



Als Robert Bosch 1886 seine „Werkstatt für Feinmechanik und Elektrotechnik“ gründete, verfolgte er eine klare Maxime: Technologie muss dem Menschen dienen, nicht umgekehrt. Fast 140 Jahre später gilt dieser Anspruch unverändert – verschärft durch Technologie, die schneller voranschreitet als jede zuvor. Künstliche Intelligenz stellt Unternehmen vor Fragen, die weit über technische Machbarkeit hinausgehen: Wie gelingt der Schritt vom Prototyp zur Praxis? Wie baut man Organisationen, die mit der Geschwindigkeit von KI mithalten können? Wie schafft man Akzeptanz für Systeme, die Arbeit fundamental verändern?

„Bei Künstlicher Intelligenz herrscht viel Unsicherheit: Ist KI ein Hypothema? Nein, die Innovationen sind real und die wahren Potentiale kommen erst noch. Lasst uns daher heute darauf schauen, was durch KI möglich ist“, eröffnete Gregor Vischer, Geschäftsführer des F.A.Z. Instituts, am 20. November den KI Innovation Summit vor über 260 Teilnehmern am Bosch Forschungscampus in Renningen. Die zentrale Botschaft des Tages: Die Technologie ist vorhanden, entscheidend für den Erfolg ist der Mensch.

Vom Prototyp zum Werk

Dr. Michael Kessler, Mitglied der Geschäftsführung der Bosch Forschung und Standortleiter des Forschungscampus in Renningen, zeigte zu Beginn, wie der Pionierreiter vom Prototyp zum Anwendungsveorteil kommt. Das Ziel der Forschungssparte des Stuttgarter Konzerns: keine Mondflüge, sondern Bremsanlagen, Haushaltgeräte, Sensoren – „Technik fürs Leben“. Was Verantwortung und Bedenständigkeit mit sich bringt, verlangt gleichzeitig nach dem neuesten Stand der Technik. Der Forschungscampus, den Kessler leitet, spiegelt dies wider.

25.000 Quadratmeter Laborfläche, Reinräume, Klimakammern, Brennstoffzellenkühlstände. Über 2.300 Menschen aus mehr als 50 Nationen arbeiten hier an Technologien, die den Konzern in zehn Jahren prägen werden. Ein Beispiel aus der Entwicklung elektronischer Baugruppen zeigt, woran hier gearbeitet wird. Bisher arbeitete Bosch mit Simulationsmethoden, die zuverlässig und genau sind – aber extrem rechenintensiv. Ein intern entwickeltes KI-Modell löst die Differenzialgleichungen nun genauso präzise, aber hundertmal schneller.

„Wir bekommen Informationen über den Markt, über Anforderungen, Use Cases und Technologiebedarf. Wir liefern technische Lösungen, Prototypen, bis hin zu skalierbaren Lösungen, die ihren Einsatz in den Werken finden“, beschreibt der Forschungsleiter die enge Verzahnung mit den Geschäftsbereichen. Die Zusammenarbeit mit Universitäten si-

Künstliche Intelligenz braucht Menschen, die gestalten

Die KI-Modelle sind da, die Pilotprojekte laufen – doch flächendeckende Wettbewerbsvorteile bleiben aus. Beim KI Innovation Summit am Bosch Forschungscampus in Renningen wurde klar: Die eigentliche Transformation beginnt nicht in der IT, sondern in Führungsetagen und Organisationsstrukturen. Expertinnen und Experten aus Wirtschaft und Forschung zeigten, wie dieser Schritt gelingt.



Innovation mit Verantwortung: Dr. Michael Kessler eröffnete den 2. KI Innovation Summit mit Einblick in den Bosch Forschungscampus in Renningen.



Zwischen den Panels nutzen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Gelegenheit zum Austausch über Branchengrenzen hinweg.

„Deutschland nicht als Nutzer, sondern als Gestalter der digitalen Transformation“

Über 700 Millionen Dollar für Rechenzentren in Deutschland: Equinix setzt auf den Standort.

Jens-Peter (JP) Feidner, Managing Director und Vice President von Equinix Deutschland, über die physikalische Grundlage von KI.

Rechenzentren bilden das Rückgrat der digitalen Wirtschaft. Welche Rolle spielen leistungsfähige Infrastrukturen dabei, die Digitalisierung und insbesondere den Einsatz von KI in Unternehmen voranzubringen?

Leistungsfähige Rechenzentren sind die unverzichtbare Grundlage für die Digitalisierung und den produktiven Einsatz von KI in Unternehmen. Sie ermöglichen es, große Datenmengen schnell und sicher zu verarbeiten. Gerade für KI-Anwendungen sind moderne Rechenzentren entscheidend. Ohne diese Infrastruktur könnten Unternehmen keine datengetriebenen Innovationen vorantreiben, keine skalierbaren Cloud-Lösungen nutzen und keine vernetzten Prozesse aufbauen. Das betrifft nahezu alle Branchen: Von der Industrie bis hin zu Forschung, E-Commerce, Energie und Gesundheitswesen. Unsere Rechenzentren unterstützen die Digitalisierung von über 1.300 Unternehmen in Deutschland und ermöglichen Innovationen, die maßgeblich zur Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit unseres Wirtschaftsstandorts beitragen.

Equinix investiert bis 2027 über 700 Millionen US-Dollar in den Ausbau von Rechenzentren vor Ort. Welche

strategischen Ziele zur Stärkung der digitalen Infrastruktur und Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland verfolgen Sie damit?

Mit unseren Investitionen verfolgen wir das klare Ziel, die digitale Infrastruktur in Deutschland nachhaltig zu stärken und den Wirtschaftsstandort international wettbewerbsfähig zu halten. Unsere Strategie ist es, Kapazitäten gezielt dort auszubauen, wo die Nachfrage nach digitaler Konnektivität, Cloud-Services und niedrigen Latenzen am größten ist – insbesondere in Frankfurt, aber auch in anderen Regionen. Wir schaffen damit die Voraussetzungen für Unternehmen, innovative digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln, KI-Lösungen zu skalieren und global zu wachsen. Die Nachfrage bleibt hier riesig. Gleichzeitig setzen wir auf nachhaltige, energieeffiziente Bauweisen und fördern regionale Wertschöpfung, indem wir eng mit deutschen Mittelständlern und Partnern zusammenarbeiten. Unsere Projekte ermöglichen nicht nur technologischen Fortschritt, sondern sichern auch Tausende Arbeitsplätze und stärken die Rolle Deutschlands als Drehkreuz der europäischen Digitalwirtschaft. Uns ist wichtig, dass Deutschland nicht nur Nutzer, sondern auch Gestalter der digitalen Transformation bleibt.



Rechenzentren als physisches Rückgrat der digitalen Transformation: JP Feidner auf der Bühne des KI Innovation Summits.

KI-Projekte treiben den Rechenzentren-Boom an – Deutschland investiert laut Studien aber zu langsam und hinkt um 60 Milliarden Euro bis 2030 hinterher. Wo sehen Sie die größten Hürden für Unternehmen beim Übergang von KI-Pilotprojekten zur produktiven Skalierung?

Die größte Hürde ist oft das Fehlen einer skalierbaren, sicheren und leistungsfähigen digitalen Infrastruktur. Viele Unternehmen scheitern daran, die nötigen Datenmengen zuverlässig und DSGVO-konform zu verarbeiten oder KI-Anwendungen mit den bestehenden IT-Strukturen zu integrieren. Hinzu kommen hohe Anforderungen an Latenz, Ausfallsicherheit und Interoperabilität, die nur moderne Rechenzentren erfüllen können. Ein weiteres Problem sind langwierige Genehmigungsverfahren, Flächen- und Stromknappheit sowie der Fachkräftemangel, wodurch dringend benötigte Kapazitäten zu langsam entstehen. Um KI-Innovationen in die Breite zu tragen, braucht es daher schnelle Investitionen in Rechenzentren, klare regulatorische Rahmenbedingungen und gezielte Förderung von Digitalprojekten. Der Wille ist definitiv vorhanden, doch damit es langfristig klappt, müssen Wirtschaft und Politik Hand in Hand arbeiten.

Equinix hat sich das Ziel gesetzt, bis 2030 klimaneutral zu werden. Mehr Rechenzentren, weniger CO₂ – durch welche Maßnahmen wollen Sie das Ziel erreichen?

Wir verfolgen einen ganzheitlichen Ansatz, um unser Ziel der Klimaneutralität bis 2030 zu erreichen – trotz wachsender Rechenzentrums-Kapazitäten. Bereits heute setzen wir konsequent auf Power Purchase Agreements (PPAs) für grünen Strom, investieren in energieeffiziente Bauweisen und innovative Kühltechnologien. Hier arbeiten wir auch mit lokalen Start-ups wie etalytics (Optimierung der Kühlleistung) und OMC (Fassadenbegrünung). Wo wir können, wollen wir die Nutzung und Weitergabe von Abwärme vorantreiben. Das ist allerdings nicht so leicht, wie viele vermuten, denn hier müssen verschiedene Partner sowie Netzbetreiber an einem Strang ziehen. Darüber hinaus arbeiten wir mit regionalen Partnern an nachhaltigen Bau- und Modernisierungskonzepten. Für uns gilt: Wachstum und Nachhaltigkeit schließen sich nicht aus – im Gegenteil: Wir wollen mit modernster Infrastruktur ein Vorbild für grüne Digitalisierung und zukunftsfähige Wirtschaftsentwicklung setzen.

chert technologische Nähe zu Spitzenforschung. Kooperationen mit Start-ups und Industriepartnern beschleunigen den Zugang zu neuen Ansätzen. „Erfinden ist gut, aber manchmal ist Auffinden genauso gut, dafür aber schneller und billiger.“

Diese Pragmatik prägt auch Kesslers Einschätzung der aktuellen KI-Entwicklung. „Für mich ist es kein Hype. Teilweise können wir den Nutzen schon quantifizieren“, sagt der Forschungschef. Ziel von Bosch sei nicht, in das Rennen um die Entwicklung der neuesten Large Language Modelle einzusteigen. „Für uns geht es darum, neue Technologien schnell anzuwenden und in einen Wettbewerbsvorteil zu übersetzen“, so Kessler. Es sei entscheidend, vorhandene Daten, Ressourcen und Kompetenzen systematisch zu nutzen. Dabei gilt auch heute noch, wofür Robert Bosch den Grundstein legte. KI sei Mittel, kein Selbstzweck.

Die Skalierungslücke schließen

Die Übersetzung neuer Technologien in die Anwendung folgt in Renningen einem klaren Muster. Drei Säulen strukturieren die KI-Forschung: In der Discovery Phase bewerten kleine Teams mit geringen Kapazitäten schnell neue Technologien auf ihre Einsatzmöglichkeiten bei Bosch. Vielversprechende Ansätze wandern in die Solutions-Phase, wo sie anhand konkreter Use Cases mit den Geschäftsbereichen umgesetzt werden. Sind sie erfolgreich, folgt die Skalierung als breite Anwendung im Konzern.

Was Kessler hier beschreibt, zeigt ein grundsätzliches Prinzip erfolgreicher KI-Implementierungen: Neue Möglichkeiten erkennen, vielversprechende Ansätze testen, dann in die Fläche tragen. Besonders an Letzterem scheitert die deutsche Wirtschaft in der Breite aktuell.

Dr. Florian Mueller, Partner bei Bain & Company, diagnostizierte in seiner Keynote ein paradoxes Muster: Überall Pilotprojekte, kaum flächendeckende Implementierung. „Jeder möchte etwas mit KI machen, aber die Anwendung tatsächlich in einen Wettbewerbsvorteil zu übersetzen – das sehen wir bislang in den wenigsten Fällen“, so Mueller. Die größte Gefahr sieht er in der „Mikroproduktivitätsfalle“ – der Zufriedenheit mit Pilotprojekten, während tatsächlicher Nutzen und Produktivitätsgewinn gering bleiben. Was es braucht, sei eine ganzheitliche Transformation. Diese stehe und falle mit Menschen, betont Mueller. Was abstrakt klingt, wird konkret in den Diskussionen des Tages. Ob Energieversorger, Beratung oder Stadtverwaltung – überall dieselbe Erkenntnis: Technologischer Fortschritt wartet nicht auf die Unternehmenskultur, und diese muss aktiv durch Führung gestaltet werden. Auch bei KI gilt: Die Möglichkeiten sind da, die Frage ist, wer sie wie nutzt.



KI als Arbeitsrealität – aber wie nimmt man die Belegschaft mit?

Dr. Tanja Rückert im Gespräch mit Alexander Armbruster.

KI als Kollege? Zusammenspiel von Mensch und Maschine

Wie führt man Hunderttausende Mitarbeiter durch die KI-Transformation? Bosch setzt auf einen dreistufigen Schulungsprozess, Leadership und Erfolgskommunikation.

ch gehe kaum noch ins Internet und stelle Fragen – ich frage AskBosch, unsere interne generative KI-Plattform.“ Was Dr. Tanja Rückert, Geschäftsführerin und Chief Digital Officer bei Bosch, beschreibt, markiert einen Wendepunkt: Künstliche Intelligenz ist für den Stuttgarter Technologiekonzern keine Zukunftsvision mehr, sondern Arbeitsrealität. Alle Produkte, so das Unternehmen, enthielten heute schon KI oder seien mit ihrer Hilfe entwickelt worden.

Im Gespräch mit Alexander Armbruster, Ressortleiter Wirtschaft Online der F.A.Z., bringt Rückert die Herausforderung der KI-Transformation auf den Punkt: „Die Frage nach der Technologie ist die leichtere.“ Über einen internen „Marktplatz“ stelle Bosch bereits bewährte KI-Lösungen zur Wiederverwendung bereit. Die entscheidende und schwierigere Aufgabe sei die Offenheit der Belegschaft – und genau hier setzt die Strategie des Konzerns an.

Lernen, erleben, anwenden

Bosch verfolgt einen dreistufigen Ansatz: Information über Risiken und Methoden, Aus- und Weiterbildung durch eine konzerninterne „AI Academy“ sowie – entscheidend – die praktische Anwendung. „Wenn ich den Leuten die Möglichkeit gebe, eine Weiterbildung zu machen, und habe dann keine Anwendung – das funktioniert nicht“, erklärt die Digitalchefin. Vorteile von KI müssten erlebbar werden.

Bemerkenswert: Die Schulungen bleiben freiwillig. „Lernen braucht eine gewisse intrinsische Motivation“, argumentiert Rückert. Entscheidend sei dafür vor allem, wie sich Führungskräfte verhielten: „Wenn wir nicht zeigen, dass wir an den Nutzen glauben, dass wir die Technologie anwenden – warum sollten die Mitarbeiter es dann machen?“ KI-Kompetenz wurde daher als Kernqualifikation in den Führungskräfteprofilen von Bosch aufgenommen.

Parallel dazu setzt der Konzern auf Erfolgsbeispiele. Über interne Kommunikationskanäle macht das Unternehmen

konkrete Anwendungsfälle sichtbar, bewusst nicht nur vom Schreibtisch – KI betrifft alle Bereiche.

Die Rechnung scheint aufzugehen. Über 65.000 Mitarbeiter haben bereits eine Schulung absolviert. Bei Softwareentwicklern, die mittlerweile einen erheblichen Teil des Codes von KI generieren lassen, ließen sich Produktivitätsgewinne messen. In der optischen Qualitätskontrolle während der Produktion erzielt Bosch nach eigenen Angaben Einsparungen im sechsstelligen Bereich. Im Konsumentengeschäft analysiert KI Kundenfeedback.

Raum für Komplexität

Die größten Hebel sieht Rückert jedoch in ganzen Wertströmen – Einkaufs- und Verkaufsprozesse etwa. Dabei verfolgt der Konzern eine klare Philosophie: KI ergänzt menschliche Expertise. Die Technologie solle „Zeit und Raum für Kreativität, komplexere Sachverhalte und Strategie“ schaffen. Die Maschine übernimmt das Repetitive, der Mensch konzentriert sich auf das Komplexe.

Auf die Frage, ob KI bei Bosch bereits autonom Entscheidungen treffe, antwortet Rückert unmissverständlich: „Nein, am Ende entscheidet immer der Mensch.“ Agentische KI könnte Prozesse zwar in Einzelschritte zerlegen und in manchen davon eigenständig agieren – die finale Entscheidung aber bleibt beim Menschen. Rückerts Rat: „Die entscheidende Frage lautet nicht, ob KI kommt – sie ist längst da. Fragen Sie lieber: Hier sitzt Kolleg:in KI, was kann die Technologie für mich tun, wie kann sie mich im Prozess unterstützen?“

Transformieren statt experimentieren: Vom Piloten zum Wettbewerbsvorteil

Unternehmen experimentieren mit Künstlicher Intelligenz, aber nur jedes fünfte schafft die Skalierung. Die Unterschiede liegen nicht in der Technologie, sondern im Mut, fundamental und ganzheitlich umzudenken.

Seit der Markteinführung von ChatGPT im Jahr 2022 hat sich das unternehmerische Umfeld fundamental gewandelt. Kunden nutzen die Technologie, Mitarbeiter ebenso. Stakeholder erwarten ihren Einsatz. „Das Thema ist in der wirtschaftlichen Realität angekommen“, sagt Florian Mueller, Partner und KI-Experte bei Bain & Company. Die entscheidende Frage lautet längst nicht mehr, ob Künstliche Intelligenz eingesetzt werden sollte, sondern wie.

Pilotieren ja, skalieren nein

Mueller diagnostiziert ein paradoxes Muster: „Jeder möchte etwas mit KI machen, aber die Anwendung tatsächlich in einen Wettbewerbsvorteil zu übersetzen – das sehen wir bislang in den wenigsten Fällen.“ Überall experimentieren Unternehmen und starten Pilotprojekte. Doch bei der Skalierung scheitern vier von fünf. Weniger als 20 Prozent schaffen es laut einer weltweiten Bain-Befragung, KI in der gesamten Organisation umzusetzen und nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Die größte Gefahr sieht der Berater darin, in die „Mikroproduktivitätsfalle“ zu tappen – jene trügerische Zufriedenheit, mit einigen Pilotprojekten bereits genug

getan zu haben, während der Produktivitätsgewinn marginal bleibt. Die Wirtschaft stehe an einem Scheideweg: Hier spaltet sie sich zwischen jenen, die KI nutzen, um fundamental neu zu denken, Strategien zu überdenken, die Industriezukunft zu antizipieren – und jenen, die bei oberflächlichen Anwendungen verharren.

Wer den richtigen Weg einschlägt, könne massive Vorteile realisieren. Ein Unternehmen mit 15 Prozent jährlichem Produktivitätsgewinn würde in drei Jahren den 1,5-fachen Output erzeugen, rechnet Mueller vor. Wer zögert, riskiere den Verlust von Wettbewerbsvorteilen.

Transformation ganzheitlich denken

Was also braucht es für die erfolgreiche Skalierung? Muellers Antwort: eine ganzheitliche Betrachtung, die über technische Lösungen hinausgeht. KI dürfe niemals Selbstzweck sein, sondern müsse strategisch eingesetzt werden. Entscheidend sei nicht die Masse

an Pilotprojekten, sondern der Mut zur übergreifenden Implementierung.

Die Herausforderungen beginnen an der Spitze: Viele Führungskräfte verharren in einer „wait and see“-Haltung – angesichts der exponentiellen Entwicklung ist dies fatal. Parallel mangelt es an organisatorischer Anpassungsfähigkeit. Teams entwickeln sich nicht mit neuen KI-Workflows weiter, Verantwortlichkeiten bleiben diffus. Die meisten Organisationen setzen KI auf bestehende Prozesse auf, statt diese neu zu konzipieren.

Verschärft werden diese Defizite durch Talentlücken. Zwar müssen KI-Teams aufgebaut werden, doch entscheidender ist es, alle Mitarbeiter zu befähigen, die Technologie kompetent anzuwenden. Hier zeigt sich die zentrale Herausforderung: die Vertrauensfrage.

Mueller illustriert das Dilemma an einem Beispiel: Bei der Diagnostik von Röntgenbildern liegen menschliche Ärzte zu 74 Prozent richtig, KI zu 92 Prozent – beide zusammen jedoch nur zu 76 Prozent. Das Vertrauen in die eigene Einschätzung steht höher als das Vertrauen in die Maschine. „Das zeigt: Egal wie gut die Technologie ist – wenn Sie es nicht schaffen, die Mitarbeiter mitzunehmen, werden Sie keinen Erfolg daraus ziehen. Jede Transformation fängt mit Menschen an und hört mit Menschen auf.“

Fest steht: KI ist kein bloßes IT-Thema, sondern vielmehr strategische Neuorientierung. „Erfolgreiche Unternehmen verstehen KI nicht als Technologie, sondern als Geschäftstransformation“, betont Mueller. „Sie entwickeln keine KI-Strategie, sondern eine Geschäftsstrategie im KI-Zeitalter.“



Dr. Florian Mueller in seiner Keynote: „Erfolgreiche Unternehmen verstehen KI nicht als Technologie, sondern als Geschäftstransformation.“

Mindset und Technologie: KI-Transformation beginnt im Kopf

Führung, Strukturen, Kultur – KI-Anwendung braucht mehr als technische Lösungen. Drei Experten aus Energiewirtschaft, Beratung und Verwaltung über Hürden und Erfolgsfaktoren der Transformation.

„Die Energiewende stellt eine epochale Transformation für die Energiebranche dar. Die größte Transformation wird allerdings mit der Implementierung und Nutzung von KI einhergehen.“

Mit dieser Erkenntnis hat Dieter Lagois, Vorstand bei EWR, Künstliche Intelligenz zur Chefsache erklärt. Aber kann Begeisterung für Künstliche Intelligenz von der Führungsebene auf die Teams überspringen? Lagois ist überzeugt: ja – vor allem dann, wenn KI nicht ausschließlich als technisches Tool betrachtet, sondern als unternehmerische Notwendigkeit begriffen wird.

Im Gespräch mit Moderatorin Sarah Huemer, Wirtschaftsredakteurin der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung, sagt er: „Wir müssen als Manage-

ment eine klare Haltung zur Einführung von KI entwickeln und Leidenschaft in konkrete Handlungen umsetzen, die einen signifikanten Mehrwert schaffen.“

Als der Energieversorger begann, sich mit KI zu beschäftigen, stand zunächst eine grundsätzliche Herausforderung im Raum: Talente mit den entsprechenden Fähigkeiten finden und eine Datenbasis schaffen. Die dadurch geschaffene Transparenz ermöglichte nicht nur bessere Steuerbarkeit, sondern auch Akzeptanz bei den Mitarbeitenden. Im Bereich kritischer Infrastruktur kommt die Sicherheitsfrage hinzu. „Wir müssen zunächst in abgeschotteten Systemen testen“, erklärt Lagois. Eine Übertragung ins operative Modell könnte erst nach intensiver Risikoanalyse erfolgen.

Ohne Menschen keine Lösung

Mustafa Yilmaz, KI-Experte und Standortleiter Consulting Mannheim bei andrena objects, setzt an der Frage nach der richtigen Organisationsstruktur an. Er plädiert für einen hybriden Ansatz: Bei zentralen Aspekten wie rechtlichen Fragen oder dem Betrieb von KI-Systemen sei ein zentrales Team sinnvoll. Bei der Umsetzung hingegen müsse die Organisation dezentral vorgehen. Nur so könne verhindert werden, dass KI-Lösungen „im stillen Kämmerlein bleiben oder an der Realität der Problemstellungen vorbeigehen.“

Doch selbst die beste Struktur scheitert ohne die Mitarbeiter. Der Austausch über Lösungen, ihre Sichtbarkeit im Unternehmen sowie das gemeinsame Feiern von Erfolgen seien zentrale Erfolgsfaktoren, um alle in der Organisation mitzunehmen. „Wir sehen viele Unsicherheiten und Ängste – sei es bezüglich Datensicherheit oder Skills, sowohl der eigenen als auch der der Technologie. Hier müssen Freiräume geschaffen werden.“ Seine Kernthese: Ohne Change Management scheitert die Transformation.

Genau diese Aufgabe muss Carolina Schiller, Chief AI Officer der Landeshauptstadt Stuttgart, in der öffentlichen Verwaltung vorantreiben – unter erschwerten Bedingungen. Die Stadt nutzt KI für Jobs, die durch demografischen Wandel oder Fachkräftemangel nicht mehr besetzt werden können. „Wir sind in der Verwaltung etwas risikoscheu. Wir sind lieber 160 Prozent richtig unterwegs.“ Das passt nicht zum Test-Ansatz mit offenem Ergebnis. Doch genau dieses Mindset braucht es. Neben dem notwendigen Kulturrenkel sei vor allem das Vergaberecht eine Hürde. „Lange Beschaffungsprozesse passen nicht zur Geschwindigkeit der KI-Entwicklung“, so die Chief AI Officer. Den Schlüssel für beide Herausforderungen sieht sie in der engen Zusammenarbeit mit den Abteilungen, die die KI-Lösungen tatsächlich anwenden – eine Erkenntnis, die alle drei Panelteilnehmer teilen.



Mustafa Yilmaz, Dieter Lagois und Carolina Schiller (v. l. n. r.) über die Hürden der KI-Skalierung.

Arbeitswelt im Wandel: Lücken schließen, Brücken bauen

Die KI-Transformation droht die Arbeitswelt zu spalten. Neue Kompetenzen sind erforderlich, Unternehmen müssen Lernstrategien anpassen. Wie lassen sich Lücken schließen und welche Fähigkeiten brauchen Mitarbeitende heute?

Vier Frauen auf der Konferenzbühne beim Thema KI. Die Seltenheit dieser Konstellation spiegelt eine zentrale Herausforderung in der Arbeitswelt wider: Mehr Männer als Frauen nutzen die Technologie. Doch Geschlechterunterschiede sind nicht die einzige Lücke, die Unternehmen schließen müssen, um zu erreichen, was eine erfolgreiche Transformation ausmacht: alle Mitarbeitenden mitzunehmen. Moderatorin Cecilia Knott diskutierte mit drei Expertinnen über notwendige Fähigkeiten und Lernmöglichkeiten in der veränderten Arbeitswelt.

Vertrauen, Skills und Chancen

„Es entstehen Gaps, aber die Frage ist, wie man sie kleiner macht“, so Kathrin Hess, Director Defence & Green Transformation beim Personaldienstleister Manpower. Der AI Trust Gap zwischen optimistischem Management und skeptischer Belegschaft ist nur eine Dimension. Mindestens ebenso kritisch: der sogenannte Skill Divide – Hochqualifizierte profitieren von KI-Unterstützung, während Geringqualifizierte zurückbleiben. „Das Risiko in Transformationen ist immer, dass Blasen entstehen, in denen sich Spezialisten aufhalten, die enormes Fachwissen haben, aber die Brücke zum Rest der Belegschaft nicht schlagen“, warnt Hess. Spezialisierung wird zum Kommunikationsproblem. Entscheidend sei Führung, um diese Brücke zu bauen.

Trust Gap, Skill Divide, Kommunikationsbarrieren – bei all diesen Herausforderungen sei es wichtig, nicht in Risiko-



KI verändert die Arbeitswelt: Kathrin Hess, Maria Zerhusen, Dr. Britta Leusing über relevante Fähigkeiten und Lernmöglichkeiten in der Transformation.

Head of Product & AI Learning Experience bei PINKTUM, zu bedenken. Ihre Antwort darauf lautet Motivational Learning. Das Unternehmen bietet einen Ansatz, der KI und Human Skills verbindet und durch 24/7-Verfügbarkeit die Möglichkeit bietet, zu lernen, wenn die intrinsische Motivation hoch ist. „Wir holen Menschen ab, wenn sie die Notwendigkeit zum Lernen sehen – im Moment of Need.“ Ein dialogischer KI-Coach der passende E-Learnings an spielt und interaktive Rollenspiele anbietet, ermögliche bedarfsgerechtes Lernen – nicht primär fachlich, sondern in Human Skills wie Resilienz und Konfliktfähigkeit.

Letztendlich braucht es einen ganzheitlichen Blick auf Weiterentwicklung in der KI-Transformation, darüber sind sich die Panelteilnehmerinnen einig. Jobprofile würden sich verändern, völlig neue entstehen. „Unser Bildungssystem kommt gar nicht hinterher, daher werden wir viel mit Quereinsteigern arbeiten müssen und die Skills in Unternehmen vermitteln“, sagt Hess. Die Verantwortung verlagere sich also vom klassischen Bildungsweg in die Betriebe selbst. Damit dies gelinge, brauche es eine offene, agile Kultur, die Fehler nicht sanktioniert, sondern als Möglichkeit zu Wachstum begreift.

Lernen im Moment of Need

Wandlungsfähigkeit und Agilität seien in Transformationszeiten mindestens genauso wichtig wie Fachqualifikation, so Hess. Doch wie gelingt es, diese Kompetenzen aufzubauen? Das Problem: Klassische Weiterbildungsformate stoßen an Grenzen. „Es gibt auch eine Kraftlosigkeit in der Transformation“, gibt Dr. Britta Leusing,

„Digitale Souveränität schafft Vertrauen, Sicherheit und Handlungsfähigkeit“

GenAI kann zur Blackbox werden – wenn Unternehmen Governance und Transparenz vernachlässigen. Benedikt Bonnmann, Vorstand bei adesso, zeigt, wie souveräne KI-Nutzung gelingt.

Sie sprechen von „KI made in Europe“ als strategischem Gütesiegel. Welche Rolle kann Europa bei der Entwicklung souveräner KI-Lösungen spielen, und was fehlt aktuell noch, um mit den USA und China mithalten zu können?

Europa kann und muss gerade beim Thema KI selbstbestimmt handeln. Denn in einer Welt voller geopolitischer Spannungen, Cyberrisiken und technologischer Rivalität entscheidet digitale Unabhängigkeit über wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit. Digitale Souveränität ist mehr als ein IT-Thema: Sie schafft Vertrauen, Sicherheit und Handlungsfähigkeit – für Staaten, Unternehmen und Gesellschaft.

Echte Souveränität bedeutet, durch bewusste Technologieentscheidungen jederzeit die gewünschte Kontrolle über Daten und KI-Modelle zu behalten. Es geht weniger um die Herkunft eines Anbieters, sondern vielmehr darum, ob die gewählte Architektur die Hoheit über die strategischen Assets sichert. Entscheidend sind die passgenauen Verträge und eine smarte Architektur, nicht die pauschale Frage, ob man sich für den regionalen Champion oder den globalen Giganten entscheidet.

Was mich freut: Von Mistral AI über DeepL und n8n bis Black Forest Labs gibt es unzählige lokale KI-Erfolgsgeschichten. Davon brauchen wir mehr. Das Kapital ist da, es muss nur sinnvoll verteilt werden.

Für Unternehmen, die diesen Weg gehen wollen: Wie kann eine „Multi-KI-Strategie“ beim schrittweisen Übergang auf europäische GenAI-Anbieter konkret aussehen?

Wie gesagt, ich glaube nicht, dass wir die Diskussion über digitale Souveränität auf die Herkunft von Anbietern verengen sollten. Für Unternehmen, die zukunftssicher, digital und souverän

agieren wollen, ist eine „Multi-KI-Strategie“ generell der einzige richtige Ansatz. Unternehmen sollten bei kritischen, sensiblen Prozessen, beispielsweise Forschung und Entwicklung, auf vertrauenswürdige Lösungen setzen. Bei weniger kritischen Bereichen können die Verantwortlichen experimentieren.

So kombinieren Unternehmen Sicherheit, Flexibilität und Effizienz. Tools wie unser Unternehmens-GPT-Baukasten zeigen beispielhaft, wie KI-interne Abläufe intelligent, souverän und datenschutzkonform unterstützt kann. Entscheidend ist, dass die Verantwortlichen bewusst entscheiden, welchen Grad der technologischen Abhängigkeit sie an welchen Stellen eingehen wollen.

Wo liegen aus Ihrer Sicht die größten Risiken für Unternehmen beim Einsatz GenAI, und wie können Firmen diese Stolpersteine vermeiden, ohne Innovationskraft einzubüßen?

Die größten Risiken beim Einsatz von GenAI liegen in unkontrollierten Datenflüssen, mangelnder Governance und fehlender Transparenz. Unternehmen müssen diese Stolpersteine adressieren, ohne ihre eigene Innovationskraft einzuschränken. Mein Ansatz: secure, innovate & transform – digitale Souveränität beginnt mit klaren Richtlinien, intelligentem Einsatz von Technologien und einem kontinuierlichen Prüfprozess. KI darf nicht zur Blackbox werden, sondern muss Unternehmen handlungsfähig und resilient machen. Wer Risiken strukturiert managt und gleichzeitig Chancen nutzt, kann Wettbewerbsvorteile sichern.

Digitale Souveränität ist hier der Hebel: Sie ermöglicht, verantwortungsvoll zu handeln, Compliance zu wahren und gleichzeitig innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln. Unternehmen, die diesen Weg konsequent gehen, gestalten aktiv ihre Zukunft und stärken ihre Resilienz.



Benedikt Bonnmann sprach in seiner Keynote über Digitale Souveränität als Balanceakt.

KI und Nachhaltigkeit: Versprechen oder Widerspruch?

Künstliche Intelligenz soll Emissionen reduzieren, erzeugt dabei aber selbst welche. Wo kann die Technologie sich selbst optimieren, und wo stoßen Wirtschaft, Politik und Technik aktuell an ihre Grenzen?

Künstliche Intelligenz gilt als Schlüsseltechnologie für die Energiewende. Sie optimiert Produktionsprozesse, steuert Stromnetze effizienter, soll Unternehmen helfen, CO₂-Emissionen zu reduzieren. Doch die Technologie selbst verbraucht enorme Ressourcen: Das Training großer Sprachmodelle verschlingt Millionen Kilowattstunden, Rechenzentren gehören zu den größten Stromverbrauchern weltweit. Kann KI die Lösung für ihr eigenes Problem liefern – oder verstärkt sie das Dilemma?

Infrastruktur und Politik bremsen

KI kann helfen, Rechenzentren effizienter zu gestalten – etwa durch reduzierten Einsatz von Stahl und Beton im Bau. Doch der Großteil der Emissionen entsteht im Betrieb, beschreibt Jerome Evans, Gründer und CEO von firstcolo. Er setzt auf datenbasierte Steuerung: Anlagen werden überwacht, Außentemperaturen berücksichtigt, die Effizienz wird kontinuierlich optimiert.

Dennoch bleibe Deutschland als Standort problematisch. Der CO₂-Gehalt pro Kilowattstunde liegt deutlich über skandinavischen Ländern. „Das muss schnell untergefahren werden“, fordert Evans mit Blick auf den Kohleanteil im Energiemix. Das Problem: Die Branche boomt, doch Energieversorger vertrösten auf zehn Jahre Wartezeit. Gaskraftwerke könnten als Brückentechnologie dienen, Wasserstoff ist noch zu teuer.

Doch die Wasserstoffwirtschaft kämpft selbst mit ähnlichen Hürden: vorhandene Technologie trifft auf blockierte Infrastruktur, beschreibt Alexandra Geiger, Head of Business Development bei Wenger Engineering. Das Unternehmen entwickelt Wasserstoff-Tankstellen. Es gibt Förderprojekte und Technologie, aber „wir können noch gar nicht skali-

ren, weil es zu wenige Abnehmer und Fahrzeuge gibt“, sagt Geiger. KI könnte zumindest die Logistik optimieren: Wann kommen Wasserstoff-Trailer zur Speicherung und Verteilung, wohin werden sie transportiert? Die Branche warte auf den neuen Haushalt, damit Angebot und Nachfrage gleichzeitig wachsen können.

Weniger, aber die richtigen Daten

Die Debatte um den Stromverbrauch generativer KI lenkt den Blick auf eine grundlegende Frage: Brauchen KI-Modelle wirklich alle Daten, mit denen sie trainiert werden? Christopher Helm, Geschäftsführer von Helm & Nagel, sieht die Lösung in der Verdichtung. Sein Vorschlag: Bestandsdaten zunächst durch KI kuratieren, bevor sie zum Training genutzt werden. „Man

kann heute mit wenig Daten und kurzer Zeit ein verlässliches Modell schaffen.“

Dabei müsse beachtet werden, dass KI-Modelle zunehmend von selbstgenannten Inhalten lernen, dadurch jedoch nicht leistungsfähiger werden. „Hier muss sauber getrennt werden zwischen dem, was Menschen generiert haben, und maschinell erzeugten Inhalten.“ Entscheidend seien Primärdaten aus Unternehmen – nicht beliebige Datenmassen.

Auch Ewald Munz, Head of Manufacturing, Automotive and Sustainability EMEA bei Cisco, verweist auf die Bedeutung von Daten als entscheidenden Punkt. Die deutsche Industrie gilt als Paradebranche für nachhaltige KI-Anwendungen – doch bevor die Technologie Hebel aufzeigen kann, braucht es Transparenz. Wenn diese Grundlage geschaffen ist, können KI-gestützte Optimierungen greifen.

Das eigentliche Hindernis sei dabei nicht technischer Natur. „Es liegt nicht an der Technologie, es liegt am Menschen, an Prozessen, an Verantwortlichkeiten“, sagt Munz. Die Herausforderung: Bis die richtigen Daten vorliegen und die richtigen Personen an einem Tisch sitzen, vergehen oft Monate.



Panel Green AI: Moderatorin Sarah Huemer, Jerome Evans, Ewald Munz, Alexandra Geiger und Christopher Helm (v. l. n. r.) über KI als Hebel für Nachhaltigkeit.

Cybersecurity: Risikofaktor Mensch



Neue Sicherheitsrisiken durch KI: Eduard Singer, Hanno Pingsmann und Irina Rosenshaft (v. l. n. r.) im Gespräch.

Eine Assistentin bestellt für 8.000 Euro Onlinegutscheine auf Anweisung ihres Chefs. Zunächst Routine, die Mitarbeiterin ist sich sicher, dass es sich um einen normalen Vorgang handelt. Doch dann stellt sich heraus: Die E-Mail stammt nicht vom Vorgesetzten, wirkt aber hinsichtlich Anrede, Wortwahl und Sprachgebrauch nicht auffällig. Social Engineering nennt sich die Methode, bei der Vertrauen über digitale Kanäle aufgebaut wird, um Geldüberweisungen oder Einkäufe zu veranlassen. Solche Hackerrangriffe nutzen den Faktor Mensch – „das schwächste Glied in der Sicherheitskette“, wie auch das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik immer wieder betont.

Neue Angriffsmöglichkeiten durch KI

Dass Social-Engineering-Angriffe in den letzten Monaten zugenommen haben, sei nicht verwunderlich, sagt Hanno Pingsmann, Geschäftsführer von Cyber-Direkt, im Gespräch mit F.A.Z.-Wirtschaftsredakteurin Anna Sophie Kühne. Die Entwicklung von KI habe Angreifern neue Möglichkeiten eröffnet. „Anfangs haben die Angriffe nicht funktioniert, weil sie schlecht gemacht waren.“ Mittlerweile kann KI genau meinen Wortlaut imitieren, wenn Hacker sich Zugang zu einem E-Mail-Postfach verschafft haben. So kann ein Angreifer KI-generierte E-Mails schreiben, und Kolleginnen und Kollegen können nicht mehr erkennen, ob es ein Cyberangriff ist.

Cyberangriffe werden durch KI raffinierter und massenhaft umsetzbar. Das größte Risiko für Unternehmen bleiben mangelndes Bewusstsein und fehlende Sicherheitsstandards.

Mit CyberDirekt sichert Pingsmann Unternehmen gegen Cyberangriffe ab. Die häufigsten Fehler sieht er in der Art und Weise, wie man mit Sicherheitsstandards umgeht. „Wer von Ihnen hat tatsächlich ein 16-stelliges Passwort, das nicht als Bestandteil eines Vornamens, Nachnamen oder Geburtsdatums hat?“ Der sorgfältige Umgang mit Passwörtern ist mühselig, aber nur so kann man sich tatsächlich schützen. Dabei sei dies unabhängig von der Position. In Unternehmen fehle es an Bewusstsein, dieses müsse an jedem Arbeitsplatz geschaffen werden: Cyberrisiken sind real und können das Unternehmen gefährden. „Digitale Sicherheit ist kein Thema nur für die IT“, sagt der Geschäftsführer.

Eduard Singer, Co-Founder von neusinger.ai, unterstreicht die Dringlichkeit: „Das Bewusstsein für Cybersicherheit hat sich in den letzten Jahren nicht viel verändert, die Zahl der Angriffe aber durchaus.“ Auch wenn es technisch möglich sei, Angreifer zu verfolgen und strafrechtlich zu belangen, sei der leichtere Weg und das, worauf Unternehmen setzen sollten, die Prävention. Er warnt davor, die Risiken von Cyberangriffen zu unterschätzen – nicht nur in Organisationen, sondern auch als Bürgerinnen und Bürger. „Die Kosten eines Angriffs sind so niedrig geworden, dass Angreifer sie massenhaft umsetzen können. Jeder ist so zum Ziel

plädiert für mehr Bewusstsein. Sie sieht Schulungen als starkes Instrument gegen Cyberangriffe – diese sollten obligatorisch in Unternehmen werden. Entscheidend sei, dass Mitarbeiter lernen, echte von gefälschten Anfragen zu unterscheiden. „Etwa 80 Prozent der Angriffe finden über den Faktor Mensch statt. Das heißt, es gibt eine große Bandbreite, die verhindert werden kann – sei es über Phishing-Mails, Diebstahl von Passwörtern oder Stimmen, die von KI wahrheitsgetreu nachgestellt werden können.“ Eine große Herausforderung sieht sie darin, eine Cybersicherheitskultur in der gesamten Organisation zu etablieren, die jeden Mitarbeiter erreicht. Dazu gehören auch technisch-organisatorische Maßnahmen: Cyberhygiene, Back-ups, Passwortmanagement sowie Zugriffs- und Identitätsmanagement müssen konsequent von allen umgesetzt werden.

Eduard Singer, Co-Founder von neusinger.ai, unterstreicht die Dringlichkeit: „Das Bewusstsein für Cybersicherheit hat sich in den letzten Jahren nicht viel verändert, die Zahl der Angriffe aber durchaus.“ Auch wenn es technisch möglich sei, Angreifer zu verfolgen und strafrechtlich zu belangen, sei der leichtere Weg und das, worauf Unternehmen setzen sollten, die Prävention. Er warnt davor, die Risiken von Cyberangriffen zu unterschätzen – nicht nur in Organisationen, sondern auch als Bürgerinnen und Bürger. „Die Kosten eines Angriffs sind so niedrig geworden, dass Angreifer sie massenhaft umsetzen können. Jeder ist so zum Ziel

Bremse oder Beschleunigung?
Stefanie Baade und Dr. Philipp
Roos mit einer Einordnung
aktueller KI-Regulatorik.



Am 19. November 2025 hat die EU-Kommission den Entwurf für das Digital Omnibus-Paket vorgelegt – gezielte Anpassungen von AI Act und Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO), um Unternehmen zu entlasten. Dies soll unter anderem durch den Abbau von Dokumentationspflichten für Mittelstand und kleinere Firmen, die Ausweitung der Befugnisse des AI Office und die Einführung eines zentralen Meldepunkts erreicht werden. Sensible Daten könnten künftig einfacher zum Training von KI-Modellen genutzt werden – eine zentrale Weichenstellung. Zudem werden Fristen für den Pflichtenkatalog der Hochrisiko-KI-Anwendungen verschoben, die ursprünglich ab 2. August 2026 umfassende Dokumentationspflichten vorsahen.

Fortschritt mit Vorsicht

„Bürokratieabbau, Planungssicherheit und Entschlackung sind Kernforderungen, die wir seit Langem vertreten“, sagt Stefanie Baade, Stellvertretende Geschäftsführerin des KI Bundesverbands, im Gespräch mit Anna Sophie Kühne, Redakteurin der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung. Die vorgeschlagenen Änderungen bedeuten Sicherheit – gerade für den Mittelstand. Die Anpassungen bei der DSGVO seien überfällig.

Der Omnibus sei noch nicht gesetzt, sondern markiere lediglich den Beginn der Diskussionen, betont Dr. Philipp Roos, Counsel im Bereich Daten- und Technologierecht bei Freshfields. Das zentrale Problem: Es sei unklar, ob die angekündigten Änderungen rechtzeitig beschlossen werden. Für Unternehmen – insbesondere den Mittelstand – bedeutete das die erhebliche Rechtsunsicherheit, bis wann die umfangreichen Pflichten umgesetzt sein müssen: Wer abwartet, riskiert im August 2026 trotz der Initiative für das Digital Omnibus-Paket nicht rechtskonform zu sein.

Geschwindigkeit fördern, mit Geschwindigkeit mithalten

Der Omnibus offenbart eine grundsätzliche Debatte europäischer Technologiepolitik: Regulierung als Wettbewerbsnachteil oder als Qualitätsversprechen? Die europäische KI-Gesetzgebung steht bereits längerer Zeit in der Kritik. Während die USA auf Selbstregulierung set-

Regulatorik und Innovation: Europas Dilemma?

Kann Europa Innovation regulieren, ohne sie zu ersticken? Das Digital Omnibus-Paket verspricht Erleichterung, doch die Unsicherheit über seinen Zeitplan schafft neue Probleme.

zen und China staatlich orchestrierte Entwicklung vorantreibt, versucht Europa, Innovation durch Regeln zu rahmen. Kritiker werfen dem AI Act vor, Innovation auszubremsen und Europas Position im KI-Wettlauf zu schwächen.

„Europa will den AI Act, weil wir nicht wollen, dass Entwicklungen unnachvollziehbar werden. Wir stehen zu europäischen Werten“, bekräftigt Baade die Intention. Sie sieht zwei Gründe, warum Europa nicht die Schlagkraft von Open AI erreicht:

Finanzierung und Mut. Die deutsche Unternehmerschaft sei zu zurückhaltend. Startups wanderten in die USA ab, weil sie dort größere Finanzierungen bekämen. Firmen müssten mutiger werden, Innovationen nicht nur verbal, sondern auch mit Kapital und Kooperationen zu unterstützen.

Zugleich stellt sich in der Regulatorik-debatte eine zweite Frage: Kann Regulie-

rungrü überhaupt mit der Geschwindigkeit der KI-Branche mithalten? Baade sieht darin eine große Herausforderung, für die es noch keine abschließende Lösung gebe. Entscheidend sei, Governance zu verankern und allgemeingültige Leitlinien zu schaffen, die mit der Entwicklung Schritt halten. Der risikobasierte Ansatz des AI Act sei dafür gut geeignet.

Roos bestätigt: Der AI Act sei grundsätzlich zukunftsfähig, weil er vieles auf harmonisierte Standards verlagere, die flexibel festgelegt werden könnten – was allerdings zu weiterer Rechtsunsicherheit führe, solange diese Standards noch nicht vorhanden seien. Man müsse den Omnibus jetzt nutzen, erforderliche Anleitungen vornehmen und Europa wettbewerbsfähig halten – aber nicht nur regulatorisch ansetzen, sondern Wirtschaftsfreundlichkeit mitdenken.

KI 2026: Mehr Innovation, mehr Vertrauen

KI wirkt branchenübergreifend – das zeigten die Gewinner des KI Innovation Awards 2025. Drei von ihnen gaben beim KI Innovation Summit Einblicke in aktuelle Herausforderungen und Zukunftsaussichten.

Weg von Prototypen, hin zu echter Integration – so lautete der Wunsch der KI Award-Gewinner 2024 an die deutsche Wirtschaft beim KI Innovation Summit vor einem Jahr. Auch in diesem Jahr geben drei der ausgezeichneten Unternehmen 2025 einen Ausblick. Deutlich wird: Die Diskussion hat sich weiterentwickelt, auch wenn „echte Integration“ noch nicht der ökonomischen Realität entspricht. Statt grundlegender strategischer Ausrichtung und ersten Schritten stehen in diesem Jahr konkrete Weiterentwicklungen und Erfolgsfaktoren zur Diskussion. Ein Zeichen: KI-Anwendungen werden greifbarer.

Vom Pilot auf den Markt

Autonomes Fahren sollte längst Realität sein – so lauteten optimistische Prognosen noch vor wenigen Jahren. Die zweite Hälfte der 2020er-Jahre wurde als Wendepunkt gehandelt. Vereinzelte Erfolge gibt es zwar, dennoch bewegen sich Unternehmen in dem Bereich noch in einer Nische. „Autonomes Fahren wird kommen – aber der Markt ist noch nicht da“, sagt Richard Arndt, Geschäftsführer bei discrete ARTefacts.

Sein Unternehmen entwickelt datenschutzkonforme Infrastruktursensoren

für autonome Fahrzeuge – die Technologie ist einsatzbereit. Doch die Diskrepanz zwischen technologischer Machbarkeit und regulatorischen wie infrastrukturellen Rahmenbedingungen bremst den Markthochlauf. „Vollständig autonome Fahrzeuge wird es auch 2026 noch nicht geben“, prognostiziert der Geschäftsführer.

Auch Andreas Nierlich sieht die zentrale Herausforderung nicht in der Technologie, sondern in deren Anwendung. „Wir befinden uns in einer wirtschaftlichen Phase, die nach Innovation sucht, aber die Innovationsbereitschaft ist gering“, so der Chief Revenue Officer von Xplain Data. Das Mindset, Prozesse durch KI grundlegend zu optimieren, fehle. „Deutschland sollte mutiger werden und Prozesse nicht nur anpassen, sondern von den KI-Möglichkeiten her neu denken.“

Von der Skepsis zum Erfolg

Wie KI-Anwendungen in der Praxis funktionieren können, wenn Technologie, Anwendungsfall und Akzeptanz zusammenkommen, zeigt Duden Learnattack. Mit dem mehrsprachigen KI-Tutor Kim adressiert das Unternehmen Bildungsungleichheit und macht Nachhilfe rund um die Uhr für alle zugänglich. Manager

ing Director Björn Hoffmann: „Ich hätte mit viel stärkerer KI-Ablehnung in Deutschland gerechnet.“ Stattdessen verzeichnet das Bildungsunternehmen steigende Interaktionszahlen und einen messbaren Lernzuwachs.

Ein Erfolg, der nicht ohne Konkurrenz bleibt. „Auch der Wettbewerb hat erkannt, dass wir hier einen erfolgreichen Use Case herausgezogen haben“, so Hoffmann. Für die Zukunft des Lernens sieht er ein hybrides Modell aus technischen und analogen Möglichkeiten: „Es wird Lehrer geben, und es wird nach wie vor Print geben. Die Vorteile von sozialem Lernen werden auch in zehn Jahren noch bestehen.“

Die drei Gewinner des KI Awards 2025 zeigen beispielhaft, wie vielfältig die Technologie heute bereits wirken kann. Doch Andreas Nierlich sieht größeres Potential: Deutschland verfüge über das Know-how, die Daten und die Forschungskapazitäten. „Wenn wir das zusammenbringen, können wir einiges bewegen.“ Außerdem, so Nierlich, brauche die deutsche Wirtschaft mehr als Large Language Models. Durch die Kombination der Stärken verschiedener Technologien entstehe echter Nutzen. Sein Appell: „Wo KI heute schon Mehrwert liefert, sollten wir sie mutiger einsetzen.“



Drei Gewinner des KI Innovation Awards 2025: Andreas Nierlich, Björn Hoffmann, Richard Arndt und Moderatorin Stefanie Baade (v. l. n. r.) über KI 2026.

Stimmen vom KI Innovation Summit



Jerome Evans, Gründer und CEO, firstcolo

„Der Wandel zur KI-gestützten Nachhaltigkeit gelingt nur, wenn Datenqualität, Mitarbeiterakzeptanz und organisatorische Entwicklung zusammen spielen. Entscheidend sind eine klare, proaktive Kommunikation und die Ermutigung durch das Management. Wir setzen auf Innovation als festen Unternehmenswert und arbeiten mit Early Adoptern, die neue KI-Lösungen in die Organisation tragen. Besonders wirkungsvoll war der gezielte Pilot mit einer KI-Plattform, die verschiedene Sprachmodelle bereitstellt und in einer kleinen Gruppe getestet wurde, bevor sie sich im Unternehmen verbreitet hat. Klar ist, KI braucht verlässliche Daten: „Garbage in, garbage out“. Datenpflege ist eine gemeinsame Aufgabe, die als unternehmensweites Projekt verstanden werden muss.“

Kathrin Hess, Director Defence & Green Transformation, ManpowerGroup Deutschland
„Künstliche Intelligenz verändert unsere Arbeitswelt bereits heute spürbar – weniger durch den Wegfall ganzer Jobs, sondern durch das Entfallen einzelner Tätigkeiten und die Neugestaltung von Aufgaben. Unternehmen müssen daher konsequent auf strategische Weiterbildung und neue Lernwege setzen, damit Mitarbeitende die Chancen von KI aktiv nutzen können. Reskilling, Upskilling und das bewusste Verlernen überholter Routinen werden zentrale Kompetenzen jeder Organisation. Ebenso wichtig sind eine ehrliche Fehlerkultur, Offenheit für neue Ansätze und die Flexibilität, diese umzusetzen. Nur wer Digitalisierung, KI und nachhaltige Transformation gemeinsam denkt und die passende Kultur schafft, gestaltet eine Arbeitswelt, in der Menschen und Technologie produktiv zusammenwirken.“



Dr. Daniel Nummer, Chief Executive Officer, PREDICTA I ME

„Die zentrale Veränderung wird die drastische Produktivitätssteigerung durch hochgradig optimierte KI-Assistenz sein – eine KI die auf die Firma trainiert wurde. Wir sehen, dass, anders als bei chatGPT & Co., die Bereitstellung einer sicheren, firmenspezifisch trainierten KI zur massiven Effizienzsteigerung führt. Eine solch abgeschottete KI-Instanz sichert souveräne Anwendungen in Echtzeit und den geschützten Umgang mit internen Daten und Geheimnissen. Dies verschafft Unternehmen einen unmittelbaren Wettbewerbsvorteil, da Mitarbeitende schneller und besser arbeiten können und ihren Fokus auf strategische Innovation versetzen.“



Sabine Patzer, Teamleiter Business Development DACH, innosabi

„Mitarbeitende nutzen bereits KI, unabhängig davon, ob Unternehmen diesen Einsatz aktiv steuern. Deshalb ist es entscheidend, Wissen aufzubauen, Potentiale wie Grenzen von KI verständlich zu machen und Unsicherheiten abzubauen. Für uns ist klar: KI ersetzt keine Menschen, doch Mitarbeitende, die sie kompetent nutzen, werden klare Vorteile haben. Kreatives Denken, Kontext und Empathie bleiben unsere menschliche Stärke – für uns liegt deshalb der Schlüssel im Zusammenspiel von Menschen und Technologie als Team.“

Niklas Eickworth, Geschäftsführender Gesellschafter, Casculate I Data Vantage
„Datenqualität ist aus meiner Sicht der zentrale Erfolgsfaktor für den Einsatz von KI in der Industrie – insbesondere bei Produktions- und Prozessdaten. Wir entwickeln Assistenzsysteme für KMU, die auf internen Daten basieren, und setzen dabei gezielt Machine-Learning statt generischer Large Language Models ein. Die Praxis zeigt eindeutig: Nur strukturierte, konsistente und verlässliche Daten ermöglichen in diesem Feld wirksame KI-Anwendungen.“



17. & 18. NOVEMBER 2026
F.A.Z. TOWER, FRANKFURT AM MAIN

WWW. INNOVATIVE-LEADERS.DE

Impressum Anzeigensonderveröffentlichung des F.A.Z. Instituts GmbH, Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main

Verantwortlich für den redaktionellen Inhalt: Hannes Ludwig, Gregor Vischer (Geschäftsführung)

Redaktionelle Umsetzung: Luisa Conzen und Lucie Birghoffer (Konzeption), Maike Weismantel (verantwortlich), Jonas Ratermann (Fotos)

Zugunsten der Lesbarkeit wird in dieser Publikation zum Teil das generische Maskulinum verwendet. Entsprechende Personenbezeichnungen beziehen sich auf alle Geschlechter.

Druck: Pressedruck Potsdam GmbH, Friedrich-Engels-Straße 24, 14473 Potsdam; Süddeutscher Verlag Zeitungsdruck GmbH, Zimmlerstraße 40, 81677 München; VRM Druck GmbH & Co. KG, Alexander-Fleming-Ring 2, 65428 Rüsselsheim; Zeitungsdruck Dierichs GmbH & Co. KG, Wilhelmine-Reichard-Straße 1, 34123 Kassel

Weitere Angaben siehe Impressum dieser Zeitung