

Hochkarätig besetzte Expertenrunde (von links): Tiemo Kobera (Südwest Media Network), Jochen Bernhard (Menold Bezler), Johannes Hauser (BANSBACH GmbH), Steffen Beck (PLUTA), Ulrike Paul (Kullen Müller Zinser), Vladimir Cutura (Menold Bezler), Ralph Setzer (PKF Wulf Gruppe), Veronika Kanzler und Matthias Schiermeyer (beide Stuttgarter Zeitung, Stuttgarter Nachrichten). Foto: Lichtgut/Leif Piechowski

KI revolutioniert die Kanzleien – aber der Mensch behält die Entscheidungsgewalt

Round Table I: KI spart Zeit, erhöht den Wettbewerbsdruck und stellt bewährte Geschäftsmodelle infrage. Fünf Experten diskutieren auf Einladung von Stuttgarter Zeitung und Stuttgarter Nachrichten über Chancen, Risiken und die Grenzen künstlicher Intelligenz.

Von Reimund Abel

STUTTGART. Eine Klageschrift, die überzeugend klingt – aber Urteile zitiert, die nie gesprochen wurden. Ein Steuerberater, der in Minuten Antworten erhält, für die zuvor Tage nötig waren. Ein Mandant, der die KI-Analyse gleich mitbringt. In Kanzleien und bei Wirtschaftsprüfern ist die Zukunft längst Gegenwart. Weniger Routine, mehr Tempo, bessere Ergebnisse – so die Verheißung. Doch umso dringlicher die Frage: Wer prüft, was da geliefert wird? Und wie weit ist KI im Arbeitsalltag tatsächlich angekommen?

Moderator **Matthias Schiermeyer (Stuttgarter Zeitung und Stuttgarter Nachrichten)** stellt die Frage gleich zu Beginn des Experten-Talks. **Johannes Hauser (BANSBACH GmbH)** widerspricht dem Eindruck, die Technik werde kaum genutzt. Sprachmodelle hätten deutlich an Qualität gewonnen, auch Mandanten griffen häufiger darauf zurück. Die nächste Etappe sei aber anspruchsvoller: aus Experimenten verlässliche Anwendungen machen. „Wir reden da zu schnell über Regulierung durch die EU und zu wenig über die praktische Umsetzung“, sagt er. Der Nutzen müsse im Betrieb ankommen, nicht nur in Präsentationen.

> Künstliche Intelligenz kann vieles schneller, womöglich auch fehlerärmer machen. Doch am Ende brauche es den „Human in the Loop“, den Menschen, der Ergebnisse kritisch würdigt.

Steffen Beck (PLUTA) berichtet von einem handfesten Einsatz: In kleineren Insolvenzverfahren bereitet KI Gutachten vor, übernimmt Daten aus elektronischen Akten in Berichte und Entwürfe. Das spart Zeit, nicht aber die Prüfung. „Wir können sicherlich nicht sagen, die KI macht Gutachten“, stellt er klar. Recherchen und Schriftsatzentwürfe entstehen zunehmend maschinell – sofern die Daten in geschützten Systemen bleiben.

Wie trügerisch KI sein kann, dass erlebte **Ulrike Paul (Kullen Müller Zinser)** selbst. Für einen Vortrag über Cum-Cum- und Cum-Ex-Geschäfte ließ sie die Inhalte maschinell vorbereiten. Der Text klang überzeugend. Aber sie überprüfte die angeführten Urteile. „Die waren teilweise pure Fantasie“, so Paul. Den Vortrag schrieb sie selbst. Eine plausible Formulierung macht noch keine belastbare Rechtsauskunft.

Ralph Setzer (PKF Wulf Gruppe) sieht für Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung enorme Chancen. Buchhaltung, Auswertungen, Entwürfe – vieles werde schneller, womöglich fehlerärmer. Doch am Ende brauche es den „Human in the Loop“, den Menschen, der Ergebnisse kritisch würdigt. Auch Beschäftigte müssten umlernen: „Wer sich verweigert, für den wird es schwer“, sagt er über den Umgang mit neuen Werkzeugen.

Die Technik verschiebt Aufgaben, sie beseitigt nicht die Verantwortung. Das ist mehr als eine Frage der Software: Die bisherigen Ausbildungspfade geraten ins Wanken. Wenn Nachwuchskräfte nicht mehr selbst recherchieren, wie lernen sie dann, eine falsche Antwort zu erkennen? Gerade die Erfahrung, die KI scheinbar überflüssig macht, wird zur Voraussetzung für ihre Kontrolle.

Wissen, Fakten und Gefühl

Vladimir Cutura (Menold Bezler) erwartet, dass KI vor allem reproduzierbare Arbeit übernimmt. Berater aber müssten mehr können als Fachwissen abrufen: Interessen ausgleichen, Vertrauen gewinnen, verhandeln. „Es geht nicht um Wissen, es geht nicht um Fakten, es geht darum, Gefühl zu entwickeln, was ist durchsetzbar, was ist nicht durchsetzbar“, sagt er. Die fachlich richtige Antwort entscheidet noch keinen Konflikt. Es zählt, welche Lösung zu erreichen wäre.

Johannes Hauser warnt davor, Vorschriften zum Ausgangspunkt jeder Debatte zu machen. Unternehmen müssten sichere, brauchbare KI-Tools bereitstellen. Sonst nutzten Beschäftigte womöglich privat Programme, in denen vertrauliche Daten nichts verloren hätten. Klare Regeln seien notwendig – aber ohne überzeugende Anwendungen blieben sie Papier.

Steffen Beck unterscheidet zwischen KI in industriellen Prozessen und KI in Kanzleien, die fremde, hochsensible Daten verarbeitet. Sicherheit und Innovationsdruck geraten hier aneinander. Hinzu kommt die Haftung: Wie soll ein Aufsichtsrat ein KI-Modell verantworten, dessen Eignung selbst Spezialisten kaum abschließend beurteilen können? Im Round Table wird deutlich, dass Compliance nicht erst bei einer möglichen Sanktion beginnt. Sie entscheidet schon bei der Auswahl der Systeme, bei Zugriffsrechten und bei der Frage, welche Informationen überhaupt eingegeben werden dürfen.

Geschäftsmodelle unter Druck

Wohin fließen die Daten? Da geht es um Serverstandorte, Verarbeitungsvorgänge, vertragliche Sicherungen. Johannes Hauser erkennt hier eine mangelnde europäische Datensouveränität: Vertrauliche Informationen liegen in Systemen, deren Anbieter oft außerhalb Europas sitzen. Er fordert leistungsfähige Alternativen. Ralph Setzer hält dagegen eine unbequeme Alltagserfahrung: Als seine Kanzlei Mandanten E-Mail-Verschlüsselung anbot, wollte sie nach seiner Schilderung niemand nutzen – zu umständlich. Zwischen Sicherheitsanspruch und Verhalten klafft eine Lücke.

Geschäftsmodelle geraten ebenfalls unter Druck. Bei Standardleistungen kann ein Preiskampf entstehen: Wer eine einfache Steuererklärung weitgehend automatisiert, kalkuliert anders als das klassische Büro. Zugleich investieren größere Häuser in Technologie und Fachleute. Ralph Setzers Unternehmen hat ein KI-Team aufgebaut. Erst einfache Anwendungen zeigen, Ängste abbauen, dann Prozesse umbauen – so beschreibt er den Weg. Allerdings könnte die Technik auch kleineren Kanzleien helfen. Und Johannes Hauser sagt, leistungsfähige Werkzeuge stünden nicht mehr großen Häusern mit millionenschweren IT-Budgets offen. Ob daraus ein Vorteil wird, hängt davon ab, wer sie in die Abläufe integriert.

Ulrike Paul lenkt den Blick auf die anwaltliche Verantwortung. Ein automatisch erzeugter Schriftsatz dürfe nicht ungeprüft ans Gericht gehen. Das Berufsrecht, die Verschwiegenheitspflicht, die Kontrolle von Quellen – all das bleibe bestehen. Auch bei digitalisierten Gerichtsverfahren mahnt sie zur Vorsicht: Was als kleiner Streitwert gilt, kann für Betroffene existenziell sein. „Dass sie auch bitte beim Einsatz von KI mit ihren Daten vorsichtig sein sollen“, so der Rat.

> Vertrauliche Informationen liegen oft in Systemen, deren Anbieter außerhalb Europas sitzen. Da sind leistungsfähige Alternativen dringend gefragt.

Der Moderator hakt da ein: Wer haftet, wenn die KI Fehler macht? Vladimir Cutura verweist auf den Menschen, der das Ergebnis verantwortet. Steffen Beck sieht gerade in der Insolvenzberatung Grenzen der Automatisierung. Dort brauche es Empathie, Verhandlungsgeschick, den Umgang mit Menschen in der Krise. KI helfe bei der Vorbereitung, nicht beim Abnehmen der Entscheidung. „Die tut ja so, als ob sie alles weiß“, warnt er vor der Selbstsicherheit ihrer Antworten. Wer das nicht erkenne, könne Fehler ungeprüft übernehmen.

Das Fazit der Runde: Der Gegensatz zwischen Fortschritt und Vorsicht scheint kleiner, als er zunächst wirkt. Alle Experten sind sich einig, die Verantwortung kann nicht an die Maschine abgegeben werden. Entscheidend ist nicht, ob eine Kanzlei KI nutzt, sondern wie: mit geschützten Daten, geschulten Mitarbeitern, überprüfbaren Ergebnissen. Die KI liefert immer mehr Antworten. Für die richtigen Fragen – und die Folgen – bleiben Menschen zuständig.

Unsere Partner

BANSBACH · KMZ · MENOLD BEZLER · PKF Wulf Gruppe · PLUTA

PLUTA

PLUTA hilft Unternehmen in rechtlich und wirtschaftlich herausfordernden Situationen. Wir unterstützen Unternehmen in allen Phasen des Lebenszyklus – bei Transaktionen, in der Restrukturierung, aber auch durch Sanierung und Fortführung in Krisen oder Insolvenzsituationen. Bei Bedarf übernehmen PLUTA Sanierungsexperten zudem Führungsfunktionen in Unternehmen.
Seit Gründung 1982 ist PLUTA stetig gewachsen und beschäftigt heute über 600 Mitarbeiter in Deutschland, Spanien und Italien. Mehr als 300 Kaufleute, Betriebswirte, Rechtsanwälte, Wirtschaftsjuristen, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, vereidigte Buchprüfer, Ökonomen, Bankfachwirte, Buchhalter, Ingenieure und Fachkräfte für Insolvenzverwaltung, darunter viele mit Mehrfachqualifikationen, sorgen für praktikable, wirtschaftlich sinnvolle Lösungen. PLUTA gehört zur Spitzengruppe der Restrukturierungsgesellschaften, was zahlreiche Rankings und Auszeichnungen belegen.
Die Niederlassung in Stuttgart befindet sich in der Börsenstraße und zählt zu einem der größten PLUTA-Standorte. Dort arbeiten mehr als 35 Mitarbeiter. Der Hauptsitz der Gesellschaft ist in Ulm. In Deutschland verfügt das Unternehmen über mehr als 40 Niederlassungen.
www.pluta.net

BANSBACH GmbH

Die BANSBACH GmbH mit Hauptsitz in Stuttgart und neun weiteren Standorten zählt zu den führenden mittelständischen Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften in Deutschland. Seit über 100 Jahren begleitet sie Unternehmen des Mittelstands, Familiengesellschaften, Stiftungen und Konzerne durch alle Phasen ihrer Entwicklung.
„Viele unserer Mandanten begleiten wir bereits in der dritten oder vierten Generation. Diese Kontinuität prägt unser Verständnis von Verantwortung und partnerschaftlicher Begleitung“, sagt Managing Partner Johannes Hauser.
Mehr als 450 Mitarbeitende beraten branchenübergreifend in Steuer-, Unternehmens- und Rechtsfragen, Wirtschaftsprüfung, Corporate Finance, Unternehmensbewertung und IT Assurance. Als Gründungsmitglied von KRESTON GLOBAL ist BANSBACH regional verwurzelt, überregional präsent und international vernetzt. Nachhaltigkeit – ökologisch, sozial und unternehmerisch – ist fest in der Unternehmensstrategie verankert und prägt das tägliche Handeln ebenso wie die langfristige Mandantenbeziehungen.
www.bansbach-gruppe.de

Kullen Müller Zinser

Mit mehr als 150 hochqualifizierten Mitarbeitern – darunter viele erfahrene Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater – bietet KMZ eine umfassende Expertise rund um das mittelständische oder kommunale Unternehmen und für vermögende Privatpersonen im Steuer- und Steuerstrafrecht sowie Wirtschaftsstrafrecht, M & A, Gesellschaftsrecht, Unternehmensnachfolge – einschließlich erbschaftsteuerlicher Beratung.
Ob Unternehmer, Stiftung oder Privatperson: KMZ unterstützt auf Augenhöhe lösungsorientiert und auf höchstem rechtlichen Niveau. Dabei kann KMZ auf eine bald 45-jährige interdisziplinäre Zusammenarbeit sowie Erfahrung und fundiertes Fachwissen, nicht nur im gesellschafts- und zivilrechtlichen Bereich, sondern vor allem auch im zugehörigen steuerlichen Bereich, zurückgreifen.
Auch in schwierigen Situationen ist KMZ ein verlässlicher Partner mit seriöser und diskreter Beratung.
www.kullen-mueller-zinser.de



Engagierte Debatte im Restaurant Plenum des Stuttgarter Landtags. Foto: Lichtgut/Leif Piechowski

Wenn der Erfolg früherer Tage nicht mehr trägt

Round Table II: Die Aufträge schwinden, die Kosten bleiben, und die Banken schauen genauer hin. Im zweiten Teil des Experten-Talks von Stuttgarter Zeitung und Stuttgarter Nachrichten wird analysiert, weshalb die Krise in der Region Stuttgart tiefer reicht als eine Konjunkturdelle.

Von Reimund Abel

STUTTGART. Lange galt hierzulande eine beruhigende Gewissheit: Nach der Flaute kommt der nächste Aufschwung. Doch was, wenn das nicht mehr zutrifft? Diese Frage prägte Teil zwei des Round Table, den **Veronika Kanzler (Stuttgarter Zeitung und Stuttgarter Nachrichten)** moderierte.

Johannes Hauser (BANSBACH GmbH) gibt an, er habe Warnzeichen wahrgenommen, lange bevor die Krise in der öffentlichen Debatte ankam. Unternehmen müssten nun Kapazitäten anpassen; in Automobilindustrie, Maschinenbau und energieintensiven Branchen komme hinzu, dass Folgeaufträge ausblieben. Hauser bringt die Zuspitzung auf den Punkt: „Die Situation, wie wir sie heute haben, haben wir länger kommen sehen.“

Bei **Steffen Beck (PLUTA)** häufen sich die Sanierungs- und Restrukturierungsfälle, so seine Analyse. Längst trifft es nicht mehr nur die Automobilindustrie. Entscheidend sei zunächst eine nüchterne Bestandsaufnahme: Liegt das Problem bei den Kosten, in der Finanzierung oder einem Geschäftsmodell, für dessen Produkte die Nachfrage fehlt?

Wirtschaftliche Perspektive nötig

Haben die Zulieferer zu lange auf neue Abrufe aus bestehenden Rahmenverträgen gehofft, hakt Veronika Kanzler nach. Becks Replik: Inzwischen gelte es anzuerkennen, dass die Margen früherer Zeiten nicht zurückkehrten. „Eine Sanierung kann nur gelingen, wenn eine wirtschaftliche Perspektive jenseits des bisherigen Geschäfts besteht.“

Wie schnell aus Abhängigkeit eine Falle wird, zeigt **Ulrike Paul (Kullen Müller Zinser)** am Beispiel Sindelfingens. Dort seien manche Zulieferer über Jahre fast vollständig von Aufträgen eines einzigen großen Automobilherstellers abhängig gewesen. Brechen diese weg, lasse sich die Auslastung kaum ersetzen. Auch in der Medizintechnik verschärfe internationaler Preiswettbewerb die Lage. Ulrike Paul kennt ein drastisches Beispiel: „OP-Besteck, das man in China für fünf Euro einkaufen kann, bei uns aber nicht unter 50 Euro hergestellt werden kann.“

Vladimir Cutura (Menold Bezler) weist auf eine Bruchstelle hin: Selbst ein unterschriebener Rahmenvertrag sei noch kein verlässlicher Auftrag. Rahmenverträge bedeuteten nicht zwangsläufig Abrufe. Kurzfristige Stornierungen könnten selbst Unternehmen treffen, die bereits Material beschafft oder sogar produziert hätten. Wer über langfristige Investitionen entscheiden müsse, brauche Planungssicherheit. Cutura: „Hoffnung ist da ein schlechter Ratgeber.“ Denn genau diese Hoffnung, nach einigen schwierigen Jahren werde alles wie früher, sei gefährlich.

Preisanpassungen und Innovationen

Was folgert daraus für die Arbeit von Kanzleien, fragt Veronika Kanzler in die Runde? Klare Konsequenz: Es müsse anders beraten werden. Themen wie Preisgestaltung, Finanzierung oder die Tragfähigkeit einzelner Aufträge kämen da auf die Tagesordnung. **Ralph Setzer (PKF Wulf Gruppe)** hält es für notwendig, Unternehmer zu Preisanpassungen und Innovationen zu ermutigen. Gerade kleinere Unternehmen könnten in spezialisierten Märkten Chancen finden. Vorausgesetzt, sie handeln rechtzeitig.

Jedoch: Beim Gespräch mit Finanzgeber kann es auch eng werden. Setzer sagt: „Die Banken sind restriktiver geworden.“ Berater müssten die Interessen ihrer Mandanten vertreten und Finanzierungsbedingungen kritisch hinterfragen. Cutura verweist dabei auf mangelnde Beständigkeit: Häufig wechselnde Anforderungen erschwerten notwendige Investitionsentscheidungen.

Kostenfaktor Arbeitsplatzabbau

Wie sehr sich die Kräfteverhältnisse verschoben haben, erlebt Beck am Einkauf der Großkonzerne. Wo früher Ingenieure gemeinsam mit Lieferanten Lösungen entwickelten, dominierten heute stärker zentralisierte Preisverhandlungen. Für mittelständische Anbieter könne ein langfristiger Vertrag mit fortlaufenden Preisnachlässen ruinös werden. Beck schildert einen Unternehmer, den seine Berater dazu ermutigten, einen wirtschaftlich nicht tragbaren Vertrag zurückzuweisen. Entscheidend sei, ob ein Betrieb mit dem Auftrag überhaupt noch Geld verdiene. Ein großer Kundenname allein sichere keine Zukunft.

Bei einem Thema gingen die Einschätzungen besonders weit auseinander: Was darf der Abbau von Arbeitsplätzen kosten? Cutura sieht darin auch eine Reaktion auf über Jahre gewachsene Verwaltungs- und Managementstrukturen. Die Anpassung sei teils überfällig – zugleich könne man von Beschäftigten mit langer Betriebszugehörigkeit nicht erwarten, dass sie sichere Stellen ohne angemessene Perspektive aufgäben.

Setzer warnt vor den Folgen hoher Abfindungslasten im Mittelstand. Beck wiederum stellt die Frage nach dem Verhältnis von Aufwand und Wirkung. Milliarden für Abfindungsprogramme auszugeben, während Unternehmen bereits unter Ertragsdruck stünden, müsse kritisch geprüft werden, sagt auch Ulrike Paul. Diese strategische Unsicherheit ist gerade in der Automobilindustrie ausgeprägt. Wechselnde Schwerpunkte zwischen Elektromobilität, Verbrenner-Aus und verschiedenen Marktsegmenten erschweren nach Einschätzung aller Experten die Planung entlang der gesamten Lieferkette.

Einigkeit besteht auch in der Forderungen nach verlässlicheren politischen Rahmenbedingungen. Nur auf Berlin oder Brüssel zu zeigen, greift aber zu kurz, sagt Johannes Hauser, er hält die Unternehmenskultur für einen relevanten Faktor: Kritik müsse intern wie von außen zugelassen werden, bevor aus Warnsignalen eine Krise werde.

PKF Wulf Gruppe

Die PKF Wulf Gruppe ist eine unabhängige Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft für den Mittelstand. Im „Juve“-Steuermarkt-Ranking 2025 zählt sie zu den drei umsatzstärksten Mittelstandsberatungen Deutschlands. Das Manager-Magazin zeichnete sie 2026/27 erneut als eine der besten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften für den Mittelstand aus.
Mit rund 450 Mitarbeitenden an zehn Standorten in Baden-Württemberg begleitet die Gruppe mittelständische und familiengeführte Unternehmen bei steuerlichen, wirtschaftlichen und strategischen Fragestellungen. Ob Wachstum, Internationalisierung, die Digitalisierung von Finanzprozessen oder Restrukturierung: Sie unterstützt Unternehmen dabei, fundierte Entscheidungen zu treffen, Chancen zu nutzen und ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern. Auch in der eigenen Organisation treibt die PKF Wulf Gruppe den Einsatz künstlicher Intelligenz voran – mit Fokus auf wirtschaftlichen Nutzen, klare Verantwortlichkeiten und verantwortungsvollen Umgang mit Daten. Fachübergreifende Expertise, feste Ansprechpartner und regionale Verwurzelung prägen den Beratungsansatz. Der Zugang zum globalen PKF-Netzwerk verbindet persönliche Nähe mit internationaler Kompetenz.
www.pkf-wulf-gruppe.de

Menold Bezler

Menold Bezler ist eine unabhängige multidisziplinäre Partnerschaft mit Sitz in Stuttgart. Rund 400 Mitarbeitende darunter 220 Beraterinnen und Berater aus den Bereichen Recht, Steuern, Wirtschaftsprüfung und Unternehmensberatung arbeiten bei uns integriert zusammen. Mittelständische Unternehmen unterschiedlichster Branchen, die öffentliche Hand und gemeinnützige Organisationen vertrauen uns in anspruchsvollen Mandaten ebenso wie bei digitalen Transformationsprozessen. Unsere Herangehensweise: vernetzt im Denken, klar in der Umsetzung. Unser Anspruch: rechtliche, steuerliche und betriebswirtschaftliche Expertise so zu verknüpfen, dass für unsere Mandanten tragfähige und unternehmerisch sinnvolle Lösungen entstehen. Wir sind überzeugt: Die Zukunft der Beratung ist menschlich. Fachliche Exzellenz bildet die Grundlage, entscheidend ist jedoch die Qualität der Zusammenarbeit. Nachhaltige Lösungen entstehen dort, wo Vertrauen, echtes Interesse und tiefes Verständnis für die Herausforderungen unserer Mandantinnen und Mandanten zusammenkommen. Wir beraten auf Augenhöhe, denken unternehmerisch und übernehmen Verantwortung. Dabei hören wir zu, verstehen unterschiedliche Perspektiven und entwickeln gemeinsam Lösungen, die langfristig tragen.
www.menoldbezler.de





Am Runden Tisch (linkes Foto): Vladimir Cutura, Johannes Hauser, Steffen Beck. Oben Veronika Kanzler und Matthias Schiermeyer, rechts im Bild Ralph Setzer und Ulrike Paul. Fotos: Lichtgut/Leif Piechowski