

Business Transformation im Zeitalter von AI

Vier Erfolgsfaktoren für messbaren Wettbewerbsvorteil — eine CEO-Perspektive auf Führung, Human+Agent Teams, Operating Model und Governance.

Strat-Exx Praxisbeitrag • Bernd Hirschle · Dr. Clemens Oertel • 9 Min. Lesezeit

Transformationen scheitern selten daran, dass Technologien nicht funktionieren. Sie scheitern, weil Strategie, Operating Model, Entscheidungen, Fähigkeiten und Verantwortlichkeiten nicht zusammenpassen.

Der Realitätscheck:

88 % der Organisationen nutzen AI regelmäßig in mindestens einer Geschäftsfunktion ^[1]	23 % skalieren bereits agentische AI — weitere 39 % experimentieren damit ^[1]	~2/3 haben die unternehmensweite Skalierung noch nicht begonnen ^[1]	39 % berichten von einem messbaren EBIT-Beitrag ^[1]
--	---	---	---

Die CEO-Frage lautet deshalb nicht mehr: „Wie führen wir AI ein?“ Sondern:

Wie schaffen wir ein *Operating Model*, in dem *Menschen und AI Agents* gemeinsam *messbaren Geschäftswert* erzeugen?

Business Transformation wird damit zur Arbeit am gesamten System — an Strategie, Wertschöpfung, Technologie, Fähigkeiten und Steuerung. Vier Erfolgsfaktoren bleiben entscheidend. Ihre Grundlogik ist zeitlos; im Agentic-AI-Zeitalter werden sie konsequent auf Wert, Skalierung und Lernfähigkeit ausgerichtet.

Vier Hebel für skalierbare Transformation

Die Bedingungen, unter denen aus Ambition messbarer Wettbewerbsvorteil wird



Abb. 1 — Vier Hebel für skalierbare Transformation.

1 **Smarte Führung: Richtung geben und Entscheidungen ermöglichen**

Am Anfang steht ein einfaches, verständliches und zukunftsorientiertes Zielbild. Es darf nicht bei Formulierungen wie „Wir wollen AI nutzen“, „Wir führen Agents ein“ oder „Wir werden digitaler“ stehen bleiben. Gute Führung beschreibt, welchen konkreten Wert die Transformation schaffen soll: mehr Wachstum, bessere Kundenerlebnisse, höhere Qualität, kürzere Durchlaufzeiten oder neue Geschäftsmodelle.

Die zentrale strategische Frage lautet: Wo wollen wir bestehende Abläufe verbessern — und wo müssen wir sie grundlegend neu gestalten? Diese Entscheidung verlangt Mut. Eine Transformation, die allen Interessen gleichzeitig ausweichen soll, verliert Fokus und Geschwindigkeit.

Smarte Führung ist sichtbar und transparent. CEO und Topteam erklären nicht nur die Vision, sondern treffen Prioritätsentscheidungen, lösen Konflikte, schützen Transformationsteams und beenden Vorhaben ohne ausreichenden Wertbeitrag. Sie nutzen neue Arbeitsweisen selbst, überprüfen Fortschritt anhand von Wert- und Nutzungskennzahlen und delegieren die Transformation nicht an ein Programm- oder IT-Team.

Das Kernteam sollte erfahrene Fachleute aus dem Geschäft mit Produkt-, Daten- und Technologiekompetenz sowie Risiko-, Compliance- und Change-Expertise verbinden. Externe Partner können Fähigkeiten beschleunigen; die Verantwortung für Zielbild, Wert und Entscheidungen bleibt jedoch im Unternehmen.

Die Zustimmung operativ verantwortlicher Stakeholder bleibt eine der schwierigsten Aufgaben. Widerstand ist dabei nicht automatisch Blockade: Häufig macht er auf reale Risiken, Kundenanforderungen oder informelle Abläufe aufmerksam, die in einer zentralen Planung übersehen wurden. Dieses Wissen muss früh in die Gestaltung einfließen — ohne einzelnen Gruppen ein dauerhaftes Vetorecht einzuräumen.

Buy-in entsteht nicht durch eine Kommunikationskampagne nach Abschluss der Planung. Er entsteht, wenn betroffene Mitarbeitende und Kunden an Problemdefinition, Prototypen und Einführung beteiligt sind, Human+Agent-Workflows mitgestalten, Fortschritte nachvollziehen können und Rückmeldungen tatsächlich zu Verbesserungen führen.

Kompetenzaufbau ist heute ein Teil der Transformation, kein begleitendes Trainingsprojekt. **63 % der vom World Economic Forum befragten Arbeitgeber** nennen Kompetenzlücken als wesentliches Transformationshindernis; bis 2030 werden sich voraussichtlich **fast 40 % der am Arbeitsplatz benötigten Fähigkeiten** verändern.^[4]

Daraus folgen rollenspezifische Lernangebote, geschützte Zeit zum Ausprobieren und klare Erwartungen an Führungskräfte. Bei AI Agents kommen neue Fähigkeiten hinzu: Ziele präzisieren, Arbeit sinnvoll delegieren, Ergebnisse bewerten, Übergaben gestalten und in kritischen Situationen eingreifen. Mitarbeitende müssen verstehen, welche Daten und Werkzeuge genutzt werden, wo menschliche Kontrolle erforderlich ist und wie Fehler oder Risiken gemeldet werden können.^[2]

Adoption gehört deshalb auf das Management-Dashboard: Daily und Weekly Active Users, Wiederholungsnutzung, Anteil kritischer Workflows mit AI- oder Agentenunterstützung, Qualität der Ergebnisse, Durchlaufzeit und realisierter Geschäftswert. Der Microsoft Work Trend Index 2026 zeigt zugleich, dass organisatorische Faktoren wie Kultur, Unterstützung durch Führungskräfte und Talentpraktiken **mehr als doppelt so stark** mit berichtetem AI-Nutzen zusammenhängen wie individuelle Faktoren.^[2]

MERKSATZ

Adoption zeigt sich nicht in gekauften Lizenzen, sondern in sicherer täglicher Nutzung und besseren Ergebnissen.

Pilotprojekte liefern Erkenntnisse — aber noch keine Transformation. Entscheidend ist, früh zu klären, welche Initiativen skaliert, gestoppt oder neu ausgerichtet werden. Schnelle Erfolge sind wichtig, dürfen jedoch nicht zu einer Sammlung isolierter Lösungen führen.

Vier Regeln helfen, Tempo und Nachhaltigkeit auszubalancieren:

- 1

Mit einem **relevanten Geschäftsproblem** beginnen und einen verantwortlichen Business Owner sowie messbare Zielgrößen benennen.
- 2

Arbeitsabläufe **Ende-zu-Ende neu gestalten**, statt neue Werkzeuge auf alte Prozesse zu setzen.
- 3

Wiederverwendbare Daten-, Plattform- und Sicherheitsbausteine schaffen, um weitere Anwendungsfälle schneller zu skalieren.
- 4

Vorhaben **ohne belastbaren Nutzen oder Adoption stoppen** und Ressourcen neu verteilen.

Statt einer dauerhaften „Two-Speed IT“ braucht es ein föderiertes AI Operating Model. Eine AI Factory stellt wiederverwendbare Daten-, Modell-, Evaluations-, Sicherheits- und Orchestrierungsbausteine bereit. Funktionsübergreifende AI Product Teams gestalten End-to-End-Workflows neu und verantworten Geschäftsergebnis, Technologie und Adoption. Human+Agent Teams definieren klare Rollen, Übergaben, Qualitätsstandards, Ausnahmewege und menschliche Letztverantwortung. So wird die Zentrale zum Beschleuniger — nicht zum Engpass.^{[2][8]}

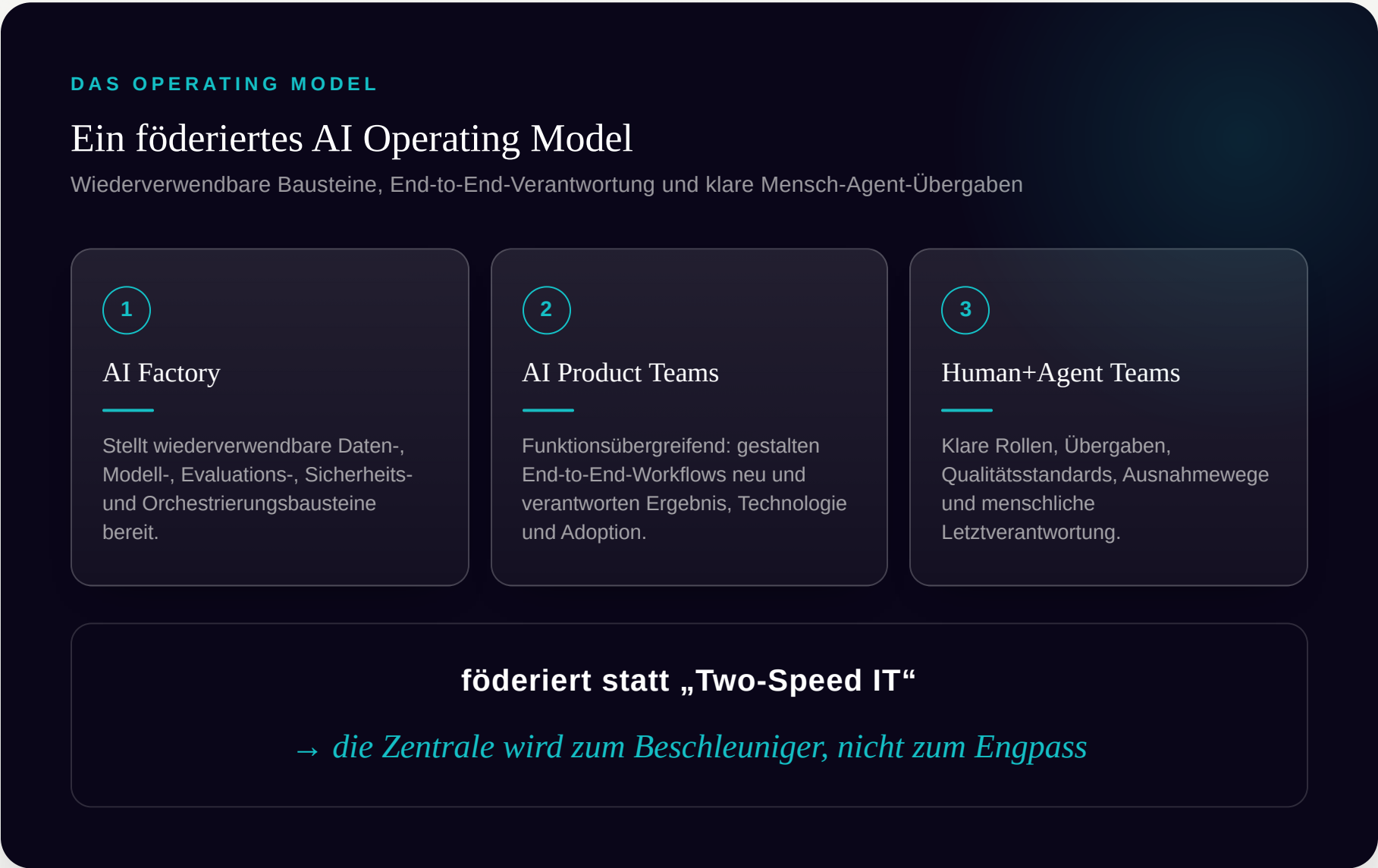


Abb. 2 — Föderiertes AI Operating Model: AI Factory, Produktteams und Human+Agent Teams.

Aktuelle Untersuchungen zeigen: Organisationen mit besonders hohem AI-Wertbeitrag gestalten Workflows neu, betten AI in Geschäftsprozesse ein und verfolgen Adoption sowie Ergebniskennzahlen systematisch. Im agentischen Betrieb

müssen zusätzlich Agent-Workflows, menschliche Übergaben und Qualitätsstandards dokumentiert, wiederholbar und lernfähig werden. [\[1\]](#)[\[2\]](#)

4 Exzellente Governance: Leitplanken, die Geschwindigkeit ermöglichen

Governance darf kein zusätzliches Gremium sein, das Entscheidungen verlangsamt. Gute Governance schafft eindeutige Entscheidungsrechte, kurze Eskalationswege und transparente Kriterien für Finanzierung, Skalierung und Stopp. Sie beantwortet: Wer entscheidet was, auf Basis welcher Daten und innerhalb welcher Leitplanken?

Im Zeitalter agentischer AI erweitert sich der Aufgabenbereich deutlich. Neben Architektur, Datenqualität, Datenschutz, geistigem Eigentum, regulatorischen Anforderungen und Cybersecurity braucht es einen kontrollierten Lebenszyklus für Agents: registrierte Use Cases und Verantwortliche, freigegebene Modelle und Werkzeuge, begrenzte Identitäten und Zugriffsrechte, Protokollierung, Evaluationen, Kosten- und Aktionslimits, definierte Eskalationen sowie Abschaltmöglichkeiten. Die Intensität menschlicher Aufsicht muss sich nach Risiko, Autonomie und Wirkung richten. [\[3\]](#)[\[5\]](#)[\[6\]](#)

In vielen Unternehmen bewährt sich ein hybrides Modell: Zentrale Einheiten definieren Prinzipien, Plattformen, Evaluationsverfahren und Mindeststandards; dezentrale Produktteams verantworten Anwendungsfälle, Agent-Verhalten und Geschäftsergebnisse. Ein gemeinsames Inventar schafft Transparenz über eingesetzte Agents, Datenzugriffe, Abhängigkeiten und Risiken. So bleiben Leitplanken konsistent, ohne operative Verantwortung zu entziehen.

Die aktive Verantwortung der Unternehmensleitung ist dabei messbar relevant: In einer McKinsey-Erhebung korrelierte die Aufsicht des CEO über die AI-Governance mit einem höheren selbst berichteten Ergebnisbeitrag. Governance ist damit keine reine Compliance-Aufgabe, sondern Teil des Wert- und Betriebsmodells. [\[7\]](#)

Kleine, funktionsübergreifende Teams benötigen echte Autonomie innerhalb dieser Leitplanken. Sie sollten Entscheidungen schnell treffen, Ergebnisse verantworten und wesentliche Zielkonflikte mit klaren Empfehlungen an das Governance-Gremium zurückspielen können.

Was sich gegenüber früher verändert hat



VON
Technologieeinführung



ZU
messbarer täglicher Nutzung und
wirksamen Human+Agent Teams.

VON
statischen Programmen



ZU
einem lernenden Operating Model, das
Veränderung dauerhaft beherrscht.

Transformation als Wettbewerbsvorteil: schneller lernen als der Markt

Transformation ist kein Zielzustand und AI kein Selbstzweck. Wettbewerbsvorteil entsteht, wenn ein Unternehmen seine Wertschöpfung schneller verändert als der Markt — und Erkenntnisse aus jeder Nutzung in bessere Entscheidungen, Produkte und Prozesse zurückführt.

Für CEOs wird die Transformationsagenda damit konkret. Sie muss sich in wenigen geschäftsnahen Wirkungen zeigen:

- schnellere und bessere Entscheidungen,
- kürzere Produktentwicklungs- und Markteinführungszeiten,
- relevantere Kundenerlebnisse und höhere Vertriebseffektivität,
- produktivere Abläufe und niedrigere Cost-to-Serve sowie
- neue Angebote, Erlösquellen und Geschäftsmodelle.

Der nachhaltige Vorteil liegt nicht in einem einzelnen Modell oder Agenten. Er liegt in der Geschwindigkeit, mit der das Unternehmen Arbeit neu gestaltet, Qualität misst, Risiken beherrscht und Lernen skaliert. Genau diese Fähigkeit ist schwer kopierbar.

[\[1\]](#)[\[2\]](#)

Fazit: Transformation ist eine Führungsdisziplin — und ein Wettbewerbssystem

Es gibt weiterhin kein Patentrezept für Business Transformation. Branche, Ausgangslage, Kultur und Menschen unterscheiden sich. Die vier Erfolgsfaktoren bilden jedoch einen robusten Rahmen: klare Führung, echte Einbindung, ein skalierbares AI Operating Model und eine Governance, die Verantwortung mit Geschwindigkeit verbindet.

AI Agents verändern nicht diese Grundlogik — sie erhöhen Tempo und Reichweite. Den Unterschied macht die Fähigkeit, aus Experimenten sichere Routinen, aus täglicher Nutzung messbaren Wert und aus Human+Agent Teams eine lernfähige Organisation zu entwickeln. Transformation endet nicht mit dem Rollout; sie wird zur dauerhaften Fähigkeit, Wettbewerbsfähigkeit zu erneuern.

Fünf Fragen für das nächste Transformationsmeeting

- 1 Welchen konkreten Wettbewerbsvorteil oder Geschäftswert wollen wir schaffen?
- 2 Welcher End-to-End-Workflow muss sich verändern — und welche Arbeit übernehmen Menschen beziehungsweise Agents?
- 3 Wer trägt die Verantwortung für Geschäftsergebnis, Agentenaufsicht und laufende Verbesserung?
- 4 Welche Daily-Usage-, Qualitäts- und Ergebniskennzahlen zeigen, ob echte Adoption entsteht?
- 5 Welche Fähigkeiten, Daten und Leitplanken brauchen die Teams — und wann skalieren, verändern oder stoppen wir?

*Nicht die Zahl der AI-Projekte entscheidet. Gewinner verbinden **Strategie, Menschen, Agents und Governance** zu einem lernenden Operating Model.*

QUELLEN

Auswahl aktueller Primärquellen; Stand: 19. Juli 2026.

- [1] **McKinsey & Company (2025):** The state of AI in 2025 — Agents, innovation, and transformation. [Quelle öffnen →](#)
- [2] **Microsoft (2026):** Work Trend Index Annual Report — Agents, human agency, and the opportunity for every organization. [Quelle öffnen →](#)
- [3] **Stanford HAI (2026):** The 2026 AI Index Report. [Quelle öffnen →](#)
- [4] **World Economic Forum (2025):** Future of Jobs Report 2025. [Quelle öffnen →](#)
- [5] **European Commission (2026):** AI Act — Regulatory framework, implementation and governance. [Quelle öffnen →](#)
- [6] **NIST (2024; akt. 2026):** AI Risk Management Framework — Generative AI Profile (NIST AI 600-1). [Quelle öffnen →](#)
- [7] **McKinsey & Company (2025):** The state of AI — How organizations are rewiring to capture value. [Quelle öffnen →](#)
- [8] **McKinsey & Company (2025):** A new operating model for a new world. [Quelle öffnen →](#)

Von der Ambition zur *Wirkung*.

Wir begleiten CEOs und Führungsteams dabei, AI Agents in ein skalierbares Operating Model zu übersetzen — als Senior Advisors für profitables Wachstum im B2B.

Gespräch anfragen →