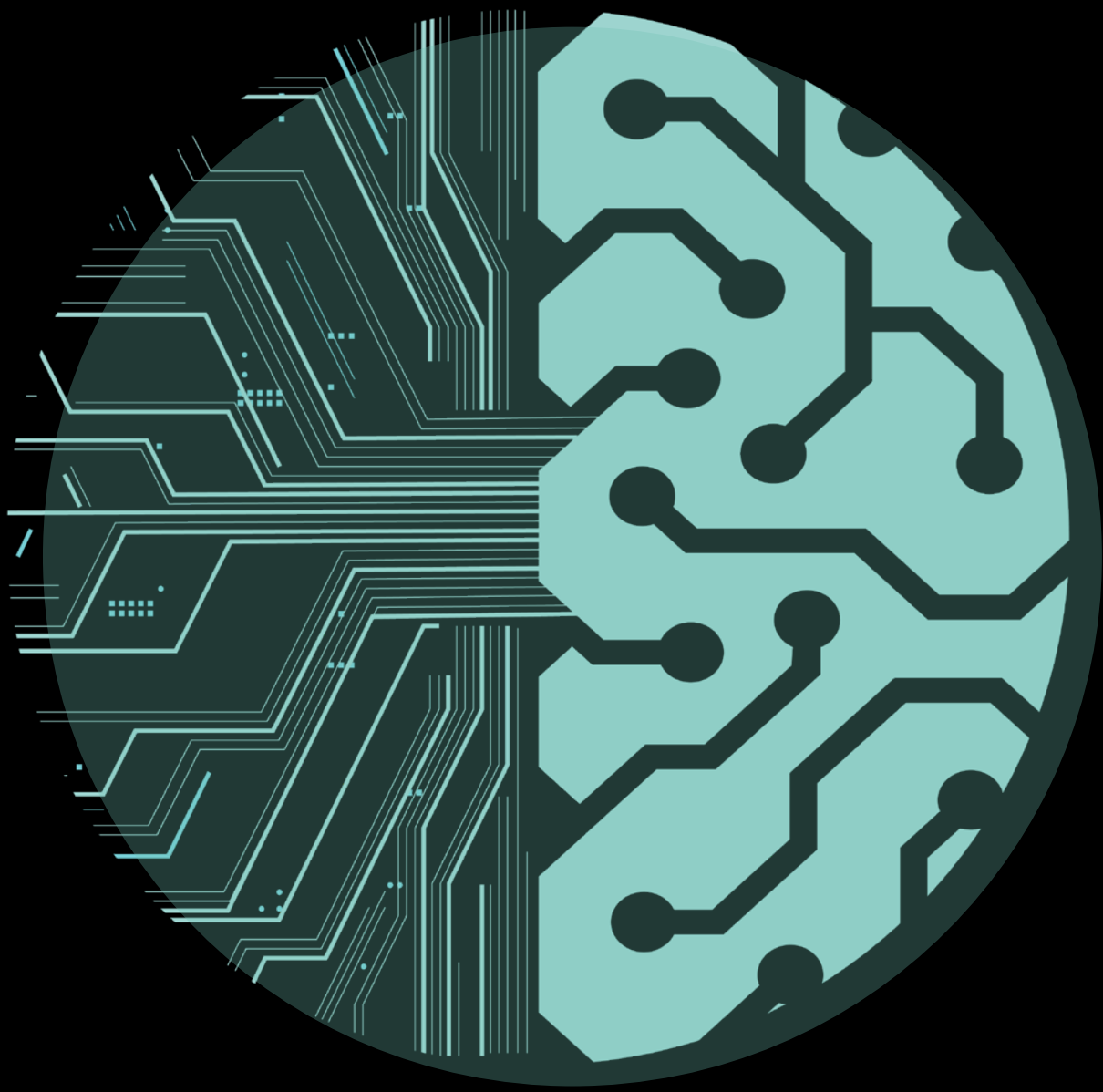
Deloitte.

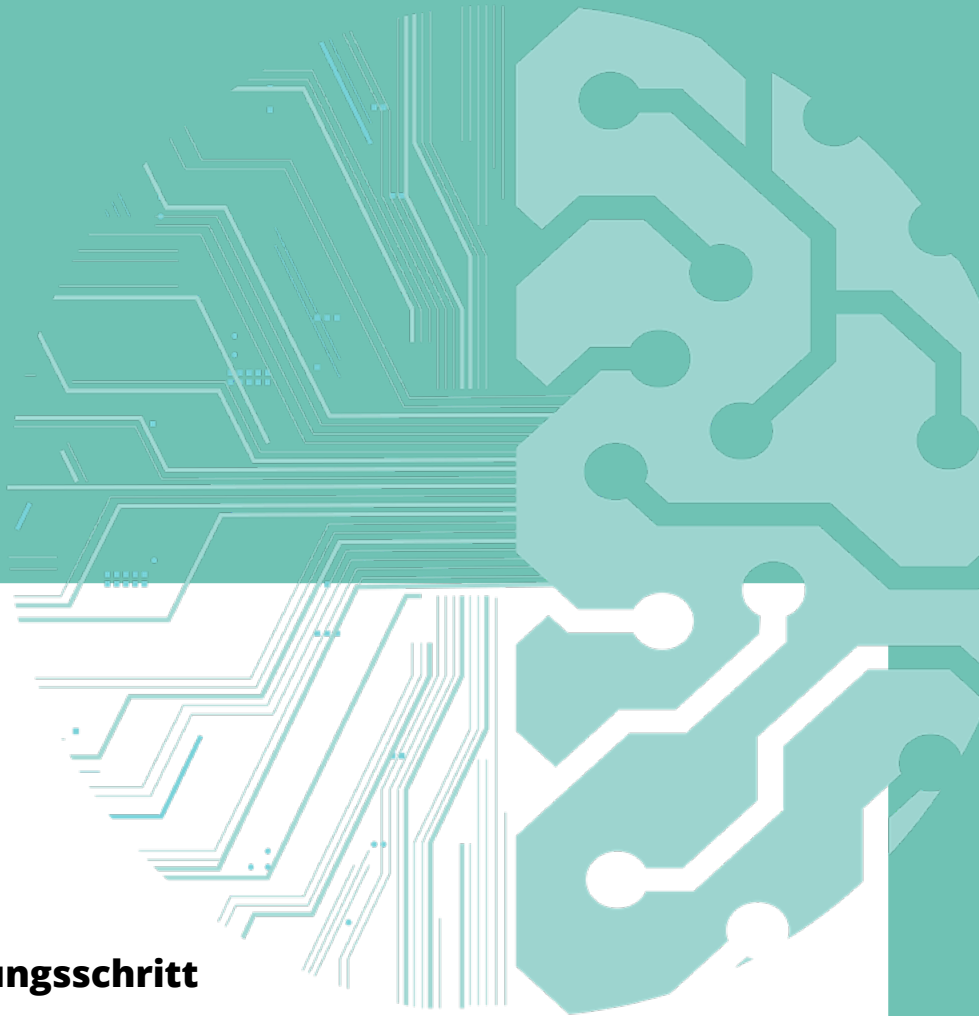
Together makes progress



Digitalisierung im Realitätscheck

Automatisierung, Digitalisierung und KI im Rechnungswesen

Inhalt



01 Vorwort
02 Key Findings
03 Digitalisierung zwischen Anspruch und Fortschritt
04 Automatisierung: Wo liegt weiteres Potenzial?
05 KI im Finanzbereich: Vom Hype zur Realität
06 Die Voraussetzungen für den nächsten Digitalisierungsschritt
07 Handlungsempfehlungen: Fünf Entscheidungen für den nächsten Schritt
08 Methode & Sample
09 Impressum

01 Vorwort

Die Digitalisierung des Finanzbereichs ist kein neues Thema. Seit Jahren investieren Unternehmen in die Automatisierung des Rechnungswesens, in neue Systeme und digitale Prozesse. Gleichzeitig entwickeln sich die technologischen Möglichkeiten schneller denn je. Mit generativer künstlicher Intelligenz ist innerhalb kürzester Zeit eine Technologie im Arbeitsalltag angekommen, deren langfristige Auswirkungen auf die Finanzfunktion teilweise noch gar nicht in ihrer ganzen Tragweite abgeschätzt werden können.

Die Ergebnisse unserer vorliegenden Studie zeichnen vor diesem Hintergrund ein eher ernüchterndes Bild. Digitalisierung hat einerseits weiter an strategischer Bedeutung gewonnen, ein entsprechender Fortschritt in der Umsetzung ist jedoch derzeit nicht erkennbar. Der wahrgenommene Digitalisierungsgrad der Unternehmen ist gegenüber 2023 sogar gesunken, während viele bereits bekannte Herausforderungen bestehen bleiben.

Das sollte aber nicht generell als Rückschritt verstanden werden. Vielmehr steigen die Erwartungen an eine moderne Finanzfunktion und die Möglichkeiten, eine hohe Automatisierung zu erreichen. Gleichzeitig werden die nächsten Schritte anspruchsvoller: Automatisierung soll zunehmend Reporting, Planung und Unternehmenssteuerung erreichen. Daten müssen im richtigen Moment nutzbar sein, Systeme zusammenspielen und KI einen konkreten Mehrwert schaffen, ohne neue Risiken und schwer steuerbare Kosten entstehen zu lassen.

Gerade künstliche Intelligenz wirft viele Fragen auf. Welche Anwendungen werden sich in den Kernprozessen tatsächlich durchsetzen? Wo rechtfertigt der Nutzen die Kosten? Welche Datenqualität ist erforderlich? Und welche Entscheidungen sollten auch künftig bewusst beim Menschen bleiben?

Unsere Studie zeigt deshalb keinen vorgezeichneten Weg zur „Finanzfunktion der Zukunft". Unternehmen haben unterschiedliche Ausgangspunkte und damit unterschiedliche sinnvolle nächste Schritte.

Mit der diesjährigen Studie wollen wir eine Standortbestimmung und Orientierung für die Entscheidungen, die jetzt anstehen, vornehmen. Neben den Ergebnissen der Befragung greifen wir Fragen auf, die Finanzverantwortliche zunehmend beschäftigen: Welche Prozesse sollten weiter automatisiert werden und wo kann KI sinnvoll unterstützen? Wie lassen sich Kosten und tatsächlicher Nutzen von KI bewerten? Welche Daten werden für den jeweiligen Anwendungsfall wirklich benötigt? Und wie müssen Verantwortung, Kontrolle und menschliche Entscheidungskompetenz geregelt sein?

Denn in der nächsten Phase der Digitalisierung wird es nicht möglich sein einem vorgegebenen Entwicklungspfad zu folgen. Entscheidend wird vielmehr sein, aus einer Vielzahl von Möglichkeiten den wirtschaftlich und organisatorisch richtigen Weg für das eigene Unternehmen zu finden.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre und hilfreiche Impulse für die Entscheidungen, die vor Ihnen liegen.



Katrin Demelius
Partnerin,
Deloitte Österreich

02 Key Findings

Digitalisierung bleibt hinter den Erwartungen zurück

84 % der Unternehmen halten die Digitalisierung der Finanzfunktion für wichtig oder sehr wichtig. Gleichzeitig ist der wahrgenommene Digitalisierungsgrad seit 2023 von 70 % auf 60 % gesunken. Unternehmen bewerten ihren Fortschritt heute also kritischer, während die Erwartungen an digitale Finanzprozesse steigen.

Automatisierung bringt vor allem mehr Geschwindigkeit und Qualität

Die stärksten Verbesserungen bisheriger Digitalisierungsmaßnahmen zeigen sich eher bei Prozessgeschwindigkeit und Qualität und weniger bei den Kosten. Der Nutzen weiterer Automatisierung liegt deshalb auch in schnelleren Abschlüssen, kürzerer Nachbereitung und früher verfügbaren Informationen.

Fehlende Schnittstellen bremsen den Fortschritt

51 % der Unternehmen nennen System- und Schnittstellenprobleme als eines der größten Hindernisse der Digitalisierung. Gerade für Planung, Reporting und KI müssen Daten aus unterschiedlichen Systemen zuverlässig zusammenkommen. Ohne diese Verbindung bleiben Medienbrüche, manuelle Überleitungen und zusätzlicher Kontrollaufwand bestehen.

Das größte Automatisierungspotenzial liegt in Planung und Reporting

Rechnungsfreigaben, Zahlläufe und andere standardisierte Abläufe sind vielerorts bereits weitgehend automatisiert. Weiteres Potenzial sehen Unternehmen vor allem in Planung und Forecasting, Reporting und Dashboarding sowie im monatlichen Reporting. Damit rücken komplexere Prozesse in den Fokus, die Daten aus mehreren Quellen und fachliche Beurteilung erfordern.

KI spart bereits Zeit, ist aber noch selten in Finanzprozesse integriert

Jedes zweite Unternehmen erzielt bereits konkreten Nutzen durch KI, vor allem Zeitersparnis. Doch erst 21 % setzen GenAI produktiv ein. Bislang unterstützt KI daher häufiger einzelne Arbeitsschritte, als dass sie fest in Finanzprozesse eingebunden ist.

Der nächste Schritt beginnt mit einem konkreten Anwendungsfall

Unternehmen müssen nicht zuerst alle Daten bereinigen, sämtliche Systeme verbinden oder alle Mitarbeitenden zu KI-Expert:innen machen. Sinnvoller ist es, ein konkretes Problem auszuwählen, den erwarteten Nutzen festzulegen und anschließend genau die Daten, Systeme, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zu verbessern, die dafür benötigt werden.

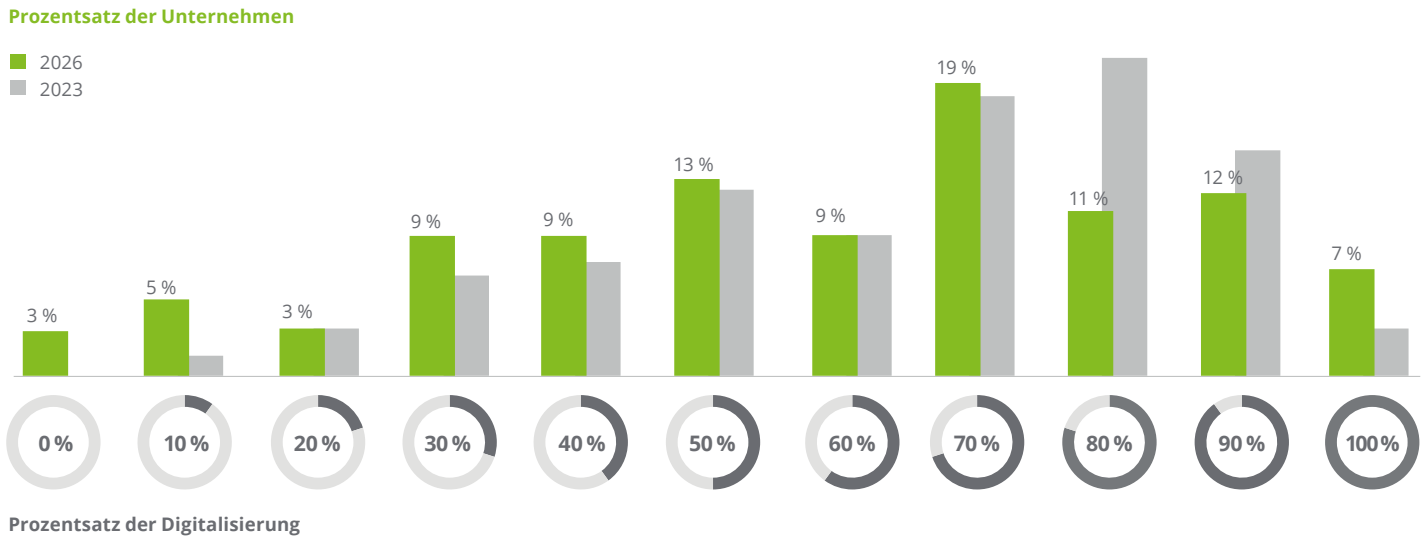
03 Digitalisierung zwischen Anspruch und Fortschritt

Digitalisierung hat im Rechnungswesen eine hohe strategische Bedeutung. Der wahrgenommene Fortschritt hält mit den steigenden Ansprüchen jedoch nicht Schritt.

Höhere strategische Bedeutung, aber geringerer subjektiver Fortschritt
Digitalisierung hat sich im Rechnungswesen als strategische Priorität etabliert. Rund 84 % der Befragten bewerten sie als wichtig oder sehr wichtig. Gleichzeitig schätzen Unternehmen ihren eigenen Digitalisierungsgrad heute niedriger ein als noch 2023: Der Median sinkt von 70 % auf 60 %, der Durchschnitt von 63 % auf 58 %.

Auf den ersten Blick wirkt diese Grafik widersprüchlich. Täglich hören wir von den neuen technologischen Möglichkeiten, die Digitalisierung genießt hohe Aufmerksamkeit. Dennoch zeigt sich in der subjektiven digitalen Reife sowie bei der Digitalisierung einzelner Prozesse und den eingesetzten Werkzeugen insgesamt kein grundlegender Entwicklungssprung (Details dazu ab Seite 8).

Wie hoch schätzen Sie den Grad der Digitalisierung in Ihrem Unternehmen ein?



Das bedeutet jedoch nicht zwangsläufig, dass Unternehmen heute weniger digital arbeiten als vor drei Jahren. Vielmehr schätzen sie ihren Digitalisierungsgrad kritischer ein. Die Studienergebnisse erlauben keine eindeutige Erklärung für diesen Rückgang, sie zeigen aber ein deutliches Spannungsfeld: Der Anspruch an Digitalisierung steigt schneller als der wahrgenommene Fortschritt.

Was steckt dahinter?

01

Bekannte Hindernisse bleiben bestehen

Systemintegration, Datenqualität, fehlende Ressourcen und Kompetenzen bleiben Herausforderungen, die in den letzten Jahren nicht ausreichend gelöst werden konnten.

02

Die Erwartungen steigen

Mit zunehmender Erfahrung und technologischen Möglichkeiten verändert sich der Maßstab für digitale Reife. Was früher als Fortschritt wahrgenommen wurde, wird heute bereits vorausgesetzt.

03

Die nächsten Schritte werden schwieriger

Standardisierte, transaktionsnahe Tätigkeiten lassen sich einfacher automatisieren als Planung, Forecasting oder Analysen. Gerade in diesen Bereichen sehen Unternehmen aber das größte unerschlossene Potenzial.

Deutliche Unterschiede bei den Unternehmensgrößen

Die Unternehmensgröße hat einen erkennbaren Einfluss auf den wahrgenommenen Digitalisierungsgrad. Große Unternehmen schätzen ihre digitale Reife tendenziell höher ein als kleine und mittelgroße Unternehmen. Ein höherer Digitalisierungsgrad bedeutet jedoch nicht automatisch, dass die nächsten Schritte einfacher werden. Mit Größe und Komplexität verändern sich auch die Herausforderungen.

Für kleinere Unternehmen kann eine überschaubare Systemlandschaft ein Vorteil sein. Andererseits stehen für Weiterentwicklung und Sonderprojekte oft weniger spezialisierte Ressourcen zur Verfügung. Umso wichtiger ist die Frage, ob neue Technologie tatsächlich erforderlich ist oder ob bereits durch Vereinfachung, Standardisierung und eine konsequentere Nutzung bestehender Lösungen Fortschritte erzielt werden können.

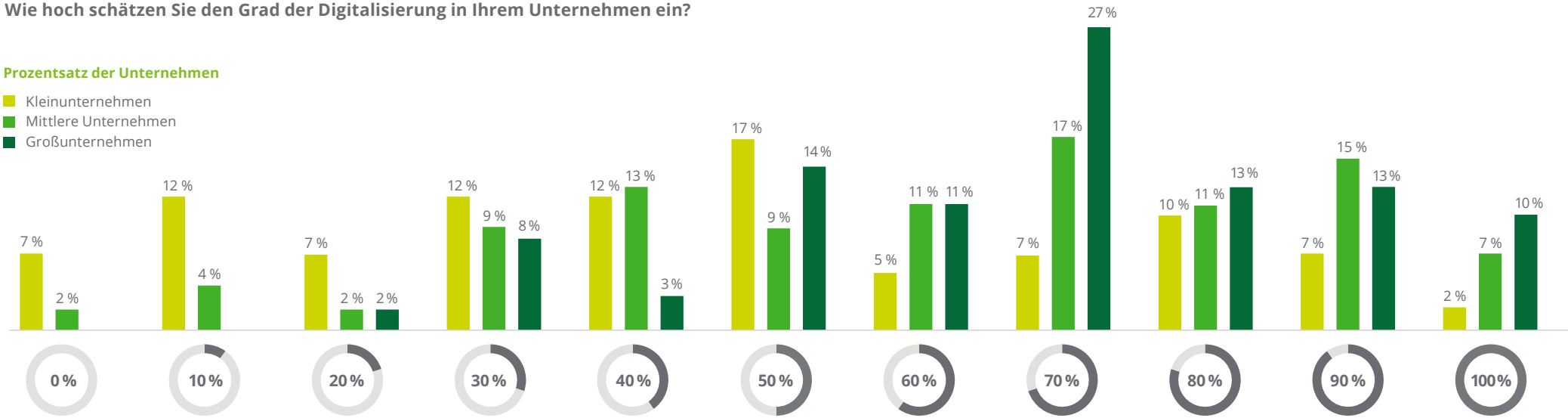
Bei mittelgroßen Unternehmen steigen die Anforderungen an Prozesse, Reporting und Steuerung sowie der Bedarf, Informationen über System- und Prozessgrenzen hinweg verfügbar zu machen. Die Herausforderung liegt daher nicht darin neue, digitale Lösungen einzusetzen, sondern darin, die entscheidenden Prozesse, Systeme und Daten sinnvoll miteinander zu verbinden.

Große Unternehmen verfügen häufiger über spezialisierte Systeme und Ressourcen und weisen tendenziell höhere Digitalisierungsgrade auf. Gleichzeitig steigt mit komplexeren Strukturen, größeren Datenmengen und einer wachsenden Zahl digitaler Initiativen der Koordinationsbedarf. Damit rücken die wirtschaftlichen, organisatorischen und regulatorischen Aspekte der Steuerung von Automatisierung, Daten und neue KI-Anwendungen stärker in den Vordergrund.

Die Ausgangslagen unterscheiden sich damit ebenso wie die nächsten sinnvollen Schritte. Während für das eine Unternehmen Vereinfachung der größte Hebel sein kann, steht für ein anderes die Verbindung vorhandener Lösungen oder die kontrollierte Skalierung neuer Technologien im Fokus.

Es geht in Zukunft weniger darum, ob weiter digitalisiert und automatisiert werden soll. Entscheidend ist, wo der nächste sinnvolle Schritt liegt.

Wie hoch schätzen Sie den Grad der Digitalisierung in Ihrem Unternehmen ein?



04 Automatisierung: Wo liegt weiteres Potenzial?

Das zukünftige Automatisierungspotenzial liegt zunehmend in Reporting, Planung und Steuerung. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an Daten, Integration und fachliche Beurteilung. Entscheidend ist daher nicht, möglichst viel zu automatisieren, sondern dort anzusetzen, wo ein messbarer Mehrwert entsteht.

Von den Transaktionen zur Steuerung

Automatisierung ist im Rechnungswesen längst gang und gäbe. Besonders weit entwickelt sind standardisierte, regelbasierte Prozesse wie Rechnungsfreigaben und Lieferantenzahlläufe. Steuerungsnahe Prozesse, in denen unterschiedliche Datenquellen, fachliche Einschätzungen oder Ermessensentscheidungen zusammenkommen, sind hingegen deutlich weniger entwickelt. Dazu zählen beispielsweise Planung und Forecasting, Compliance sowie Reporting.

In welchem Ausmaß sind die folgenden Prozesse im Rechnungswesen automatisiert?

Kleinunternehmen

	Gar nicht	Wenig	Überwiegend	Im Wesentlichen	Vollständig	
Durchführung von Bestellungen bei Lieferanten	53 %	23 %	5 %	14 %	5 %	Transaktionsnahe Prozesse
Freigabe von Eingangsrechnungen	51 %	9 %	7 %	9 %	23 %	
Erstellung des Lieferantenzahllaufes	40 %	19 %	12 %	14 %	16 %	
Verbuchung von Ausgangsrechnungen	31 %	17 %	10 %	19 %	24 %	
Verbuchung von Bankauszügen	26 %	19 %	12 %	23 %	21 %	
Dokumentenarchivierung	26 %	23 %	23 %	12 %	16 %	
Erstellung des monatlichen Reportings	21 %	35 %	12 %	9 %	23 %	Steuerungsnahe Prozesse
Reporting und Dashboarding	36 %	29 %	10 %	12 %	14 %	
Performance Management	33 %	31 %	10 %	10 %	17 %	
Planung und Forecasting	33 %	26 %	16 %	19 %	7 %	
Compliance und Regulatorik	43 %	38 %	7 %	5 %	7 %	

1 – 9 %
10 – 19 %
20 – 29 %
30 – 39 %
40 – 49 %
50 – 59 %
60 – 69 %
> 69 %
Höchstwert

Je stärker ein Prozess von unterschiedlichen Datenquellen und fachlicher Beurteilung abhängt, desto geringer ist bislang tendenziell sein Automatisierungsgrad.

Mittlere Unternehmen

	Gar nicht	Wenig	Überwiegend	Im Wesentlichen	Vollständig	
Durchführung von Bestellungen bei Lieferanten	23 %	47 %	9 %	9 %	12 %	Transaktionsnahe Prozesse
Freigabe von Eingangsrechnungen	7 %	13 %	4 %	33 %	43 %	
Erstellung des Lieferantenzahllaufes	2 %	11 %	11 %	28 %	48 %	
Verbuchung von Ausgangsrechnungen	9 %	17 %	13 %	30 %	30 %	
Verbuchung von Bankauszügen	13 %	15 %	11 %	46 %	15 %	
Dokumentenarchivierung	9 %	17 %	17 %	33 %	24 %	
Erstellung des monatlichen Reportings	7 %	35 %	26 %	22 %	11 %	Steuerungsnahe Prozesse
Reporting und Dashboarding	13 %	28 %	26 %	26 %	7 %	
Performance Management	23 %	32 %	23 %	18 %	5 %	
Planung und Forecasting	16 %	40 %	20 %	22 %	2 %	
Compliance und Regulatorik	30 %	37 %	4 %	20 %	9 %	

1 – 9 %
10 – 19 %
20 – 29 %
30 – 39 %
40 – 49 %
50 – 59 %
60 – 69 %
> 69 %
Höchstwert

Großunternehmen

	Gar nicht	Wenig	Überwiegend	Im Wesentlichen	Vollständig	
Durchführung von Bestellungen bei Lieferanten	5 %	19 %	39 %	21 %	16 %	Transaktionsnahe Prozesse
Freigabe von Eingangsrechnungen	3 %	8 %	16 %	29 %	44 %	
Erstellung des Lieferantenzahllaufes	6 %	2 %	14 %	29 %	49 %	
Verbuchung von Ausgangsrechnungen	3 %	3 %	18 %	29 %	47 %	
Verbuchung von Bankauszügen	10 %	2 %	16 %	39 %	34 %	
Dokumentenarchivierung	0 %	15 %	21 %	29 %	35 %	
Erstellung des monatlichen Reportings	3 %	29 %	37 %	19 %	11 %	Steuerungsnahe Prozesse
Reporting und Dashboarding	2 %	23 %	44 %	19 %	13 %	
Performance Management	8 %	35 %	32 %	18 %	6 %	
Planung und Forecasting	5 %	52 %	24 %	13 %	6 %	
Compliance und Regulatorik	12 %	40 %	27 %	18 %	3 %	

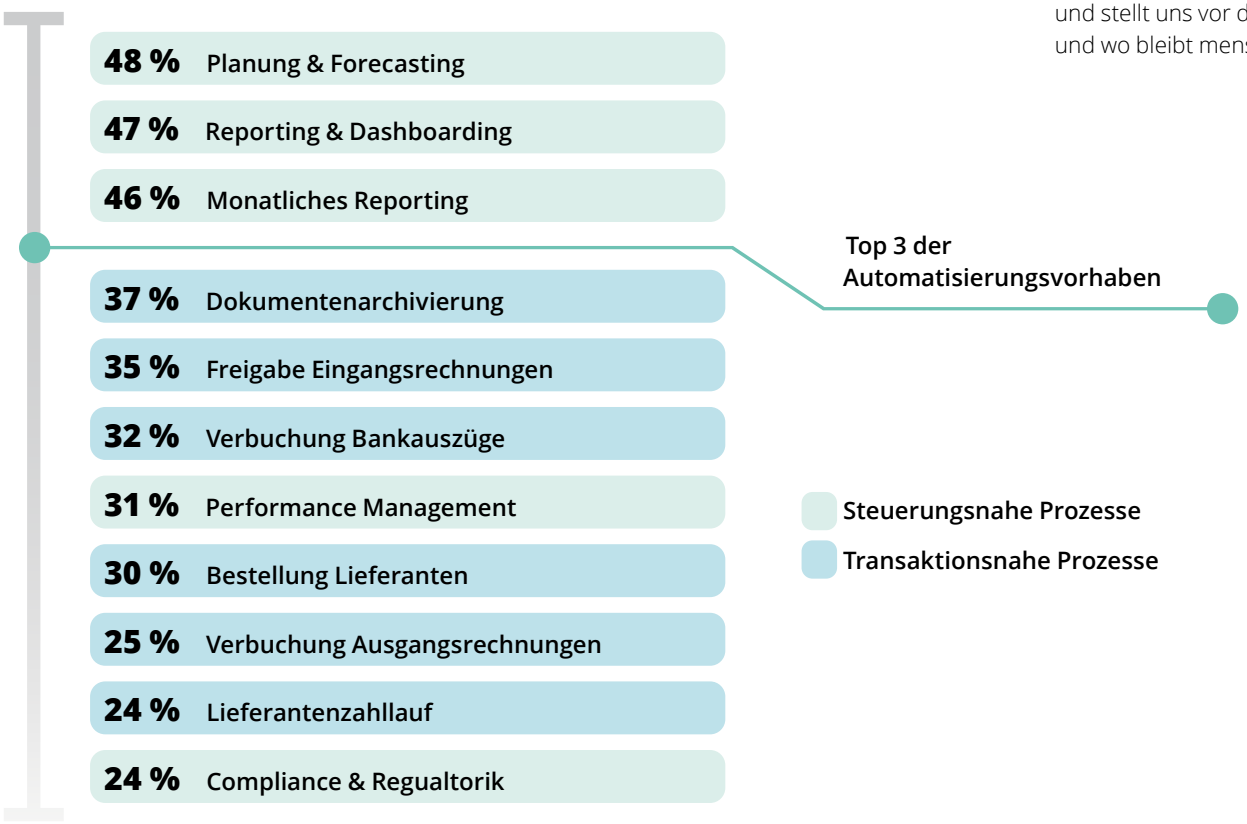
1 – 9 %
10 – 19 %
20 – 29 %
30 – 39 %
40 – 49 %
50 – 59 %
60 – 69 %
> 69 %
Höchstwert

Großes Potenzial in steuerungsnahen Prozessen
In den kommenden zwei Jahren rücken für die Unternehmen insbesondere Tätigkeiten in den Vordergrund, die näher an der Unternehmenssteuerung liegen. Der Anspruch verändert sich: Im Fokus stehen nicht mehr bloß verkürzte Bearbeitungszeiten und die Reduktion manueller Tätigkeiten. Vielmehr sollen Informationen schneller verfügbar gemacht, Analysen besser unterstützt und Steuerungsprozesse effizienter gestaltet werden. Fast jedes zweite Unternehmen sieht weiteres Automatisierungspotenzial in Planung und Forecasting sowie im Reporting und Dashboarding.

Diese Entwicklung ist anspruchsvoller als die Automatisierung klar definierter Routinen. So muss etwa ein Forecast Informationen aus unterschiedlichen Quellen zusammenführen und Annahmen berücksichtigen. Im Reporting reicht es nicht, Zahlen automatisiert bereitzustellen. Abweichungen müssen erkannt, Ursachen eingeordnet und relevante Entwicklungen sichtbar gemacht werden.

Geschwindigkeit und Qualität haben eine starke Bedeutung
Bisherige Automatisierungsinitiativen verbesserten vor allem die Prozessgeschwindigkeit und Qualität, während Kosteneffekte schwächer bewertet werden. Das kann vor allem für die Beurteilung weiterer Automatisierungsinitiativen relevant sein. Ein Business Case, der ausschließlich auf die Reduktion von Personalkosten abstellt, greift möglicherweise zu kurz. Schnellere Abschlüsse, kürzere Nachbearbeitung, früher verfügbare Informationen oder eine höhere Qualität von Planung und Reporting können ebenso relevante Effekte sein.

Weitere Automatisierung erfordert klare Entscheidungen
Das weitere Automatisierungspotenzial ist beträchtlich, doch die Umsetzung wird anspruchsvoller. Je näher Automatisierung an Planung, Analyse und Steuerung heranrückt, desto stärker hängen die Ergebnisse von klaren Prozessen, verfügbaren Daten, funktionierenden Schnittstellen und fachlicher Beurteilung ab. Genau hier erweitert künstliche Intelligenz derzeit die Möglichkeiten und stellt uns vor die Frage: Was sollten wir automatisieren, wo kann KI sinnvoll unterstützen und wo bleibt menschliches Urteil erforderlich?

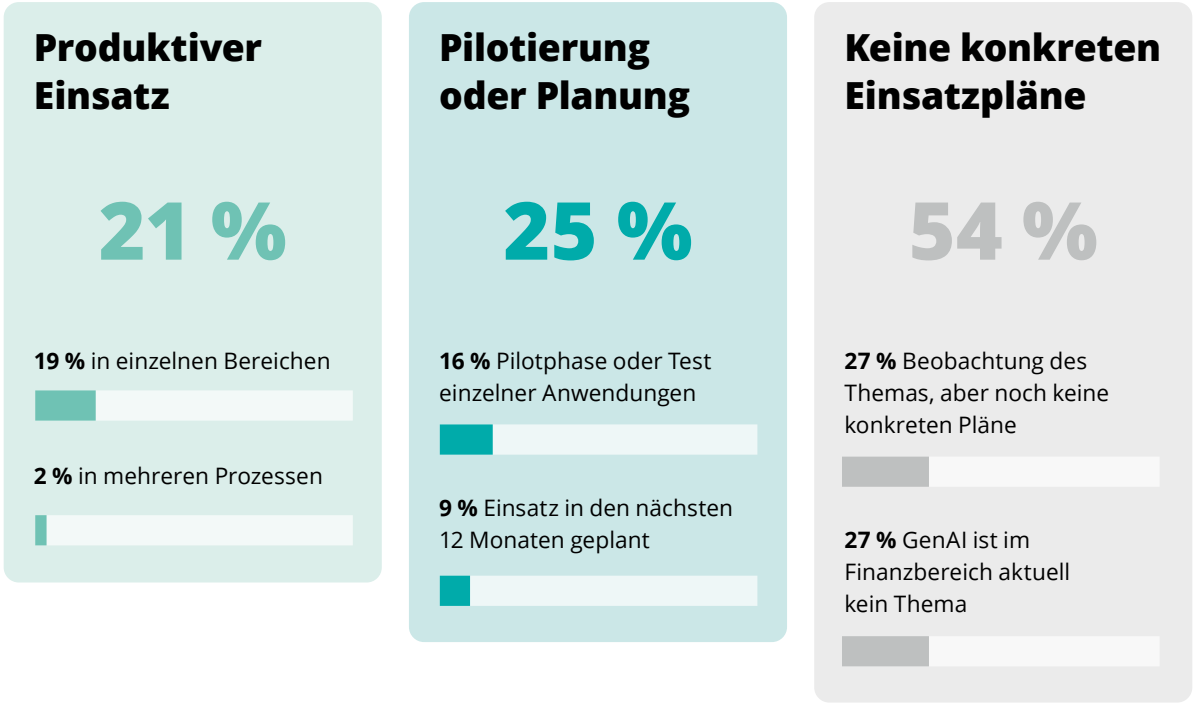


05 KI im Finanzbereich: Vom Hype zur Realität

KI bewährt sich im Finanzbereich bereits als Werkzeug für einzelne Tätigkeiten. Der nächste Entwicklungsschritt liegt in der Integration in Finanzprozesse. Dafür reicht die Technologie allein nicht aus: Entscheidend ist, KI mit den richtigen Daten, Systemen und Prozessen zu verbinden und jene Voraussetzungen zu schaffen, die für den jeweiligen Anwendungsfall notwendig sind.

Aktueller Stand von generativer KI in Finanzprozessen
Jedes zweite befragte Unternehmen zieht im Finanzbereich bereits Nutzen aus der Verwendung von KI. Im Vordergrund steht klar Zeitersparnis. Trotz des Hypes um das Thema und der teils intensiven Auseinandersetzung mit den Entwicklungen scheint generative KI dennoch nicht flächendeckend in den laufenden Prozessen des Finanzbereichs angekommen zu sein.

Wie ist der aktuelle Stand des Einsatzes von GenAI in Ihrem Unternehmen?



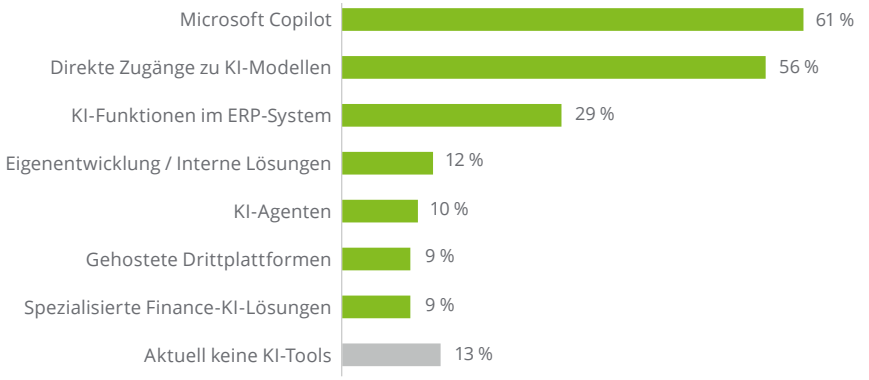
Das Heute: KI als persönlicher Produktivitäts-Boost
Viele Unternehmen setzen KI bereits als Produktivitätswerkzeug ein. Mitarbeitende bearbeiten damit unterschiedliche Ad-hoc-Anfragen, brainstormen gemeinsam mit dem virtuellen Sparringspartner oder lassen sich komplexe Sachverhalte in einfacher Sprache erklären.

61 % der Befragten setzen dabei auf Microsoft Copilot. Unternehmen bleiben damit in der gewohnten Microsoft-Umgebung und reduzieren gleichzeitig das Risiko, dass sensible Daten über private Accounts abfließen. Gleichzeitig greifen 56 % direkt auf Tools wie ChatGPT, Gemini oder Claude zu.

Während größere Unternehmen bereits nahezu durchgängig mit KI-Tools arbeiten, geben rund 37 % der kleinen Unternehmen an, derzeit noch gar keine KI einzusetzen.

Knapp 29 % der Befragten nutzen bereits KI-Funktionen im eigenen ERP-System. Es ist zu erwarten, dass dieser Anteil weiter steigen wird, da KI auch bei den Systemanbietern weit oben auf der Prioritätenliste steht.

Welche KI-Tools werden in Ihrem Finanzbereich eingesetzt?





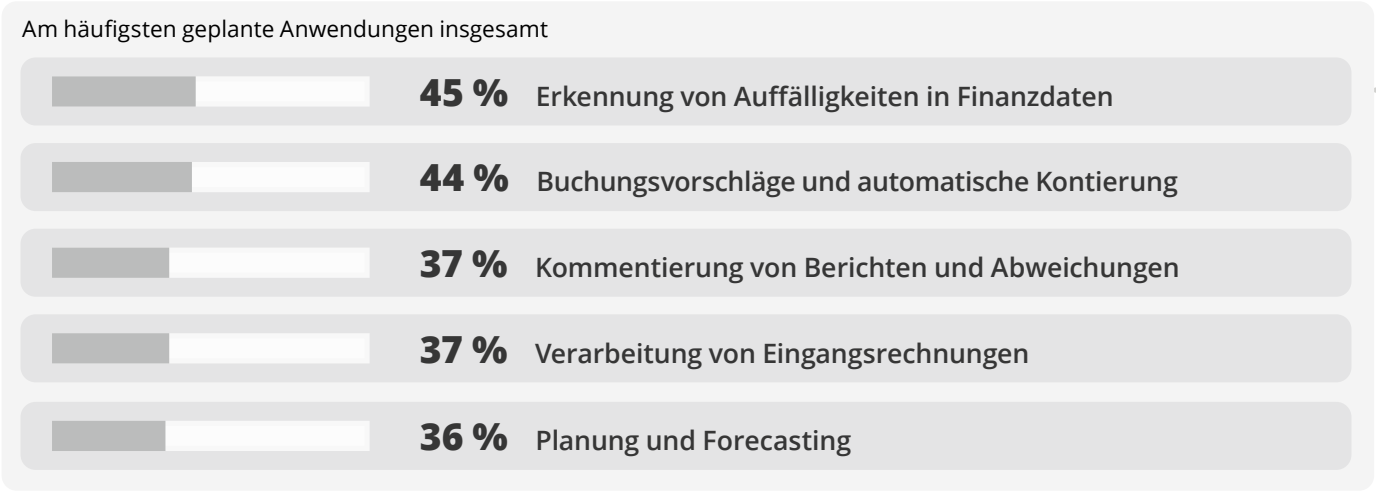
Weiteres Potenzial: Integration von KI in die Finanzprozesse

In zwei Jahren könnte der Monatsabschluss eines Unternehmens ganz anders aussehen. Die Eingangsrechnungen sind bereits vorkontiert, Abweichungen zwischen Bestellung, Lieferschein und Rechnung sind im System markiert. Die offenen Abstimmdifferenzen liegen als Liste vor und sind mit einem Vorschlag und einer Quellenangabe versehen. Der Kommentar zum Reporting ist in einem ersten Entwurf vorhanden, basierend auf den tatsächlichen Abweichungen und nicht auf dem Text des Vormonats. Das Team diskutiert nicht mehr, ob die Zahlen stimmen, sondern was sie bedeuten. Welche dieser Möglichkeiten die Unternehmen aufgreifen wollen, zeigt die folgende Übersicht:

Auch hier zeichnen sich wesentliche Unterschiede je nach Unternehmensgröße ab. Während bei kleinen Unternehmen weiterhin die operative Unterstützung stärker im Vordergrund steht, liegt bei großen Unternehmen der Schwerpunkt auf der Analyse von Unternehmensdaten.

Für welche Anwendungen ist der Einsatz von KI im Finanzbereich geplant?

Am häufigsten geplante Anwendungen insgesamt



Am häufigsten geplante Anwendungen nach Unternehmensgröße

Kleinunternehmen

Operative Entlastung im Vordergrund

- **35 %** Verarbeitung von Eingangsrechnungen
- **35 %** Buchungsvorschläge und automatische Kontierung
- **28 %** Recherche zu Bilanzierungs- und Fachfragen

Mittlere Unternehmen

Von der Kontierung bis zur Planung

- **45 %** Buchungsvorschläge und automatische Kontierung
- **40 %** Erkennung von Auffälligkeiten in Finanzdaten
- **40 %** Planung und Forecasting

Großunternehmen

Analyse stärker im Fokus

- **59 %** Erkennung von Auffälligkeiten in Finanzdaten
- **45 %** Kommentierung von Berichten und Abweichungen
- **45 %** Buchungsvorschläge und automatische Kontierung

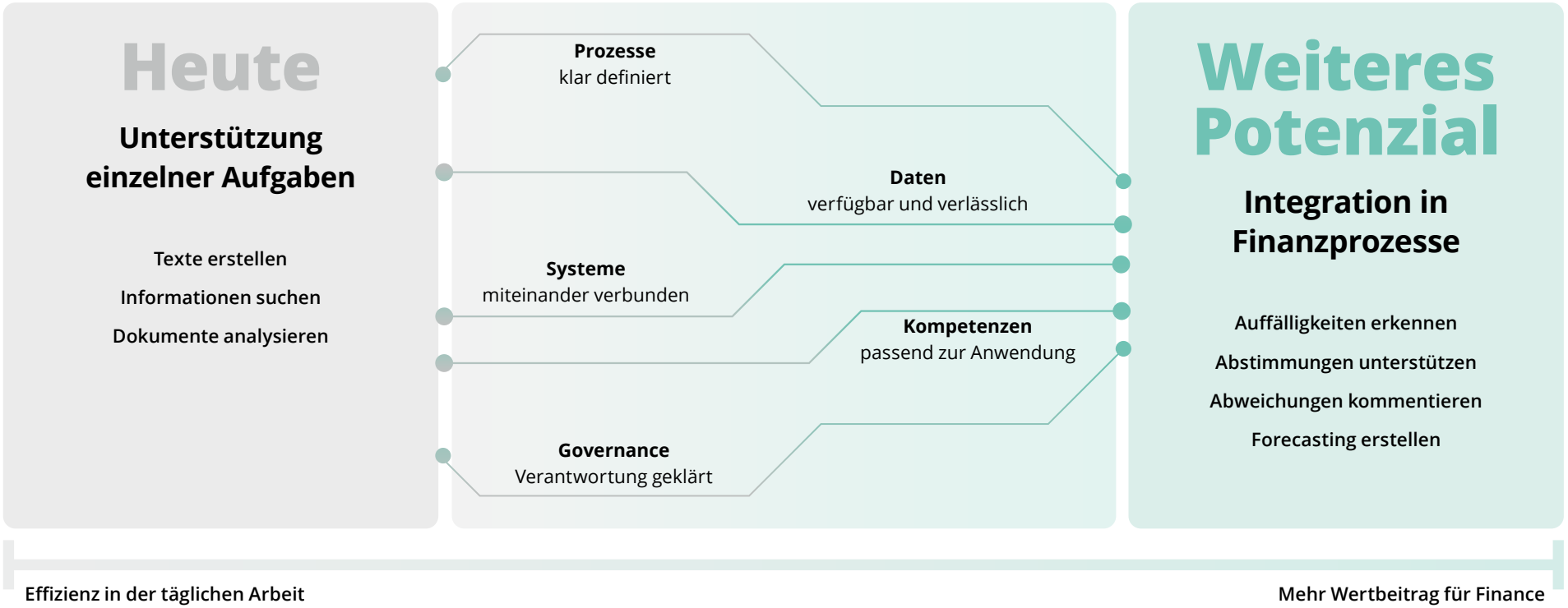
Der wesentliche Unterschied zum heutigen Einsatz liegt weniger in der Technologie selbst als in ihrer Einbindung in Daten, Systeme und Prozesse. Heute beginnt der Ablauf meist bei den Mitarbeitenden: Sie tragen die erforderlichen Informationen anlassbezogen zusammen, übergeben sie an einen Chatbot, präzisieren ihre Anfrage in mehreren Schleifen und prüfen anschließend das Ergebnis. Künftig kehrt sich diese Logik um: KI greift auf die relevanten Datenquellen zu und ist in Unternehmensprozesse eingebunden. Dadurch können automatisierte Workflows und KI-Agenten einzelne Aufgaben selbstständig vorbereiten oder ausführen.

Der Mensch verschwindet dabei aber nicht aus dem Prozess. Seine Rolle verlagert sich von der operativen Bearbeitung hin zur fachlichen Beurteilung und Kontrolle: Er trifft Entscheidungen, prüft Ergebnisse, erteilt Freigaben und greift bei Abweichungen oder Fehlern korrigierend ein.

Um das Potenzial der Integration von KI in Finanzprozesse zu realisieren und skalierbar zu machen, müssen verschiedene Voraussetzungen gegeben sein:

Was für die Integration zusammenspielen muss

Die Voraussetzungen für den nächsten Schritt



Praxisbeispiel: Vom Piloten zur Skalierung

Warum diese Voraussetzungen wichtig sind, zeigt ein typischer Verlauf von KI-Initiativen:

01. Am Anfang steht ein vielversprechender Use Case.

02. Ein Pilot ist schnell aufgesetzt: Dafür braucht es einige Datenexports, einen vereinfachten Prozess und ausgewählte Testfälle, jedoch bewusst ohne vollständige Integration in die bestehende Systemlandschaft.

03. Wenn die Ergebnisse überzeugen, ist die Skalierung der nächste Schritt.

04. Problemfelder werden sichtbar: Prozesse sind nur teilweise dokumentiert, Daten liegen in unterschiedlicher Qualität über mehrere Systeme verteilt und Schnittstellen fehlen.

05. Der Weg zur Skalierung führt deshalb zunächst zurück zu den Grundlagen: Prozesse sind zu dokumentieren, Stammdaten zu bereinigen und Systeme zu verbinden. Der Use Case ist weiterhin sinnvoll, doch der erwartete Nutzen lässt länger auf sich warten.

In der Praxis liegt hier oft das Problem: Der Pilot ist vergleichsweise günstig, der Weg zu einem integrierten Prozess allerdings nicht. Einzelne Unternehmen haben diese Erfahrung bereits bei Digitalisierungsvorhaben der letzten Jahre gemacht und daraus ihre Schlüsse gezogen. Sie haben begonnen an den Grundlagen zu arbeiten.



Nicolás Viveros
Director,
Deloitte Österreich

Der Weg nach vorne

Jedes Unternehmen hat einen unterschiedlichen Ausgangspunkt. Einige haben ein modernes ERP-System und kämpfen mit der Datenqualität, andere haben saubere Daten, aber verschiedene Systeme, die nicht miteinander kommunizieren. Wo Prioritäten gesetzt werden sollen, ist daher immer individuell. Eine Empfehlung ist, im sich rasch verändernden Technologieumfeld eine Kombination aus Quick Wins und strategischen Projekten zu wählen.

Quick Wins: Bestehende Möglichkeiten besser nutzen
Unternehmen sollten sich zunächst einen Überblick darüber verschaffen, wo und wie KI heute bereits eingesetzt wird und welchen Nutzen sie bringt. Daraus lässt sich ableiten, wo kurzfristig mehr möglich ist: Fehlen Schnittstellen zu relevanten Daten? Müssen Kompetenzen vertieft werden? Oder würde bereits ein systematischer Erfahrungsaustausch helfen, um erfolgreiche Anwendungen breiter zu nutzen?

Strategische Projekte: Voraussetzungen für den nächsten Schritt schaffen
Parallel sollte festgelegt werden, welche Kernprozesse künftig KI-gestützt ablaufen sollen. Von diesen priorisierten Anwendungsfällen ausgehend lässt sich konkret bestimmen, welche Prozesse beschrieben, welche Daten verfügbar gemacht und welche Systeme miteinander verbunden werden müssen. So werden Voraussetzungen dort geschaffen, wo sie tatsächlich Nutzen ermöglichen.



Katrin Demelius
Partnerin,
Deloitte Österreich

Expert View:
Was KI wirklich kostet

Lizenzkosten sind noch kein Business Case
Mit dem Einsatz von künstlicher Intelligenz rückt auch ihre Wirtschaftlichkeit stärker in den Fokus. Dabei greift der Blick auf Lizenz- und Modellkosten zu kurz. Sobald KI auf Unternehmensdaten zugreift, bestehende Systeme einbindet oder menschliche Prüfungen benötigt, entstehen dadurch zusätzliche Aufwände. Zu betrachten ist daher, was der gesamte Prozess mit KI kostet und welchen wirtschaftlichen Nutzen er tatsächlich erzielt.

Kostendimensionen von KI
Eine Möglichkeit ist zunächst eine Unterscheidung in vier Kostenebenen: Entwicklung, laufender Betrieb, Anpassungen und Steuerung. Neben Entwicklung und Integration sind damit auch laufende Nutzung, Daten, organisatorische Veränderungen sowie Governance und Kontrolle zu berücksichtigen.

Für die Erfassung der Kosten empfiehlt sich eine pragmatische Betrachtung entlang von folgenden Kostenblöcken:

- **Externe Technologiekosten:** Lizenzen und Nutzungskosten
- **Laufender Betrieb:** IT-Kosten für Überwachung und Wartung
- **Integration:** Systemanbindungen, Prozessanpassungen und Tests
- **Daten:** Aufbereitung und laufende Bereitstellung von Daten inklusive Systemzugriffe
- **Kontrollen:** Dokumentation und Überwachung der KI
- **Menschlicher Aufwand:** Ausbildung und laufende Schulung, mögliche neue Rollen und Aufwand für manuelle Prüfungen

Besonders beim Übergang vom Pilotprojekt in den laufenden Betrieb werden Kosten oftmals unterschätzt. Mehr System- und Modellaufrufe, Ausnahmefälle, Nacharbeit und menschliche Kontrollen wirken sich unmittelbar auf die Wirtschaftlichkeit aus. 92 % der Unternehmen, die KI-Agenten implementieren, berichten von höheren oder deutlich höheren tatsächlichen Kosten als ursprünglich erwartet.*

* What Agentic AI Really Costs | Deloitte US, Consulting, 2026

Zeitersparnis ist noch kein wirtschaftlicher Nutzen
Auch die Nutzenseite braucht eine klare Logik. 1.000 eingesparte Stunden entsprechen nicht automatisch 1.000 Stunden multipliziert mit dem Personalkostensatz. Erst die tatsächliche Verwendung der gewonnenen Zeit bestimmt ihren wirtschaftlichen Wert.

Dieser kann ebenso in freiwerdenden Kapazitäten, vermiedenen künftigen Kosten, schnelleren Prozessen sowie höherer Qualität und geringeren Risiken liegen. Entscheidend ist daher, den Nutzen anhand konkreter Wirkungen zu messen, etwa über Prozesskosten, frei gewordene Stunden, Durchlaufzeiten oder Fehlerquoten.

Spart KI 150 Stunden bei der Erstellung von Reporting-Kommentierungen, hängt der wirtschaftliche Nutzen von der tatsächlichen Verwendung dieser Zeit ab. Entfallen externe Leistungen, entsteht eine direkte Einsparung. Wird die Zeit für zusätzliche Analysen genutzt, entsteht zusätzliche Kapazität. Kann steigendes Arbeitsvolumen ohne weitere Ressourcen bewältigt werden, werden zukünftige Kosten vermieden.

Drei Fragen vor der Skalierung
Finanzverantwortliche sollten deshalb bereits vor einem Pilotprojekt die Ausgangslage kennen: Prozesskosten, Bearbeitungszeit, Volumen, Fehlerquote und manuelle Eingriffe. Für die Entscheidung über eine Skalierung sind anschließend drei Fragen wesentlich:

01 **Was kostet ein vollständig bearbeiteter Fall mit KI?**
Welche Kosten entstehen durch Technologie, Daten, Betrieb, Kontrolle und Nacharbeit?

02 **Wie viel menschlicher Aufwand bleibt bestehen?**
Wie häufig müssen Ergebnisse geprüft, korrigiert oder Ausnahmefälle übernommen werden?

03 **Welcher Nutzen wird tatsächlich realisiert?**
Welche Kosten entfallen, welche Kapazitäten werden anders eingesetzt und welche messbaren Qualitäts- oder Leistungsverbesserungen entstehen?

Entscheidend für die Skalierung sollte die Wirtschaftlichkeit und damit der messbare Mehrwert über den gesamten Prozess sein. Die Aufgabe dabei kann für den Finanzbereich umfassender sein als bisher gedacht: Nicht nur die vollständige Kostenerfassung, sondern auch die Nutzenbewertung können Aufgabe des Finanzbereichs sein. Auf dieser Basis wird dann darüber entschieden, ob ein Use Case skaliert, angepasst oder gar gestoppt wird.

06 Die Voraussetzungen für den nächsten Digitalisierungsschritt

Die nächsten Schritte scheitern selten an einer einzelnen Hürde. Je anspruchsvoller Automatisierung und KI werden, desto größer die Anforderungen. Entscheidend ist deshalb nicht, alle Voraussetzungen gleichzeitig zu perfektionieren, sondern sie gezielt dort zu verbessern, wo ein relevanter Anwendungsfall konkreten Nutzen verspricht.

Das Problem mit der Komplexitätsreduktion im Piloten
Piloten funktionieren häufig gerade deshalb gut, weil Komplexität bewusst reduziert wird: Der Anwendungsfall ist klar abgegrenzt, die Datenbasis gezielt ausgewählt und teilweise vorab aufbereitet. Nur wenige Systeme müssen zusammenspielen, Ausnahmen können manuell behandelt und organisatorische Fragen in einem begrenzten Umfeld gelöst werden.

Die eigentliche Herausforderung beginnt mit der Überführung in den laufenden Betrieb. Dann muss eine Anwendung mit unterschiedlichen Datenqualitäten und Prozessvarianten umgehen, auf bestehende Systeme zugreifen und auch bei höheren Volumina zuverlässig funktionieren. Ausnahmen können nicht dauerhaft manuell aufgefangen werden. Gleichzeitig müssen Verantwortlichkeiten, Berechtigungen, Kontrollen und Betrieb fortwährend geregelt sein.

Genau an dieser Stelle werden häufig strukturelle Defizite sichtbar. Die größten Hindernisse der Digitalisierung sind dabei bemerkenswert konstant geblieben: Jedes zweite Unternehmen (51 %) sieht sich mit System- und Schnittstellenproblemen konfrontiert. Daneben gelten Budget- und Ressourcenengpässe (37 %), mangelndes Know-how (34 %) sowie die Qualität und Verfügbarkeit der Daten (29 %) als zentrale Herausforderungen. Am häufigsten fehlt es an gut vernetzten Systemen und Schnittstellen (48 %), automatisierten Prozessen und Workflows (39 %), geeigneten Werkzeugen und Plattformen (35 %) oder einer einheitlichen und verlässlichen Datenbasis (31 %).

Viele dieser Themen begleiten Unternehmen seit Jahren. Mit anspruchsvolleren Anwendungen werden die gegenseitigen Abhängigkeiten deutlicher sichtbar und damit die Umsetzung dringlicher.

Top 3 Hindernisse der Digitalisierung

51 % System- und Schnittstellenprobleme

37 % Budget- und Ressourcenmangel

34 % Mangelndes Know-how

Top 3 fehlende Voraussetzungen

48 % Gut vernetzte Systeme und Schnittstellen

39 % Automatisierte Prozesse und Workflows

35 % Geeignete Werkzeuge und Plattformen

Der größte Engpass liegt im Zusammenbringen der Informationen

Die Herausforderung liegt häufig in der End-to-End-Verbindung von Prozessen, Systemen und Daten. Wenn Schnittstellen fehlen, entstehen Medienbrüche, manuelle Überleitungen und zusätzlicher Kontrollaufwand. Ein Monatsreporting kann etwa bereits weitgehend digital erstellt werden und trotzdem auf mehreren manuellen Schritten beruhen: Ist-Zahlen werden aus dem ERP exportiert, Forecast-Daten aus einer Planungslösung ergänzt und weitere Informationen in Excel zusammengeführt. Eine KI-gestützte Auffälligkeitserkennung oder Kommentierung beseitigt diese Brüche nicht automatisch. Sie ist vielmehr darauf angewiesen, dass die relevanten Informationen zuverlässig zusammenkommen. Dafür muss jedoch nicht die gesamte Systemlandschaft integriert werden. Relevant sind zunächst jene Systeme und Datenflüsse, die für den jeweiligen Finanzprozess tatsächlich benötigt werden.

Daten müssen zum Anwendungsfall passen

Datenqualität und Datenverfügbarkeit bleiben wichtige Voraussetzungen für Automatisierung und KI.

Welche Daten dafür aufbereitet werden müssen, hängt jedoch vom jeweiligen Finanzprozess ab. Nicht jede Anwendung setzt voraus, dass sämtliche Unternehmensdaten vollständig harmonisiert sind. Entscheidend ist, dass die benötigten Informationen in ausreichender Qualität verlässlich verfügbar sind. Bei einer KI-gestützten Kommentierung von Abweichungen muss beispielsweise nicht der gesamte Datenbestand eines Unternehmens bereinigt werden. Relevant sind die Kennzahlen, Vergleichswerte und ergänzenden Informationen, aus denen Entwicklungen und mögliche Ursachen abgeleitet werden können.





Barbara Reisinger
Senior Managerin,
Deloitte Österreich

Expert View:
Welche Daten braucht KI wirklich?

Mit künstlicher Intelligenz gewinnt eine bekannte Frage neue Bedeutung: Wie müssen Daten organisiert sein, damit sie zuverlässig genutzt werden können? Eine pauschale Forderung nach besserer Datenqualität und umfassender Verfügbarkeit gibt darauf noch keine ausreichende Antwort.

Welche Anforderungen gelten, hängt vom jeweiligen Anwendungsfall ab: Welche Daten werden benötigt, aus welchen Quellen stammen sie und welche Qualität müssen sie haben? Dazu gehört auch, festzulegen, wer die Daten verantwortet und was Menschen und KI-Anwendungen damit tun dürfen.

Nicht so viel wie möglich, sondern so viel wie nötig
Mit KI wird es technisch einfacher, Informationen aus vielen Quellen zu suchen und zusammenzuführen. Eine größere Datenmenge führt jedoch nicht zwangsläufig zu besseren Ergebnissen. Veraltete, widersprüchliche oder für den jeweiligen Zweck ungeeignete Informationen können die Qualität einer KI-Anwendung ebenso beeinträchtigen wie fehlende Daten.

Ausgangspunkt sollte daher die Frage sein, welche Informationen der konkrete Prozess oder Anwendungsfall benötigt. Daraus ergibt sich, welche Daten aufbereitet und für die Anwendung zugänglich gemacht werden müssen.

Daten brauchen klare Verantwortung
Neben der technischen Bereitstellung muss geklärt sein, wer die Qualität der Daten verantwortet und über ihre Verwendung entscheidet. Die Aufgaben können auf mehrere Rollen verteilt werden: Der Data Owner trägt die fachliche Verantwortung für einen Datenbereich und legt Definitionen und Qualitätsanforderungen fest. Der Process Owner verantwortet den Prozess, in dem die Daten entstehen oder genutzt werden. Data User verwenden die Informationen für Reporting, Analysen oder Entscheidungen. Bei KI-Anwendungen muss zusätzlich feststehen, wer diese verantwortet und entscheidet, auf welche Daten sie zugreifen und welche Aktionen sie ausführen darf.

Diese Aufgaben müssen nicht von unterschiedlichen Personen übernommen werden, gerade in kleineren Unternehmen können mehrere Verantwortlichkeiten bei einer Person liegen. Die Zuständigkeiten sollten aber eindeutig zugeordnet sein und zwischen Finance, IT und den beteiligten Fachbereichen dürfen keine Verantwortungslücken entstehen.

Nicht nur Zugriff, sondern auch Aktionen regeln

Die Verwaltung der benötigten Daten sollte systemübergreifend abgestimmt sein und gemeinsamen Regeln folgen. Ob die Daten in bestehenden Systemen verbleiben oder in einem zentralen System zusammengeführt werden, gilt es anhand der Anforderungen des Anwendungsfalls und der bestehenden Systemlandschaft zu entscheiden. Eine gemeinsame Speicherung bedeutet dabei nicht, dass alle Daten für KI zugänglich sein müssen. Vielmehr sollte der Zugriff auf jene Informationen begrenzt werden, die für die jeweilige Aufgabe erforderlich sind – etwa auf bestimmte Quellen, benötigte Datenfelder und relevante Zeiträume. Für die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse sollte zudem erkennbar sein, welche Daten die KI-Anwendung verwendet hat.

Auch die zulässigen Aktionen müssen festgelegt werden. Eine KI-Anwendung kann Informationen lesen, Quellen kombinieren und daraus Einschätzungen ableiten. Ein entsprechend ausgestatteter KI-Agent kann darüber hinaus Daten in einem System verändern oder Folgeaktionen auslösen. Daher muss klar definiert sein, welche Aktionen erlaubt sind, welche eine Freigabe erfordern und wie ihre Ausführung kontrolliert wird. Die reine Auswertung von Informationen ist dabei von Eingriffen in Systeme und Prozesse zu unterscheiden.

Digitale Kompetenz wird spezifischer

Nahezu jedes zweite Unternehmen schätzt die allgemeinen digitalen Fähigkeiten seines Finanzteams als hoch oder sehr hoch ein. Nur rund 13 % bewerten sie als niedrig oder sehr niedrig. An einer digitalen Grundbefähigung scheint es damit in vielen Finanzbereichen nicht zu fehlen. Bei den Fähigkeiten für die nächsten Digitalisierungsschritte zeigen sich allerdings Lücken.

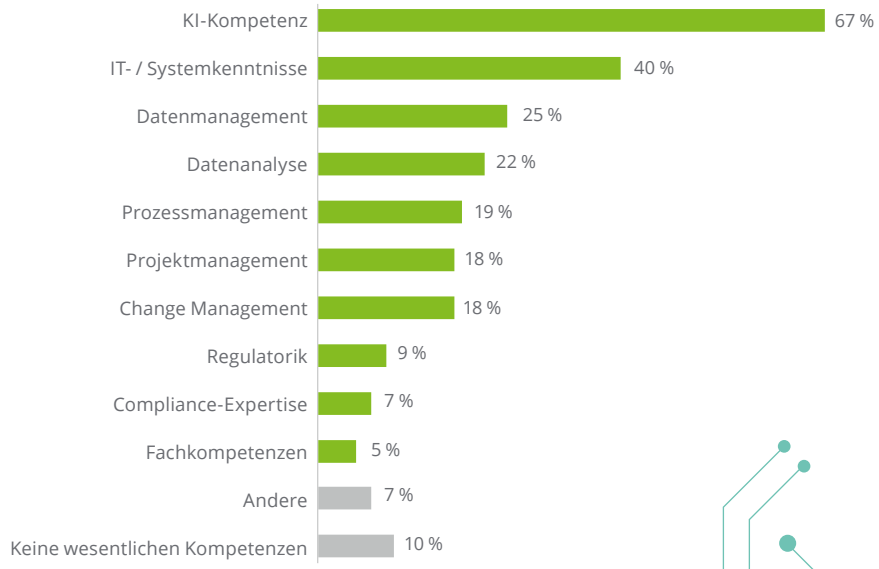
Für künftige Digitalisierungsprojekte fehlt es nach Einschätzung der Befragten vor allem an KI-Kompetenz (67 %), IT- und Systemkenntnissen (40 %), Kenntnissen rund um Datenmanagement (25 %), Datenanalyse (22 %) und Prozessmanagement (19 %) sowie Projekt- und Change-Management (18 %). Das zeigt, dass sich die benötigten Kompetenzen von einer allgemeinen digitalen Befähigung hin zu spezifischen Fähigkeiten für stärker integrierte und datenbasierte Anwendungen, etwa Reporting und Steuerung, entwickeln sollen.

Auch die geplanten KI-Anwendungen spiegeln diese Entwicklung wider. Unternehmen wollen KI künftig unter anderem zur Erkennung von Auffälligkeiten in Finanzdaten, für Buchungsvorschläge, Reporting-Kommentierungen sowie Planung und Forecasting einsetzen.

Dabei ist es im Finanzbereich nicht notwendig jede technische Fähigkeit selbst aufzubauen. Entscheidend ist vielmehr die Kompetenz an den Schnittstellen: Finanzteams müssen ihre Prozesse verstehen, relevante Daten und deren Qualität beurteilen, Anforderungen an Systeme formulieren und die Ergebnisse digitaler und KI-gestützter Anwendungen fachlich bewerten können. Das zeigt sich beispielsweise bei einer KI-gestützten Reporting-Kommentierung. Das Team muss kein KI-Modell entwickeln, dafür aber einschätzen können, ob eine erkannte Abweichung relevant ist, welche Daten ihr zugrunde liegen und wann ein generierter Kommentar korrigiert oder verworfen werden sollte.

Automatisierung reduziert damit nicht den Bedarf an Fachkompetenz. Sie verändert, wofür diese Kompetenz eingesetzt wird. Diese wird zukünftig weniger bei der manuellen Bearbeitung einzelner Schritte und stärker bei der Gestaltung von Prozessen sowie der Beurteilung und Kontrolle ihrer Ergebnisse gebraucht. Diese neue Aufgabenverteilung wird besonders wichtig, wenn KI nicht mehr nur einzelne Mitarbeitende unterstützt, sondern zunehmend in Prozesse integriert wird.

Welche Kompetenzen fehlen Ihrem Finanzteam heute für die Umsetzung zukünftiger Digitalisierungsprojekte?





Sandra Warmuth
Senior Managerin,
Deloitte Österreich

Expert View:
Welche KI-Kompetenz braucht der Finanzbereich wirklich?

Kompetenzfeld **Worauf es ankommt**	**Basis für alle** **Sicher nutzen und einordnen**	**Vertiefung für Schlüsselrollen** **Gestalten und verantworten**	**Spezialwissen** **Entwickeln und betreiben**
KI **Anwendungen verstehen und ergebnisorientiert nutzen**	• Möglichkeiten und Grenzen kennen • KI sicher anwenden • Ergebnisse kritisch prüfen • Risiken erkennen	• Geeignete Anwendungsfälle identifizieren • Anforderungen definieren • Ergebnisse beurteilen und validieren • Nutzen messen	• Anwendungen entwickeln und konfigurieren • Modelle, Agents und Tools betreiben • Weiterentwicklung sicherstellen
Daten **Mit Daten verant-wortungsvoll arbeiten**	• Datenregeln und -grenzen kennen • Sensiblen Umgang sicherstellen • Quellen und Annahmen hinterfragen	• Relevante Datenquellen definieren • Qualität und Definitionen verantworten • Datenbedarf für Anwendungsfälle festlegen	• Daten technisch integrieren • Datenarchitekturen gestalten • Datenzugriffe und -pipelines umsetzen
Prozesse **KI in Finanzprozesse einbetten**	• KI im eigenen Prozess einsetzen • Ergebnisse und Ausnahmen erkennen • Relevante Kontrollen beachten	• Zielprozesse gestalten • Kontrollen und Freigaben definieren • Ausnahmen und Eingriffspunkte festlegen	• Automatisierung technisch integrieren • Schnittstellen und System-anbindungen umsetzen • Prozessoptimierung unterstützen
Governance **Regeln einhalten und Verantwortung wahrnehmen**	• Zulässige Nutzung erkennen • Datenschutz und Vertraulichkeit beachten • Grenzen der KI erkennen	• Berechtigungen und Kontrollen definieren • Risiken bewerten • Verantwortlichkeiten festlegen	• Technische Sicherheit umsetzen • Monitoring und Compliance unterstützen • Governance-Frameworks weiterentwickeln

Nicht jede:r muss KI-Expert:in werden
Mit zunehmendem KI-Einsatz verändert sich auch das Kompetenzprofil der Finanzfunktion. 67 % der Befragten sehen KI-Kompetenz als größte Kompetenzlücke ihrer Finance-Teams, gefolgt von IT- und Systemkenntnissen (40 %).

Daraus folgt jedoch nicht, dass alle Mitarbeitenden zu KI-Spezialist:innen ausgebildet werden müssen. Dennoch braucht es Personen, die technologische Möglichkeiten und fachliche Beurteilungen verbinden und somit sinnvolle Anwendungen erkennen, Ergebnisse kritisch beurteilen und Risiken verstehen können.

Der Anwendungsfall bestimmt die notwendigen Kompetenzen
Viele Unternehmen starten derzeit mit allgemeinen Schulungsprogrammen. Diese können ein sinnvoller erster Schritt sein. Darüber hinaus sollten, basierend auf den geplanten Anwendungen für die nächsten ein bis zwei Jahre, zusätzliche Fähigkeiten im Finanzteam aufgebaut werden.

Alle Mitarbeitenden, die KI nutzen, sollten deren Möglichkeiten und Grenzen verstehen, Ergebnisse fachlich plausibilisieren und wissen, welche Daten verwendet werden dürfen. Rollen mit Verantwortung für Prozesse, Daten oder KI-Anwendungen benötigen zusätzlich ein tieferes Verständnis für Datenanforderungen, Kontrollen und Nutzen. Technische Spezialkompetenz zu Integrationen, Datenarchitekturen oder KI-Agenten muss dagegen nicht flächendeckend innerhalb der Finanzfunktion aufgebaut werden.

Lernen dort, wo KI eingesetzt wird
Kompetenz entsteht nicht allein durch Schulungen, sondern dort, wo Inhalte mit konkreten Anwendungen verbunden werden. Für Finanzverantwortliche ergeben sich daraus konkrete Ansatzpunkte:

01 **Lernzeit verbindlich einplanen**
Mitarbeitende sollten reale Finanzanwendungen wie Reporting-Kommentierung, Fachrecherche oder Dokumentenanalyse ausprobieren und gemeinsam auswerten können. Lernen wird so Teil der Umsetzung und nicht zusätzliche Aufgabe neben dem Tagesgeschäft.

02 **Schlüsselrollen klar festlegen**
Für priorisierte Anwendungen sollte definiert sein, wer die fachliche Verantwortung übernimmt, Daten und Prozesse verantwortet und als Schnittstelle zu IT oder Data Teams fungiert. Diese Rollen brauchen neben Qualifizierung auch ausreichend Zeit und ein klares Mandat.

03 **Erfahrungen systematisch weitergeben**
Erprobte Anwendungen sollten dokumentiert werden: Welches Problem wird gelöst? Welche Daten und Werkzeuge werden genutzt? Welche Kontrolle bleibt notwendig? Welcher Nutzen entsteht? So können andere Teammitglieder:innen auf bestehenden Erfahrungen aufbauen.

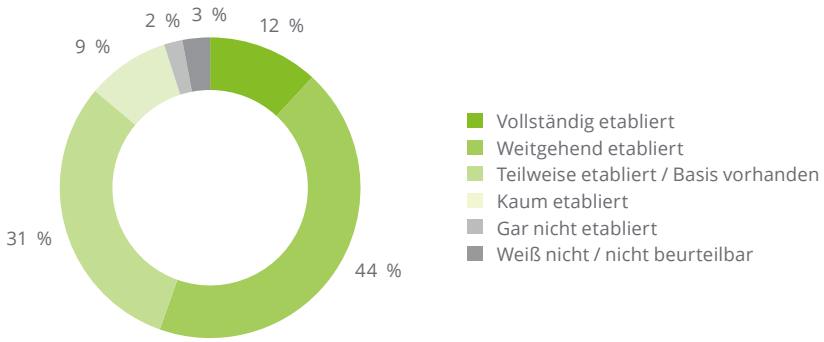
Governance verbindet die Voraussetzungen

Je stärker KI in Finanzprozesse eingebunden wird, desto relevanter wird die Frage, wer die Verantwortung für das Ergebnis trägt. Governance ist deshalb keine zusätzliche Voraussetzung neben den anderen Themen, sondern verbindet sie. Sie legt fest, wer Daten verantwortet, Anwendungen freigibt und Ergebnisse prüft, sowie welche Entscheidungen Technologie treffen darf und wo der Mensch verantwortlich bleibt. Sie wird häufig als zukünftige Anforderung im Zusammenhang mit künstlicher Intelligenz diskutiert. Finanzabteilungen schätzen den Stand der Verantwortlichkeiten, Regeln und Kontrollen für digitale Prozesse unterschiedlich ein:

56 % der Befragten bewerten Verantwortlichkeiten, Regeln und Kontrollen für digitale Finanzprozesse als vollständig oder weitgehend etabliert, bei 31 % ist zumindest eine Basis vorhanden. In jedem zehnten Unternehmen sind entsprechende Strukturen jedoch kaum oder gar nicht verankert.

Die für den KI-Einsatz nötige Governance ist also noch nicht überall durchgängig umgesetzt. Gerade mit zunehmender Automatisierung gewinnt deshalb die Frage an Bedeutung, wie Verantwortung, Kontrolle und Entscheidungsbefugnisse künftig verbindlich geregelt werden können.

Wie gut sind Verantwortlichkeiten, Regeln und Kontrollen für digitale Finanzprozesse in Ihrem Unternehmen etabliert?







Raela Salja
Senior Managerin,
Deloitte Österreich

Expert View:
Wer trägt die Verantwortung?

Governance wird relevant, wenn KI vom Unterstützen ins Handeln kommt
Künftig kann es sein, dass KI etwa einen ersten Kommentar für das Monatsreporting erstellen wird. So erkennt sie beispielsweise einen Umsatzrückgang, steigende Materialkosten und eine niedrigere Marge und formuliert daraus einen Textentwurf. Entscheidende Fragen sind nun:

- Wer stellt sicher, dass die verwendeten Zahlen richtig sind?
- Wer beurteilt, ob die Schlussfolgerungen plausibel sind?
- Wer entscheidet über die Weitergabe des Berichts?

Die Herausforderung besteht nicht darin, zusätzlich Kontrolle zu schaffen, sondern Verantwortung klar zuzuordnen.

Governance beginnt nicht bei der Kontrolle
Governance wird häufig mit Freigaben und Kontrollen am Ende eines Prozesses verbunden. Tatsächlich beginnt sie bereits davor. Schon vor dem produktiven Einsatz sollte geklärt sein:

- welche Anwendung verwendet werden darf,
- welche Daten genutzt werden dürfen,
- wer Ergebnisse fachlich prüft,
- welche Entscheidungen die Anwendung selbst treffen darf und
- wer bei Fehlern oder Ausnahmen verantwortlich ist.

Wer diese Fragen früh beantwortet, schafft gleichzeitig die Grundlage für Skalierung. Anwendungen lassen sich leichter erweitern, wenn Rollen, Zuständigkeiten und Kontrollmechanismen bereits geklärt sind.

Nicht jede Anwendung braucht dieselbe Governance
Der notwendige Governance-Umfang hängt davon ab, wie viel Handlungsspielraum eine Anwendung erhält.

KI kann …

Lesen	Analysieren	Vorschlagen	Verändern	Handeln
Informationen suchen	Auffälligkeiten erkennen	Reporting-Kommentare oder Buchungsvorschläge erstellen	Daten oder Buchungen anpassen	Folgeprozesse auslösen

Zwischen diesen Stufen liegen erhebliche Unterschiede. Ein interner Textentwurf hat ein anderes Risikoprofil als eine automatisierte Buchung oder eine selbstständig ausgelöste Folgeaktion. Deshalb sollte nicht jede Anwendung dieselben Regeln erhalten. Je weiter KI vom Lesen zum Handeln kommt, desto klarer müssen Verantwortung, Berechtigung und Kontrolle geregelt sein.
Die Ausgestaltung hängt dabei von der Größe und Komplexität des Unternehmens ab.

Kleine Unternehmen: Darf die KI das überhaupt sehen?

Praxisbeispiel

Um einen Reporting-Kommentar zu erstellen, wird Copilot genutzt. Dafür werden Zahlen aus Excel kopiert, interne Notizen ergänzt und ein Entwurf von der KI formuliert. Fraglich ist, ob diese Information überhaupt in das verwendete KI-System eingegeben werden darf und wer darüber entscheidet.

Bei kleinen Unternehmen entstehen Governance-Fragen häufig bereits bei der Auswahl und Nutzung der Werkzeuge. Oft fallen mehrere Verantwortlichkeiten bei derselben Person zusammen. Gerade deshalb sollten der Einsatz von KI, die verwendeten Daten und die erforderlichen Prüfungen nicht implizit, sondern bewusst festgelegt werden.

Mittelgroße Unternehmen: Welche Zahl ist die richtige?

Praxisbeispiel

Eine KI erstellt automatisch Kommentare zu Umsatz- und Margenabweichungen. Dafür greift sie auf Daten aus ERP, Planungssystem und Vertriebsreporting zu. Der Umsatz im Reporting stimmt jedoch nicht mit dem Umsatz im Planungssystem überein.
Welche Quelle gilt als verbindlich – und wer entscheidet das?

Hier entstehen Governance-Fragen häufig dort, wo unterschiedliche Systeme, Datenquellen und Verantwortlichkeiten zusammentreffen.
Die Herausforderung liegt weniger in der Technologie als in der eindeutigen Zuordnung von Datenverantwortung und fachlicher Entscheidungskompetenz.

Große Unternehmen: Wer verantwortet den Fehler?

Praxisbeispiel

Eine KI-Anwendung erstellt Reporting-Kommentare für mehrere Länderorganisationen. In einem Bericht wird eine wesentliche Abweichung falsch interpretiert und an das Management kommuniziert. Die eigentliche Frage lautet nicht mehr, warum die KI diesen Fehler gemacht hat, sondern wer ihn hätte erkennen müssen.

Bei großen Unternehmen geht es häufig weniger um einzelne Regeln als um die konsistente Umsetzung von Verantwortung, Kontrollen und Standards über Gesellschaften, Prozesse und Systeme hinweg.

Regulierung frühzeitig mitdenken

Governance wird auch durch aktuelle regulatorische Anforderungen relevanter. Der Großteil der Unternehmen (68 %) ist nur oberflächlich über die Anforderungen des EU AI Acts informiert oder wird erstmals damit konfrontiert. Dieser sollte deshalb nicht erst kurz vor einem breiten Rollout betrachtet werden. Unternehmen sollten frühzeitig prüfen, welche KI-Anwendungen eingesetzt werden und welche Risiken damit verbunden sind. Außerdem muss in Betracht gezogen werden, welche Rolle sie beim Einsatz dieser Anwendungen einnehmen, welche Kompetenzen dafür benötigt werden und welche Verantwortlichkeiten daraus entstehen.

Nicht alles gleichzeitig lösen

Aus den gegenseitigen Abhängigkeiten sollte allerdings nicht der Schluss gezogen werden, dass Unternehmen zunächst ihre gesamte Systemlandschaft integrieren, sämtliche Daten bereinigen, alle Mitarbeitenden qualifizieren und vollständige Governance-Strukturen etablieren müssen. Unternehmen sollten zunächst vom relevanten Anwendungsfall ausgehen und gezielt jene Prozesse, Systeme, Daten, Ressourcen, Kompetenzen und Governance-Strukturen weiterentwickeln, die dafür tatsächlich erforderlich sind.

Es gibt kein einheitliches Governance-Modell für alle Unternehmen. Governance muss zur Komplexität des Unternehmens und zu den eingesetzten Anwendungen passen.

07 Handlungsempfehlungen

Fünf Entscheidungen für den nächsten Schritt

Wie die Ergebnisse verdeutlichen, gibt es keinen einheitlichen Weg für die weitere Digitalisierung der Finanzfunktion. Dafür unterscheiden sich Unternehmen zu stark in ihren Prozessen, Systemlandschaften, Daten, Kompetenzen und Ambitionen. Dennoch wird eine gemeinsame Richtung sichtbar: Die nächsten Schritte sollten nicht bei der Technologie beginnen, sondern bei der Auseinandersetzung mit den Problemen und Anwendungsfällen, die für das eigene Unternehmen relevant sind.

Gerade bei KI ist die Versuchung groß, neue Möglichkeiten zunächst auszuprobieren und erst später über Integration und Skalierung nachzudenken. Doch ein erfolgreicher Pilot beantwortet vor allem die Frage, ob etwas technisch funktioniert. Ob daraus eine tragfähige Anwendung werden kann, entscheidet sich erst daran, welchen Nutzen sie tatsächlich schafft, welche Voraussetzungen sie benötigt und ob sie sich wirtschaftlich und organisatorisch in den laufenden Betrieb integrieren lässt.

Aus den Ergebnissen und den Expert Views dieser Studie lassen sich fünf Schritte ableiten:

Beim Problem beginnen, nicht bei der Technologie

Ausgangspunkt sollte ein konkretes Problem oder Verbesserungspotenzial sein: hoher manueller Aufwand, lange Durchlaufzeiten, Medienbrüche, Qualitätsprobleme oder fehlende Informationen für Entscheidungen. Erst im nächsten Schritt ist zu prüfen, ob Automatisierung, KI oder eine andere Veränderung die passende Antwort ist. Gerade weil die technologischen Möglichkeiten rasch wachsen, wird die Fähigkeit zur Priorisierung wichtiger.

Den erwarteten Nutzen vorab konkretisieren

Bereits vor einem Pilotprojekt sollte feststehen, woran Erfolg gemessen wird. Zeitersparnis allein reicht dafür nicht aus. Wirtschaftlicher Nutzen kann ebenso durch geringere Prozesskosten, freiwerdende Kapazitäten, weniger Fehler und kürzere Nachbereitung, sowie durch schnellere Durchlaufzeiten oder bessere Entscheidungsgrundlagen entstehen. Entscheidend ist, die Ausgangslage und die gewünschte Verbesserung messbar zu machen.

Nur die Voraussetzungen schaffen, die tatsächlich gebraucht werden

Nicht jedes Unternehmen muss zunächst seine gesamte Systemlandschaft integrieren oder sämtliche Daten harmonisieren. Der Anwendungsfall bestimmt, welche Prozesse, Daten und Systeme funktionieren müssen. Für eine KI-gestützte Reporting-Kommentierung sind beispielsweise andere Datenquellen und Schnittstellen relevant als für die automatische Verarbeitung von Eingangsrechnungen. Der Fokus sollte deshalb auf den Voraussetzungen liegen, die den konkreten Anwendungsfall vom Piloten in einen stabilen Prozess bringen.

Kompetenz dort aufbauen, wo sie angewendet wird

Nicht alle Mitarbeitenden im Finanzbereich müssen zu KI-Spezialist:innen werden. Sie müssen jedoch verstehen, wo die Technologie sinnvoll eingesetzt werden kann, Ergebnisse fachlich beurteilen und Grenzen erkennen. Für priorisierte Anwendungen braucht es darüber hinaus klar definierte Schlüsselrollen, die Prozesse, Daten und fachliche Anforderungen mit IT- und Technologiekompetenz verbinden. Lernen sollte deshalb möglichst eng mit konkreten Anwendungen im Arbeitsalltag verknüpft werden.

Verantwortung vor der Skalierung klären

Je stärker Technologie in Finanzprozesse eingreift, desto wichtiger wird eine einfache Frage: Wer trägt die Verantwortung für das Ergebnis? Vor dem produktiven Einsatz sollte geklärt sein, welche Daten eine Anwendung verwenden darf, welche Aktionen sie ausführen kann, wer ihre Ergebnisse prüft und welche Entscheidungen bewusst beim Menschen bleiben. Der notwendige Umfang dieser Governance hängt vom jeweiligen Anwendungsfall und seinem Risiko ab.

Diese fünf Schritte gelten unabhängig von der Unternehmensgröße. Wo dabei der Schwerpunkt liegt, hängt jedoch von der jeweiligen Ausgangslage ab. Für kleinere Unternehmen kann der größte Hebel darin liegen, bestehende Lösungen konsequenter zu nutzen, Prozesse zu vereinfachen und operative Tätigkeiten zu entlasten. Mittelgroße Unternehmen stehen häufiger vor der Aufgabe, vorhandene Systeme und Daten besser miteinander zu verbinden und erfolgreiche Lösungen zu skalieren. Bei großen Unternehmen rücken hingegen die Integration über Organisationsgrenzen hinweg sowie die wirtschaftliche und organisatorische Steuerung einer wachsenden Zahl von Initiativen stärker in den Vordergrund.

Bei aller Unsicherheit über die weitere technologische Entwicklung ist der nächste Schritt greifbar: relevante Anwendungsfälle auswählen, Nutzen nachweisen und gezielt die notwendigen Voraussetzungen schaffen. Was daraus langfristig für die Finanzfunktion entsteht, ist weniger eindeutig. Die Frage ist daher nicht nur, wie der Finanzbereich künftig arbeitet, sondern auch, welche Rolle er in einer zunehmend daten-, automatisierungs- und KI-gestützten Organisation übernehmen kann.

08 Methode & Sample

Österreichweit haben 277 Unternehmen zwischen Juli und September 2026 an der Online-Befragung teilgenommen. Folgende Themenbereiche des Rechnungswesens wurden dabei abgedeckt:

- Automatisierung und Digitalisierung
- Governance, Compliance und Datenqualität
- Kompetenzen in der Finance-Funktion
- Künstliche Intelligenz im Rechnungswesen

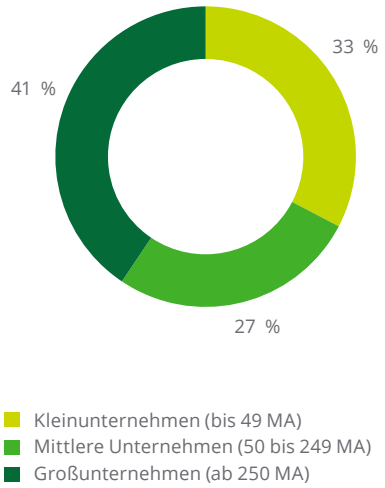
Die Umfrageergebnisse sind teilweise differenziert nach Unternehmensgröße dargestellt. Anhand der Anzahl der Mitarbeiter:innen (MA) wurde dazu eine Einteilung der Unternehmen in folgende Größenklassen vorgenommen:

- Kleinunternehmen (bis 49 MA)
- Mittlere Unternehmen (50 bis 249 MA)
- Großunternehmen (ab 250 MA)

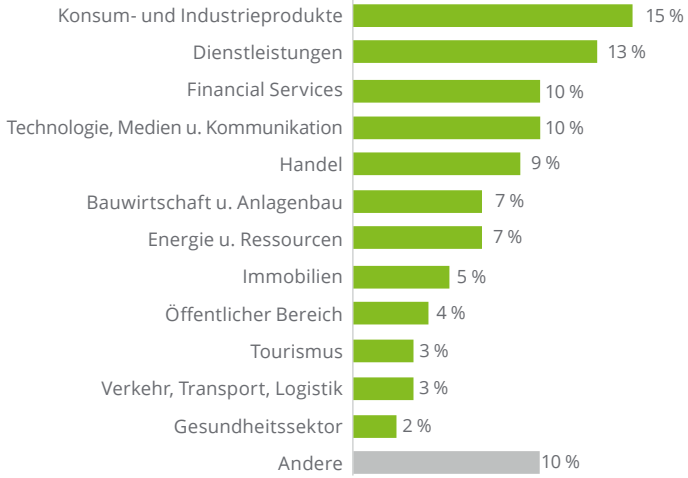
Die Zusammensetzung der Teilnehmenden ist weitgehend mit 2023 vergleichbar. Das schafft eine belastbare Grundlage für die Einordnung von Entwicklungen.

Hinweis:
Geringfügige Abweichungen von Sollwerten (z.B. 99 % oder 101 % statt 100 %) sind auf Rundungseffekte zurückzuführen.

Unternehmensgröße



Branche



09 Kontakt & Impressum



Katrin Demelius
Partnerin,
Deloitte Österreich

+43 664 80 537 2619
kdemelius@deloitte.at

Herausgegeben von:
Deloitte Tax Wirtschaftsprüfungs GmbH

Autor:innen:
Katrin Demelius, Barbara Reisinger,
Raela Salja, Nicolas Viveros, Sandra Warmuth

Unter redaktioneller Mitarbeit von:
Armin Nowshad, Nicole Böhmerle und Nadine Höfling

Grafik und Layout:
Claudia Hussovits

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL"), dessen globales Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und deren verbundene Unternehmen innerhalb der „Deloitte Organisation". DTTL („Deloitte Global"), jedes ihrer Mitgliedsunternehmen und die mit ihnen verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige, unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL Mitgliedsunternehmen und die mit ihnen verbundenen Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen. DTTL erbringt keine Dienstleistungen für Kundinnen und Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/about.

Deloitte Legal bezieht sich auf die ständige Kooperation mit Jank Weiler Operenyi, der österreichischen Rechtsanwaltskanzlei im internationalen Deloitte Legal-Netzwerk.

Deloitte ist ein global führender Anbieter von Dienstleistungen aus den Bereichen Audit & Assurance, Tax, Strategy, Risk & Transactions und Technology & Transformation. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und den mit ihnen verbundenen Unternehmen innerhalb der „Deloitte Organisation" in mehr als 150 Ländern und Regionen betreuen wir vier von fünf Fortune Global 500® Unternehmen. "Making an impact that matters" – ca. 500.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Deloitte teilen dieses gemeinsame Verständnis für den Beitrag, den wir als Unternehmen stetig für unsere Klientinnen und Klienten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Gesellschaft erbringen. Mehr Information finden Sie unter www.deloitte.com.

Diese Kommunikation enthält lediglich allgemeine Informationen, die eine Beratung im Einzelfall nicht ersetzen können. Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL"), dessen globales Netzwerk an Mitgliedsunternehmen oder mit ihnen verbundene Unternehmen innerhalb der „Deloitte Organisation" bieten im Rahmen dieser Kommunikation keine professionelle Beratung oder Services an. Bevor Sie die vorliegenden Informationen als Basis für eine Entscheidung oder Aktion nutzen, die Auswirkungen auf Ihre Finanzen oder Geschäftstätigkeit haben könnte, sollten Sie qualifizierte, professionelle Beratung in Anspruch nehmen.

DTTL, seine Mitgliedsunternehmen, mit ihnen verbundene Unternehmen, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ihre Vertreterinnen und Vertreter übernehmen keinerlei Haftung, Gewährleistung oder Verpflichtungen (weder ausdrücklich noch stillschweigend) für die Richtigkeit oder Vollständigkeit der in dieser Kommunikation enthaltenen Informationen. Sie sind weder haftbar noch verantwortlich für Verluste oder Schäden, die direkt oder indirekt in Verbindung mit Personen stehen, die sich auf diese Kommunikation verlassen haben. DTTL, jedes seiner Mitgliedsunternehmen und mit ihnen verbundene Unternehmen sind rechtlich selbstständige, unabhängige Unternehmen.

© 2026. Deloitte Tax Wirtschaftsprüfungs GmbH
Gesellschaftssitz Wien | Handelsgericht Wien | FN 81343 y