

Vom Pflichtreport zum Steuerungsinstrument

**Voraussetzungen, Risiken und Chancen des Einsatzes von
KI-Systemen zur Auswertung von BWA und BAB**



Was Sie in diesem Whitepaper erwartet

Executive Summary	3
Ausgangslage: Pflichtübung mit ungenutztem Potenzial.....	4
Das Problem: Dokumentation statt Steuerung.....	5
Exkurs: KI im Finanzbereich	6
Lösungsansatz: Der Datenschatz, der bereits existiert.....	7
Herausforderungen: Governance, Risk Management und Compliance	9
Fazit	11
Literatur.....	12

Executive Summary

Bekannte Instrumente, ungenutztes Potenzial

BWA und BAB gehören zum festen Repertoire kaufmännischer Steuerung, werden in der betrieblichen Praxis seit Jahrzehnten jedoch systematisch unter ihrem Potenzial genutzt.

Der Zweck dieser Instrumente ist historisch geprägt die Dokumentation und selten die Steuerung. Monat für Monat erfassen Unternehmen darin eine Vielzahl strukturierter Finanzdaten: Kosten, Erträge, Deckungsbeiträge und Entwicklungen auf Kostenstellenebene. Die Daten werden erstellt, kurz zur Kenntnis genommen und abgeheftet. Eine tiefergehende Auswertung bleibt häufig aus, weil sie bislang mit erheblichem Aufwand, spezialisierten Ressourcen und externen Kosten verbunden war.

Was dabei verloren geht, sind konkrete Antworten auf unternehmerisch entscheidende Fragen:

- **Wo entstehen Kosten, die sich vermeiden lassen?**
- **Welche Bereiche arbeiten unter ihrem wirtschaftlichen Potenzial?**
- **Welche Entwicklungen zeichnen sich ab, bevor sie zum Problem werden?**

Warum KI die Ausgangslage verändert

KI verändert diese Gleichung grundlegend. Ihre Fähigkeit, Muster in großen, strukturierten Datensätzen zu erkennen, trifft im Rechnungswesen auf ideale Voraussetzungen. Denn die größte Herausforderung beim KI-Einsatz – eine konsistente, belastbare Datenbasis über längere Zeiträume – ist in Unternehmen mit funktionierender BWA- und BAB-Logik bereits gelöst.

Der strategische Vorteil vorhandener Daten

Was bisher Pflichtübung war, wird damit zum strategischen Vorteil.

Der Markt entwickelt sich entsprechend: Der Großteil größerer Unternehmen nutzt KI bereits aktiv in seinen Finance-Prozessen. Für den Mittelstand ergibt sich daraus kein struktureller Nachteil, sondern im Gegenteil eine Einladung zum Handeln. Wer heute BWA und BAB nutzt, verfügt bereits über genau die Datenbasis, an der viele Organisationen scheitern. Sie bildet einen Start für die Nutzung von KI.

Die zentrale Frage ist daher nicht mehr, ob erste Daten vorhanden sind, sondern warum sie nicht genutzt werden.

Die BWA und die BAB liefern einen Datenschatz, aus dem mit modernen Methoden konkrete Entscheidungsgrundlagen abgeleitet werden können, ohne auf weitere Daten, Data-Science-Teams oder Millionenbudgets zurückgreifen zu müssen.

Ausgangslage: Pflichtübung mit ungenutztem Potenzial

BWA und BAB als monatliche Datenbasis

In den meisten deutschen Unternehmen sind die Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) und der Betriebsabrechnungsbogen (BAB) fester Bestandteil der monatlichen Berichterstattung. Die Monat für Monat gesammelten Daten dienen der Dokumentation und der internen Kosten-Leistungs-Rechnung. Die Realität in den Finance-Abteilungen sieht allerdings so aus, dass hier noch ein enormes ungenutztes Potential für die Unternehmenssteuerung liegt.

Zwei Instrumente, zwei Perspektiven

Die BWA ist ein monatlicher Bericht, der einerseits sämtliche Umsätze und betrieblichen Erträge, andererseits alle Kostenpositionen von Material und Personal bis zu Abschreibungen und Zinsaufwand umfasst. Der BAB geht einen Schritt weiter und verteilt die Gemeinkosten systematisch auf die einzelnen Kostenstellen des Unternehmens, sodass sichtbar wird, in welchem Bereich welche Kosten verursacht und welche Deckungsbeträge erwirtschaftet werden. Er ist damit das zentrale Element der innerbetrieblichen Kostenrechnung.

Instrument	Was es zeigt	Typische Nutzung	Steuerungspotenzial
BWA	Umsätze, Kosten, Ergebnisentwicklung	Monatliche Rückschau	Trends, Abweichungen, Ergebnisprognosen
BAB	Kostenstellen, Gemeinkosten, Deckungsbeiträge	Interne Kostenrechnung	Kostenstellensteuerung, Effizienzanalysen, Synergien

Die Realität der Nutzung

So leistungsfähig diese Instrumente konzipiert sind, so ernüchternd ist die Realität ihrer Nutzung. In vielen Unternehmen – ob Mittelstand, Konzern oder Start-up – folgt auf die Erstellung der BWA und des BAB ein immer gleicher Ablauf: Die Dokumente werden von der Steuerberatung oder der internen Buchhaltung erstellt, an die Geschäftsführung übermittelt, kurz überflogen und abgeheftet.

Abweichungen gegenüber dem Vormonat oder dem Vorjahreszeitraum werden registriert, aber selten systematisch hinterfragt. Der BAB existiert formal, entfaltet aber kaum operative Steuerungswirkung. Was bleibt, ist das Gefühl, die Zahlen zu kennen, ohne sie wirklich zu verstehen. Das ist die logische Konsequenz eines Systems, das von Anfang an nicht auf Steuerung ausgelegt war.

Das Problem: Dokumentation statt Steuerung

Historisch auf Nachweis ausgelegt

Insbesondere die BWA entstammt der Logik des deutschen Steuer- und Handelsrechts. Ihre primäre Funktion ist die Dokumentation: Sie belegt, dass ein Unternehmen ordnungsgemäß bucht, korrekt bewertet und transparent berichtet.

Dieser Dokumentationsauftrag ist wichtig und legitim. Er hat jedoch eine folgenreiche Nebenwirkung: Die Daten werden in einer Form erfasst und aufbereitet, die primär auf externe Anforderungen ausgerichtet ist und nicht auf die Informationsbedürfnisse interner Entscheider. Die monatliche BWA zeigt, was war. Sie zeigt nicht, warum es so war. Und sie zeigt erst recht nicht, was daraus folgen sollte.

Das ist der Kern des Problems. Ein Instrument, das der Vergangenheitsdokumentation dient, wird den Anforderungen einer zukunftsorientierten Unternehmenssteuerung strukturell nicht gerecht – unabhängig davon, wie sorgfältig es gepflegt wird.

Tiefenanalyse war bisher ressourcenintensiv

Wer die in BWA und BAB schlummernden Informationen tatsächlich erschließen will, stößt schnell auf eine weitere Hürde: Tiefgehende Analysen sind aufwändig und daher teuer.

Eine aussagekräftige Auswertung der BWA über das reine Ablesen von Ist-Zahlen hinaus erfordert betriebswirtschaftliches Fachwissen, das insbesondere in noch kleinen bzw. jungen Unternehmen oftmals nicht vorhanden oder schlichtweg kapazitiv nicht abbildbar ist. Wer verstehen will, welche Kostenentwicklungen strukturell bedingt sind und welche auf operative Fehlsteuerung hindeuten, wer Benchmarks setzen, Trendlinien interpretieren und Handlungsempfehlungen ableiten will, der brauchte bisher entweder eine qualifizierte Abteilung wie bspw. das Rechnungswesen oder externe Spezialist*innen. Letztere sind in der Regel mit erheblichen Kosten verbunden: auf Finanzanalyse spezialisierte Beratungsunternehmen werden typischerweise über Tagessätze vergütet, die für viele KMU schlicht nicht finanzierbar sind. Die Konsequenz ist rational, aber folgenreich: Die Auswertung unterbleibt. Die Daten bleiben ungenutzt. Das Unternehmen steuert weiter auf Sicht.

Der ungenutzte Datenschatz

Hier liegt die eigentliche Tragweite des Problems: Es ist ein Datenschatz, der monatlich wächst und in seiner Relevanz für die Unternehmenssteuerung kaum zu überschätzen ist. Allein die BWA beantwortet (wenn man sie auswertet) Fragen, die für jede unternehmerische Entscheidung zentral sind. Diese Informationen werden monatlich erfasst, sorgfältig dokumentiert und dann nicht ausgewertet. Das ist keine Ressourcenverschwendung im klassischen Sinne. Es ist viel mehr das Entgehen einer Entscheidungsgrundlage, obwohl sie Monat für Monat erfasst wird.

Die Frage ist nicht, ob Unternehmen über relevante Daten verfügen. Die Frage ist, warum sie sie nicht nutzen.

Exkurs: KI im Finanzbereich

KI im Finance ist Gegenwart

Schaut man sich die jüngsten Entwicklungen im internationalen Finanzbereich genauer an, sieht man, dass KI kein Zukunftsthema mehr ist, sondern Gegenwart. Das zeigt der KI-in-Finance-Report von KPMG¹: Nach zwei Befragungswellen in 2024 (zunächst 1.800, später 2.900 Unternehmen weltweit) befinden sich 24 % der befragten Unternehmen bereits in einer Vorreiterrolle, weitere 58 % sind in der Implementierungs- und Testphase, nur 18 % stehen noch am Anfang. Bereits zwei Drittel nutzen KI aktiv in Accounting und Financial Planning oder testen sie derzeit mit einem ROI, der die Erwartungen erfüllt oder übertrifft. Bei umsatzstarken Unternehmen mit mehr als 10 Milliarden Euro Jahresumsatz ist die Adoption besonders weit fortgeschritten: 41 % sind in einer Spitzenposition, weitere 48 % in der Umsetzung. Bei kleineren Unternehmen und in Europa ist die Durchdringung geringer: Der Rückstand ist messbar, aber aufholbar.

Die positiven Zahlen dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass KI im Finanzbereich mit konkreten Risiken verbunden ist. Das bedeutendste betrifft den Umgang mit Zahlen: LLMs sind auf Sprache optimiert, nicht auf Mathematik. Numerische Berechnungen können fehleranfällig sein, entsprechende Kontrollmechanismen sind zwingend erforderlich. Ebenso zentral ist das Thema Datensicherheit: Finanzdaten gehören zu den sensibelsten Unternehmensinformationen. Sobald sie in cloudbasierte oder extern betriebene Systeme einfließen, stellen sich (gerade für mittelständische Unternehmen ohne eigene IT-Security-Infrastruktur) unmittelbar Fragen nach Datenschutz, DSGVO-Konformität und Schutz vor unberechtigtem Zugriff.

Potenzial braucht Vorbereitung

Laut KPMG ist Datenverfügbarkeit die größte operative Hürde: 48 % der Unternehmen berichten, dass fehlende oder inkonsistente Daten zu Ungenauigkeiten und Modellierungsproblemen führen. Daneben braucht es Aufklärung, denn KI-Output fließt erst dann in Entscheidungen ein, wenn Entscheidende verstehen, wie er entsteht. Maßgeblich ist zudem der zielgerichtete Einsatz: KI entfaltet ihren Mehrwert bei der Mustererkennung in großen Datensätzen und der automatischen Berichterstellung, aber nicht bei präzisen numerischen Berechnungen. Und schließlich braucht es einen angemessenen Governance-Rahmen mit regelmäßigen Audits, klaren Datenrichtlinien und definierten Verantwortlichkeiten, die sicherstellen, dass KI-Outputs kompetent bewertet und nur nach kritischer Prüfung übernommen werden.

Der Ist-Zustand lässt sich in einem Satz zusammenfassen: KI im Finance-Bereich funktioniert –aber nicht von selbst, nicht überall gleich, und nicht ohne Vorbereitung. Die Technologie ist bereit. Die Ergebnisse sind nachweisbar positiv. Die Risiken sind beherrschbar. Was es braucht, sind die richtigen Voraussetzungen und ein klares Verständnis dafür, wo der eigene Einsatz sinnvoll beginnt. Genau das ist der Punkt, an dem BWA und BAB ins Spiel kommen.

¹ KPMG global AI in Finance Report (2024)

Lösungsansatz: Der Datenschatz, der bereits existiert

Die Datenbasis ist häufig bereits vorhanden

Der Einsatz von KI im Finance-Bereich scheitert in der Praxis häufig daran, belastbare, konsistente Daten über einen ausreichend langen Zeitraum zu beschaffen. Für Unternehmen, die BWA und BAB ordnungsgemäß führen, stellt sich dieses Problem nicht. Die Daten wurden bereits zuverlässig erhoben, über Jahre oder Jahrzehnte konsistent dokumentiert, monatlich aktualisiert und sind ohne Datenmigration, aufwändige Aufbereitung oder externe Beschaffung sofort verfügbar.

Voraussetzung	Warum sie wichtig ist	Was BWA/ BAB bereits liefern
Historische Daten	KI braucht Zeitreihen	Monatliche Daten über Jahre
Strukturierte Daten	Muster müssen vergleichbar sein	Konten, Kostenarten, Kostenstellen
Fachliche Einordnung	KI-Ergebnisse müssen geprüft werden	Finance kennt die Logik der Daten
Akzeptanz	Teams vertrauen bekannten Daten eher	BWA/ BAB sind vertraute Instrumente

Nicht neue Daten, sondern neue Nutzung

Der entscheidende Schritt ist damit kein technischer, sondern ein konzeptioneller: Daten, die bisher nur dokumentiert wurden, werden nun auch ausgewertet. Der Unterschied liegt nicht im Datenmaterial, sondern darin, was man damit macht.

Eine der zentralen Stärken moderner KI-Systeme liegt genau dort, wo BWA und BAB ihren größten ungenutzten Wert haben: im Erkennen von Mustern in großen, strukturierten Datensätzen. KI kann Tausende von Datenpunkten aus Dutzenden Perioden in Sekunden verarbeiten und interpretieren und dabei Kostenmuster sichtbar machen, die sich dem menschlichen Auge entziehen: wiederkehrende Ausreißer, schleichende Kostenentwicklungen oder strukturelle Abweichungen zwischen Kostenstellen, die erst im Mehrjahresvergleich erkennbar werden.

Statt monatlicher Rückschau ermöglicht KI eine kontinuierliche, aktuelle Aufbereitung der Zahlen: Wie entwickelt sich das laufende Quartal im Vergleich zu historischen Mustern? Welche Abweichungen sind signifikant und welche liegen im normalen Schwankungsbereich? Entscheidende erhalten nicht mehr ein Dokument, das die Vergangenheit beschreibt, sondern eine Analyse, die die Gegenwart einordnet und die Zukunft antizipiert: Auf Basis jahrelanger BWA- und BAB-Zeitreihen kann KI belastbare Prognosen zu Liquiditätsentwicklungen, saisonalen Kostenverläufen und Ergebniserwartungen liefern.

Es gibt einen Aspekt des Lösungsansatzes, der in der Diskussion um KI-Einführung häufig unterschätzt wird: die menschliche Seite der Implementierung. Neue Technologien scheitern in Unternehmen oft nicht an technischen Hürden, sondern an mangelnder Akzeptanz. Teams, die mit völlig fremden Datenquellen, unbekannten Kennzahlen oder neuen Berichtssystemen konfrontiert werden, reagieren verständlicherweise mit Skepsis.

Von Rückschau zu vorausschauender Steuerung

Bei der KI-gestützten Auswertung von BWA und BAB ist das grundlegend anders. Die Zahlen, die das System aufbereitet, sind dieselben, mit denen Buchhaltung, Controlling und Geschäftsführung bereits seit Jahren arbeiten. Die Kostenstellen sind bekannt. Die Kontenstruktur ist vertraut. Die saisonalen Muster sind dem erfahrenen Team nicht fremd; KI macht sie nun nur explizit und quantifizierbar.

Das bedeutet: Teams, die die Rohdaten bereits kennen und verstehen, sind in einer ausgezeichneten Position, um auch die KI-aufbereiteten Ergebnisse kompetent zu bewerten, einzuordnen und in konkrete Entscheidungen zu übersetzen. Die Lernkurve ist flach. Der Einstieg ist machbar. Die Akzeptanz wird dadurch erhöht.

Herausforderungen: Governance, Risk Management und Compliance

KI-Nutzung braucht einen klaren Rahmen

Die Chancen, die durch die Nutzung von KI entstehen, bringen natürlich auch neue Risiken mit sich. Mit zunehmender Komplexität von Funktionsweisen und Aufgaben ist es wichtig, eine wirksame Governance haben, um einen verantwortungsvollen Umgang und die Sicherheit des Unternehmens und seiner Stakeholder zu gewährleisten.

Zuverlässigkeit, Datenschutz und Sicherheit

Zu den Risiken gehört unter anderem die Zuverlässigkeit der von der KI erstellten Information. So kann es beispielsweise zu Falschinformationen kommen, die zu Fehlentscheidungen führen. Das wird dadurch verstärkt, dass Menschen grundsätzlich dazu neigen, Inhalten aus automatisierten Prozessen zu vertrauen (sog. automation bias).

Durch die Nutzung von KI-Systemen entsteht zudem eine größere Angriffsfläche für unbefugte Zugriffe und Missbrauch, da die KI, insbesondere die neuste Generation der Agentic-AI, zunehmend autonom und ohne direkte menschliche Kontrolle in jedem Arbeitsschritt agiert. Dies bietet Angreifern attraktive Möglichkeiten, nach systemischen Schwachstellen zu suchen, um das Verhalten der KI zu manipulieren oder auf sensible Daten zugreifen zu können. Gerade aufgrund der Verarbeitung immer größerer Datenmengen und dem steigenden Austausch über multiple Plattformen stellt die Datensicherheit ein beachtliches Risiko dar. Die Herausforderung besteht daher darin, durch die Etablierung von technischen, organisatorischen und kulturellen Prozessen diese Risiken vorzubeugen und eine bewusste und kritische Nutzung zu etablieren. Neben einem stabilen technischen Schutz vor externen Zugriffen und der weitestmöglichen Anonymisierung sensibler Daten müssen daher auch die Prozesse so gestaltet werden, dass ein konstantes Monitoring der KI-generierten Inhalte stattfindet.

Rollen, Prozesse und Kultur

Dazu müssen Menschen, wie bspw. Entwickler*innen, Nutzer*innen und sonstige Stakeholder, in klar definierten Rollen in genau umrissene Abläufe eingebunden werden. Ebenso wie die menschlichen Rollen muss auch der Umfang der Aufgaben, Handlungen und zur Verfügung stehenden Daten für die KI klar definiert sein. Für die Etablierung effektiver Prozesse ist es geboten schon vor der Implementierung der KI-Systeme mögliche konkrete Gefahren wie etwa Systemschnittstellen oder Möglichkeiten für Zugriffe zu identifizieren. Kulturell gesehen kann die Transformation außerdem nur gelingen, wenn die Mitarbeitenden so früh wie möglich an der Entwicklung beteiligt werden und allgemein eine Haltung von grundsätzlichem Vertrauen bei gleichzeitigem kritischem Hinterfragen aller generierten Inhalte gelebt wird.

Risiko Matrix

Risiko	Beispiel	Gegenmaßnahme
Automation Bias	KI-Ergebnisse werden ungeprüft übernommen, weil sie objektiv oder technisch überzeugend wirken.	Verbindlicher Review- und Freigabeprozess vor Nutzung in Entscheidungen.
Datenschutz-risiko	Sensible Finanz-, Personal- oder Unternehmensdaten werden in externe KI-Systeme eingespeist.	DSGVO-konformes Zugriffskonzept, Datenklassifizierung und möglichst weitgehende Anonymisierung.
IT-Sicherheitsrisiko	Neue Schnittstellen und Plattformen erhöhen die Angriffsfläche für unbefugte Zugriffe oder Manipulation.	Technische Schutzmaßnahmen, Zugriffsbeschränkungen, regelmäßige Sicherheitsprüfungen.
Unklare Verantwortlichkeiten	Es ist nicht definiert, wer KI-Ergebnisse prüft, freigibt oder bei Fehlentscheidungen Verantwortung trägt.	Rollenmodell mit klaren Zuständigkeiten für Entwicklung, Nutzung, Prüfung und Eskalation.
Kulturelle Akzeptanz-probleme	Mitarbeitende vertrauen KI-Systemen nicht oder nutzen sie unkritisch.	Frühzeitige Einbindung, Schulung und Förderung einer Haltung aus Vertrauen und kritischem Hinterfragen.

Fazit

Die größte Hürde beim Einsatz von KI im Finance-Bereich ist nicht die Technologie, sondern oftmals die Datenbasis. Konsistente, belastbare und über einen ausreichend langen Zeitraum erhobene Datensätze sind die Grundvoraussetzung dafür, dass KI-Modelle zuverlässige Ergebnisse liefern.

Für viele Unternehmen ist diese Hürde jedoch längst überwunden. BWA und BAB stellen über Jahre gewachsene, konsistente und sofort nutzbare Datensätze bereit. Das ist genau die erste Grundlage, die moderne Analysemethoden benötigen.

Was heute fehlt, ist nicht das Material, sondern die Nutzung.

Mit dem zunehmenden Einsatz von KI im Finanzbereich verändert sich der Wert dieser Daten grundlegend. Was bisher als Pflichtdokumentation verstanden wurde, entwickelt sich zur potenziellen Entscheidungsgrundlage. Für Unternehmen entsteht daraus eine klare Einordnung: Der Unterschied zwischen Dokumentieren und Steuern liegt nicht in neuen Daten, sondern in der Art und Weise, wie bestehende Daten genutzt werden.

Die Chancen, die durch die Nutzung von KI entstehen, bringen dabei (neue) Risiken mit sich. Es ist daher wichtig, durch die Etablierung technischer, organisatorischer und kultureller Prozesse einen verantwortungsvollen Umgang sicherzustellen und eine Haltung von grundsätzlichem Vertrauen bei gleichzeitig kritischem Hinterfragen aller generierten Inhalte zu etablieren.

Es braucht nur die Entscheidung, das, was ohnehin vorhanden ist, endlich vollständig zu nutzen.

Der Datenschatz ist vorhanden. Seine Bedeutung wird erst langsam erkannt. Die Technologie ist verfügbar. Was fehlt, ist der erste Schritt.

Die 5 Kernaussagen des Whitepapers

1. BWA und BAB werden heute häufig dokumentationsorientiert genutzt.
2. Ihr eigentlicher Wert liegt in der Steuerungsinformation.
3. KI kann Muster, Abweichungen und Prognosen schneller sichtbar machen.
4. Voraussetzung sind Datenqualität, Governance und fachliche Prüfung.
5. Der Einstieg beginnt nicht mit neuen Daten, sondern mit der besseren Nutzung bestehender Daten.

Literatur

- **Friedl, Gunther (2019)**
Künstliche Intelligenz im Controlling
[0935-0381-2019-5-35.pdf](#)
- **KPMG (2024)**
KPMG global AI in finance report; Transforming into a new era with the AI-empowered finance function
[*KPMG global AI in finance report](#)
- **KPMG (2025)**
AI governance for the agentic AI era
[AI governance for the agentic AI era](#)
- **KPMG (2026)**
KPMG Global AI in Finance 2026; The Decision Advantage: How AI is producing value across the finance function
[AI in Finance Report 2026](#)
- **McKinsey&Company (2024)**
Generative AI in finance: Finding the way to faster, deeper insights; Generative AI technologies can automate time-consuming tasks for finance professionals, but can they be trusted to give the right answers?
[generative-ai-in-finance-finding-the-way-to-faster-deeper-insights.pdf](#)
- **PricewaterhouseCoopers (2025)**
The evolution of Finance prompted by AI
[ai-in-finance.pdf](#)
- **Vukovic, Darko B; Dekpo-Azda, Senanu; Matovic, Stefana (2025)**
AI integration in financial services: a systematic review of trends and regulatory challenges
[AI integration in financial services: a systematic review of trends and regulatory challenges | Humanities and Social Sciences Communications](#)
- **World Economic Forum; Accenture (2025)**
Artificial Intelligence in Financial Services, Transformation of Industries in the Age of AI
[WEF Artificial Intelligence in Financial Services 2025.pdf](#)