ManagerWISSEN

ANZEIGE

Ausgabe Dezember 2026

Ad Special im Harvard Business manager
www.manager-wissen.com

FINANCE OF THE FUTURE

Finance neu denken: Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche KI-Transformation

Von Andreas Muzzu

Die Finanzfunktion soll effizienter werden, Prozesse beschleunigen und zugleich als strategischer Business Partner bessere Entscheidungsgrundlagen liefern, ohne Abstriche bei Compliance und Kontrolle. Generative und agentische KI eröffnen hierfür neue Möglichkeiten. Doch ihr Potenzial entfaltet sich erst, wenn Unternehmen nicht nur einzelne Tätigkeiten automatisieren, sondern Prozesse, Daten und Interaktionen zwischen Mensch und Maschine grundlegend neu gestalten. Für CFOs stellt sich deshalb nicht allein die Frage, wo KI eingesetzt werden kann, sondern auch wie die Finanzfunktion der Zukunft aussehen soll.

Automatisierung vs. Operating Model

Automatisierung, Cloud-Technologien und moderne ERP-Systeme haben Finance stark verändert. Doch mit generativer und insbesondere agentischer KI steht der nächste Entwicklungsschritt an: KI entwickelt sich vom Werkzeug für individuelle Produktivität zu einem integralen Bestandteil des künftigen Finance Operating Models. Intelligente Systeme und Agenten können dabei Aufgaben innerhalb definierter Leitplanken übernehmen und komplexe Workflows unterstützen.

Für CFOs bedeutet dies, den Fokus von einzelnen Use Cases auf die strategische Transformation zu lenken. Entscheidend ist nicht die Anzahl der KI-Anwendungen, sondern ihr nachhaltiger Beitrag zur Leistungsfähigkeit des Unternehmens:

- Schnellere und fundiertere Entscheidungen durch bessere Informationsgrundlagen.
- Entlastung von Routineaufgaben, um Kapazitäten für Steuerung und strategische Aufgaben zu gewinnen.
- Höhere Qualität und Konsistenz in End-to-End-Prozessen.

Eine erfolgreiche Finanztransformation entsteht jedoch nicht durch Technologie allein, sondern durch das Zusammenspiel mit drei weiteren Dimensionen: Prozesse, Daten und Menschen.

Prozesse neu denken: Reimagination statt Automation

Viele Transformationsprogramme beginnen mit der bestehenden Prozesslandschaft. Aktivitäten werden analysiert, standardisiert, zentralisiert und automatisiert. Dieser Ansatz hat in den vergangenen Jahren erhebliche Effizienzpotenziale erschlossen.

KI eröffnet jedoch die Möglichkeit, einen Schritt weiterzugehen. Statt zu fragen, wie ein bestehender Prozess automatisiert werden könnte, sollte folgende Frage gestellt werden: Wie würden wir diesen Prozess gestalten, wenn wir ihn heute neu definieren könnten?

Genau hier setzen sogenannte AI Blueprints an. Ihr Credo lautet „Built-in AI" statt „Bolt-on AI", d. h. KI wird zum integralen Bestandteil des Prozessdesigns, nicht zum technologischen Automationspflaster. Aus Process Automation wird echte Process Reimagination. Ein solches Redesign definiert neu, welche Entscheidungen getroffen werden müssen, welche Informationen benötigt werden, welche Aktivitäten automatisiert erfolgen können, wo AI Agents unterstützen oder Aufgaben übernehmen können und an welchen Punkten menschliches Urteilsvermögen, Kontrolle und Verantwortung unverzichtbar bleiben (siehe Abbildung 1).

Eine wesentliche Erkenntnis aus AI-Blueprint-Projekten ist, dass die größten Potenziale nicht zwingend dadurch entstehen, einzelne Aktivitäten schneller auszuführen. Sie entstehen dadurch, Aktivitäten vollständig anders zu organisieren, Schnittstellen zu reduzieren und ganze Prozessketten neu zu gestalten.

Die strategische Chance besteht darin, KI nicht als zusätzliche technologische Schicht auf bestehende Prozesse zu setzen, sondern sie als Katalysator für ein neues Prozessdesign zu verstehen.

Neue Prozesse ohne Daten und ohne Governance?

Je stärker KI in Finanzprozesse integriert wird, desto wichtiger wird ein Thema, das keineswegs neu ist: Daten. Neu ist allerdings deren strategische Bedeutung.

In einer zunehmend KI-gestützten Finance-Organisation entscheiden Qualität, Verfügbarkeit und Governance von Daten unmittelbar darüber, wie zuverlässig und skalierbar neue Lösungen eingesetzt werden können. D. h.: Ohne ein belastbares Datenfundament wird es keine skalierbare, KI-unterstützte Transformation geben.

Für Entscheider im Finanzbereich bedeutet dies: Daten dürfen kein technisches Nebenprojekt der Transformation sein. Datenqualität, Integration und Governance gehören ganz oben auf die Business Agenda.

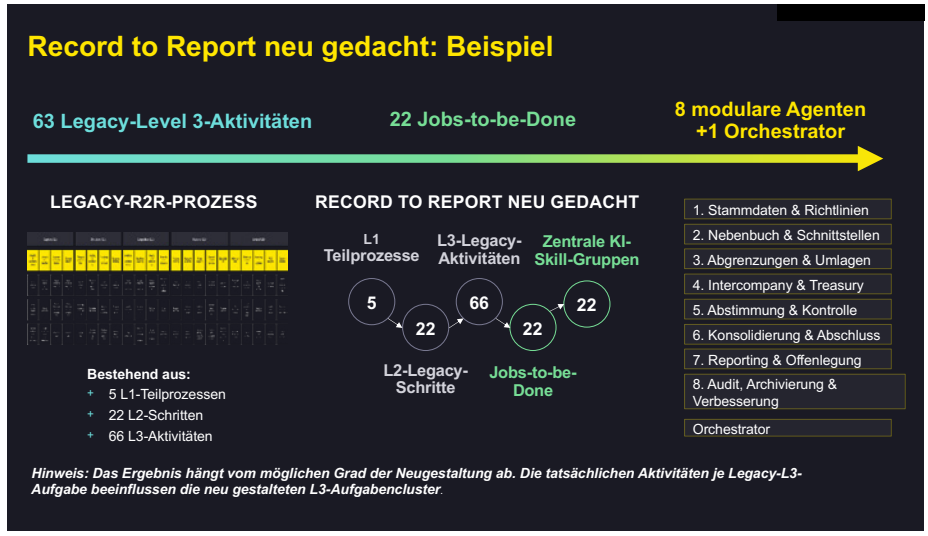


Abbildung 1: Process Reimagination *Quelle: EY*

Impressum

Verlag: Reif Verlag GmbH · Alfred-Jost-Straße 11 · 69124 Heidelberg
Peter Reif · peter.reif@reifverlag.de · www.manager-wissen.com

Redaktion: Christian Deutsch · info@deutsch-werkstatt.de
Regina Gödde, E-Mail: regina.goedde@reifverlag.de
Layout: metropolmedia, 69245 Bammental · Druck: ColorDruck Solutions, 69181 Leimen

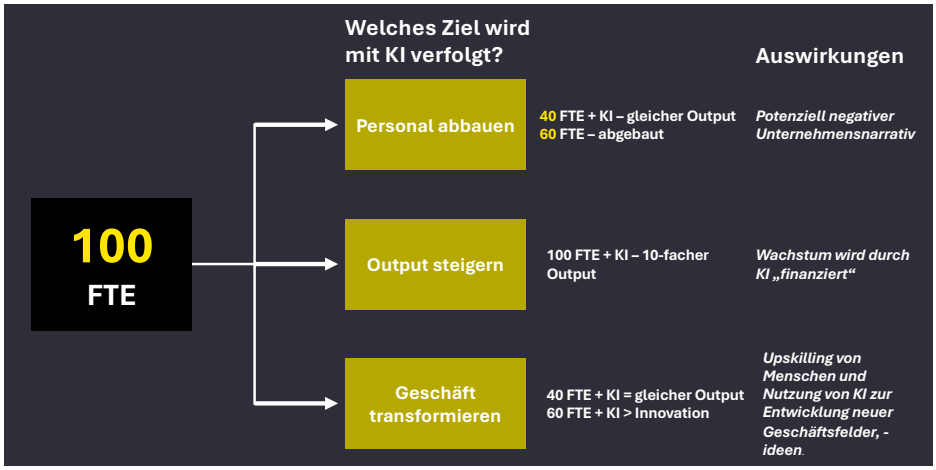


Abbildung 2: Alternative KI-Zielbilder und deren Auswirkungen auf Menschen und Organisation *Quelle: EY*

Dabei geht es allerdings um deutlich mehr als die klassische Frage, ob Stammdaten korrekt gepflegt sind. Es geht darum, ob die Organisation weiß, welche Daten für Entscheidungen relevant sind, wo diese liegen, wer für sie verantwortlich ist und unter welchen Bedingungen Menschen, Systeme und zukünftig auch AI Agents darauf zugreifen dürfen.

Mit zunehmender Autonomie von KI-Systemen gewinnt insbesondere auch „Trust by Design“ an Bedeutung. Governance, Berechtigungen, Kontrollen und Nachvollziehbarkeit sollten deshalb nicht nachträglich ergänzt werden. Sie müssen von Anfang an fester Bestandteil der Architektur und des Prozessdesigns sein.

Im Rahmen der Implementierung von KI-Applikationen sind somit frühzeitig potenzielle Risiken und Kontrolltiefe der Applikation zu bestimmen sowie Kontrollen im Prozessdesign zu verankern.

Menschliche Teams vs. hybride Organisationen

Die vielleicht weitreichendste Veränderung in der Finanzfunktion betrifft nicht die Technologie. Sie betrifft den Menschen und die Organisation.

Wenn KI künftig stärker in Prozesse eingebunden wird, verändert sich zwangsläufig die Art, wie Arbeit verteilt und organisiert wird. Wir werden Finance-Organisationen zunehmend als hybride Teams wahrnehmen müssen: Menschen arbeiten mit digitalen Assistenten, Automatisierungslösungen und spezialisierten KI-Agenten zusammen. Das eröffnet eine neue Perspektive auf Produktivität.

Die Anzahl der menschlichen Mitarbeitenden innerhalb eines Prozesses ist nur eine Komponente in dieser Diskussion. Vielmehr muss untersucht werden, wie menschliche und digitale Fähigkeiten optimal orchestriert werden, um das beste Ergebnis zu erzielen. Dabei geht es ausdrücklich nicht um eine rein technologische Substitution von Arbeit. Menschen werden dort weiterhin besonders relevant bleiben, wo Erfahrung, Kontext, kritisches Denken, Kommunikation, Urteilsvermögen und Verantwortung erforderlich sind.

Organisationen müssen daher Kompetenzen aufbauen, neue Arbeitsweisen etablieren und Akzeptanz schaffen. Vor allem aber benötigen Mitarbeitende ein klares Verständnis davon, wie sich ihre eigene Rolle durch KI verändert und wo ihre zukünftige Wertschöpfung liegt.

Ein Beispiel für neue Schlüsselrollen im Bereich Finance sind sogenannte Techno-functional Experts bzw. Finance oder Process Engineers. Sie verbinden fundiertes Finance-Know-how mit Technologie-, Daten- und Prozesskompetenz und übersetzen fachliche Anforderungen in skalierbare, kontrollierbare Lösungen. Techno-functional Experts agieren dabei als Brückenbauer zwischen Accounting, Controlling, Tax oder Treasury und den Technologie- und Datenteams: Sie verstehen End-to-End-Prozesse, formulieren Anforderungen, bewerten AI Use Cases und stellen sicher, dass Governance, Kontrollen und regulatorische Vorgaben bereits im Lösungsdesign berücksichtigt werden. Ihr Wertbeitrag liegt nicht primär darin, bestehende Tätigkeiten schneller auszuführen. Vielmehr schaffen sie die Übersetzungs- und Umsetzungskompetenz, mit der Finance neue Lösungen eigenständig gestalten, testen, verantworten und kontinuierlich verbessern kann.

Diese neuen Mitarbeiterprofile müssen direkt in die „neu gedachten“ Prozesse – siehe oben – eingebettet werden. Das „Blueprinting“ kann dabei zu unterschiedlichen Ergebnissen hinsichtlich des Beitrags von KI führen. Das Spektrum reicht dabei von Kosteneinsparungen über Kapazitätserweiterungen hin zu wertsteigernden Maßnahmen.

Der Beitrag von KI und die Auswirkung auf den menschlichen Faktor hängt von konkreten Zielsetzungen ab, wie in Abbildung 2 dargestellt. Die dort gezeigten drei Zielsetzungen haben erhebliche Auswirkungen auf die Menschen im Finance-Team. Das Zusammenspiel von Menschen, Technologie und digitalen Fähigkeiten verdeutlicht somit, dass jede erfolgreiche KI-Transformation gleichzeitig eine People Transformation bedeutet.

“Buy vs. Build“, „Operate vs. Outsource“

Daraus ergibt sich ein veränderter Anspruch an Transformation.

- Es geht nicht darum, möglichst viele AI Use Cases zu implementieren.
- Es geht auch nicht darum, bestehende Prozesse lediglich schneller zu machen.
- Es geht darum, die Leistungsfähigkeit von Finance neu zu definieren.

Hier schließen sich zwei zentrale Fragen an, die zum Einen auf technologische und zum Anderen auf organisatorische Aspekte fokussieren.

Die erste Frage lautet „Buy vs. Build“: Ist die eigene Organisation in der Lage – eventuell mit externer Unterstützung – KI-Systeme und Applikationen selbst zu entwickeln, diese zu zertifizieren und im Folgenden auch zu betreiben? Als Alternative hierzu kommt der Rückgriff und die Integration von auf dem Markt bestehender KI-Drittlösungen in Betracht. Ob diese Lösungen sämtliche Use Cases und insbesondere die Transformationserfordernisse der Organisation unterstützen, ist im Einzelfall detailliert zu klären.

Die zweite zu beantwortende Frage fokussiert auf das Auslagern von möglichen Aktivitäten und Prozessschritten. Inwieweit Unternehmen die Transformationserfordernisse vollständig aus eigener Kraft bewältigen können und wollen, ist ein signifikanter Aspekt.

Es stellt sich die Frage, welche Fähigkeiten intern aufgebaut werden sollten und wo externe Unterstützung sinnvoll ist. Der Grad der Auslagerung von Finanzprozessen im Rahmen von Managed Services hängt neben wirtschaftlichen Faktoren auch davon ab, inwieweit sich Unternehmen verstärkt auf ihre operativen Kernprozesse fokussieren möchten.

Fazit

Die Gewinner der nächsten Transformationswelle werden nicht diejenigen sein, die KI am schnellsten einführen, sondern diejenigen, die Prozesse, Daten, Technologie und Menschen konsequent zu einem leistungsfähigen Finance Operating Model verbinden.

Für CFOs bedeutet das, Transformation nicht bei der Automatisierung bestehender Abläufe enden zu lassen, sondern die Finanzfunktion vom angestrebten Ergebnis her neu zu gestalten.

Denn die eigentliche Chance von KI besteht nicht darin, Finance lediglich schneller oder günstiger zu machen. Sie besteht darin, die Finanzfunktion neu zu definieren.

Der Autor



Andreas Muzzu *ist Partner bei der Financial Accounting Advisory Services (FAAS) von EY GmbH & Co.KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Deutschland. Er ist Dipl.-Ökonom, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater mit Schwerpunkt auf Prozess- und Tech-Enablement-Themen im Rechnungswesen. In seiner Rolle als Global Controllership Transformation Leader leitet er ein Expertenteam, das Fachwissen in Rechnungswesen, Technologie, Analytics und Prozessen kombiniert, um Werte zu schaffen, Erkenntnisse zu gewinnen und die betriebliche Effizienz und Effektivität für Unternehmen zu steigern.*

Vom Ist zum Zielbild: Wie Mensch, KI und Managed Services gemeinsam die Finanzfunktion der Zukunft prägen

Von Isabell Reiners und Carsten Rieger

Die Finanzfunktion der Zukunft wird nicht einfach digitaler – sie wird anders organisiert sein. KI-Agenten übernehmen zunehmend operative Aufgaben, während Menschen Ziele setzen, Entscheidungen treffen und dort eingreifen, wo Erfahrung, Kontext und Verantwortung gefragt sind. Entscheidend ist deshalb nicht der einzelne KI-Anwendungsfall, sondern ein Operating Model, das Menschen, Prozesse, Daten, Technologie und Governance zu einem belastbaren Gesamtsystem verbindet.

Wie muss das Finance Operating Model gestaltet sein, damit Menschen und KI gemeinsam bessere, schnellere und verlässlichere Ergebnisse erzielen?

Diese Frage wird für Finanzorganisationen zunehmend relevant. Denn während die Anforderungen an Effizienz, Qualität, Transparenz und Compliance steigen, erschweren Fachkräftemangel, heterogene Systemlandschaften und manuelle Prozesse die Transformation. Der Nutzen von KI bleibt häufig hinter den Erwartungen zurück, wenn das Target Operating Model unverändert bleibt.

Entscheidend ist nicht der isolierte Einsatz einzelner KI-Anwendungen, sondern die Entwicklung eines skalierbaren Betriebsmodells (Finance Operating Model). Eine einheitliche Datenbasis, klare Governance-Strukturen und standardisierte Prozesse schaffen die Voraussetzungen dafür, dass KI-Agenten Prozesse automatisieren, Analysen erstellen, Kontrollen unterstützen und Finanzteams gezielt entlasten.

> Nicht der einzelne Prozessschritt, sondern das Zusammenspiel von Prozessen, Daten und Steuerung entscheidet darüber, ob KI-Agenten verlässlich arbeiten können.

Human-led, agent-operated

Das künftige Betriebsmodell ist weder ausschließlich menschlich noch vollständig autonom. Es ist human-led und agent-operated: Menschen definieren Ziele, fachliche Regeln, Kontrollanforderungen und Grenzen der Automatisierung. KI-Agenten übernehmen einen wachsenden Anteil der operativen Ausführung. Finance-Expertinnen und -Experten prüfen Ergebnisse, bearbeiten Ausnahmen und treffen Entscheidungen auf Basis einer umfassenderen und fundierteren Datengrundlage. Dafür sind Erfahrung, Kontext und professionelles Urteilsvermögen erforderlich.

Menschliche Beteiligung ist dabei kein vorübergehender Kontrollschritt, sondern ein fester Bestandteil des zukünftigen Betriebsmodells. Ihr Umfang richtet sich nach Risiko, Komplexität und Wesentlichkeit: Standardisierte, regelbasierte Aktivitäten werden weitgehend automatisiert ausgeführt und von Menschen überwacht, die bei Abweichungen gezielt eingreifen (Human-on-the-Loop). Risikobehaftete, komplexe oder wesentliche Sachverhalte bleiben hingegen einer qualifizierten fachlichen Bearbeitung und Freigabe vorbehalten (Human-in-the-Loop).

Neue Rollen und Teams in der Finance Organisation

- **KI-Agenten** übernehmen wiederkehrende, regelbasierte und volumenstarke Prozessschritte.
- **Process Analysts** validieren KI-generierte Ergebnisse, bearbeiten Ausnahmen, führen Ursachenanalysen durch und stellen die Einhaltung von Accounting Policies, regulatorischen Anforderungen und internen Kontrollen sicher.
- **Process Engineers** übersetzen fachliche und regulatorische Anforderungen in Prompts, Regeln und Workflows.
- **Operating Specialists** konzentrieren sich auf komplexe, landesspezifische oder ermessensbehaftete Sachverhalte, bei denen eine Automatisierung technisch nicht möglich, wirtschaftlich nicht sinnvoll oder aus Risikosicht nicht angemessen ist.
- **Global Process Owner (GPO)** verantworten End-to-End-Prozesse und treiben deren Standardisierung sowie kontinuierliche Optimierung voran.
- **Global Finance Data Specialists** stellen eine einheitliche, verlässliche Datenbasis und Datenqualität sicher.
- **Agentic Finance Office (AI Control Tower)** steuert, überwacht und entwickelt die Agentenlandschaft weiter, beispielsweise Freigaben, Versionsstände, Monitoring und Performance.
- **Controllership** sichert die Integrität der Finanzberichterstattung und verantwortet Bewertungsgrundsätze sowie das Design wirksamer Kontrollen.

> Die menschliche Rolle verschwindet nicht. Sie verlagert sich auf Steuerung, Validierung, Governance und Verbesserung.

Quick Wins und strategische Initiativen

Finance Transformationen benötigen eine zweigleisige Roadmap: Klar abgegrenzte Quick Wins schaffen früh sichtbaren Nutzen und Vertrauen; während strategische Initiativen die Voraussetzungen für Skalierung und Wiederverwendung schaffen.

Quick Wins eignen sich insbesondere für Prozesse mit hoher Datenreife (die Daten sind verfügbar und strukturiert), standardisierten und harmonisierten Abläufen sowie Skalierbarkeit (bereichs- und regionenübergreifend). Dazu zählen insbesondere Tätigkeiten wie Datenextraktion, Validierung, wiederkehrende Journalbuchungen, Kontenabstimmungen sowie die Erkennung und Steuerung von Ausnahmen.

Quick Wins erzielen nur dann eine nachhaltige Wirkung, wenn sie in ein übergeordnetes Zielbild eingebettet sind.

Strategische Initiativen schaffen die Grundlage für Skalierbarkeit

Jeder Quick Win wird zum Baustein eines skalierbaren Gesamtmodells. Um aus einzelnen Anwendungsfällen nachhaltige Fähigkeiten zu entwickeln, müssen Organisationen parallel die strukturellen Voraussetzungen schaffen:

- **Prozesse und Kontrollen standardisieren:** Varianten, Verantwortlichkeiten, Regeln und Kontrollpunkte transparent machen.

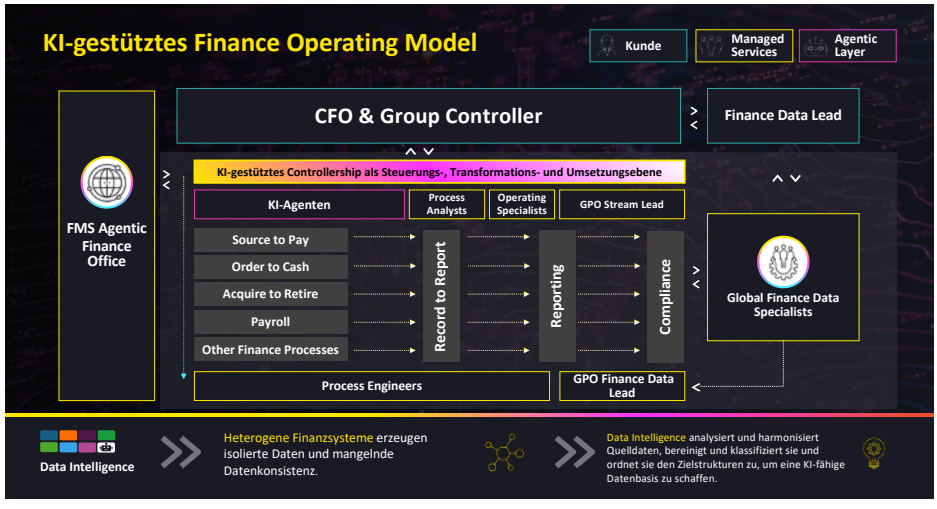


Abbildung 1: KI-gestütztes Finance Operating Model *Quelle: EY*

- **Vertrauenswürdige Datenbasis etablieren:** Datenqualität, Herkunft, Stammdaten, Mappings und Versionierung eindeutig steuern.
- **Skalierbare Agentenarchitektur aufbauen:** Standards für Entwicklung, Prüfung, Freigabe, Monitoring und Wiederverwendung definieren.
- **Governance und Risiken verankern:** Freigaben und Kontrolltiefe nach Risiko und Wesentlichkeit bestimmen.
- **Rollen und Kompetenzen entwickeln:** Kompetenz um Daten-, KI-, Prompting und Agentensteuerung ergänzen.
- **Erfolg ganzheitlich messen:** Effizienz, Qualität, Transparenz und Kontrollwirksamkeit bewerten.

Managed Services als Enabler der KI-Transformation

Das Zielbild ist damit beschrieben. Die eigentliche Herausforderung liegt jedoch in der Umsetzung. Der Aufbau einer human-led, agent-operated Finance Organisation erfordert neue Fähigkeiten, Governance-Strukturen und Formen der Zusammenarbeit. Nur wenige Unternehmen können diese Transformation vollständig aus eigener Kraft bewältigen. Sie stellen sich die Frage, welche Fähigkeiten intern aufgebaut werden sollten und wo externe Unterstützung sinnvoll ist. Managed Services sind eine mögliche Antwort darauf.

Finance Managed Services (FMS) verändern ihre Rolle

Das KI-gestützte Finance Operating Model verändert Finance Managed Services grundlegend. Im klassischen Modell stehen die Übernahme definierter Tätigkeiten, die Bereitstellung von Kapazitäten und die Standardisierung operativer Abläufe im Mittelpunkt. Das künftige Modell umfasst mit FMS zusätzlich die Steuerung einer digitalen Workforce, die Governance KI-gestützter Prozesse und die kontinuierliche Weiterentwicklung von Daten, Geschäftsregeln, Kontrollen und Agenten.

Finance Managed Services wird zum Bindeglied zwischen Transformation und Finanzbetrieb. Sie ermöglichen, KI-Lösungen sicher zu skalieren, kontinuierlich weiterzuentwickeln und dauerhaft in der Finanzorganisation zu verankern.

Der Service entwickelt sich damit:

- von der Kapazitätsbereitstellung zum **strategischen Partner,**
- von manueller Ausführung zur **Steuerung von Menschen und KI-Agenten,**
- von operativer Supervision zu **KI-Governance und Agent Performance Management,**
- von punktueller Automatisierung zu kontinuierlicher **Prozessoptimierung,**
- von isolierten Prozessen zu integrierter **End-to-End-Verantwortung,**
- von klassischen Service Levels zu **messbarer Qualität und Wertrealisierung.**

Im Mittelpunkt von Finance Managed Services stehen nicht länger primär FTEs und Transaktionsvolumen, sondern messbare Ergebnisse, fachliche Verantwortung und die Steuerung einer hybriden Workforce.

Controllership schafft Vertrauen

Mit zunehmender Automatisierung steigt die Bedeutung klarer fachlicher Steuerung. Controllership bildet die Verbindung zwischen der Finanzleitung mit Fokus auf Unternehmens- und Performancesteuerung, Kapitalallokation und Governance sowie einer operativen Ebene, die zunehmend von intelligenten Systemen unterstützt wird. Als Steuerungs- und Transformationsschicht verbindet Controllership Rechnungswesen, Compliance, Daten und Technologie. Es unterstützt die Finanzleitung dabei, Entscheidungen, Kontrollen und Geschäftsregeln konsistent umzusetzen, und schafft so die Grundlage für eine verlässliche, transparente und skalierbare Finanzfunktion.

Dazu gehören beispielsweise die Steuerung des Abschlusskalenders, die Überwachung von Journalbuchungen und Kontenabstimmungen, die Koordination externer Prüfungen sowie die fachliche Begleitung komplexer Accounting-Sachverhalte einschließlich ihrer steuerlichen Auswirkungen. Hinzu kommen die Unterstützung der Daten-Governance, Performanceanalysen und die Orchestrierung menschlicher und agentischer Workflows.

Controllership als Teil der Managed Services schafft Transparenz, koordiniert die Zusammenarbeit zwischen zentralen und lokalen Einheiten und unterstützt dabei, dass die Finanzfunktion auch bei zunehmender Nutzung externer Services und KI-gestützter Prozesse die notwendige fachliche Kontrolle und Verantwortung behält.

Externe Provider beschleunigen die Umsetzung

Viele Unternehmen erkennen das Potenzial von KI, verfügen aber nicht über alle Fähigkeiten, Strukturen oder Ressourcen, um Lösungen über Pilotprojekte hinaus zu skalieren.

Externe Service Provider können die Transformation beschleunigen, ohne dass sämtliche Kompetenzen intern aufgebaut werden müssen. Voraussetzung hierfür ist, dass sie Finance-Expertise, Prozesskompetenz, Technologie, Governance und operative Umsetzung in einem integrierten Modell vereinen.

Der Mehrwert entsteht nicht allein durch die Einführung einer einzelnen KI-Lösung, sondern durch ein integriertes Leistungsmodell, das skalierbare Fähigkeiten aufbaut, Prozesse kontinuierlich weiter-entwickelt, Verantwortung für messbare Ergebnisse im vereinbarten Leistungsumfang übernimmt und Transformation sowie Betrieb ganzheitlich verbindet.

Der Beitrag externer Partner kann sich über den gesamten Transformations- und Betriebszyklus erstrecken, beispielsweise durch:

- **Priorisierung** wertschaffender Anwendungsfälle
- Entwicklung integrierter **Transformationsroadmaps**
- Gestaltung von Daten-, Integrations- und **Kontrollarchitekturen**
- **Implementierung** von HOTL/HITL Workflows
- Bereitstellung oder Aufbau neuer **Rollen und Governance-Strukturen**
- Monitoring der **digitalen Workforce**
- **kontinuierliche Verbesserung** von Prozessen und Agenten

Ob eine Finanzorganisation die erforderlichen Fähigkeiten selbst aufbaut oder externe Unterstützung einbindet, ist letztlich eine wirtschaftliche Entscheidung. Wichtig ist, dass Verantwortung, Kontrolle und Transparenz auch in einem KI-gestützten Betriebsmodell eindeutig verankert bleiben. Die Umsetzungsform ist variabel. Verantwortung, Kontrolle und Transparenz jedoch nicht.

Vom KI-Anwendungsfall zum Betriebsmodell

Die zukunftsfähige Finance-Organisation ist human-led und agent-operated. KI-Agenten übernehmen geeignete skalierbare Aktivitäten. Menschen verantworten Steuerung, Ausnahmen und Entscheidungen. Controllership unterstützt Integrität und Transparenz. Managed Services verbinden Transformation und Betrieb und entwickeln das Modell kontinuierlich weiter.

Die zentrale Frage für CFOs lautet nicht nur:

„Welchen KI-Anwendungsfall setzen wir als Nächstes um?"

Sondern:

„Wie gestalten wir eine Finance Organisation, in der Menschen und KI gemeinsam bessere, schnellere und verlässlichere Ergebnisse erzielen?"
Denn nicht der einzelne KI-Use-Case verändert Finance – sondern das neue Zusammenspiel von Mensch, KI und Operating Model.

Die Autoren



Isabell Reiners *ist Senior Managerin im Bereich Finance Managed Services bei der EY Tax GmbH in Deutschland. Ihr Schwerpunkt liegt auf der Transformation von Finanzfunktionen durch Managed Services, Automatisierung und KI sowie dem Aufbau skalierbarer, datengetriebener und technologiegestützter Finanzorganisationen.*



Carsten Rieger *ist Partner bei EY und Leiter Finance Managed Services Europe West sowie des Global Finance Managed Services Center of Excellence (CoE).*

KI-Plattformen als Akzeleratoren der Finanztransformation

Von Christopher Rautzenberg

Generative KI verändert Finance. Das größte Potenzial liegt darin, dass KI-Agenten ganze Prozessketten unterstützen oder übernehmen und mit bestehenden Unternehmenssystemen interagieren. KI-Plattformen schaffen dafür die Grundlage. Transaktionsintensive Bereiche wie Purchase-to-Pay, Order-to-Cash oder Record-to-Report eignen sich als Einstieg. Entscheidend sind ein belastbarer Business Case und ausreichend reife Prozesse.

Genau hier kommen KI-Plattformen ins Spiel: Sie verbinden Informationen aus unterschiedlichen Quellen, bereiten Entscheidungen vor und orchestrieren Arbeitsschritte über Systemgrenzen hinweg. Das ERP bleibt dabei zentral: Es liefert wichtige Daten, Geschäftsregeln und Transaktionen für viele KI-Anwendungen. Für eine skalierbare End-to-End-Automatisierung müssen KI-Plattform und ERP deshalb zusammenspielen. Wer einzelne KI-Anwendungen einführt, ohne ihre Skalierung mitzudenken, riskiert, in der Pilotphase stecken zu bleiben.

Erfolgsfaktoren für die Umsetzung: Nicht die KI entscheidet über den Erfolg

Die rasanten Fortschritte generativer KI lenken den Blick zunächst auf die Leistungsfähigkeit der Technologie. Für die Transformation des Finanzbereichs greift diese Perspektive jedoch zu kurz. Ob aus einem vielversprechenden Piloten eine skalierbare und wirtschaftlich tragfähige Lösung wird, hängt weniger vom zugrunde liegenden Modell als von den organisatorischen Voraussetzungen des Unternehmens ab.

Für die Skalierung von Agentic AI sind vier Voraussetzungen entscheidend: eine tragfähige technologische Plattform, die erforderlichen Fähigkeiten und Verantwortlichkeiten, agentenfähige Prozesse sowie eine Governance, die den Rahmen für Autonomie definiert.

1. Technologie: Vom Use Case zur skalierbaren Plattform

Viele Unternehmen beginnen ihre KI-Initiativen mit einzelnen Anwendungsfällen. Dieser Einstieg ist nachvollziehbar, führt aber leicht zu einer fragmentierten Lösungslandschaft: Für jedes Problem entsteht ein eigener Prototyp mit separaten Schnittstellen, individuellen Entscheidungslogiken und eigenen Betriebsmodellen. Was kurzfristig Geschwindigkeit verspricht, erschwert mittelfristig die Skalierung.

Unternehmen sollten deshalb nicht nur in Use Cases, sondern frühzeitig in Plattformen denken. Eine KI-Plattform stellt wiederverwendbare Fähigkeiten bereit, etwa für die Einbindung von Daten, die Verarbeitung von Dokumenten, die Orchestrierung von Agenten sowie die Überwachung ihrer Entscheidungen und Aktivitäten. Vorgefertigte agentische Lösungen für komplexe und geschäftskritische Prozesse können die Implementierung zusätzlich beschleunigen und den Weg zu einem positiven Business Case verkürzen. Die IT stellt dabei insbesondere die technische Integration, Stabilität und Sicherheit sicher. Die Verantwortung für das operative Ergebnis muss hingegen im Fachbereich liegen.

Eine isolierte KI-Anwendung optimiert eine Aufgabe. Eine KI-Plattform schafft die Voraussetzungen, um ganze Prozessketten schrittweise neu zu gestalten.

2. Menschen: Verantwortung bleibt menschlich

Wenn KI-Agenten operative Tätigkeiten übernehmen, verändert sich die Aufgabenverteilung im Finanzbereich. An die Stelle manueller Verarbeitung treten zunehmend die Gestaltung agentischer Prozesse, die Bearbeitung komplexer Ausnahmen sowie die Überwachung und Verbesserung der Ergebnisse.

Dafür benötigen Unternehmen neue Fähigkeiten. Fachliche Anforderungen müssen in klare Arbeitsanweisungen übersetzt und Agenten mit dem erforderlichen fachlichen, prozessualen und technischen Kontext versorgt werden. Neben KI-Spezialisten sind deshalb auch Fachbereiche und Process Owner gefordert, das Zusammenspiel von menschlicher und agentischer Arbeit aktiv zu gestalten.

Die Ergebnisverantwortung bleibt dabei im Finance-Bereich. Die IT stellt die sichere und stabile technische Umgebung bereit; ob die Entscheidungen eines Agenten fachlich richtig sind und den angestrebten Geschäftsergebnissen entsprechen, muss der Fachbereich beurteilen.

Technische Autonomie ersetzt somit keine fachliche Verantwortung.

3. Prozesse: KI automatisiert keine Unklarheiten

Ein häufiges Missverständnis besteht in der Annahme, KI könne Schwächen bestehender Prozesse kompensieren. In der Praxis bewirkt sie häufig das Gegenteil: Je höher der angestrebte Automatisierungsgrad, desto sichtbarer werden unklare Abläufe, inkonsistente Daten und fehlende Verantwortlichkeiten.

Ein agentenfähiger Finanzprozess benötigt eindeutige Regeln, verlässliche Daten und klar definierte Ausnahmen. Unternehmen müssen deshalb in die Dokumentation und Harmonisierung ihrer Prozesse investieren. Zugleich müssen Prozesse für eine agentische Zukunft neu gedacht und in Arbeitsanweisungen übersetzt werden, die für Menschen und Agenten eindeutig interpretierbar sind.

Uneinheitliche Kontierungslogiken, unvollständige Stammdaten oder lokal abweichende Prozessvarianten erzeugen Unklarheiten. Agenten benötigen Kontext, können fehlenden Kontext aber nicht beliebig ersetzen. Unternehmen müssen daher überprüfen, welche Prozessschritte weiterhin erforderlich sind, welche Entscheidungen automatisiert getroffen werden können und an welchen Stellen ein menschlicher Eingriff bewusst Bestandteil des Zielprozesses bleibt.

Damit gewinnt die Rolle des Global Process Owners an Bedeutung. Process Owner dürfen nicht lediglich moderieren oder Prozessbeschreibungen verwalten. Sie benötigen die Autorität, Standards über Länder und Organisationseinheiten hinweg durchzusetzen, lokale Varianten zu hinterfragen und die Weiterentwicklung des End-to-End-Prozesses verbindlich zu steuern.

4. Governance: Autonomie braucht Leitplanken

Mit zunehmender Autonomie von KI-Agenten steigen die Anforderungen an Governance und Kontrolle. Klare Verantwortlichkeiten, risikoorientierte Kontrollmechanismen und nachvollziehbare Entscheidungswege sind daher wesentliche Voraussetzungen für einen produktiven und kontrollierten Einsatz. Die konkrete Ausgestaltung der Governance wird in einem separaten Abschnitt vertieft.

Impact messen: Effizienz, Qualität und Risiko gemeinsam betrachten

Eine hohe Automatisierungsquote allein ergibt noch keinen tragfähigen Business Case. Gerade bei Agentic AI muss deshalb der gesamte Business Impact bewertet werden. Dieser zeigt sich nicht in einer einzelnen Kennzahl, sondern im Zusammenspiel von Effizienz, Qualität und Risiko.

Vom Produktivitätsgewinn zum messbaren Business Impact

In vielen Business Cases steht zunächst die Produktivität im Vordergrund. Entscheidend ist jedoch nicht, wie viele Prozessschritte technisch automatisiert werden, sondern wie stark der manuelle Aufwand tatsächlich sinkt und frei werdende Kapazitäten wertschöpfend eingesetzt werden. Relevante Kennzahlen sind der Touchless- beziehungsweise Straight-Through-Processing-Anteil, die Bearbeitungszeit je Transaktion, die Anzahl manueller Eingriffe und Ausnahmen sowie die Kosten pro Geschäftsvorfall.

Dabei ist zwischen rechnerisch freigesetzter Kapazität und realisiertem wirtschaftlichem Nutzen zu unterscheiden. Business Impact entsteht erst, wenn die gewonnenen Kapazitäten tatsäch-

lich für höherwertige Aufgaben, zusätzliches Geschäftsvolumen oder eine strukturelle Kostensenkung eingesetzt werden.

Bei generativer KI kommt eine weitere Kostendimension hinzu: die nutzungsabhängigen Modell- und Rechenkosten der Agenten. Komplexe Workflows erfordern umfangreiche Arbeitsanweisungen, Kontextinformationen und mitunter mehrere Modellaufrufe. Neben Implementierungs- und Betriebskosten werden daher auch diese Aufwände zu einer relevanten Steuerungsgröße. Ihr kontinuierliches Monitoring und ihre gezielte Optimierung gehören zu einem professionellen Betrieb.

Qualität: Fehler reduzieren und Ergebnisse verbessern

Der zweite Maßstab ist die Ergebnisqualität. KI kann ihren Wert insbesondere dort entfalten, wo aufgrund hoher Volumina bislang nur begrenzte manuelle Prüfungen möglich sind. Messbar wird dies etwa durch sinkende Fehler- und Nachbearbeitungsquoten, höhere First-Time-Right-Werte, weniger Ausnahmen und eine konsistentere Anwendung fachlicher Regeln.

Risiko: Kontrollwirkung und menschliche Eingriffe bewerten

Die dritte Dimension wird in Business Cases häufig unterschätzt: KI kann auch den Kontrollansatz im Finanzbereich verändern, indem Kontrollen konsistenter angewendet und größere Datenmengen systematisch geprüft werden. Die wirtschaftliche Bewertung sollte daher die Kontrollabdeckung, Anzahl und Art identifizierter Auffälligkeiten, Override-Raten sowie erforderliche Human-in-the-Loop-Eingriffe berücksichtigen.

Ein Agent ist nicht allein deshalb erfolgreich, weil er möglichst autonom arbeitet. In risikoreichen Prozessschritten können gezielte menschliche Kontrollpunkte Bestandteil eines guten Zielbilds sein. Entscheidend ist, dass der Kontrollaufwand in einem angemessenen Verhältnis zum Risiko und zum erzielten Nutzen steht.

Für das Management sollte daher nicht der Automatisierungsgrad im Mittelpunkt stehen. Entscheidend ist, welchen messbaren Beitrag die Automatisierung zu Effizienz, Qualität und Risiko leistet und ob freigesetzte Kapazitäten tatsächlich wertschöpfend eingesetzt werden.

Edge vs. Core: Das ERP bleibt, aber seine Rolle verändert sich

Mit zunehmender Verbreitung von KI-Agenten stellt sich eine strategische Architekturfrage: Wenn ERP-Anbieter selbst immer mehr KI-Funktionen und Agenten bereitstellen, braucht ein Unternehmen dann noch eine separate KI-Plattform?

Für ERP-nahe, stark standardisierte Prozesse spricht vieles für native Agenten. Sie können auf den Prozess- und Datenkontext des ERP zugreifen und an vorhandene Rollen-, Berechtigungs- und Kontrollmechanismen anknüpfen. Gleichzeitig reduziert die unmittelbare Systemnähe zusätzliche Integrationsanforderungen.

Executive Summary:

Wie KI-Plattformen Finance beschleunigen

KI-Agenten allein machen noch keine skalierbare Finanztransformation. Sind die notwendigen Voraussetzungen geschaffen, können KI-Plattformen dazu beitragen, Daten, Systeme und KI-Fähigkeiten zu verbinden und intelligente Prozesse über einzelne Anwendungen hinaus zu skalieren.

Drei Hebel sind entscheidend:

1. Systeme und Prozesse orchestrieren:

Die Plattform verbindet unterschiedliche Anwendungen, führt relevante Informationen zusammen und ermöglicht es KI-Agenten, Prozessschritte systemübergreifend zu koordinieren – etwa im Purchase-to-Pay-Prozess.

2. KI-Fähigkeiten wiederverwenden:

Einmal integrierte Funktionen wie Dokumentenverarbeitung oder Datenanalyse lassen sich auch in weiteren Finanzprozessen nutzen. Das reduziert redundante Entwicklungsarbeit und erleichtert die Skalierung.

3. Den Einsatz gezielt steuern:

Die Plattform schafft eine gemeinsame Grundlage, um den Einsatz von Agenten, ihre Berechtigungen und ihre Kosten über verschiedene Anwendungen hinweg im Blick zu behalten.

Der entscheidende Vorteil:

KI wird nicht nur punktuell eingesetzt, sondern lässt sich systematisch in die Finanzprozesse integrieren und auf weitere Anwendungsfälle ausweiten.

Die Grenze dieses Ansatzes zeigt sich jedoch bei End-to-End-Prozessen. Relevante Informationen befinden sich typischerweise nicht nur im ERP, sondern auch in Dokumentenmanagement-, CRM-, Daten-, Kollaborations- und branchenspezifischen Anwendungen. Hinzu kommen Multi-ERP- und Multi-Vendor-Landschaften sowie unstrukturierte Informationen. Hier entsteht der Mehrwert einer übergreifenden KI-Plattform: Sie kann Kontext aus unterschiedlichen Quellen zusammenführen und Agenten über Systemgrenzen hinweg orchestrieren.

Der ERP-Core bleibt damit eine wesentliche Quelle für Transaktionsdaten, Geschäftslogik und Prozessausführung. KI- und Agentenfähigkeiten ergänzen diesen Kern um systemübergreifende Interaktion, Entscheidungsunterstützung und Orchestrierung.

- ERP-native Agenten übernehmen standardisierte, transaktionsnahe Aufgaben.
- Enterprise-KI-Plattformen orchestrieren systemübergreifende Prozesse und erschließen Unternehmenswissen innerhalb und außerhalb des ERP.
- Eine übergreifende Steuerung verbindet Identitäten, Berechtigungen, Monitoring und Kostenkontrolle.

Damit verändert sich die zentrale Architekturfrage. Unternehmen müssen nicht entscheiden, ob das ERP oder eine KI-Plattform „gewinnt". Sie müssen festlegen, welche Plattform für welchen Prozess die Orchestrierungs-, Ausführungs- und Steuerungsverantwortung übernimmt.

Genau darin liegt die Beschleunigungswirkung von KI-Plattformen: Sie erweitern die bestehende Systemlandschaft schrittweise um eine intelligente Ausführungs- und Orchestrierungsebene, ohne dass Unternehmen dafür ihren technologischen Kern vollständig ersetzen müssen.

Fazit: Skalierung ist eine Managementaufgabe

Der nächste Entwicklungsschritt von Finance hängt nicht allein von der Leistungsfähigkeit der KI ab, sondern davon, ob Unternehmen ihren wirtschaftlichen Einsatz systematisch ermöglichen.

CFOs müssen Prozesse standardisieren, Verantwortlichkeiten klären und den Geschäftsnutzen messbar machen. Zugleich gilt es, KI-Agenten gezielt einzusetzen und in die bestehende Systemlandschaft zu integrieren.

KI-Plattformen erleichtern die Skalierung, indem sie KI-Fähigkeiten wiederverwendbar machen und systemübergreifende Prozessketten ermöglichen. Entscheidend ist, sie als integralen Bestandteil einer zukunftsfähigen Finanzarchitektur zu verstehen und nicht als zusätzliche Technologieebene.

Der Autor



***Christopher Rautzenberg** ist Partner und Wirtschaftsprüfer im Bereich Financial Accounting Advisory Services bei EY. Seine fachlichen Schwerpunkte umfassen die Automatisierung und Digitalisierung von Finanzprozessen sowie den Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Finanz- und Rechnungswesen. Er beschäftigt sich insbesondere mit den Potenzialen von KI-Agenten, um Prozesse effizienter zu gestalten und die Transformation der Finanzfunktion voranzutreiben.*

Governance für KI in der Finanztransformation: von der Steuerung zur Auditierbarkeit und Compliance

Von Sven Bartheidel und Dr. Oliver Posegga

KI verändert nicht nur Prozesse in Finance, sondern auch die Art, wie die Finanzfunktion steuert und kontrolliert. Wenn Systeme Entscheidungen vorbereiten und Prozessschritte zunehmend autonom ausführen, reichen klassische Kontrollmechanismen allein nicht mehr aus. Für CFOs entsteht damit eine neue Gestaltungsaufgabe: Sie müssen Technologie, Prozesse und Kontrollen in der Finanztransformation so zusammenführen, dass KI leistungsfähig eingesetzt und zugleich nachvollziehbar und beherrschbar bleibt.

Governance in Technologie und Prozesse übersetzen

Die Übersetzung abstrakter Governance-Vorgaben in die technologische und prozessuale Praxis erfolgt für jeden KI-Anwendungsfall in drei aufeinander aufbauenden Schritten. Sie verzahnen Inventarisierung, Risikobeurteilung und Kontrollmechanismen entlang des gesamten Lebenszyklus.

1. KI-Einsatz erfassen: Zweck, Prozessrelevanz, Daten, Modelle, Verantwortlichkeiten und technische Abhängigkeiten werden in einem gemeinsamen KI-Inventar dokumentiert.

2. Risiko und Kontrolltiefe bestimmen: Finanzielle Wesentlichkeit, Autonomiegrad, Transparenz und mögliche Auswirkungen steuern den erforderlichen Kontroll- und Prüfungsaufwand.

3. Kontrollen im Lebenszyklus verankern: Verantwortlichkeiten, Freigabepunkte, Zugriffsrechte und laufende Überwachungsmaßnahmen werden in Entwicklung und Betrieb integriert. Die Durchführung der Kontrollen und relevante Systemaktivitäten werden nachvollziehbar dokumentiert und protokolliert.

Das KI-Inventar bildet den Ausgangspunkt dieser Steuerung. Es enthält die Informationen, die Finance, IT, Risk und Compliance für eine einheitliche Beurteilung benötigen. Lücken entstehen, wenn mehrere Inventare nebeneinander bestehen oder Organisationseinheiten Erfassungsfelder unterschiedlich auslegen. Auch KI-Agenten lassen sich ohne gemeinsame Kategorien nicht konsistent erfassen. Finance muss außerdem abgrenzen, ob ein System rechnungslegungsrelevante Prozesse oder Kontrollen beeinflusst.

Für jeden erfassten Anwendungsfall bestimmen die finanzielle Wesentlichkeit, der Autonomiegrad, die Transparenz und die möglichen Auswirkungen die Kontrolltiefe. Ein System mit vollständiger unabhängiger Ergebniskontrolle stellt andere Anforderungen als ein Agent, der Transaktionen autonom vorbereitet oder ausführt. Mit steigender Komplexität und abnehmender Nachvollziehbarkeit benötigen Unternehmen weitergehende Kontrollen über Design, Daten, Implementierung und laufende Leistung. Der Kontroll- und Prüfungsaufwand konzentriert sich dadurch auf Anwendungen, bei denen Fehler oder unkontrolliertes Verhalten die Finanzberichterstattung, betriebliche Entscheidungen oder relevante Kontrollen beeinträchtigen können.

Die abgeleitete Kontrolltiefe wird über zugewiesene Verantwortlichkeiten und dokumentierte Kontrollpunkte umgesetzt. Diese Kontrollpunkte werden in Prozessabläufe, Systemarchitektur, Datenflüsse und den KI-Lebenszyklus integriert. Die verantwortlichen Personen führen die Kontrollen aus und bearbeiten Ausnahmen. Governance- und Risikofunktionen legen die Vorgaben fest und überwachen deren Einhaltung. Im Betrieb wird zusätzlich überwacht, ob das System innerhalb der genehmigten fachlichen und technischen Grenzen arbeitet. Der Lebenszyklus enthält Freigabepunkte für Design, Validierung, Produktivsetzung und Änderungen. Das Kontrollmodell erfasst außerdem Zugriffsrechte, Sicherheitskonfigurationen und Abhängigkeiten von Lieferanten. Anwendungen mit hoher Risikoklassifizierung können eine fachübergreifende Freigabe erfordern. Freigaben, Kontrollhandlungen, Ausnahmen und relevante Systemaktivitäten werden dokumentiert oder technisch protokolliert. Dadurch entstehen belastbare Nachweise für interne und externe Prüfungen.

KI-Governance: Nachvollziehbarkeit und Auditierbarkeit herstellen

Im Gegensatz zu klassischen IT-Anwendungen, die stabilen Regeln folgen, hängen die Ergebnisse probabilistischer KI-Systeme stark von dynamischen Daten, Modellversionen und Konfigurationen ab. Verlässliche Nachvollziehbarkeit und Auditierbarkeit basieren daher auf einem integrierten Governance-Framework aus fünf Säulen:

1. Ergebnisse rekonstruieren: Jedes KI-Ergebnis muss im Nachhinein vollständig nachvollziehbar sein. Das erfordert die lückenlose Dokumentation von Eingaben, Datenquellen, Modell- und Promptversionen sowie menschlichen Eingriffen.

2. Produktivsetzung kontrollieren: Vor der Entwicklung müssen die vorgesehene Nutzung, operative Grenzen und messbare Kennzahlen



Abbildung 1: EY AI Governance Framework *Quelle: EY*

(KPIs) feststehen. Die Freigabe erfolgt erst nach Validierung unter repräsentativen Testbedingungen. Ein verbindlicher Rückfallplan sichert den Betrieb ab.

3. Leistung überwachen: Nach dem Go-Live sichern Transaktionstests sowie das Monitoring von Leistung und Drift die Modellqualität. Diese technische Überwachung wird zwingend durch fachkundige Menschen ergänzt (Human-in-the-Loop), die die Befugnis haben, Ergebnisse zu übersteuern oder das System zu stoppen.

4. Abweichungen bearbeiten: Bei Leistungsabweichungen müssen Ursachen dokumentiert und korrigiert werden. Technische Modifikationen durchlaufen den Kontrollprozess und die Validierung erneut; wesentliche Anpassungen triggern eine neue Risikobeurteilung.

5. Internes Kontrollsystem (IKS) erweitern: Auditierbarkeit erfordert ein erweitertes IKS. Präventive Kontrollen sperren ungeprüfte Versionen, während detektive Kontrollen Abweichungen im Betrieb erfassen. Klassische IT-Kontrollen (Zugriff, Sicherheit) reichen nicht mehr aus; sie müssen um KI-spezifische Risiken wie Datenqualität und Modellverhalten ergänzt werden. Übernimmt oder bereitet die KI selbst Kontrollhandlungen vor, muss das System selbst Gegenstand der fachlichen Prüfung sein.

KI erfolgreich in Finance einzusetzen heißt, nicht nur ihre Leistungsfähigkeit zu nutzen, sondern ihren Einsatz dauerhaft steuerbar, kontrollierbar und auditierbar zu machen.

Compliance systematisch gewährleisten

Anforderungen bestimmen. Compliance beginnt beim einzelnen Anwendungsfall. Unternehmen bestimmen dessen rechtliche Rolle und Risikoklasse und ordnen anschließend die gesetzlichen, vertraglichen, normativen und internen Anforderungen zu. Die anwendbaren Pflichten hängen vom Einsatz und von der Rolle des Unternehmens in der Wertschöpfungskette ab. Unternehmen können KI selbst entwickeln, Lösungen Dritter integrieren oder solche Systeme in eigenen Prozessen betreiben. Aus dieser Einordnung folgen Anforderungen an Risikomanagement, technische Dokumentation, Datenqualität, Transparenz, menschliche Aufsicht, Robustheit und Sicherheit.

Kontrollen und Nachweise zuordnen. Eine gemeinsame Anforderungs- und Kontrollmatrix verbindet jede Anforderung mit dem zugehörigen Risiko, der verantwortlichen Person, der konkreten Kontrolle und dem erforderlichen Nachweis. Gesetzliche Vorgaben, interne Richtlinien und freiwillig angewandte Standards lassen sich damit auf eine gemeinsame Kontrollstruktur abbilden. Jede Vorgabe bleibt eigenständig erkennbar, während dieselbe Kontrolle mehrere Anforderungen abdecken kann. Die Finanzfunktion kann diese Struktur mit bestehenden IKS- und IT-Kontrollen verbinden. Die Matrix zeigt, wo vorhandene Kontrollen ausreichen und wo KI-spezifische Risiken zusätzliche Kontrollen oder Nachweise erfordern.

Auf dieser Grundlage können Unternehmen Überschneidungen zwischen dem EU AI Act, den SOX- beziehungsweise ICFR-Anforderungen und etablierten Rahmenwerken nutzen. Lücken und unterschiedliche Zielsetzungen müssen sie ausdrücklich identifizieren und mit zusätzlichen Maßnahmen bearbeiten. ISO/IEC 42001 enthält beispielsweise Anforderungen an ein Managementsystem für KI. Das NIST AI Risk Management Framework strukturiert hingegen das KI-Risikomanagement anhand der Funktionen Govern, Map, Measure und Manage. Im SOX- beziehungsweise ICFR-Kontext steht die Wirksamkeit der Kontrollen über die Finanzberichterstattung im Mittelpunkt. Je nach Anwendungsfall, Branche und Prüfungsziel können weitere Referenzpunkte angemessen sein. Unternehmen müssen deren Auswahl regelmäßig überprüfen.

Zuordnungen aktuell halten. Ein festgelegtes Compliance-Monitoring erfasst neue oder modifizierte Anforderungen sowie Veränderungen am KI-System oder an Leistungen von Drittanbietern. Beide Arten von Veränderungen können eine Neubewertung des Anwendungsfalls und Anpassungen an Kontrollen, Validierungen oder Freigaben auslösen. Dafür wird die regulatorische Beobachtung mit dem Änderungsmanagement des KI-Lebenszyklus verbunden. Die verantwortlichen Funktionen prüfen die betroffenen Anwendungsfälle und Kontrollen, dokumentieren ihre Bewertung und entscheiden anhand festgelegter Kriterien über Anpassungen.

Eine von Beginn an in die Finanztransformation integrierte Governance und ein risikobasiertes Vorgehen schaffen die erforderliche Nachvollziehbarkeit und Auditierbarkeit des KI-Einsatzes. Auf dieser Grundlage können Unternehmen regulatorische Anforderungen und etablierte Standards einhalten sowie Compliance fortlaufend überwachen. Die Neubewertung bei technischen oder regulatorischen Änderungen verbindet diese Handlungsfelder, ohne ihre unterschiedlichen Aufgaben gleichzusetzen. Kontrolltiefe und Nachweise richten sich nach dem Risiko des jeweiligen Anwendungsfalls.

Praxistipp: In 5 Schritten zum KI-Governance-Piloten

Beginnen Sie mit einem klar abgegrenzten, finanzrelevanten Anwendungsfall, um Ihr Governance-Modell praktisch zu erproben, bevor Sie es skalieren. Ein idealer Pilotprozess lässt sich fachlich gut überprüfen und nahtlos an bestehende Kontrollen anbinden.

1. Inventarisieren: Erfassen Sie Zweck, Prozessbezug, Datenquellen, Modellvariante, Verantwortliche und technische Drittanbieter-Abhängigkeiten in einem zentralen Register.

2. Evaluieren: Lassen Sie Finance, IT, Risk und Compliance das System nach einheitlichen Kriterien bewerten, um die individuelle Kontrolltiefe risikobasiert festzulegen.

3. Absichern: Dokumentieren Sie noch vor der Produktivsetzung verbindliche Akzeptanzkriterien, Testfälle, fachübergreifende Freigaben und einen validen Rückfallplan.

4. Protokollieren: Erfassen Sie im Live-Betrieb fortlaufend die genutzte Version, relevante Eingaben, finale Ergebnisse, Systemausnahmen und menschliche Eingriffe (Human-in-the-Loop).

5. Optimieren: Nutzen Sie die Erkenntnisse des Piloten als wiederverwendbaren Blueprint. Er zeigt frühzeitig, wo Rollen, Inventarfelder oder Kontrollpunkte nachgeschärft werden müssen.

Fazit

Mit zunehmender Autonomie von KI-Systemen wird Governance vom Freigabeprozess zur laufenden Führungsaufgabe. KI-Agenten können Transaktionen vorbereiten oder ausführen und damit unmittelbar auf finanzrelevante Prozesse und Kontrollen einwirken. Unternehmen müssen deshalb klar definieren, welche Entscheidungen ein System treffen darf, welche Zugriffsrechte es erhält und wann eine menschliche Freigabe erforderlich ist.

Gleichzeitig können neue Modell-, Prompt- oder Anbieterversionen die Eigenschaften eines Systems verändern. Governance muss deshalb auch nach der Einführung aktiv bleiben: Wesentliche Änderungen erfordern eine erneute Risikobeurteilung, Validierung oder Freigabe. Für die Finanzfunktion bedeutet das: Sie muss KI nicht nur einsetzen, sondern auch die Bedingungen schaffen, unter denen sie nachvollziehbar, kontrolliert und skalierbar arbeiten kann.

Die Autoren



***Sven Bartheidel** ist Partner bei EY und verantwortet als Global Technology Risk Strategy and Markets Leader sowie Europe West und Germany Technology Risk Leader den Bereich Technologierisiken. Er verfügt über rund 20 Jahre Erfahrung in der Prüfung und Beratung. Seine Schwerpunkte liegen auf IT-Audit, IT-Controls, Compliance und Cybersecurity sowie der Frage, wie Unternehmen Vertrauen in neue Technologien und digitale Ökosysteme aufbauen.*

***Dr. Oliver Posegga,** Director im Bereich Technology Risk bei EY, berät Unternehmen an der Schnittstelle von künstlicher Intelligenz, Governance, Risiko und Sicherheit. Er verbindet dabei technisches Verständnis von KI-Systemen mit Fragen ihrer Governance, Compliance und Auditierbarkeit. Zuvor war er mehr als zehn Jahre in der Forschung tätig, unter anderem an der Universität Bamberg sowie als Visiting Scholar am MIT.*