



# Das Agentische- KI-Paradox

Warum 86% die Zukunft  
sehen – aber nur 11%  
daran arbeiten

Studie



## Basierend auf einer Befragung von 150 Führungskräften aus deutschen Unternehmen | Februar 2026

86% der deutschen Unternehmen sind überzeugt, dass agentische KI ihr Geschäft grundlegend verändern wird – und doch haben nur 11% eine fortgeschrittene Phase erreicht. 49% sind immerhin über die reine Pilotphase hinaus.

Auf den ersten Blick scheint dieser 75-Prozentpunkte-Abstand zwischen Wille und Umsetzung an den üblichen Verdächtigen zu liegen: technische Limitierungen und Budgetengpässe. Doch das stimmt nicht. Wie unsere Studie zeigt, stecken dahinter drei organisatorische Paradoxe – und die halten selbst gut aufgestellte Unternehmen in einer endlosen Experimentierphase fest.

Die Unternehmen, die diese Paradoxe auflösen, bauen operative Vorteile auf, die sich Quartal für Quartal verstärken. Nicht weil sie klüger oder besser finanziert sind als ihre Wettbewerber. Sondern weil sie etwas verstanden haben, das die Mehrheit noch nicht begriffen hat:

Die Einführung agentischer KI ist keine technische Herausforderung. Sie ist eine organisatorische – die sich als technische verkleidet.



# Executive summary

Cloudflight hat 150 Führungskräfte in deutschen Unternehmen befragt. Das Ergebnis ist keine Geschichte über fehlende Technologie oder knappes Budget – sondern über organisatorisches Versagen und die wenigen, die einen Weg hindurchgefunden haben.

Fünf Erkenntnisse prägen die Studie:

**1** Das Budget ist eine Ausrede, nur in 8% der Befragten nennen fehlende Mittel als Ursache.

**2** Unternehmen mit vollständiger funktionsübergreifender Abstimmung erreichen mit 6x höherer Wahrscheinlichkeit mindestens die Skalierungsphase.

**3** 71 % der Unternehmen verfügen über keine klaren Business Cases für Agentische KI.

**4** Angst und fehlendes Vertrauen sind die größten Hindernisse für die Zukunft.

**5** Es besteht eine Branchenlücke: Während Energieunternehmen eine Skalierungsrate von 94% aufweisen, liegt diese in der Industrie bei 30%.

## Was erfolgreiche Führungskräfte anders machen

Sie betrachten KI als Transformationsprogramm und nicht als IT-Projekt.

Sie:

- ernennen einen funktionsübergreifenden Transformationsverantwortlichen,
- stimmen von Anfang an Business, IT und Risiko aufeinander ab,
- beginnen mit sehr zuverlässigen und messbaren Anwendungsfällen,
- Schaffen begrenzte Autonomie mit Leitplanken,
- investieren in Change Management, bevor sie skalieren,
- Handeln trotz nicht idealer Bedingungen,
- verstehen, dass Koordination der eigentliche Multiplikator ist.

Die zentrale Erkenntnis: Deutsche Unternehmen scheitern nicht an der Technologie. Sie scheitern daran, ihre Organisation dahinter zu bringen. Wer heute vorne liegt, hat kein besseres KI-Tool – sondern einfach besser koordiniert.

# Inhaltsverzeichnis

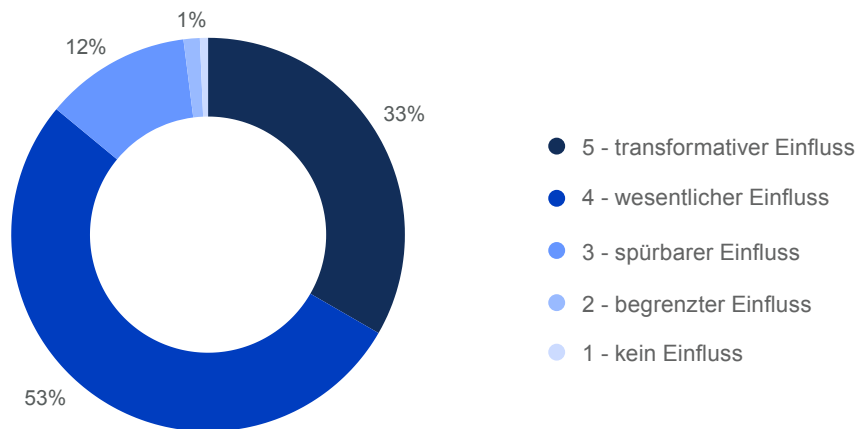
00	Executive Summary	3
01	<b>Kapitel 1</b>   Der 86/11-Realitätscheck	5
02	<b>Kapitel 2</b>   Warum kluge Unternehmen feststecken	7
03	<b>Kapitel 3</b>   Das Budget-Ablenkungsmanöver	12
04	<b>Kapitel 4</b>   Das fehlende Fundament – klare Business Cases	16
05	<b>Kapitel 5</b>   Was deutsche Unternehmen wirklich bauen	20
06	<b>Kapitel 6</b>   Der Abstimmungsvorteil	23
07	<b>Kapitel 7</b>   Die Kultur- und Autonomiefrage	28
08	<b>Kapitel 8</b>   Wer vorne liegt – und warum	32
09	<b>Kapitel 9</b>   Was wirklich funktioniert	35
10	Methodik	37
11	Über Cloudflight	39

# Kapitel 1

## Der 86/11-Realitätscheck

Was glauben deutsche Führungskräfte über agentische KI? 86% sehen einen wesentlichen oder transformativen Einfluss auf ihr Unternehmen. 66% stufen das Thema mit hoher oder geschäftskritischer Priorität ein. Ein klares Bild – und nahezu Einigkeit darüber, dass autonome KI-Systeme die Unternehmenssteuerung grundlegend verändern werden.

Wie bewerten Sie den potenziellen geschäftlichen Einfluss von Agentic AI auf Ihr Unternehmen?

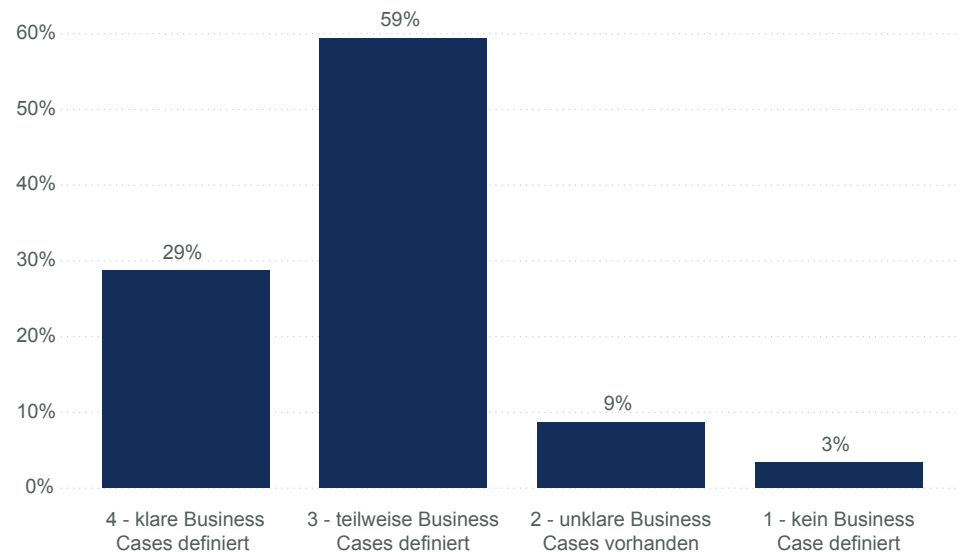


Und was passiert in der Praxis? Nur 11% haben die fortgeschrittene Implementierungsphase erreicht – sie betreiben eine zentrale agentische KI-Plattform mit bereichsübergreifenden autonomen Workflows. Weitere 27% befinden sich in der frühen Einführungsphase, mit ersten KI-Agenten im begrenzten Produktionseinsatz.

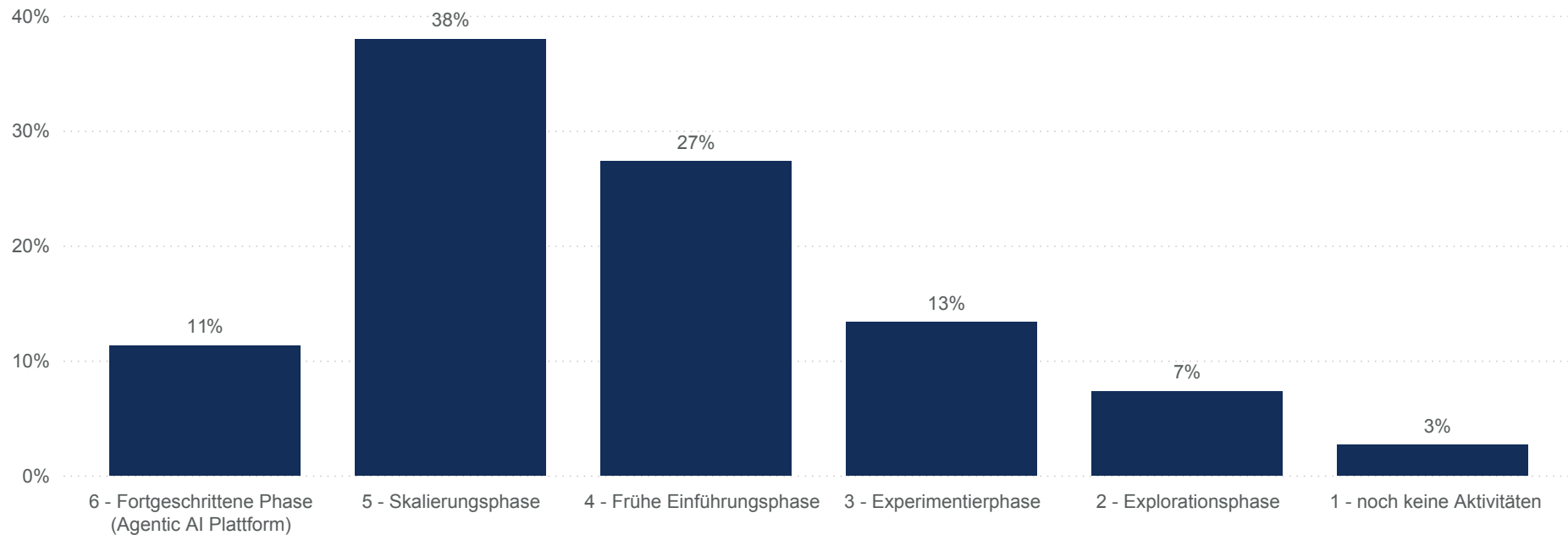
38% skalieren operativ über mehrere Bereiche. Und 21% stecken noch in der Experimentier- oder Explorationsphase – Proof-of-Concepts ohne klaren Weg in die Produktion.

Zusammen haben 49% die reine Pilotphase hinter sich gelassen. Das klingt besser als die 11% oben. Das Problem: Wenn 86% die Technologie als transformativ einschätzen und 66% sie als Priorität bezeichnen, wäre koordiniertes

Wie klar ist der Business Case für Agentic AI in Ihrem Unternehmen?



## Wie weit sind Sie bei der Entwicklung und Einführung von Agentic AI?



Handeln zu erwarten. Stattdessen: fragmentierte Umsetzung, ins Stocken geratene Piloten und eine klaffende Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit.

Das Verständnis der Technologie ist dabei kein Engpass. 57% der Befragten schätzen ihr eigenes Wissen als fortgeschritten ein, 10% sogar als sehr hoch. Gleichzeitig haben nur 29% einen klaren Business Case mit definierten Erfolgsmetriken. Viel Überzeugung, wenig Substanz – das liefert exakt das Ergebnis, das man erwarten würde: viel Aktivität, wenig Fortschritt.

Diese Studie erzählt von Unternehmen, die das Potenzial agentischer KI erkennen – aber nicht in die Praxis übersetzen können. Was steht dem im Weg?

## #Einblicke

86% der deutschen Führungskräfte glauben, agentische KI wird transformativ sein. Nur 11% haben die fortgeschrittene Implementierungsphase erreicht. 57% schätzen ihr eigenes Verständnis als fortgeschritten ein – aber nur 29% haben einen klaren Business Case.

Wissen allein treibt kein Handeln an. Die Lücke ist kein Informationsproblem – sie ist ein Organisationsproblem.

# Kapitel 2

## Warum kluge Unternehmen feststecken

Die Umsetzungslücke bei agentischer KI hat drei strukturelle Ursachen. Keine davon sind bloße Korrelationsmuster oder statistische Ausreißer – es sind echte organisatorische Paradoxe, bei denen zwei unvereinbare Realitäten gleichzeitig existieren. Sie erzeugen eine Reibung, die selbst gut aufgestellte Unternehmen lähmt.

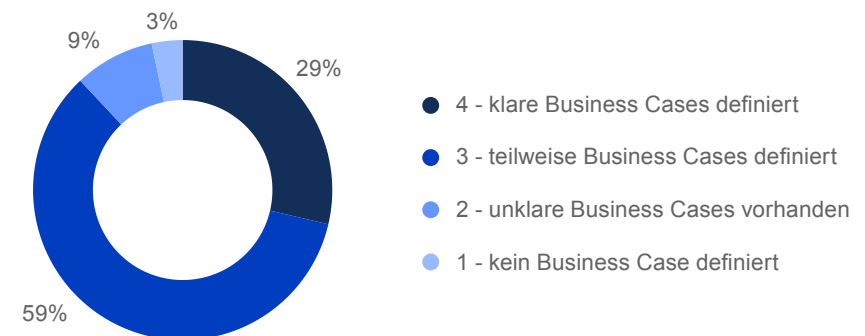
### Paradox 1: Überzeugung ohne Handlung

86% der Befragten glauben, agentische KI wird ihren Geschäftsbetrieb wesentlich oder transformativ verändern. 66% stufen das Thema als hohe oder geschäftskritische Priorität ein. Wer etwas für transformativ hält und es zur Priorität erklärt, sollte eigentlich handeln.

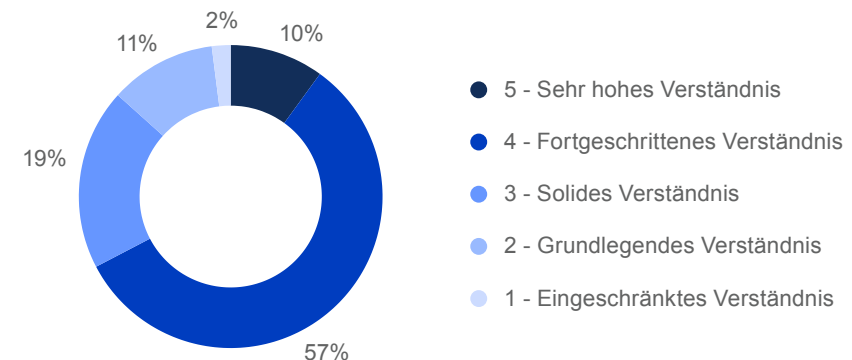
Stattdessen: Nur 11% haben die fortgeschrittene Implementierung erreicht, 21% experimentieren noch ohne klaren Weg in die Produktion. Die Lücke zwischen dem, was gesagt wird, und dem, was getan wird, ist enorm – aber warum?

Das eigentliche Problem ist, dass Überzeugung nicht automatisch in organisatorische Koordination umschlägt. Führungskräfte glauben aufrichtig an agentische KI – aber Glaube allein schafft weder kulturelle Bereitschaft noch klare Verantwortlichkeiten. Fehlt beides, bleiben nur mehr endlose Strategiediskussionen und ins Stocken geratene Piloten. Keine eingesetzten Systeme.

Wie klar ist der Business Case für Agentic AI in Ihrem Unternehmen?



Wie bewerten Sie Ihr eigenes Verständnis von Agentic AI?



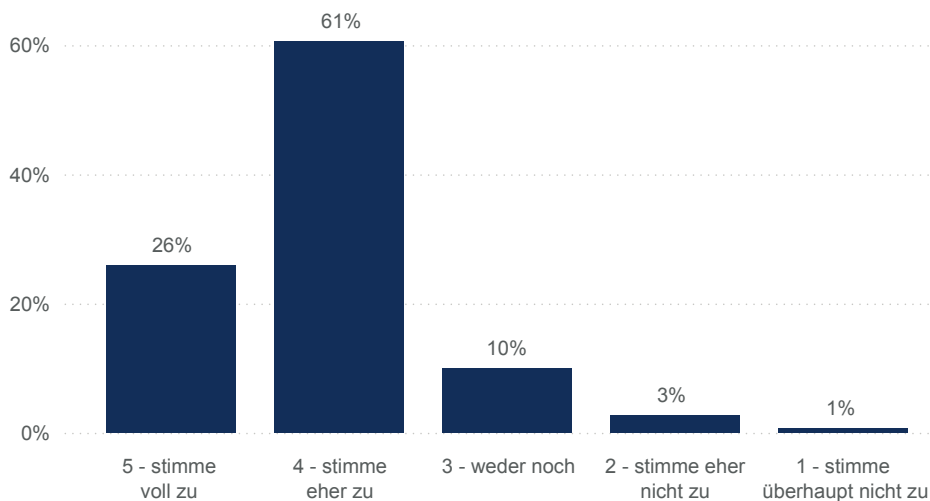
Die Unternehmen, die sich am schnellsten bewegen, sind diejenigen, die das Koordinationsproblem gelöst und ihre Überzeugung in die Tat umgesetzt haben.

## Paradox 2: Die Innovation-Identität-Krise

Das zweite Paradox ist subtiler – aber genauso aufschlussreich. 87% der Führungskräfte sagen, ihr Unternehmen sei offen für Experimente mit agentischer KI. Gleichzeitig geben 57% zu, dass ihre Mitarbeitenden der Technologie skeptisch gegenüberstehen. Und 59% räumen ein, dass kulturelle und psychologische Faktoren die Einführung stärker bremsen als technische Limitierungen.

Das passt nicht zusammen. Ein Unternehmen kann nicht gleichzeitig experimentierfreudig sein, skeptische Mitarbeitende haben und Kultur als Hauptblocker anerkennen. Irgendetwas stimmt hier nicht.

Inwieweit stimmen Sie folgender Aussage zu: Mein Unternehmen ist experimentierfreudig und offen für autonome Systeme und Agentic AI.





Die wahrscheinlichste Erklärung: Führungskräfte, die agentische KI vorantreiben, gehen davon aus, dass die Organisation ihre Begeisterung teilt – ohne diese Annahme je gegen die Realität geprüft zu haben. Sie denken nicht an die mittleren Führungsebenen, die Prozessveränderungen ablehnen. Nicht an die Mitarbeitenden, die um ihre Jobs fürchten. Nicht an die Fachbereiche, die keinen Bezug zu autonomen Systemen sehen.

Genau hier liegt die eigentliche Arbeit – und es braucht Change Management und Kommunikation, um alle in dieselbe Richtung zu bewegen.”

**André Holhozinskyj**  
Chief Executive Officer



Die Lücke zwischen dem, wie Führungskräfte ihre Organisation einschätzen, und dem, wie sie wirklich tickt, zeigt sich spätestens beim Rollout. Projekte starten mit Executive-Sponsorship, laufen gegen kulturellen Widerstand – und stehen still. Die Führung erklärt das Scheitern mit „mangelnder Veränderungsbereitschaft“. Selten erkennt sie, dass ihre eigene Selbsteinschätzung von Anfang an falsch war.

**Die harte, aber notwendige Erkenntnis für C-Level-Führungskräfte: Euer Bild von der eigenen Innovationsbereitschaft ist wahrscheinlich nicht belastbar.**

Wenn 57% zugeben, dass ihre Mitarbeitenden skeptisch sind, reicht Enthusiasmus an der Spitze nicht aus. Es braucht echten kulturellen Wandel – keine Innovationsrhetorik.

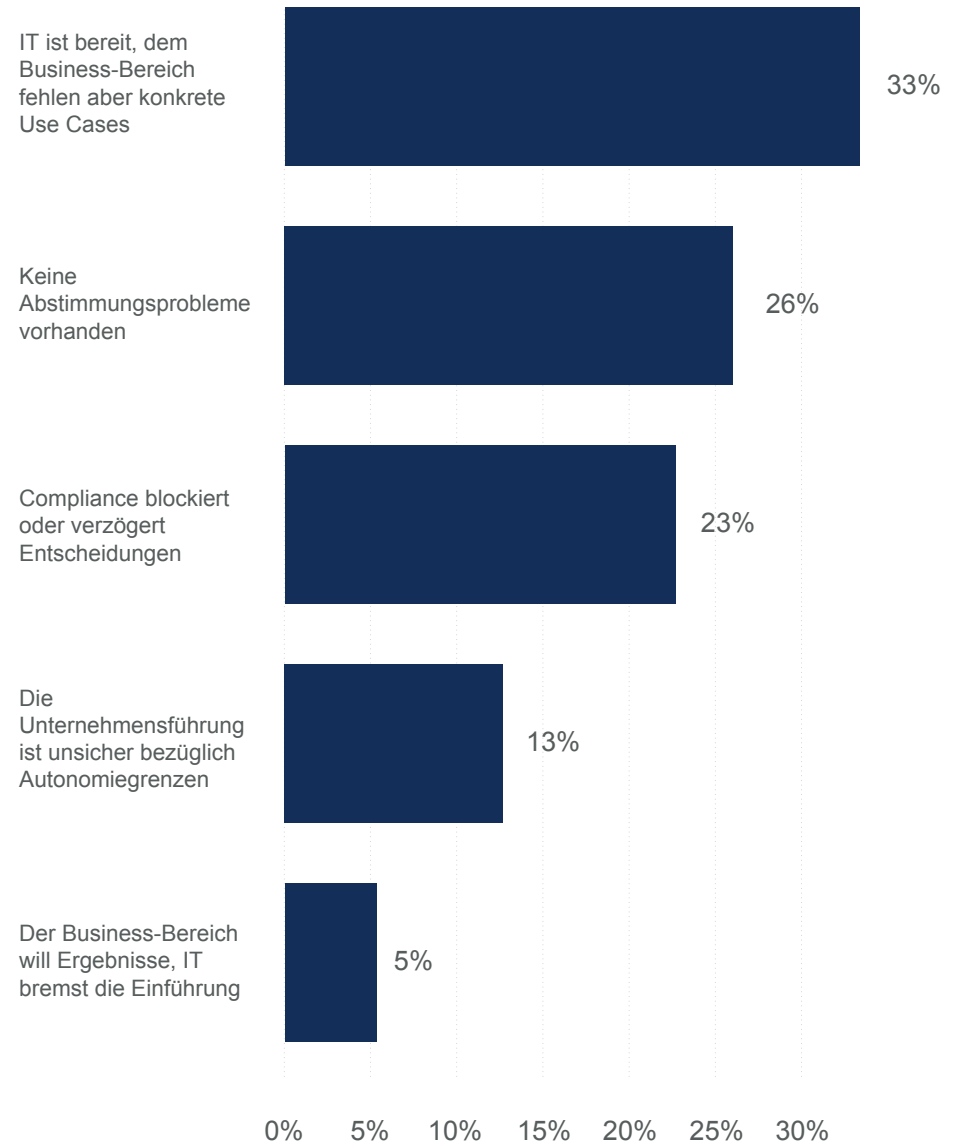
### Paradox 3: Verantwortung ohne Entscheidungsmacht

Das dritte Paradox ist struktureller Natur. In 67% der deutschen Unternehmen liegt die Verantwortung für agentische KI bei der IT – konkret beim CIO oder Head of IT. Auf den ersten Blick logisch: KI braucht technische Infrastruktur, Systemintegration und Engineering-Kompetenz.

Das Problem: 33% der Befragten sehen die größte Abstimmungslücke dort, wo die IT bereit ist – dem Business-Bereich aber konkrete Use Cases fehlen. 23% nennen Compliance-Blockaden. Nur 5% sagen, das Business wolle Wirkung, aber die IT bremse.

Der eigentliche Engpass ist also nicht die IT – sondern der fehlende Bedarf im Business. Und den kann IT nicht erzeugen. IT kann Infrastruktur aufbauen, Systeme integrieren und am Ende umsetzen. Was sie nicht kann: Geschäftsnachfrage schaffen oder bereichsübergreifende Einführung vorantreiben.

### Wo sehen Sie die größte Abstimmungslücke?



Das führt zu dem, was wir das Dreieck der Lähmung nennen: IT baut Kompetenz auf, während der Business-Bereich sich nicht einbringt. Der Business-Bereich will Wirkung, während IT sich auf Infrastruktur konzentriert. Compliance braucht Sicherheit, aber weder IT noch Business macht das zur Priorität. Alle drei arbeiten aneinander vorbei – und blockieren sich gegenseitig.

Wer sollte agentische KI dann verantworten? Aus unserer Sicht keine Funktion, sondern eine Rolle: jemand, der IT-Kompetenz, Business-Bedarf und Compliance-Anforderungen zusammenbringt. In den meisten Unternehmen ist das entweder der CEO für strategische Transformation, der CDO für bereichsübergreifende digitale Initiativen – oder eine dedizierte Transformationsrolle mit direkter Berichtslinie zum CEO.

Die Unternehmen, die heute am schnellsten vorankommen, haben dieses strukturelle Problem gelöst. Die Mehrheit hat es noch nicht einmal erkannt.

## #Einblicke

87% der Führungskräfte sagen, ihr Unternehmen sei experimentierfreudig. Gleichzeitig geben 57% zu, dass Mitarbeitende skeptisch sind – und 59% räumen ein, dass Kultur stärker bremst als Technologie. Nur 11% haben die fortgeschrittene Implementierungsphase erreicht.

Das Bild, das Führungskräfte von ihrer eigenen Organisation haben, stimmt systematisch nicht mit der Realität überein.



# Kapitel 3

## Das Budget-Ablenkungsmanöver

Dieser Teil der Studie hat unsere ursprünglichen Annahmen am stärksten erschüttert. Wenn deutsche Unternehmen über Hürden bei agentischer KI sprechen, dominiert ein Thema die Diskussion: Budget. „Wir brauchen mehr Mittel.“ „Finance genehmigt die Investition nicht.“ „Sobald das Budget steht, legen wir los.“ Das klingt plausibel – KI-Infrastruktur und die richtigen Leute kosten Geld. Die Daten erzählen eine andere Geschichte.

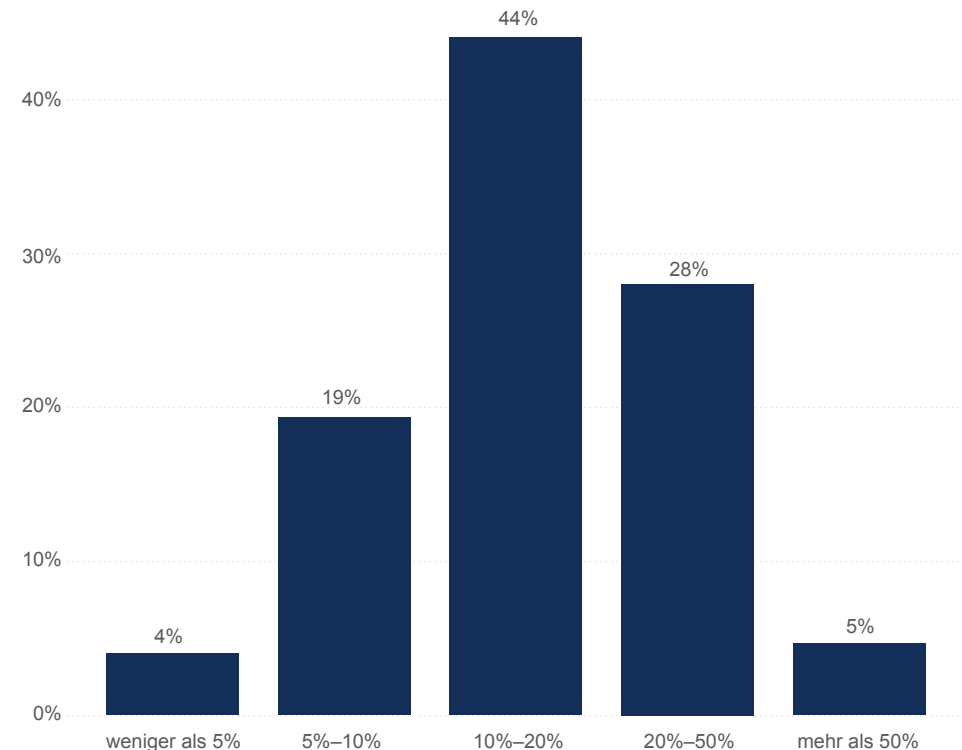
Führungskräfte, deren agentische KI-Initiativen gescheitert sind, nannten Budget oder Ressourcenmangel nur in 8% der Fälle als Hauptursache. Fehlende Abstimmung zwischen IT, Business und Compliance stand mit 49% an erster Stelle – sechsmal häufiger als Budget. Es folgten unzureichende Datenqualität mit 32%, fehlende operative Reife mit 31% und zu hohe Komplexität in frühen Prototypen mit 29%.

**Auf jedes Unternehmen, das an Budget scheitert, kommen sechs, die an fehlender Abstimmung scheitern.**

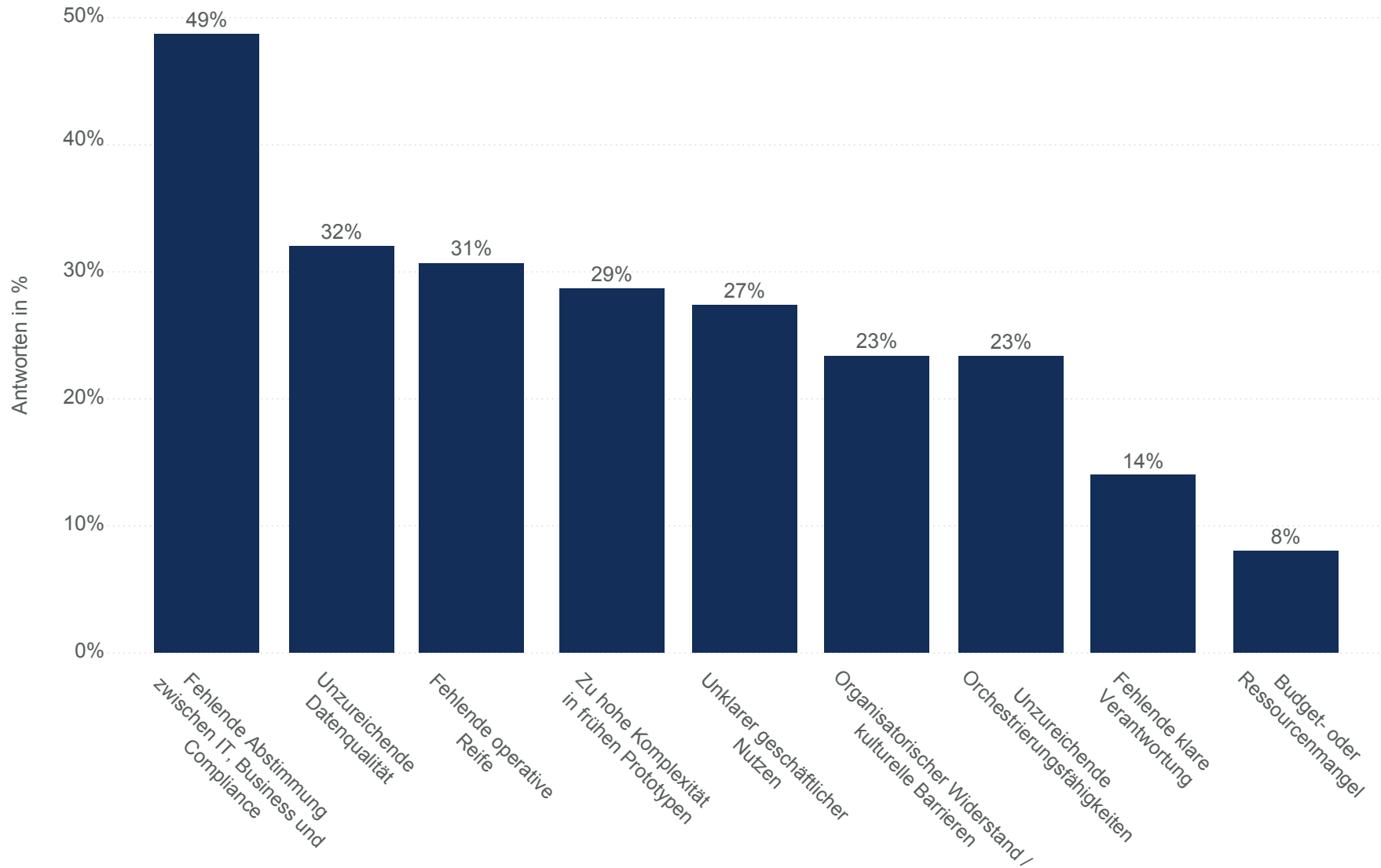
Und die Investitionsbereitschaft ist da. 77% der Befragten sind bereit, 10% oder mehr ihres Budgets in agentische KI zu investieren. 33% sogar 20% oder mehr. Nur 4% beschränken sich auf unter 5%. Das Geld ist vorhanden. Die Unternehmen wollen ausgeben.

Noch aufschlussreicher: Auch bei den erwarteten zukünftigen Hindernissen landet Budget auf Platz fünf. Fehlendes Vertrauen und Angst vor Risiken führen die Liste mit 51% an. Fehlende organisatorische Reife folgt mit 40%. Compliance-Themen nennen 26%, eine unklare Strategie 22%. Budget: 14%.

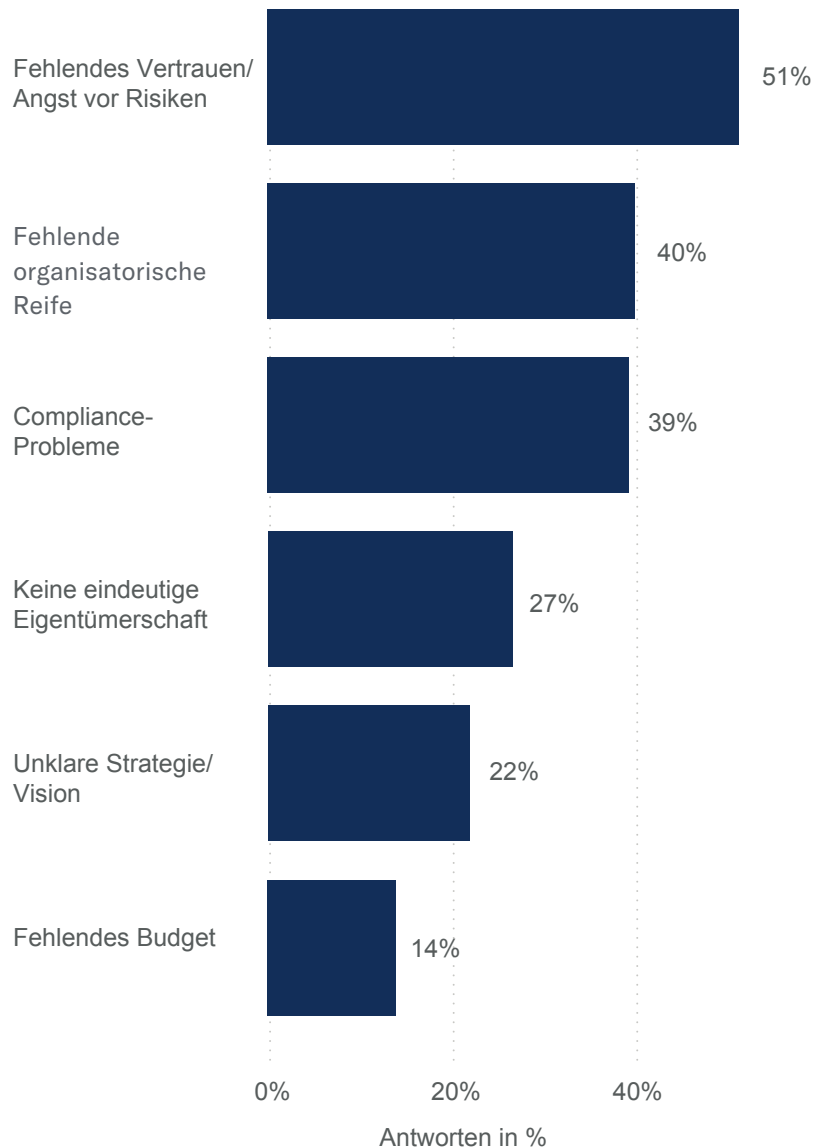
Welchen Anteil Ihres Budgets sind Sie bereit, in Agentic AI zu investieren?



Falls Ihr Unternehmen bereits an Agentic-AI-Use-Cases gearbeitet hat: Was waren die größten Probleme, die dabei aufgetreten sind?



## Was sind die größten Blocker für die umfassende Nutzung von Agentic AI?



## Die bequeme Ausrede

Budget ist weder die Hauptursache vergangener Misserfolge noch das größte erwartete Hindernis. Warum beherrscht es trotzdem die Diskussion?

Eine sichere Antwort gibt es nicht – aber eine ehrliche Beobachtung: Budget ist greifbar und messbar. „Wir brauchen mehr Mittel“ ist politisch ungefährlich. Es impliziert, dass das Problem extern liegt – Finance genehmigt nicht, die Wirtschaftslage ist unsicher. „Wir kriegen IT, Business und Compliance nicht an einen Tisch“ oder „unsere Kultur ist nicht bereit für autonome Systeme“ ist unangenehm. Es impliziert internes Versagen.

Wer also noch auf Budgetfreigabe wartet, bevor er agentische KI vorantreibt: Ihr löst wahrscheinlich das falsche Problem. Die Unternehmen, die heute vorne liegen, geben nicht dramatisch mehr aus – sie arbeiten besser zusammen. Sie haben bereichsübergreifende Verantwortlichkeiten geschaffen und kulturelle Bereitschaft aufgebaut. Das Budget folgt diesen Grundlagen. Nicht umgekehrt.

Die Frage muss sich verschieben: nicht „Können wir uns das leisten?“ – sondern „Können wir uns dazu abstimmen?“ Die zweite Frage entscheidet über Erfolg oder Misserfolg weit mehr als die erste.

### #Einblicke

Wenn agentische KI-Initiativen scheitern, liegt es fast nie am Budget. Fehlende Abstimmung verursacht 49% aller Misserfolge – sechsmal mehr. Gleichzeitig sind 77% der Unternehmen bereit, 10% oder mehr ihres Budgets zu investieren.

Das Geld ist da. Was fehlt, ist die organisatorische Infrastruktur, um es sinnvoll einzusetzen.



Wer auf Budgetfreigabe wartet, um agentische KI voranzutreiben, löst wahrscheinlich das falsche Problem. Die Unternehmen, die heute vorne liegen, geben nicht dramatisch mehr aus – sie arbeiten besser zusammen. Sie haben bereichsübergreifende Verantwortlichkeiten geschaffen und kulturelle Bereitschaft aufgebaut. Budget folgt diesen Grundlagen.

Die Frage muss sich verschieben: von ‚Können wir uns das leisten?‘ zu ‚Können wir uns dazu abstimmen?‘ Die zweite Frage entscheidet über Erfolg weit mehr als die erste. Abstimmung aber braucht ein Fundament, das den meisten Unternehmen fehlt.“

**Gernot Molin**  
Chief Technology Officer



# Kapitel 4

## Das fehlende Fundament – klare Business Cases

Wenn Budget nicht der Blocker ist und Abstimmung am meisten zählt – was verhindert dann konkret die Abstimmung? Ein Faktor sticht heraus: fehlende Business-Case-Klarheit.

Nur 29% der deutschen Unternehmen haben einen klaren Business Case für agentische KI. 71% haben keine Klarheit über ROI, Umsetzungszeiträumen oder Erfolgsmetriken. Das ist die eigentliche Leerstelle in den meisten agentischen KI-Strategien.

Was passiert ohne klaren Business Case? Finance genehmigt kein Budget ohne konkrete ROI-Projektion. Fachbereiche priorisieren keine Umsetzung ohne definierte Erfolgskriterien. IT kann keine Systeme konzipieren ohne klare Business-Anforderungen. Compliance kann keine Risiken bewerten ohne definierte Use Cases und Autonomiegrenzen. Jede Funktion hat legitime Gründe, sich nicht zu committen.

**Ohne klaren Business Case bleibt agentische KI dauerhaft in der Explorationsphase: strategisch interessant, operativ undefiniert.**

Piloten laufen endlos, weil niemand die Frage „Hat das funktioniert?“ eindeutig beantworten kann. Projekte starten immer wieder neu, weil die Erfolgskriterien sich ständig verschieben. Executive-Enthusiasmus erzeugt Aktivität – aber keinen Fortschritt.



# Was ein echter Business Case bedeutet

## Quantifizierter ROI mit konkreten Zahlen. **1**

Keine „Effizienzgewinne“ oder „Produktivitätssteigerungen“ – das sind Wünsche, keine Business Cases. Ein echter Business Case liest sich zum Beispiel so: „20% Reduktion der Bearbeitungszeit bei Vorfällen, entspricht 400.000 € Einsparung pro Jahr, erreicht innerhalb von sechs Monaten nach Einführung.“ Konkrete Metriken, konkreter Wert, konkreter Zeitrahmen.

## Einheitliche Erfolgsmetriken über alle Bereiche. **2**

IT definiert Erfolg vielleicht als „Agenten eingeführt ohne Systemausfälle“. Der Business-Bereich als „Prozessdurchlaufzeit um 30% reduziert“. Finance als „Einsparungen übersteigen Implementierungskosten innerhalb von 18 Monaten“. Jede dieser Definitionen ist für sich genommen richtig. Aber wenn sie nicht vor der Einführung abgestimmt werden, hat man kein gemeinsames Projekt – man hat drei verschiedene Projekte, die so tun, als wären sie eines.

## Realistische Zeitplanung. **3**

Viele Unternehmen erwarten Transformationen in drei Monaten. Das ist schlicht unrealistisch. Realistische Zeitrahmen für agentische KI im Enterprise-Umfeld: 90–180 Tage für einen sauber abgegrenzten Piloten, 6–12 Monate für operatives Skalieren. Kultureller Wandel braucht länger – mindestens 12–18 Monate. Ein guter Business Case enthält ehrliche Zeitplanung, keine Fantazahlen, die nur zur Genehmigung taugen.

## Risikoabschätzung mit konkreten Gegenmaßnahmen. **4**

Was kann schiefgehen? Wie erkennen wir Probleme frühzeitig? Was passiert, wenn KI-Agenten falsche Entscheidungen treffen? Welche Compliance-Implicationen gibt es? Ein guter Business Case beantwortet diese Fragen vorab – nicht erst, wenn Probleme in der Produktion auftauchen.

# Warum haben 71% diese Klarheit nicht? Es gibt mehrere Gründe:

1. **Es fehlt die Methodik zur Auswahl geeigneter Use Cases.** Statt Prozesse systematisch nach Wiederholbarkeit, Volumen, Risikoniveau und Messbarkeit zu bewerten, wird das gewählt, was strategisch aufregend klingt. Kundennahe Anwendungen klingen beeindruckend, sind aber komplex. Interne Workflow-Automatisierung klingt unspektakulär – liefert aber schneller messbaren ROI.
2. **Viele wissen nicht, wie sie den Wert von KI-Agenten beziffern sollen.** Klassische Produktivitätsmetriken lassen sich nicht einfach auf autonome Systeme übertragen. Wie bewertet man den Wert eines 24/7-Monitorings, das Probleme verhindert, bevor sie entstehen? Wie schreibt man Kosteneinsparungen einem Agenten zu, der in hybriden Workflows neben Menschen arbeitet? Ohne geeignete Frameworks bleibt es bei vagen Behauptungen, die Finance nicht genehmigt.
3. **Viele überschätzen den Aufwand für den Einstieg. Die Annahme:** Agentische KI erfordert Prozess-Redesign, Datenstrategie und unternehmensweites Change Management – bevor überhaupt ein Pilot startet. Das lähmt. Tatsächlich kann man mit klar abgegrenzter Automatisierung in gut definierten Prozessen beginnen, schnell Wirkung zeigen und dann iterativ ausbauen.
4. **Man unterschätzt, was wirklich möglich ist.** Wer glaubt, KI-Agenten können nur einfache, repetitive Aufgaben übernehmen, wählt Use Cases, die zu wenig bewegen – und erzeugt damit kein Momentum. Dabei können autonome Systeme mehrstufige Workflows koordinieren, kontextbezogene Entscheidungen treffen und systemübergreifend arbeiten.



5. **Die Erfolgsdefinitionen sind zwischen den Bereichen nicht abgestimmt.** IT misst technischen Erfolg, Business operativen, Finance finanziellen, Compliance Risiko-Erfolg. Wenn das nicht vor der Einführung geklärt wird, zieht jeder Stakeholder am Ende andere Schlüsse.
6. **Agentische KI wird oft wie ein weiteres Technologieprojekt behandelt – statt wie eine neue Mitarbeiterin oder ein neuer Mitarbeiter.** Agenten werden eingeführt, ohne Rolle, Verantwortlichkeiten, Eskalationspfade oder Leistungserwartungen klar zu definieren. Unternehmen, die das richtig machen, denken an KI-Agenten wie an neue Mitarbeitende im ersten Job: mit klaren Zielen, begrenzter Verantwortung und engem Feedback – und weiten die Autonomie schrittweise aus, wenn Vertrauen und Kompetenz wachsen.

Wenn man klare Business Cases erstellen will, muss man die richtigen Grundlagen schaffen. Man muss eine Methode haben, um Anwendungsfälle auszuwählen, den ROI zu berechnen und die Erfolgskennzahlen abzustimmen. Unternehmen, die das machen, setzen ihre Ideen auch um. Die, die das nicht machen, diskutieren nur und fangen nicht an.

## #Einblicke

71% der deutschen Unternehmen haben keinen klaren Business Case für agentische KI. Ohne definierten ROI, Erfolgsmetriken und realistische Zeitplanung hat jede Funktion – IT, Finance, Compliance, Business – legitime Gründe, sich nicht zu committen.

Die meisten Unternehmen scheitern nicht an Widerstand. Sie scheitern an Unklarheit, die Widerstand erst unvermeidlich macht.



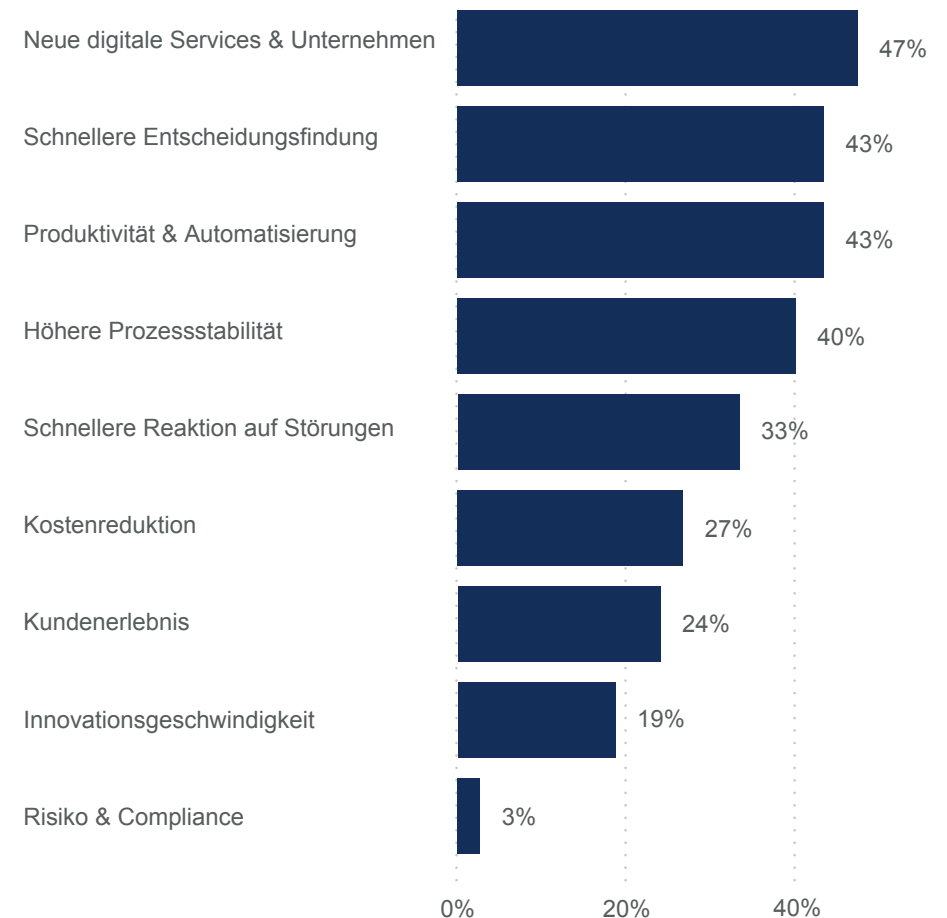
# Kapitel 5

## Was deutsche Unternehmen wirklich bauen

Die Lücke zwischen Überzeugung und Umsetzung wirft eine entscheidende Frage auf: Was bauen Unternehmen eigentlich, wenn sie agentische KI einsetzen? Die Antwort zeigt ein Muster strategischer Vorsicht – und erklärt sowohl die langsame Skalierungsrate als auch den methodischen Ansatz, den deutsche Unternehmen verfolgen.

Wo erwarten Führungskräfte den größten Einfluss agentischer KI? An erster Stelle stehen neue digitale Services und Geschäftsmodell-Innovation mit 47%, gefolgt von schnellerer Entscheidungsfindung und Produktivität & Automatisierung mit je 43%. Das sind operative Effizienz- und Geschwindigkeitsgewinne – keine Kundenerlebnis- oder Umsatzwachstums-Themen. Der Fokus ist intern. Unternehmen wollen schneller werden und effizienter arbeiten, bevor sie sich an kundennahe Transformation wagen.

Welche Bereiche wird Agentic AI Ihrer Einschätzung nach am stärksten beeinflussen?



Das Muster ist klar: Deutsche Unternehmen setzen auf klar abgegrenzte Automatisierung in gut verstandenen Prozessen – dort, wo Fehler beherrschbar und Erfolge messbar sind. Sie starten mit Entscheidungsunterstützung statt Entscheidungsersatz. KI-Agenten sammeln und verdichten Informationen, bereiten Empfehlungen vor – die finale Entscheidung bleibt beim Menschen.

## Vorsicht als Strategie

Es wäre leicht, diesen Ansatz als übertrieben konservativ abzutun. Aber er ist eigentlich klug. Klar abgegrenzte Automatisierung in risikoarmen, wertstarken Prozessen baut organisatorisches Vertrauen schrittweise auf. IT-Helpdesk-Ticket-Kategorisierung und -Weiterleitung. Supply-Chain-Monitoring für Lageranomalie. Finanz-Workflow-Automatisierung. Internes Wissensmanagement. Diese Use Cases liefern messbaren Wert bei minimalem Risiko – und schaffen die Belege, die breiteren Einsatz rechtfertigen.

Gleichzeitig erklärt genau dieser vorsichtige, schrittweise Ansatz die schwache Fortgeschrittenen-Deployment-Rate von 11%. Wer Vertrauen zunächst Use-Case für Use-Case aufbaut, braucht Jahre – nicht Quartale.

**Unternehmen, die noch kein fortgeschrittenes Deployment erreicht haben, sind nicht inkompetent. Sie sind vorsichtig. Und Vorsicht braucht Zeit.**

Im internationalen Vergleich zeigt sich: IT-Helpdesk, Wissensmanagement, Marketing-Content und Kundenservice-Automatisierung dominieren KI-Use-Cases weltweit. Deutsche Unternehmen folgen diesem Muster – zeigen aber deutlich mehr Zurückhaltung bei kundennahen Anwendungen. Erst die interne Kompetenz aufbauen, dann nach außen gehen. Ein risikobewusster Ansatz, der operative Erfahrung vor externem Einsatz stellt.



## Das Fazit

Deutsche Unternehmen wissen, dass sie organisatorische Kompetenz aufbauen müssen, bevor sie komplexe Use Cases angehen. Sie springen nicht direkt zu vollautonomen Kundendialogen oder autonomer Finanzentscheidung. Sie starten mit Infrastruktur-Monitoring, Dokumentenverarbeitung und Workflow-Orchestrierung. Keine glamourösen Anwendungen – aber sie bauen Kompetenz und Akzeptanz auf.

Das ist für die meisten Unternehmen der richtige strategische Ansatz. Er erfordert aber Geduld und realistische Zeiterwartungen. Wer Vertrauen schrittweise durch risikoarme Einführungen aufbaut, erreicht die fortgeschrittene Phase nicht in 12 Monaten. Das ist eine Reise von mindestens 24–36 Monaten.

## #Einblicke

Deutsche Unternehmen setzen auf klar abgegrenzte Automatisierung in gut verstandenen internen Prozessen: Entscheidungsunterstützung, Monitoring, Workflow-Orchestrierung. Kundennahe Anwendungen sind die Ausnahme. Der Mensch behält in fast allen Ausführungen das letzte Wort. Ein risikobewusster, schrittweiser Ansatz – der Kompetenz aufbaut, bevor er Komplexität angeht.

Der Weg zur fortgeschrittenen Umsetzung in Deutschland führt zuerst durch die unspektakulären Use Cases. Und das ist die richtige Entscheidung.



# Kapitel 6

## Der Abstimmungsvorteil

Hier ist die wichtigste Einzelerkenntnis aus den Gesprächen mit 150 Führungskräften: Organisatorische Abstimmung schafft einen sechsfachen Wettbewerbsvorteil bei der Einführung agentischer KI.

Die Zahlen sprechen für sich. Über alle Unternehmen hinweg erreichen 49% mindestens die Skalierungsphase. Bei vollständig abgestimmten Unternehmen steigt dieser Wert auf 84% – mehrere Geschäftsbereiche nutzen agentische KI operativ. Bei teilweise abgestimmten Unternehmen sind es nur 13%. Bei schlecht abgestimmten: null.

Abstimmung korreliert nicht nur mit erfolgreicher Einführung. Sie ist die Voraussetzung dafür. Ohne sie können Unternehmen unbegrenztes Budget, fortgeschrittene Technologie und begeisterte Führungsspitze haben – und trotzdem nichts produzieren als gestoppte Piloten und fragmentierte Experimente.

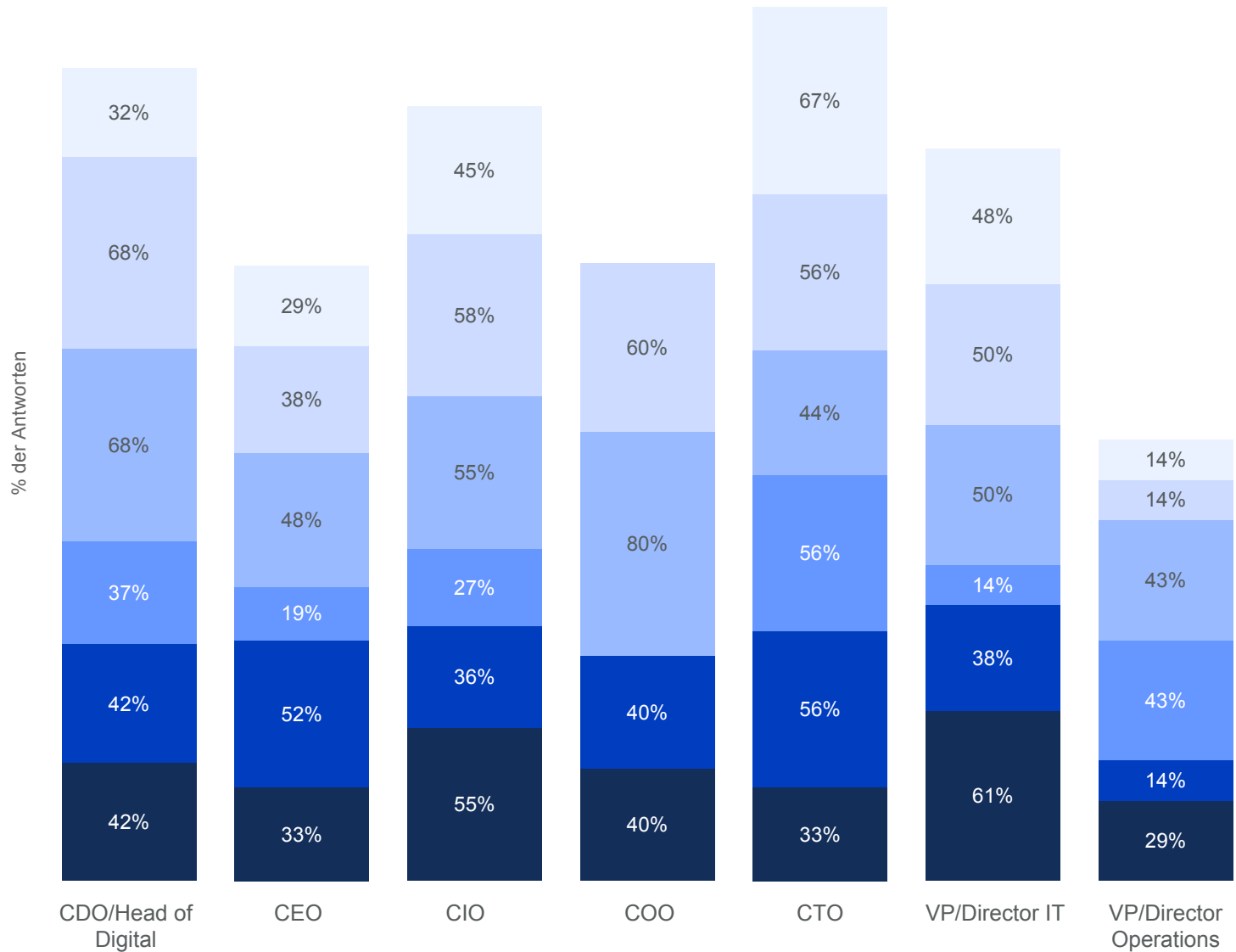
### Was echte Abstimmung bedeutet

Echte Abstimmung besteht aus drei konkreten Elementen:

1. **Gemeinsame Sprache über alle Bereiche.** Verschiedene Rollen haben ein unterschiedliches Verständnis von agentischer KI. CEOs betonen End-to-End-Automatisierung von Geschäftsprozessen (52%). CDOs fokussieren sich auf die Orchestrierung mehrerer Systeme (68%). CTOs heben bereichsübergreifende Prozesskoordination hervor (56%). VP IT denkt an die Unterstützung von Mitarbeitenden bei Wissensarbeit (61%).

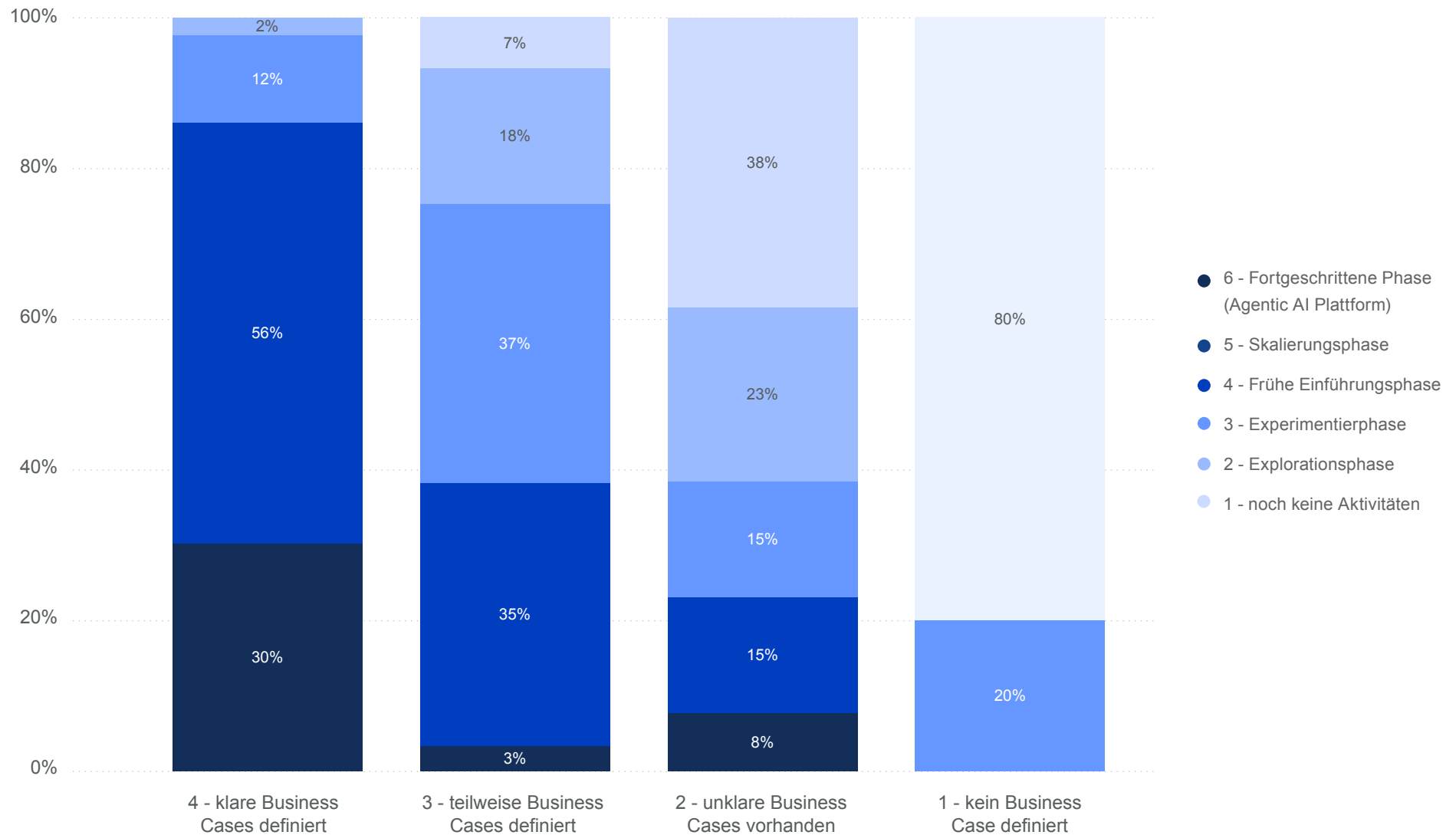


## Welche Aussage beschreibt Agentic AI am besten?



- Agentic AI unterstützt Mitarbeiter, indem Informationen gesammelt, Entscheidungen vorbereitet und Folgeaktionen ausgelöst werden.
- Agentic AI automatisiert End-to-End-Geschäftsprozesse, die normalerweise menschliche Koordination erfordern.
- Agentic AI koordiniert funktionsübergreifende Prozesse wie Beschaffung, Planung oder Kundenoperationen.
- Agentic AI überwacht Situationen in Echtzeit und handelt proaktiv auf Basis sich ändernder Bedingungen.
- Agentic AI orchestriert mehrere Systeme und Tools zur Ausführung mehrstufiger Workflows.
- Agentic AI löst wiederkehrende Anfragen und Vorfälle autonom und verbessert Service- und Supportprozesse.

### Wie klar ist der Business Case für Agentic AI in Ihrem Unternehmen?



Keine dieser Antworten ist falsch. Es sind unterschiedliche mentale Modelle derselben Technologie, geprägt durch die jeweilige Funktion. Aber wenn der CEO an „Automatisierung“ denkt und der CIO an „Orchestrierung“, ist Missverständnis vorprogrammiert. Projekte starten ohne gemeinsames Zielverständnis.

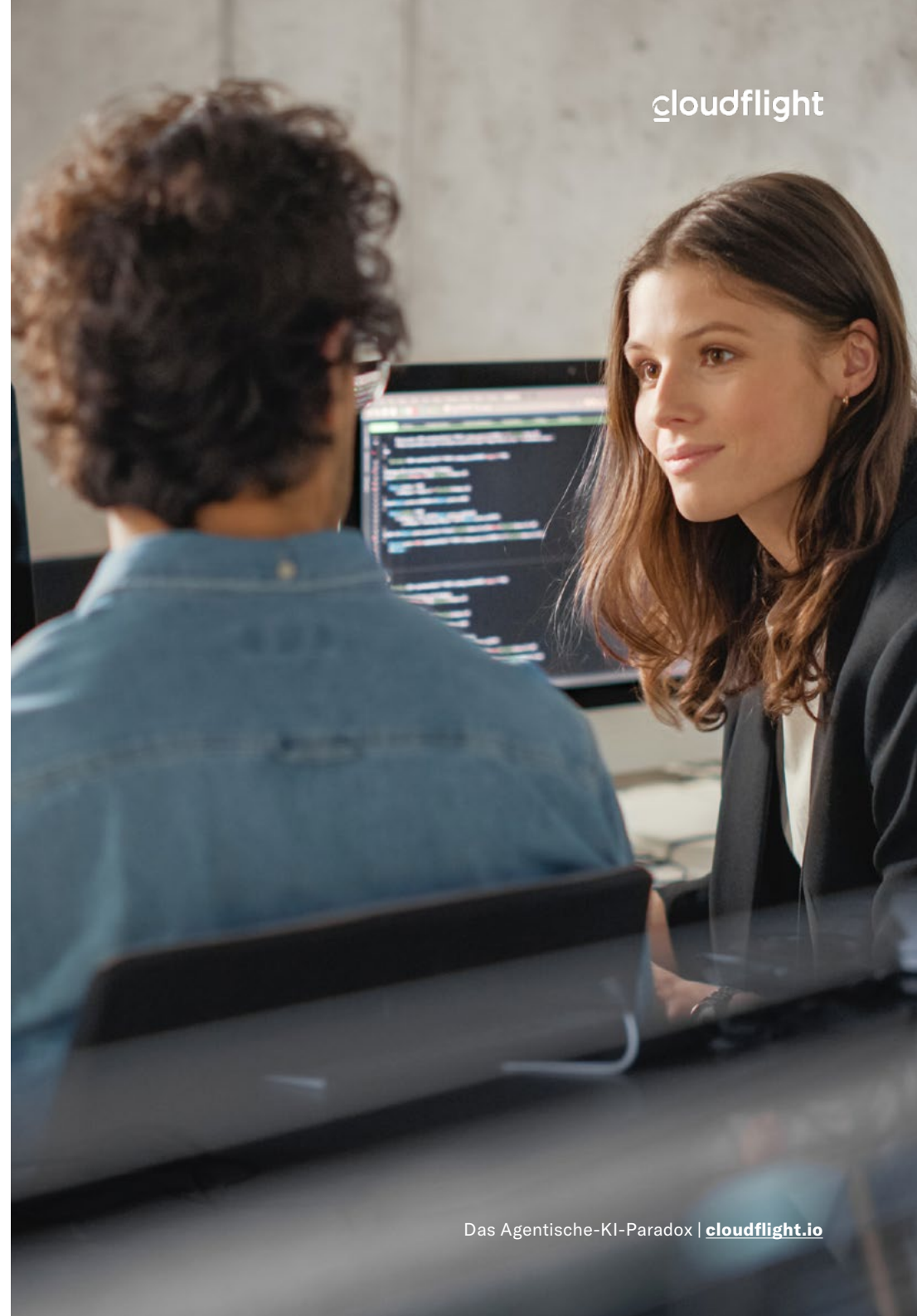
Abstimmung beginnt mit konsistenten Definitionen. Was genau meinen wir mit „Agent“? Was mit „autonom“? Was mit „skalieren“? Ohne gemeinsame Sprache gibt es keine gemeinsame Strategie.

- 2. Gemeinsame Prioritäten mit klarer Vision.** Eine der aussagekräftigsten Zahlen der Studie: Nur 23% der Unternehmen, die ihre Vision als „unklar“ beschreiben, haben zumindest die Skalierungsphase erreicht. Mit anderen Worten: 75% der Unternehmen ohne klare Vision tun am Ende gar nichts. Das lässt sich schwer als „langsamen Fortschritt“ oder „Lernphase“ erklären. Es ist organisatorische Lähmung, verkleidet als strategische Überlegung.

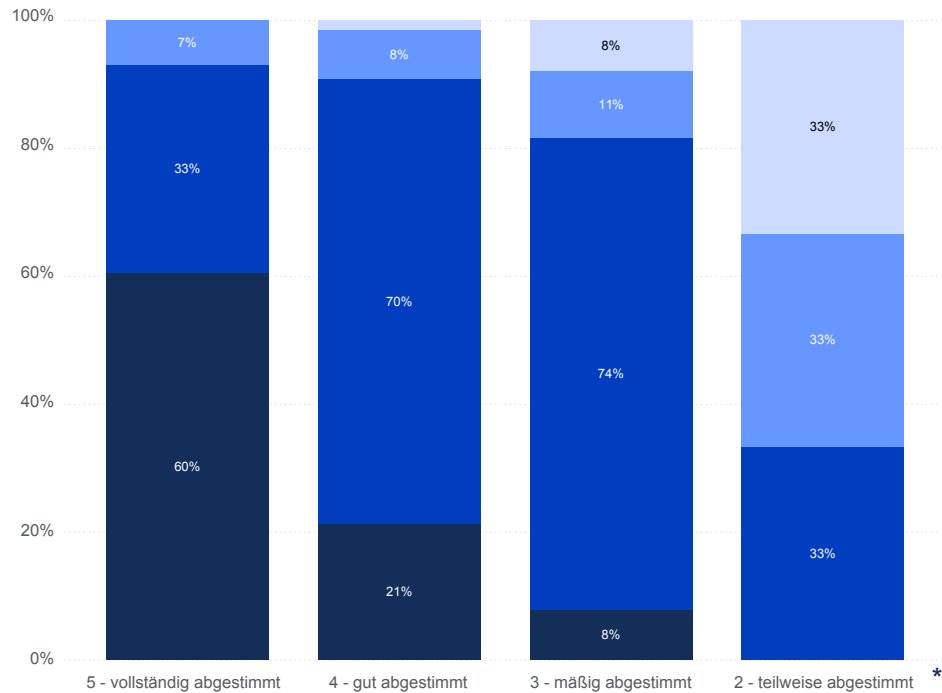
Gemeinsame Prioritäten bedeuten mehr als die Einigkeit darüber, dass agentische KI wichtig ist. Sie bedeuten bereichsübergreifende Einigung darüber, welche Use Cases zuerst kommen, welche Erfolgsmetriken Wert definieren – und welche Kompromisse akzeptabel sind.

- 3. Gemeinsame Governance mit klaren Entscheidungsrechten.** Wer genehmigt Budget für agentische KI-Projekte? Wer definiert Erfolgsmetriken? Wer löst Konflikte zwischen IT- und Business-Prioritäten? Wer stellt sicher, dass Compliance von Anfang an integriert wird? Wer entscheidet, wann ein Pilot in Produktion geht? Wenn ein Unternehmen diese Fragen nicht klar beantworten kann, ist das ein sicheres Zeichen für fehlende Abstimmung.

Ohne klare Antworten wird jede Entscheidung zur Verhandlung. Bereichsübergreifende Komitees tagen endlos ohne Entscheidungsmandat. Projekte warten auf Freigaben, die nie kommen, weil niemand die Verantwortung klar hat. Tempo stirbt.



## Wie gut sind Business, IT und Compliance in Bezug auf Agentic AI abgestimmt?



- 4 - klare Business Cases definiert
- 3 - teilweise Business Cases definiert
- 2 - unklare Business Cases vorhanden
- 1 - kein Business Case definiert

Effektive Governance bedeutet klare Entscheidungsrechte und die Befugnis, innerhalb definierter Grenzen zu handeln. Mit klaren Eskalationspfaden, wenn diese Grenzen überschritten werden. Unternehmen mit starker Governance bewegen sich schnell – weil Entscheidungen auf der richtigen Ebene und mit dem richtigen Input getroffen werden.

## Der messbare Vorsprung

Vollständig abgestimmte Unternehmen stellen Budget entschlossener bereit. Sie kommen schneller vom Pilot in die Einführung und Umsetzung. Sie skalieren über mehr Geschäftsbereiche. Die Zahlen illustrieren den Unterschied deutlich: Bei vollständig abgestimmten Unternehmen haben 60% einen sehr klaren Business Case – gegenüber nur 8% bei mäßig abgestimmten.

Das ist der entscheidende Vorteil: die operative Agilität, die entsteht, wenn Koordinationskosten gegen null gehen.

Abgestimmte Unternehmen verschwenden keine Zeit damit, jede Entscheidung neu zu verhandeln, konkurrierende Prioritäten aufzulösen oder nach Missverständnissen Vertrauen neu aufzubauen. Sie setzen einfach um.

## #Einblicke

Vollständig abgestimmte Unternehmen skalieren zu 51%. Bei teilweiser Abstimmung sinkt der Wert auf 13%. Bei schlechter Abstimmung: null. Bei vollständig abgestimmten Unternehmen haben 60% einen sehr klaren Business Case – gegenüber 8% bei mäßig abgestimmten. Der entscheidende Vorteil ist strukturell, kein Zufall.

Abstimmung ist kein weicher Faktor. Sie ist die wichtigste Leistungsvariable der gesamten Studie.

# 7

## Kapitel 7

### Die Kultur- und Autonomiefrage

Neben dem Abstimmungsproblem offenbart die Studie eine noch tiefere Herausforderung: kulturelle Bereitschaft und Vertrauen in autonome Systeme. Hier trifft Überzeugung auf Psychologie.

Noch einmal das Innovationsparadox: 87% der Führungskräfte behaupten, ihr Unternehmen sei offen für Experimente mit agentischer KI. Gleichzeitig geben 57% zu, dass ihre Mitarbeitenden skeptisch sind. Und 59% räumen explizit ein, dass kulturelle und psychologische Faktoren die Einführung stärker bremsen als technische Limitierungen. Ein grundlegender Widerspruch zwischen dem, was Führungskräfte glauben – und dem, was in ihren Organisationen wirklich passiert.

Am deutlichsten zeigt sich die Skepsis bei den zukünftigen Hindernissen. Fehlendes Vertrauen und Angst vor Risiken nennen 51% als primären Blocker. Das übertrifft alle anderen Faktoren: fehlende Strategie (40%), organisatorische Unreife (40%), Compliance-Themen (26%) und Budget (14%).

Das muss man sich noch einmal bewusst machen.

**Das größte zukünftige Hindernis für agentische KI in deutschen Unternehmen ist weder technischer noch finanzieller Natur. Es ist psychologischer.**

Können wir autonomen Systemen vertrauen, die richtigen Entscheidungen zu treffen? Werden sie menschliches Urteilsvermögen an den falschen Stellen ersetzen? Können sie ohne ständige Aufsicht arbeiten?





Wenn Führungskräfte ihre Organisation als „innovationsbereit“ bezeichnen, beschreiben sie in der Regel sich selbst und ihr direktes Umfeld – Menschen, die gezielt für Offenheit gegenüber Veränderungen und strategisches Denken ausgewählt wurden. Sie beschreiben nicht die mittleren Führungsebenen, die in fünf Jahren drei gescheiterte Transformationsinitiativen erlebt haben. Nicht die Mitarbeitenden, die befürchten, dass autonome Systeme ihre Rolle überflüssig machen. Und nicht die Bereichsleiter, die agentische KI als IT-Thema betrachten – nicht als ihres.

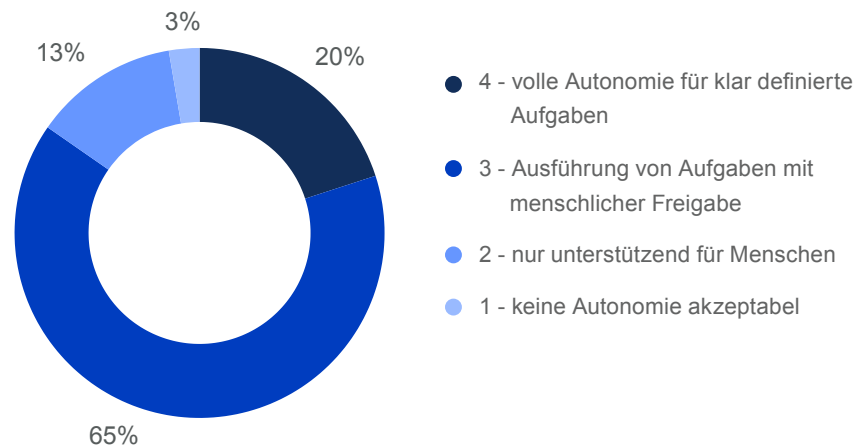
**Gernot Molin**  
Chief Technology Officer



## Das Autonomie-Dilemma

Welches Maß an Autonomie ist für KI-Agenten akzeptabel? 65% der Führungskräfte sagen: Agenten dürfen Aufgaben ausführen, aber jede Aktion braucht menschliche Freigabe. Nur 20% akzeptieren volle Autonomie für klar definierte Aufgaben. 13% beschränken Agenten auf reine Unterstützung ohne eigenständige Ausführung. 3% akzeptieren gar keine Autonomie.

### Welches Maß an Autonomie ist für KI-Agenten in Ihrem Unternehmen akzeptabel?



Das eigentliche Problem: Agentische KI bedeutet per Definition autonomes Handeln – Systeme, die planen, mehrstufige Workflows ausführen und Ziele ohne ständige menschliche Eingriffe erreichen. Wenn 65% für jede einzelne Aktion eine menschliche Freigabe verlangen, betreiben sie keine agentische KI. Sondern eine aufwendige Automatisierung mit menschlichem Flaschen-

hals. Der eigentliche Wert agentischer Systeme – 24/7-Betrieb, sofortige Reaktion in großem Maßstab – verpufft, wenn jede Entscheidung erst genehmigt werden muss.

## Die Rolle der Rolle

Das Autonomie-Komfortniveau variiert dabei deutlich nach Rolle. CTOs zeigen die höchste Akzeptanz für volle Autonomie (33%), gefolgt von CDOs (26%), VP/Director IT (21%), CEOs (19%) und CIOs (18%).

Diese Unterschiede spiegeln verschiedene Risikoexpositionen wider.

1. CTOs verantworten technische Ergebnisse und Systemperformance – sie sehen operative Effizienzgewinne. Wenn autonome Agenten die Reaktionszeit bei Vorfällen von Stunden auf Minuten reduzieren, rechnen CTOs Kapazitätsgewinne und Kosteneinsparungen. Das Fehlerrisiko ist für sie lokalisiert: Ein falsch konfigurierter Agent verursacht technische Probleme – aber selten existenzielle Bedrohungen.
2. CEOs hingegen verantworten das Überleben und den Ruf des Unternehmens. Sie denken an Haftung, regulatorische Compliance, Kundenvertrauen und Wettbewerbsposition. Wenn autonome Agenten kundennahe Entscheidungen oder finanzielle Zusagen treffen, kalkulieren CEOs den Reputationsschaden im Fehlerfall. Das Risiko ist nach oben offen – ein schlecht konzipierter Agent kann regulatorische Konsequenzen oder eine öffentliche Krise auslösen.

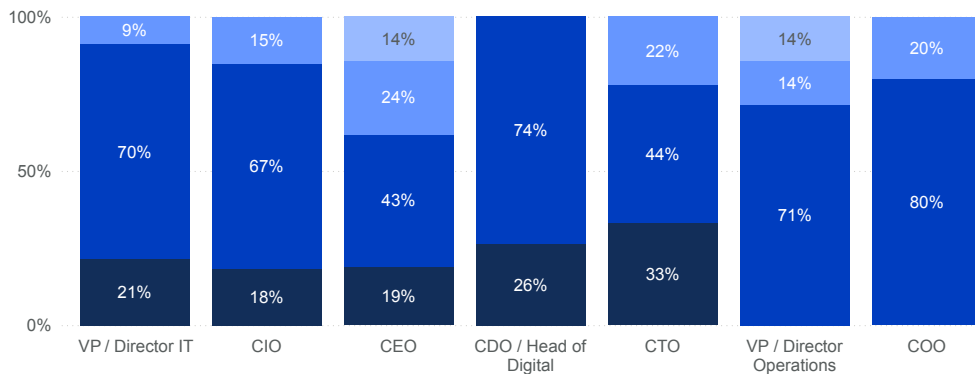
Hier werden starke CEO-CTO-Beziehungen entscheidend. Unternehmen, in denen CEO und CTO einander vertrauen und sich auf Autonomiegrenzen einigen, kommen deutlich schneller voran als solche, in denen diese Spannung zum Stillstand führt.

## Der Zeitplan des kulturellen Wandels

Technische Einführungen agentischer KI-Agenten ist in 3–6 Monaten möglich – für gut abgegrenzte Use Cases. Kultureller Wandel braucht mindestens 12–18 Monate. Infrastruktur lässt sich schnell aufbauen. Aber wie Menschen über autonome Systeme denken – das dauert.

Unternehmen, die agentische KI in drei Monaten ausrollen wollen, stoßen hart gegen Kulturmauern. Mitarbeitende widersetzen sich Workflow-Änderungen. Mittlere Führungskräfte sehen ihre Koordinationsrolle bedroht. Fachbereiche erkennen keinen Wert in Effizienzgewinnen, die Köpfe kosten. Projekte stoppen, weil organisatorischer Widerstand die technischen Fähigkeiten überlagert.

### Welches Maß an Autonomie ist für KI-Agenten in Ihrem Unternehmen akzeptabel?



- 4 - volle Autonomie für klar definierte Aufgaben
- 3 - Ausführung von Aufgaben mit menschlicher Freigabe
- 2 - nur unterstützend für Menschen Aufgaben
- 1 - keine Autonomie akzeptabel

Unternehmen, die 12–18 Monate in kulturellen Wandel investieren, bauen nachhaltige Einführung auf. Sie starten mit frühen Erfolgen, bei denen Agenten Mitarbeitende klar unterstützen – statt sie zu ersetzen. Service-Desk-Automatisierung, die lästige Ticket-Kategorisierung übernimmt. Finanz-Abstimmung, die manuelle Dateneingabe eliminiert. Sie kommunizieren transparent darüber, was Agenten können und was nicht. Und sie geben Fehler offen zu. Mit wachsendem Vertrauen weiten sie den Scope schrittweise aus.

Die richtige Frage für Unternehmen lautet deshalb nicht: „Wie viel Autonomie erlauben wir?“ Sondern: „Wie bauen wir schneller Vertrauen in autonome Systeme auf als unsere Wettbewerber – bei angemessenem Risikomanagement?“

## #Einblicke

51% der Führungskräfte nennen fehlendes Vertrauen und Angst als primären zukünftigen Blocker – noch vor fehlender Strategie, organisatorischer Unreife, Compliance und Budget. 65% verlangen menschliche Freigabe für jede Agentenaktion. Kultureller Wandel braucht mindestens 12–18 Monate, technische Einführung nur 3–6.

Die Reihenfolge entscheidet: kulturellen Wandel vor der technischen Umsetzung starten – nicht erst, wenn Piloten ins Stocken geraten.

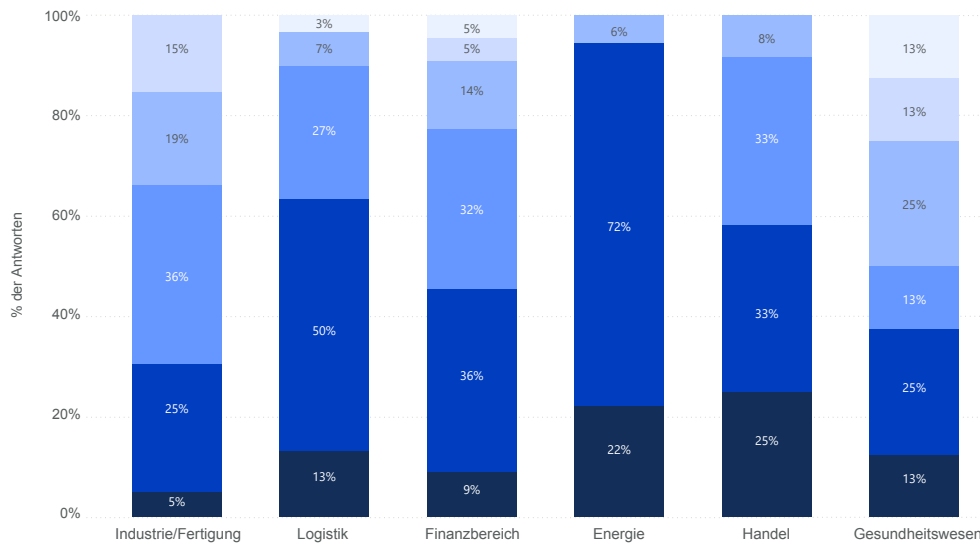
# 8 Kapitel 8

## Wer vorne liegt – und warum

Die Einführung agentischer KI in Deutschland verläuft je nach Branche und Unternehmensgröße sehr unterschiedlich. Diese Muster zeigen, welche organisatorischen Eigenschaften schnelles Skalieren ermöglichen – und welche selbst gut finanzierte Unternehmen ausbremsen.

Ein genauerer Blick auf die erfolgreichste und die am stärksten zurückliegende Branche.

Wie weit sind Sie mit der Entwicklung und dem Einsatz von agentischer KI in Ihrem Unternehmen?



### Energie: Der unangefochtene Spitzenreiter

Die Energiebranche dominiert mit großem Abstand: 94% der Energieunternehmen befinden sich mindestens in der Skalierungsphase – der höchste Wert aller befragten Branchen. 94% stufen agentische KI als hohe oder geschäftskritische Priorität ein. Bei der organisatorischen Abstimmung ist noch Luft nach oben – 44% beschreiben sich als gut oder vollständig abgestimmt. Und nur knapp über ein Viertel – 28% – akzeptiert volle Autonomie für KI-Agenten in klar definierten Aufgaben.

### Warum dominiert die Energiebranche?

1. **Klare, standardisierte Prozesse.** Netzmanagement, Bedarfsprognose und Wartungsplanung folgen konsistenten Workflows, die Agenten zuverlässig optimieren können. Anders als in der Industrie, wo jede Fabrik anders ist, oder im Gesundheitswesen, wo jeder Patient individuelle Variablen mitbringt, sind Energieprozesse im Kern branchenweit ähnlich. Ein Fehlererkennungsmodell, das in einer Region funktioniert, funktioniert meist auch in einer anderen. Diese Standardisierung schafft massive Skalierungsvorteile, die prozessvariable Branchen kaum replizieren können.

- 6 - Fortgeschrittene Phase (Agentic AI Plattform)
- 5 - Skalierungsphase
- 4 - Frühe Einführungsphase
- 3 - Experimentierphase
- 2 - Explorationsphase
- 1 - noch keine Aktivitäten

- 2. Hohe Kosten bei Ausfällen.** Netzausfälle kosten Millionen pro Stunde, ein größerer Blackout bedeutet katastrophalen finanziellen und Reputations-schaden. Diese Realität treibt den aggressiven Einsatz von autonomem Monitoring, Fehlererkennung und automatisiertem Switching. Unternehmen rennen gegen Wettbewerber, weil die Kosten des Nichtstuns jedes Quartal wachsen.
- 3. Digitale Infrastruktur bereits vorhanden.** Deutsche Energieunternehmen haben das letzte Jahrzehnt damit verbracht, ihre Infrastruktur mit Sensoren und Monitoring-Systemen für die Energiewende und Smart-Grid-Modernisierung auszustatten. Sie starten nicht bei null – sie fügen autonome Entscheidungsfindung zu bereits digitalisierten Abläufen hinzu.

Diese Kombination schafft einen sich selbst verstärkenden Vorteil: Energieunternehmen, die agentische KI einsetzen, sammeln mehr operative Daten, die bessere Modelle trainieren, die mehr autonome Entscheidungen ermöglichen, die Kosten weiter senken, die zusätzliche Investitionen finanzieren. Dieses Schwungrad beschleunigt sich quartalsweise.

## Industrie: Das 30%-Schlusslicht

Industrie und Gesundheitswesen kommen beide nur auf knapp 30% Skalierung. Die Position der Industrie ist dabei besonders auffällig – angesichts ihrer Größe und ihres Potenzials.

Warum hinkt die Industrie hinterher?

- 1. Komplexe, variable Prozesse lassen sich kaum standardisieren.** Anders als in der Energie, wo Netzmanagement universellen Prinzipien folgt, variieren Industrieprozesse enorm. Jede Fabrik ist anders. Jede Produktionslinie hat eigene Anlagen und Workflows. Diese Variabilität macht Einführungen deutlich komplexer.



2. **Legacy-Systemintegration als Hürde.** Industrieanlagen laufen oft 20–30 Jahre. Produktionslinien nutzen proprietäre Steuerungssysteme von Dutzenden Anbietern. Qualitätssysteme wie MES oder ERP lassen sich selten nahtlos integrieren. Saubere Echtzeit-Daten aus veralteten Anlagen zu bekommen, erfordert teure Nachrüstungen – ein Hindernis, das die Energiebranche durch ihre Smart-Grid-Investitionen fast vollständig umgangen hat.
3. **Kultureller Widerstand gegen Automatisierung.** Industriearbeitsplätze sichern Familien in deutschen Industrieregionen. Verständlicherweise leisten Mitarbeitende Widerstand gegen Systeme, die sie als Jobbedrohung wahrnehmen. Diese kulturelle Reibung ist in der Energiebranche deutlich schwächer ausgeprägt.

Die Ironie: Die Industrie hat möglicherweise am meisten von agentischer KI zu gewinnen – von allen befragten Branchen. Predictive Maintenance, Qualitätsprüfung im großen Maßstab, Produktionsplanung – das könnte eine wirklich transformative Kraft für die Branche sein. Und doch blockieren organisatorische Barrieren die Umsetzung effektiver als in jeder anderen Branche.

## Was der 64-Punkte-Abstand bedeutet

94% bei Energie gegen 30% bei Industrie – das ist ein großer Graben. Energieunternehmen bauen autonomes 24/7-Monitoring auf. Predictive Maintenance verhindert Ausfälle, bevor sie entstehen. Echtzeit-Optimierung senkt Kosten kontinuierlich. Sie ziehen die besten KI-Talente an, weil die besten Ingenieure Produktionsrollen wollen – kein Pilot-Fegefeuer. Und sie verstärken ihren Lernvorteil: mehr Einführungen → mehr Daten → bessere Modelle → genauere Prognosen → mehr Autonomie → mehr Einführungen.

## Der Wettbewerb innerhalb der Branche ist am wichtigsten

Dabei gilt: Unternehmen konkurrieren vor allem innerhalb ihrer eigenen Branche. Die 30% der Industrieunternehmen, die heute skalieren, konkurrieren nicht gegen Energieunternehmen. Sie setzen sich von den 70% der Industrieunternehmen ab, die das noch nicht tun. Dort entsteht der Wettbewerbsvorteil.

Trotzdem sollten zurückliegende Branchen studieren, was führende Branchen anders machen. Die organisatorischen Ansätze sind übertragbar, auch wenn die konkreten Use Cases es nicht sind. Ein Industrieunternehmen kann kein Netzmanagement-System kopieren. Aber es kann das Governance-Modell kopieren, das Energieunternehmen viermal schneller umsetzen lässt.

## #Einblicke

Energieunternehmen skalieren zu 94%. Industrie und Gesundheitswesen kommen auf jeweils rund 30%. Der Abstand erklärt sich durch Prozessstandardisierung, messbaren ROI und digitale Infrastruktureife – nicht durch Budget oder Talente. Die organisatorischen Ansätze, die die Dominanz des Energiesektors ermöglichen, sind übertragbar – auch wenn es die spezifischen Use Cases nicht sind.

Zurückliegende Branchen müssen nicht die Technologie der Energiebranche kopieren. Sie müssen ihr Governance-Modell kopieren.

# Kapitel 9

## Was wirklich funktioniert

Nach der Analyse von Einsatzmustern in 150 deutschen Unternehmen lassen sich klare Prinzipien ableiten, die erfolgreiche Unternehmen von denen trennen, die in der Pilotphase feststecken.

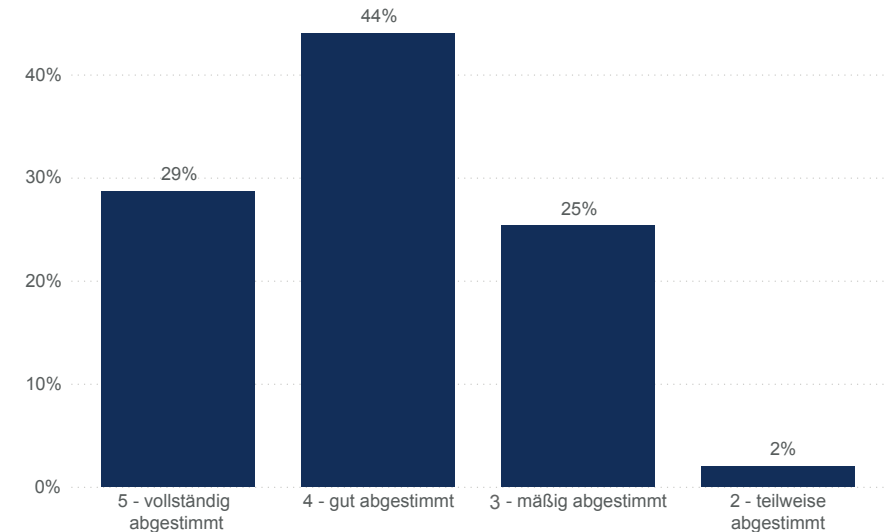
- 1. Erst die Abstimmung lösen.** Abstimmung ist der entscheidende Hebel – der sechsfache Multiplikator, den wir in dieser Studie immer wieder sehen. Das bedeutet konkret: bereichsübergreifende Verantwortung an jemanden mit Entscheidungsmacht über IT, Business und Compliance übertragen. Regelmäßige strategische Abstimmungsrunden etablieren. Eine gemeinsame Sprache definieren und Erfolgsmetriken schaffen, die für alle Bereiche gleichzeitig relevant sind.

Die meisten Unternehmen überspringen diesen Schritt – in der Hoffnung, dass Abstimmung von selbst entsteht. Sie entsteht nicht. Organisatorische Reibung zerstört mehr Initiativen als technische Limitierungen oder Budget-Engpässe.

- 2. Business Cases mit echter Substanz aufbauen.** Ein klarer Business Case bedeutet: quantifizierter ROI mit konkreten Metriken, bereichsübergreifend abgestimmte Erfolgskriterien, realistische Zeitplanung und explizite Risikoabschätzung mit Gegenmaßnahmen.

Für die Auswahl geeigneter Use Cases helfen vier Kriterien: Wiederholbarkeit, Volumen, geringes Risiko und Messbarkeit. Service-Desk-Ticket-Kategorisierung erfüllt alle vier. Strategische Kundenverhandlung erfüllt keines. Also: mit Ersterem anfangen.

Wie gut sind Business, IT und Compliance in Bezug auf Agentic AI abgestimmt?



- 3. Kulturellen Widerstand früh und aktiv angehen.** Kultureller Wandel braucht 12–18 Monate, technisches Deployment nur 3–6. Wer zuerst deployt und dann die Kultur angeht, garantiert sich Widerstandsmauern.

Transparent kommunizieren, Skepsis offen ansprechen. Frühe Erfolge identifizieren, bei denen Agenten Mitarbeitende unterstützen – nicht ersetzen. Führungskräfte dazu bringen, autonome Systeme selbst zu nutzen. Echte Ressourcen in kulturellen Wandel investieren – nicht nur in Kommunikation.

- 4. Autonomie begrenzt starten und schrittweise ausweiten.** Mit klaren Regeln, engem Scope, risikoarmen Entscheidungen und immer verfügbarer menschlicher Übersteuerung starten. Zuverlässigkeit demonstrieren, Fehlerquoten und Systemstabilität tracken. Mit wachsendem Vertrauen den Scope schrittweise erweitern.

5. **Von Vorreitern lernen – im eigenen Kontext anwenden.** Energie ist nicht deshalb erfolgreich, weil sie bessere Technologie hat. Sie ist erfolgreich, weil organisatorische Eigenschaften – Prozessstandardisierung, messbarer ROI, digitale Reife – gut zu dem passen, was agentische KI braucht.

Industrie und Gesundheitswesen müssen keine Energie-Use-Cases kopieren. Sie müssen die organisatorischen Ansätze kopieren: systematische Prozessstandardisierung, rigorose ROI-Frameworks, bereichsübergreifende Verantwortung und schrittweise Autonomieerweiterung.

6. **Nicht auf perfekte Bedingungen warten.** Die Vorreiter hatten keine perfekten Daten, kein vollständiges Buy-in und keine vollständige Standardisierung – bevor sie angefangen haben. Sie haben trotz Unvollkommenheiten gestartet, systematisch gelernt und iterativ verbessert.

## Das Zeitfenster

86% der deutschen Unternehmen sehen transformatives Potenzial in agentischer KI – aber nur 11% haben die fortgeschrittene Implementierungsphase erreicht. Dieser 75-Prozentpunkte-Abstand ist eine Herausforderung. Aber er ist auch eine massive ungenutzte Chance.

Im Kern ist das ein Organisationsrennen. Die Gewinner wählen keine besseren KI-Tools und stellen keine besseren Data Scientists ein. Ihr Vorsprung kommt aus gelösten Koordinationsproblemen: bereichsübergreifende Stakeholder abstimmen, Business Cases bauen, die Finance genehmigt, kulturellen Widerstand navigieren und Vertrauen in autonome Systeme schneller aufbauen als Wettbewerber. Die nächsten 12–18 Monate werden Vorreiter, die Abstimmungslücken schließen und skalieren, von denen trennen, die weiter über Budgets diskutieren und Piloten ohne klaren Produktionspfad betreiben.

Welcher Gruppe ein Unternehmen angehört, hat nichts mit Branche, Größe oder technischer Reife zu tun. Es hängt allein davon ab, ob agentische KI als

technisches Projekt behandelt wird – oder als das, was sie wirklich ist: eine organisatorische Transformation.

Erst die Abstimmung. Klare Business Cases aufbauen. Kultur aktiv angehen. Autonomie begrenzt starten. Von Vorreitern lernen. Und vor allem: jetzt anfangen – auch wenn noch nicht alles perfekt ist.



## #Einblicke

**Sechs Prinzipien trennen Unternehmen, die erfolgreich skalieren, von denen, die in der Pilotphase feststecken: erst Abstimmung lösen, rigorose Business Cases aufbauen, kulturellen Widerstand früh angehen, begrenzte Autonomie designen, von Branchenführern lernen und trotz Unvollkommenheiten starten. Keines davon erfordert außergewöhnliche Budgets oder technische Fähigkeiten.**

**Der Weg nach vorne ist bekannt. Umsetzung ist die einzige verbleibende Variable.**

# Methodik

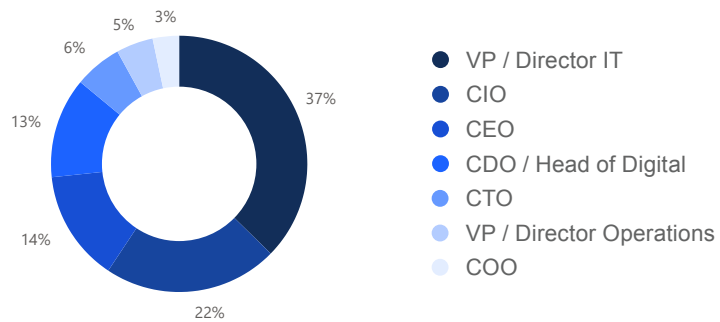
Diese Studie basiert auf einer Befragung von 150 C-Level- und Senior-Führungskräften aus deutschen Unternehmen, durchgeführt zwischen Dezember 2025 und Januar 2026. Befragt wurden CEOs, CIOs, CTOs, CDOs sowie VP/Director-Ebene aus den Bereichen Operations, IT und Digital Transformation.

Unternehmensvoraussetzungen: mindestens 250 Mitarbeitende, mindestens 50 Mio. € Jahresumsatz. Branchenverteilung: Industrie (39%), Logistik (20%),

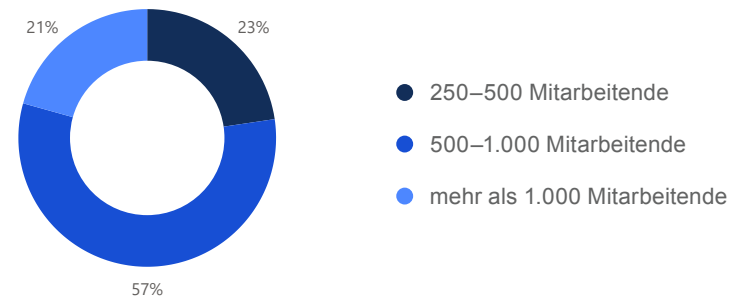
Finanzbereich (15%), Energie (12%), Handel (8%), Gesundheitswesen (5%), öffentlicher Sektor (1%).

Der geografische Fokus lag ausschließlich auf Deutschland. Alle Erkenntnisse sind im Kontext deutscher Unternehmen zu verstehen – auch wenn sich organisatorische Muster auf vergleichbare europäische Märkte übertragen lassen können.

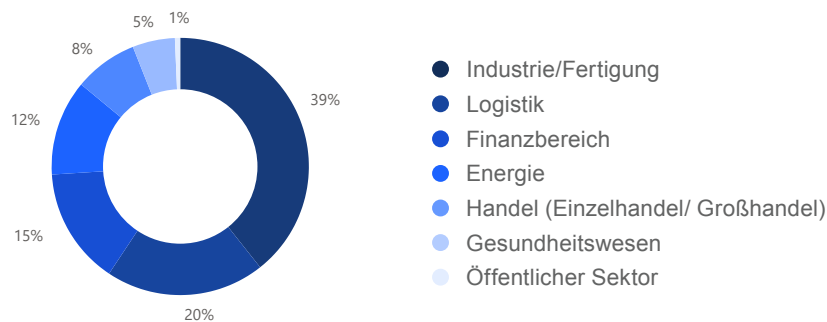
## Welche Rolle beschreibt Ihre aktuelle Position am besten?



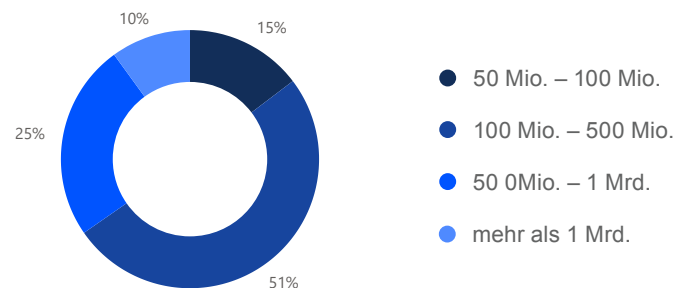
## Wie groß ist Ihr Unternehmen?



## In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?



## Wie hoch ist der jährliche Unternehmensumsatz (in EUR)?



## Editorial-Team & Inhaltserstellung



**André Holhozinskyj**  
Chief Executive Officer



**Gernot Molin**  
Chief Technology Officer



**Georg Schleicher**  
Head of Digital Marketing



**Michał Pękala**  
Content Manager



**Bartosz Czerniakowski**  
Digital Marketing Manager



**Magdalena Zaremba**  
Digital Marketing Manager

---

## Design



**Flavia Gageanu**  
Graphic Designer



**Anna Gołębiowska**  
Data Owner



**Tim Bossenmaier**  
Technical Architect

## Analyse-Team

## Über Cloudflight

Cloudflight ist ein Digital-Engineering-Unternehmen mit Fokus auf Unternehmens-  
transformation. Wir helfen deutschen Organisationen dabei, die Lücke zwischen KI-  
Potenzial und operativer Realität zu schließen – durch organisatorische Abstimmung,  
technische Umsetzung und kulturelles Change Management.

Unser Ansatz basiert auf der Erkenntnis, dass erfolgreiche Einführung agentischer KI  
mehr erfordert als technische Kompetenz: Sie braucht bereichsübergreifende Abstim-  
mung, kulturelle Bereitschaft und klare Business Cases. Wir arbeiten mit Unternehmen  
aus Energie, Logistik, Finanzbereich und Industrie – und begleiten sie vom Pilot in den  
produktiven Betrieb.

Für Gespräche über Ihre agentische KI-Strategie oder Fragen zu dieser Studie wenden  
Sie sich an Cloudflight.

Weitere Informationen unter [www.cloudflight.io](http://www.cloudflight.io).

Diese Studie zeigt, warum Überzeugung allein nicht in Umsetzung mün-  
det. Die Lücke zwischen Unterneh-  
men, die sich abstimmen, und  
denen, die zögern, wird größer.

Kontaktieren Sie Cloudflight, um  
Ihre aktuelle Position zu bewerten  
und das Thema als das anzugehen,  
was es wirklich ist: eine organisa-  
torische Transformation.

### Kontakt

hello@cloudflight.io  
+49 89 2153 7055

Unser Business: Ihr Business digital machen.

**3000+** realisierte Projekte

**800** erfahrene Expertinnen und Experten

**20+** Jahre Erfahrung

**4** europäische Standorte

cloudflight

2. März 2026