



Whitepaper 01/2026

KI IM UNTERNEHMEN WARUM DIE EINFÜHRUNG VON KI KEINE REINE IT-FRAGE IST

Erst das Unternehmen verstehen.
Dann die Technik auswählen.



Consulting
Die Unternehmensberater

Vorwort

Künstliche Intelligenz ist gerade überall. Die einen versprechen enorme Produktivitätssprünge. Die anderen sehen bereits halbe Belegschaften auf dem Weg zum Arbeitsamt. Und irgendwo dazwischen sitzt der Unternehmer und fragt sich: Was davon betrifft eigentlich meinen Betrieb?

Eine berechtigte Frage. Denn im Moment entsteht leicht der Eindruck, jedes Unternehmen müsse möglichst schnell irgendeine KI anschaffen: Lizenz buchen, Mitarbeiter schulen und hoffen, dass anschließend weniger Arbeit übrigbleibt. Ganz so einfach ist es leider nicht.

KI kann Texte vorbereiten, Vorgänge zusammenfassen, Informationen suchen und bei Auswertungen helfen. Das kann nützlich sein. Es ist aber noch kein Grund, gleich den ganzen Betrieb mit neuen Anwendungen zu versorgen.

Die eigentliche Frage lautet nicht: „Welche KI brauchen wir?“ Sondern: „Was soll in unserem Unternehmen anschließend besser funktionieren?“ Geht es um weniger Suchaufwand, weniger Doppelarbeit, schnellere Kundenkommunikation oder darum, Wissen im Unternehmen zu halten? Erst wenn das klar ist, lohnt es sich, über Technik zu reden.

Die IT kann Systeme prüfen, Zugänge einrichten und Anwendungen anbinden. Sie kann aber nicht allein festlegen, welcher Ablauf verbessert werden soll, welche Fehler vertretbar sind oder wer ein Ergebnis freigibt.

Die Einführung von KI ist deshalb keine reine IT-Frage. Sie ist eine unternehmerische Aufgabe. Es geht um Prozesse, Verantwortung, Wissen, Menschen und Entscheidungen. Die Technik gehört dazu. Sie ist aber nicht der Ausgangspunkt.

Kaufen Sie bitte noch keine KI

Viele Unternehmen starten beim Thema KI mit einer Werkzeugfrage: Welches System sollen wir kaufen? Welche Lizenz brauchen wir? Wer bekommt einen Zugang? Das wirkt entschlossen. Manchmal wird dabei aber eine Lösung gesucht, bevor das Problem verstanden ist. Die Überschrift ist deshalb bewusst zugespitzt: Es geht nicht darum, KI grundsätzlich abzulehnen. Es geht darum, nicht planlos einzukaufen.

Ein Beispiel aus dem Büroalltag

Ein Mitarbeiter benötigt für ein Angebot Informationen aus der Warenwirtschaft, einer alten Excel-Datei, mehreren E-Mails und dem Gedächtnis eines Kollegen. Eine KI könnte versuchen, diese Informationen zusammenzutragen. Man könnte vorher aber auch fragen, warum vier Quellen nötig sind und weshalb ein Teil des Wissens nur im Kopf eines Mitarbeiters steckt.

Vielleicht hilft KI. Vielleicht ist die bessere Lösung zunächst eine verbindliche Ablage, ein geklärter Freigabeweg oder eine eindeutige Zuständigkeit. Andernfalls entsteht ein bemerkenswert höflicher Fehler: schnell formuliert, gut lesbar und trotzdem falsch.

Fünf Fragen vor dem Kauf

- Welches konkrete Problem wollen wir lösen?
- Wie wird die Aufgabe heute erledigt?
- Wo entstehen Suchaufwand, Wartezeiten oder Rückfragen?
- Wo führen doppelte Eingaben zu Fehlern und Nacharbeit?
- Woran erkennen wir eine wirkliche Verbesserung?

ATB-STANDPUNKT

Wenn Sie noch nicht wissen, welches Problem Sie lösen wollen, kaufen Sie bitte noch keine KI.

KI ist Chefsache, aber keine Einzeldisziplin

Chefsache heißt nicht, dass die Geschäftsführung jedes neue KI-Modell testen oder technische Einstellungen selbst vornehmen muss. Gemeint ist etwas anderes: Die Geschäftsleitung legt fest, wofür KI eingesetzt wird, wo Grenzen liegen und wer Verantwortung trägt.

Wenn ein Angebot falsche Preise enthält, eine Kundenantwort vertrauliche Informationen weitergibt oder eine Auswertung auf ungeeigneten Daten beruht, hilft der Satz „Das war die KI“ niemandem weiter. Verantwortung lässt sich nicht an ein KI-System delegieren.

Eine mögliche Aufgabenverteilung

Bereich	Aufgabe
Geschäftsleitung	Ziel, Grenzen, Ressourcen und vertretbare Risiken festlegen.
Fachbereich	Aufgabe beschreiben, Qualität definieren und Ergebnisse prüfen.
IT	Eignung, Integration, Betrieb und Berechtigungen prüfen.
Personal, Datenschutz, Recht und Betriebsrat	Qualifizierung, Schutzbedarf, Beteiligung und Dokumentation klären.

Welche Prüfungen nötig sind, hängt vom konkreten System, seinem Zweck, den verwendeten Daten und den betroffenen Personen ab. Diese Klärung gehört an den Anfang und nicht an das Ende eines Projekts.

ATB-STANDPUNKT

Der größte Fehler wäre eine Arbeitsgruppe, in der jeder Bedenken anmelden darf, aber niemand entscheiden muss.

Ohne verlässliche Daten hilft auch die beste KI nicht

Häufig heißt es, Daten seien das neue Öl. Der Vergleich ist beliebt, aber nicht besonders gut. Öl liegt normalerweise nicht in mehreren Versionen auf verschiedenen Laufwerken und heißt auch nicht „Final“, „Final neu“ und „Final wirklich 2“. Bei Unternehmensdaten passiert genau das ständig.

KI verarbeitet die Informationen, die verfügbar sind. Sind diese veraltet, widersprüchlich oder falsch zugeordnet, entstehen unzuverlässige Ergebnisse. Besonders problematisch wird es, wenn niemand mehr sicher sagen kann, welche Quelle verbindlich ist.

Fünf Prüffragen

- Wo liegen die verbindlichen Informationen?
- Wer hält sie aktuell?
- Welche Version darf verwendet werden?
- Wer darf darauf zugreifen?
- Kann die Herkunft einer Aussage nachvollzogen werden?

Das ist keine reine IT-Aufgabe. Der Fachbereich muss beurteilen, welche Informationen fachlich richtig sind. Die zuständigen Stellen klären, welche Inhalte verarbeitet werden dürfen und welche geschützt werden müssen. Die Geschäftsleitung entscheidet, welche Risiken vertretbar sind.

Viele KI-Projekte beginnen deshalb ganz unspektakulär mit Aufräumen, Sortieren und klaren Zuständigkeiten. Das klingt nicht futuristisch. Es entscheidet aber darüber, ob die KI brauchbare Antworten liefert oder nur überzeugend rät.

ATB-STANDPUNKT

Schlechte Daten werden durch KI nicht besser. Sie werden nur schneller verarbeitet.

KI verändert Aufgaben, nicht automatisch ganze Berufe

Die Diskussion über KI wird schnell zur Arbeitsplatzdebatte. Für Unternehmen ist zunächst eine andere Frage nützlicher: Welche einzelnen Tätigkeiten verändern sich? Texte vorbereiten, Informationen suchen, Dokumentationen erstellen, Daten vergleichen oder Standardanfragen beantworten sind Aufgaben. Sie sind nicht der ganze Beruf.

Fachwissen bleibt notwendig

Gute Sprache und richtige Inhalte sind nicht dasselbe. Eine überzeugend erklärte Kalkulation bleibt falsch, wenn ihre Annahmen falsch sind. Eine verständliche Vertragszusammenfassung ist nicht automatisch vollständig. Wer ein Ergebnis nicht fachlich prüfen kann, sollte darauf auch keine wichtige Entscheidung stützen.

Mitarbeiter brauchen mehr als eine Programmschulung

Mitarbeiter müssen wissen, wofür KI eingesetzt werden darf, welche Informationen nicht eingegeben werden dürfen, wie Ergebnisse geprüft werden, wann ein Mensch freigeben muss und wie Fehler gemeldet werden. Dazu gehört auch die Frage, wie sich Aufgaben und Erwartungen verändern.

Ohne klare Führung entstehen leicht zwei Extreme: Die einen meiden KI vollständig. Die anderen nutzen frei verfügbare Werkzeuge unkontrolliert. Beides löst kein Problem.

Und die Arbeitsplatzfrage? Man kann sie ignorieren. Dann wird sie eben in der Kaffeeküche beantwortet. Wahrscheinlich nicht besonders sachlich.

ATB-STANDPUNKT

Entscheidend ist nicht, welchen Menschen KI ersetzt. Entscheidend ist, welche Aufgaben Mitarbeiter künftig nicht mehr selbst erledigen müssen, wer Ergebnisse kontrolliert und wofür die freiwerdende Zeit genutzt wird.

KI darf Ihnen widersprechen

Viele Menschen nutzen KI, um eine Idee weiterzuentwickeln, einen Text zu prüfen oder eine Entscheidung vorzubereiten. Dabei entsteht ein einfaches Problem: Zustimmung liest sich angenehm. Weiter bringt sie uns nicht immer.

Eine KI, die jede Überlegung lobt, ist kein guter Sparringspartner. Sie ist eher ein besonders höflicher Praktikant, der möglichst keinen Ärger bekommen möchte. Bitten Sie deshalb nicht nur um Unterstützung. Verlangen Sie ausdrücklich Widerspruch und eine Gegenposition.

Fragen Sie kritisch nach

- Welche Annahme könnte falsch sein?
- Welche Information fehlt?
- Was spricht gegen die vorgeschlagene Entscheidung?
- Welche einfachere Lösung gibt es?
- Worauf stützt sich die Aussage?
- Von wann stammen die Informationen?
- Was ist Fakt, was ist Einordnung und was ist Empfehlung?
- Unter welchen Bedingungen sollten wir das Vorhaben stoppen?

Lassen Sie sich Unsicherheiten nicht wegformulieren. Eine klare Antwort kann auf einer ziemlich unklaren Grundlage stehen. Bei wichtigen Entscheidungen bleibt deshalb ein fachlich verantwortlicher Mensch unverzichtbar.

ATB-STANDPUNKT

Prüfen Sie genannte Quellen tatsächlich. Eine Quellenangabe sieht seriös aus. Das bedeutet noch nicht, dass die Quelle existiert, aktuell ist oder die konkrete Aussage stützt.

Eine schnelle Antwort spart nicht automatisch Geld

Eine KI-Antwort in zehn Sekunden ist keine wirtschaftliche Verbesserung, wenn Vorbereitung, Kontrolle und Nacharbeit weiterhin viel Zeit kosten. Entscheidend ist nicht die Geschwindigkeit eines einzelnen Schrittes, sondern die Wirkung auf den gesamten Ablauf.

Messen Sie deshalb nicht nur die Ausgabe des Systems, sondern den Prozess davor und danach.

Sechs sinnvolle Messgrößen

- gesamte Bearbeitungszeit
- Such- und Vorbereitungsaufwand
- Korrekturen und Nacharbeit
- Fehler- und Reklamationsquote
- Bearbeitungskosten
- tatsächliche Entlastung im Arbeitsalltag

Fünf Schritte für einen Pilotversuch

1. Echtes Problem wählen
2. Heutigen Ablauf aufnehmen
3. Gewünschtes Ergebnis und Messgrößen festlegen
4. Verantwortung, Daten und Abbruchbedingungen klären
5. Klein testen und bewusst entscheiden

Vor dem Test muss klar sein: Wer ist fachlich verantwortlich? Wer prüft die Ergebnisse? Welche Daten dürfen verwendet werden? Und unter welchen Bedingungen wird nachgebessert, unterbrochen oder beendet?

Wenn KI einen Fehler macht, schauen Sie zuerst nach der Ursache: Waren die Daten falsch, die Aufgabe unklar oder die Kontrolle zu schwach? Dann stellen Sie die Ursache ab und testen erneut. Einen Mitarbeiter würden Sie nach dem ersten Fehler schließlich auch nicht sofort entlassen.

ATB-STANDPUNKT

Messen Sie nicht, wie fleißig die KI ist. Messen Sie, ob Ihr Unternehmen dadurch besser arbeitet.

KI verändert auch, wie Unternehmen gefunden werden

Bisher ging es darum, was KI im Unternehmen verändert. Sie verändert aber auch, wie Kunden nach Anbietern suchen. Statt einer langen Trefferliste erhalten Nutzer möglicherweise nur noch eine kurze, bereits begründete Vorauswahl.

Für Unternehmen folgt daraus eine einfache Aufgabe: Die eigenen Leistungen müssen verständlich, aktuell und einheitlich beschrieben sein. Wer nur von „individuellen Lösungen“ und „höchster Qualität“ spricht, hilft weder Menschen noch Suchsystemen wirklich weiter.

Eine gute Website sollte klar zeigen:

- welche Leistungen angeboten werden
- für welche Zielgruppen und Situationen
- in welchen Regionen das Unternehmen arbeitet
- wer die Ansprechpartner sind
- bei welchen konkreten Problemen Unterstützung möglich ist

Drei Fragen zur digitalen Sichtbarkeit

- Wird auf Ihrer Website klar beschrieben, welche Leistungen Sie für welche Zielgruppen und in welchen Regionen anbieten?
- Sind Unternehmensname, Standorte, Kontaktdaten und Ansprechpartner auf relevanten Plattformen aktuell und einheitlich dargestellt?
- Finden Kunden auf Ihrer Website konkrete Antworten auf Fragen, die sie auch einem KI-System stellen würden?

ATB-STANDPUNKT

Wenn KI-Systeme Antworten statt Trefferlisten liefern, wird die verständliche Darstellung des eigenen Unternehmens zur unternehmerischen Aufgabe.

Ist Ihr Anwendungsfall entscheidungsreif?

Problem und Nutzen

- ☐ Welches konkrete Problem wollen wir lösen?
- ☐ Ist KI dafür überhaupt die passende Lösung?
- ☐ Welche messbare Verbesserung erwarten wir?

Daten und Qualität

- ☐ Welche Daten und Dokumente werden benötigt?
- ☐ Sind sie aktuell, zulässig und nachvollziehbar?
- ☐ Wer beurteilt die fachliche Richtigkeit?

Verantwortung und Menschen

- ☐ Wer entscheidet über den Einsatz?
- ☐ Wer prüft die Ergebnisse?
- ☐ Welche Entscheidungen bleiben beim Menschen?

Test und Wirtschaftlichkeit

- ☐ Welche Gesamtkosten einschließlich Kontrolle und Nacharbeit entstehen?
- ☐ Wann gilt der Test als erfolgreich?
- ☐ Wann wird er verändert oder beendet?

ATB-STANDPUNKT

Wenn mehrere Antworten lauten „Das wird sich im Betrieb schon ergeben“, ist der Anwendungsfall noch nicht entscheidungsreif.

Drei Dinge für diese Woche

1

Fragen Sie nach

Welche KI-Anwendungen werden im Unternehmen bereits genutzt? Nicht irgendwann geplant, sondern heute. Nur wer die tatsächliche Nutzung kennt, kann Regeln und Unterstützung sinnvoll gestalten.

2

Wählen Sie einen Ablauf

Beginnen Sie mit einem konkreten, überschaubaren Prozess. Kein flächendeckendes Programm. Ein echter Anwendungsfall, ein benannter Verantwortlicher und ein messbares Ziel reichen für den Anfang.

3

Setzen Sie eine Leitplanke

Legen Sie fest, welche Daten nicht eingegeben werden dürfen, wer Ergebnisse prüft und wann der Versuch beendet wird. Vor dem ersten Test, nicht nach dem ersten Problem.

Zum Schluss

KI kann Unternehmen verbessern. Sie kann aber ebenso vorhandene Schwächen verstärken. Der richtige Weg liegt deshalb zwischen Ablehnung und blindem Aktionismus. Probieren Sie aus, aber nicht planlos. Prüfen Sie Ergebnisse. Lernen Sie aus Fehlern. Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter ein. Und messen Sie den gesamten Prozess.

Beginnen Sie nicht mit der Frage: „Welche KI sollen wir kaufen?“ Beginnen Sie mit der Frage: „Was soll in unserem Unternehmen besser funktionieren?“

Wenn Sie darauf eine klare Antwort haben, kann KI ein sehr gutes Werkzeug sein. Wenn nicht, brauchen Sie noch keine neue Software. Dann brauchen Sie erst einmal Klarheit.

Und Klarheit gibt es immer noch nicht als Monatsabo.

ÜBER ATB CONSULTING:

ATB Consulting, Florian Büttner, ist eine Unternehmensberatung, die seit 1994 kleine und mittlere Unternehmen bei betriebswirtschaftlichen, strategischen und organisatorischen Fragestellungen begleitet. Im Mittelpunkt stehen das konkrete Unternehmen, seine wirtschaftliche Situation, seine Abläufe, seine Verantwortlichkeiten und die nächsten sinnvollen Entscheidungen.

ATB Consulting, Florian Büttner, ist seit 1999 Mitglied im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU). Herr Florian Büttner ist seit 1999 als CMC unter der Nr. 54968-1 zertifiziert. Frau Karolina Frick und Herr Raphael Höfler sind zertifizierte Sanierungs- und Restrukturierungsberater/in (IfUS).

Autorin: Catrin Büttner

Catrin Büttner beschäftigt sich bei ATB insbesondere mit Digitalisierung, Wissensmanagement, Dokumentenmanagementsystemen und Künstlicher Intelligenz.

Transparenzhinweis gemäß EU KI Verordnung (AI Act):

Bei der Erstellung dieses Berichts wurden KI basierte Werkzeuge unterstützend eingesetzt. Die Inhalte wurden durch Mitarbeitende fachlich geprüft. Die inhaltliche Auswahl, fachliche Prüfung und Freigabe liegen bei ATB Consulting Florian Büttner.

Disclaimer: Alle Angaben wurden mit Sorgfalt zusammengestellt. Technische Möglichkeiten, verfügbare Anwendungen und rechtliche Anforderungen entwickeln sich laufend weiter. Dieses Whitepaper bietet eine allgemeine betriebswirtschaftliche und organisatorische Einordnung und ersetzt keine rechtliche, datenschutzrechtliche, arbeitsrechtliche oder technische Prüfung eines konkreten Systems. Vor einer Einführung ist der jeweilige Anwendungsfall zu prüfen.

ATB Consulting, Florian Büttner, Unternehmensberatung,
Brückleweg 5, 79426 Buggingen, Tel.-Nr. 07631-7482960