



FINANCE OPERATIONS GUIDE

Fachpublikation im Rahmen der Hinterleitner Finance Operations Academy

Manuel Hinterleitner





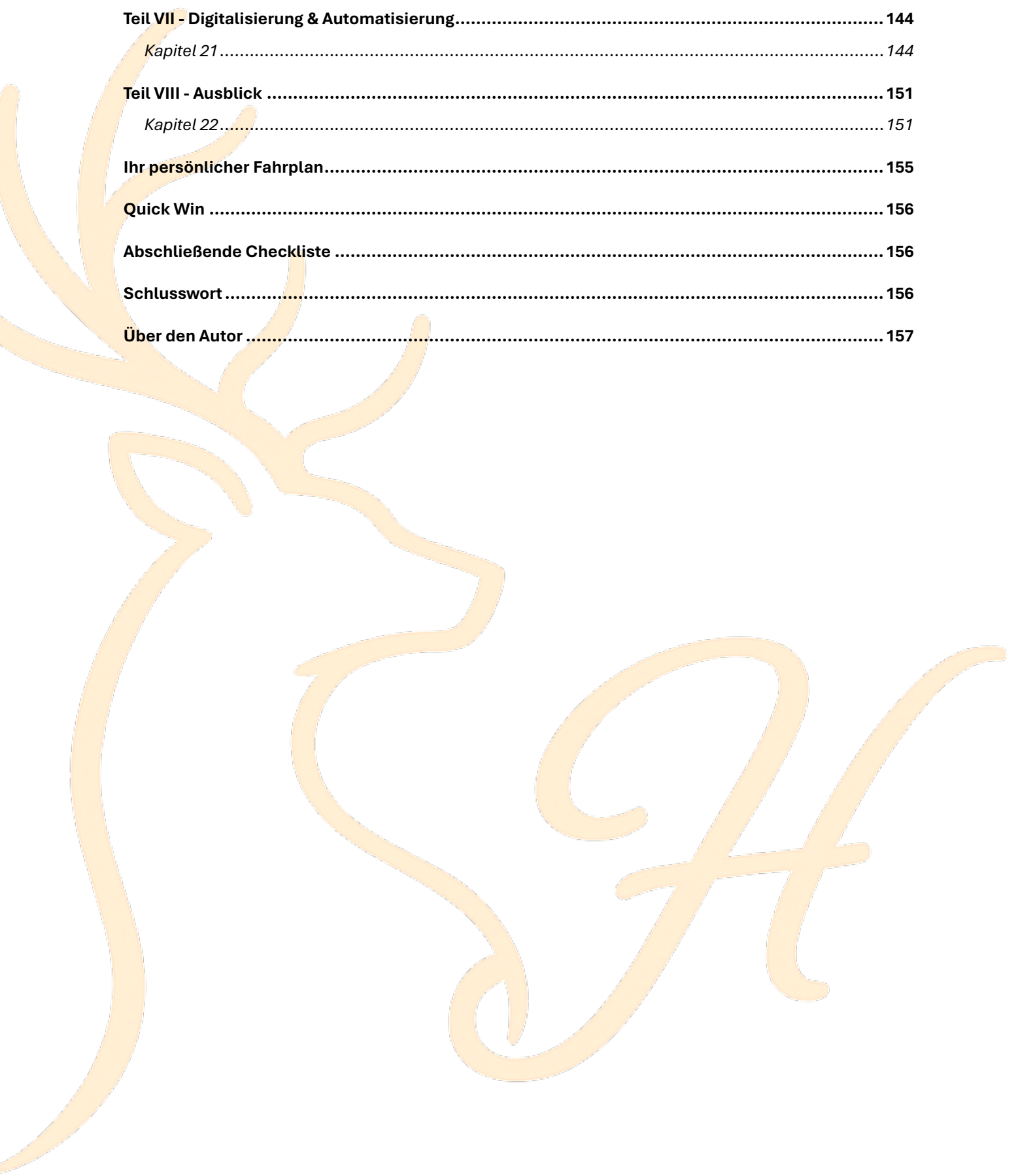
Inhaltsverzeichnis

Der Praxisleitfaden für moderne Finance Operations in kleinen und mittelständischen Unternehmen	3
<i>Autor</i>	3
<i>Vorwort</i>	3
<i>Einleitung</i>	4
<i>Über dieses Buch</i>	5
Teil I - Grundlagen moderner Finance Operations	6
<i>Kapitel 1</i>	6
<i>Warum Finance Operations gerade für KMU wichtig sind</i>	11
<i>Kapitel 2</i>	14
<i>Kapitel 3</i>	21
<i>Kapitel 4</i>	27
Teil II - Professionelles Reporting	34
<i>Kapitel 5</i>	34
<i>Kapitel 6</i>	40
<i>Kapitel 7</i>	48
<i>Kapitel 8</i>	55
<i>Kapitel 9</i>	62
<i>Kapitel 10</i>	69
<i>Kapitel 11</i>	77
<i>Kapitel 12</i>	83
Teil III - Excel & Datenlösungen	89
<i>Kapitel 13</i>	89
<i>Kapitel 14</i>	96
Teil IV - Datenmanagement & Datenqualität	104
<i>Kapitel 15</i>	104
<i>Kapitel 16</i>	110
Teil V - Liquiditätsmanagement	118
<i>Kapitel 17</i>	118
<i>Kapitel 18</i>	124
<i>Kapitel 19</i>	131
Teil VI - Finance Administration & Backoffice	138
<i>Kapitel 20</i>	138





Teil VII - Digitalisierung & Automatisierung	144
<i>Kapitel 21</i>	144
Teil VIII - Ausblick	151
<i>Kapitel 22</i>	151
Ihr persönlicher Fahrplan	155
Quick Win	156
Abschließende Checkliste	156
Schlusswort	156
Über den Autor	157





Der Praxisleitfaden für moderne Finance Operations in kleinen und mittelständischen Unternehmen

Autor

Manuel Hinterleitner

Gründer & Geschäftsführer

Hinterleitner Finance Operations

Vorwort

Warum dieses Buch entstanden ist

Jedes Unternehmen benötigt verlässliche Informationen, um fundierte Entscheidungen treffen zu können.

Dennoch zeigt die Praxis immer wieder ein ähnliches Bild:

Finanzdaten liegen in unterschiedlichen Excel-Dateien vor.

Berichte werden kurz vor Besprechungen unter hohem Zeitdruck erstellt.

Kennzahlen unterscheiden sich je nach Abteilung.

Liquiditätsübersichten werden nur unregelmäßig aktualisiert.

Und wertvolle Arbeitszeit wird für das Zusammentragen von Daten verwendet, anstatt sich mit deren Analyse und Interpretation zu beschäftigen.

Dabei sind transparente Finanzinformationen heute wichtiger denn je.

Unternehmen stehen vor steigenden Kosten, zunehmender Digitalisierung, wachsender Datenmengen und immer kürzeren Entscheidungszyklen. Gleichzeitig fehlen in vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen die personellen Ressourcen, um eine eigene Finance-Abteilung aufzubauen.

Genau hier setzen moderne **Finance Operations** an.

Finance Operations verbinden Reporting, Datenmanagement, Kennzahlensysteme, Liquiditätsplanung, Prozessorganisation und Digitalisierung zu einem strukturierten Gesamtkonzept.

Ziel ist es, Finanzinformationen nicht nur bereitzustellen, sondern sie verständlich, nachvollziehbar und entscheidungsrelevant aufzubereiten.

Dieses Buch soll dabei helfen.

Es richtet sich an Unternehmerinnen und Unternehmer, Geschäftsführer, kaufmännische Verantwortliche sowie alle Personen, die Finanzinformationen professionell organisieren und effizient nutzen möchten.

Dabei steht bewusst nicht die Theorie im Mittelpunkt.

Vielmehr erhalten Sie zahlreiche praktische Empfehlungen, Checklisten, Beispiele und erprobte Methoden, die sich unmittelbar im Unternehmensalltag anwenden lassen.





Denn Finance Operations sind weit mehr als Berichte und Tabellen.

Sie schaffen Transparenz.

Sie schaffen Struktur.

Und sie schaffen die Grundlage für bessere Entscheidungen.

Ich wünsche Ihnen viele neue Impulse und viel Erfolg bei der Weiterentwicklung Ihrer Finance Operations.

Manuel Hinterleitner

Gründer & Geschäftsführer

Hinterleitner Finance Operations

Einleitung

Warum Finance Operations heute unverzichtbar sind

Noch vor wenigen Jahren genügte es vielen Unternehmen, wenn die Buchhaltung ordnungsgemäß geführt wurde und monatlich einige Auswertungen erstellt werden konnten.

Heute haben sich die Anforderungen grundlegend verändert.

Geschäftsführer möchten jederzeit wissen,

- ⇒ wie sich Umsatz und Ergebnis entwickeln,
- ⇒ welche Produkte profitabel sind,
- ⇒ wie sich die Liquidität in den nächsten Monaten verändert,
- ⇒ welche Kunden besonders erfolgreich sind,
- ⇒ welche Kosten steigen,
- ⇒ wo Risiken entstehen,
- ⇒ und welche Maßnahmen erforderlich sind.

Gleichzeitig wächst die Menge verfügbarer Daten kontinuierlich.

ERP-Systeme, Buchhaltungssoftware, CRM-Systeme, Zeiterfassung, Warenwirtschaft, Banken und zahlreiche weitere Anwendungen liefern täglich neue Informationen.

Die eigentliche Herausforderung besteht heute daher nicht mehr darin, Daten zu erhalten.

Die Herausforderung besteht darin, aus diesen Daten verwertbare Informationen zu gewinnen.

Genau an dieser Stelle beginnt Finance Operations.

Finance Operations sorgen dafür, dass Daten





- ⇒ strukturiert,
- ⇒ geprüft,
- ⇒ konsolidiert,
- ⇒ dokumentiert,
- ⇒ visualisiert
- ⇒ und in Form aussagekräftiger Reports bereitgestellt werden.

Dabei geht es nicht ausschließlich um Technik oder Software.

Im Mittelpunkt stehen Menschen, Prozesse und Informationen.

Ein professionell aufgebautes Finance-Operations-System unterstützt Unternehmen dabei,

- ⇒ schneller zu entscheiden,
- ⇒ Risiken früher zu erkennen,
- ⇒ Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten,
- ⇒ manuelle Tätigkeiten zu reduzieren,
- ⇒ Transparenz zu schaffen
- ⇒ und nachhaltiges Wachstum zu ermöglichen.

Dieses Buch zeigt Ihnen Schritt für Schritt, wie Sie moderne Finance Operations in Ihrem Unternehmen aufbauen oder weiterentwickeln können.

Es verbindet bewährte Methoden aus Finance, Controlling, Reporting und Prozessmanagement mit praxisnahen Handlungsempfehlungen speziell für kleine und mittelständische Unternehmen.

Ganz gleich, ob Sie Ihre ersten Dashboards entwickeln, Ihr Monatsreporting professionalisieren oder wiederkehrende Prozesse automatisieren möchten – dieses Buch soll Sie dabei begleiten und unterstützen.

Denn erfolgreiche Unternehmen treffen ihre Entscheidungen nicht auf Basis von Vermutungen.

Sie treffen sie auf Basis verlässlicher Informationen.

Und genau dafür stehen professionelle Finance Operations.

Über dieses Buch

Dieses Buch ist bewusst modular aufgebaut.

Jedes Kapitel kann unabhängig gelesen und direkt in die Praxis umgesetzt werden.

Sie finden darin:

- ⇒ verständliche Erläuterungen ohne unnötigen Fachjargon,
- ⇒ zahlreiche Praxisbeispiele aus kleinen und mittelständischen Unternehmen,
- ⇒ Checklisten zur Selbstbewertung,
- ⇒ Praxistipps für den Unternehmensalltag,
- ⇒ Expertenwissen zu ausgewählten Themen,
- ⇒ Handlungsempfehlungen zur direkten Umsetzung,



- ⇒ Vorlagen und Best Practices,
- ⇒ sowie konkrete Anregungen für die kontinuierliche Weiterentwicklung Ihrer Finance Operations.

Unser Ziel ist es nicht, möglichst viele Informationen zu vermitteln.

Unser Ziel ist es, Ihnen genau die Werkzeuge an die Hand zu geben, die Sie benötigen, um Ihre Finance-Prozesse effizienter, transparenter und zukunftssicher zu gestalten.

Teil I - Grundlagen moderner Finance Operations

Kapitel 1

Was sind Finance Operations?

Mehr als Buchhaltung. Mehr als Controlling. Die operative Grundlage erfolgreicher Unternehmenssteuerung.

Einleitung

In nahezu jedem Unternehmen entstehen täglich zahlreiche finanzbezogene Informationen.

Rechnungen werden geschrieben und bezahlt. Zahlungseingänge werden verbucht. Berichte werden erstellt. Excel-Dateien aktualisiert. Kennzahlen berechnet. Liquiditätsübersichten gepflegt. Budgets überwacht. Dashboards aktualisiert. Daten aus unterschiedlichen Systemen zusammengeführt.

Jede dieser Tätigkeiten liefert wertvolle Informationen.

Den eigentlichen Mehrwert entfalten diese Informationen jedoch erst dann, wenn sie strukturiert, nachvollziehbar und entscheidungsrelevant aufbereitet werden.

Genau hier setzen moderne Finance Operations an.

Finance Operations bilden das organisatorische Fundament einer professionellen Finanzorganisation. Sie verbinden Daten, Prozesse, Systeme und Menschen zu einer effizienten operativen Einheit, die Unternehmen dabei unterstützt, jederzeit auf verlässliche Finanzinformationen zugreifen zu können.

Während sich die öffentliche Wahrnehmung häufig auf Buchhaltung, Bilanzierung oder Controlling konzentriert, umfasst Finance Operations einen wesentlich breiteren Aufgabenbereich.

Es geht nicht nur darum, Zahlen zu erfassen.

Es geht darum, Zahlen nutzbar zu machen.

Die Entstehung von Finance Operations

Noch vor wenigen Jahrzehnten bestanden Finanzabteilungen überwiegend aus klassischen Aufgabenbereichen.

Im Mittelpunkt standen:

- ⇒ Buchhaltung
- ⇒ Zahlungsverkehr

- ⇒ Jahresabschluss
- ⇒ Steuerwesen
- ⇒ Controlling

Mit zunehmender Digitalisierung änderten sich jedoch die Anforderungen grundlegend. Unternehmen verfügten plötzlich über deutlich mehr Daten.

- ⇒ ERP-Systeme
- ⇒ CRM-Systeme
- ⇒ Zeiterfassung
- ⇒ Warenwirtschaft
- ⇒ Online-Shops
- ⇒ Bankenschnittstellen
- ⇒ Cloud-Anwendungen
- ⇒ Business-Intelligence-Systeme

Die Menge verfügbarer Informationen stieg rasant. Gleichzeitig entstand eine neue Herausforderung. Nicht das Erfassen der Daten wurde zum Engpass. Sondern deren Organisation.

Unternehmen benötigten zunehmend Mitarbeitende, die

- ⇒ Daten strukturieren,
- ⇒ Informationen zusammenführen,
- ⇒ Reports entwickeln,
- ⇒ Dashboards erstellen,
- ⇒ Prozesse dokumentieren,
- ⇒ Automatisierungen umsetzen
- ⇒ und die Qualität der Daten sicherstellen.

Aus dieser Entwicklung entstand der heute international etablierte Begriff **Finance Operations**.

Was versteht man unter Finance Operations?

Finance Operations umfassen sämtliche operativen Tätigkeiten, die notwendig sind, um finanzbezogene Informationen effizient bereitzustellen, Prozesse zu organisieren und die Grundlage für fundierte Unternehmensentscheidungen zu schaffen.

Im Mittelpunkt stehen dabei nicht einzelne Fachbereiche, sondern deren Zusammenspiel.

Professionelle Finance Operations verbinden unter anderem:

- ⇒ Reporting
- ⇒ Datenmanagement
- ⇒ Kennzahlensysteme
- ⇒ Liquiditätsmanagement
- ⇒ Excel- und Datenlösungen

- ⇒ Prozessmanagement
- ⇒ Dokumentation
- ⇒ Digitalisierung
- ⇒ Automatisierung
- ⇒ administrative Finance-Prozesse

Ziel ist es, Informationen effizient bereitzustellen und gleichzeitig den administrativen Aufwand zu reduzieren.

Finance Operations als Bindeglied

Finance Operations bilden häufig die Schnittstelle zwischen unterschiedlichen Unternehmensbereichen.

Beispielsweise:

Geschäftsführung



Finance Operations



Buchhaltung



Controlling



Vertrieb



Einkauf



Produktion



Personal

Finance Operations sorgen dafür, dass Informationen aus allen Bereichen zusammengeführt und in einer verständlichen Form bereitgestellt werden.

Dadurch entsteht Transparenz über das gesamte Unternehmen.

Die Ziele moderner Finance Operations

Professionelle Finance Operations verfolgen mehrere Ziele gleichzeitig.

Transparenz schaffen

Entscheidungsträger benötigen jederzeit einen aktuellen Überblick über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens.



Prozesse vereinfachen

Wiederkehrende Tätigkeiten sollen möglichst effizient durchgeführt werden.

Datenqualität erhöhen

Verlässliche Entscheidungen setzen verlässliche Daten voraus.

Zeit sparen

Automatisierung reduziert manuelle Routinetätigkeiten.

Dadurch bleibt mehr Zeit für Analysen.

Risiken früh erkennen

Professionelle Reports machen Abweichungen und Fehlentwicklungen frühzeitig sichtbar.

Unternehmenssteuerung unterstützen

Finance Operations liefern die Informationen, auf deren Grundlage Entscheidungen getroffen werden.

Die zentralen Aufgaben von Finance Operations

Der Aufgabenbereich moderner Finance Operations ist vielfältig.

Zu den wichtigsten Tätigkeiten gehören insbesondere:

Reporting & Management-Reports

Erstellung regelmäßiger Berichte über die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens.

Beispielsweise:

- ⇒ Monatsreporting
- ⇒ Managementberichte
- ⇒ Soll-Ist-Vergleiche
- ⇒ Vorjahresanalysen
- ⇒ Budgetberichte

KPI-Management

Definition, Berechnung und Überwachung zentraler Unternehmenskennzahlen.

Hierzu zählen beispielsweise:

- ⇒ Umsatz
- ⇒ EBITDA
- ⇒ Cashflow



- ⇒ Liquidität
- ⇒ Deckungsbeitrag
- ⇒ Personalkostenquote
- ⇒ Forderungslaufzeiten

Datenmanagement

Organisation und Pflege der Datenbasis.

Dazu gehören:

- ⇒ Stammdaten
- ⇒ Datenqualität
- ⇒ Datenvalidierung
- ⇒ Plausibilitätsprüfungen
- ⇒ Datenkonsolidierung

Liquiditätsmanagement

Laufende Überwachung der Zahlungsfähigkeit.

Beispielsweise:

- ⇒ Liquiditätsübersichten
- ⇒ Cashflow-Auswertungen
- ⇒ Zahlungsplanung
- ⇒ Liquiditätsforecast

Excel- & Datenlösungen

Entwicklung individueller Werkzeuge zur Datenaufbereitung und Analyse.

Dazu zählen:

- ⇒ Excel-Modelle
- ⇒ Power Query

- ⇒ automatisierte Reports
- ⇒ Dashboards

Prozessmanagement

Dokumentation und Standardisierung wiederkehrender Finance-Prozesse.

Hierzu gehören:

- ⇒ Arbeitsanweisungen
- ⇒ Reporting-Handbücher
- ⇒ Prozessbeschreibungen
- ⇒ Checklisten

Digitalisierung

Analyse bestehender Abläufe und Einführung digitaler Lösungen.

Ziel ist die Reduzierung manueller Tätigkeiten.

Finance Administration

Operative Unterstützung bei administrativen Finanzprozessen.

Beispielsweise:

- ⇒ Dokumentation
- ⇒ Datenpflege
- ⇒ Vorbereitung von Auswertungen
- ⇒ Verwaltung finanzbezogener Informationen

Warum Finance Operations gerade für KMU wichtig sind

Große Unternehmen verfügen häufig über eigene Abteilungen für:

- ⇒ Controlling
- ⇒ Reporting
- ⇒ Business Intelligence
- ⇒ Data Management
- ⇒ Process Management

Kleine und mittelständische Unternehmen besitzen diese Spezialisierung häufig nicht.

Dennoch bestehen dieselben Anforderungen.

Geschäftsführer benötigen:

- ⇒ aktuelle Zahlen,
- ⇒ aussagekräftige Berichte,
- ⇒ Liquiditätsübersichten,
- ⇒ Kennzahlen,



- ⇒ Forecasts,
- ⇒ Dashboards.

Finance Operations schließen genau diese Lücke.

Sie ermöglichen es auch kleineren Unternehmen, professionelle Finanzprozesse aufzubauen – ohne eine umfangreiche interne Finanzorganisation.

Praxisbeispiel

Ein Produktionsunternehmen mit 35 Mitarbeitenden verfügte weder über eine Controlling-Abteilung noch über ein standardisiertes Reporting.

Die Geschäftsführung erhielt monatlich verschiedene Excel-Dateien aus der Buchhaltung.

Kennzahlen mussten manuell berechnet werden.

Eine Liquiditätsplanung existierte nicht.

Nach Einführung strukturierter Finance Operations wurden:

- ⇒ ein einheitliches Monatsreporting entwickelt,
- ⇒ KPI-Dashboards eingeführt,
- ⇒ Datenquellen standardisiert,
- ⇒ Liquiditätsübersichten erstellt,
- ⇒ Reporting-Prozesse dokumentiert.

Bereits nach wenigen Monaten standen der Geschäftsführung deutlich bessere Entscheidungsgrundlagen zur Verfügung.

Der Zeitaufwand für die Berichterstellung reduzierte sich gleichzeitig erheblich.

Häufige Missverständnisse

Finance Operations werden häufig mit anderen Bereichen verwechselt.

Typische Aussagen sind:

"Das macht doch die Buchhaltung."

Oder:

"Dafür ist doch das Controlling zuständig."

Tatsächlich bestehen jedoch deutliche Unterschiede.

Finance Operations ersetzen weder Buchhaltung noch Controlling.

Sie ergänzen beide Bereiche und schaffen die organisatorische Grundlage für ein professionelles Finanzmanagement.

Im nächsten Kapitel betrachten wir diese Abgrenzung im Detail.



Quick Win

Fragen Sie sich:

- ⇒ Wer erstellt in Ihrem Unternehmen Reports?
- ⇒ Wer prüft die Datenqualität?
- ⇒ Wer aktualisiert die Liquiditätsübersicht?
- ⇒ Wer dokumentiert Finance-Prozesse?
- ⇒ Wer entwickelt Dashboards?
- ⇒ Wer automatisiert wiederkehrende Auswertungen?

Falls diese Aufgaben auf viele Personen verteilt oder gar nicht eindeutig geregelt sind, besteht häufig erhebliches Potenzial für professionelle Finance Operations.

Checkliste

Prüfen Sie Ihre aktuelle Organisation.

- Gibt es ein standardisiertes Reporting?
- Werden KPIs regelmäßig ausgewertet?
- Existiert eine einheitliche Datenbasis?
- Gibt es dokumentierte Finance-Prozesse?
- Werden Liquiditätsübersichten geführt?
- Sind Verantwortlichkeiten definiert?
- Werden wiederkehrende Tätigkeiten automatisiert?
- Unterstützen Ihre Finance-Prozesse aktiv unternehmerische Entscheidungen?

Fazit

Finance Operations sind weit mehr als ein neuer Begriff für bestehende Tätigkeiten.

Sie beschreiben einen ganzheitlichen Ansatz, der operative Finanzprozesse, Datenmanagement, Reporting und Digitalisierung miteinander verbindet.

Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen bieten professionelle Finance Operations die Möglichkeit, Transparenz zu schaffen, Prozesse zu standardisieren und fundierte Entscheidungen auf Basis verlässlicher Informationen zu treffen.

Sie bilden damit die Grundlage einer modernen und zukunftsfähigen Finanzorganisation.

Expertenwissen

Der Begriff **Finance Operations** wird international zunehmend als eigenständige Disziplin verstanden. Während sich Buchhaltung auf die korrekte Erfassung vergangenheitsbezogener Geschäftsvorfälle konzentriert und das Controlling die wirtschaftliche Analyse und Steuerung unterstützt, sorgen Finance Operations dafür, dass alle finanzrelevanten Informationen effizient, standardisiert und entscheidungsorientiert bereitgestellt werden. Damit bilden sie die operative Verbindung zwischen Daten, Prozessen und Management.

Kapitel 2

Finance Operations, Buchhaltung, Controlling und Unternehmensberatung

Einleitung

Viele Unternehmer kennen die Begriffe Buchhaltung, Steuerberatung und Controlling.

Der Begriff **Finance Operations** ist dagegen noch vergleichsweise jung und wird häufig unterschiedlich verwendet.

Dadurch entstehen immer wieder Missverständnisse.

Nicht selten hören wir Aussagen wie:

„Ist das nicht einfach Buchhaltung?“

Oder:

„Das macht doch mein Steuerberater.“

Oder:

„Ist das nicht Controlling?“

Die Antwort lautet:

Nein.

Zwar bestehen zahlreiche Berührungspunkte zwischen diesen Bereichen, ihre Aufgaben unterscheiden sich jedoch deutlich.

Um den Mehrwert professioneller Finance Operations zu verstehen, lohnt sich daher ein genauer Blick auf die jeweiligen Verantwortlichkeiten.

Die Finanzorganisation eines Unternehmens

Eine moderne Finanzorganisation besteht aus mehreren Bausteinen.

Jeder Bereich übernimmt dabei eine eigene Aufgabe.

Bereich	Schwerpunkt
Buchhaltung	Erfassung vergangener Geschäftsvorfälle
Steuerberatung	Steuerliche und rechtliche Beratung
Controlling	Analyse, Planung und Unternehmenssteuerung
Finance Operations	Operative Aufbereitung von Finanzinformationen und Organisation finanznaher Prozesse

Alle Bereiche ergänzen sich.

Keiner ersetzt den anderen.

Buchhaltung

Dokumentation der Vergangenheit

Die Buchhaltung bildet die Grundlage jeder Finanzorganisation.

Ihre Hauptaufgabe besteht darin,

Geschäftsvorfälle vollständig,
ordnungsgemäß
und nachvollziehbar zu dokumentieren.

Hierzu gehören unter anderem:

- ⇒ laufende Buchhaltung
- ⇒ Debitoren
- ⇒ Kreditoren
- ⇒ Anlagenbuchhaltung
- ⇒ Zahlungsverkehr
- ⇒ Kontenabstimmungen
- ⇒ Jahresabschlussvorbereitung

Die Buchhaltung beantwortet vor allem die Frage:

Was ist bereits passiert?

Sie dokumentiert die wirtschaftliche Vergangenheit eines Unternehmens.

Steuerberatung

Steuerliche und rechtliche Begleitung

Steuerberater unterstützen Unternehmen insbesondere bei

- ⇒ steuerlichen Fragestellungen,
- ⇒ Jahresabschlüssen,
- ⇒ Steuererklärungen,
- ⇒ steuerlicher Optimierung,
- ⇒ Vertretung gegenüber Behörden,
- ⇒ gesetzlichen Verpflichtungen.

Der Schwerpunkt liegt auf der korrekten Anwendung steuerlicher Vorschriften.

Steuerberatung beantwortet unter anderem die Frage:

Welche steuerlichen Auswirkungen ergeben sich?

Controlling

Unternehmenssteuerung

Das Controlling baut auf den Daten der Buchhaltung auf.

Es analysiert die wirtschaftliche Entwicklung eines Unternehmens.

Zu den klassischen Aufgaben gehören:

- ⇒ Budgetplanung
- ⇒ Forecast
- ⇒ Soll-Ist-Vergleiche
- ⇒ Kostenrechnung
- ⇒ Wirtschaftlichkeitsanalysen
- ⇒ Investitionsrechnungen
- ⇒ Kennzahlenanalysen

Controlling beantwortet beispielsweise:

Wie entwickelt sich das Unternehmen?

Welche Ziele wurden erreicht?

Welche Maßnahmen sind erforderlich?

Finance Operations

Operative Umsetzung

Finance Operations verbinden Informationen, Prozesse und Systeme.

Im Mittelpunkt steht die operative Organisation finanznaher Abläufe.

Typische Aufgaben sind:

- ⇒ Reporting
- ⇒ Datenaufbereitung
- ⇒ Excel-Lösungen
- ⇒ KPI-Dashboards
- ⇒ Liquiditätsübersichten
- ⇒ Datenmanagement
- ⇒ Datenqualität
- ⇒ Datenkonsolidierung
- ⇒ Reporting-Standards
- ⇒ Prozessdokumentation



- ⇒ Digitalisierung
- ⇒ Automatisierung
- ⇒ administrative Finance-Prozesse

Finance Operations beantworten die Frage:

Wie stellen wir sicher, dass jederzeit hochwertige Finanzinformationen zur Verfügung stehen?

Ein Praxisvergleich

Stellen wir uns vor, ein Unternehmen möchte wissen, warum sich die Liquidität verschlechtert.

Die verschiedenen Bereiche betrachten dieselbe Fragestellung aus unterschiedlichen Blickwinkeln.

Buchhaltung

Erfasst sämtliche Zahlungsein- und -ausgänge ordnungsgemäß.

Steuerberatung

Bewertet steuerliche Auswirkungen.

Controlling

Analysiert die Ursachen der Liquiditätsentwicklung.

Finance Operations

Erstellt die Liquiditätsübersicht.

Bereitet die Daten auf.

Automatisiert die Auswertung.

Visualisiert den Cashflow.

Dokumentiert den Prozess.

Aktualisiert das Dashboard.

Sorgt dafür, dass die Informationen jederzeit verfügbar sind.

Warum Finance Operations keine Unternehmensberatung sind

Ein wichtiger Unterschied besteht darin, dass Finance Operations in erster Linie **operative Dienstleistungen** erbringen.

Der Schwerpunkt liegt auf der praktischen Umsetzung.

Beispielsweise:

- ✓ Reports erstellen
- ✓ Dashboards entwickeln
- ✓ Excel-Lösungen programmieren



- ✓ Liquiditätsübersichten aufbauen
- ✓ Daten konsolidieren
- ✓ Reporting-Prozesse dokumentieren
- ✓ Vorlagen entwickeln
- ✓ Automatisierungen umsetzen

Finance Operations unterstützen Unternehmen bei der operativen Durchführung finanznaher Aufgaben.
Die eigentliche Managemententscheidung verbleibt selbstverständlich beim Unternehmen.

Warum Finance Operations keine Steuerberatung ersetzen

Ebenso wenig ersetzen Finance Operations die Tätigkeit eines Steuerberaters.
Steuerberater verfügen über eine gesetzlich geregelte Befugnis zur steuerlichen Beratung und Vertretung.
Finance Operations konzentrieren sich hingegen auf die operative Bereitstellung von Informationen.
Beide Bereiche ergänzen sich ideal.

Warum Finance Operations das Controlling unterstützen

Professionelles Controlling benötigt hochwertige Daten.
Genau diese Grundlage schaffen Finance Operations.
Ohne:

- ⇒ saubere Daten,
- ⇒ strukturierte Reports,
- ⇒ einheitliche Kennzahlen,
- ⇒ dokumentierte Prozesse,

kann auch das beste Controlling seine Aufgaben nur eingeschränkt erfüllen.
Finance Operations schaffen somit die organisatorischen Voraussetzungen für erfolgreiches Controlling.

Das Zusammenspiel aller Bereiche

Die Zusammenarbeit lässt sich vereinfacht so darstellen:

Geschäftsvorfälle

↓

Buchhaltung

↓

Finance Operations

- ⇒ Daten aufbereiten
- ⇒ Reports erstellen

- ⇒ Dashboards entwickeln
- ⇒ Datenqualität sichern
- ⇒ Prozesse organisieren



Controlling

- ⇒ Analysen
- ⇒ Forecasts
- ⇒ Unternehmenssteuerung



Geschäftsführung

- ⇒ Entscheidungen

Jeder Bereich baut auf dem vorherigen auf.

Typische Leistungen von Finance Operations

Im Unternehmensalltag können Finance Operations beispielsweise folgende Aufgaben übernehmen:

- ⇒ Erstellung regelmäßiger Management-Reports
- ⇒ Entwicklung individueller Excel-Lösungen
- ⇒ Aufbau von KPI-Dashboards
- ⇒ Erstellung von Liquiditätsübersichten
- ⇒ Datenaufbereitung für Berichte
- ⇒ Datenvalidierung und Plausibilitätsprüfungen
- ⇒ Datenkonsolidierung
- ⇒ Entwicklung standardisierter Reporting-Vorlagen
- ⇒ Prozessdokumentation
- ⇒ Erstellung von Arbeitsanweisungen
- ⇒ Digitalisierung manueller Abläufe
- ⇒ Automatisierung wiederkehrender Reports
- ⇒ operative Unterstützung im Finance-Backoffice
- ⇒ Anwenderunterstützung bei Reporting- und Excel-Lösungen

Praxisbeispiel

Ein Unternehmen mit rund 50 Mitarbeitenden verfügte über:

- ⇒ eine externe Steuerberatung,
- ⇒ eine interne Buchhaltung,
- ⇒ jedoch kein Controlling.

Monatliche Auswertungen wurden manuell in Excel erstellt.

Kennzahlen existierten nur teilweise.

Eine Liquiditätsplanung fehlte.

Durch die Einführung professioneller Finance Operations wurden:

- ⇒ Managementberichte standardisiert,
- ⇒ Dashboards entwickelt,
- ⇒ Liquiditätsübersichten aufgebaut,
- ⇒ Excel-Prozesse automatisiert,
- ⇒ Reporting-Handbücher erstellt.

Die vorhandene Buchhaltung und die Steuerberatung blieben unverändert.

Neu war die strukturierte Aufbereitung und Organisation der Finanzinformationen.

Quick Win

Fragen Sie sich:

Wer erstellt in Ihrem Unternehmen eigentlich

- ⇒ Reports?
- ⇒ Dashboards?
- ⇒ Liquiditätsübersichten?
- ⇒ Excel-Auswertungen?
- ⇒ Datenkonsolidierungen?
- ⇒ Prozessdokumentationen?

Falls hierfür keine klaren Verantwortlichkeiten bestehen, können professionelle Finance Operations einen erheblichen Mehrwert schaffen.

Checkliste

- Sind Buchhaltung und Reporting klar voneinander getrennt?
- Gibt es standardisierte Reports?
- Werden Daten strukturiert aufbereitet?
- Existieren dokumentierte Finance-Prozesse?
- Sind Reporting-Aufgaben eindeutig geregelt?

- Werden Dashboards regelmäßig aktualisiert?
- Sind Liquiditätsübersichten vorhanden?
- Unterstützen Finance-Prozesse aktiv Managemententscheidungen?

Fazit

Buchhaltung, Steuerberatung, Controlling und Finance Operations verfolgen unterschiedliche Ziele.

Während Buchhaltung und Steuerberatung vor allem gesetzliche und steuerliche Anforderungen erfüllen und das Controlling wirtschaftliche Entwicklungen analysiert, sorgen Finance Operations dafür, dass Finanzinformationen effizient organisiert, aufbereitet und bereitgestellt werden.

Sie bilden damit die operative Verbindung zwischen Daten, Prozessen und Unternehmenssteuerung.

Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen bieten Finance Operations die Möglichkeit, professionelle Finanzprozesse aufzubauen, ohne eine umfangreiche interne Finanzorganisation schaffen zu müssen.

Expertenwissen

International haben sich **Finance Operations** längst als eigenständiger Bestandteil moderner Finanzorganisationen etabliert. Besonders in größeren Unternehmen arbeiten spezialisierte Teams an der Optimierung von Reporting-Prozessen, Datenmanagement, Automatisierung und operativen Finance-Abläufen. Dieses Konzept gewinnt zunehmend auch für KMU an Bedeutung, da strukturierte Finanzinformationen heute eine wesentliche Voraussetzung für schnelle und fundierte Entscheidungen sind.

Kapitel 3

Warum moderne Unternehmen professionelle Finance Operations benötigen

Einleitung

Die Anforderungen an Unternehmen haben sich in den vergangenen Jahren grundlegend verändert.

Noch nie standen so viele Informationen zur Verfügung wie heute.

Gleichzeitig war es jedoch auch noch nie so schwierig, aus dieser Datenmenge die wirklich entscheidungsrelevanten Informationen herauszufiltern.

Geschäftsführer möchten heute jederzeit Antworten auf zentrale Fragen erhalten:

- ⇒ Wie entwickelt sich unser Unternehmen?
- ⇒ Welche Bereiche arbeiten profitabel?
- ⇒ Wie hoch ist unsere Liquidität in den kommenden Monaten?
- ⇒ Welche Kennzahlen verändern sich?
- ⇒ Wo entstehen Risiken?
- ⇒ Welche Maßnahmen sind notwendig?

Diese Fragen lassen sich nur beantworten, wenn Finanzinformationen aktuell, vollständig und verständlich vorliegen.

Genau deshalb gewinnen professionelle Finance Operations zunehmend an Bedeutung.

Unternehmen arbeiten heute datengetrieben

Die Digitalisierung hat nahezu alle Unternehmensbereiche verändert.

Neben der klassischen Buchhaltung entstehen heute Daten aus unterschiedlichsten Quellen:

- ⇒ ERP-Systemen
- ⇒ Warenwirtschaftssystemen
- ⇒ CRM-Systemen
- ⇒ Online-Shops
- ⇒ Zeiterfassungssystemen
- ⇒ Projektmanagement-Software
- ⇒ Banken
- ⇒ Excel-Dateien
- ⇒ Cloud-Anwendungen

Jeder dieser Bereiche liefert wertvolle Informationen.

Ohne eine strukturierte Organisation entstehen jedoch häufig:

- ⇒ doppelte Datenbestände,
- ⇒ unterschiedliche Zahlen,
- ⇒ hoher manueller Aufwand,
- ⇒ fehlende Transparenz.

Die eigentliche Herausforderung besteht daher nicht im Sammeln von Daten, sondern in deren sinnvoller Nutzung.

Entscheidungen müssen schneller getroffen werden

Unternehmerische Entscheidungen werden heute unter deutlich höherem Zeitdruck getroffen als noch vor wenigen Jahren.

Kosten verändern sich kurzfristig.

Lieferketten schwanken.

Kundenverhalten verändert sich.

Zinsen steigen oder fallen.

Neue gesetzliche Anforderungen entstehen.

In dieser Situation reicht es nicht aus, erst Wochen später aussagekräftige Berichte zu erhalten.

Management benötigt aktuelle Informationen – nicht erst zum Monats- oder Jahresende.

Professionelle Finance Operations schaffen genau diese Transparenz.

Fachkräftemangel verändert die Finanzorganisation

Viele Unternehmen verfügen heute über kleinere Verwaltungsteams als noch vor einigen Jahren.

Gleichzeitig steigen die Anforderungen kontinuierlich.

Mitarbeitende übernehmen heute häufig mehrere Aufgaben gleichzeitig.

Dadurch bleibt oft kaum Zeit für:

- ⇒ Datenanalysen,
- ⇒ Prozessoptimierungen,
- ⇒ Dokumentationen,
- ⇒ Automatisierungen.

Die Folge sind zahlreiche manuelle Routinetätigkeiten.

Professionelle Finance Operations helfen dabei, diese Aufgaben effizient zu organisieren und vorhandene Ressourcen besser einzusetzen.

Excel bleibt unverzichtbar

Obwohl moderne ERP-Systeme zahlreiche Funktionen bieten, spielt Excel in nahezu jedem Unternehmen weiterhin eine zentrale Rolle.

Excel wird genutzt für:

- ⇒ Auswertungen
- ⇒ Kalkulationen
- ⇒ Liquiditätsübersichten
- ⇒ Forecasts
- ⇒ Dashboards
- ⇒ Budgetplanungen
- ⇒ Datenanalysen

Das Problem liegt jedoch selten in Excel selbst.

Vielmehr fehlen häufig:

- ⇒ Standards,
- ⇒ Dokumentationen,
- ⇒ Automatisierungen,
- ⇒ einheitliche Vorlagen.

Professionelle Finance Operations sorgen dafür, dass Excel strukturiert und effizient eingesetzt wird.

Datenqualität entscheidet über den Unternehmenserfolg

Ein professioneller Report ist nur so gut wie die Daten, auf denen er basiert.

Fehlerhafte oder unvollständige Daten führen zwangsläufig zu falschen Entscheidungen.

Typische Ursachen sind:

- ⇒ manuelle Eingabefehler,
- ⇒ doppelte Datensätze,
- ⇒ unterschiedliche Kennzahldefinitionen,
- ⇒ veraltete Stammdaten,
- ⇒ fehlende Plausibilitätsprüfungen.

Finance Operations schaffen klare Prozesse zur Sicherung der Datenqualität.

Standardisierung schafft Effizienz

In vielen Unternehmen entstehen Berichte immer wieder neu.

Jeder Mitarbeitende verwendet eigene Vorlagen.

Kennzahlen werden unterschiedlich berechnet.

Diagramme sehen jedes Mal anders aus.

Dadurch entstehen:

- ⇒ hoher Zeitaufwand,
- ⇒ Fehler,
- ⇒ fehlende Vergleichbarkeit.

Standardisierte Reporting-Prozesse reduzieren diese Probleme erheblich.

Einmal entwickelte Vorlagen können dauerhaft genutzt werden und schaffen eine einheitliche Grundlage für alle Beteiligten.

Automatisierung reduziert Routinetätigkeiten

Viele Finance-Prozesse bestehen aus wiederkehrenden Arbeiten.

Beispiele:

- ⇒ Daten kopieren
- ⇒ Berichte aktualisieren
- ⇒ Diagramme erstellen
- ⇒ Tabellen formatieren
- ⇒ Kennzahlen berechnen

Diese Tätigkeiten verursachen Zeitaufwand, schaffen jedoch nur begrenzten Mehrwert.



Professionelle Finance Operations verfolgen deshalb ein klares Ziel:

Routine automatisieren – Analyse optimieren.

Dadurch gewinnen Mitarbeitende Zeit für wertschöpfende Aufgaben.

Transparenz schafft bessere Entscheidungen

Unternehmer benötigen keine möglichst umfangreichen Berichte.

Sie benötigen verständliche Informationen.

Professionelle Finance Operations sorgen dafür, dass

- ⇒ Kennzahlen übersichtlich dargestellt,
- ⇒ Entwicklungen nachvollziehbar erklärt,
- ⇒ Risiken frühzeitig erkannt,
- ⇒ Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt

werden.

So entstehen Reports, die tatsächlich als Führungsinstrument dienen.

Die Vorteile professioneller Finance Operations

Unternehmen profitieren in mehrfacher Hinsicht.

Höhere Transparenz

Alle relevanten Finanzinformationen stehen aktuell und strukturiert zur Verfügung.

Schnellere Entscheidungen

Aktuelle Reports ermöglichen zeitnahe Reaktionen auf Veränderungen.

Weniger Fehler

Standardisierte Prozesse und Plausibilitätsprüfungen erhöhen die Datenqualität.

Zeitersparnis

Automatisierte Abläufe reduzieren den Aufwand für wiederkehrende Tätigkeiten.

Höhere Datenqualität

Klare Verantwortlichkeiten und Standards verbessern die Verlässlichkeit der Informationen.

Bessere Zusammenarbeit

Einheitliche Reports erleichtern die Kommunikation zwischen Geschäftsführung, Buchhaltung und anderen Unternehmensbereichen.

Skalierbarkeit

Wachsende Unternehmen können bestehende Prozesse leichter erweitern und an neue Anforderungen anpassen.



Praxisbeispiel

Ein Dienstleistungsunternehmen mit rund 25 Mitarbeitenden erstellte seine monatlichen Berichte ausschließlich manuell.

Die Erstellung dauerte durchschnittlich zwei Arbeitstage.

Nach Einführung standardisierter Reporting-Vorlagen, automatisierter Datenimporte und eines zentralen KPI-Dashboards reduzierte sich der Aufwand auf weniger als drei Stunden pro Monat.

Gleichzeitig standen der Geschäftsführung deutlich aktuellere Informationen zur Verfügung.

Die gewonnene Zeit konnte für Analysen und strategische Fragestellungen genutzt werden.

Quick Win

Überlegen Sie, welche Tätigkeiten in Ihrem Unternehmen jeden Monat identisch durchgeführt werden.

Typische Beispiele sind:

- ⇒ Berichte aktualisieren
- ⇒ Daten kopieren
- ⇒ Diagramme anpassen
- ⇒ Kennzahlen berechnen
- ⇒ Excel-Dateien zusammenführen

Jeder dieser Prozesse bietet Potenzial für Standardisierung oder Automatisierung.

Selbstcheck

Wie professionell sind Ihre Finance Operations bereits aufgestellt?

- Unsere Reports werden termingerecht erstellt.
- Alle Kennzahlen basieren auf einer einheitlichen Datenbasis.
- Wir verfügen über standardisierte Reporting-Vorlagen.
- Unsere Liquiditätsplanung wird regelmäßig aktualisiert.
- Daten werden vor der Auswertung geprüft.
- Wiederkehrende Tätigkeiten sind weitgehend automatisiert.
- Prozesse sind dokumentiert.
- Verantwortlichkeiten sind eindeutig geregelt.
- Unsere Dashboards liefern einen schnellen Überblick.
- Entscheidungen basieren auf aktuellen Finanzinformationen.

Auswertung:

8–10 Haken: Ihre Finance Operations sind bereits sehr gut organisiert.

5–7 Haken: Gute Basis mit weiterem Optimierungspotenzial.

0–4 Haken: Es lohnt sich, die Finance Operations systematisch weiterzuentwickeln.

Fazit

Moderne Finance Operations sind längst kein Luxus großer Unternehmen mehr.

Sie sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für kleine und mittelständische Unternehmen, die ihre Finanzprozesse effizient organisieren und fundierte Entscheidungen treffen möchten.

Durch strukturierte Daten, standardisierte Prozesse und aussagekräftige Reports schaffen Finance Operations die notwendige Transparenz, um Unternehmen sicher durch ein zunehmend dynamisches wirtschaftliches Umfeld zu steuern.

Expertenwissen

Studien und Praxiserfahrungen zeigen, dass Unternehmen mit standardisierten Finance-Prozessen nicht nur effizienter arbeiten, sondern auch schneller auf Veränderungen reagieren können. Der größte Nutzen entsteht dabei häufig nicht durch neue Software, sondern durch klar definierte Prozesse, hohe Datenqualität und einheitliche Reporting-Standards.

Kapitel 4

Die zehn Säulen erfolgreicher Finance Operations

Einleitung

Erfolgreiche Finance Operations entstehen nicht zufällig.

Sie sind das Ergebnis klar definierter Prozesse, hochwertiger Daten, effizienter Werkzeuge und einer strukturierter Zusammenarbeit.

In vielen Unternehmen konzentriert sich die Aufmerksamkeit auf einzelne Themen wie Reporting, Buchhaltung oder Digitalisierung. Tatsächlich greifen diese Bereiche jedoch ineinander und entfalten ihren vollen Nutzen erst im Zusammenspiel.

Aus unserer Erfahrung lassen sich moderne Finance Operations auf **zehn zentrale Säulen** stützen.

Fehlt eine dieser Säulen oder ist sie nur unzureichend ausgeprägt, entstehen häufig Ineffizienzen, Fehler oder Informationslücken.

Das folgende Framework dient als Orientierung für den Aufbau einer professionellen Finance-Organisation und bildet gleichzeitig die Struktur für die weiteren Kapitel dieses Buches.

Überblick

Die zehn Säulen erfolgreicher Finance Operations sind:

1. Reporting & Auswertungen
2. KPI-Management & Dashboards
3. Datenmanagement & Datenqualität
4. Plausibilitätsprüfungen & Datenvalidierung
5. Datenkonsolidierung
6. Liquiditätsmanagement & Cashflow

7. Excel- & Datenlösungen
8. Prozessdokumentation & Reporting-Standards
9. Digitalisierung & Automatisierung
10. Finance Administration & operative Unterstützung

Jede dieser Säulen erfüllt eine eigenständige Aufgabe und trägt zur Stabilität des Gesamtsystems bei.

Säule 1

Reporting & Auswertungen

Reporting bildet das Fundament jeder Unternehmenssteuerung.

Es sorgt dafür, dass finanzielle Entwicklungen transparent dargestellt und entscheidungsrelevante Informationen regelmäßig bereitgestellt werden.

Ein professionelles Reporting beantwortet unter anderem folgende Fragen:

- ⇒ Wie entwickelt sich der Umsatz?
- ⇒ Werden Budgetziele erreicht?
- ⇒ Welche Kosten verändern sich?
- ⇒ Welche Bereiche entwickeln sich besonders positiv oder negativ?

Ziele

- ⇒ Transparenz schaffen
- ⇒ Entwicklungen sichtbar machen
- ⇒ Entscheidungen unterstützen
- ⇒ Risiken frühzeitig erkennen

Typische Instrumente

- ⇒ Monatsreporting
- ⇒ Management-Reporting
- ⇒ Soll-Ist-Vergleiche
- ⇒ Vorjahresvergleiche
- ⇒ Forecasts

Säule 2

KPI-Management & Dashboards

Kennzahlen verdichten komplexe Informationen auf das Wesentliche.

Sie ermöglichen es der Unternehmensleitung, Entwicklungen auf einen Blick zu erkennen.

Ein professionelles KPI-System umfasst:

- ⇒ klar definierte Kennzahlen
- ⇒ einheitliche Berechnungsmethoden

- ⇒ Zielwerte
- ⇒ regelmäßige Aktualisierung
- ⇒ verständliche Visualisierung

Dashboards unterstützen dabei, Zusammenhänge schnell zu erfassen und Entscheidungen effizient zu treffen.

Säule 3

Datenmanagement & Datenqualität

Hochwertige Reports entstehen nur auf Basis hochwertiger Daten.

Professionelles Datenmanagement umfasst unter anderem:

- ⇒ Pflege von Stammdaten
- ⇒ Strukturierung von Datenbeständen
- ⇒ Bereinigung fehlerhafter Datensätze
- ⇒ Definition einheitlicher Standards
- ⇒ Sicherstellung der Datenqualität

Datenqualität ist keine einmalige Aufgabe, sondern ein kontinuierlicher Prozess.

Säule 4

Plausibilitätsprüfungen & Datenvalidierung

Vor jeder Auswertung sollten Daten auf Vollständigkeit, Konsistenz und Plausibilität geprüft werden.

Typische Prüfungen sind beispielsweise:

- ⇒ Summenabgleiche
- ⇒ Vorjahresvergleiche
- ⇒ Budgetabweichungen
- ⇒ ungewöhnliche Veränderungen
- ⇒ Vollständigkeitskontrollen

Plausibilitätsprüfungen erhöhen die Verlässlichkeit sämtlicher Berichte.

Säule 5

Datenkonsolidierung

Unternehmensdaten stammen heute aus unterschiedlichen Systemen.

Beispielsweise:

- ⇒ Buchhaltung
- ⇒ ERP-System
- ⇒ CRM

- ⇒ Warenwirtschaft
- ⇒ Zeiterfassung
- ⇒ Excel-Dateien
- ⇒ Bankexporte

Die Aufgabe der Datenkonsolidierung besteht darin, diese Informationen in einer einheitlichen Struktur zusammenzuführen.

Erst dadurch entstehen aussagekräftige Reports und Dashboards.

Säule 6

Liquiditätsmanagement & Cashflow

Liquidität entscheidet über die Handlungsfähigkeit eines Unternehmens.

Professionelle Finance Operations sorgen dafür, dass Zahlungsströme transparent dargestellt und zukünftige Entwicklungen frühzeitig erkannt werden.

Dazu gehören:

- ⇒ Liquiditätsübersichten
- ⇒ Cashflow-Analysen
- ⇒ Zahlungsplanung
- ⇒ Forecasts
- ⇒ Szenarioanalysen

Säule 7

Excel- & Datenlösungen

Excel ist nach wie vor eines der wichtigsten Werkzeuge im Finance-Bereich.

Professionell eingesetzte Excel-Lösungen ermöglichen:

- ⇒ automatisierte Berechnungen
- ⇒ Datenanalysen
- ⇒ individuelle Reporting-Modelle
- ⇒ Dashboards
- ⇒ Power Query-Lösungen
- ⇒ standardisierte Vorlagen

Entscheidend ist dabei nicht die Komplexität der Datei, sondern ihre Nachvollziehbarkeit und Wartbarkeit.

Säule 8

Prozessdokumentation & Reporting-Standards

Professionelle Prozesse benötigen klare Regeln.

Dokumentationen sorgen dafür, dass Aufgaben unabhängig von einzelnen Personen nachvollziehbar durchgeführt werden können.

Hierzu gehören beispielsweise:

- ⇒ Arbeitsanweisungen
- ⇒ Reporting-Handbücher
- ⇒ Prozessbeschreibungen
- ⇒ Checklisten
- ⇒ Vorlagen
- ⇒ Standarddefinitionen

Standardisierte Prozesse erhöhen die Qualität und erleichtern Vertretungen.

Säule 9

Digitalisierung & Automatisierung

Moderne Finance Operations nutzen digitale Werkzeuge, um wiederkehrende Tätigkeiten effizienter zu gestalten.

Beispiele:

- ⇒ automatisierte Datenimporte
- ⇒ digitale Freigabeprozesse
- ⇒ automatische Reportaktualisierung
- ⇒ Workflow-Automatisierungen
- ⇒ Dokumentenmanagement

Automatisierung schafft Freiräume für Analysen und strategische Aufgaben.

Säule 10

Finance Administration & operative Unterstützung

Neben Reporting und Datenmanagement gehören auch zahlreiche administrative Tätigkeiten zu einer funktionierenden Finance-Organisation.

Hierzu zählen unter anderem:

- ⇒ Datenpflege
- ⇒ Dokumentation
- ⇒ Vorbereitung von Auswertungen
- ⇒ Verwaltung finanzbezogener Unterlagen

- ⇒ organisatorische Unterstützung
- ⇒ Kommunikation mit internen Ansprechpartnern

Gerade kleine und mittelständische Unternehmen profitieren von einer strukturierten operativen Unterstützung.

Das Zusammenspiel der zehn Säulen

Die zehn Säulen sind keine isolierten Einzelbereiche.

Sie greifen ineinander.

Ein Dashboard benötigt hochwertige Daten.

Hochwertige Daten benötigen Plausibilitätsprüfungen.

Plausibilitätsprüfungen setzen dokumentierte Prozesse voraus.

Standardisierte Prozesse lassen sich leichter automatisieren.

Automatisierungen verbessern wiederum Reporting und Datenqualität.

So entsteht ein Kreislauf kontinuierlicher Verbesserung.

Praxisbeispiel

Ein wachsendes Handelsunternehmen verfügte bereits über eine moderne Buchhaltungssoftware.

Dennoch dauerte das Monatsreporting mehrere Tage.

Die Ursachen lagen nicht in der Software, sondern in fehlenden Standards, uneinheitlichen Excel-Dateien und manuellen Arbeitsschritten.

Durch die Einführung der zehn Säulen konnten:

- ⇒ Datenquellen vereinheitlicht,
- ⇒ Reporting-Vorlagen standardisiert,
- ⇒ Plausibilitätsprüfungen integriert,
- ⇒ Dashboards aufgebaut,
- ⇒ Dokumentationen erstellt,
- ⇒ wiederkehrende Prozesse automatisiert

werden.

Das Ergebnis war nicht nur ein schnelleres Reporting, sondern vor allem eine deutlich höhere Transparenz.

Quick Win

Bewerten Sie jede der zehn Säulen auf einer Skala von **1 bis 5**:

Säule	Bewertung
Reporting & Auswertungen	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
KPI-Management & Dashboards	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Säule	Bewertung
Datenmanagement & Datenqualität	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Plausibilitätsprüfungen	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Datenkonsolidierung	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Liquiditätsmanagement	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Excel- & Datenlösungen	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Prozessdokumentation	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Digitalisierung	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Finance Administration	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Die Bereiche mit den niedrigsten Bewertungen bieten häufig das größte Verbesserungspotenzial.

Fazit

Erfolgreiche Finance Operations beruhen nicht auf einer einzelnen Software oder einem einzelnen Bericht.

Sie entstehen durch das Zusammenspiel klar definierter Prozesse, hochwertiger Daten, standardisierter Reports und moderner digitaler Werkzeuge.

Die in diesem Kapitel vorgestellten zehn Säulen bilden ein ganzheitliches Framework, das Unternehmen dabei unterstützt, ihre Finance-Organisation systematisch weiterzuentwickeln.

Expertenwissen

Die zehn Säulen erfolgreicher Finance Operations bilden das konzeptionelle Fundament dieses Buches. In den folgenden Kapiteln wird jede Säule ausführlich behandelt – mit praxisnahen Beispielen, Checklisten, Vorlagen und konkreten Handlungsempfehlungen. Ziel ist es, Ihnen nicht nur theoretisches Wissen zu vermitteln, sondern ein unmittelbar anwendbares System für den Aufbau professioneller Finance Operations an die Hand zu geben.

Teil II - Professionelles Reporting

Kapitel 5

Professionelles Reporting aufbauen

Einleitung

Unternehmer treffen täglich Entscheidungen.

Sie entscheiden über Investitionen, Personal, Preise, Projekte oder Finanzierungen.

Die Qualität dieser Entscheidungen hängt unmittelbar von den verfügbaren Informationen ab.

Genau hier setzt professionelles Reporting an.

Reporting bedeutet weit mehr als die regelmäßige Erstellung von Tabellen oder Diagrammen. Es sorgt dafür, dass die richtigen Informationen zur richtigen Zeit in der richtigen Form bereitgestellt werden.

Ein gutes Reporting beantwortet nicht nur die Frage, **was passiert ist**, sondern unterstützt auch dabei zu verstehen,

- ⇒ warum etwas passiert ist,
- ⇒ welche Auswirkungen daraus entstehen,
- ⇒ und welche Maßnahmen daraus abzuleiten sind.

Professionelles Reporting ist damit eines der wichtigsten Führungsinstrumente eines Unternehmens.

Was bedeutet Reporting?

Der Begriff "Reporting" beschreibt die systematische Aufbereitung, Analyse und Bereitstellung von Informationen zur Unterstützung unternehmerischer Entscheidungen.

Dabei werden Daten aus unterschiedlichen Quellen gesammelt, ausgewertet und in verständlicher Form dargestellt.

Reporting verfolgt dabei drei zentrale Ziele:

- ⇒ Transparenz schaffen
- ⇒ Entwicklungen sichtbar machen
- ⇒ Entscheidungen unterstützen

Reporting ist deshalb kein Selbstzweck.

Es soll konkrete Handlungen ermöglichen.

Warum Reporting heute wichtiger ist denn je

Die Anforderungen an Unternehmen steigen kontinuierlich.

Geschäftsführer benötigen heute wesentlich mehr Informationen als noch vor wenigen Jahren.

Beispielsweise:

- ⇒ Wie entwickelt sich der Umsatz?
- ⇒ Welche Kunden sind besonders profitabel?
- ⇒ Wie entwickelt sich die Liquidität?
- ⇒ Welche Kosten steigen?
- ⇒ Welche Projekte laufen wirtschaftlich erfolgreich?
- ⇒ Wo entstehen Risiken?

Ohne professionelles Reporting lassen sich diese Fragen nur schwer beantworten.

Die Aufgaben eines professionellen Reportings

Ein modernes Reporting erfüllt mehrere Funktionen gleichzeitig.

Informationsfunktion

Es stellt aktuelle Unternehmensdaten übersichtlich bereit.

Kontrollfunktion

Abweichungen zwischen Planung und Realität werden sichtbar.

Steuerungsfunktion

Managemententscheidungen werden auf einer objektiven Informationsbasis getroffen.

Frühwarnfunktion

Negative Entwicklungen werden frühzeitig erkannt.

Kommunikationsfunktion

Alle Entscheidungsträger arbeiten mit denselben Informationen.

Die Bestandteile eines professionellen Reportings

Ein vollständiges Reporting besteht nicht nur aus Zahlen.

Es umfasst mehrere Bausteine.

Management Summary

Kurze Zusammenfassung der wichtigsten Entwicklungen.

Die erste Seite eines Reports sollte innerhalb weniger Minuten einen vollständigen Überblick vermitteln.

Kennzahlen

Die wichtigsten KPIs werden übersichtlich dargestellt.

Zum Beispiel:

- ⇒ Umsatz
- ⇒ Betriebsergebnis
- ⇒ Liquidität
- ⇒ Cashflow
- ⇒ Deckungsbeitrag
- ⇒ Personalkostenquote

Diagramme

Grafische Darstellungen erleichtern die Interpretation.

Geeignet sind beispielsweise:

- ⇒ Liniendiagramme
- ⇒ Balkendiagramme
- ⇒ Säulendiagramme
- ⇒ Kreisdiagramme (nur sparsam)
- ⇒ Ampelsysteme

Kommentare

Zahlen allein erklären selten die Ursachen.

Deshalb sollte jede wesentliche Abweichung kurz erläutert werden.

Beispielsweise:

Der Umsatz liegt um 8 % über Plan. Hauptursache sind höhere Auftragseingänge im Geschäftsbereich Dienstleistungen.

Maßnahmen

Ein Reporting sollte immer konkrete Handlungsempfehlungen enthalten.

Zum Beispiel:

- ⇒ Mahnwesen intensivieren
- ⇒ Einkaufspreise überprüfen
- ⇒ Personalplanung anpassen
- ⇒ Liquiditätsplanung aktualisieren

Die wichtigsten Reporting-Arten

Je nach Zielsetzung unterscheiden sich verschiedene Berichtsformen.

Monatsreporting

Regelmäßiger Überblick über die wirtschaftliche Entwicklung.

KPI-Reporting

Fokus auf Kennzahlen.

Liquiditätsreporting

Überwachung der Zahlungsfähigkeit.

Budgetreporting

Vergleich zwischen Planung und Ist-Werten.

Forecast-Reporting

Prognose der zukünftigen Entwicklung.

Projektreporting

Auswertung einzelner Projekte.

Management-Reporting

Verdichtete Informationen für die Geschäftsführung.

Wie häufig sollte berichtet werden?

Die optimale Berichtsfrequenz hängt vom Unternehmen ab.

Bericht	Empfehlung
Liquidität	wöchentlich
KPI-Dashboard	monatlich
Monatsreporting	monatlich
Budgetvergleich	monatlich
Forecast	quartalsweise
Strategiebericht	halbjährlich

Die fünf Grundregeln erfolgreichen Reportings

1. Weniger ist mehr

Ein Bericht mit zehn aussagekräftigen Kennzahlen ist wertvoller als ein Bericht mit hundert Kennzahlen.

2. Einheitliche Darstellung

Alle Berichte sollten dieselbe Struktur verwenden.

Dadurch finden sich Leser schneller zurecht.

3. Aktuelle Daten

Veraltete Informationen führen häufig zu falschen Entscheidungen.

4. Kommentare ergänzen

Nicht jede Zahl erklärt sich von selbst.

Kurze Erläuterungen schaffen Verständnis.

5. Maßnahmen ableiten

Jeder Bericht sollte konkrete Handlungsmöglichkeiten aufzeigen.

Typische Fehler

Viele Unternehmen machen ähnliche Fehler.

- ✘ Zu viele Tabellen
 - ✘ Keine Priorisierung
 - ✘ Unterschiedliche Kennzahldefinitionen
 - ✘ Veraltete Daten
 - ✘ Keine Kommentierung
 - ✘ Keine Handlungsempfehlungen
 - ✘ Unterschiedliche Layouts
 - ✘ Manuelle Berichterstellung
 - ✘ Zu späte Fertigstellung
 - ✘ Fehlende Verantwortlichkeiten
-

Praxisbeispiel

Ein mittelständisches Dienstleistungsunternehmen stellte der Geschäftsführung jeden Monat einen Bericht mit rund 45 Seiten zur Verfügung.

Die wichtigsten Informationen gingen zwischen zahlreichen Detailtabellen verloren.

Gemeinsam wurde das Reporting vollständig überarbeitet.

Die neue Struktur bestand aus:

- ⇒ einer Management-Zusammenfassung,
- ⇒ zwölf zentralen Kennzahlen,
- ⇒ fünf übersichtlichen Diagrammen,
- ⇒ einer Maßnahmenliste,
- ⇒ einem kurzen Ausblick auf den Folgemonat.

Der Bericht umfasste anschließend nur noch zwölf Seiten.

Die Geschäftsführung konnte die wirtschaftliche Situation innerhalb weniger Minuten erfassen.

Gleichzeitig reduzierte sich der Zeitaufwand für die Berichtserstellung erheblich.

Quick Win

Nehmen Sie Ihren letzten Managementbericht zur Hand.

Fragen Sie sich:

- ⇒ Sind die wichtigsten Informationen bereits auf der ersten Seite sichtbar?
- ⇒ Enthält der Bericht mehr Tabellen als tatsächlich notwendig?
- ⇒ Sind alle Kennzahlen eindeutig definiert?
- ⇒ Gibt es konkrete Handlungsempfehlungen?
- ⇒ Würde eine außenstehende Person den Bericht innerhalb von zehn Minuten verstehen?

Falls Sie mehrere Fragen mit "Nein" beantworten, lohnt sich eine Überarbeitung Ihres Reportings.

Checkliste

Bewerten Sie Ihr Reporting.

- Einheitlicher Aufbau
- Aktuelle Daten
- Standardisierte Kennzahlen
- Management Summary vorhanden
- Grafische Darstellung
- Kommentierung wichtiger Entwicklungen
- Maßnahmenliste
- Verantwortlichkeiten definiert
- Fristgerechte Erstellung
- Nachvollziehbare Dokumentation

Fazit

Professionelles Reporting bedeutet nicht, möglichst viele Zahlen bereitzustellen.

Entscheidend ist vielmehr, die relevanten Informationen verständlich aufzubereiten und daraus konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Ein strukturiertes Reporting schafft Transparenz, erhöht die Qualität unternehmerischer Entscheidungen und bildet die Grundlage für eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung.

Expertenwissen

Internationale Studien zeigen, dass Führungskräfte Berichte häufig nur wenige Minuten intensiv lesen. Daher sollten die wichtigsten Informationen bereits auf der ersten Seite sichtbar sein. Ein gutes Reporting folgt dem **Prinzip der Informationspyramide**: Zunächst werden die zentralen Aussagen präsentiert, anschließend folgen Erläuterungen und erst danach Detailauswertungen. Dadurch können Leser je nach Informationsbedarf unterschiedlich tief in den Bericht einsteigen.

Kapitel 6

Das perfekte Management-Reporting

Einleitung

Ein Management-Report ist weit mehr als eine Sammlung von Tabellen und Diagrammen.

Er ist das zentrale Informationsinstrument der Unternehmensleitung.

Ein guter Management-Report beantwortet innerhalb weniger Minuten die wichtigsten Fragen:

- ⇒ Wie entwickelt sich das Unternehmen?
- ⇒ Wo bestehen Chancen?
- ⇒ Wo bestehen Risiken?
- ⇒ Welche Maßnahmen sind notwendig?

Das Ziel besteht nicht darin, möglichst viele Informationen bereitzustellen.

Das Ziel besteht darin, die **richtigen Informationen verständlich und entscheidungsorientiert aufzubereiten**.

Ein professioneller Management-Report ist deshalb klar strukturiert, leicht verständlich und auf die Bedürfnisse der Geschäftsführung abgestimmt.

Die Grundprinzipien eines Management-Reportings

Ein professioneller Bericht sollte immer fünf Grundsätzen folgen.

1. Relevanz

Nur Informationen aufnehmen, die tatsächlich Entscheidungen unterstützen.

Nicht jede verfügbare Kennzahl gehört automatisch in den Bericht.

2. Übersichtlichkeit

Die wichtigsten Informationen müssen innerhalb weniger Minuten erfassbar sein.

Komplexität sollte reduziert werden.

3. Einheitlichkeit

Jeder Monatsbericht sollte dieselbe Struktur besitzen.

Dadurch entsteht Routine und Vergleichbarkeit.

4. Aktualität

Entscheidungen benötigen aktuelle Informationen.

Veraltete Berichte verlieren schnell ihren Nutzen.

5. Verständlichkeit

Ein Bericht muss auch von Personen verstanden werden können, die nicht täglich mit Zahlen arbeiten.

Der ideale Aufbau eines Management-Reports

Ein professioneller Monatsreport umfasst in der Regel acht Bestandteile.

Seite 1

Management Summary

Die erste Seite entscheidet darüber, ob ein Bericht tatsächlich gelesen wird.

Sie sollte die wichtigsten Aussagen des gesamten Monats auf einen Blick zusammenfassen.

Typische Inhalte:

- ⇒ wirtschaftliche Gesamteinschätzung
- ⇒ wichtigste Entwicklungen
- ⇒ größte Chancen
- ⇒ größte Risiken
- ⇒ wesentliche Maßnahmen
- ⇒ kurzer Ausblick

Ein Leser sollte innerhalb von zwei bis drei Minuten den gesamten Monat verstehen können.

Seite 2

Unternehmenskennzahlen

Die wichtigsten KPIs werden kompakt dargestellt.

Beispielsweise:

Kennzahl	Aktuell	Vormonat	Vorjahr
Umsatz			
Betriebsergebnis			
EBITDA			
Liquidität			
Cashflow			
Eigenkapitalquote			

Seite 3

Umsatzentwicklung

Darstellung beispielsweise nach

- ⇒ Geschäftsbereichen
- ⇒ Produkten
- ⇒ Regionen
- ⇒ Kundengruppen

Empfehlenswert sind:

- ⇒ Säulendiagramme
- ⇒ Linienverläufe
- ⇒ Trendanalysen

Seite 4

Kostenanalyse

Typische Positionen:

- ⇒ Personalkosten
- ⇒ Materialkosten
- ⇒ Mietkosten
- ⇒ Marketing
- ⇒ Verwaltung

⇒ IT

⇒ Sonstige Kosten

Zusätzlich:

⇒ Budget-Ist-Vergleich

Seite 5

Ergebnisentwicklung

Darstellung von

⇒ EBITDA

⇒ EBIT

⇒ Betriebsergebnis

⇒ Jahresüberschuss

⇒ Deckungsbeitrag

Idealerweise ergänzt um Vorjahresvergleich.

Seite 6

Liquiditätsübersicht

Bestandteile:

⇒ Bankstände

⇒ Einzahlungen

⇒ Auszahlungen

⇒ Liquiditätsentwicklung

⇒ Cashflow

⇒ Forecast

Seite 7

Kennzahlen-Dashboard

Hier werden die wichtigsten KPIs grafisch dargestellt.

Beispielsweise:

● Umsatz

● Liquidität

● Forderungen

● Cashflow

● Personalkosten

Seite 8

Maßnahmenliste

Reporting endet nicht bei Zahlen.

Zu jeder wesentlichen Entwicklung sollten Maßnahmen definiert werden.

Thema	Maßnahme	Verantwortlich	Termin

Management Summary richtig schreiben

Die Management Summary sollte nie länger als eine Seite sein.

Sie beantwortet vier Fragen:

Was ist passiert?

Beispielsweise:

Der Umsatz liegt 6 % über Plan.

Warum ist es passiert?

Hauptursache sind gestiegene Auftragsengänge im Bereich Dienstleistungen.

Welche Auswirkungen entstehen?

Die Liquidität verbessert sich gegenüber dem Vormonat deutlich.

Welche Maßnahmen werden empfohlen?

Ausbau der Kapazitäten im Dienstleistungsbereich.

Gute Kommentare

Statt:

Umsatz höher.

Besser:

Der Umsatz stieg gegenüber dem Vormonat um 8 %. Hauptursache waren zusätzliche Projektaufträge im Bereich Finance Services.

Statt:

Kosten gestiegen.

Besser:

Die Personalkosten erhöhten sich aufgrund zweier Neueinstellungen planmäßig. Die Kostenquote bleibt innerhalb des Budgetrahmens.

Die richtige Visualisierung

Nicht jede Grafik eignet sich für jede Information.

Darstellung	Geeignet für
Liniendiagramm	Entwicklungen
Säulendiagramm	Vergleiche
Balkendiagramm	Rangfolgen
Ampelsystem	Zielerreichung
Tabellen	Detailinformationen

Kreisdiagramme sollten nur sparsam verwendet werden.

Reporting für verschiedene Zielgruppen

Nicht jeder Bericht richtet sich an dieselben Leser.

Geschäftsführung

- ⇒ kompakt
- ⇒ entscheidungsorientiert
- ⇒ strategisch

Bereichsleitung

- ⇒ detaillierter
- ⇒ operative Kennzahlen
- ⇒ Maßnahmen

Projektleitung

- ⇒ Projektkennzahlen
- ⇒ Ressourcen
- ⇒ Termine
- ⇒ Budget

Gesellschafter

- ⇒ wirtschaftliche Gesamtlage
- ⇒ Unternehmensentwicklung
- ⇒ Zukunftsaussichten

Häufige Fehler

- ✗ Zu viele Kennzahlen
- ✗ Zu viele Seiten
- ✗ Keine Priorisierung
- ✗ Unterschiedliche Layouts
- ✗ Fehlende Kommentare
- ✗ Keine Maßnahmen
- ✗ Veraltete Zahlen
- ✗ Unübersichtliche Diagramme
- ✗ Unterschiedliche Definitionen
- ✗ Keine Management Summary

Praxisbeispiel

Ein Unternehmen stellte monatlich einen Bericht mit über 60 Seiten bereit.

Die Geschäftsführung nutzte letztlich nur zwei Tabellen.

Nach einer vollständigen Neustrukturierung entstand ein Bericht mit:

- ⇒ einer Management Summary,
- ⇒ zwölf Kernkennzahlen,
- ⇒ fünf Diagrammen,
- ⇒ einer Maßnahmenliste,
- ⇒ einem Liquiditätsdashboard.

Der Umfang reduzierte sich auf zwölf Seiten.

Die Berichtsqualität stieg deutlich.

Die Geschäftsführung nutzte das Reporting nun aktiv in ihren Monatsbesprechungen.

Quick Win

Öffnen Sie Ihren letzten Management-Bericht.

Fragen Sie sich:

- ⇒ Würde ein neuer Geschäftsführer den Bericht innerhalb von zehn Minuten verstehen?
- ⇒ Sind die wichtigsten Aussagen bereits auf der ersten Seite sichtbar?
- ⇒ Enthält jede Kennzahl einen klaren Nutzen?
- ⇒ Werden Abweichungen erläutert?
- ⇒ Werden konkrete Maßnahmen dokumentiert?

Falls nicht, bietet Ihr Reporting erhebliches Optimierungspotenzial.

Checkliste

- Management Summary vorhanden
 - Einheitliches Layout
 - Standardisierte Kennzahlen
 - Aussagekräftige Diagramme
 - Budget-Ist-Vergleich
 - Vorjahresvergleich
 - Kommentierung
 - Maßnahmenliste
 - Liquiditätsübersicht
 - Dashboard integriert
 - Verantwortlichkeiten definiert
 - Fristgerechte Erstellung
-

Fazit

Ein professionelles Management-Reporting konzentriert sich auf das Wesentliche.

Es liefert nicht möglichst viele Informationen, sondern genau jene, die für fundierte Entscheidungen benötigt werden.

Klare Strukturen, verständliche Visualisierungen und nachvollziehbare Kommentare machen aus einer Datensammlung ein wirksames Führungsinstrument.

Praxistipp

Erstellen Sie zunächst eine Standardvorlage für Ihr Management-Reporting und nutzen Sie diese konsequent für jede Berichtsperiode. Einheitliche Strukturen erleichtern nicht nur die Erstellung, sondern verbessern auch die Vergleichbarkeit über Monate und Jahre hinweg. Ergänzen Sie jede Seite um eine kurze Interpretation der wichtigsten Entwicklungen – so wird Ihr Reporting von einer reinen Informationssammlung zu einem echten Entscheidungsinstrument.

Kapitel 7

Reporting-Kennzahlen

Einleitung

Kennzahlen – häufig auch als **Key Performance Indicators (KPIs)** bezeichnet – sind das Herzstück eines professionellen Reportings.

Sie verdichten komplexe Unternehmensdaten auf wenige aussagekräftige Informationen und ermöglichen es der Unternehmensleitung, Entwicklungen schnell zu erkennen und fundierte Entscheidungen zu treffen.

Doch nicht jede Kennzahl ist automatisch eine gute Kennzahl.

Viele Unternehmen erfassen eine Vielzahl von Daten, ohne sich darüber Gedanken zu machen, welche Informationen tatsächlich für die Unternehmenssteuerung relevant sind.

Das Ergebnis sind umfangreiche Berichte mit zahlreichen Tabellen, deren Aussagekraft gering ist.

Professionelles KPI-Management verfolgt deshalb einen anderen Ansatz:

Nicht möglichst viele Kennzahlen, sondern die richtigen Kennzahlen.

Was sind KPIs?

Key Performance Indicators sind messbare Kennzahlen, mit denen die Leistung eines Unternehmens oder einzelner Unternehmensbereiche beurteilt werden kann.

Sie dienen dazu,

- ⇒ Entwicklungen sichtbar zu machen,
- ⇒ Ziele zu überwachen,
- ⇒ Abweichungen frühzeitig zu erkennen,
- ⇒ Entscheidungen zu unterstützen.

KPIs sollten immer eindeutig definiert und regelmäßig aktualisiert werden.

Warum KPIs so wichtig sind

Stellen Sie sich vor, Sie fahren mit dem Auto und hätten keine Anzeige für:

- ⇒ Geschwindigkeit
- ⇒ Tankinhalt

⇒ Motortemperatur

⇒ Drehzahl

Sie könnten zwar fahren – würden aber wichtige Informationen vermissen.

Genauso verhält es sich im Unternehmen.

Ohne geeignete Kennzahlen fehlt der Überblick über die wirtschaftliche Entwicklung.

Eigenschaften guter Kennzahlen

Nicht jede Kennzahl eignet sich als Management-KPI.

Professionelle Kennzahlen erfüllen mehrere Anforderungen.

Verständlich

Jeder Empfänger sollte wissen, was die Kennzahl bedeutet.

Messbar

Die Berechnung muss eindeutig nachvollziehbar sein.

Vergleichbar

Die Kennzahl sollte mit Vorperioden oder Planwerten verglichen werden können.

Aktuell

Nur aktuelle Informationen unterstützen gute Entscheidungen.

Beeinflussbar

Die Unternehmensleitung sollte auf die Entwicklung der Kennzahl Einfluss nehmen können.

Entscheidungsrelevant

Eine Kennzahl sollte konkrete Maßnahmen ermöglichen.

Die wichtigsten KPI-Kategorien

Professionelles Reporting betrachtet unterschiedliche Unternehmensbereiche.

Finanzkennzahlen

Sie beschreiben die wirtschaftliche Situation des Unternehmens.

Typische KPIs:

- ⇒ Umsatz
- ⇒ Betriebsergebnis
- ⇒ EBITDA
- ⇒ EBIT
- ⇒ Jahresüberschuss
- ⇒ Deckungsbeitrag
- ⇒ Eigenkapitalquote
- ⇒ Umsatzrendite

Liquiditätskennzahlen

Sie zeigen die Zahlungsfähigkeit.

Typische KPIs:

- ⇒ Liquiditätsbestand
- ⇒ Operativer Cashflow
- ⇒ Freier Cashflow
- ⇒ Zahlungsreichweite
- ⇒ Working Capital
- ⇒ Forderungslaufzeit
- ⇒ Verbindlichkeitenlaufzeit

Vertriebskennzahlen

Sie unterstützen die Steuerung des Vertriebs.

Beispiele:

- ⇒ Auftragseingang
- ⇒ Angebotsquote
- ⇒ Abschlussquote
- ⇒ Umsatz pro Kunde
- ⇒ Neukunden
- ⇒ Durchschnittlicher Auftragswert

Kundenkennzahlen

Sie zeigen die Entwicklung des Kundenportfolios.

Beispiele:

- ⇒ Kundenanzahl
- ⇒ Kundenbindung
- ⇒ Wiederkaufsrate
- ⇒ Reklamationsquote
- ⇒ Top-10-Kunden

Personalkennzahlen

Gerade in KMU gewinnen Personalkennzahlen zunehmend an Bedeutung.

Typische KPIs:

- ⇒ Mitarbeiteranzahl
- ⇒ Umsatz pro Mitarbeiter
- ⇒ Personalkostenquote
- ⇒ Krankenstand
- ⇒ Fluktuation
- ⇒ Überstunden

Prozesskennzahlen

Sie bewerten die Effizienz interner Abläufe.

Beispiele:

- ⇒ Bearbeitungszeit
- ⇒ Durchlaufzeit
- ⇒ Fehlerquote
- ⇒ Termintreue
- ⇒ Automatisierungsgrad

Die zehn wichtigsten KPIs für nahezu jedes KMU

Aus unserer Erfahrung reichen häufig bereits zehn Kennzahlen aus, um einen umfassenden Überblick über die wirtschaftliche Situation zu erhalten.

KPI	Nutzen
Umsatz	Entwicklung der Geschäftstätigkeit
Betriebsergebnis	Wirtschaftlicher Erfolg

KPI	Nutzen
EBITDA	Operative Ertragskraft
Liquidität	Zahlungsfähigkeit
Cashflow	Geldfluss
Deckungsbeitrag	Profitabilität
Umsatz pro Mitarbeiter	Produktivität
Personalkostenquote	Kostenkontrolle
Offene Forderungen	Liquiditätssteuerung
Budget-Ist-Abweichung	Zielerreichung

Diese Kennzahlen bilden eine solide Grundlage für das Management-Reporting vieler kleiner und mittelständischer Unternehmen.

Weniger ist mehr

Viele Unternehmen glauben, dass ein gutes Reporting möglichst viele Kennzahlen enthalten muss.

Das Gegenteil ist häufig der Fall.

Je mehr Kennzahlen dargestellt werden,

- ⇒ desto unübersichtlicher wird der Bericht,
- ⇒ desto schwieriger wird die Interpretation,
- ⇒ desto geringer wird der Nutzen.

Ein professionelles Dashboard umfasst häufig lediglich **10 bis 20 zentrale KPIs**.

Detailinformationen können bei Bedarf ergänzt werden.

KPI-Zielwerte

Kennzahlen entfalten ihren Nutzen erst durch den Vergleich.

Jede wichtige KPI sollte deshalb mindestens mit folgenden Größen verglichen werden:

- ⇒ Vorperiode
- ⇒ Vorjahr
- ⇒ Budget
- ⇒ Zielwert

Erst dadurch lassen sich Entwicklungen richtig beurteilen.

Ampelsysteme

Ampelsysteme erleichtern die Interpretation.

- Ziel erreicht
- leichte Abweichung
- Handlungsbedarf

Gerade Management-Dashboards profitieren von einer solchen Darstellung.

Kennzahlen dokumentieren

Jede KPI sollte eindeutig beschrieben werden.

Eine vollständige KPI-Dokumentation enthält:

- ⇒ Bezeichnung
- ⇒ Definition
- ⇒ Berechnungsformel
- ⇒ Datenquelle
- ⇒ Aktualisierungsintervall
- ⇒ Verantwortlichkeit

Dadurch entstehen keine unterschiedlichen Interpretationen.

Praxisbeispiel

Ein Handelsunternehmen verwendete mehr als 120 Kennzahlen.

In den monatlichen Besprechungen wurden jedoch regelmäßig nur etwa zehn davon diskutiert.

Gemeinsam wurde das KPI-System überarbeitet.

Das Ergebnis:

- ⇒ 15 zentrale Management-KPIs
- ⇒ klare Definitionen
- ⇒ standardisierte Berechnung
- ⇒ Dashboard auf einer Seite

Die Geschäftsführung konnte sich dadurch deutlich stärker auf die wesentlichen Entwicklungen konzentrieren.

Häufige Fehler

- ✗ Zu viele Kennzahlen
- ✗ Unterschiedliche Berechnungsmethoden
- ✗ Keine Zielwerte
- ✗ Veraltete Daten

- ✗ Fehlende Dokumentation
- ✗ Keine Verantwortlichkeiten
- ✗ Unübersichtliche Dashboards
- ✗ Keine Kommentierung
- ✗ Zu viele Detailinformationen
- ✗ Unterschiedliche Datenquellen

Quick Win

Nehmen Sie Ihr aktuelles Reporting zur Hand.

Markieren Sie alle Kennzahlen, die in den letzten drei Monaten tatsächlich für Managemententscheidungen genutzt wurden.

Alle übrigen Kennzahlen sollten kritisch hinterfragt werden.

Ein übersichtliches Reporting ist häufig wertvoller als ein besonders umfangreiches.

KPI-Selbstcheck

Bewerten Sie Ihr aktuelles KPI-System.

- Unsere Kennzahlen sind eindeutig definiert.
- Alle KPIs werden regelmäßig aktualisiert.
- Es gibt feste Verantwortlichkeiten.
- Zielwerte sind definiert.
- Budget- und Vorjahresvergleiche sind vorhanden.
- Das Dashboard ist übersichtlich.
- Die Datenqualität wird regelmäßig geprüft.
- Alle Kennzahlen basieren auf derselben Datenbasis.
- Wesentliche Abweichungen werden kommentiert.
- Aus Kennzahlen werden konkrete Maßnahmen abgeleitet.

Auswertung:

8–10 Haken: Sehr professionelles KPI-System.

5–7 Haken: Gute Basis mit Optimierungspotenzial.

0–4 Haken: Das KPI-System sollte grundlegend überarbeitet werden.

Fazit

Kennzahlen sind kein Selbstzweck.

Ihr Wert entsteht erst dann, wenn sie verständlich, aktuell und entscheidungsrelevant sind.

Ein professionelles KPI-System konzentriert sich auf wenige, klar definierte Kennzahlen und unterstützt die Unternehmensleitung dabei, Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und gezielt zu handeln.

Praxistipp

Erstellen Sie für jede Kennzahl ein **KPI-Steckblatt**. Darin dokumentieren Sie Definition, Berechnungsformel, Datenquelle, Zielwert, Verantwortlichkeit und Aktualisierungsintervall. So stellen Sie sicher, dass alle Beteiligten dieselbe Kennzahl auf dieselbe Weise verstehen und interpretieren. Ein solches KPI-Handbuch bildet die Grundlage für ein dauerhaft konsistentes Reporting.

Kapitel 8

KPI-Dashboards entwickeln

Einleitung

Ein Dashboard ist weit mehr als eine Ansammlung von Diagrammen.

Es ist das Cockpit eines Unternehmens.

Wie das Armaturenbrett eines Fahrzeugs liefert es der Unternehmensleitung auf einen Blick alle wesentlichen Informationen für fundierte Entscheidungen.

Ein gutes Dashboard beantwortet innerhalb weniger Sekunden zentrale Fragen:

- ⇒ Wie entwickelt sich unser Unternehmen?
- ⇒ Welche Kennzahlen verändern sich?
- ⇒ Wo besteht Handlungsbedarf?
- ⇒ Welche Ziele wurden erreicht?
- ⇒ Wo entstehen Risiken?

Ein Dashboard ersetzt dabei keinen ausführlichen Bericht.

Es ergänzt ihn um eine visuelle Übersicht und unterstützt die schnelle Orientierung.

Was ist ein Dashboard?

Ein Dashboard ist eine kompakte und grafisch aufbereitete Übersicht der wichtigsten Unternehmenskennzahlen.

Sein Ziel besteht darin, Informationen so darzustellen, dass Entwicklungen und Zusammenhänge möglichst schnell erkannt werden können.

Ein professionelles Dashboard zeichnet sich dadurch aus, dass es:

- ⇒ übersichtlich,
- ⇒ aktuell,
- ⇒ verständlich,

⇒ einheitlich
 ⇒ und entscheidungsorientiert
 aufgebaut ist.

Der Unterschied zwischen Bericht und Dashboard

Viele Unternehmen verwenden beide Begriffe synonym.
 Dabei erfüllen sie unterschiedliche Aufgaben.

Dashboard	Bericht
Überblick	Detailinformationen
Grafische Darstellung	Tabellen und Erläuterungen
Wenige Kennzahlen	Umfangreiche Informationen
Schnelle Orientierung	Vertiefte Analyse
Management	Fachbereiche

Beide Instrumente ergänzen sich.

Die Ziele eines Dashboards

Ein professionelles Dashboard verfolgt mehrere Ziele gleichzeitig.

Übersicht schaffen

Alle wichtigen Kennzahlen auf einer Seite.

Entwicklungen sichtbar machen

Trends werden sofort erkannt.

Entscheidungen unterstützen

Die wichtigsten Informationen stehen jederzeit zur Verfügung.

Risiken früh erkennen

Negative Entwicklungen fallen unmittelbar auf.

Kommunikation verbessern

Alle Beteiligten arbeiten mit denselben Informationen.

Welche Kennzahlen gehören in ein Dashboard?

Ein häufiger Fehler besteht darin, möglichst viele Kennzahlen aufzunehmen.

Professionelle Dashboards konzentrieren sich dagegen auf die wichtigsten Informationen.

Beispielsweise:

Finanzen

- ⇒ Umsatz
- ⇒ Betriebsergebnis
- ⇒ EBITDA
- ⇒ Cashflow
- ⇒ Liquidität

Kunden

- ⇒ Neukunden
- ⇒ Umsatz pro Kunde
- ⇒ Reklamationsquote

Personal

- ⇒ Mitarbeiteranzahl
- ⇒ Personalkostenquote

Prozesse

- ⇒ Bearbeitungszeit
- ⇒ Termintreue
- ⇒ Fehlerquote

Liquidität

- ⇒ Bankbestand
- ⇒ Forderungen
- ⇒ Verbindlichkeiten

Das ideale Dashboard-Layout

Ein übersichtliches Dashboard folgt einer klaren Struktur.

Bereich 1

Kennzahlenübersicht

Große KPI-Kacheln

Beispielsweise:

- ⇒ Umsatz
- ⇒ Liquidität
- ⇒ EBITDA
- ⇒ Cashflow

Bereich 2

Entwicklungen

- ⇒ Liniendiagramme
- ⇒ Trendanalysen
- ⇒ Vorjahresvergleiche

Bereich 3

Detailinformationen

- ⇒ Kosten
- ⇒ Umsatzstruktur
- ⇒ Top-Kunden
- ⇒ Liquiditätsentwicklung

Bereich 4

Maßnahmen

- ⇒ Ampelsystem
 - ⇒ offene Aufgaben
 - ⇒ Verantwortlichkeiten
-

Die richtigen Diagramme

Nicht jedes Diagramm eignet sich für jede Fragestellung.

Liniendiagramm

Ideal für:

- ⇒ Umsatzentwicklung
- ⇒ Liquidität
- ⇒ Cashflow
- ⇒ Forecast

Säulendiagramm

Ideal für:

- ⇒ Monatsvergleiche
- ⇒ Budget-Ist-Vergleiche
- ⇒ Produktgruppen

Balkendiagramm

Ideal für:

- ⇒ Ranglisten
- ⇒ Top-Kunden
- ⇒ Kostenarten

Ampelsystem

Ideal für:

- ⇒ Zielerreichung
- ⇒ KPI-Bewertung
- ⇒ Maßnahmenstatus

Tabellen

Geeignet für:

- ⇒ Detailinformationen
- ⇒ Einzelwerte
- ⇒ Erläuterungen

Farben richtig einsetzen

Farben sollen Informationen unterstützen – nicht vom Inhalt ablenken.

Ein professionelles Dashboard verwendet nur wenige Farben.

Empfehlung:

- Ziel erreicht
- Aufmerksamkeit erforderlich
- Handlungsbedarf
- neutrale Informationen

Im Corporate Design von **Hinterleitner Finance Operations** können Dunkelblau und Gold für Überschriften und Hervorhebungen genutzt werden, während Statusanzeigen bewusst auf die Ampelfarben beschränkt bleiben.

Das Prinzip der Informationshierarchie

Nicht alle Informationen sind gleich wichtig.

Deshalb sollte jedes Dashboard einer klaren Reihenfolge folgen.

1. Die wichtigsten KPIs
2. Trends und Entwicklungen
3. Detailanalysen
4. Maßnahmen und Kommentare

So findet sich der Leser intuitiv zurecht.

Interaktive Dashboards

Moderne Dashboards können interaktiv gestaltet werden.

Typische Funktionen:

- ⇒ Filter nach Zeitraum
- ⇒ Auswahl einzelner Standorte
- ⇒ Auswahl von Geschäftsbereichen
- ⇒ Drill-down in Detailinformationen
- ⇒ automatische Aktualisierung

Excel bietet hierfür beispielsweise PivotTables, Datenschnitte und Power Query.

Dashboard-Standards

Ein professionelles Dashboard sollte immer dieselbe Struktur verwenden.

Empfehlenswert sind unter anderem:

- ⇒ einheitliche Farben
- ⇒ identische Schriftgrößen

- ⇒ gleiche Diagrammtypen
- ⇒ feste KPI-Reihenfolge
- ⇒ standardisierte Bezeichnungen
- ⇒ einheitliche Datumsformate

Dadurch erhöht sich die Wiedererkennbarkeit und Lesbarkeit.

Häufige Gestaltungsfehler

- ✗ Zu viele Farben
- ✗ Zu viele Diagramme
- ✗ Mehrere Schriftarten
- ✗ Überladene Seiten
- ✗ Unterschiedliche Skalierungen
- ✗ Unklare Bezeichnungen
- ✗ Fehlende Kommentare
- ✗ Veraltete Daten
- ✗ Unterschiedliche KPI-Definitionen
- ✗ Zu kleine Schriftgrößen

Praxisbeispiel

Ein Unternehmen verwendete ein Dashboard mit mehr als zwanzig Diagrammen auf einer Seite.

Die Geschäftsführung benötigte mehrere Minuten, um die wichtigsten Informationen zu finden.

Nach einer Überarbeitung wurde das Dashboard auf eine DIN-A4-Seite reduziert.

Es enthielt:

- ⇒ acht KPI-Kacheln,
- ⇒ vier Diagramme,
- ⇒ eine Liquiditätsübersicht,
- ⇒ eine Maßnahmenliste.

Die Übersichtlichkeit verbesserte sich deutlich und das Dashboard wurde zum zentralen Führungsinstrument der monatlichen Managementbesprechungen.

Quick Win

Drucken Sie Ihr aktuelles Dashboard aus.

Legen Sie es einer Person vor, die Ihr Unternehmen nicht kennt.

Kann diese Person innerhalb von zwei Minuten beantworten:

- ⇒ Wie entwickelt sich der Umsatz?

- ⇒ Wie steht es um die Liquidität?
- ⇒ Welche Kennzahl bereitet Sorgen?
- ⇒ Welche Maßnahmen sind geplant?

Falls nicht, sollte das Dashboard vereinfacht werden.

Dashboard-Checkliste

- Maximal 10–15 zentrale KPIs
- Einheitliches Layout
- Aussagekräftige Diagramme
- Klare Überschriften
- Ampelsystem integriert
- Aktuelle Daten
- Kommentare vorhanden
- Maßnahmen sichtbar
- Corporate Design berücksichtigt
- Automatische Aktualisierung möglich

Fazit

Ein Dashboard ist kein Selbstzweck und keine Sammlung möglichst vieler Grafiken.

Sein Wert liegt darin, komplexe Informationen verständlich aufzubereiten und der Unternehmensleitung innerhalb weniger Augenblicke einen zuverlässigen Überblick über die wirtschaftliche Situation zu verschaffen.

Ein professionell gestaltetes Dashboard verbindet hochwertige Daten mit einer klaren Visualisierung und bildet damit eine der wichtigsten Grundlagen moderner Finance Operations.

Praxistipp

Gestalten Sie Ihr Dashboard nach der „**3-Sekunden-Regel**“: Eine Führungskraft sollte innerhalb von drei Sekunden erkennen können, ob sich das Unternehmen insgesamt im grünen Bereich befindet oder ob unmittelbarer Handlungsbedarf besteht. Alles, was diese schnelle Orientierung erschwert, sollte kritisch hinterfragt oder in Detailberichte ausgelagert werden.

Kapitel 9

Reporting-Standards entwickeln

Einleitung

Ein professionelles Reporting beginnt nicht mit der Erstellung des ersten Berichts.

Es beginnt mit der Definition einheitlicher Standards.

In vielen Unternehmen werden Berichte von unterschiedlichen Personen erstellt.

Jeder Mitarbeitende verwendet eigene Excel-Dateien, unterschiedliche Farben, individuelle Diagramme oder abweichende Berechnungsmethoden.

Die Folge sind Berichte, die zwar ähnliche Informationen enthalten, jedoch unterschiedlich aufgebaut sind und dadurch unnötig Zeit kosten.

Reporting-Standards schaffen eine gemeinsame Grundlage.

Sie sorgen dafür, dass Berichte unabhängig von der erstellenden Person jederzeit nachvollziehbar, vergleichbar und professionell aufgebaut sind.

Damit bilden sie einen wesentlichen Bestandteil moderner Finance Operations.

Was sind Reporting-Standards?

Reporting-Standards definieren verbindliche Regeln für die Erstellung von Berichten.

Sie legen fest,

- ⇒ welche Informationen berichtet werden,
- ⇒ wie Kennzahlen berechnet werden,
- ⇒ wie Berichte aufgebaut sind,
- ⇒ welche Diagramme verwendet werden,
- ⇒ welche Farben genutzt werden,
- ⇒ welche Datenquellen maßgeblich sind.

Reporting-Standards sorgen dafür, dass alle Berichte nach denselben Grundsätzen erstellt werden.

Warum Standards so wichtig sind

Viele Unternehmen unterschätzen den Aufwand, der durch fehlende Standards entsteht.

Typische Folgen sind:

- ⇒ unterschiedliche Kennzahlen
- ⇒ verschiedene Excel-Versionen
- ⇒ manuelle Nacharbeiten
- ⇒ lange Abstimmungsprozesse
- ⇒ Unsicherheit über die Richtigkeit der Zahlen
- ⇒ hohe Personenabhängigkeit

Professionelle Standards reduzieren diese Probleme erheblich.

Die Ziele von Reporting-Standards

Einheitliche Standards verfolgen mehrere Ziele gleichzeitig.

Vergleichbarkeit

Berichte unterschiedlicher Monate lassen sich direkt miteinander vergleichen.

Qualität

Kennzahlen werden stets nach denselben Regeln berechnet.

Zeitersparnis

Vorlagen reduzieren den manuellen Erstellungsaufwand.

Vertretbarkeit

Auch bei Urlaub oder Krankheit können Berichte problemlos erstellt werden.

Transparenz

Jede Kennzahl besitzt eine eindeutige Definition.

Skalierbarkeit

Neue Berichte können einfacher entwickelt werden.

Welche Bereiche sollten standardisiert werden?

Professionelle Reporting-Standards umfassen deutlich mehr als das Layout.

Berichtsstruktur

Definieren Sie eine feste Reihenfolge.

Beispielsweise:

1. Management Summary
2. KPI-Dashboard
3. Umsatzentwicklung
4. Kostenanalyse
5. Ergebnis
6. Liquidität
7. Maßnahmen

Dadurch finden sich alle Leser sofort zurecht.

Kennzahldefinitionen

Jede Kennzahl benötigt eine eindeutige Beschreibung.

Dokumentieren Sie:

- ⇒ Bezeichnung
- ⇒ Definition
- ⇒ Berechnungsformel
- ⇒ Datenquelle
- ⇒ Verantwortlichkeit
- ⇒ Aktualisierung

Layout

Ein einheitliches Erscheinungsbild verbessert die Lesbarkeit.

Empfehlenswert sind:

- ⇒ dieselben Schriftarten
- ⇒ gleiche Schriftgrößen
- ⇒ identische Farben
- ⇒ einheitliche Diagrammtypen
- ⇒ gleiche Tabellenlayouts

Diagramme

Nicht jede Kennzahl benötigt dieselbe Darstellung.

Legen Sie fest:

- ⇒ Umsatz → Säulendiagramm
- ⇒ Liquidität → Liniendiagramm
- ⇒ Zielerreichung → Ampelsystem
- ⇒ Top-Kunden → Balkendiagramm

Dadurch entsteht Wiedererkennung.

Farben

Verwenden Sie möglichst wenige Farben.

Beispielsweise:

- ⇒ Dunkelblau für Überschriften
- ⇒ Gold für Hervorhebungen
- ⇒ Grün für positive Entwicklungen

- ⇒ Gelb für Hinweise
- ⇒ Rot für Handlungsbedarf

Ein reduziertes Farbschema erhöht die Übersichtlichkeit.

Datenquellen

Dokumentieren Sie eindeutig,
welche Datenquelle für welche Kennzahl verwendet wird.

Beispielsweise:

Umsatz

→ ERP-System

Liquidität

→ Bankexport

Personalkosten

→ Buchhaltung

Dadurch werden unterschiedliche Zahlen vermieden.

Aktualisierung

Definieren Sie:

- ⇒ Wer?
- ⇒ Wann?
- ⇒ Wie?

Beispielsweise:

- ⇒ Monatsreporting
- ⇒ Arbeitstag
- ⇒ Finance Operations
- ⇒ Automatischer Datenimport

Dadurch entstehen klare Verantwortlichkeiten.

Dokumentation

Professionelle Reporting-Prozesse sollten schriftlich dokumentiert werden.

Hierzu gehören:

- ⇒ Arbeitsanweisungen
 - ⇒ Reporting-Handbuch
 - ⇒ KPI-Handbuch
 - ⇒ Prozessbeschreibungen
-

- ⇒ Checklisten
- ⇒ Vorlagen

Das Reporting-Handbuch

Ein Reporting-Handbuch dokumentiert sämtliche Reporting-Prozesse.

Typischer Inhalt:

- ⇒ Reporting-Ziele
- ⇒ Berichtsarten
- ⇒ KPI-Verzeichnis
- ⇒ Datenquellen
- ⇒ Aktualisierungsprozess
- ⇒ Verantwortlichkeiten
- ⇒ Layoutregeln
- ⇒ Diagrammstandards
- ⇒ Freigabeprozess

Es bildet die Grundlage für ein dauerhaft einheitliches Reporting.

Reporting-Kalender

Ein Reporting-Kalender legt sämtliche Termine fest.

Beispielsweise:

Aufgabe	Termin
Datenimport	1. Arbeitstag
Plausibilitätsprüfung	2. Arbeitstag
Bericht erstellen	3. Arbeitstag
Management Summary	4. Arbeitstag
Freigabe	5. Arbeitstag
Versand	5. Arbeitstag

Dadurch entstehen klare Abläufe.

Praxisbeispiel

Ein Unternehmen verfügte über fünf unterschiedliche Monatsberichte.

Jeder Bereich verwendete eigene Farben, eigene Diagramme und teilweise unterschiedliche Kennzahldefinitionen.

Gemeinsam wurde ein unternehmensweiter Reporting-Standard entwickelt.

Dabei entstanden:

- ⇒ ein KPI-Handbuch,
- ⇒ ein Reporting-Handbuch,
- ⇒ standardisierte Vorlagen,
- ⇒ ein einheitliches Dashboard,
- ⇒ dokumentierte Prozesse.

Der Zeitaufwand für die Berichtserstellung reduzierte sich deutlich.

Gleichzeitig stieg das Vertrauen in die bereitgestellten Informationen.

Häufige Fehler

- ✗ Unterschiedliche Dateiversionen
- ✗ Keine KPI-Dokumentation
- ✗ Unterschiedliche Layouts
- ✗ Unterschiedliche Farben
- ✗ Unterschiedliche Diagramme
- ✗ Fehlende Arbeitsanweisungen
- ✗ Keine Verantwortlichkeiten
- ✗ Keine Freigabeprozesse
- ✗ Unterschiedliche Datenquellen
- ✗ Keine Vorlagen

Quick Win

Öffnen Sie drei Berichte aus unterschiedlichen Monaten.

Prüfen Sie:

- ⇒ Sind Aufbau und Reihenfolge identisch?
- ⇒ Werden dieselben Farben verwendet?
- ⇒ Sind die Diagramme gleich aufgebaut?
- ⇒ Werden Kennzahlen identisch berechnet?
- ⇒ Sind Überschriften einheitlich formuliert?

Jede Abweichung zeigt Optimierungspotenzial.

Checkliste

- Standardisierte Berichtsvorlage vorhanden
- KPI-Handbuch erstellt
- Reporting-Handbuch vorhanden
- Einheitliche Diagramme
- Einheitliche Farben
- Einheitliche Schriftarten
- Dokumentierte Datenquellen
- Reporting-Kalender vorhanden
- Verantwortlichkeiten definiert
- Freigabeprozess dokumentiert

Fazit

Reporting-Standards bilden das Fundament eines professionellen Berichtswesens.

Sie schaffen Vergleichbarkeit, erhöhen die Qualität und reduzieren den Aufwand für die Erstellung von Reports erheblich.

Unternehmen, die konsequent mit standardisierten Vorlagen und dokumentierten Prozessen arbeiten, profitieren nicht nur von effizienteren Abläufen, sondern auch von einer deutlich höheren Aussagekraft ihrer Berichte.

Expertenwissen

Internationale Reporting-Standards wie die **International Business Communication Standards (IBCS)** verfolgen das Ziel, Unternehmensinformationen einheitlich und verständlich darzustellen. Auch wenn viele KMU diese Standards nicht vollständig übernehmen, profitieren sie erheblich von klar definierten Berichtsvorlagen, konsistenten KPI-Definitionen und einer standardisierten Visualisierung. Einheitlichkeit ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für professionelles Reporting.

Kapitel 10

Das Monatsreporting professionell organisieren

Einleitung

Das Monatsreporting ist für viele Unternehmen der wichtigste wiederkehrende Finance-Prozess.

Es liefert der Geschäftsführung einen regelmäßigen Überblick über die wirtschaftliche Entwicklung und schafft die Grundlage für fundierte Entscheidungen.

In der Praxis zeigt sich jedoch häufig ein anderes Bild:

- ⇒ Das Reporting wird unter Zeitdruck erstellt.
- ⇒ Daten müssen aus verschiedenen Systemen zusammengesucht werden.

- ⇒ Excel-Dateien werden manuell aktualisiert.
- ⇒ Kennzahlen werden kurzfristig berechnet.
- ⇒ Fehler werden erst während der Besprechung entdeckt.

Das eigentliche Problem liegt dabei meist nicht im Reporting selbst.

Es liegt in einem fehlenden oder unzureichend definierten Prozess.

Professionelles Monatsreporting beginnt deshalb lange vor der Erstellung des eigentlichen Berichts.

Es beginnt mit einer klaren Organisation.

Warum ein strukturierter Prozess entscheidend ist

Ein Monatsreporting besteht aus zahlreichen Einzelschritten.

Bereits kleine Fehler zu Beginn wirken sich auf den gesamten Bericht aus.

Ein strukturierter Ablauf sorgt dafür, dass

- ⇒ alle Daten rechtzeitig vorliegen,
- ⇒ Verantwortlichkeiten eindeutig geregelt sind,
- ⇒ Plausibilitätsprüfungen durchgeführt werden,
- ⇒ Berichte termingerecht erstellt werden.

Dadurch steigt nicht nur die Qualität des Reportings, sondern auch das Vertrauen in die bereitgestellten Informationen.

Der ideale Monatsreporting-Prozess

Ein professionelles Monatsreporting lässt sich in acht aufeinander aufbauende Phasen unterteilen.

Phase 1

Monatsabschluss vorbereiten

Bevor Berichte erstellt werden können, müssen sämtliche relevanten Geschäftsvorfälle vollständig erfasst sein.

Hierzu gehören beispielsweise:

- ⇒ Eingangsrechnungen
- ⇒ Ausgangsrechnungen
- ⇒ Bankbuchungen
- ⇒ Kassenbewegungen
- ⇒ Lohn- und Gehaltsdaten
- ⇒ Abgrenzungen
- ⇒ Rückstellungen

Je vollständiger diese Daten vorliegen, desto aussagekräftiger wird das Reporting.

Phase 2

Daten übernehmen

Nun werden sämtliche benötigten Informationen aus den relevanten Systemen übernommen.

Typische Datenquellen sind:

- ⇒ Buchhaltungssoftware
- ⇒ ERP-System
- ⇒ Warenwirtschaft
- ⇒ CRM
- ⇒ Zeiterfassung
- ⇒ Banken
- ⇒ Excel-Dateien

Idealerweise erfolgt dieser Schritt automatisiert.

Phase 3

Daten prüfen

Bevor Berichte erstellt werden, sollten sämtliche Informationen überprüft werden.

Empfehlenswerte Kontrollen:

- ⇒ Vollständigkeit
- ⇒ Dubletten
- ⇒ Summenabgleich
- ⇒ Vorjahresvergleich
- ⇒ Budgetvergleich
- ⇒ außergewöhnliche Veränderungen

Dieser Schritt verhindert viele spätere Fehler.

Phase 4

Kennzahlen berechnen

Nun werden die definierten KPIs aktualisiert.

Beispielsweise:

- ⇒ Umsatz
- ⇒ Betriebsergebnis
- ⇒ EBITDA
- ⇒ Cashflow
- ⇒ Liquidität

- ⇒ Deckungsbeitrag
- ⇒ Personalkostenquote

Alle Kennzahlen sollten nach denselben Berechnungsregeln ermittelt werden.

Phase 5

Berichte erstellen

Erst jetzt beginnt die eigentliche Berichterstellung.

Dabei werden:

- ⇒ Management Summary
- ⇒ KPI-Dashboard
- ⇒ Diagramme
- ⇒ Tabellen
- ⇒ Kommentare
- ⇒ Maßnahmen

aktualisiert.

Verwendet werden ausschließlich standardisierte Vorlagen.

Phase 6

Qualitätskontrolle

Vor der Freigabe sollte jeder Bericht geprüft werden.

Empfehlenswert sind unter anderem:

- ⇒ Zahlenkontrolle
 - ⇒ Plausibilitätsprüfung
 - ⇒ Layoutkontrolle
 - ⇒ Rechtschreibprüfung
 - ⇒ Diagrammkontrolle
 - ⇒ Aktualitätsprüfung
-

Phase 7

Management Summary

Nun werden die wichtigsten Entwicklungen kurz erläutert.

Die Management Summary beantwortet vier Fragen:

- ⇒ Was ist passiert?
 - ⇒ Warum ist es passiert?
-

- ⇒ Welche Auswirkungen entstehen?
- ⇒ Welche Maßnahmen werden empfohlen?

Phase 8

Freigabe und Verteilung

Nach Abschluss aller Prüfungen wird der Bericht freigegeben.

Anschließend erfolgt die Verteilung an die definierten Empfänger.

Beispielsweise:

- ⇒ Geschäftsführung
- ⇒ Bereichsleitungen
- ⇒ Gesellschafter
- ⇒ Projektverantwortliche

Ein Beispiel für einen Reporting-Kalender

Arbeitstag	Aufgabe
1	Monatsabschluss vorbereiten
2	Datenimporte durchführen
3	Plausibilitätsprüfungen
4	KPI-Berechnung
5	Reporting erstellen
6	Qualitätskontrolle
7	Management Summary
8	Freigabe
9	Managementbesprechung

Ein klar definierter Kalender schafft Planungssicherheit.

Rollen und Verantwortlichkeiten

Ein professioneller Prozess benötigt eindeutige Zuständigkeiten.

Aufgabe	Verantwortlich
Datenbereitstellung	Buchhaltung
Datenprüfung	Finance Operations
KPI-Berechnung	Finance Operations
Berichtserstellung	Finance Operations
Qualitätskontrolle	Verantwortliche Führungskraft
Freigabe	Geschäftsführung

Klare Verantwortlichkeiten vermeiden Missverständnisse und Verzögerungen.

Automatisierung im Monatsreporting

Viele Arbeitsschritte wiederholen sich jeden Monat.

Typische Automatisierungsmöglichkeiten:

- ⇒ automatische Datenimporte
- ⇒ Power Query
- ⇒ Aktualisierung von Pivot-Tabellen
- ⇒ Dashboard-Aktualisierung
- ⇒ PDF-Erstellung
- ⇒ E-Mail-Versand
- ⇒ Archivierung

Dadurch reduziert sich der manuelle Aufwand erheblich.

Typische Fehler

- ✗ Daten zu spät verfügbar
- ✗ Unterschiedliche Dateiversionen
- ✗ Fehlende Plausibilitätsprüfungen
- ✗ Keine festen Termine
- ✗ Manuelle Berechnungen
- ✗ Unterschiedliche KPI-Definitionen
- ✗ Fehlende Kommentierung
- ✗ Keine Qualitätskontrolle

- ✗ Keine Verantwortlichkeiten
- ✗ Berichte werden verspätet verteilt

Praxisbeispiel

Ein Produktionsunternehmen benötigte durchschnittlich vier Arbeitstage für die Erstellung des Monatsreportings.

Die Ursachen:

- ⇒ zahlreiche manuelle Excel-Dateien,
- ⇒ keine Standardvorlagen,
- ⇒ unterschiedliche Datenquellen,
- ⇒ fehlende Terminplanung.

Nach Einführung eines strukturierten Monatsreporting-Prozesses mit Reporting-Kalender, automatisierten Datenimporten und standardisierten Vorlagen reduzierte sich die Bearbeitungszeit auf weniger als einen Arbeitstag.

Gleichzeitig stieg die Qualität der Berichte deutlich.

Quick Win

Erstellen Sie für Ihr Unternehmen einen festen Monatsreporting-Kalender.

Bereits ein einfacher Terminplan mit klaren Verantwortlichkeiten verbessert die Qualität des gesamten Reporting-Prozesses erheblich.

Monatsreporting-Checkliste

Vorbereitung

- Alle Buchungen vollständig
- Abgrenzungen durchgeführt
- Datenquellen aktualisiert

Daten

- Vollständigkeit geprüft
- Plausibilitätsprüfung durchgeführt
- KPI-Berechnung abgeschlossen

Reporting

- Dashboard aktualisiert
- Diagramme geprüft

- Kommentare ergänzt
- Maßnahmen dokumentiert

Abschluss

- Qualitätskontrolle erfolgt
- Management Summary erstellt
- Bericht freigegeben
- Bericht verteilt
- Version archiviert

Best Practice

Führen Sie nach jeder Monatsbesprechung eine kurze Nachbesprechung des Reporting-Prozesses durch.

Fragen Sie beispielsweise:

- ⇒ Welche Informationen haben gefehlt?
- ⇒ Welche Kennzahlen wurden kaum genutzt?
- ⇒ Welche Diagramme waren besonders hilfreich?
- ⇒ Wo gab es Verzögerungen?
- ⇒ Welche Arbeitsschritte lassen sich automatisieren?

So verbessern Sie Ihr Reporting kontinuierlich.

Fazit

Ein professionelles Monatsreporting besteht nicht nur aus einem Bericht.

Es ist ein strukturierter Prozess mit klaren Verantwortlichkeiten, definierten Standards und regelmäßigen Qualitätskontrollen.

Unternehmen, die diesen Prozess konsequent organisieren, profitieren von schnelleren Berichten, höherer Datenqualität und fundierteren Managemententscheidungen.

Praxistipp

Erstellen Sie für jeden Schritt des Monatsreportings eine kurze Arbeitsanweisung. Dadurch wird sichergestellt, dass der Prozess auch bei Urlaub, Krankheit oder personellen Veränderungen zuverlässig funktioniert. Ergänzen Sie diese Arbeitsanweisungen durch einen Reporting-Kalender und standardisierte Vorlagen. So schaffen Sie die Grundlage für ein dauerhaft effizientes und skalierbares Berichtswesen.

Kapitel 11

Management-Kommentare professionell verfassen

Einleitung

Ein Reporting ohne Kommentare ist vergleichbar mit einem Navigationssystem, das lediglich eine Karte anzeigt, aber keine Route berechnet.

Zahlen allein beantworten selten die entscheidenden Fragen.

Sie zeigen lediglich, **was** passiert ist.

Erst durch eine fundierte Interpretation wird verständlich,

- ⇒ warum sich Kennzahlen verändert haben,
- ⇒ welche Auswirkungen daraus entstehen,
- ⇒ welche Risiken bestehen,
- ⇒ welche Chancen sich ergeben,
- ⇒ und welche Maßnahmen empfohlen werden.

Genau diese Aufgabe übernehmen professionelle Management-Kommentare.

Sie verbinden Daten mit Erfahrung, Analyse und Handlungsempfehlungen und machen aus einem Bericht ein echtes Führungsinstrument.

Warum Kommentare unverzichtbar sind

Viele Berichte bestehen ausschließlich aus Tabellen und Diagrammen.

Die Geschäftsführung muss daraus selbst Schlussfolgerungen ziehen.

Dies führt häufig zu unterschiedlichen Interpretationen.

Professionelle Kommentare schaffen Klarheit.

Sie beantworten die Fragen, die sich jeder Leser automatisch stellt.

Ein guter Kommentar liefert deshalb nicht nur Informationen, sondern Orientierung.

Die vier Kernfragen jedes Kommentars

Jeder Management-Kommentar sollte vier Fragen beantworten.

1. Was ist passiert?

Beschreiben Sie zunächst die Entwicklung.

Beispiel:

Der Umsatz stieg im Vergleich zum Vormonat um 9,4 %.

2. Warum ist es passiert?

Erklären Sie die wesentlichen Ursachen.

Beispiel:

Hauptursache waren mehrere größere Projektabschlüsse im Bereich Finance Services sowie ein höheres Auftragsvolumen bestehender Kunden.

3. Welche Auswirkungen entstehen?

Ordnen Sie die Entwicklung ein.

Beispiel:

Durch den höheren Umsatz verbesserte sich gleichzeitig die Liquidität und die Ergebnisentwicklung verlief besser als geplant.

4. Welche Maßnahmen werden empfohlen?

Leiten Sie konkrete Handlungsschritte ab.

Beispiel:

Aufgrund der hohen Nachfrage sollte geprüft werden, ob zusätzliche Kapazitäten aufgebaut oder Prozesse weiter automatisiert werden können.

Die Struktur eines guten Kommentars

Eine bewährte Struktur besteht aus vier kurzen Abschnitten.

Beobachtung

Was ist passiert?

↓

Ursache

Warum ist es passiert?

↓

Bewertung

Welche Bedeutung hat diese Entwicklung?

↓

Empfehlung

Welche Maßnahmen ergeben sich?

Diese Struktur erleichtert sowohl das Schreiben als auch das Lesen.

Gute und schlechte Beispiele

Beispiel 1

Schlecht

Umsatz höher.

Dieser Kommentar liefert kaum Informationen.

Besser

Der Umsatz erhöhte sich gegenüber dem Vormonat um 9,4 %. Ausschlaggebend waren zusätzliche Projektaufträge sowie ein höheres Auftragsvolumen bestehender Kunden. Die Entwicklung wirkt sich positiv auf Ergebnis und Liquidität aus.

Beispiel 2

Schlecht

Personalkosten gestiegen.

Besser

Die Personalkosten erhöhten sich planmäßig aufgrund zweier Neueinstellungen. Die Personalkostenquote bleibt trotz des Anstiegs innerhalb des geplanten Zielkorridors.

Beispiel 3

Schlecht

Liquidität schlechter.

Besser

Die Liquidität verringerte sich gegenüber dem Vormonat aufgrund mehrerer Investitionszahlungen. Da die Einzahlungen aus offenen Forderungen bereits für den kommenden Monat erwartet werden, besteht derzeit kein akuter Handlungsbedarf.

Objektiv statt emotional

Management-Kommentare sollten sachlich formuliert sein.

Vermeiden Sie Formulierungen wie:

- ✗ katastrophal
- ✗ dramatisch
- ✗ enttäuschend
- ✗ sensationell

Professionelle Berichte verwenden neutrale Sprache.

Beispielsweise:

- ✓ deutlich
- ✓ moderat
- ✓ planmäßig
- ✓ über Budget
- ✓ unter Vorjahr
- ✓ innerhalb der Erwartungen

Zahlen richtig einordnen

Absolute Werte allein besitzen häufig nur eine geringe Aussagekraft.

Ergänzen Sie deshalb möglichst:

- ⇒ Vorjahresvergleich
- ⇒ Budgetvergleich
- ⇒ Vormonat
- ⇒ Durchschnittswerte
- ⇒ Zielwerte

Beispiel:

Die Materialkosten stiegen gegenüber dem Vormonat um 6 %, liegen jedoch weiterhin 2 % unter dem Budget.

Dadurch entsteht ein vollständigeres Bild.

Positive Entwicklungen hervorheben

Ein Reporting sollte nicht ausschließlich Risiken dokumentieren.

Auch positive Entwicklungen verdienen Aufmerksamkeit.

Beispiele:

- ⇒ höhere Produktivität
- ⇒ gestiegene Liquidität
- ⇒ erfolgreich abgeschlossene Projekte
- ⇒ sinkende Kostenquote
- ⇒ verbesserte Prozesse

Dadurch entsteht ein ausgewogenes Gesamtbild.

Risiken klar benennen

Ebenso wichtig ist es, Risiken offen anzusprechen.

Typische Beispiele:

- ⇒ steigende Forderungen
- ⇒ sinkende Liquidität
- ⇒ rückläufige Auftragseingänge
- ⇒ Kostensteigerungen
- ⇒ Projektverzögerungen

Risiken sollten sachlich beschrieben und möglichst mit Handlungsempfehlungen verbunden werden.

Maßnahmen formulieren

Jeder wesentliche Kommentar sollte mit einer konkreten Empfehlung enden.

Zum Beispiel:

- ⇒ Mahnwesen intensivieren
- ⇒ Einkaufspreise überprüfen
- ⇒ Liquiditätsplanung aktualisieren
- ⇒ Reporting automatisieren
- ⇒ Budget anpassen
- ⇒ Investitionen verschieben
- ⇒ Kapazitäten erweitern

So wird aus Information eine Entscheidungsgrundlage.

Kommentare standardisieren

Viele Unternehmen schreiben Management-Kommentare jeden Monat neu.

Dabei lassen sich Struktur und Aufbau problemlos standardisieren.

Empfehlenswert ist eine Vorlage mit folgenden Feldern:

- ⇒ Kennzahl
- ⇒ Entwicklung
- ⇒ Ursache
- ⇒ Bewertung
- ⇒ Maßnahme
- ⇒ Verantwortlich
- ⇒ Termin

Dadurch steigt die Qualität und Vergleichbarkeit erheblich.

Praxisbeispiel

Ein mittelständisches Unternehmen stellte der Geschäftsführung monatlich einen Bericht mit zahlreichen Kennzahlen zur Verfügung.

In den Managementbesprechungen wurden dennoch regelmäßig dieselben Fragen gestellt:

- ⇒ Warum ist der Umsatz gesunken?
- ⇒ Wieso steigen die Forderungen?
- ⇒ Welche Maßnahmen schlagen Sie vor?

Daraufhin wurde jede wesentliche Kennzahl um einen standardisierten Management-Kommentar ergänzt.

Die Besprechungen verkürzten sich deutlich, da die wichtigsten Zusammenhänge bereits im Bericht erläutert wurden.

Gleichzeitig verbesserten sich Qualität und Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung.

Häufige Fehler

- ✗ Zahlen ohne Erklärung
- ✗ Zu lange Texte
- ✗ Emotionale Formulierungen
- ✗ Keine Maßnahmen
- ✗ Schuldzuweisungen
- ✗ Fachbegriffe ohne Erläuterung
- ✗ Widersprüchliche Aussagen
- ✗ Fehlende Vergleiche
- ✗ Keine Priorisierung
- ✗ Zu viele Kommentare

Quick Win

Öffnen Sie Ihren letzten Managementbericht.

Prüfen Sie jede wesentliche Kennzahl.

Beantwortet der zugehörige Kommentar folgende Fragen?

- Was ist passiert?
- Warum ist es passiert?
- Welche Auswirkungen entstehen?
- Welche Maßnahmen werden empfohlen?

Falls eine dieser Fragen offen bleibt, kann der Kommentar verbessert werden.

Checkliste

- Sachliche Sprache
- Klare Struktur
- Ursache erläutert
- Auswirkungen beschrieben
- Maßnahmen formuliert
- Vorjahresvergleich berücksichtigt
- Budgetvergleich berücksichtigt
- Positive Entwicklungen erwähnt
- Risiken benannt
- Kurz und verständlich formuliert

Fazit

Management-Kommentare sind weit mehr als eine Ergänzung zu Tabellen und Diagrammen.

Sie schaffen Verständnis, ordnen Entwicklungen ein und unterstützen fundierte Entscheidungen.

Ein professioneller Kommentar beantwortet nicht nur die Frage, **was** passiert ist, sondern erklärt auch **warum** dies geschehen ist und **welche Konsequenzen** sich daraus ergeben.

Erst dadurch wird Reporting zu einem echten Führungsinstrument.

Expertenwissen

Internationale Best Practices empfehlen, dass sich Management-Kommentare auf wesentliche Abweichungen konzentrieren. Nicht jede Kennzahl benötigt einen ausführlichen Text. Besonders hilfreich ist das „**Management by Exception**“-Prinzip: Kommentiert werden vor allem Entwicklungen, die deutlich vom Plan, Vorjahr oder Zielwert abweichen. Dadurch bleibt das Reporting kompakt und lenkt die Aufmerksamkeit gezielt auf die wirklich entscheidenden Themen.

Kapitel 12

Reporting automatisieren

Einleitung

In vielen Unternehmen wird das Monatsreporting noch immer weitgehend manuell erstellt.

Daten werden aus verschiedenen Systemen exportiert, in Excel-Dateien kopiert, formatiert, geprüft und anschließend in Berichte übernommen. Diagramme werden aktualisiert, Kennzahlen neu berechnet und Managementberichte als PDF versendet.

Diese Arbeitsschritte wiederholen sich Monat für Monat.

Sie sind zeitaufwendig, fehleranfällig und binden wertvolle Ressourcen.

Professionelle Finance Operations verfolgen deshalb einen anderen Ansatz:

Wiederkehrende Tätigkeiten werden automatisiert, damit mehr Zeit für Analyse, Interpretation und unternehmerische Entscheidungen bleibt.

Automatisierung bedeutet dabei nicht, den Menschen zu ersetzen. Vielmehr unterstützt sie Mitarbeitende dabei, Routineaufgaben effizienter zu erledigen und die Qualität des Reportings nachhaltig zu verbessern.

Warum Reporting automatisieren?

Reporting-Prozesse bestehen häufig aus vielen kleinen Einzelschritten.

Jeder einzelne Schritt kostet Zeit.

Beispielsweise:

- ⇒ Daten exportieren
- ⇒ Excel-Dateien öffnen
- ⇒ Daten kopieren
- ⇒ Tabellen aktualisieren
- ⇒ Formeln prüfen
- ⇒ Diagramme anpassen
- ⇒ PDF erstellen
- ⇒ Berichte versenden

Jeder dieser Arbeitsschritte birgt zudem das Risiko manueller Fehler.

Automatisierung reduziert sowohl den Zeitaufwand als auch die Fehleranfälligkeit erheblich.

Welche Vorteile bietet automatisiertes Reporting?

Professionell automatisierte Reporting-Prozesse bieten zahlreiche Vorteile.

Zeitersparnis

Wiederkehrende Tätigkeiten werden automatisch ausgeführt.

Dadurch reduziert sich der monatliche Bearbeitungsaufwand erheblich.

Höhere Datenqualität

Automatische Datenübernahmen vermeiden Übertragungsfehler.

Die Berichte basieren stets auf derselben Datenbasis.

Schnellere Berichterstellung

Aktualisierte Berichte stehen deutlich früher zur Verfügung.

Dadurch können Entscheidungen schneller getroffen werden.

Standardisierte Prozesse

Jeder Bericht wird nach denselben Regeln erstellt.

Dies verbessert die Vergleichbarkeit und erhöht die Qualität.

Höhere Transparenz

Automatisierte Berichte schaffen jederzeit einen aktuellen Überblick über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens.

Welche Prozesse eignen sich besonders?

Nicht jeder Prozess muss automatisiert werden.

Besonders geeignet sind Tätigkeiten, die regelmäßig nach demselben Muster ablaufen.

Beispiele:

- ⇒ Import von Buchhaltungsdaten
- ⇒ Einlesen von Bankumsätzen
- ⇒ Aktualisierung von Pivot-Tabellen
- ⇒ Erstellung von Diagrammen
- ⇒ KPI-Berechnungen
- ⇒ Aktualisierung von Dashboards
- ⇒ PDF-Erstellung
- ⇒ Versand standardisierter Berichte
- ⇒ Archivierung von Monatsreports

Je häufiger ein Arbeitsschritt wiederholt wird, desto größer ist in der Regel das Automatisierungspotenzial.

Excel als Automatisierungswerkzeug

Excel gehört auch heute noch zu den wichtigsten Werkzeugen im Finance-Bereich.

Richtig eingesetzt bietet Excel weit mehr als klassische Tabellenkalkulation.

Professionelle Lösungen ermöglichen unter anderem:

- ⇒ automatisierte Berechnungen
- ⇒ standardisierte Vorlagen
- ⇒ dynamische Dashboards
- ⇒ Datenmodelle
- ⇒ interaktive Auswertungen
- ⇒ automatische Diagrammaktualisierung

Entscheidend ist dabei nicht die Anzahl der Funktionen, sondern eine saubere Struktur und nachvollziehbare Arbeitsweise.

Power Query – Daten intelligent aufbereiten

Power Query ist eines der leistungsfähigsten Werkzeuge innerhalb von Excel.

Es ermöglicht, Daten aus unterschiedlichen Quellen automatisch einzulesen, aufzubereiten und zusammenzuführen.

Typische Anwendungsfälle:

- ⇒ Import von CSV-Dateien
- ⇒ Zusammenführung mehrerer Excel-Dateien
- ⇒ Bereinigung von Daten
- ⇒ Entfernen von Dubletten
- ⇒ Standardisierung von Datumsformaten
- ⇒ Erstellung wiederverwendbarer Datenabfragen

Ein großer Vorteil besteht darin, dass einmal definierte Schritte jederzeit erneut ausgeführt werden können.

Dadurch reduziert sich der Aufwand bei wiederkehrenden Aufgaben erheblich.

Datenmodelle schaffen Struktur

Professionelle Reporting-Lösungen basieren auf einer klaren Datenstruktur.

Anstatt Informationen mehrfach zu speichern, werden sie zentral verwaltet und bei Bedarf automatisch ausgewertet.

Die Vorteile:

- ⇒ weniger Redundanzen
- ⇒ konsistente Kennzahlen
- ⇒ bessere Performance
- ⇒ einfachere Pflege
- ⇒ höhere Datenqualität

Ein sauberes Datenmodell bildet die Grundlage jeder erfolgreichen Automatisierung.

Dashboards automatisch aktualisieren

Ein modernes Dashboard sollte nicht manuell gepflegt werden.

Idealerweise erfolgt die Aktualisierung automatisch.

Ein typischer Ablauf könnte wie folgt aussehen:

1. Daten werden aus dem ERP-System exportiert.
2. Power Query übernimmt die Daten.
3. Das Datenmodell wird aktualisiert.
4. Pivot-Tabellen berechnen neue Werte.

5. Diagramme aktualisieren sich automatisch.
6. Das Dashboard zeigt den aktuellen Stand.

Der manuelle Aufwand reduziert sich auf wenige Klicks.

Standardisierte Vorlagen verwenden

Eine erfolgreiche Automatisierung setzt standardisierte Vorlagen voraus.

Dazu gehören unter anderem:

- ⇒ einheitliche Tabellenstrukturen
- ⇒ feste Datenfelder
- ⇒ standardisierte Dateinamen
- ⇒ identische Diagramme
- ⇒ wiederverwendbare Formeln

Je einheitlicher die Ausgangsdaten sind, desto einfacher lassen sich Prozesse automatisieren.

Grenzen der Automatisierung

Nicht jeder Arbeitsschritt sollte automatisiert werden.

Folgende Tätigkeiten bleiben weiterhin Aufgabe des Menschen:

- ⇒ Interpretation von Kennzahlen
- ⇒ Management-Kommentare
- ⇒ Plausibilitätsbeurteilungen
- ⇒ unternehmerische Entscheidungen
- ⇒ Entwicklung neuer Kennzahlen
- ⇒ strategische Analysen

Automatisierung ersetzt keine Erfahrung.

Sie schafft Freiraum für wertschöpfende Tätigkeiten.

Praxisbeispiel

Ein Unternehmen exportierte monatlich fünf verschiedene Excel-Dateien aus seinem ERP-System.

Diese wurden manuell zusammengeführt, bereinigt und anschließend in das Reporting übernommen.

Der gesamte Prozess dauerte rund sechs Stunden.

Durch den Einsatz von Power Query wurde der Ablauf vollständig automatisiert.

Heute genügt ein Klick, um sämtliche Daten zu aktualisieren.

Der Zeitaufwand reduzierte sich auf weniger als zwanzig Minuten.

Gleichzeitig verbesserte sich die Datenqualität erheblich, da manuelle Übertragungsfehler ausgeschlossen wurden.

Häufige Fehler

- ✗ Zu komplexe Excel-Dateien
- ✗ Mehrfach gespeicherte Daten
- ✗ Manuelle Kopierarbeiten
- ✗ Unterschiedliche Dateiformate
- ✗ Fehlende Dokumentation
- ✗ Keine Standardvorlagen
- ✗ Nicht nachvollziehbare Formeln
- ✗ Keine Versionsverwaltung
- ✗ Fehlende Plausibilitätsprüfungen
- ✗ Automatisierung ohne Prozessanalyse

Quick Win

Listen Sie alle Tätigkeiten auf, die Sie jeden Monat im Reporting wiederholen.

Markieren Sie jene Schritte, die stets identisch ablaufen.

Diese Aufgaben eignen sich besonders für eine Automatisierung.

Bereits kleine Verbesserungen können den monatlichen Aufwand deutlich reduzieren.

Automatisierungs-Checkliste

- Wiederkehrende Prozesse identifiziert
- Datenquellen dokumentiert
- Standardisierte Vorlagen vorhanden
- Power Query sinnvoll eingesetzt
- Datenmodell aufgebaut
- Dashboard automatisierbar
- Plausibilitätsprüfungen integriert
- Prozesse dokumentiert
- Verantwortlichkeiten definiert
- Regelmäßige Überprüfung der Automatisierung

Fazit

Die Automatisierung von Reporting-Prozessen gehört zu den wirkungsvollsten Maßnahmen moderner Finance Operations.

Sie reduziert manuelle Routinetätigkeiten, verbessert die Datenqualität und schafft Zeit für Analysen und unternehmerische Entscheidungen.

Der größte Nutzen entsteht dabei nicht durch möglichst komplexe Lösungen, sondern durch klar strukturierte Prozesse, standardisierte Daten und durchdachte Excel- und Datenmodelle.

Expertenwissen

Viele Unternehmen investieren zunächst in neue Software und hoffen dadurch auf effizientere Prozesse. In der Praxis zeigt sich jedoch häufig, dass nicht die Software das eigentliche Problem ist, sondern unklare Abläufe und uneinheitliche Datenstrukturen. Erfolgreiche Automatisierung beginnt daher immer mit einer sorgfältigen Analyse der bestehenden Prozesse. Erst wenn Datenquellen, Verantwortlichkeiten und Standards definiert sind, kann Automatisierung ihr volles Potenzial entfalten.

Teil III - Excel & Datenlösungen

Kapitel 13

Excel als professionelles Finance-Werkzeug

Einleitung

Kaum eine Software prägt den kaufmännischen Alltag so sehr wie Microsoft Excel.

Seit Jahrzehnten gehört Excel zur Standardausstattung nahezu jedes Unternehmens. Trotz moderner ERP-Systeme, Business-Intelligence-Lösungen und Cloud-Anwendungen bleibt Excel eines der wichtigsten Werkzeuge im Finance-Bereich.

Das hat einen einfachen Grund:

Excel verbindet Flexibilität mit hoher Funktionalität.

Ob Liquiditätsplanung, Budgetierung, Reporting, Kennzahlenanalyse oder Dashboards – viele Aufgaben lassen sich effizient und individuell mit Excel lösen.

Dennoch wird das Potenzial von Excel häufig nicht vollständig genutzt.

Während einige Unternehmen mit hochautomatisierten Modellen arbeiten, bestehen andere Arbeitsmappen aus unübersichtlichen Tabellen, manuellen Kopiervorgängen und fehleranfälligen Formeln.

Der Unterschied liegt nicht in der Software.

Der Unterschied liegt in der Art, wie Excel eingesetzt wird.

Warum Excel nach wie vor unverzichtbar ist

Viele Unternehmen fragen sich, ob Excel durch moderne Software ersetzt werden sollte.

Die Praxis zeigt jedoch ein anderes Bild.

ERP-Systeme speichern Daten.

Excel macht daraus Informationen.

Professionell eingesetzt ergänzt Excel bestehende Systeme und schließt Lücken dort, wo Standardsoftware an ihre Grenzen stößt.

Besonders geeignet ist Excel für:

- ⇒ Reporting
- ⇒ Managementberichte
- ⇒ Budgetplanung
- ⇒ Forecasts
- ⇒ Liquiditätsübersichten
- ⇒ Datenanalysen
- ⇒ Szenariorechnungen
- ⇒ KPI-Dashboards
- ⇒ Ad-hoc-Auswertungen

Excel ist damit kein Ersatz für ERP-Systeme, sondern deren ideale Ergänzung.

Typische Einsatzbereiche im Finance

Professionelle Finance-Abteilungen nutzen Excel unter anderem für:

Reporting

- ⇒ Monatsberichte
- ⇒ Management-Reports
- ⇒ Soll-Ist-Vergleiche
- ⇒ Vorjahresanalysen

Liquiditätsmanagement

- ⇒ Liquiditätsplanung
- ⇒ Cashflow-Übersichten
- ⇒ Zahlungsplanung
- ⇒ Forecasts

Controlling

- ⇒ Budgetplanung
- ⇒ Abweichungsanalysen
- ⇒ Deckungsbeiträge
- ⇒ Kostenanalysen

Datenanalyse

- ⇒ Pivot-Auswertungen
- ⇒ Trendanalyse
- ⇒ Kennzahlen
- ⇒ Datenvalidierung

Dashboarding

- ⇒ Management-Cockpits
- ⇒ Ampelsysteme
- ⇒ Visualisierung
- ⇒ Diagramme

Die größten Vorteile von Excel

Hohe Flexibilität

Excel lässt sich individuell an nahezu jede Unternehmensanforderung anpassen.

Schnelle Umsetzung

Neue Berichte oder Analysen können häufig innerhalb weniger Stunden entwickelt werden.

Große Verbreitung

Nahezu jeder kaufmännische Mitarbeiter kennt Excel.

Dadurch entstehen keine langen Einarbeitungszeiten.

Einfache Integration

Excel verarbeitet Daten aus unterschiedlichsten Quellen.

Zum Beispiel:

- ⇒ ERP-Systeme
- ⇒ Buchhaltungssoftware
- ⇒ CSV-Dateien
- ⇒ Datenbanken
- ⇒ Banken
- ⇒ Webservices

Hohe Erweiterbarkeit

Mit Power Query, Power Pivot und VBA lassen sich auch komplexe Prozesse abbilden.

Professionelle Excel-Modelle

Ein gutes Excel-Modell zeichnet sich nicht durch möglichst viele Formeln aus.

Entscheidend sind Struktur, Nachvollziehbarkeit und Wartbarkeit.

Ein professionelles Modell besteht aus klar getrennten Bereichen.

Eingabebereich

Hier werden Daten erfasst oder importiert.

Datenmodell

Alle Informationen werden zentral verarbeitet.

Berechnungsbereich

Kennzahlen und Auswertungen entstehen.

Berichtsebene

Dashboards, Diagramme und Reports greifen ausschließlich auf die berechneten Daten zu.

Diese Trennung erhöht die Übersichtlichkeit erheblich.

Struktur statt Chaos

Viele Excel-Dateien wachsen über Jahre hinweg.

Neue Tabellenblätter werden ergänzt.

Formeln werden kopiert.

Zwischenstände gespeichert.

Dadurch entstehen schnell schwer nachvollziehbare Dateien.

Professionelle Finance-Lösungen setzen deshalb auf:

- ⇒ klare Tabellenstrukturen
- ⇒ einheitliche Bezeichnungen
- ⇒ dokumentierte Formeln
- ⇒ definierte Datenquellen
- ⇒ feste Dateistrukturen

Tabellen statt Zellbereiche

Ein häufiger Fehler besteht darin, mit beliebigen Zellbereichen zu arbeiten.

Excel-Tabellen bieten dagegen zahlreiche Vorteile.

Sie:

- ⇒ erweitern sich automatisch,
- ⇒ übernehmen Formeln,
- ⇒ erleichtern Pivot-Auswertungen,
- ⇒ verbessern Power-Query-Abfragen,
- ⇒ reduzieren Fehler.

Professionelle Modelle verwenden deshalb möglichst konsequent Tabellenobjekte.

PivotTables professionell nutzen

PivotTables gehören zu den leistungsfähigsten Funktionen von Excel.

Sie ermöglichen:

- ⇒ schnelle Auswertungen
- ⇒ Gruppierungen
- ⇒ Zeitvergleiche
- ⇒ Filter
- ⇒ Zusammenfassungen
- ⇒ Drill-down-Analysen

Besonders im Reporting sparen PivotTables erheblich Zeit.

Bedingte Formatierungen sinnvoll einsetzen

Farben sollten Informationen unterstützen.

Beispiele:

- Ziel erreicht
- leichte Abweichung
- Handlungsbedarf

Bedingte Formatierungen ermöglichen automatische Hervorhebungen ohne manuellen Aufwand.

Datenvalidierung

Fehler entstehen häufig bereits bei der Dateneingabe.

Die Datenvalidierung hilft dabei,

- ⇒ ungültige Eingaben zu verhindern,

- ⇒ Pflichtfelder sicherzustellen,
- ⇒ Eingabelisten bereitzustellen,
- ⇒ Datenqualität zu erhöhen.

Bereits einfache Validierungsregeln reduzieren spätere Korrekturen erheblich.

Dokumentation

Auch Excel-Dateien benötigen Dokumentation.

Empfehlenswert sind:

- ⇒ Versionsinformationen
- ⇒ Änderungsprotokolle
- ⇒ Beschreibung wichtiger Formeln
- ⇒ Datenquellen
- ⇒ Ansprechpartner
- ⇒ Aktualisierungshinweise

Dadurch bleiben Modelle langfristig wartbar.

Sicherheit

Professionelle Excel-Lösungen sollten geschützt werden.

Beispielsweise durch:

- ⇒ Blattschutz
- ⇒ Zellschutz
- ⇒ Kennwortschutz
- ⇒ Eingabeberechtigungen
- ⇒ Backup-Konzepte
- ⇒ Versionsverwaltung

Dies erhöht die Stabilität und verhindert unbeabsichtigte Änderungen.

Praxisbeispiel

Ein Unternehmen nutzte über zwanzig verschiedene Excel-Dateien für das Monatsreporting.

Jede Datei enthielt eigene Berechnungen und Formeln.

Nach einer grundlegenden Neustrukturierung entstand ein zentrales Excel-Modell.

Die Vorteile:

- ⇒ eine Datenbasis,
- ⇒ automatische Aktualisierung,

- ⇒ standardisierte Auswertungen,
- ⇒ deutlich geringerer Pflegeaufwand,
- ⇒ höhere Datenqualität.

Die monatliche Bearbeitungszeit reduzierte sich von mehreren Stunden auf weniger als eine Stunde.

Häufige Fehler

- ✗ Verschachtelte Formeln ohne Dokumentation
- ✗ Mehrfach gespeicherte Daten
- ✗ Unterschiedliche Dateiversionen
- ✗ Versteckte Berechnungen
- ✗ Manuelle Formatierungen
- ✗ Keine Tabellenobjekte
- ✗ Keine Datensicherung
- ✗ Fehlende Dokumentation
- ✗ Zu viele Farben
- ✗ Keine Namenskonventionen

Quick Win

Öffnen Sie Ihre wichtigste Excel-Datei.

Prüfen Sie:

- ⇒ Sind Eingaben und Berechnungen getrennt?
- ⇒ Arbeiten Sie mit Excel-Tabellen?
- ⇒ Gibt es eine Dokumentation?
- ⇒ Sind Datenquellen nachvollziehbar?
- ⇒ Werden Farben einheitlich verwendet?

Schon kleine Verbesserungen erhöhen die Qualität deutlich.

Excel-Checkliste

- Einheitliche Tabellenstruktur
- Excel-Tabellen statt Zellbereiche
- Dokumentierte Datenquellen
- Eingaben getrennt von Berechnungen
- Standardisierte Farben
- Bedingte Formatierungen sinnvoll eingesetzt

- Datenvalidierung vorhanden
- PivotTables professionell genutzt
- Dokumentation erstellt
- Versionsverwaltung eingerichtet

Fazit

Excel ist weit mehr als eine Tabellenkalkulation.

Richtig eingesetzt entwickelt es sich zu einer leistungsfähigen Plattform für Reporting, Analysen und Finance Operations.

Nicht die Anzahl der Funktionen entscheidet über die Qualität einer Excel-Lösung, sondern ihre Struktur, Nachvollziehbarkeit und Wartbarkeit.

Unternehmen, die Excel professionell einsetzen, schaffen eine flexible Grundlage für transparente Finanzinformationen und effiziente Prozesse.

Expertenwissen

Professionelle Excel-Lösungen zeichnen sich nicht durch möglichst komplexe Formeln aus, sondern durch **einfach nachvollziehbare Modelle**. Eine Faustregel lautet: **Jede Berechnung sollte auch von einer anderen Person verstanden und gepflegt werden können**. Gute Excel-Modelle sind deshalb modular aufgebaut, sauber dokumentiert und vermeiden unnötige Komplexität. Wartbarkeit ist langfristig wichtiger als technische Raffinesse.

Kapitel 14

Power Query

Einleitung

In vielen Unternehmen beginnt die Erstellung eines Reports jeden Monat mit denselben Arbeitsschritten.

CSV-Dateien werden exportiert.

Excel-Dateien geöffnet.

Daten kopiert.

Spalten gelöscht.

Datumsformate angepasst.

Leerzeilen entfernt.

Neue Berechnungen eingefügt.

Diese Arbeiten wiederholen sich Monat für Monat.

Sie kosten Zeit, sind fehleranfällig und schaffen kaum Mehrwert.

Genau hier setzt **Power Query** an.

Power Query ermöglicht es, Daten aus unterschiedlichsten Quellen automatisch einzulesen, aufzubereiten und für das Reporting bereitzustellen – ganz ohne Programmierung.

Ein einmal definierter Prozess kann jederzeit mit wenigen Klicks erneut ausgeführt werden.

Dadurch wird aus einem manuellen Arbeitsablauf ein standardisierter und reproduzierbarer Prozess.

Was ist Power Query?

Power Query ist ein integriertes Werkzeug von Microsoft Excel und Microsoft Power BI.

Es dient dazu,

- ⇒ Daten zu importieren,
- ⇒ zu bereinigen,
- ⇒ zu transformieren,
- ⇒ zusammenzuführen
- ⇒ und für Analysen bereitzustellen.

Der große Vorteil:

Alle Bearbeitungsschritte werden gespeichert.

Beim nächsten Import werden sie automatisch erneut ausgeführt.

Warum Power Query?

Viele Reporting-Prozesse bestehen hauptsächlich aus Datenaufbereitung.

Typische Aufgaben sind:

- ⇒ Spalten löschen
- ⇒ Zeilen filtern
- ⇒ Datumsformate ändern
- ⇒ Texte trennen
- ⇒ Werte ersetzen
- ⇒ Tabellen zusammenführen
- ⇒ Dubletten entfernen
- ⇒ Daten gruppieren

Mit klassischen Excel-Funktionen müssen diese Arbeiten häufig jeden Monat wiederholt werden.

Power Query automatisiert diesen Ablauf.

Typische Datenquellen

Power Query kann Informationen aus zahlreichen Quellen übernehmen.

Beispielsweise:

- ⇒ Excel-Dateien
- ⇒ CSV-Dateien
- ⇒ Textdateien
- ⇒ Buchhaltungssoftware
- ⇒ ERP-Systeme
- ⇒ SQL-Datenbanken
- ⇒ Access-Datenbanken
- ⇒ SharePoint
- ⇒ Microsoft Excel Online
- ⇒ Ordner mit mehreren Dateien
- ⇒ Webdaten
- ⇒ XML-Dateien

Dadurch wird Power Query zu einer zentralen Datendrehscheibe.

Der typische Power-Query-Prozess

Professionelle Datenaufbereitung erfolgt in mehreren Schritten.

1. Daten importieren



2. Daten bereinigen



3. Daten transformieren



4. Daten zusammenführen



5. Datenmodell aktualisieren



6. Dashboard aktualisieren



7. Reporting erstellen

Der gesamte Ablauf lässt sich jederzeit wiederholen.

Daten importieren

Power Query liest Daten direkt aus der ursprünglichen Quelle ein.

Dadurch entfällt das manuelle Kopieren.

Die Originaldaten bleiben unverändert.

Das reduziert Fehler erheblich.

Daten bereinigen

Viele Exportdateien enthalten Informationen, die für das Reporting nicht benötigt werden.

Beispielsweise:

- ⇒ leere Zeilen
- ⇒ unnötige Spalten
- ⇒ Zwischensummen
- ⇒ doppelte Datensätze
- ⇒ Formatierungsfehler

Power Query kann diese automatisch entfernen.

Daten transformieren

Häufig müssen Daten vor der Analyse angepasst werden.

Typische Transformationen:

- ⇒ Datumsformate ändern
- ⇒ Zahlenformate vereinheitlichen
- ⇒ Spalten aufteilen
- ⇒ Texte zusammenführen
- ⇒ Werte ersetzen
- ⇒ Berechnung neuer Spalten
- ⇒ Gruppierungen erstellen

Alle Schritte werden dauerhaft gespeichert.

Daten aus mehreren Dateien zusammenführen

Ein besonders großer Vorteil besteht darin, mehrere Dateien automatisch zusammenzuführen.

Beispielsweise:

Jeden Monat wird eine neue CSV-Datei aus dem ERP-System exportiert.

Anstatt sämtliche Dateien manuell zu kopieren, liest Power Query den gesamten Ordner ein.

Neue Dateien werden automatisch berücksichtigt.

Gerade für Monatsreportings spart dies erheblich Zeit.

Daten konsolidieren

Viele Unternehmen arbeiten mit mehreren Datenquellen.

Zum Beispiel:

- ⇒ Buchhaltung
- ⇒ Zeiterfassung
- ⇒ CRM
- ⇒ Bankdaten
- ⇒ Excel-Dateien

Power Query ermöglicht es, diese Informationen miteinander zu verknüpfen.

So entsteht eine zentrale Datenbasis für Reporting und Dashboards.

Aktualisierung per Knopfdruck

Der größte Vorteil von Power Query:

Die Daten müssen nicht jedes Mal neu aufbereitet werden.

Nach dem ersten Einrichten genügt meist:

Daten → Aktualisieren

Excel führt anschließend sämtliche gespeicherten Bearbeitungsschritte automatisch aus.

Zusammenarbeit mit PivotTables

Power Query und PivotTables ergänzen sich ideal.

Power Query liefert saubere Daten.

PivotTables erstellen daraus flexible Auswertungen.

Diese Kombination ermöglicht leistungsfähige Reporting-Lösungen – ganz ohne komplexe Programmierung.

Zusammenarbeit mit Dashboards

Auch Dashboards profitieren erheblich.

Nach einer Aktualisierung von Power Query werden automatisch:

- ⇒ PivotTables aktualisiert
- ⇒ Diagramme aktualisiert
- ⇒ KPI-Kacheln neu berechnet
- ⇒ Management-Dashboards aktualisiert

Der gesamte Reporting-Prozess wird dadurch deutlich effizienter.

Grenzen von Power Query

Power Query ist äußerst leistungsfähig.

Dennoch ersetzt es nicht:

- ⇒ Plausibilitätsprüfungen
- ⇒ Management-Kommentare
- ⇒ Interpretation von Kennzahlen
- ⇒ unternehmerische Entscheidungen

Power Query liefert hochwertige Daten.

Die Bewertung dieser Informationen bleibt Aufgabe des Menschen.

Praxisbeispiel

Ein Handelsunternehmen exportierte monatlich Verkaufsdaten aus sechs unterschiedlichen Filialen.

Jede Datei musste manuell geöffnet, bereinigt und zusammengeführt werden.

Der Prozess dauerte rund drei Stunden.

Nach Einführung von Power Query wurden alle Dateien automatisch aus einem gemeinsamen Ordner eingelesen.

Bereinigung, Zusammenführung und Formatierung erfolgten automatisch.

Der monatliche Aufwand reduzierte sich auf weniger als zehn Minuten.

Häufige Fehler

- ✗ Daten vor dem Import manuell verändern
- ✗ Unterschiedliche Dateistrukturen
- ✗ Keine einheitlichen Spaltennamen
- ✗ Mehrfach gespeicherte Daten
- ✗ Fehlende Dokumentation
- ✗ Zu viele einzelne Abfragen

- ✗ Keine Benennung der Abfragen
 - ✗ Änderungen direkt in der Ausgabedatei
 - ✗ Fehlende Plausibilitätskontrollen
 - ✗ Keine Standardisierung der Datenquellen
-

Best Practices

Professionelle Power-Query-Lösungen zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- ✓ Einheitliche Dateinamen
 - ✓ Einheitliche Tabellenstrukturen
 - ✓ Aussagekräftige Namen für Abfragen
 - ✓ Dokumentierte Transformationsschritte
 - ✓ Klare Trennung zwischen Rohdaten und Auswertungen
 - ✓ Wiederverwendbare Abfragen
 - ✓ Regelmäßige Qualitätskontrollen
-

Quick Win

Analysieren Sie Ihren aktuellen Reporting-Prozess.

Markieren Sie alle Arbeitsschritte, die Sie jeden Monat identisch durchführen.

Jeder dieser Schritte ist ein möglicher Kandidat für Power Query.

Oft lassen sich bereits mit wenigen Abfragen mehrere Stunden manueller Arbeit pro Monat einsparen.

Power-Query-Checkliste

- Datenquellen dokumentiert
 - Einheitliche Tabellenstrukturen
 - Automatisierte Datenimporte
 - Datenbereinigung automatisiert
 - Dubletten entfernt
 - Datumsformate vereinheitlicht
 - Daten konsolidiert
 - Abfragen dokumentiert
 - Dashboard automatisch aktualisiert
 - Plausibilitätsprüfung durchgeführt
-



Fazit

Power Query gehört zu den leistungsfähigsten Werkzeugen innerhalb von Microsoft Excel.

Es ermöglicht Unternehmen, wiederkehrende Datenaufbereitungen zu automatisieren, Fehler zu reduzieren und eine verlässliche Grundlage für Reporting und Dashboards zu schaffen.

Wer Power Query konsequent einsetzt, gewinnt nicht nur Zeit, sondern verbessert gleichzeitig die Qualität seiner Finance-Prozesse nachhaltig.

Expertenwissen

Viele Unternehmen investieren in komplexe Reporting-Software, obwohl sich ein großer Teil ihrer Anforderungen bereits mit Excel und Power Query lösen lässt. Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen bietet Power Query ein hervorragendes Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen. Ohne zusätzliche Lizenzkosten können Datenimporte standardisiert, wiederkehrende Arbeitsschritte automatisiert und hochwertige Reporting-Prozesse aufgebaut werden.



Teil IV - Datenmanagement & Datenqualität

Kapitel 15

Datenqualität als Fundament erfolgreicher Finance Operations

Einleitung

Unternehmen investieren viel Zeit in Reports, Dashboards und Kennzahlensysteme.

Dabei wird häufig übersehen, dass selbst die modernste Reporting-Lösung nur so gut sein kann wie die Daten, auf denen sie basiert.

Ein Dashboard kann noch so professionell gestaltet sein.

Ein Report kann noch so übersichtlich aufgebaut sein.

Eine Liquiditätsplanung kann noch so detailliert erscheinen.

Sind die zugrunde liegenden Daten fehlerhaft, unvollständig oder veraltet, verlieren sämtliche Auswertungen ihre Aussagekraft.

Deshalb beginnt professionelles Reporting nicht mit Excel.

Es beginnt mit hochwertigen Daten.

Datenqualität ist kein technisches Detail.

Sie ist eine zentrale Voraussetzung für fundierte Unternehmensentscheidungen.

Was bedeutet Datenqualität?

Datenqualität beschreibt, in welchem Ausmaß Unternehmensdaten geeignet sind, ihren vorgesehenen Zweck zuverlässig zu erfüllen.

Dabei geht es nicht nur um die Richtigkeit einzelner Werte.

Vielmehr müssen Daten vollständig, konsistent, aktuell und nachvollziehbar sein.

Erst wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, können Berichte und Kennzahlen als verlässliche Entscheidungsgrundlage dienen.

Die sechs Merkmale hochwertiger Daten

Professionelle Finance Operations orientieren sich an sechs Qualitätsmerkmalen.

Vollständigkeit

Alle erforderlichen Informationen liegen vor.

Beispielsweise enthält jeder Buchungssatz alle notwendigen Angaben wie Datum, Betrag, Kostenstelle und Belegnummer.

Fehlende Informationen führen häufig zu fehlerhaften Auswertungen.

Korrektheit

Die gespeicherten Daten entsprechen der Realität.

Ein falscher Umsatz oder eine falsch zugeordnete Kostenstelle beeinflusst unmittelbar sämtliche Berichte.

Aktualität

Unternehmer treffen Entscheidungen auf Basis aktueller Informationen.

Veraltete Daten können zu Fehlentscheidungen führen.

Deshalb müssen Reporting-Daten regelmäßig aktualisiert werden.

Konsistenz

Dieselbe Information darf nicht an mehreren Stellen unterschiedlich vorliegen.

Ein Umsatz sollte unabhängig vom verwendeten Bericht immer denselben Wert aufweisen.

Einheitlichkeit

Daten sollten nach einheitlichen Standards gespeichert werden.

Zum Beispiel:

- ⇒ identische Datumsformate
 - ⇒ einheitliche Kostenstellen
 - ⇒ standardisierte Kundenbezeichnungen
 - ⇒ gleiche Währungsangaben
-

Nachvollziehbarkeit

Jede Kennzahl muss bis zur ursprünglichen Datenquelle zurückverfolgt werden können.

Nur so lassen sich Abweichungen zuverlässig analysieren.

Warum schlechte Datenqualität teuer wird

Fehlerhafte Daten verursachen weit mehr Kosten, als auf den ersten Blick sichtbar wird.

Typische Folgen sind:

- ⇒ falsche Managemententscheidungen
-

- ⇒ unnötige Nacharbeiten
- ⇒ Doppelarbeiten
- ⇒ Zeitverlust
- ⇒ fehlerhafte Forecasts
- ⇒ unzuverlässige Dashboards
- ⇒ Vertrauensverlust in das Reporting

In vielen Unternehmen verbringen Mitarbeitende mehr Zeit mit der Suche nach Fehlern als mit der eigentlichen Analyse.

Typische Ursachen schlechter Datenqualität

Schlechte Datenqualität entsteht selten zufällig.

Häufig liegen organisatorische Ursachen zugrunde.

Mehrfache Datenerfassung

Werden dieselben Informationen mehrfach eingegeben, entstehen leicht Unterschiede.

Eine zentrale Datenhaltung reduziert dieses Risiko erheblich.

Fehlende Standards

Unterschiedliche Schreibweisen oder Formate erschweren Auswertungen.

Beispiele:

"Hinterleitner GmbH"

"Hinterleitner GesmbH"

"Hinterleitner G.m.b.H."

Für Menschen ist der Unterschied gering.

Für Software handelt es sich um verschiedene Datensätze.

Manuelle Eingaben

Jede manuelle Dateneingabe birgt das Risiko von Tippfehlern.

Wo immer möglich sollten Daten automatisiert übernommen werden.

Veraltete Stammdaten

Nicht aktualisierte Kunden-, Lieferanten- oder Artikeldaten führen häufig zu falschen Auswertungen.

Fehlende Verantwortlichkeiten

Ist unklar, wer Daten pflegt oder kontrolliert, sinkt die Datenqualität langfristig.

Stammdaten als Fundament

Stammdaten verändern sich vergleichsweise selten.

Gerade deshalb besitzen sie besondere Bedeutung.

Hierzu gehören beispielsweise:

- ⇒ Kunden
- ⇒ Lieferanten
- ⇒ Artikel
- ⇒ Kostenstellen
- ⇒ Mitarbeiter
- ⇒ Kontenpläne

Sind Stammdaten fehlerhaft, wirken sich diese Fehler auf nahezu alle Auswertungen aus.

Datenqualität beginnt bereits bei der Eingabe

Die beste Fehlerkorrektur ist die Vermeidung von Fehlern.

Empfehlenswert sind unter anderem:

- ⇒ Pflichtfelder
- ⇒ Auswahllisten
- ⇒ Eingabevalidierungen
- ⇒ automatische Prüfungen
- ⇒ eindeutige Bezeichnungen

Je früher Fehler erkannt werden, desto geringer ist ihr späterer Aufwand.

Plausibilitätsprüfungen

Auch hochwertige Daten sollten regelmäßig überprüft werden.

Typische Prüfungen sind:

- ⇒ Summenabgleiche
- ⇒ Budgetvergleiche
- ⇒ Vorjahresvergleiche
- ⇒ ungewöhnliche Abweichungen
- ⇒ doppelte Datensätze
- ⇒ fehlende Werte

Diese Kontrollen erhöhen die Zuverlässigkeit des Reportings erheblich.

Datenqualität organisieren

Datenqualität entsteht nicht durch Zufall.

Sie benötigt klare Prozesse.

Empfehlenswert sind:

- ⇒ definierte Verantwortlichkeiten
- ⇒ regelmäßige Qualitätsprüfungen
- ⇒ dokumentierte Datenquellen
- ⇒ standardisierte Eingaben
- ⇒ einheitliche Kennzahldefinitionen
- ⇒ regelmäßige Stammdatenpflege

Der Datenqualitätsprozess

Ein professioneller Datenqualitätsprozess umfasst fünf Schritte.

1. Daten erfassen



2. Daten prüfen



3. Fehler korrigieren



4. Daten freigeben



5. Daten kontinuierlich überwachen

Dieser Kreislauf sollte Bestandteil jeder Finance-Organisation sein.

Datenqualität und Reporting

Professionelles Reporting setzt hochwertige Daten voraus.

Deshalb sollte jeder Reporting-Prozess mit einer Datenprüfung beginnen.

Erst danach werden:

- ⇒ Kennzahlen berechnet,
- ⇒ Dashboards aktualisiert,
- ⇒ Managementberichte erstellt.

Dadurch wird verhindert, dass fehlerhafte Informationen an Entscheidungsträger weitergegeben werden.

Praxisbeispiel

Ein Unternehmen stellte fest, dass Umsatzberichte und Vertriebsstatistiken regelmäßig voneinander abwichen.

Nach einer Analyse zeigte sich, dass Kunden in verschiedenen Systemen unterschiedlich bezeichnet wurden.

Durch die Einführung einheitlicher Stammdaten und automatisierter Plausibilitätsprüfungen konnten die Abweichungen vollständig beseitigt werden.

Gleichzeitig reduzierte sich der Zeitaufwand für die monatliche Berichtserstellung erheblich.

Häufige Fehler

- ✗ Mehrfach gespeicherte Daten
- ✗ Unterschiedliche Schreibweisen
- ✗ Fehlende Stammdatenpflege
- ✗ Keine Datenverantwortlichen
- ✗ Veraltete Informationen
- ✗ Keine Plausibilitätsprüfungen
- ✗ Unterschiedliche Kennzahldefinitionen
- ✗ Manuelle Übertragungen
- ✗ Keine Dokumentation
- ✗ Fehlende Qualitätskontrollen

Quick Win

Wählen Sie eine Ihrer wichtigsten Kennzahlen – beispielsweise den Umsatz.

Versuchen Sie nachzuvollziehen,

- ⇒ aus welchem System die Daten stammen,
- ⇒ wer sie pflegt,
- ⇒ wann sie aktualisiert werden,
- ⇒ welche Prüfungen erfolgen.

Ist dieser Weg nicht eindeutig nachvollziehbar, besteht Verbesserungspotenzial.

Datenqualitäts-Checkliste

- Stammdaten aktuell
- Einheitliche Schreibweisen
- Datenquellen dokumentiert

- Verantwortlichkeiten definiert
- Pflichtfelder eingerichtet
- Plausibilitätsprüfungen durchgeführt
- Regelmäßige Qualitätskontrollen
- Einheitliche Kennzahldefinitionen
- Dubletten bereinigt
- Prozesse dokumentiert

Fazit

Datenqualität ist die Grundlage jeder erfolgreichen Finance-Organisation.

Nur wenn Daten vollständig, korrekt und nachvollziehbar sind, können Reports, Dashboards und Kennzahlen ihren eigentlichen Zweck erfüllen.

Unternehmen, die konsequent in Datenqualität investieren, profitieren von besseren Entscheidungen, effizienteren Prozessen und einem höheren Vertrauen in ihre Finanzinformationen.

Expertenwissen

In vielen Projekten zeigt sich ein wiederkehrendes Muster: Die größten Verbesserungen entstehen nicht durch neue Software, sondern durch **klare Standards und saubere Datenstrukturen**. Bereits einfache Maßnahmen – wie einheitliche Stammdaten, dokumentierte Datenquellen und regelmäßige Plausibilitätsprüfungen – steigern die Qualität von Reports erheblich und schaffen die Basis für Automatisierung und Digitalisierung.

Kapitel 16

Datenkonsolidierung

Einleitung

Die meisten Unternehmen verfügen heute nicht über **ein einziges System**, sondern über eine Vielzahl unterschiedlicher Anwendungen.

Finanzdaten entstehen beispielsweise in

- ⇒ der Buchhaltungssoftware,
- ⇒ dem ERP-System,
- ⇒ dem CRM,
- ⇒ der Warenwirtschaft,
- ⇒ der Zeiterfassung,
- ⇒ dem Online-Shop,
- ⇒ der Lohnverrechnung,
- ⇒ Excel-Dateien,

- ⇒ Bankportalen
- ⇒ und zahlreichen weiteren Anwendungen.

Jedes dieser Systeme liefert wertvolle Informationen.

Die eigentliche Herausforderung besteht jedoch darin, diese Informationen in einer einheitlichen Form zusammenzuführen.

Genau diese Aufgabe übernimmt die Datenkonsolidierung.

Sie bildet eine der wichtigsten Grundlagen professioneller Finance Operations.

Was bedeutet Datenkonsolidierung?

Unter Datenkonsolidierung versteht man die strukturierte Zusammenführung von Informationen aus unterschiedlichen Quellen zu einer einheitlichen Datenbasis.

Das Ziel besteht darin,

- ⇒ doppelte Daten zu vermeiden,
- ⇒ unterschiedliche Datenstände zu beseitigen,
- ⇒ einheitliche Kennzahlen bereitzustellen,
- ⇒ und eine verlässliche Grundlage für Reporting und Dashboards zu schaffen.

Erst eine konsolidierte Datenbasis ermöglicht ein konsistentes Reporting.

Warum Datenkonsolidierung notwendig ist

In vielen Unternehmen entstehen identische Informationen mehrfach.

Ein Kunde existiert beispielsweise

- ⇒ im CRM,
- ⇒ in der Buchhaltung,
- ⇒ im ERP-System,
- ⇒ in Excel.

Werden diese Daten nicht abgestimmt, entstehen zwangsläufig Unterschiede.

Das Ergebnis sind Berichte mit unterschiedlichen Zahlen.

Die Geschäftsführung stellt sich dann häufig Fragen wie:

Warum zeigt das Dashboard einen anderen Umsatz als der Monatsbericht?

Oder:

Weshalb stimmen die Forderungen nicht mit der Buchhaltung überein?

In den meisten Fällen liegt die Ursache nicht im Reporting.

Sie liegt in einer fehlenden Datenkonsolidierung.

Typische Datenquellen

Professionelle Finance Operations arbeiten häufig mit Informationen aus unterschiedlichen Bereichen.

Beispiele:

Finanzbuchhaltung

- ⇒ Umsätze
- ⇒ Kosten
- ⇒ Forderungen
- ⇒ Verbindlichkeiten

ERP-System

- ⇒ Aufträge
- ⇒ Projekte
- ⇒ Lagerbestände

CRM

- ⇒ Kunden
- ⇒ Ansprechpartner
- ⇒ Vertriebschancen

Zeiterfassung

- ⇒ Arbeitszeiten
- ⇒ Projektstunden
- ⇒ Auslastung

Banken

- ⇒ Kontostände
- ⇒ Zahlungsbewegungen

Excel

- ⇒ Planungen
- ⇒ Forecasts
- ⇒ Sonderauswertungen

Die häufigsten Herausforderungen

- ⇒ Unterschiedliche Formate
- ⇒ Datumsangaben
- ⇒ Währungen
- ⇒ Dezimaltrennzeichen
- ⇒ Artikelnummern
- ⇒ Kundennummern

Unterschiedliche Schreibweisen

Zum Beispiel:

- ⇒ "Hinterleitner Finance Operations"
- ⇒ "Hinterleitner Finance"
- ⇒ "HFO"

Aus Sicht des Menschen eindeutig.

Für ein System jedoch drei verschiedene Datensätze.

Unterschiedliche Aktualität

Während Bankdaten täglich aktualisiert werden, liegen Buchhaltungsdaten möglicherweise erst mehrere Tage später vollständig vor.

Fehlende Schlüssel

Manche Systeme besitzen keine gemeinsame Kundennummer oder Projektnummer.

Dadurch wird die Zusammenführung erheblich erschwert.

Die Ziele einer Datenkonsolidierung

Professionelle Konsolidierung verfolgt mehrere Ziele.

Einheitliche Zahlen

Alle Berichte basieren auf derselben Datenbasis.

Höhere Datenqualität

Fehler werden frühzeitig erkannt.

Weniger Doppelarbeiten

Daten müssen nicht mehrfach gepflegt werden.

Schnellere Reports

Alle Informationen stehen zentral bereit.

Bessere Entscheidungen

Die Geschäftsführung arbeitet mit konsistenten Informationen.

Der Konsolidierungsprozess

Professionelle Datenkonsolidierung erfolgt schrittweise.

1. Datenquellen identifizieren



2. Daten importieren



3. Daten bereinigen



4. Daten vereinheitlichen



5. Daten zusammenführen



6. Qualitätskontrolle



7. Reporting erstellen

Jeder Schritt baut auf dem vorherigen auf.

Stammdaten standardisieren

Besondere Aufmerksamkeit verdienen Stammdaten.

Beispielsweise:

- ⇒ Kunden
- ⇒ Lieferanten
- ⇒ Kostenstellen

- ⇒ Artikel
- ⇒ Projekte

Sie sollten möglichst zentral gepflegt werden.

Dadurch reduzieren sich Inkonsistenzen erheblich.

Einheitliche Schlüssel verwenden

Professionelle Datenmodelle arbeiten mit eindeutigen Identifikationsmerkmalen.

Zum Beispiel:

- ⇒ Kundennummer
- ⇒ Lieferantenummer
- ⇒ Projektnummer
- ⇒ Kostenstelle
- ⇒ Artikelnummer

Diese Schlüssel ermöglichen eine zuverlässige Zusammenführung.

Power Query als Konsolidierungswerkzeug

Power Query eignet sich hervorragend zur Datenkonsolidierung.

Typische Einsatzmöglichkeiten:

- ⇒ Zusammenführen mehrerer Excel-Dateien
- ⇒ Import von CSV-Dateien
- ⇒ Verknüpfung unterschiedlicher Tabellen
- ⇒ Bereinigung von Stammdaten
- ⇒ Vereinheitlichung von Formaten

Gerade für KMU bietet Power Query eine leistungsfähige und kostengünstige Lösung.

Das Prinzip der "Single Source of Truth"

Ein wesentliches Ziel moderner Finance Operations besteht darin, eine **Single Source of Truth** zu schaffen.

Darunter versteht man eine zentrale, verlässliche Datenbasis, auf die sämtliche Reports, Dashboards und Auswertungen zugreifen.

Dadurch wird sichergestellt, dass

- ⇒ alle Kennzahlen identisch berechnet werden,
 - ⇒ Berichte konsistent sind,
 - ⇒ unterschiedliche Zahlen vermieden werden.
-

Praxisbeispiel

Ein Unternehmen nutzte:

- ⇒ eine Buchhaltungssoftware,
- ⇒ ein CRM,
- ⇒ mehrere Excel-Dateien,
- ⇒ eine Zeiterfassung.

Jeder Bereich führte eigene Kundenlisten.

Dadurch unterschieden sich Kundenbezeichnungen und Kundennummern.

Nach Einführung einer zentralen Stammdatenverwaltung und automatisierten Datenkonsolidierung standen erstmals unternehmensweit einheitliche Auswertungen zur Verfügung.

Die monatliche Berichterstellung verkürzte sich um mehr als 50 Prozent.

Häufige Fehler

- ✗ Mehrere Kundenlisten
- ✗ Unterschiedliche Projektnummern
- ✗ Unterschiedliche Datumsformate
- ✗ Manuelle Zusammenführung
- ✗ Keine Stammdatenpflege
- ✗ Fehlende Dokumentation
- ✗ Unterschiedliche Kennzahldefinitionen
- ✗ Mehrfach gespeicherte Informationen
- ✗ Fehlende Verantwortlichkeiten
- ✗ Keine Qualitätskontrolle

Quick Win

Erstellen Sie eine Übersicht aller Systeme, aus denen Ihr Reporting Daten bezieht.

Notieren Sie anschließend:

- ⇒ Welche Informationen stammen aus welchem System?
- ⇒ Welche Daten werden doppelt gepflegt?
- ⇒ Wo entstehen regelmäßig Abweichungen?
- ⇒ Welche Daten könnten zentral verwaltet werden?

Bereits diese Analyse zeigt häufig erhebliche Optimierungspotenziale.

Konsolidierungs-Checkliste

- Alle Datenquellen dokumentiert
- Stammdaten standardisiert
- Einheitliche Kundennummern
- Einheitliche Kostenstellen
- Einheitliche Datumsformate
- Dubletten bereinigt
- Daten automatisiert importiert
- Plausibilitätsprüfungen durchgeführt
- Zentrale Datenbasis vorhanden
- Reporting nutzt ausschließlich konsolidierte Daten

Fazit

Datenkonsolidierung ist weit mehr als das Zusammenführen verschiedener Tabellen.

Sie schafft eine gemeinsame Informationsbasis für das gesamte Unternehmen.

Erst wenn Daten aus unterschiedlichen Quellen konsistent zusammengeführt werden, entstehen Reports und Dashboards, denen Entscheidungsträger vertrauen können.

Damit gehört die Datenkonsolidierung zu den wichtigsten Aufgaben moderner Finance Operations.

Expertenwissen

Viele Unternehmen investieren in moderne Reporting-Software, ohne zuvor ihre Datenlandschaft zu vereinheitlichen. Das Ergebnis sind technisch hochwertige Dashboards, die dennoch unterschiedliche Zahlen liefern. Erfolgreiche Finance Operations folgen deshalb einer klaren Reihenfolge: **Zuerst Datenqualität, dann Datenkonsolidierung, anschließend Reporting und Visualisierung.** Diese Reihenfolge reduziert Fehler nachhaltig und schafft Vertrauen in die bereitgestellten Informationen.

Teil V - Liquiditätsmanagement

Kapitel 17

Liquiditätsmanagement

Einleitung

Unternehmer sprechen häufig über Umsatz, Gewinn oder Wachstum.

Doch unabhängig von der Ertragslage entscheidet letztlich eine andere Größe über den Fortbestand eines Unternehmens:

die Liquidität.

Ein Unternehmen kann profitabel sein und dennoch in finanzielle Schwierigkeiten geraten, wenn fällige Zahlungsverpflichtungen nicht rechtzeitig erfüllt werden können.

Umgekehrt können Unternehmen mit moderaten Gewinnen wirtschaftlich sehr stabil sein, wenn ihre Liquidität professionell gesteuert wird.

Liquidität ist deshalb weit mehr als der Kontostand auf dem Bankkonto.

Sie beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, seine finanziellen Verpflichtungen jederzeit erfüllen zu können.

Professionelles Liquiditätsmanagement gehört daher zu den wichtigsten Aufgaben moderner Finance Operations.

Was bedeutet Liquidität?

Liquidität bezeichnet die Fähigkeit eines Unternehmens, jederzeit ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung zu haben, um laufende Zahlungsverpflichtungen termingerecht zu erfüllen.

Hierzu zählen unter anderem:

- ⇒ Lieferantenrechnungen
- ⇒ Gehälter
- ⇒ Sozialversicherungsbeiträge
- ⇒ Steuern
- ⇒ Kreditraten
- ⇒ Mieten
- ⇒ Leasingraten
- ⇒ Versicherungen

Liquidität sichert damit die Handlungsfähigkeit eines Unternehmens.

Gewinn ist nicht gleich Liquidität

Ein weit verbreitetes Missverständnis besteht darin, Gewinn und Liquidität gleichzusetzen.

Tatsächlich unterscheiden sich beide Begriffe grundlegend.

Ein Unternehmen kann einen hohen Gewinn ausweisen und dennoch kurzfristig zahlungsunfähig sein.

Ebenso kann ein Unternehmen trotz eines geringen Gewinns über eine solide Liquidität verfügen.

Beispiel

Ein Unternehmen stellt im Dezember eine Rechnung über 250.000 Euro aus.

Der Umsatz wird sofort erfasst.

Die Zahlung erfolgt jedoch erst 90 Tage später.

Der Gewinn verbessert sich unmittelbar.

Die Liquidität dagegen bleibt zunächst unverändert.

Gleichzeitig müssen jedoch bereits Gehälter, Lieferantenrechnungen und Steuern bezahlt werden.

Dieses Beispiel zeigt eindrucksvoll:

Gewinn finanziert keine Rechnungen – Liquidität schon.

Warum Liquiditätsmanagement so wichtig ist

Professionelles Liquiditätsmanagement verfolgt mehrere Ziele.

Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit

Die wichtigste Aufgabe besteht darin, jederzeit ausreichend liquide Mittel bereitzuhalten.

Frühzeitiges Erkennen von Engpässen

Liquiditätsprobleme entstehen selten über Nacht.

Eine rollierende Planung macht kritische Entwicklungen frühzeitig sichtbar.

Optimierung des Working Capitals

Durch professionelles Forderungs- und Verbindlichkeitenmanagement wird Kapital effizient genutzt.

Verbesserung der Unternehmenssteuerung

Liquiditätsinformationen ergänzen klassische Erfolgskennzahlen und schaffen eine realistische Sicht auf die finanzielle Situation.

Die wichtigsten Bestandteile eines Liquiditätsmanagements

Professionelles Liquiditätsmanagement besteht aus mehreren Bausteinen.

Aktuelle Liquiditätsübersicht

Sie zeigt den aktuellen Bestand an verfügbaren Zahlungsmitteln.

Typische Inhalte:

- ⇒ Bankguthaben
- ⇒ Kassenbestand
- ⇒ kurzfristig verfügbare Mittel

Einzahlungsplanung

Hier werden sämtliche erwarteten Zahlungseingänge erfasst.

Zum Beispiel:

- ⇒ Kundenzahlungen
- ⇒ Förderungen
- ⇒ Kreditaufnahmen
- ⇒ sonstige Einzahlungen

Auszahlungsplanung

Ebenso werden sämtliche erwarteten Auszahlungen geplant.

Beispielsweise:

- ⇒ Lieferanten
- ⇒ Personal
- ⇒ Steuern
- ⇒ Sozialversicherung
- ⇒ Investitionen
- ⇒ Kreditrückzahlungen
- ⇒ Mieten
- ⇒ Versicherungen

Liquiditätsforecast

Aus Ein- und Auszahlungen entsteht eine Vorschau über die zukünftige Liquiditätsentwicklung.

Dadurch lassen sich Engpässe frühzeitig erkennen.

Die drei Zeithorizonte

Professionelles Liquiditätsmanagement betrachtet unterschiedliche Zeiträume.

Kurzfristig

1 bis 4 Wochen

Fokus:

Zahlungsfähigkeit sichern.

Mittelfristig

3 bis 12 Monate

Fokus:

Investitionen und Finanzierung planen.

Langfristig

mehr als ein Jahr

Fokus:

Unternehmensentwicklung und Wachstum.

Die wichtigsten Liquiditätskennzahlen

Professionelles Liquiditätsmanagement verwendet verschiedene Kennzahlen.

Beispiele:

- ⇒ Bankbestand
- ⇒ verfügbare Liquidität
- ⇒ operativer Cashflow
- ⇒ freier Cashflow
- ⇒ Working Capital
- ⇒ Forderungslaufzeit
- ⇒ Verbindlichkeitenlaufzeit
- ⇒ Liquiditätsreichweite

Diese Kennzahlen ergänzen klassische Erfolgsgrößen wie Umsatz oder Gewinn.

Die rollierende Liquiditätsplanung

Eine der wirkungsvollsten Methoden ist die rollierende Planung.

Dabei wird die Liquiditätsvorschau regelmäßig fortgeschrieben.

Beispiel:

Heute endet die Planung im Dezember.

Nach Ablauf eines Monats wird automatisch der Januar des Folgejahres ergänzt.

Dadurch bleibt der Planungshorizont konstant.

Unternehmen erkennen Risiken frühzeitig und können rechtzeitig reagieren.

Frühwarnsignale erkennen

Professionelles Liquiditätsmanagement beobachtet insbesondere folgende Entwicklungen:

- ⇒ steigende Forderungen
- ⇒ sinkende Bankbestände
- ⇒ verspätete Kundenzahlungen
- ⇒ zunehmende Kreditinanspruchnahme
- ⇒ steigende Lagerbestände
- ⇒ sinkender operativer Cashflow

Je früher diese Signale erkannt werden, desto größer sind die Handlungsmöglichkeiten.

Maßnahmen zur Verbesserung der Liquidität

Nicht jede Maßnahme eignet sich für jedes Unternehmen.

Typische Möglichkeiten sind:

- ⇒ konsequentes Mahnwesen
- ⇒ Optimierung der Zahlungsziele
- ⇒ Reduktion von Lagerbeständen
- ⇒ Priorisierung von Investitionen
- ⇒ Verbesserung der Rechnungsstellung
- ⇒ Verhandlung längerer Zahlungsziele
- ⇒ Optimierung des Forderungsmanagements

Ziel ist nicht, kurzfristig möglichst viel Liquidität aufzubauen, sondern dauerhaft eine stabile Zahlungsfähigkeit sicherzustellen.

Die Rolle von Finance Operations

Finance Operations übernehmen im Liquiditätsmanagement eine zentrale operative Funktion.

Dazu gehören unter anderem:

- ⇒ Erstellung von Liquiditätsübersichten
- ⇒ Aktualisierung von Cashflow-Auswertungen
- ⇒ Pflege der Zahlungsplanung
- ⇒ Aufbereitung entscheidungsrelevanter Informationen
- ⇒ Plausibilitätsprüfung der Planwerte

- ⇒ Erstellung von Forecasts
- ⇒ Visualisierung der Liquiditätsentwicklung

Die eigentliche Finanzierungsentscheidung verbleibt selbstverständlich bei der Unternehmensleitung.

Praxisbeispiel

Ein wachsendes Dienstleistungsunternehmen verfügte über steigende Umsätze, geriet jedoch regelmäßig in Liquiditätsengpässe.

Die Ursache lag nicht in mangelnder Profitabilität, sondern in langen Zahlungszielen der Kunden und fehlender Transparenz über zukünftige Auszahlungen.

Durch die Einführung einer rollierenden 13-Wochen-Liquiditätsplanung wurden sämtliche Ein- und Auszahlungen systematisch erfasst.

Bereits nach wenigen Monaten konnten kritische Phasen mehrere Wochen im Voraus erkannt werden.

Das Unternehmen gewann deutlich mehr Planungssicherheit und reduzierte kurzfristige Finanzierungsmaßnahmen erheblich.

Häufige Fehler

- ✗ Liquidität nur anhand des Kontostands beurteilen
- ✗ Keine rollierende Planung
- ✗ Forderungen nicht überwachen
- ✗ Investitionen ohne Liquiditätsanalyse durchführen
- ✗ Zahlungsziele nicht berücksichtigen
- ✗ Keine Szenarioanalysen
- ✗ Forecast nur einmal jährlich erstellen
- ✗ Fehlende Verantwortlichkeiten
- ✗ Liquidität und Gewinn verwechseln
- ✗ Fehlende Dokumentation

Quick Win

Erstellen Sie eine einfache 13-Wochen-Liquiditätsübersicht.

Erfassen Sie:

- ⇒ aktuellen Bankbestand,
- ⇒ erwartete Einzahlungen,
- ⇒ geplante Auszahlungen,
- ⇒ voraussichtlichen Endbestand je Woche.

Bereits diese Übersicht schafft deutlich mehr Transparenz als der alleinige Blick auf das Bankkonto.

Liquiditäts-Checkliste

- Aktuelle Liquiditätsübersicht vorhanden
- Rollierende Planung eingerichtet
- Einzahlungen geplant
- Auszahlungen geplant
- Cashflow analysiert
- Forderungen überwacht
- Zahlungsziele dokumentiert
- Forecast regelmäßig aktualisiert
- Frühwarnindikatoren definiert
- Maßnahmenplan vorhanden

Fazit

Liquidität ist die Lebensader jedes Unternehmens.

Professionelles Liquiditätsmanagement schafft Transparenz über zukünftige Zahlungsströme, reduziert finanzielle Risiken und ermöglicht eine vorausschauende Unternehmenssteuerung.

Finance Operations leisten dabei einen entscheidenden Beitrag, indem sie Ein- und Auszahlungen strukturiert aufbereiten, Forecasts erstellen und der Unternehmensleitung verlässliche Entscheidungsgrundlagen bereitstellen.

Expertenwissen

Erfolgreiches Liquiditätsmanagement beginnt nicht erst bei finanziellen Engpässen. Unternehmen, die ihre Zahlungsströme kontinuierlich planen und überwachen, können Chancen besser nutzen, Risiken früher erkennen und Investitionen gezielter steuern. Aus diesem Grund zählt eine rollierende Liquiditätsplanung heute zu den wichtigsten Instrumenten moderner Finance Operations.

Kapitel 18

Professionelle Liquiditätsübersichten erstellen

Einleitung

Viele Unternehmen beurteilen ihre finanzielle Situation anhand des aktuellen Bankkontostands.

Diese Betrachtungsweise vermittelt zwar einen Eindruck über die gegenwärtige Situation, erlaubt jedoch keine Aussage über die zukünftige Zahlungsfähigkeit.

Professionelle Liquiditätsübersichten gehen deshalb weit über den Kontostand hinaus.

Sie berücksichtigen zukünftige Einzahlungen, geplante Auszahlungen, saisonale Schwankungen sowie geplante Investitionen und ermöglichen dadurch einen vorausschauenden Blick auf die finanzielle Entwicklung des Unternehmens.

Eine gut aufgebaute Liquiditätsübersicht beantwortet nicht nur die Frage:

„Wie viel Geld haben wir heute?“

Sondern vor allem:

- ⇒ Wie entwickelt sich unsere Liquidität in den nächsten Wochen und Monaten?
- ⇒ Wann können Engpässe entstehen?
- ⇒ Welche Maßnahmen sollten rechtzeitig eingeleitet werden?
- ⇒ Welche finanziellen Spielräume stehen für Investitionen zur Verfügung?

Professionelle Liquiditätsübersichten gehören daher zu den wichtigsten Instrumenten moderner Finance Operations.

Warum eine Liquiditätsübersicht unverzichtbar ist

Liquiditätsprobleme entstehen selten überraschend.

Meist entwickeln sie sich über mehrere Wochen oder Monate.

Eine strukturierte Übersicht macht diese Entwicklungen frühzeitig sichtbar.

Sie unterstützt Unternehmen dabei,

- ⇒ finanzielle Risiken zu erkennen,
- ⇒ Investitionen besser zu planen,
- ⇒ Finanzierungen rechtzeitig vorzubereiten,
- ⇒ Zahlungsströme aktiv zu steuern,
- ⇒ Managemententscheidungen abzusichern.

Damit entwickelt sich die Liquiditätsübersicht von einer einfachen Tabelle zu einem zentralen Führungsinstrument.

Der Aufbau einer professionellen Liquiditätsübersicht

Eine übersichtliche Planung folgt einer festen Struktur.

1. Anfangsbestand

Der verfügbare Bestand zu Beginn des Planungszeitraums.

Beispielsweise:

- ⇒ Bankkonten
- ⇒ Kassenbestand
- ⇒ kurzfristig verfügbare Zahlungsmittel

2. Einzahlungen

Erwartete Zahlungseingänge.

Typische Positionen:

- ⇒ Kundenzahlungen
- ⇒ Förderungen
- ⇒ Darlehen
- ⇒ Zinserträge
- ⇒ sonstige Einzahlungen

3. Auszahlungen

Geplante Zahlungsverpflichtungen.

Beispielsweise:

- ⇒ Lieferanten
- ⇒ Löhne und Gehälter
- ⇒ Sozialversicherung
- ⇒ Finanzamt
- ⇒ Mieten
- ⇒ Leasing
- ⇒ Versicherungen
- ⇒ Investitionen
- ⇒ Kreditrückzahlungen
- ⇒ Sonstige Betriebsausgaben

4. Netto-Cashflow

Differenz zwischen Ein- und Auszahlungen.

Diese Kennzahl zeigt, ob sich die Liquidität verbessert oder verschlechtert.

5. Endbestand

Der voraussichtliche verfügbare Liquiditätsbestand am Ende der jeweiligen Periode.

Dieser Wert bildet gleichzeitig den Anfangsbestand der nächsten Planungsperiode.

Welche Planungszeiträume sind sinnvoll?

Je nach Unternehmensgröße empfiehlt sich eine unterschiedliche Planung.

Zeitraum	Empfehlung
Täglich	Unternehmen mit hohem Zahlungsvolumen
Wöchentlich	Die meisten KMU
Monatlich	Strategische Planung
Quartalsweise	Langfristige Planung

Bewährt hat sich insbesondere eine rollierende 13-Wochen-Planung.

Direkte und indirekte Liquiditätsplanung

Grundsätzlich gibt es zwei Methoden.

Direkte Planung

Erfassung sämtlicher erwarteter Ein- und Auszahlungen.

Vorteile:

- ⇒ sehr detailliert
- ⇒ hohe Genauigkeit
- ⇒ ideal für kurzfristige Planung

Indirekte Planung

Ableitung der Liquidität aus Bilanz- und Erfolgsdaten.

Vorteile:

- ⇒ geringerer Aufwand
- ⇒ geeignet für langfristige Planungen

Für kleine und mittelständische Unternehmen empfiehlt sich häufig die direkte Methode.

Ein professionelles Planungsschema

Eine bewährte Struktur könnte wie folgt aussehen:

Position	Woche 1	Woche 2	Woche 3	Woche 4
Anfangsbestand				
Kundenzahlungen				
Sonstige Einzahlungen				

Position	Woche 1	Woche 2	Woche 3	Woche 4
Summe Einzahlungen				
Lieferanten				
Personal				
Steuern				
Investitionen				
Sonstige Auszahlungen				
Summe Auszahlungen				
Netto-Cashflow				
Endbestand				

Eine solche Übersicht bietet auf einen Blick alle wesentlichen Informationen.

Liquidität visualisieren

Nicht jede Information muss in Tabellen dargestellt werden.

Ergänzen Sie Ihre Planung beispielsweise durch:

- ⇒ Liniendiagramme
- ⇒ Cashflow-Verläufe
- ⇒ Ampelsysteme
- ⇒ Mindestliquiditätslinien
- ⇒ Trenddiagramme

Visualisierungen erleichtern die Interpretation erheblich.

Szenarioanalysen

Professionelle Liquiditätsplanung berücksichtigt unterschiedliche Entwicklungen.

Bewährt haben sich drei Szenarien:

Basisszenario

Entwicklung gemäß aktueller Planung.

Optimistisches Szenario

Höhere Umsätze, schnellere Zahlungseingänge oder geringere Kosten.

Vorsichtiges Szenario

Spätere Kundenzahlungen, höhere Ausgaben oder unerwartete Belastungen.

Der Vergleich verschiedener Szenarien verbessert die Planungssicherheit erheblich.

Frühwarnsystem integrieren

Eine professionelle Liquiditätsübersicht enthält definierte Schwellenwerte.

Beispiel:

- Mehr als drei Monatsausgaben verfügbar
- Zwei bis drei Monatsausgaben verfügbar
- Weniger als zwei Monatsausgaben verfügbar

So erkennt die Geschäftsführung kritische Entwicklungen sofort.

Automatisierung

Liquiditätsübersichten sollten möglichst automatisch aktualisiert werden.

Geeignete Datenquellen:

- ⇒ Bankexporte
- ⇒ Buchhaltung
- ⇒ Offene-Posten-Listen
- ⇒ ERP-System
- ⇒ Excel-Planungen

Power Query eignet sich hervorragend zur automatisierten Datenübernahme.

Praxisbeispiel

Ein Handelsunternehmen führte seine Liquiditätsplanung ausschließlich auf Basis des aktuellen Bankkontostands durch.

Größere Steuerzahlungen führten regelmäßig zu kurzfristigen Engpässen.

Nach Einführung einer rollierenden 13-Wochen-Planung wurden sämtliche Ein- und Auszahlungen systematisch erfasst.

Bereits wenige Wochen später konnten kritische Zeiträume frühzeitig erkannt und geeignete Maßnahmen eingeleitet werden.

Die kurzfristige Inanspruchnahme von Betriebsmittelkrediten ging deutlich zurück.

Häufige Fehler

- ✗ Nur den Kontostand betrachten
- ✗ Keine rollierende Planung
- ✗ Steuerzahlungen vergessen
- ✗ Investitionen nicht berücksichtigen
- ✗ Saisonale Schwankungen ignorieren
- ✗ Keine Szenarioanalysen
- ✗ Keine Aktualisierung
- ✗ Fehlende Verantwortlichkeiten
- ✗ Keine Mindestliquidität definieren
- ✗ Liquiditätsplanung nicht dokumentieren

Quick Win

Erstellen Sie eine einfache Liquiditätsübersicht für die nächsten 13 Wochen.

Tragen Sie zunächst nur die größten Ein- und Auszahlungen ein.

Bereits diese erste Version liefert deutlich mehr Transparenz als der alleinige Blick auf das Bankkonto.

Erweitern Sie die Planung anschließend schrittweise um weitere Zahlungsströme.

Checkliste

- Anfangsbestand definiert
- Einzahlungen vollständig erfasst
- Auszahlungen vollständig geplant
- Rollierende Planung eingerichtet
- Mindestliquidität definiert
- Szenarioanalysen erstellt
- Diagramme integriert
- Automatische Aktualisierung eingerichtet
- Verantwortlichkeiten festgelegt
- Regelmäßige Aktualisierung durchgeführt

Fazit

Eine professionelle Liquiditätsübersicht ist weit mehr als eine Aufstellung von Kontoständen.

Sie verbindet aktuelle Finanzinformationen mit einer vorausschauenden Planung und schafft damit die Grundlage für sichere unternehmerische Entscheidungen.

Unternehmen, die ihre Liquidität systematisch planen und überwachen, erkennen Risiken frühzeitig, gewinnen finanzielle Stabilität und schaffen die Voraussetzung für nachhaltiges Wachstum.

Expertenwissen

Die besten Liquiditätsübersichten sind einfach aufgebaut. Statt möglichst viele Detailinformationen aufzunehmen, konzentrieren sie sich auf die wesentlichen Zahlungsströme und werden regelmäßig aktualisiert. In der Praxis ist eine konsequent gepflegte, übersichtliche Planung deutlich wertvoller als ein komplexes Modell, das nur selten verwendet wird.

Kapitel 19

Cashflow verstehen und professionell steuern

Einleitung

Ein Unternehmen kann hohe Umsätze erzielen, Gewinne erwirtschaften und dennoch in finanzielle Schwierigkeiten geraten.

Der Grund liegt häufig nicht im Erfolg des Unternehmens, sondern im **Cashflow**.

Der Cashflow zeigt, wie viel Geld tatsächlich in das Unternehmen hinein- und wieder hinausfließt.

Er macht sichtbar,

- ⇒ ob ein Unternehmen aus eigener Kraft liquide Mittel erwirtschaftet,
- ⇒ wie Investitionen finanziert werden,
- ⇒ wie sich Finanzierungen auf die Liquidität auswirken,
- ⇒ und ob genügend finanzielle Mittel für zukünftiges Wachstum vorhanden sind.

Während Gewinn eine buchhalterische Größe darstellt, beschreibt der Cashflow die tatsächlichen Zahlungsströme.

Er gehört deshalb zu den wichtigsten Kennzahlen moderner Finance Operations.

Was ist Cashflow?

Der Cashflow beschreibt sämtliche Zahlungsströme eines Unternehmens innerhalb eines bestimmten Zeitraums.

Er beantwortet eine zentrale Frage:

Wie viel Geld ist tatsächlich geflossen?

Im Gegensatz zum Gewinn berücksichtigt der Cashflow ausschließlich tatsächliche Ein- und Auszahlungen.

Nicht zahlungswirksame Buchungen – beispielsweise Abschreibungen – beeinflussen den Cashflow nicht unmittelbar.

Warum ist der Cashflow so wichtig?

Der Cashflow zeigt, ob ein Unternehmen aus eigener Geschäftstätigkeit genügend finanzielle Mittel erwirtschaftet.

Er beantwortet unter anderem folgende Fragen:

- ⇒ Können laufende Kosten bezahlt werden?
- ⇒ Sind Investitionen finanzierbar?
- ⇒ Müssen zusätzliche Kredite aufgenommen werden?
- ⇒ Ist Wachstum langfristig finanzierbar?
- ⇒ Bestehen finanzielle Risiken?

Ein dauerhaft positiver Cashflow erhöht die finanzielle Stabilität eines Unternehmens.

Gewinn, Liquidität und Cashflow

Diese drei Begriffe werden häufig miteinander verwechselt.

Begriff	Bedeutung
Gewinn	Wirtschaftlicher Erfolg laut Buchhaltung
Liquidität	Verfügbare Zahlungsmittel zu einem bestimmten Zeitpunkt
Cashflow	Tatsächliche Zahlungsströme innerhalb eines Zeitraums

Alle drei Größen ergänzen sich.

Keine ersetzt die andere.

Die drei Arten des Cashflows

Professionelle Finanzanalysen unterscheiden drei Bereiche.

Operativer Cashflow

Der operative Cashflow entsteht aus der eigentlichen Geschäftstätigkeit.

Hierzu gehören beispielsweise:

Einzahlungen

- ⇒ Kundenzahlungen

Auszahlungen

- ⇒ Lieferanten
- ⇒ Personal
- ⇒ Miete

- ⇒ Energie
- ⇒ laufende Betriebskosten

Der operative Cashflow zeigt, ob das Unternehmen sein Kerngeschäft erfolgreich finanziert.

Investitions-Cashflow

Dieser Bereich umfasst sämtliche Investitionen.

Beispiele:

- ⇒ Auszahlungen
 - Maschinen
 - Fahrzeuge
 - Software
 - Immobilien
- ⇒ Einzahlungen
 - Verkauf von Anlagen
 - Verkauf von Fahrzeugen

Ein negativer Investitions-Cashflow ist häufig ein Zeichen für Wachstum.

Finanzierungs-Cashflow

Hier werden sämtliche Finanzierungsvorgänge berücksichtigt.

Beispiele:

- ⇒ Einzahlungen
 - Kredite
 - Gesellschaftereinlagen
- ⇒ Auszahlungen
 - Tilgungen
 - Dividenden
 - Ausschüttungen

Dadurch wird sichtbar, wie sich Finanzierungen auf die Liquidität auswirken.

Der freie Cashflow

Eine besonders wichtige Kennzahl ist der freie Cashflow.

Er beschreibt den Betrag,

der nach Finanzierung des laufenden Geschäftsbetriebs und notwendiger Investitionen tatsächlich zur freien Verfügung steht.

Ein positiver freier Cashflow ermöglicht beispielsweise:

- ⇒ Wachstum
- ⇒ Schuldentilgung
- ⇒ Ausschüttungen
- ⇒ Rücklagenbildung

Cashflow analysieren

Nicht nur die Höhe des Cashflows ist entscheidend.

Ebenso wichtig ist seine Entwicklung.

Professionelle Analysen betrachten unter anderem:

- ⇒ Monatsverlauf
- ⇒ Quartalsverlauf
- ⇒ Jahresvergleich
- ⇒ Budgetvergleich
- ⇒ Forecast

Trends liefern häufig wertvollere Informationen als Einzelwerte.

Frühwarnsignale

Folgende Entwicklungen sollten aufmerksam beobachtet werden:

- ⇒ sinkender operativer Cashflow
- ⇒ steigender Finanzierungsbedarf
- ⇒ hohe Forderungsbestände
- ⇒ stark steigende Lagerbestände
- ⇒ zunehmende Kreditinanspruchnahme
- ⇒ sinkende Zahlungsmittel

Diese Entwicklungen können auf zukünftige Liquiditätsprobleme hinweisen.

Maßnahmen zur Verbesserung des Cashflows

Unternehmen können ihren Cashflow aktiv beeinflussen.

Beispiele:

Forderungsmanagement verbessern

- ⇒ Rechnungen schneller stellen
- ⇒ Mahnwesen optimieren
- ⇒ Zahlungsziele verkürzen

Verbindlichkeiten steuern

- ⇒ Zahlungsziele sinnvoll nutzen
- ⇒ Skonti wirtschaftlich bewerten

Lagerbestände optimieren

- ⇒ Kapitalbindung reduzieren
- ⇒ Bestände regelmäßig analysieren

Investitionen planen

- ⇒ Prioritäten setzen
- ⇒ Finanzierungsformen vergleichen

Kosten optimieren

- ⇒ laufende Kosten überprüfen
- ⇒ Prozesse automatisieren
- ⇒ Ineffizienzen beseitigen

Cashflow im Reporting

Ein professionelles Management-Reporting sollte regelmäßig folgende Informationen enthalten:

- ⇒ operativer Cashflow
- ⇒ freier Cashflow
- ⇒ Entwicklung zum Vorjahr
- ⇒ Budgetvergleich
- ⇒ Forecast
- ⇒ Liquiditätsentwicklung
- ⇒ wesentliche Einflussfaktoren

So erhält die Geschäftsführung einen umfassenden Überblick über die finanzielle Situation.

Visualisierung des Cashflows

Besonders geeignet sind:

- ⇒ Liniendiagramme
- ⇒ Wasserfalldiagramme
- ⇒ Monatsvergleiche

- ⇒ Cashflow-Trends
- ⇒ Ampelsysteme

Visualisierungen erleichtern die Interpretation erheblich.

Die Rolle von Finance Operations

Finance Operations übernehmen im Cashflow-Management insbesondere folgende Aufgaben:

- ⇒ Aufbereitung der Zahlungsströme
- ⇒ Erstellung von Cashflow-Auswertungen
- ⇒ Entwicklung standardisierter Berichte
- ⇒ Forecast-Erstellung
- ⇒ Plausibilitätsprüfungen
- ⇒ Dashboard-Visualisierung
- ⇒ Management-Reporting

Die operative Finanzierungsentscheidung bleibt selbstverständlich Aufgabe der Geschäftsführung.

Praxisbeispiel

Ein Produktionsunternehmen erzielte über mehrere Jahre stabile Gewinne.

Trotzdem musste regelmäßig kurzfristig ein Betriebsmittelkredit in Anspruch genommen werden.

Die Ursache lag in langen Zahlungszielen der Kunden sowie hohen Lagerbeständen.

Durch ein professionelles Cashflow-Reporting wurden diese Zusammenhänge erstmals transparent dargestellt.

Nach Optimierung des Forderungsmanagements und einer Reduzierung der Lagerbestände verbesserte sich der operative Cashflow deutlich.

Die Inanspruchnahme kurzfristiger Finanzierungen konnte erheblich reduziert werden.

Häufige Fehler

- ✗ Gewinn mit Cashflow verwechseln
- ✗ Nur den Kontostand beobachten
- ✗ Keine Cashflow-Planung
- ✗ Fehlende Forecasts
- ✗ Forderungen nicht überwachen
- ✗ Lagerbestände ignorieren
- ✗ Investitionen ohne Cashflow-Analyse
- ✗ Keine Szenarioanalysen
- ✗ Cashflow nicht visualisieren
- ✗ Keine regelmäßige Berichterstattung

Quick Win

Erstellen Sie eine monatliche Cashflow-Auswertung.

Vergleichen Sie:

- ⇒ operativen Cashflow
- ⇒ Investitions-Cashflow
- ⇒ Finanzierungs-Cashflow

über mindestens zwölf Monate.

So erkennen Sie Trends deutlich schneller als anhand einzelner Monatswerte.

Cashflow-Checkliste

- Operativer Cashflow wird regelmäßig berechnet
- Investitionszahlungen werden separat ausgewiesen
- Finanzierungs-Cashflow wird analysiert
- Freier Cashflow wird überwacht
- Cashflow-Forecast vorhanden
- Cashflow-Diagramme im Reporting integriert
- Forderungsmanagement überwacht
- Lagerbestände regelmäßig analysiert
- Maßnahmen dokumentiert
- Verantwortlichkeiten definiert

Fazit

Der Cashflow gehört zu den wichtigsten Steuerungsgrößen eines Unternehmens.

Er zeigt nicht nur, wie viel Geld tatsächlich erwirtschaftet wird, sondern auch, wie nachhaltig ein Unternehmen finanziert ist.

Professionelle Finance Operations unterstützen die Unternehmensleitung dabei, Zahlungsströme transparent darzustellen, Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und fundierte finanzielle Entscheidungen zu treffen.

Expertenwissen

Investoren, Banken und Finanzierungspartner achten häufig stärker auf den Cashflow als auf den ausgewiesenen Jahresgewinn. Ein dauerhaft positiver operativer Cashflow signalisiert, dass ein Unternehmen seine laufende Geschäftstätigkeit aus eigener Kraft finanzieren kann. Deshalb sollte der Cashflow fester Bestandteil jedes Management-Reportings sein und regelmäßig gemeinsam mit Liquidität, Ergebnis und Kennzahlen analysiert werden.

Teil VI - Finance Administration & Back-office

Kapitel 20

Finance Administration & Backoffice

Einleitung

Wenn von Finance gesprochen wird, denken viele Unternehmen zunächst an Buchhaltung, Controlling oder Steuerberatung.

Der administrative Bereich wird dagegen häufig unterschätzt.

Dabei sind es gerade die organisatorischen Abläufe im Hintergrund, die darüber entscheiden, ob Finanzprozesse effizient funktionieren oder unnötig Zeit und Ressourcen kosten.

Fehlende Dokumentationen, unklare Zuständigkeiten oder uneinheitliche Abläufe führen häufig zu Verzögerungen, Fehlern und Informationsverlusten.

Professionelle Finance Administration schafft hier Ordnung.

Sie sorgt dafür, dass Informationen vollständig vorliegen, Prozesse nachvollziehbar dokumentiert sind und Reporting, Liquiditätsmanagement sowie Datenanalysen auf einer stabilen organisatorischen Grundlage aufbauen können.

Finance Administration ist damit weit mehr als klassische Verwaltung.

Sie ist das organisatorische Rückgrat moderner Finance Operations.

Was bedeutet Finance Administration?

Finance Administration umfasst sämtliche organisatorischen und administrativen Tätigkeiten, die notwendig sind, um finanznahe Prozesse effizient zu unterstützen.

Dabei geht es nicht um steuerliche Beratung oder Buchhaltung, sondern um die operative Organisation der Finanzprozesse.

Typische Aufgaben sind:

- ⇒ Verwaltung finanzrelevanter Unterlagen
- ⇒ Vorbereitung von Reports
- ⇒ Pflege von Stammdaten
- ⇒ Dokumentation von Prozessen
- ⇒ Koordination von Freigaben
- ⇒ Unterstützung bei Monatsabschlüssen
- ⇒ Verwaltung von Vorlagen

- ⇒ Termin- und Fristenmanagement
- ⇒ Unterstützung der Geschäftsführung

Finance Administration schafft die Voraussetzungen dafür, dass Fachabteilungen effizient arbeiten können.

Warum dieser Bereich so wichtig ist

Viele Probleme im Reporting entstehen nicht durch fehlendes Fachwissen.

Sie entstehen durch organisatorische Schwächen.

Beispielsweise:

- ⇒ Informationen liegen nicht vollständig vor.
- ⇒ Verantwortlichkeiten sind unklar.
- ⇒ Dokumente werden unterschiedlich abgelegt.
- ⇒ Vorlagen existieren mehrfach.
- ⇒ Fristen werden versäumt.
- ⇒ Versionen stimmen nicht überein.

Professionelle Finance Administration reduziert genau diese Probleme.

Die Aufgaben einer modernen Finance Administration

Dokumentenmanagement

Finanzrelevante Unterlagen müssen strukturiert verwaltet werden.

Beispielsweise:

- ⇒ Verträge
- ⇒ Finanzierungsunterlagen
- ⇒ Berichte
- ⇒ Budgetunterlagen
- ⇒ Forecasts
- ⇒ Richtlinien
- ⇒ Prozessbeschreibungen

Eine einheitliche Ablagestruktur spart Zeit und erhöht die Nachvollziehbarkeit.

Stammdatenpflege

Aktuelle Stammdaten sind Voraussetzung für hochwertige Reports.

Hierzu gehören unter anderem:

- ⇒ Kunden
- ⇒ Lieferanten

- ⇒ Kostenstellen
- ⇒ Projekte
- ⇒ Konten
- ⇒ Ansprechpartner

Die regelmäßige Pflege verhindert spätere Fehler.

Reporting-Unterstützung

Finance Administration unterstützt die Erstellung regelmäßiger Berichte.

Typische Tätigkeiten:

- ⇒ Daten zusammenstellen
- ⇒ Vorlagen vorbereiten
- ⇒ Fristen überwachen
- ⇒ Berichte archivieren
- ⇒ Verteiler pflegen

Dadurch können sich Finance Specialists stärker auf Analyse und Interpretation konzentrieren.

Termin- und Fristenmanagement

Im Finanzbereich existieren zahlreiche feste Termine.

Zum Beispiel:

- ⇒ Monatsabschluss
- ⇒ Umsatzsteuervoranmeldung
- ⇒ Budgetplanung
- ⇒ Forecast
- ⇒ Management-Meeting
- ⇒ Jahresabschluss

Eine strukturierte Terminverwaltung verhindert Verzögerungen.

Vorlagenmanagement

Viele Unternehmen verwenden unterschiedliche Versionen derselben Dokumente.

Professionelle Finance Administration verwaltet zentrale Vorlagen für:

- ⇒ Reporting
- ⇒ Liquiditätsplanung
- ⇒ Budgetplanung
- ⇒ KPI-Dashboards

- ⇒ Protokolle
- ⇒ Checklisten

Dadurch arbeiten alle Beteiligten mit denselben Dokumenten.

Dokumentation schafft Qualität

Ein professioneller Finance-Bereich dokumentiert seine wichtigsten Prozesse.

Beispielsweise:

- ⇒ Monatsreporting
- ⇒ Datenimport
- ⇒ KPI-Berechnung
- ⇒ Liquiditätsplanung
- ⇒ Dashboard-Aktualisierung
- ⇒ Forecast-Erstellung

Dokumentierte Abläufe erleichtern Vertretungen und sichern Know-how.

Verantwortlichkeiten klar definieren

Jeder Prozess benötigt einen eindeutigen Verantwortlichen.

Ein einfaches Beispiel:

Aufgabe	Verantwortlich
Stammdatenpflege	Finance Administration
Datenimport	Finance Operations
KPI-Berechnung	Finance Operations
Qualitätskontrolle	Teamleitung
Freigabe	Geschäftsführung

Klare Zuständigkeiten vermeiden Doppelarbeiten und Missverständnisse.

Digitalisierung administrativer Prozesse

Auch administrative Tätigkeiten lassen sich effizient digitalisieren.

Beispiele:

- ⇒ digitale Freigaben
- ⇒ elektronische Dokumentenablage
- ⇒ automatische Erinnerungen

- ⇒ Aufgabenmanagement
- ⇒ digitale Checklisten
- ⇒ Workflow-Systeme

Dadurch sinkt der Verwaltungsaufwand erheblich.

Die Rolle innerhalb von Finance Operations

Finance Administration verbindet Organisation und Fachbereich.

Sie sorgt dafür,

- ⇒ dass Informationen vollständig vorliegen,
- ⇒ Prozesse dokumentiert werden,
- ⇒ Fristen eingehalten werden,
- ⇒ Vorlagen aktuell bleiben,
- ⇒ und das Reporting reibungslos funktioniert.

Damit schafft sie die organisatorische Grundlage für hochwertige Finance-Prozesse.

Praxisbeispiel

Ein mittelständisches Unternehmen verfügte über ein professionelles Reporting, hatte jedoch Schwierigkeiten bei der termingerechten Erstellung.

Die Ursache lag nicht in der Analyse der Zahlen, sondern in fehlenden Unterlagen, uneinheitlichen Vorlagen und unklaren Zuständigkeiten.

Nach Einführung eines zentralen Dokumentenmanagements, eines Reporting-Kalenders und klar definierter Verantwortlichkeiten verkürzte sich die Durchlaufzeit des Monatsreportings um rund 40 Prozent.

Gleichzeitig sank die Fehlerquote deutlich.

Häufige Fehler

- ✗ Keine einheitliche Ablagestruktur
- ✗ Unterschiedliche Vorlagen
- ✗ Fehlende Dokumentation
- ✗ Keine Vertretungsregelungen
- ✗ Unklare Verantwortlichkeiten
- ✗ Manuelle Terminverwaltung
- ✗ Fehlende Prozessbeschreibungen
- ✗ Unterschiedliche Dateiversionen
- ✗ Keine Standard-Checklisten
- ✗ Fehlende Nachvollziehbarkeit

Quick Win

Erstellen Sie eine Übersicht aller wiederkehrenden Finance-Prozesse.

Notieren Sie für jeden Prozess:

- ⇒ Verantwortliche Person
- ⇒ Termin
- ⇒ benötigte Unterlagen
- ⇒ verwendete Vorlage
- ⇒ Freigabeverantwortlicher

Bereits diese Transparenz verbessert die Zusammenarbeit erheblich.

Finance-Administration-Checkliste

- Einheitliche Dokumentenstruktur
- Standardisierte Vorlagen
- Dokumentierte Prozesse
- Verantwortlichkeiten definiert
- Reporting-Kalender vorhanden
- Fristen werden überwacht
- Digitale Ablage eingerichtet
- Vertretungsregelungen dokumentiert
- Checklisten vorhanden
- Regelmäßige Prozessüberprüfung

Fazit

Finance Administration ist weit mehr als klassische Büroorganisation.

Sie schafft die organisatorischen Voraussetzungen für professionelle Finance Operations und sorgt dafür, dass Berichte, Kennzahlen und Finanzinformationen effizient erstellt und zuverlässig bereitgestellt werden.

Unternehmen, die ihre administrativen Finance-Prozesse strukturieren und standardisieren, profitieren von höherer Effizienz, besserer Datenqualität und einer deutlich geringeren Fehleranfälligkeit.

Expertenwissen

In vielen Unternehmen werden organisatorische Aufgaben im Finance-Bereich „nebenbei“ erledigt. Mit zunehmendem Unternehmenswachstum führt dies jedoch häufig zu Medienbrüchen, Informationsverlusten und ineffizienten Abläufen. Professionelle Finance Administration schafft klare Strukturen und entlastet Fachkräfte von administrativen Routinetätigkeiten. Dadurch bleibt mehr Zeit für Analysen, Unternehmenssteuerung und wertschöpfende Aufgaben.

Teil VII - Digitalisierung & Automatisierung

Kapitel 21

Digitalisierung und Automatisierung von Finance-Prozessen

Einleitung

Die Digitalisierung verändert Unternehmen grundlegend.

Während früher viele Finance-Prozesse papierbasiert oder manuell durchgeführt wurden, stehen heute leistungsfähige digitale Werkzeuge zur Verfügung.

Dennoch bedeutet Digitalisierung nicht automatisch bessere Prozesse.

Viele Unternehmen digitalisieren lediglich bestehende Abläufe – ohne sie vorher zu hinterfragen.

Aus einem ineffizienten Papierprozess wird dadurch lediglich ein ineffizienter digitaler Prozess.

Professionelle Finance Operations verfolgen deshalb einen anderen Ansatz:

Zuerst Prozesse verbessern – anschließend digitalisieren und automatisieren.

Nur wenn Prozesse klar definiert und standardisiert sind, entfaltet Digitalisierung ihren vollen Nutzen.

Was bedeutet Digitalisierung im Finance-Bereich?

Digitalisierung beschreibt den Einsatz digitaler Technologien zur Unterstützung und Optimierung finanznaher Prozesse.

Dazu gehören beispielsweise:

- ⇒ digitale Dokumente
- ⇒ elektronische Freigaben
- ⇒ automatisierte Datenimporte
- ⇒ digitale Workflows
- ⇒ Cloud-Lösungen
- ⇒ elektronische Archivierung
- ⇒ automatisierte Reportings
- ⇒ digitale Zusammenarbeit

Das Ziel besteht nicht darin, möglichst viele Programme einzusetzen.

Das Ziel besteht darin, Prozesse einfacher, schneller und transparenter zu gestalten.

Digitalisierung ist kein Selbstzweck

Viele Unternehmen investieren in neue Software und erwarten sofortige Verbesserungen.

Die Praxis zeigt jedoch:

Software löst keine organisatorischen Probleme.

Wenn Verantwortlichkeiten unklar sind oder Datenqualität mangelhaft ist, entstehen dieselben Schwierigkeiten auch mit moderner Software.

Digitalisierung funktioniert deshalb nur gemeinsam mit:

- ⇒ klaren Prozessen
- ⇒ hochwertigen Daten
- ⇒ standardisierten Vorlagen
- ⇒ dokumentierten Abläufen

Der Weg zur digitalen Finance-Organisation

Eine erfolgreiche Digitalisierung erfolgt schrittweise.

Schritt 1

Bestehende Prozesse analysieren



Schritt 2

Schwachstellen identifizieren



Schritt 3

Prozesse vereinfachen



Schritt 4

Standardisieren



Schritt 5

Digitalisieren



Schritt 6

Automatisieren



Schritt 7

Kontinuierlich verbessern

Welche Prozesse eignen sich besonders?

Nicht jeder Prozess sollte automatisiert werden.

Besonders geeignet sind Tätigkeiten mit:

- ⇒ hohem Wiederholungsgrad,
- ⇒ klaren Regeln,
- ⇒ standardisierten Daten,
- ⇒ geringem Interpretationsbedarf.

Beispiele:

- ⇒ Datenimporte
- ⇒ Berichtserstellung
- ⇒ Dokumentenablage
- ⇒ Freigabeprozesse
- ⇒ Erinnerungen
- ⇒ Archivierung
- ⇒ Rechnungsverarbeitung
- ⇒ Terminüberwachung

Digitale Dokumentenverwaltung

Papierakten gehören zunehmend der Vergangenheit an.

Moderne Dokumentenverwaltung bietet zahlreiche Vorteile.

Beispielsweise:

- ⇒ zentrale Ablage
- ⇒ Volltextsuche
- ⇒ Versionierung
- ⇒ Zugriffsrechte
- ⇒ reversionssichere Archivierung
- ⇒ ortsunabhängiger Zugriff

Dadurch reduziert sich der Suchaufwand erheblich.

Digitale Freigabeprozesse

Viele Finanzprozesse erfordern Genehmigungen.

Zum Beispiel:

- ⇒ Investitionen
- ⇒ Rechnungen

- ⇒ Zahlungen
- ⇒ Budgets
- ⇒ Verträge

Digitale Workflows ermöglichen:

- ⇒ automatische Benachrichtigungen
- ⇒ transparente Bearbeitungsstände
- ⇒ lückenlose Dokumentation
- ⇒ kürzere Durchlaufzeiten

Automatisierte Benachrichtigungen

Routineaufgaben lassen sich häufig automatisch überwachen.

Beispiele:

- ⇒ Monatsabschluss startet
- ⇒ Reporting fällig
- ⇒ Budget überschritten
- ⇒ Liquidität unterschreitet Mindestwert
- ⇒ offene Forderungen
- ⇒ fehlende Daten

Dadurch werden Risiken frühzeitig sichtbar.

Digitale Zusammenarbeit

Finance arbeitet heute eng mit anderen Unternehmensbereichen zusammen.

Digitale Zusammenarbeit unterstützt:

- ⇒ gemeinsame Dokumente
- ⇒ zentrale Aufgabenlisten
- ⇒ Kommentare
- ⇒ Freigaben
- ⇒ Versionierung
- ⇒ transparente Kommunikation

Dies verbessert die Zusammenarbeit erheblich.

Cloud-Lösungen

Immer mehr Unternehmen nutzen cloudbasierte Anwendungen.

Vorteile:

- ⇒ ortsunabhängiger Zugriff
- ⇒ automatische Datensicherung
- ⇒ aktuelle Softwareversionen
- ⇒ einfache Zusammenarbeit
- ⇒ hohe Skalierbarkeit

Dabei sollten Datenschutz und Berechtigungskonzepte stets berücksichtigt werden.

Künstliche Intelligenz im Finance-Bereich

Auch künstliche Intelligenz gewinnt zunehmend an Bedeutung.

Sinnvolle Einsatzmöglichkeiten sind beispielsweise:

- ⇒ Zusammenfassung von Management-Berichten
- ⇒ Unterstützung bei Kommentaren
- ⇒ Analyse großer Datenmengen
- ⇒ Erkennung von Auffälligkeiten
- ⇒ Prognosen und Forecasts
- ⇒ Unterstützung bei Dokumentationen

Wichtig ist jedoch:

KI ersetzt keine fachliche Beurteilung.

Die Verantwortung für finanzielle Entscheidungen bleibt stets beim Unternehmen.

Die Rolle des Menschen

Digitalisierung verändert Aufgaben.

Sie ersetzt jedoch nicht die Erfahrung von Finance-Fachkräften.

Menschen bleiben unverzichtbar für:

- ⇒ Interpretation
- ⇒ Plausibilitätsbeurteilungen
- ⇒ Entscheidungen
- ⇒ Kommunikation
- ⇒ Strategie
- ⇒ Verantwortung

Technologie unterstützt den Menschen – nicht umgekehrt.

Die Rolle von Finance Operations

Finance Operations übernehmen im Digitalisierungsprozess eine zentrale Rolle.

Zu den Aufgaben gehören:

- ⇒ Prozessanalyse
- ⇒ Standardisierung
- ⇒ Auswahl geeigneter Werkzeuge
- ⇒ Aufbau automatisierter Reporting-Prozesse
- ⇒ Dokumentation
- ⇒ Schulung der Anwender
- ⇒ Qualitätssicherung
- ⇒ kontinuierliche Optimierung

Finance Operations verbinden damit Fachwissen, Prozesse und Technologie.

Praxisbeispiel

Ein mittelständisches Unternehmen verwaltete Eingangsrechnungen ausschließlich per E-Mail.

Freigaben erfolgten manuell.

Der Bearbeitungsstand war häufig unklar.

Nach Einführung eines digitalen Freigabeprozesses konnten Rechnungen elektronisch geprüft, genehmigt und archiviert werden.

Die durchschnittliche Bearbeitungszeit sank von acht auf drei Tage.

Gleichzeitig erhöhte sich die Transparenz erheblich.

Häufige Fehler

- ✗ Digitalisierung ohne Prozessanalyse
- ✗ Zu viele Einzellösungen
- ✗ Fehlende Dokumentation
- ✗ Schlechte Datenqualität
- ✗ Keine Standards
- ✗ Zu komplexe Prozesse
- ✗ Mitarbeitende nicht einbinden
- ✗ Fehlende Schulungen
- ✗ Keine Erfolgsmessung
- ✗ Digitalisierung als einmaliges Projekt betrachten

Quick Win

Wählen Sie einen wiederkehrenden Finance-Prozess.

Fragen Sie sich:

- ⇒ Welche Schritte sind wirklich notwendig?
- ⇒ Welche Informationen werden mehrfach erfasst?
- ⇒ Welche Tätigkeiten wiederholen sich?
- ⇒ Welche Schritte könnten automatisiert werden?

Bereits kleine Verbesserungen schaffen oft überraschend große Zeitgewinne.

Digitalisierungs-Checkliste

- Prozesse dokumentiert
- Verantwortlichkeiten definiert
- Standards vorhanden
- Digitale Dokumentenverwaltung eingerichtet
- Automatisierte Datenimporte
- Digitale Freigaben
- Wiederkehrende Aufgaben automatisiert
- Datenqualität sichergestellt
- Mitarbeitende geschult
- Kontinuierliche Verbesserung etabliert

Fazit

Digitalisierung ist kein Selbstzweck.

Ihr Ziel besteht darin, Finance-Prozesse effizienter, transparenter und zuverlässiger zu gestalten.

Unternehmen, die Prozesse standardisieren, hochwertige Daten schaffen und gezielt automatisieren, gewinnen Zeit für das Wesentliche: Analyse, Unternehmenssteuerung und fundierte Entscheidungen.

Professionelle Finance Operations bilden dabei die Brücke zwischen betriebswirtschaftlichem Fachwissen, organisatorischen Prozessen und moderner Technologie.

Expertenwissen

Die erfolgreichsten Digitalisierungsprojekte beginnen **nicht** mit der Auswahl einer Software, sondern mit einer einfachen Frage: „**Warum machen wir diesen Prozess überhaupt so?**“ Wer bestehende Abläufe kritisch hinterfragt, unnötige Schritte entfernt und erst danach digitalisiert, erzielt in der Regel deutlich bessere Ergebnisse als Unternehmen, die lediglich analoge Prozesse digital nachbilden. Digitalisierung ist deshalb immer auch Prozessverbesserung.

Teil VIII - Ausblick

Kapitel 22

Die Zukunft der Finance Operations

Einleitung

Der Finance-Bereich befindet sich in einem grundlegenden Wandel.

Noch vor wenigen Jahren bestand ein Großteil der Arbeit aus manuellen Tabellen, papierbasierten Prozessen und der rückblickenden Auswertung vergangener Geschäftszahlen.

Heute stehen Unternehmen deutlich größere Datenmengen, leistungsfähigere Softwarelösungen und moderne Automatisierungstechnologien zur Verfügung.

Diese Entwicklung verändert nicht nur die eingesetzten Werkzeuge.

Sie verändert die gesamte Rolle des Finance-Bereichs.

Finance entwickelt sich zunehmend von einer administrativen Funktion hin zu einem strategischen Partner der Unternehmensführung.

Im Mittelpunkt stehen künftig nicht mehr die reine Datenerfassung oder die Erstellung von Berichten, sondern die Bereitstellung hochwertiger Informationen für bessere Entscheidungen.

Genau hier setzen moderne Finance Operations an.

Der Wandel der Finance-Funktion

Traditionell lag der Schwerpunkt vieler Finanzabteilungen auf:

- ⇒ Buchhaltung
- ⇒ Dokumentation
- ⇒ gesetzlichen Verpflichtungen
- ⇒ Jahresabschlüssen
- ⇒ manuellen Auswertungen

Diese Aufgaben bleiben auch künftig wichtig.

Gleichzeitig entstehen jedoch neue Anforderungen.

Unternehmen erwarten heute:

- ⇒ aktuelle Kennzahlen
 - ⇒ Echtzeitinformationen
 - ⇒ automatisierte Reports
 - ⇒ Forecasts
 - ⇒ Szenarioanalysen
 - ⇒ fundierte Entscheidungsgrundlagen
-

Finance wird damit immer stärker zum Informationszentrum des Unternehmens.

Daten werden zum Wettbewerbsfaktor

Früher galt Kapital als wichtigste Ressource.

Heute gewinnen Daten zunehmend an Bedeutung.

Unternehmen verfügen über enorme Informationsmengen.

Die eigentliche Herausforderung besteht darin,
diese Informationen sinnvoll zu nutzen.

Erfolgreiche Unternehmen unterscheiden sich künftig nicht dadurch,
wer die meisten Daten besitzt,
sondern dadurch,
wer sie schneller versteht und besser nutzt.

Echtzeit statt Monatsende

Klassisches Reporting orientiert sich häufig am Monatsabschluss.

Moderne Unternehmen möchten Entwicklungen jedoch möglichst in Echtzeit erkennen.

Bereits heute ermöglichen viele Systeme:

- ⇒ aktuelle Dashboards
- ⇒ automatische KPI-Aktualisierung
- ⇒ Live-Auswertungen
- ⇒ digitale Cockpits

Dadurch verkürzt sich der Zeitraum zwischen Ereignis und Entscheidung erheblich.

Künstliche Intelligenz verändert Finance

Künstliche Intelligenz wird zahlreiche Prozesse unterstützen.

Beispielsweise:

- ⇒ Erkennung von Auffälligkeiten
 - ⇒ Analyse großer Datenmengen
 - ⇒ Prognosen
 - ⇒ Forecasts
 - ⇒ automatische Berichte
 - ⇒ Textvorschläge für Management-Kommentare
 - ⇒ Dokumentenanalyse
 - ⇒ intelligente Suchfunktionen
-

Die eigentliche Entscheidung bleibt jedoch weiterhin Aufgabe des Menschen.

KI unterstützt.

Sie ersetzt keine unternehmerische Verantwortung.

Predictive Analytics

Während Reporting die Vergangenheit beschreibt, analysiert Predictive Analytics die Zukunft.

Moderne Systeme können beispielsweise

- ⇒ Umsatzentwicklungen prognostizieren,
- ⇒ Liquiditätsengpässe erkennen,
- ⇒ Zahlungsausfälle berechnen,
- ⇒ saisonale Entwicklungen berücksichtigen,
- ⇒ Risiken frühzeitig identifizieren.

Dadurch entwickelt sich Finance zunehmend vom Berichtswesen zur vorausschauenden Unternehmenssteuerung.

Automatisierung wird Standard

Viele Routinetätigkeiten werden künftig vollständig automatisiert.

Beispiele:

- ⇒ Datenimporte
- ⇒ Reportaktualisierung
- ⇒ Dokumentenablage
- ⇒ Freigabeprozesse
- ⇒ Erinnerungen
- ⇒ KPI-Berechnung
- ⇒ Dashboard-Aktualisierung

Dadurch verschiebt sich der Schwerpunkt der Finance-Arbeit.

Weniger Routine.

Mehr Analyse.

Mehr Beratung.

Mehr Unternehmenssteuerung.

Der Mensch bleibt unverzichtbar

Trotz aller technologischen Entwicklungen bleibt der Mensch der wichtigste Erfolgsfaktor.

Technologie kann:

- ⇒ Daten verarbeiten,
- ⇒ Muster erkennen,
- ⇒ Vorschläge machen.

Sie kann jedoch nicht:

- ⇒ Verantwortung übernehmen,
- ⇒ unternehmerische Entscheidungen treffen,
- ⇒ Erfahrung ersetzen,
- ⇒ Mitarbeiter führen,
- ⇒ Unternehmensstrategien entwickeln.

Deshalb wird die Bedeutung qualifizierter Finance-Fachkräfte weiter steigen.

Die Zukunft der Finance Operations

Moderne Finance Operations werden künftig unter anderem folgende Aufgaben übernehmen:

- ⇒ Gestaltung effizienter Prozesse
- ⇒ Sicherstellung hoher Datenqualität
- ⇒ Entwicklung intelligenter Dashboards
- ⇒ Aufbau automatisierter Reporting-Lösungen
- ⇒ Unterstützung strategischer Entscheidungen
- ⇒ Optimierung administrativer Abläufe
- ⇒ Einführung digitaler Technologien
- ⇒ kontinuierliche Prozessverbesserung

Damit werden Finance Operations zu einem zentralen Bestandteil moderner Unternehmensführung.

Erfolgsfaktoren der Zukunft

Unternehmen, die langfristig erfolgreich sein möchten, sollten insbesondere folgende Bereiche stärken:

- ✓ Datenqualität
- ✓ Digitalisierung
- ✓ Automatisierung
- ✓ Transparenz
- ✓ Standardisierung
- ✓ Mitarbeiterkompetenz

- ✓ Prozessdenken
- ✓ Informationsqualität
- ✓ Liquiditätssteuerung
- ✓ Entscheidungsorientiertes Reporting

Diese Faktoren werden künftig stärker über den Unternehmenserfolg entscheiden als einzelne Softwarelösungen.

Praxisbeispiel

Ein mittelständisches Unternehmen führte zunächst lediglich ein standardisiertes Monatsreporting ein.

Im Laufe der folgenden Jahre wurden schrittweise weitere Elemente ergänzt:

- ⇒ KPI-Dashboards
- ⇒ automatisierte Datenimporte
- ⇒ Power Query
- ⇒ Liquiditätsplanung
- ⇒ Forecasts
- ⇒ Prozessdokumentationen
- ⇒ digitale Freigaben

Keine dieser Maßnahmen stellte für sich allein einen revolutionären Wandel dar.

In ihrer Gesamtheit entstand jedoch eine moderne Finance-Organisation, die heute wesentlich effizienter arbeitet und der Geschäftsführung deutlich bessere Entscheidungsgrundlagen liefert.

Dieses Beispiel zeigt:

Der Weg zu professionellen Finance Operations ist kein einmaliges Projekt, sondern ein kontinuierlicher Entwicklungsprozess.

Ihr persönlicher Fahrplan

Nach der Lektüre dieses Buches verfügen Sie über das notwendige Wissen, um die Finance Operations Ihres Unternehmens gezielt weiterzuentwickeln.

Beginnen Sie nicht mit allem gleichzeitig.

Wählen Sie zunächst ein Themengebiet aus.

Zum Beispiel:

- ⇒ professionelles Reporting
- ⇒ KPI-Dashboards
- ⇒ Liquiditätsplanung
- ⇒ Datenqualität



- ⇒ Automatisierung
- ⇒ Prozessdokumentation

Sobald dieser Bereich erfolgreich etabliert wurde, bauen Sie schrittweise darauf auf.

Viele kleine Verbesserungen führen langfristig zu einer professionellen Finance-Organisation.

Quick Win

Nehmen Sie sich heute zehn Minuten Zeit und beantworten Sie folgende Frage:

Welcher einzelne Finance-Prozess würde Ihrem Unternehmen den größten Nutzen bringen, wenn er morgen doppelt so schnell, fehlerfrei und vollständig transparent wäre?

Genau dort sollten Sie beginnen.

Abschließende Checkliste

- Unser Reporting unterstützt Managemententscheidungen.
- Unsere Kennzahlen sind eindeutig definiert.
- Unsere Datenqualität ist sichergestellt.
- Unsere Liquidität wird aktiv geplant.
- Wiederkehrende Prozesse sind standardisiert.
- Automatisierung wird gezielt eingesetzt.
- Verantwortlichkeiten sind dokumentiert.
- Prozesse werden regelmäßig verbessert.
- Finance wird als strategischer Partner verstanden.
- Wir entwickeln unsere Finance Operations kontinuierlich weiter.

Schlusswort

Finance Operations sind weit mehr als Reporting, Excel oder Liquiditätsplanung.

Sie verbinden Menschen, Prozesse, Daten und Technologien zu einem ganzheitlichen System, das Unternehmen dabei unterstützt, fundierte Entscheidungen zu treffen und nachhaltig erfolgreich zu wirtschaften.

Gerade kleine und mittelständische Unternehmen verfügen häufig über enormes Potenzial, ihre Finanzprozesse zu professionalisieren. Dabei müssen nicht immer große Investitionen oder komplexe Softwareprojekte im Vordergrund stehen. Oft sind es klare Strukturen, standardisierte Abläufe und hochwertige Informationen, die den entscheidenden Unterschied machen.





Dieses Buch soll Ihnen dabei als praktischer Begleiter dienen.

Nutzen Sie die vorgestellten Methoden, Checklisten und Werkzeuge als Orientierung, passen Sie sie an die Anforderungen Ihres Unternehmens an und entwickeln Sie Ihre Finance Operations Schritt für Schritt weiter.

Denn erfolgreiche Unternehmen entstehen nicht zufällig.

Sie entstehen durch fundierte Entscheidungen – und fundierte Entscheidungen beginnen mit professionellen Finance Operations.

Über den Autor

Manuel Hinterleitner ist Gründer von **Hinterleitner Finance Operations** und unterstützt kleine und mittelständische Unternehmen beim Aufbau professioneller Finance-Prozesse.

Seine Schwerpunkte umfassen:

- ⇒ Reporting & Management-Auswertungen
- ⇒ KPI-Management & Dashboards
- ⇒ Excel- & Datenlösungen
- ⇒ Liquiditätsmanagement & Cashflow-Planung
- ⇒ Datenqualität & Datenkonsolidierung
- ⇒ Digitalisierung & Automatisierung
- ⇒ Finance Administration & Backoffice

Mit seinem praxisorientierten Ansatz verbindet er betriebswirtschaftliches Know-how mit modernen Daten- und Prozesslösungen. Ziel ist es, Unternehmen dabei zu unterstützen, aus Finanzdaten aussagekräftige Entscheidungsgrundlagen zu entwickeln und Finance als echten Mehrwert für die Unternehmenssteuerung zu etablieren.

