Das AI-native Unternehmen

Wie künstliche Intelligenz Führung, Organisation, Arbeit und Unternehmenswert verändert

White Paper für CEOs, Vorstände, Aufsichtsräte und Investoren

---

Gliederung

Inhalt

1. Executive Summary
2. Warum KI mehr verändert als Produktivität
3. Vier Entwicklungsstufen zum AI-native Enterprise
4. Unternehmenssteuerung und Decision Intelligence
5. Organisation, Hierarchien und Leadership
6. Kernkompetenzen und Workforce
7. Arbeitsplatz, Agenten und neue Karrierewege
8. Unternehmensgrenzen und Agent-to-Agent Economy
9. Wettbewerb und AI Velocity
10. Vom Use Case zum wirtschaftlichen Value Pool
11. EBITDA- und Unternehmenswert-Effekte
12. AI Enterprise Value Framework
13. AI Enterprise Maturity Index
14. 36-Monats-Transformationsroadmap
15. Drei Unternehmen auf dem Weg zu Stufe 3/4
16. DOs und DON'Ts für CEOs
17. Die 20 zentralen CEO-Fragen
18. CEO AI Dashboard
19. Das Unternehmen 2030
20. Schlussfolgerung
21. Kommentiertes Quellen- und Literaturverzeichnis

Executive Summary

Künstliche Intelligenz wird in Unternehmen häufig noch als neue Generation von Software betrachtet. Mitarbeiter erhalten Copilots, Marketing automatisiert Content, Softwareentwickler programmieren schneller, Kundenservice nutzt Chatbots und Finance beschleunigt Analysen. Diese Anwendungen erzeugen nachweisbare Produktivitätsgewinne. Sie beschreiben aber nur den Beginn einer sehr viel größeren Entwicklung.

Die eigentliche wirtschaftliche Bedeutung von KI liegt darin, dass erstmals Fähigkeiten in großem Umfang skalierbar werden, die bisher weitgehend an menschliche kognitive Kapazität

gebunden waren: Wissen erschließen, Informationen interpretieren, Zusammenhänge erkennen, Inhalte erzeugen, Entscheidungen vorbereiten und zunehmend auch komplexe Aufgaben eigenständig ausführen.

Damit verändert sich nicht nur Arbeit. Es verändern sich die Voraussetzungen, unter denen Unternehmen organisiert und gesteuert werden.

Viele heutige Unternehmensstrukturen entstanden aus drei historischen Knappheiten: **Wissen, Informationsverarbeitung und Koordination**. Spezialisten wurden benötigt, Informationen mussten durch Hierarchien transportiert werden, Abteilungen mussten miteinander abgestimmt und Entscheidungen durch Managementebenen vorbereitet werden. KI reduziert einen Teil dieser Knappheiten.

Die entscheidende Frage für Unternehmensleitungen lautet deshalb nicht mehr:

Wo können wir KI einsetzen?

Sie lautet:

Wie müsste unser Unternehmen aufgebaut sein, wenn wir es unter den heutigen technologischen Bedingungen neu konstruieren könnten?

Diese Perspektive führt zu vier Entwicklungsstufen.

Auf **Stufe 1** unterstützt KI einzelne Mitarbeiter. Der bestehende Prozess bleibt weitgehend unverändert, wird aber schneller oder besser.

Auf **Stufe 2** erhält KI Zugriff auf Unternehmensdaten und Anwendungen. Sie kennt Kunden, Produkte, Verträge, Prozesse und interne Wissensbestände und wird Bestandteil bestehender Workflows.

Auf **Stufe 3** übernehmen Agenten vollständige Aufgabenketten. Menschen definieren Ziele, Regeln und Grenzen, während digitale Systeme Informationen beschaffen, analysieren, kommunizieren und Aktionen ausführen.

Auf **Stufe 4** wird das Operating Model selbst neu gedacht. Prozesse, Rollen, Entscheidungsrechte, Führungsspannen und teilweise Geschäftsmodelle werden unter der Annahme gestaltet, dass maschinelle Intelligenz permanent verfügbar ist.

Die meisten Unternehmen befinden sich heute zwischen Stufe 1 und 2. 88 Prozent der im Stanford AI Index 2026 erfassten Organisationen nutzten 2025 bereits KI in mindestens einer Funktion, 70 Prozent generative KI. Der Einsatz von Agenten lag dagegen in nahezu allen Unternehmensfunktionen noch im einstelligen Prozentbereich. Breite Nutzung ist damit bereits Realität, tiefe organisatorische Transformation noch nicht. [Q4]

Genau darin liegt das strategische Zeitfenster. Langfristig wird der Zugang zu leistungsfähigen Modellen allein kaum einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil darstellen. Differenzierung entsteht vielmehr daraus, wie gut ein Unternehmen Technologie, Daten, Prozesse, Mitarbeiter und Führung miteinander verbindet.

KI-Wettbewerbsfähigkeit = Technologie × Daten × Prozesse × Menschen × Führung

Die multiplikative Betrachtung ist bewusst gewählt. Hervorragende Technologie erzeugt wenig Wert, wenn die Daten schlecht sind. Gute Daten reichen nicht aus, wenn Prozesse unverändert bleiben. Und selbst leistungsfähige Systeme entfalten keinen nachhaltigen Effekt, wenn Führungskräfte nicht bereit sind, bestehende Strukturen infrage zu stellen.

Die Forschung zeigt inzwischen deutlich, dass KI individuelle Produktivität erhöhen kann. Bei mehr als 5.000 Customer-Service-Mitarbeitern stieg sie durchschnittlich um 14 Prozent, bei weniger erfahrenen Mitarbeitern um 34 Prozent. [Q1] Drei Feldexperimente mit 4.867 Softwareentwicklern ergaben 26 Prozent mehr erledigte Aufgaben. [Q2]

Gleichzeitig zeigt sich eine auffällige Lücke zwischen individueller Produktivität und Unternehmensperformance. In der McKinsey-Erhebung 2026 berichten 80 Prozent von höherer individueller Produktivität, aber nur 37 Prozent von irgendeinem EBIT-Effekt; lediglich rund sechs Prozent gelten als AI High Performer mit mindestens fünf Prozent EBIT-Beitrag und gleichzeitig signifikantem Gesamtwert. [Q5]

Der Unterschied liegt offenbar weniger in der Zahl eingesetzter Tools als in der Art der Transformation. Nahezu drei Viertel der High Performer gestalten ihre Workflows inzwischen fundamental um, gegenüber lediglich rund einem Viertel der übrigen Unternehmen. [Q5]

Das ist die zentrale These dieses White Papers:

KI-Einsatz ist noch keine KI-Transformation.

Die entscheidende Trennlinie der kommenden Jahre wird nicht zwischen Unternehmen verlaufen, die KI einsetzen, und solchen, die darauf verzichten. Fast jedes Unternehmen wird KI einsetzen.

Sie wird zwischen Unternehmen verlaufen, die **KI in die Organisation von gestern integrieren**, und Unternehmen, die **mit KI die Organisation von morgen bauen**.

---

1. Nicht der Einsatz von KI ist die Transformation

Die erste Phase des KI-Zeitalters ist durch eine Vielzahl einzelner Anwendungen gekennzeichnet. Mitarbeiter erstellen Texte schneller, Entwickler programmieren mit Unterstützung, Controller analysieren Daten, Marketingabteilungen erzeugen Kampagnenvarianten und Kundenservice automatisiert Antworten. Das erzeugt Nutzen, verändert das Unternehmen aber zunächst nur begrenzt.

Der Unterschied lässt sich am Vertrieb zeigen. Wenn ein Vertriebsmitarbeiter mit KI seinen Besuchsbericht schneller erstellt, entsteht individuelle Produktivität. Wenn KI zusätzlich CRM, E-Mail, Reklamationen, Zahlungshistorie und Marktdaten verbindet und daraus Gesprächsvorschläge ableitet, verändert sich der Prozess. Wenn schließlich ein System kontinuierlich Kundenpotenziale identifiziert, Kontakte vorbereitet, Angebote erzeugt, Nachfassaktionen anstößt und nur bei relevanten Entscheidungen einen Menschen einbindet, verändert sich das Operating Model.

Diese drei Situationen werden häufig unter „KI-Nutzung“ zusammengefasst. Ökonomisch sind sie grundverschieden.

Die entscheidende Unterscheidung lautet:

Automatisierung verbessert die bestehende Organisation. Transformation stellt die bestehende Organisation infrage.

McKinsey berichtet 2026, dass erst rund 21 Prozent der Unternehmen ihr Operating Model grundlegend um KI herum neu gestaltet haben. Unternehmen, die mindestens fünf Prozent ihres EBIT auf KI zurückführen, verfolgen einen breiteren Operating-Model-Umbau dagegen dreimal häufiger und redesignen Prozesse etwa doppelt so häufig, bevor sie konkrete KI-Werkzeuge auswählen. [Q6]

Das stellt die übliche Transformationslogik auf den Kopf. Nicht das Tool sollte den Prozess bestimmen. Zunächst muss feststehen, wie die optimale Wertschöpfung aussehen soll. Erst anschließend wird entschieden, welche Technologie dafür benötigt wird.

GRAFIK 1 – Vom Tool zum Operating Model

Stufe 1: Mensch + KI-Tool → persönliche Produktivität
Stufe 2: KI + Unternehmensdaten → Prozessproduktivität
Stufe 3: Agenten + Systeme + Menschen → organisatorische Produktivität
Stufe 4: neues Operating Model → struktureller Wettbewerbsvorteil

---

2. KI verändert eine knappe Ressource: Intelligenz

Unternehmen sind nicht zufällig so organisiert, wie sie heute aussehen. Viele ihrer Strukturen entstanden, weil Information, Wissen und kognitive Verarbeitung knapp waren.

Spezialisten mussten ausgebildet werden. Informationen wurden gesammelt, verdichtet und weitergegeben. Entscheidungen mussten vorbereitet werden. Daraus entstanden Fachabteilungen, Managementebenen, Reports und Abstimmungsprozesse.

Ein erheblicher Teil moderner Organisation ist deshalb eine Antwort auf drei Knappheiten:

Wissen. Informationsverarbeitung. Koordination.

KI reduziert alle drei.

Sie kann auf große Wissensbestände zugreifen, unterschiedliche Datenquellen verbinden, Informationen interpretieren, Hypothesen entwickeln und zunehmend Aktionen auslösen.

Das unterscheidet die aktuelle Entwicklung von früheren Automatisierungswellen. Klassische Automatisierung betraf vor allem standardisierte, wiederholbare Tätigkeiten. Generative und agentische KI dringen zunehmend in Wissensarbeit vor: Analyse, Sprache, Planung, Programmierung und Entscheidungsvorbereitung.

Neben Kapital, Arbeit, Maschinen und Daten entsteht damit eine weitere wirtschaftlich relevante Ressource:

skalierbare maschinelle Intelligenz.

Die entscheidende Frage ist nicht, wie viel davon verfügbar sein wird. Wahrscheinlich sehr viel.

Entscheidend ist, wie Unternehmen ihre anderen Ressourcen darum herum organisieren.

---

3. Vier Entwicklungsstufen des AI-native Enterprise

Stufe 1: KI-unterstützt

KI unterstützt den einzelnen Mitarbeiter. Recherche, Text, Übersetzung, Analyse und Programmierung werden schneller.

Der Prozess bleibt grundsätzlich unverändert.

Werthebel: persönliche Produktivität.

Stufe 2: KI-integriert

KI erhält Zugriff auf Unternehmenskontext: CRM, ERP, DMS, Datenbanken, E-Mail und Wissensbestände.

Aus einem allgemeinen Modell wird Unternehmens-KI.

Werthebel: Prozessproduktivität.

Stufe 3: KI-orchestriert

Agenten übernehmen vollständige Aufgabenketten. Sie greifen auf Systeme zu, beschaffen Informationen, kommunizieren, lösen Aktionen aus und eskalieren Ausnahmen.

Der Mensch steuert stärker über Ziele, Regeln und Kontrolle.

Werthebel: organisatorische Produktivität.

Stufe 4: AI-native

Prozesse, Rollen, Entscheidungsrechte und Strukturen werden nicht mehr primär aus der historischen Organisation abgeleitet.

Die Ausgangsfrage lautet:

Wie würden wir dieses Unternehmen heute neu bauen?

Werthebel: struktureller Wettbewerbsvorteil.

GRAFIK 2 – Die vier Entwicklungsstufen

Horizontale Darstellung von Stufe 1 bis 4 mit fünf Zeilen:
Mitarbeiter / Prozesse / Daten / Organisation / wirtschaftlicher Hebel.

Besonders wichtig: Die Grafik zeigt, dass der Sprung von 2 auf 3 qualitativer ist als der von 1 auf 2.

---

4. Unternehmenssteuerung wird kontinuierlicher

Die klassische Unternehmenssteuerung ist periodisch organisiert. Monatsabschlüsse, Quartalsberichte, Budgets und Strategiezyklen bestimmen den Rhythmus. Informationen werden gesammelt, konsolidiert und analysiert. Danach folgen Entscheidungen und Maßnahmen.

KI ermöglicht schrittweise ein anderes Modell.

Daten können laufend überwacht, Abweichungen automatisch erkannt, Ursachen analysiert und Szenarien simuliert werden. Management bekommt nicht notwendigerweise mehr Information, sondern idealerweise weniger und bessere.

Der Steuerungszyklus verändert sich von

Bericht → Analyse → Entscheidung → Umsetzung

zu

Wahrnehmen → Interpretieren → Prognostizieren → Simulieren → Entscheiden → Umsetzen → Lernen.

Diese Entwicklung kann Unternehmenssteuerung schneller und vorausschauender machen. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an Datenqualität und Entscheidungslogik. Je stärker Systeme Empfehlungen oder Entscheidungen übernehmen, desto klarer müssen Verantwortlichkeiten und Eskalationsgrenzen definiert sein.

Controlling wird zu Decision Intelligence

Im Controlling wird die Veränderung besonders sichtbar.

Heute:

Ist → Abweichung → Erklärung

Künftig zunehmend:

Ist → Prognose → Ursache → Szenario → Empfehlung → Entscheidung → Wirkungsmessung

Statt lediglich festzustellen, dass der Umsatz sieben Prozent unter Budget liegt, sollte ein intelligentes Steuerungssystem erklären können, welche Kunden oder Produkte die

Abweichung verursachen, wie sich die Entwicklung fortsetzen dürfte und welche Maßnahmen den größten erwarteten EBIT-Effekt haben.

Der Controller verliert dadurch nicht an Bedeutung. Seine Aufgabe verschiebt sich von Informationsproduktion zu wirtschaftlicher Interpretation.

GRAFIK 3 – Vom Reporting zur Decision Intelligence

Vergangenheit:
Daten → Bericht → Abweichung → Managementmeeting

Zukunft:
Daten → Prognose → Ursache → Simulation → Entscheidung → Umsetzung → Lernen

---

5. Wenn Koordination billiger wird, verändert sich Organisation

Funktionale Organisation schafft Spezialisierung. Gleichzeitig erzeugt sie Übergaben. Ein Kundenproblem kann durch Vertrieb, Pricing, Legal, Finance, Operations und Service laufen, bevor es gelöst ist.

Diese Übergaben verursachen eine kaum ausgewiesene Koordinationsbelastung.

McKinsey bezeichnet dies als „coordination tax“. In der aktuellen Untersuchung berichten 80 Prozent von höherer persönlicher KI-Produktivität, aber lediglich 37 Prozent von einem messbaren EBIT-Effekt. Ein möglicher Grund liegt darin, dass persönliche Effizienzgewinne in unveränderten organisatorischen Strukturen teilweise verpuffen. [Q7]

Agenten können gerade an diesen Übergängen wirken: Informationen sammeln, Aufgaben koordinieren, Status überwachen, Systeme verbinden und Ausnahmen eskalieren.

Damit wird eine stärker end-to-end organisierte Wertschöpfung möglich.

Statt ausschließlich nach Funktionen zu denken, kann das Unternehmen stärker nach Ergebnissen organisiert werden:

Kunden gewinnen.
Kunden entwickeln.
Produkte entwickeln.
Aufträge erfüllen.
Lieferfähigkeit sichern.
Liquidität steuern.

Das klassische Organigramm verschwindet nicht. Aber neben ihm entsteht eine zweite Struktur: ein **Orchestrierungsmodell**, das zeigt, wie Menschen, Systeme und Agenten gemeinsam ein Ergebnis erzeugen.

GRAFIK 4 – Klassisches Unternehmen vs. AI-native Unternehmen

Links: funktionale Silos, viele Übergaben, periodische Steuerung.
Rechts: End-to-End-Wertströme, AI Layer, Agenten, weniger Übergaben, kontinuierliche Steuerung.

---

6. Leadership verändert sich stärker als viele Rollen

Führung beruhte historisch teilweise auf Informationsvorsprung, Erfahrung und Zugang zu Spezialwissen.

KI relativiert alle drei.

Ein Mitarbeiter kann heute innerhalb kurzer Zeit auf Wissen und Analysekapazität zugreifen, die früher mehreren Spezialisten vorbehalten waren. Erfahrung bleibt wichtig, aber ihr Wert verschiebt sich. Reines Wissen wird leichter verfügbar; Urteilskraft wird wertvoller.

McKinsey formuliert dies inzwischen ausdrücklich als CEO-Aufgabe: Ambition, Re-Architektur der Arbeitsweise und kulturelle Veränderung können nicht vollständig delegiert werden. Obwohl 89 Prozent der Organisationen inzwischen KI regelmäßig einsetzen, liegt der Anteil der High Performer weiterhin nur bei rund sechs Prozent. [Q8]

Sieben Führungsaufgaben werden besonders relevant:

Zukunftsarchitekt: Wie soll das Unternehmen künftig funktionieren?

Stratege: Wie verändert KI Markt, Differenzierung und Geschäftsmodell?

Orchestrator: Welche Aufgabe übernimmt Mensch, Agent oder System?

Ressourcenallokator: Wird eine neue Aufgabe durch zusätzliche Mitarbeiter, Technologie oder Agenten gelöst?

Governor: Welche Entscheidungen dürfen Systeme treffen?

Transformer: Welche etablierten Strukturen müssen infrage gestellt werden?

Human Leader: Wie bleiben Vertrauen, Verantwortung und Motivation erhalten?

Leadership entwickelt sich damit von der reinen Führung von Mitarbeitern zur **Orchestrierung von Intelligenz**.

---

7. Zehn Kernkompetenzen des AI-native Unternehmens

Ein Unternehmen benötigt mehr als Prompting-Kompetenz.

1. KI-Kompetenz

Mitarbeiter müssen Möglichkeiten und Grenzen verstehen.

2. Daten- und Wissenskompetenz

Unternehmenswissen muss auffindbar, strukturiert und zugriffsberechtigt sein.

3. KI-Architektur

Modelle, Agenten, Unternehmensdaten und Anwendungen benötigen eine gemeinsame, offene und sichere Integrationsschicht.

4. Prozess-Redesign

Unternehmen müssen nicht nur Prozesse optimieren, sondern unnötige Schritte eliminieren können.

5. Agenten-Orchestrierung

Digitale Agenten müssen autorisiert, überwacht und bewertet werden.

6. Decision Intelligence

Prognose, Simulation und Entscheidungsunterstützung werden systematischer Bestandteil der Führung.

7. Governance und Vertrauen

Datenschutz, Security, Rechte, Compliance und Auditierbarkeit gehören in die Architektur.

8. KI-Ökonomie

Technisch interessante Projekte müssen wirtschaftlich priorisiert werden.

9. Kontinuierliches Lernen

Weiterbildung wird Teil der täglichen Arbeit.

10. Organisatorische Anpassungsfähigkeit

Das Unternehmen muss Rollen und Prozesse schneller an neue Fähigkeiten anpassen können.

GRAFIK 5 – Die zehn AI Enterprise Capabilities

Kreis- oder Ringmodell mit Leadership im Zentrum.
Außen herum: Data, Architecture, Process Redesign, Agent Orchestration, Decision Intelligence, Governance, Economics, Skills, Learning, Adaptability.

---

8. Der Arbeitsplatz wird zum KI-Cockpit

Der heutige Wissensarbeiter wechselt zwischen E-Mail, CRM, ERP, Office, BI, DMS und weiteren Fachsystemen. Ein erheblicher Teil seiner Arbeit besteht darin, Informationen zwischen diesen Systemen selbst zusammenzuführen.

KI kann sich zu einer intelligenten Interaktionsschicht über diesen Anwendungen entwickeln.

Der Vertriebsmitarbeiter sagt nicht mehr:

„Ich öffne CRM, suche die Kundenhistorie, prüfe offene Angebote und analysiere anschließend Excel."

Er sagt:

„Analysiere meine wichtigsten Kunden, identifiziere gefährdete Umsätze und bereite die Gespräche für morgen vor."

Das Interface verschiebt sich von

Mensch → Anwendung → Daten

zu

Mensch → KI → Anwendungen und Daten.

ERP und CRM verschwinden dadurch nicht. Sie werden als transaktionale Systeme weiterhin benötigt. Für viele Nutzer können sie aber stärker in den Hintergrund treten.

---

9. Aus Mitarbeitern werden Manager digitaler Ressourcen

Viele Wissensarbeiter werden zukünftig nicht nur selbst Aufgaben erledigen, sondern mehrere digitale Ressourcen steuern.

Ein Marketingmanager arbeitet möglicherweise mit einem Research-, Content-, Social-Media- und Analyse-Agenten. Ein Controller steuert Forecasting-, Benchmark- und Simulationsagenten. Ein Verkäufer nutzt Prospecting-, Research- und Angebotsagenten.

Damit wird eine neue Form von Führung Bestandteil qualifizierter Wissensarbeit.

Mitarbeiter müssen stärker lernen:

Ziele zu definieren, Aufgaben zu delegieren, Ergebnisse zu beurteilen, Prioritäten zu setzen und Verantwortung zu übernehmen.

Führungskompetenz wird damit nicht nur für Führungskräfte wichtiger.

---

10. Die Human-AI-Workforce

Die Frage „Wie viele Arbeitsplätze ersetzt KI?“ ist für Unternehmensentscheidungen zu grob.

Sinnvoller ist die Analyse einzelner Tätigkeiten.

Für jede relevante Aufgabe müssen vier Fragen beantwortet werden:

Kann KI sie technisch übernehmen?

Ist Automatisierung wirtschaftlich sinnvoll?

Welchen Wert erzeugt menschliches Urteil?

Wo muss Verantwortung zwingend beim Menschen verbleiben?

GRAFIK 6 – Human-AI Allocation Matrix

	Menschlicher Mehrwert gering	**Menschlicher Mehrwert hoch**
AI Capability hoch	Automatisieren	KI ausführen / Mensch überwachen
AI Capability gering	Vereinfachen oder eliminieren	Mensch führt

Das verhindert einen der gefährlichsten Fehler: KI-Transformation von Personalabbau her zu denken.

Die richtige Reihenfolge lautet:

Tätigkeit → Prozess → Rolle → Organisationsstruktur.

Nicht umgekehrt.

---

11. Karrierewege müssen neu gedacht werden

Viele Karrierewege basieren darauf, dass Nachwuchskräfte zunächst relativ standardisierte Tätigkeiten übernehmen und darüber Erfahrung gewinnen.

Genau diese Tätigkeiten gehören häufig zu den am leichtesten automatisierbaren.

Wenn junge Controller weniger Standardberichte erstellen, Juristen weniger einfache Vertragsprüfungen durchführen und Berater weniger Basisanalysen selbst erstellen, stellt sich die Frage, wie die Erfahrung entsteht, die später für anspruchsvolle Entscheidungen notwendig ist.

Unternehmen benötigen neue Lernarchitekturen: Simulation, Arbeit an realen Fällen mit KI, strukturierte Reviews, Mentoring und frühere Übernahme von Verantwortung.

PwCs Analyse von mehr als einer Milliarde Stellenanzeigen zeigt bereits einen entsprechenden Wandel. Die benötigten Skills in stark KI-exponierten Tätigkeiten verändern sich mehr als doppelt so schnell; KI-exponierte Juniorrollen verlangen siebenmal häufiger traditionell seniorere Fähigkeiten wie Leadership. [Q9]

KI vereinfacht damit einen Teil der Arbeit, erhöht aber gleichzeitig die Anforderungen an die verbleibende menschliche Leistung.

---

12. Unternehmensgrenzen werden durchlässiger

KI verändert nicht nur Vorgänge innerhalb des Unternehmens.

Auch Interaktionen zwischen Unternehmen können zunehmend agentisch werden.

Ein Einkaufsagent könnte Lieferanten identifizieren, Angebote einholen, Preise vergleichen, Verfügbarkeiten prüfen und innerhalb definierter Grenzen Verhandlungen vorbereiten.

Auf Lieferantenseite antwortet möglicherweise ebenfalls ein Agent.

Damit entsteht schrittweise eine **Agent-to-Agent Economy**.

Die Konsequenz ist bedeutend. Produkte, Preise, Verfügbarkeit, Spezifikationen und Vertragsbedingungen müssen zunehmend maschinenlesbar werden.

Aus heutiger Suchmaschinenoptimierung könnte eine neue Disziplin entstehen:

Agent Optimization.

Unternehmen müssen künftig möglicherweise nicht nur für Menschen und Suchmaschinen sichtbar sein, sondern auch für Einkaufs- und Beratungsagenten.

---

13. Die Wettbewerbslogik verschiebt sich

Wenn leistungsfähige Modelle für fast jedes Unternehmen verfügbar werden, nimmt der Differenzierungswert des Modells selbst ab.

Wettbewerbsvorteile entstehen stärker aus:

Daten. Wissen. Prozessen. Geschwindigkeit. Governance. Mitarbeitern. Führung.

Daraus folgt:

KI-Vorteil = Technologie × Daten × Prozesse × Menschen × Führung

Ein Unternehmen mit hervorragender Technologie und schlechten Prozessen bleibt mittelmäßig.

Ein Unternehmen mit guten Daten, aber langsamen Entscheidungswegen ebenfalls.

KI kann Unterschiede zwischen Unternehmen deshalb vergrößern.

Wer neue Fähigkeiten schneller adaptiert, sammelt früher Erfahrungen, verbessert seine Prozesse, erzeugt neue Daten und verbessert wiederum seine KI-Nutzung.

Es entsteht ein Lernkreislauf.

---

14. AI Velocity wird zur Managementkennzahl

Reifegrad allein genügt nicht.

Ein Unternehmen mit einem heutigen Score von 60 kann von einem Unternehmen mit Score 40 überholt werden, wenn dieses erheblich schneller lernt.

Vier Geschwindigkeitskennzahlen sind besonders relevant:

Time-to-Experiment – von der Idee zum Test.

Time-to-Production – vom Test zur produktiven Anwendung.

Time-to-Scale – vom Pilot zur breiten Nutzung.

Time-to-Learn – von Nutzungserfahrung zur Verbesserung.

GRAFIK 7 – AI Velocity Flywheel

Experimentieren → Produktiv setzen → Skalieren → Daten sammeln → Lernen → verbessertes Experimentieren.

Geschwindigkeit wird dabei nicht mit Aktionismus gleichgesetzt. Entscheidend ist kontrolliertes Lernen.

---

15. Vom Use Case zum Value Pool

Viele Unternehmen führen Listen mit KI-Anwendungen.

Das ist sinnvoll, aber nicht ausreichend.

Die wirtschaftliche Steuerung sollte bei Value Pools beginnen.

Wo kann KI:

Umsatz erhöhen?

Preise verbessern?

Bruttomargen steigern?

Kosten reduzieren?

Working Capital senken?

Risiken reduzieren?

Erst anschließend wird entschieden, welche Anwendungen benötigt werden.

Die richtige Reihenfolge ist deshalb:

Value Pool → Prozess → Lösung → Technologie.

Nicht:

Technologie → Use Case → möglicher Nutzen.

---

16. Die sechs wirtschaftlichen KI-Hebel

KI kann die Ergebnis- und Cashflow-Entwicklung über mindestens sechs Mechanismen beeinflussen.

Umsatz

Lead-Generierung, Conversion, Kundenbindung, Cross- und Upselling, schnellere Innovation.

Pricing

Segmentierung, Elastizitäten, Dynamic Pricing und bessere Verhandlungsunterstützung.

Bruttomarge

Einkauf, Produktmix, Logistik, Produktionsplanung und Forecasting.

Operating Expenses

Automatisierung, höhere Produktivität und geringere Koordinationskosten.

Working Capital

Bestände, Forderungen, Bedarfsplanung und Zahlungsmanagement.

Risiko und Qualität

Fraud, Compliance, Fehler, Ausfallzeiten und Qualitätskosten.

GRAFIK 8 – AI EBITDA Value Tree

Zentrum: AI Value
Äste: Revenue / Pricing / Gross Margin / OPEX / Working Capital / Risk & Quality.

Wichtig: Working Capital separat als Cashflow-Hebel kennzeichnen.

Die zentrale CFO-Frage lautet daher nicht:

Wie viele FTE können wir einsparen?

Sondern:

Wie groß ist der gesamte KI-bedingte Value Pool?

---

17. Warum FTE-Einsparung als Hauptkennzahl zu kurz greift

Zeitersparnis ist noch kein wirtschaftlicher Nutzen.

Wenn zehn Mitarbeiter zwei Stunden pro Woche sparen, entstehen daraus nicht automatisch weniger Personalkosten.

Es sollte deshalb unterschieden werden zwischen:

theoretischer Kapazitätsfreisetzung, realisierter Produktivitätssteigerung und tatsächlich realisiertem finanziellem Ergebnis.

Zudem kann beispielsweise eine geringe Pricing-Verbesserung mehr EBITDA erzeugen als die Automatisierung mehrerer administrativer Funktionen.

KI darf deshalb nicht auf Kostensenkung reduziert werden.

---

18. Beispiel: ein Unternehmen mit 500 Millionen Euro Umsatz

Ein Unternehmen erzielt:

Umsatz: 500 Mio. Euro
EBITDA: 50 Mio. Euro
EBITDA-Marge: 10 Prozent.

Ein systematisches KI-Programm könnte beispielsweise folgende Potenziale erschließen:

Hebel	Illustrativer EBITDA-Effekt

Umsatzwachstum	+4,5 Mio. €
Pricing	+3,75 Mio. €
Einkauf/Bruttomarge	+2,5 Mio. €
OPEX/Produktivität	+4,0 Mio. €
Risiko/Qualität	+1,0 Mio. €
Gesamt	**+15,75 Mio. €**

Selbst wenn aufgrund von Reinvestitionen und unvollständiger Realisierung nur zwei Drittel dieses Potenzials wirksam werden, steigt EBITDA um mehr als zehn Millionen Euro.

Die Zahlen sind bewusst illustrativ. Relevant ist die Logik.

KI wirkt nicht über einen einzelnen Business Case, sondern über ein Portfolio wirtschaftlicher Hebel.

---

19. KI kann Unternehmenswert doppelt beeinflussen

Der Unternehmenswert hängt vereinfacht von zwei Größen ab:

Ertragskraft × Bewertungsmultiple.

Steigt EBITDA im Beispiel von 50 auf 60 Millionen Euro und bleibt das Multiple bei 8×, erhöht sich der Enterprise Value von 400 auf 480 Millionen Euro.

Wenn zugleich höhere Skalierbarkeit, schnelleres Wachstum und bessere Daten einen Multiple von 9× rechtfertigen, ergibt sich ein Enterprise Value von 540 Millionen Euro.

Der Wert steigt dann um 35 Prozent.

Das ist kein Automatismus. Aber es zeigt, warum KI nicht nur in der Kostenrechnung betrachtet werden darf.

Sie kann Ergebnis und Qualität zukünftiger Cashflows gleichzeitig beeinflussen.

---

20. KI kann Unternehmenswert auch vernichten

Die positive Perspektive allein wäre gefährlich.

KI kann Leistungen commoditisieren, Eintrittsbarrieren senken und Kunden ermöglichen, bisher eingekaufte Leistungen selbst zu erzeugen.

Besonders exponiert sind Geschäftsmodelle, deren Wertschöpfung wesentlich auf standardisierbarer Wissensarbeit basiert.

Dann kann ein negativer Doppeleffekt entstehen:

EBITDA sinkt.
Multiple sinkt.

Damit wird AI Exposure zu einer neuen Due-Diligence-Dimension.

---

21. Das AI Enterprise Value Framework

Für Boards und Investoren sind fünf Größen entscheidend:

AI Maturity

Wie weit ist KI heute integriert?

AI Velocity

Wie schnell lernt das Unternehmen?

AI Value Potential

Wie groß ist der gesamte adressierbare wirtschaftliche Wert?

AI Value Realization

Wie viel davon wird tatsächlich in Ergebnis oder Cashflow übersetzt?

AI Exposure

Wie stark wird das bestehende Geschäftsmodell durch KI bedroht?

GRAFIK 9 – AI Enterprise Value Framework

AI Maturity + AI Velocity
↓
AI Value Potential
↓
AI Value Realization
↔
AI Exposure
↓
EBITDA / Wachstum / Risiko / Multiple
↓
Enterprise Value

Dieses Modell verbindet KI-Transformation erstmals direkt mit Unternehmensbewertung.

---

22. Der AI Enterprise Maturity Index

Der Reifegrad sollte systematisch messbar sein.

Dimension	Gewicht
Strategie & Leadership	15
Prozesse & Redesign	15
Daten & Wissen	10
KI-Architektur	10
Agentische Automatisierung	10
Workforce & Skills	10
Organisation	10
Wertrealisierung	10
Governance	5
Performance Management	5
Gesamt	**100**

0–25: Stufe 1 – KI-unterstützt
26–50: Stufe 2 – KI-integriert
51–75: Stufe 3 – KI-orchestriert
76–100: Stufe 4 – AI-native

Der Score sollte möglichst auf überprüfbaren Kriterien und nicht allein auf Management-Selbsteinschätzung beruhen.

---

23. Die Transformationsroadmap

Phase 1 – VERSTEHEN | 0–3 Monate

AI Exposure, Maturity, Wettbewerb, Prozesse, Daten, Skills und Value Pools analysieren.

Ergebnis:

AI Enterprise Blueprint.

Phase 2 – BEFÄHIGEN | 3–6 Monate

Sichere Plattform, Modellzugang, Datenzugriff, Governance und rollenspezifische Schulung schaffen.

Phase 3 – INTEGRIEREN | 6–12 Monate

CRM, ERP, DMS, BI, Datenbanken und Kommunikation anbinden. Assistenten und erste Agenten etablieren.

Phase 4 – REDESIGNEN | 9–24 Monate

Wichtige End-to-End-Prozesse vollständig neu durchdenken.

Phase 5 – NEU ERFINDEN | 18–36 Monate

Rollen, Entscheidungsrechte, Managementebenen, Organisationsgrenzen und Geschäftsmodelle neu bewerten.

GRAFIK 10 – Die 36-Monats-Roadmap

Zeitachse mit fünf überlappenden Phasen.
Wichtig: Redesign beginnt bereits, bevor „Integration“ vollständig abgeschlossen ist.
Transformation ist kein Wasserfallprojekt.

---

24. Drei Unternehmen zeigen die Richtung

Moderna

Moderna setzte ChatGPT Enterprise breit ein. Innerhalb von zwei Monaten entstanden rund 750 interne GPTs; 40 Prozent der wöchentlich aktiven Nutzer hatten selbst GPTs erstellt. Entscheidend ist weniger die Zahl als das Organisationsprinzip: Fachbereiche werden selbst zu Entwicklern von KI-Funktionalität. [Q10]

Einordnung: Stufe 2,5–3.

Shopify

Shopify erklärte 2025 „reflexive AI usage“ zur grundlegenden Erwartung. Inzwischen berichtet das Unternehmen von universeller Nutzung von AI-Code-Editoren, tausenden Lizenzen und breitem Zugriff auf führende Modelle. [Q11]

Besonders interessant ist die kulturelle Logik: KI wird als normale Produktionsressource behandelt und nicht als Sondertechnologie.

Einordnung: Stufe 3 mit einzelnen Elementen von Stufe 4.

JPMorganChase

JPMorganChase brachte seine LLM Suite innerhalb von acht Monaten auf 200.000 Nutzer. Die nächste Entwicklungsstufe besteht explizit darin, zusätzliche interne Datenquellen zu integrieren und generative KI mit Workflows zu verbinden, sodass Agenten Aufgabenketten ausführen können. [Q12]

Einordnung: fortgeschrittene Stufe 2 bis Stufe 3.

Keines dieser Unternehmen ist vollständig AI-native. Genau das ist wichtig. Stufe 4 ist derzeit weniger Beschreibung einer etablierten Realität als Zielbild für die nächste Unternehmensgeneration.

---

25. Die zehn wichtigsten DOs

KI zur CEO-Aufgabe machen. Das Operating Model kann nicht an IT delegiert werden.

Mit wirtschaftlichem Wert beginnen. Value Pools vor Use Cases.

Prozesse neu denken. Nicht jeden historischen Schritt automatisieren.

Eine gemeinsame Architektur schaffen. Keine unkontrollierten KI-Inseln.

Unternehmenswissen maschinenfähig machen.

Mitarbeiter rollenspezifisch befähigen.

Wirtschaftliche Wirkung messen.

Experimentiergeschwindigkeit erhöhen.

Governance von Anfang an integrieren.

Organisation konsequent hinterfragen.

---

26. Die zehn wichtigsten DON'Ts

KI nicht zum reinen IT-Projekt machen.

Lizenzen nicht mit Transformation verwechseln.

Schlechte Prozesse nicht lediglich automatisieren.

Nicht mit Headcount-Reduktion beginnen.

Pilotitis vermeiden.

Logins, Tokens und Prompts nicht als Erfolg interpretieren.

Middle Management nicht ignorieren.

Datenqualität nicht unterschätzen.

Keine unnötige Abhängigkeit von einem Modell schaffen.

Nicht auf technologische Stabilität warten.

---

27. Die 20 Fragen für den CEO

1. Welche Teile unseres Geschäftsmodells sind durch KI bedroht?
2. Welche neuen Umsätze ermöglicht KI?
3. Wie hoch ist unser AI-Maturity-Score?
4. Wie schnell steigt er?
5. Wo stehen unsere Wettbewerber?
6. Welche zehn Value Pools sind wirtschaftlich am größten?
7. Welche Prozesse sollten verschwinden statt automatisiert werden?
8. Welche Prozesse wurden bereits end-to-end redesignt?
9. Welche Entscheidungen kann KI unterstützen?
10. Welche darf sie eigenständig treffen?
11. Wo muss der Mensch entscheiden?
12. Welche Managementaufgaben bestehen überwiegend aus Koordination?
13. Welche Rollen verändern sich?
14. Welche neuen Kompetenzen benötigen wir?
15. Welche proprietären Daten besitzen wir?
16. Kann KI sicher darauf zugreifen?
17. Welche Agenten laufen produktiv?
18. Wie hoch ist der realisierte EBITDA-/Cashflow-Effekt?
19. Wie hoch ist unser AI Exposure?
20. Wie soll unser Unternehmen in drei Jahren konkret funktionieren?

Kann ein Vorstand viele dieser Fragen nicht beantworten, wird KI noch nicht auf strategischer Unternehmensebene gesteuert.

---

28. Das CEO AI Dashboard

Ein Vorstand benötigt keine hundert technischen Kennzahlen.

Ein kompaktes Dashboard könnte enthalten:

AI Maturity: 47/100
AI Velocity: +11 Punkte in zwölf Monaten
AI Value Potential: 32 Mio. € EBITDA p.a.
Value Realized: 7,5 Mio. €
Transformierte Prozesse: 6 von 20
Befähigte relevante Rollen: 68 %
AI Exposure: hoch
Kritische Governance-Vorfälle: 2

Damit wird KI vom Innovationsprogramm zum Bestandteil der Unternehmenssteuerung.

---

29. Das Unternehmen 2030

Niemand kann heute das Unternehmen von 2030 exakt beschreiben. Einige Entwicklungslinien erscheinen jedoch plausibel.

Unternehmen werden in vielen Bereichen flacher.

Teams können kleiner und leistungsfähiger werden.

Ein Teil ihrer Kapazität stammt aus Agenten.

Prozesse werden weniger starr.

Controlling wird vorausschauender.

Der Arbeitsplatz wird weniger an einzelne Anwendungen gebunden.

Unternehmensgrenzen werden durchlässiger.

Und menschliche Arbeit verschiebt sich.

Weniger Suchen.

Weniger Zusammenfassen.

Weniger manuelle Übergabe.

Weniger administrative Koordination.

Mehr Urteil.

Mehr Gestaltung.

Mehr Entscheidung.

Mehr Beziehung.

Mehr Verantwortung.

Mehr Führung.

---

30. Schlussfolgerung

Künstliche Intelligenz wird in den kommenden Jahren zunehmend alltäglich werden. Leistungsfähige Modelle werden breiter verfügbar, ihre Kosten sinken und ihre Bedienung wird einfacher.

Damit verliert der Zugang zur Technologie als solcher einen Teil seines Differenzierungswerts.

Die Unterschiede entstehen an anderer Stelle.

Kann ein Unternehmen sein Wissen verfügbar machen?

Kann es Prozesse grundlegend neu gestalten?

Kann es schneller experimentieren?

Kann es erfolgreiche Anwendungen skalieren?

Kann es Verantwortung zwischen Mensch und Maschine sinnvoll verteilen?

Kann es den wirtschaftlichen Effekt tatsächlich messen?

Und ist die Unternehmensleitung bereit, Strukturen zu verändern, die über Jahrzehnte entstanden sind?

Das erfolgreiche Unternehmen muss die Zukunft nicht exakt vorhersagen.

Es muss schneller lernen können als der Wettbewerb.

Die entscheidende Frage für einen CEO lautet deshalb nicht:

Welche KI verwenden wir?

Auch nicht:

Wie viele Prozesse haben wir automatisiert?

Sondern:

Ist unser Unternehmen durch KI strukturell besser geworden – und verbessert es sich schneller als unsere Wettbewerber?

Die strategische Trennlinie des kommenden Jahrzehnts wird nicht zwischen Unternehmen mit und ohne KI verlaufen.

Sie wird zwischen Unternehmen verlaufen, die **KI in die Organisation von gestern integrieren**, und Unternehmen, die **mit KI die Organisation von morgen bauen**.

Darin liegt die eigentliche Transformation.

Kommentiertes Quellen- und Literaturverzeichnis

[Q1] Brynjolfsson, Erik; Li, Danielle; Raymond, Lindsey R.: *Generative AI at Work*

Die Studie basiert auf 5.179 Customer-Service-Mitarbeitern. KI-Unterstützung steigerte die Produktivität durchschnittlich um 14 Prozent, bei unerfahreneren bzw. leistungsschwächeren Mitarbeitern um 34 Prozent. Besonders relevant ist der Hinweis, dass KI offenbar Best Practices leistungsstärkerer Mitarbeiter verbreiten und damit Erfahrungswissen teilweise skalieren kann.

[Q2] Cui, Zheyuan et al.: *The Effects of Generative AI on High-Skilled Work*

Drei randomisierte Feldexperimente bei Microsoft, Accenture und einem Fortune-100-Unternehmen umfassen 4.867 Softwareentwickler. Die Nutzer eines KI-Coding-Assistenten erledigten im Durchschnitt 26,08 Prozent mehr Aufgaben. Weniger erfahrene Entwickler zeigten tendenziell höhere Produktivitätsgewinne.

[Q3] Dell'Acqua, Fabrizio et al.: *Navigating the Jagged Technological Frontier*

Das Experiment mit 758 Beratern gehört zu den wichtigsten Arbeiten über die Grenzen generativer KI. Innerhalb des Leistungsbereichs der KI stiegen Geschwindigkeit und Qualität erheblich; bei einer Aufgabe außerhalb dieser Leistungsgrenze wurden KI-Nutzer häufiger zu falschen Ergebnissen geführt. Der zentrale Managementpunkt lautet deshalb: KI-Kompetenz umfasst immer auch die Fähigkeit, die Grenzen der Technologie zu erkennen.

[Q4] Stanford HAI: *AI Index Report 2026*

Der Stanford AI Index ist eine der umfassendsten Bestandsaufnahmen des internationalen KI-Marktes. 88 Prozent der befragten Organisationen nutzten 2025 KI in mindestens einer Funktion und 70 Prozent generative KI; Agenteneinsatz blieb dagegen in fast allen Funktionen im einstelligen Bereich. Die Zahlen stützen die Annahme einer bereits sehr breiten Adoption bei gleichzeitig noch geringer organisatorischer Tiefe.

[Q5] McKinsey & Company: *The State of AI 2025/2026*

Nur etwa sechs Prozent der befragten Organisationen gelten als AI High Performer mit mindestens fünf Prozent EBIT-Beitrag und gleichzeitig signifikantem Gesamtwert. Diese Unternehmen verfolgen wesentlich häufiger Wachstums- und Innovationsziele und gestalten ihre Workflows grundlegend neu. 2026 berichten nahezu drei Viertel der High Performer von fundamentalem Workflow-Redesign gegenüber nur etwa einem Viertel der übrigen Unternehmen.

[Q6] McKinsey & Company: *The Operating Model Advantage*

Nur rund 21 Prozent der Unternehmen haben ihr Operating Model bisher grundsätzlich um KI herum neu gestaltet. Unternehmen mit hohem EBIT-Beitrag aus KI verfolgen einen breiten Operating-Model-Umbau dreimal häufiger und redesignen Prozesse doppelt so häufig, bevor sie konkrete Werkzeuge auswählen. Diese Erkenntnis unterstützt die zentrale Reihenfolge dieses White Papers: Prozess vor Tool.

[Q7] McKinsey & Company: *Cutting the Coordination Tax*

80 Prozent der Befragten berichten von höherer persönlicher Produktivität durch KI, während nur 37 Prozent irgendeinen EBIT-Effekt sehen. Die Studie richtet den Blick deshalb auf die Übergänge zwischen Teams und Systemen, an denen individuelle Effizienz häufig durch organisatorischen Koordinationsaufwand wieder verloren geht.

[Q8] McKinsey & Company: *The CEO's Singular Impact on the Success or Failure of AI*

Die Studie argumentiert, dass CEO-Aufgaben wie Ambition, Re-Architektur der Arbeit und kulturelle Veränderung nicht delegiert werden können. 89 Prozent der Organisationen setzen inzwischen regelmäßig KI ein, doch der Anteil der High Performer bleibt bei rund sechs Prozent. Die Differenz zwischen Adoption und wirtschaftlichem Ergebnis wird damit zu einer Führungsfrage.

[Q9] PwC: *Global AI Jobs Barometer 2026*

PwC analysiert mehr als eine Milliarde Stellenanzeigen. Das Produktivitätswachstum ist bei stark KI-exponierten Unternehmen 40 Prozent höher; gleichzeitig verändern sich die benötigten Skills mehr als doppelt so schnell. Besonders auffällig: stark AI-exponierte Juniorrollen verlangen siebenmal häufiger traditionell seniorere Kompetenzen wie Leadership.

[Q10] OpenAI / Moderna: *Moderna – Enterprise AI Case*

Innerhalb von zwei Monaten nach Einführung von ChatGPT Enterprise entstanden bei Moderna rund 750 interne GPTs; 40 Prozent der wöchentlich aktiven Nutzer hatten eigene GPTs erstellt. Interessant ist weniger die absolute Zahl als die Dezentralisierung von Innovation: Fachbereiche werden selbst zu Entwicklern neuer KI-Anwendungen.

[Q11] Shopify: *Serious Results, Unserious Methods*

Shopify erklärte im April 2025 reflexive KI-Nutzung zur Basisanforderung. Das Unternehmen berichtet inzwischen von universeller Nutzung von AI-Code-Editoren, tausenden Cursor-Lizenzen und breitem Zugriff auf führende Modelle. Damit wird KI weniger als Sonderinitiative und stärker als normale Ressource der täglichen Arbeit verstanden.

[Q12] JPMorganChase: *LLM Suite*

JPMorganChase brachte seine interne LLM Suite innerhalb von acht Monaten auf rund 200.000 Nutzer. Als nächste Stufe nennt das Unternehmen ausdrücklich die Integration zusätzlicher interner Daten sowie Agenten, die innerhalb von Workflows mehrere Aktionen durchführen können. Das Beispiel zeigt, dass industrielle KI-Nutzung auch in einem hochregulierten Großunternehmen möglich ist.

Weiterführende konzeptionelle Literatur

Iansiti, Marco; Lakhani, Karim R.: *Competing in the Age of AI*

Die Autoren argumentierten bereits 2020, dass AI-zentrierte Unternehmen eine andere Operating Architecture entwickeln und klassische Grenzen von Scale, Scope und Learning verschieben. Das Buch entstand noch vor dem Durchbruch generativer KI, liefert aber einen wichtigen konzeptionellen Vorläufer des AI-native-Enterprise-Gedankens.

Daugherty, Paul R.; Wilson, H. James: *Human + Machine*

Das Werk beschäftigt sich mit der komplementären Arbeitsteilung zwischen Menschen und intelligenten Systemen. Besonders relevant ist der Gedanke, nicht primär nach vollständiger Automatisierung zu suchen, sondern Arbeit so neu zu gestalten, dass menschliche und maschinelle Fähigkeiten sinnvoll kombiniert werden.

Davenport, Thomas H.; Mittal, Nitin: *All-In on AI*

Das Buch untersucht Unternehmen, die KI breit über Strategie, Produkte, Prozesse und Entscheidungen einsetzen. Die wichtigste Erkenntnis liegt darin, dass wirtschaftlicher Erfolg nicht allein aus Technologie entsteht, sondern aus organisatorischen Fähigkeiten, Daten, Führung und Skalierung.

Agrawal, Ajay; Gans, Joshua; Goldfarb, Avi: *Power and Prediction*

Die Autoren betrachten KI aus ökonomischer Perspektive als Technologie, die die Kosten von Vorhersagen senkt. Dadurch verändern sich nicht nur einzelne Entscheidungen, sondern potenziell ganze Entscheidungssysteme. Das Buch liefert einen wichtigen theoretischen Hintergrund für das Konzept der Decision Intelligence.

Mollick, Ethan: *Co-Intelligence*

Mollick beschreibt die Zusammenarbeit zwischen Mensch und generativer KI aus der Perspektive des einzelnen Wissensarbeiters. Relevanter als einzelne Prompt-Techniken ist sein Grundgedanke, KI als kollaborative Ressource einzusetzen und gleichzeitig menschliche Verantwortung und Kontrolle beizubehalten.

Zur Einordnung der Evidenz

Ein Teil der Aussagen dieses White Papers ist inzwischen empirisch gut abgesichert. Dazu gehören Produktivitätsgewinne bei bestimmten Tätigkeiten, die schnelle Verbreitung

generativer KI, der starke Wandel von Kompetenzanforderungen und die Beobachtung, dass Unternehmen mit hohem wirtschaftlichem KI-Nutzen häufiger ihre Workflows neu gestalten.

Andere Aussagen sind bewusst als strategische Hypothesen formuliert. Dazu zählen das langfristige Ausmaß flacherer Hierarchien, eine umfassende Agent-to-Agent Economy, die konkrete Gestalt des AI-native Unternehmens und mögliche Multiple-Effekte auf Unternehmensbewertungen.

Diese Unterscheidung ist entscheidend. Das Ziel besteht nicht darin, eine bestimmte Zukunft als sicher darzustellen. Es geht darum, aus heute beobachtbaren Entwicklungen abzuleiten, welche Veränderungen wirtschaftlich plausibel werden – und welche Fragen Unternehmensleitungen deshalb bereits heute beantworten müssen.