Schmalenbach IMPULSE (2026) 6: 1-4
https://doi.org/10.54585/VBVH7822

Für einen produktiven KI-Einsatz in Accounting, Auditing und Governance: Betriebswirtschaftliche Leitlinien zu technologieoffenen Rahmenbedingungen, wirksamer Kontrolle und klarer Verantwortung in Unternehmen

Erklärung des 80. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages*

Künstliche Intelligenz eröffnet erhebliche Potenziale für Produktivität, Innovation und Wertschöpfung in Deutschland und Europa. Zugleich muss sich ihr Einsatz an den Grundsätzen guter Unternehmensführung orientieren. Vor diesem Hintergrund stellte der 80. Deutsche Betriebswirtschafter-Tag als Leitveranstaltung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. Accounting, Auditing und Governance im Zeitalter Künstlicher Intelligenz in den Mittelpunkt seiner Debatten.

Als Stimme der Betriebswirtschaft im wissenschaftlichen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Diskurs verbindet die Schmalenbach-Gesellschaft wissenschaftliche Exzellenz mit praktischer Expertise. Die vorliegenden zehn betriebswirtschaftlichen Leitlinien wurden durch Arbeitskreise der Schmalenbach-Gesellschaft erarbeitet, auf dem 80. Deutschen Betriebswirtschafter-Tag diskutiert, weiterentwickelt und einvernehmlich verabschiedet.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht kommt es darauf an, die Potenziale von KI zu erschließen und zugleich die Bedingungen verlässlicher Unternehmensführung zu sichern. Die zehn Leitlinien zielen daher auf einen

* Der 80. Deutsche Betriebswirtschafter-Tag fand am 6. und 7. Oktober 2026 in Düsseldorf statt.

Besonderer Dank gilt den Schmalenbach-Arbeitskreisen Digital Reporting, Externe und Interne Überwachung der Unternehmung, Externe Unternehmensberichterstattung, Finanzierung, Integrated Reporting und Sustainable Management, Internes Rechnungswesen und Controlling, Steuern, Verrechnungspreise sowie Wirtschaftsethik für ihre fachlichen Impulse und Stellungnahmen.

Ordnungsrahmen, der Innovation und Wertschöpfung ermöglicht, Informationsqualität sichert, wirksame Kontrolle gewährleistet und unternehmerische Verantwortung klar zuordnet. Für die Regulierung folgt daraus ein konkreter Maßstab: Ihr Zweck muss eindeutig bestimmt, ihr Nutzen gegenüber den Kosten gerechtfertigt und ihre Umsetzung praktikabel sein. Die technologieoffene Nutzungsfreiheit bildet den Ausgangspunkt; Eingriffe bedürfen einer Begründung. Dabei muss mit der Regelungskompetenz auch die Verantwortung für die Umsetzung einhergehen.

1. **Eine innovationsorientierte KI-Regulierung darf nicht spezifische technische Lösungen vorgeben, sondern muss sich an Chancen, Risiken und Verantwortlichkeiten orientieren und die Umsetzungsgeschwindigkeit fördern.**

KI-Regulierung muss Risiken angemessen adressieren, zugleich aber den Blick darauf richten, welche Entwicklungen ermöglicht werden sollen. Der Zweck der Regulierung muss grundsätzlich eindeutig definiert und ihr Nutzen gegenüber den Kosten (einschließlich möglicher Nachteile bei der Umsetzungsgeschwindigkeit) gerechtfertigt werden. Europäische und nationale Gesetzgeber sind gefordert, technologieoffen zu regulieren. KI-, Daten-, Cyber-, Haftungs- und Branchenregulierung müssen widerspruchsfrei, kohärent und praktikabel ausgestaltet sein. Technologiespezifische Anforderungen sind nur dort gerechtfertigt, wo besondere technische Eigenschaften Risiken erzeugen, die durch allgemeine Qualitäts-, Haftungs- und Governance-Prinzipien nicht hinreichend erfasst werden.

2. **Regulatory Sandboxes und Reallabore müssen systematisch genutzt werden, um KI-Regulierung unter realen Bedingungen zu erproben und weiterzuentwickeln.**

Unternehmen müssen die Möglichkeit haben, neue KI-Anwendungen unter Aufsicht und mit sachlich sowie zeitlich begrenzten regulatorischen Spielräumen zu erproben. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse über Risiken, Wirkungen und geeignete Governance-Mechanismen müssen systematisch ausgewertet und – soweit verallgemeinerbar – in die Weiterentwicklung der Regulierung einbezogen werden.

3. **Zukunftsfähigkeit bedeutet, resiliente KI-Infrastrukturen in Deutschland und der EU aufzubauen. Dazu müssen insbesondere schwer substituierbare Abhängigkeiten begrenzt und wettbewerbliche Wahlmöglichkeiten geschaffen werden.**

Der Einsatz von KI setzt verlässliche digitale und physische Infrastrukturen voraus. Wirtschafts-, Wettbewerbs-, Digital- und Industriepolitik müssen Wechselmöglichkeiten, Interoperabilität und resiliente Strukturen bei digitalen Infrastrukturen fördern. Problematisch sind nicht Größe oder Spezialisierung an sich, sondern Lock-in, fehlende Substitutionsmöglichkeiten und strategische Abhängigkeiten bei geschäftskritischen KI-Anwendungen.

4. Der regulatorische Rahmen muss die Voraussetzungen für die Verfügbarkeit und verantwortungsvolle Nutzung qualitativ hochwertiger Daten schaffen.

Eine verantwortungsvolle Datennutzung setzt angemessene und verbindliche Anforderungen an Datenqualität, Datenherkunft und die Nachvollziehbarkeit der Datenverarbeitung sowie einen angemessenen Schutz sensibler Daten und verlässliche Dateninfrastrukturen voraus. Gleichzeitig muss die Regulierung so ausgestaltet sein, dass sie die rechtssichere und praxistaugliche Nutzung vorhandener Daten nicht durch unverhältnismäßige Anforderungen erschwert.

5. Die regulatorische Infrastruktur der Unternehmensberichterstattung muss AI-ready gemacht werden.

KI kann die Unternehmenstransparenz verbessern und zugleich die Erstellungs- und Verarbeitungskosten senken. Dazu muss von einer dokumentenbasierten zu einer digitalen Informationsbereitstellung übergegangen werden. Zugleich muss die regulatorische Infrastruktur der Unternehmensberichterstattung für KI-gestützte Erstellung, Prüfung und Nutzung ausgelegt werden. Darüber hinaus müssen Rechnungslegungs- und Prüfungsstandards, Taxonomien, Auslegungshinweise sowie andere regulatorische Vorgaben und Informationen maschinenlesbar, semantisch eindeutig, versioniert und dauerhaft referenzierbar bereitgestellt werden. Fallrecht und implizites Auslegungswissen müssen strukturiert erschlossen und mit Standards, Beispielen und Taxonomien verknüpft werden.

6. Neue Berichts- und Dokumentationspflichten dürfen nur eingeführt werden, wenn ihr Nutzen die Kosten rechtfertigt. Bestehende Vorgaben müssen regelmäßig auf Wirksamkeit und Verhältnismäßigkeit überprüft und bei negativem Befund angepasst oder aufgehoben werden.

KI darf nicht dazu führen, immer mehr Informationen regulatorisch einzufordern, nur weil ihre technische Erstellung leichter wird. Regulierung muss ex ante die Möglichkeit einschließen, auf neue Vorgaben zu verzichten. Jede neue Pflicht muss mit einer verbindlich geplanten und evidenz-basierten Wirksamkeitskontrolle verbunden werden, die die Zielerreichung, Befolgungs- und Komplexitätskosten sowie organisatorische bzw. regulatorische Folgewirkungen erfasst und bei negativem Befund zur Anpassung oder Aufhebung der Regel führt.

7. KI-Kompetenz und professionelle Urteilsfähigkeit müssen verbindlich in Studium, Aus- und Weiterbildung sowie in Berufsexamina verankert werden.

Qualifizierung darf sich nicht auf die Bedienung von KI-Systemen beschränken. Vermittelt werden müssen Daten- und Modellverständnis, Kenntnisse über Einsatzmöglichkeiten, Grenzen und Bias von KI sowie die Fähigkeit, Ergebnisse im jeweiligen Kontext zu bewerten, Zielkonflikte zu erkennen und begründete Entscheidungen zu treffen. Gleichzeitig müssen neue Lern- und Entwicklungspfade zum Aufbau von Erfahrungswissen und professioneller Urteilsfähigkeit geschaffen werden, wenn KI klassische Einstiegs-, Assistenz- und Routinetätigkeiten übernimmt.

8. Verlässlichkeit von KI-Ergebnissen muss durch wirksame Systemkontrolle statt formaler „Human-in-the-Loop"-Vorgaben gesichert werden.

Ein formaler „Human-in-the-Loop" reicht zur Sicherung KI-gestützter Prozesse nicht aus, wenn Menschen Ergebnisse faktisch nicht mehr beurteilen oder in die Prozesse eingreifen können. Ist KI dem Menschen in einzelnen Aufgaben systematisch überlegen, kann eine obligatorische menschliche Letztentscheidung die Ergebnisqualität sogar verschlechtern. Kontrolle durch Menschen muss sich dann stärker vom einzelnen KI-Output auf das System verlagern: auf Daten und Modelle, Einsatzbereiche und Zugriffsrechte, Änderungen und Sicherungsmechanismen sowie die laufende Leistungsfähigkeit.

9. Unternehmen müssen für wesentliche KI-Anwendungen Entscheidungsrechte, Verantwortlichkeiten und Grenzen zulässiger Autonomie verbindlich festlegen.

KI-Governance muss sich am Geschäftsmodell, Risikoprofil, Anwendungszweck und an der Wirkungsreichweite des jeweiligen KI-Einsatzes orientieren. Unternehmensleitungen müssen begründen können, mit welchem Ziel KI eingesetzt wird, welche Risiken damit verbunden sind und akzeptiert werden, wie diese kontrolliert werden und wer bei Fehlentwicklungen eingreift.

10. Unternehmerische Organverantwortung kann nicht auf KI-Systeme übertragen werden.

Entscheidungsbefugnis und Verantwortung müssen miteinander verbunden bleiben. KI kann Entscheidungs-, Informations- und Kontrollprozesse unterstützen, aber keine Verantwortung übernehmen. Auch bei weitreichender Automatisierung in der Vorbereitung von Reporting, Planung und Entscheidungsvorlagen verbleiben die Zielsetzung, die Festlegung zulässiger Autonomie, die Kontrolle und die Verantwortungszurechnung bei Vorstand, Aufsichtsrat oder den jeweils zuständigen Verantwortungsträgern.