

DIGITAL EXCELLENCE OUTLOOK 2026

# AI at Scale

Leadership, Trust, and  
Digital Sovereignty in Europe

# Inhalt

## 3 Editorial

### Der Weg zur KI-Reife: Chancen und Herausforderungen

Dr. Sven Jung und Laurenz Kirchner

## 4 Executive Summary

## 6 Einleitung

### Von Pilotprojekten zur produktiven Nutzung: Wer jetzt zögert, bleibt zurück

## 9 Kapitel 1

### Erfolgsentscheidende Technologien – aktuell und bis 2030

## 13 Kapitel 2

### KI-Reifegrad – gut ein Drittel der Unternehmen kann KI bereits mit Erfolgspotenzial einsetzen

## 18 Kapitel 3

### Der KI-Einsatz führt zu Mehrwerten – in mehreren Dimensionen

## 21 Kapitel 4

### Zahlreiche Use Case Cluster sind für den Einsatz von KI relevant

## 29 Kapitel 5

### Erfolgsfaktoren des KI-Einsatzes – es kommt auf die Datengrundlage an, aber nicht nur

## 32 Kapitel 6

### Future of AI: Neue Anforderungen für die Unternehmen

## 38 Kapitel 7

### Digitale Souveränität – auch bei KI ein Thema

## 42 Kapitel 8

### Fazit



Dr. Sven Jung ist  
Director Economic Analysis &  
Financial Planning beim  
Handelsblatt Research Institute



Laurenz Kirchner ist  
Managing Director und  
Leiter der Data & AI Practice  
bei valantic

EDITORIAL

# Der Weg zur KI-Reife: Chancen und Herausforderungen

Wie können Unternehmen ihre KI-Reife gezielt vorantreiben? Welche Strukturen und welche Kompetenzen sind entscheidend, um die Potenziale von KI erfolgreich zu nutzen? Und wie schaffen wir den Spagat zwischen technologischer Innovation und verantwortungsvollem Handeln?

Neben diesen Kernfragen widmet sich der vorliegende Studienreport auch der zentralen Herausforderung der digitalen Souveränität: Wie können Unternehmen ihre Abhängigkeiten von externen Technologieanbietern reduzieren? Welche Schritte sind notwendig, um Datenhoheit sicherzustellen und gleichzeitig global wettbewerbsfähig zu bleiben?

Darüber hinaus beleuchtet der Studienreport einen der spannendsten Aspekte der digitalen Transformation: die Zusammenarbeit von Mensch und KI-Bot. Wie können Führungskräfte sicherstellen, dass Mensch und Maschine sich optimal ergänzen und im Team miteinander funktionieren? Dies erfordert nicht nur neue Rollen und Kompetenzen, sondern auch ein tiefes Verständnis dafür, wie KI die Arbeitswelt verändert und wie man diese Veränderungen aktiv steuern kann.

Unsere Antworten auf diese Fragen beruhen auf den wertvollen Einblicken von über 1.000 Business-Entscheider:innen, die ihre Erfahrungen

und Perspektiven in Interviews geteilt haben. Ihr Input war entscheidend für die Tiefe und Qualität dieses Studienreports und zeigt eindrucksvoll, wie Unternehmen unterschiedlichster Branchen die digitale Transformation aktiv gestalten.

Die Erkenntnisse dieses Studienreports sollen Ihnen Orientierung und Impulse für Ihre eigenen nächsten Schritte bieten. Nutzen Sie die vorgestellten Perspektiven, um Ihre Organisation zukunftsfähig zu machen und aktiv die Möglichkeiten von KI zu gestalten.

Ein herzliches Dankeschön gilt allen Teilnehmer:innen, die mit ihrer Expertise diesen Studienreport bereichert haben. Ihr Beitrag ist essenziell für eine fundierte Auseinandersetzung mit den Herausforderungen und Chancen von KI.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre und viel Erfolg auf Ihrem Weg zur KI-Reife!

# Executive Summary

## KI ist die wichtigste Technologie für den Geschäftserfolg in den kommenden fünf Jahren

Mit 86 Prozent schätzt die überwiegende Mehrheit von 1.000 befragten Entscheider:innen KI als wichtig für den Unternehmenserfolg bis 2030 ein. Verglichen mit dem Ergebnis vor einem Jahr liegt die Technologie damit nun klar an der Spitze.



### Ein Drittel der Unternehmen verfügt heute – laut Selbsteinschätzung – über eine hohe KI-Reife

Wesentliche Grundlage für einen Mehrwerte generierenden KI-Einsatz ist eine hohe KI-Reife. Diese zeichnet sich durch eine strategische Auffassung der Technologie sowie die Sicherstellung der erforderlichen Fähigkeiten aus.



### KI erzeugt messbaren Mehrwert – in vielfacher Hinsicht

Nahezu alle Unternehmen erzielen Mehrwerte in unterschiedlichen Dimensionen. KI ist damit eine Technologie, die für die Unternehmen mit vielfältigen Potenzialen verbunden ist. Die Abläufe und Prozesse werden gleichzeitig günstiger sowie schneller und führen gleichzeitig zu besseren Ergebnissen.

### Daten sind nicht alles, doch ohne Daten ist alles nichts



Eine qualitätsgesicherte und vertrauenswürdige Datengrundlage ist sehr wichtig für den Erfolg bei der KI-Nutzung. Allerdings ruht der Erfolg noch auf weiteren Säulen, wie etwa der Befähigung der Mitarbeitenden zur Zusammenarbeit mit KI. Unternehmen mit einem hohen KI-Reifegrad sind sich dessen bewusst. Hingegen sind die Unternehmen, die aktuell einen niedrigen KI-Reifegrad aufweisen, sehr stark auf die Daten als Erfolgsfaktor fokussiert.



## **Ohne KI in Kernprozessen droht vielen Unternehmen bis 2030 der Verlust der Wettbewerbsfähigkeit**

Neben den Mehrwerten hat KI noch eine viel existenzellere Bedeutung für die Unternehmen. Fast vier Fünftel der Befragten erwarten, dass Unternehmen bis 2030 nicht mehr wettbewerbsfähig sind, wenn sie KI nicht in die Kernprozesse und das Geschäftsmodell integrieren.

## **Führung und Arbeit verändern sich grundlegend durch den zunehmenden Einsatz von KI**

Die Rolle von Führungskräften verschiebt sich vom operativen Entscheider hin zur Prüfinstanz über die intelligenten Systeme, der einordnet, bewertet und letztlich die Verantwortung trägt. Gleichzeitig müssen Unternehmen künftig aktiv daran arbeiten, zentrale Skills (z. B. Problemlösungskompetenz, kritisches Denken) in der Belegschaft zu erhalten.



## **Menschliche Fähigkeiten wie Kreativität, Empathie und ethisches Urteilsvermögen gewinnen an Bedeutung**

Künftig dürften intelligente Anwendungen vermehrt analytische und operative Aufgaben übernehmen. Ein Großteil der Entscheider:innen ist davon überzeugt, dass bei den Beschäftigten künftig Kreativität, Empathie und ethisches Urteilsvermögen eine zentrale Rolle spielen werden. Unternehmen sollten diese Fähigkeiten stärker fördern.



## **Digitale Souveränität ist ein wichtiger Aspekt beim Einsatz von KI – die Vorreiter-Unternehmen haben dies erkannt und handeln dementsprechend**

Aus dem Einsatz von KI können für die Unternehmen Abhängigkeiten entstehen, die potenzielle Risiken bergen. Die Unternehmen mit einem hohen KI-Reifegrad sind sich dessen besonders bewusst und wirken dem entgegen: Neun von zehn Unternehmen haben bereits Maßnahmen zur Stärkung der digitalen Souveränität ergriffen.



## EINLEITUNG

# Von Pilotprojekten zur produktiven Nutzung: Wer jetzt zögert, bleibt zurück

Künstliche Intelligenz ist bereits seit einigen Jahren für die Unternehmenslandschaft in ihrer ganzen Breite ein zentrales Thema. Dabei wächst die Bedeutung dieser Technologie umso mehr, je intensiver sich die Unternehmen mit ihr auseinandersetzen.

Diese Auseinandersetzung schreitet stetig voran – begleitet durch eine konstante technologische Weiterentwicklung. Mittlerweile setzen Unternehmen KI nach der Phase des intensiven Testens und der ersten Pilotprojekte vermehrt produktiv ein und sammeln neue Erfahrungen mit der Technologie. Erfahrungen, von denen andere lernen können. Gegenstand der Analyse sind Use Cases, Mehrwerte, Erfolgsfaktoren und die KI-Reifegrade der Unternehmen.

Grundsätzlich ist KI eine Technologie, deren Auswirkungen nicht nur heute spürbar sind, sondern weit in die Zukunft reichen. Bei der diesjährigen Untersuchung steht insofern die Frage im Mittelpunkt, welchen Einfluss KI auf die künftige

Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und das gesamtwirtschaftliche Wachstum hat. Außerdem werden die neuen Anforderungen betrachtet, die KI an Beschäftigte und Führungskräfte stellt.

KI ist jedoch nicht das einzige Digitalthema, das aktuell ganz oben auf der Agenda der Unternehmen steht. Deshalb ist die digitale Souveränität ein weiterer Aspekt der Analyse. In jüngster Zeit gewinnt das Thema angesichts der Veränderungen der geopolitischen Rahmenbedingungen zunehmend an Relevanz. Gerade wenn eine neue Technologie implementiert wird, mag die Sicherstellung von Souveränität noch weniger eine Rolle spielen. Allerdings können auch bei der Nutzung von KI-Anwendungen schnell Abhängigkeiten entstehen, die unter Umständen kritisch sind.

Mit den verschiedenen Erkenntnissen in diesem Studienreport können Unternehmen die Hebel so stellen, dass sie bestmögliche Mehrwerte erzielen.



Die Ergebnisse unserer Untersuchung basieren auf einer quantitativen und qualitativen Befragung. In quantitativer Hinsicht wurden 1.000 Entscheider:innen aus Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz (DACH-Region) befragt, die mehr als 100 Beschäftigte haben, wobei ein Drittel mehr als 1.000 Beschäftigte aufweist. Ungefähr elf Prozent der befragten Unternehmen haben sogar mehr als 5.000 Beschäftigte. Die Befragung wurde im November 2025 zusammen mit dem Marktforschungsinstitut techconsult durchgeführt.

Im Schwerpunkt handelt es sich bei den Befragten um C-Level-Entscheider:innen. Der Fokus liegt auf den Branchen Automotive, Pharma, Handel, Produktion, Telekommunikation, Logistik sowie Versorgungsunternehmen (Strom, Gas und Wasser).

Die Befragung bestand aus drei Teilen:

- Zuerst ging es um verschiedene Aspekte – Use Cases, Mehrwerte, Erfolgsfaktoren – des Einsatzes von KI.
- Anschließend folgten Fragen zu den künftigen Auswirkungen der Technologie auf die Wettbewerbsfähigkeit und den Kompetenzbedarf sowie die Rolle von Responsible AI und Regulierung.
- Den Abschluss bildete das Thema digitale Souveränität.

Diese Umfrageergebnisse werden qualitativ ergänzt und vertieft durch acht Gespräche mit Expert:innen aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen.

Ebenso wie die Befragungen besteht auch dieser Studienreport aus drei Teilen. Zunächst geht es um aktuelle Aspekte von KI. Dabei stehen die Fragen im Mittelpunkt, welche Bedeutung der Technologie beigemessen wird, was die wichtigsten Use Cases sind, inwiefern Mehrwerte generiert werden und was den Einsatz erfolgreich macht.

Im zweiten Teil dieser Studie werden die künftigen Auswirkungen der Technologie beleuchtet. Untersucht wird die Rolle von KI für die weitere Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und als Wachstumstreiber. Außerdem beinhaltet dieser Abschnitt die Anforderungen an die Beschäftigten und Führungskräfte, die mit dem KI-Einsatz in Zukunft einhergehen. Darüber hinaus wird die Bedeutung von Governance, eines ethischen Umgangs mit KI und einer KI-Regulierung thematisiert.

Den Abschluss bildet Teil drei mit einem Fokus auf digitale Souveränität. Skizziert werden aktuelle Abhängigkeiten und mögliche Maßnahmen zur Stärkung der Souveränität.

Vor einem Jahr wurde der Report „DIGITAL 2030 – The Rise of Applied AI“ veröffentlicht, bei dem KI und der produktive Einsatz intelligenter Anwendungen im Mittelpunkt der Analyse stand. Der Vergleich der Ergebnisse beider Untersuchungen liefert damit weitere Erkenntnisse.



[www.valantic.com/ai-at-scale](http://www.valantic.com/ai-at-scale)

**„Ob der Einsatz von KI gut funktioniert, hängt auch mit der persönlichen Einstellung zusammen. Experimentierfreudig zu sein, auf die KI zu vertrauen und offen dafür zu sein, Tools immer wieder neu auszuprobieren, hilft sehr.“**

Global Head of Strategy Realization and Process Improvements – Pharma Clinical Manufacturing Network, Roche

Dr. Kerstin Borgards,

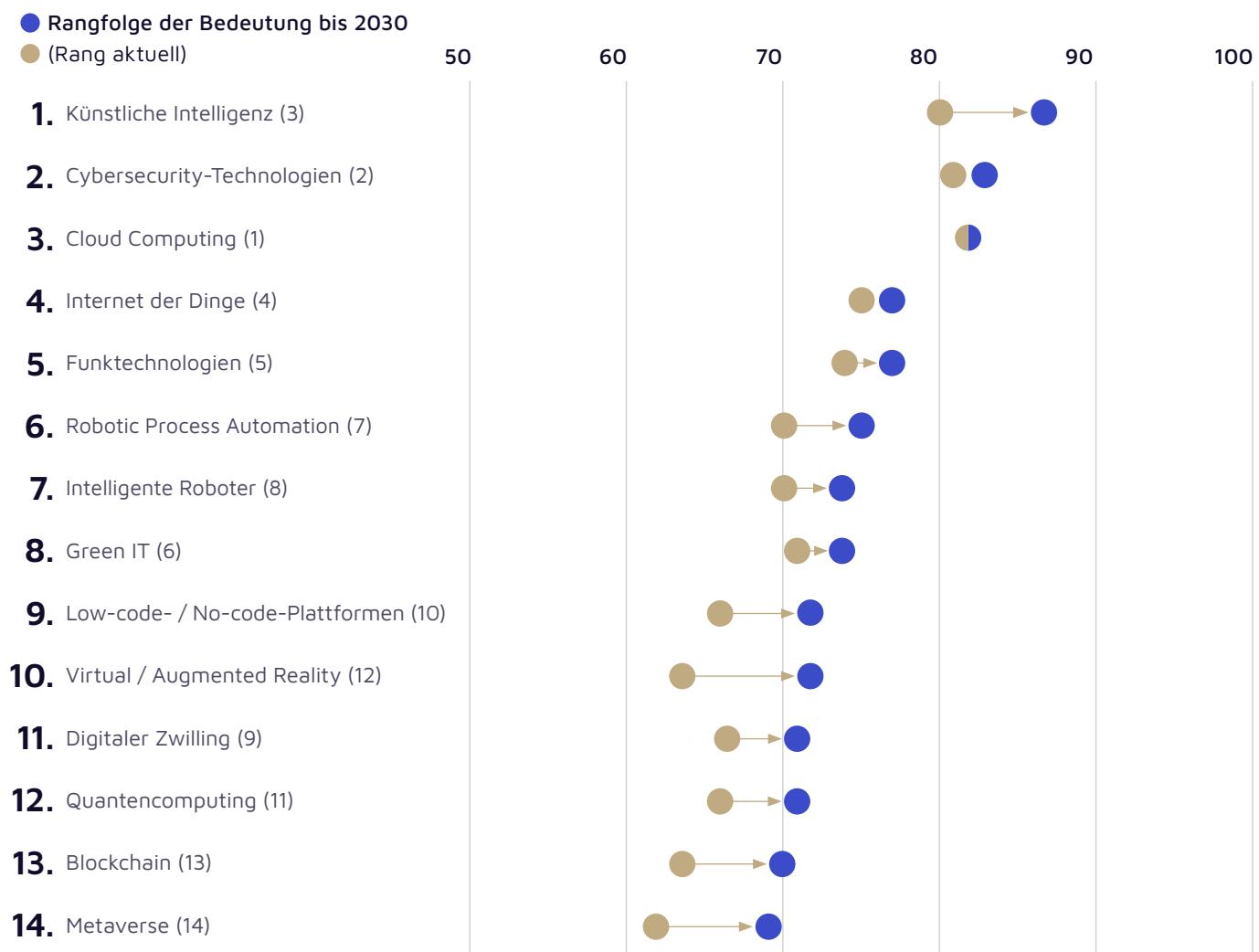


## KAPITEL 1

# Erfolgsentscheidende Technologien – aktuell und bis 2030

ABBILDUNG 1

## KI WIRD BIS 2030 ZUR WICHTIGSTEN TECHNOLOGIE FÜR DEN UNTERNEHMENSERFOLG\*



\* Prozentualer Anteil der befragten Unternehmensentscheider:innen, die die jeweilige Technologie aktuell/in den nächsten fünf Jahren als „eher wichtig“ oder „sehr wichtig“ für den Unternehmenserfolg erachten.

Quelle: Handelsblatt Research Institute / valantic (2026)



**„Ich glaube nicht, dass Unternehmen künftig ohne den Einsatz von KI noch wettbewerbsfähig sein können. Die Technologie ist absolut zentral und wird sich überall in den Unternehmen manifestieren. Niemand wird sich hiervon ausnehmen können.“**

Gunnar Weider,  
SVP Enterprise Architecture, Evonik Industries AG

In der Unternehmenswelt ist KI weiterhin die meistdiskutierte und dominierende Technologie. Beim Blick auf die aktuelle Bedeutung für den Unternehmenserfolg spiegelt sich in den Aussagen der befragten Entscheider:innen allerdings nicht diese Dominanz wider (siehe Abbildung 1). KI ist nicht die einzige Technologie, die für den heutigen Erfolg der Unternehmen eine große Rolle spielt. Entscheidend sind ebenfalls Cybersecurity-Technologien und Cloud Computing. Dabei wird das Thema Cloud mit 82 Prozent von den meisten Befragten aktuell als wichtig für den Erfolg ihrer Unternehmen erachtet.

Interessant ist auch ein Blick auf die Technologien, die von den wenigsten Entscheider:innen als erfolgsrelevant angesehen werden. Das sind Virtual und Augmented Reality, Blockchain sowie Metaverse. Aber auch wenn es sich bei den Technologien um die Schlusslichter beim Bedeutungsranking handelt, werden beispielsweise Blockchain und Metaverse immer noch von etwas mehr als drei Fünfteln der Befragten als

wichtig für den aktuellen Unternehmenserfolg eingeschätzt. Insofern wird weiterhin Potenzial in den Technologien gesehen. Zwar gab es beispielsweise beim Metaverse in den letzten Jahren zwei größere Anläufe (Second Life, Entwicklungen rund um die Umbenennung von Facebook zu Meta Platforms), die Technologie im Markt zu etablieren. Bislang blieben diese jedoch ohne Erfolg. Noch fehlt es an mehrwertstiftenden Use Cases. Ähnliches gilt für Blockchain.

Auch bei der Frage nach der Bedeutung für den Unternehmenserfolg in den nächsten fünf Jahren – also bis 2030 – stehen Blockchain und Metaverse zwar immer noch am Ende des Rankings, nun sind es aber mit mehr als zwei Dritteln noch einmal etwas mehr Befragte, die diese beiden Technologien als wichtig für den Erfolg erachten. Blockchain und Metaverse können in Zukunft also noch eine Rolle spielen.



Entscheidender sind jedoch die Top-Technologien. Und hier steht KI auf Platz eins. So sind 86 Prozent der Befragten der Meinung, dass KI für den künftigen Unternehmenserfolg ausschlaggebend ist. KI ist damit die Top-Trendtechnologie 2026. Bei der Vorjahresanalyse lag die Technologie hier nur auf dem dritten Platz hinsichtlich der Bedeutung. Dies wurde mit noch bestehenden Unsicherheiten begründet. Mittlerweile sehen die Unternehmen die Potenziale von KI wohl klarer und nun eindeutig als erfolgs-kritisch an.

Die Top 3 werden durch Cybersecurity-Technologien und Cloud Computing komplettiert. Weiterhin gilt, dass es eine große

Bedrohungslage bei Cyberangriffen gibt und Cybersecurity damit eine wichtige Rolle für die Sicherung der Unternehmensexistenz spielt. Und Cloud Computing ist die Basis für viele weitere digitale Technologien.

Darüber hinaus zeigt sich, dass bis auf Cloud Computing alle Technologien von mehr Befragten als wichtig für den künftigen Erfolg bewertet werden als für den aktuellen Erfolg. Im Ranking wiederum gibt es nur kleinere Verschiebungen. Am markantesten ist die Verbesserung bei KI sowie bei Virtual und Augmented Reality um zwei Plätze und eine gleich große Verschlechterung bei Green IT.

**„In unseren Trainings werden die Hintergründe und Regeln zur Nutzung von KI sowie die entsprechenden Anwendungen erklärt. Wir motivieren zur Nutzung und bieten Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch.“**

Dr. Kerstin Borgards,

Global Head of Strategy Realization and Process Improvements – Pharma Clinical Manufacturing Network, Roche



Unterschiede bei der Einschätzung gibt es in den einzelnen Branchen. Zwar gehört KI in allen Branchen zu den drei wichtigsten Technologien im Hinblick auf den künftigen Unternehmenserfolg, doch nicht immer gilt sie als die entscheidendste. Dies ist nun in den Branchen Automotive, Logistik und Produktion der Fall. Hier schätzen jeweils die meisten Befragten KI als wichtig für den künftigen Unternehmenserfolg ein.

Anders ist die Bewertung im Pharmabereich. Hier liegt Green IT auf Platz eins. Befragte aus dem Handel und aus Telekommunikationsunternehmen wiederum geben am häufigsten Cybersecurity-Technologien als wichtig für den künftigen Erfolg an. Abgesehen von Pharmaunternehmen liegt diese Technologie in allen anderen Branchen ebenfalls unter den Top 3.

Bei Versorgerunternehmen wiederum weisen Cybersecurity-Technologien zusammen mit KI nur die zweithäufigsten Nennungen auf. In der Branche wird Cloud Computing als bedeutendste Technologie für den künftigen Unternehmenserfolg angesehen.

Grundsätzlich zeigt sich aber, dass es für den – aktuellen und künftigen – Erfolg in nahezu allen Unternehmen in erster Linie auf die drei Technologien KI, Cybersecurity und Cloud Computing ankommt. Dabei sticht bei der diesjährigen Umfrage im Vergleich zum Vorjahr heraus, dass nun KI die entscheidendste Technologie für den Unternehmenserfolg „von morgen“ ist.



**„In den Führungsetagen und Belegschaften der Unternehmen sowie in der Gesellschaft ist ein Bewusstsein essenziell, dass der Einsatz von KI sehr hilfreich ist. Damit steigt die Vertrauenskurve immer weiter an, bis KI-Entscheidungen akzeptiert werden.“**

Nico Michels,

Head of Digital Enterprise, Siemens Digital Industries Software

## KAPITEL 2

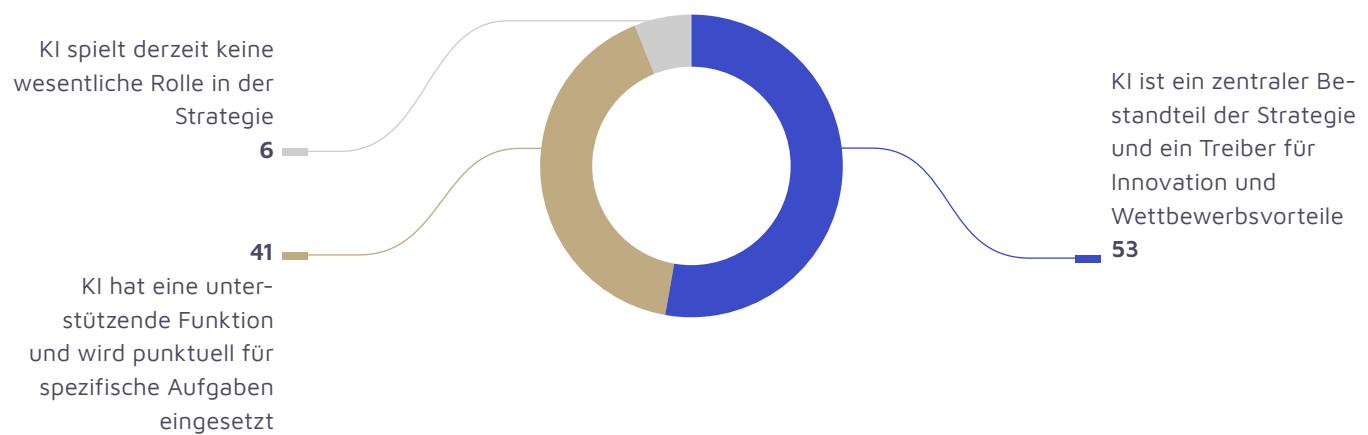
# KI-Reifegrad – gut ein Drittel der Unternehmen kann KI bereits mit Erfolgspotenzial einsetzen

Der Einsatz von KI umfasst mehr als die reine Implementierung von Technologie und Anwendungen. KI ist kein einfaches Softwareprogramm, das Unternehmen von heute auf morgen installieren und nutzen können. Vielmehr ist mit der Technologie und deren Implementierung eine strategische Dimension verbunden, wie es sich auch bei den Erfolgsfaktoren zeigen wird. Eine passende Vorbereitung ist wichtig, um mit Künstlicher Intelligenz möglichst viele Mehrwerte zu generieren.

Die vielen Facetten von KI machen eine strategische Auseinandersetzung erforderlich. Vor diesem Hintergrund ist es gut, dass ungefähr die Hälfte

ABBILDUNG 2

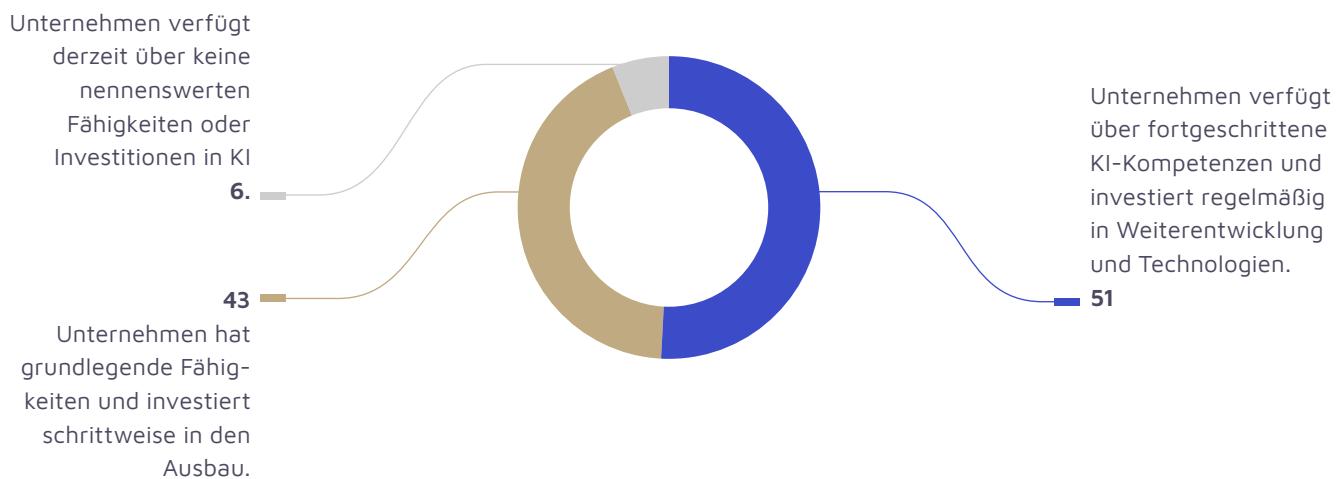
## Erst die Hälfte der Unternehmen hat KI bereits in der Unternehmensstrategie verankert\*



\* Frage: „Welche Rolle spielt KI in Ihrer Unternehmensstrategie?“; Prozentualer Anteil der befragten Unternehmensentscheider:innen.  
Quelle: Handelsblatt Research Institute / valantic (2026)

ABBILDUNG 3

### KI-Fähigkeiten sind bei vielen Unternehmen noch ausbaubar\*



\* Frage: „Wie würden Sie Ihre organisatorischen und technischen Fähigkeiten im Bereich KI bewerten?“; Prozentualer Anteil der befragten Unternehmensentscheider:innen.

Quelle: Handelsblatt Research Institute / valantic (2026)

der Befragten angibt, KI sei in ihren Unternehmen zentraler Bestandteil der Strategie (siehe Abbildung 2). Das zeugt von einem angemessenen Bewusstsein für die umfangreichen Anforderungen des KI-Einsatzes.

Zugleich bedeutet das Ergebnis allerdings auch, dass fast 50 Prozent der Unternehmen noch nicht dort sind, wo sie idealerweise sein sollten. Immerhin geben nur sechs Prozent der Entscheider:innen an, dass KI bei ihnen keine wesentliche Rolle in der Strategie spielt.

Damit Unternehmen KI gewinnbringend einzusetzen können, benötigen sie die erforderlichen Kompetenzen in der Belegschaft. Deshalb müssen die Beschäftigten für die Nutzung und

Zusammenarbeit mit intelligenten Anwendungen befähigt sein beziehungsweise befähigt werden. Dies macht eine Facette der strategischen Dimension aus.

Bei den Kompetenzen ist das aktuelle Bild ähnlich wie bei der Strategie. Gut die Hälfte der Unternehmen verfügt laut den befragten Entscheider:innen über fortgeschrittene KI-Kompetenzen und investiert regelmäßig in Weiterentwicklung (siehe Abbildung 3). Aber ebenso müssen sich viele Unternehmen noch um den weiteren Kompetenzaufbau kümmern, wobei hier die meisten bereits auf einem guten Weg sind. Nur sechs Prozent der Befragten verfügen über keine nennenswerten Kompetenzen.

#### ABBILDUNG 4

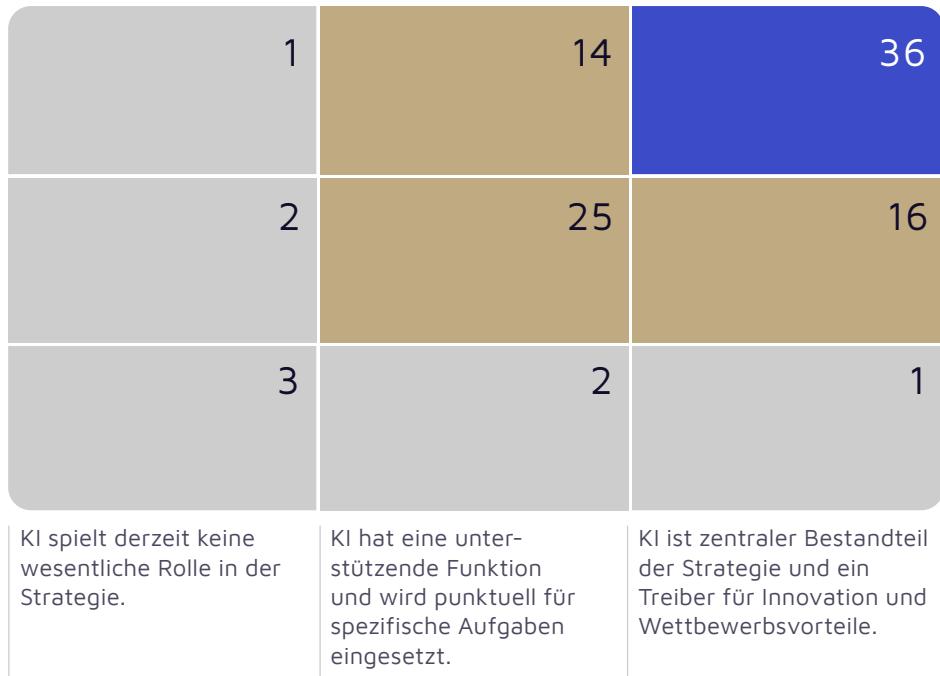
### Nur wenige Unternehmen sind beim Thema KI noch vollkommen unreif\*

#### FÄHIGKEITEN

Unternehmen verfügt über fortgeschrittene KI-Kompetenzen und investiert regelmäßig in Weiterentwicklung und Technologien.

Unternehmen hat grundlegende Fähigkeiten und investiert schrittweise in den Ausbau.

Unternehmen verfügt derzeit über keine nennenswerten Fähigkeiten oder Investitionen in KI.



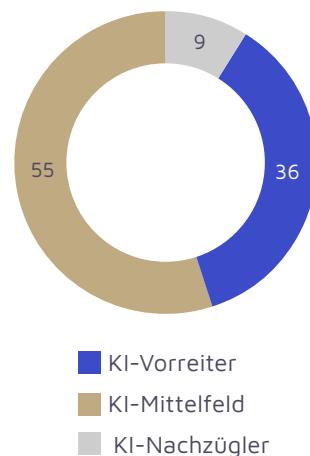
\* Prozentualer Anteil der befragten Unternehmensentscheider:innen, die jeweils die entsprechenden Antworten zu den zwei Fragen „Welche Rolle spielt KI in Ihrer Unternehmensstrategie?“ und „Wie würden Sie Ihre organisatorischen und technischen Fähigkeiten im Bereich KI bewerten?“ gegeben haben; Ableitung der KI-Reife (hoch, mittel, niedrig).

Quelle: Handelsblatt Research Institute / valantic (2026)

Die strategische Auffassung von KI sowie die vorhandenen Fähigkeiten sind die wesentliche Grundlage für einen erfolgreichen Technologieeinsatz, der Mehrwerte generiert. Es stellt eine gewisse Grundbefähigung der Unternehmen dar, die im Folgenden als KI-Reife verstanden wird. Der Reifegrad gibt an, inwieweit die Unternehmen bereits in der Lage sind, den Einsatz von KI gut zu gestalten und damit das Optimum herauszuholen.

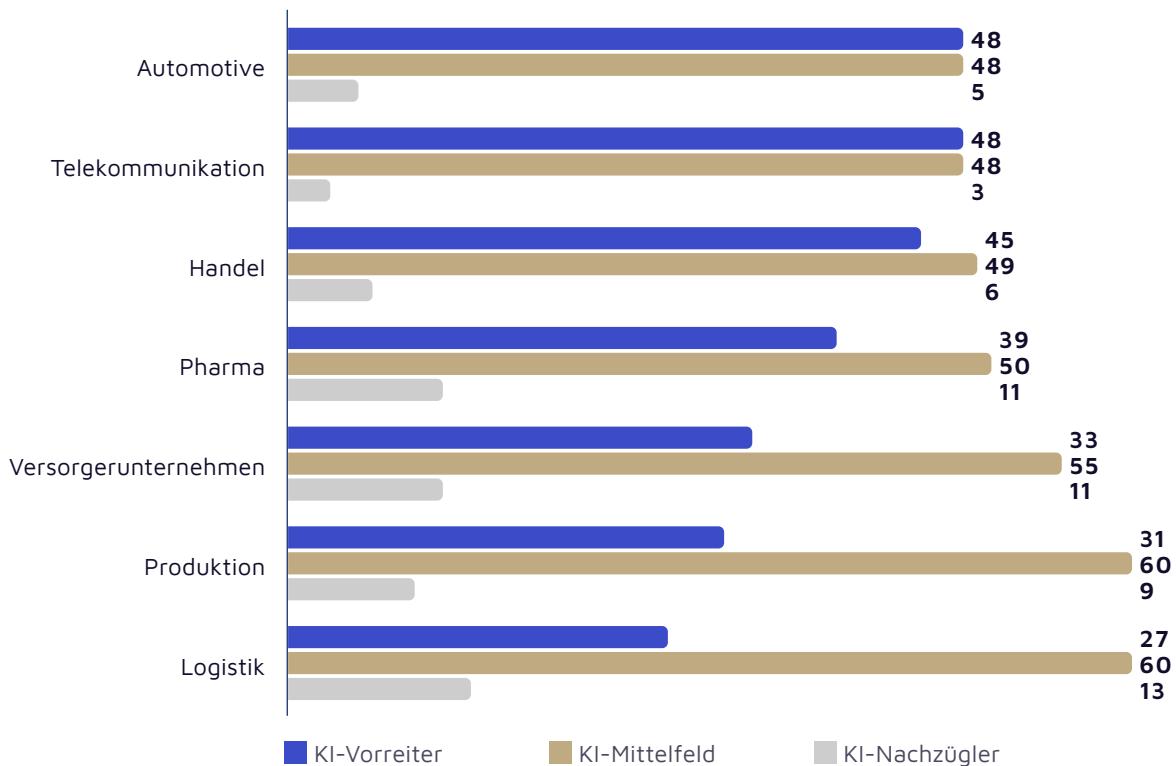
Unterschieden werden drei Reifegrade (siehe Abbildung 4). Unternehmen mit einem hohen KI-Reifegrad haben das Thema als festen Bestandteil in ihrer Strategie verankert und verfügen über fortgeschrittene Kompetenzen. Für den mittleren Reifegrad müssen mindestens grundlegende Fähigkeiten vorhanden sein und KI darf bei der Strategie nicht vollkommen außen vor

#### KI-Reifegrad



**ABBILDUNG 5**

### Die Branchen Automotive und Telekommunikation haben bei der KI-Reife die Nase vorn\*



\* Prozentuale Anteile für die Zuordnung der Unternehmen in die drei KI-Reifegrade auf Basis der Antworten der befragten Unternehmensentscheider:innen in der jeweiligen Branche; teilweise rundungsbedingte Differenz zu 100 Prozent.

Quelle: Handelsblatt Research Institute / valantic (2026)

bleiben. Falls Letzteres der Fall ist oder keine nennenswerten Fähigkeiten vorliegen, ist der KI-Reifegrad niedrig. Da beide Dimensionen entscheidend sind, kann ein Mangel in einer Dimension nicht durch Fortschritte in der anderen ausgeglichen werden. Insofern bestimmt die niedrigste Ausprägung in einer der Dimensionen den KI-Reifegrad.

Mit diesem Vorgehen ergibt sich folgendes Bild: Etwas mehr als ein Drittel der Unternehmen ist mit einem hohen Reifegrad schon gut in der Lage, intelligente Anwendungen erfolgreich und mehrwertstiftend einzusetzen. Weitere 55 Prozent sind mit einer mittleren Reife auf dem Weg dorthin. Hier braucht es nur noch etwas

Weiterentwicklung. Weitere neun Prozent haben allerdings noch einen etwas weiteren Weg vor sich. Bei diesen Unternehmen fehlen bislang der strategische Blick auf KI und/oder die erforderlichen Fähigkeiten.

Betrachtet man die verschiedenen Branchen, zeigt sich hinsichtlich der KI-Reife, dass Automotive, Telekommunikation und Handel den höchsten Reifegrad aufweisen (siehe Abbildung 5). Fast die Hälfte der Unternehmen in diesen Branchen ist bereits in der Lage, KI mit Erfolgspotenzial einzusetzen. Anders ist dies hingegen bei der Produktion und Logistik, wo jeweils drei Fünftel der Unternehmen nur auf einen mittleren Reifegrad kommen.

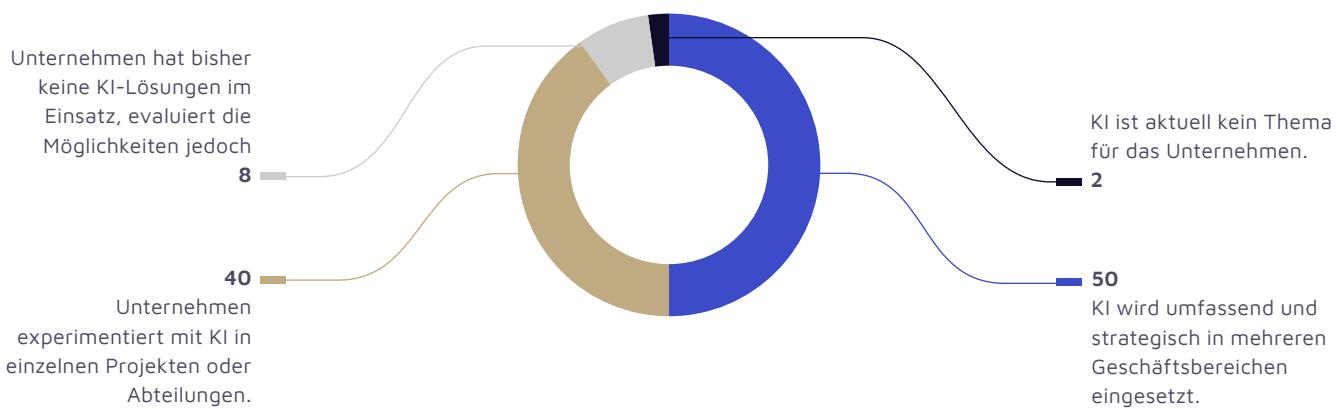
Darüber hinaus gibt es einen engen Zusammenhang zwischen dem KI-Reifegrad und dem aktuellen Umgang mit KI in den Unternehmen. Nach der Veröffentlichung von ChatGPT – Basis GPT-3.5 – entwickelte sich ab Dezember 2022 ein regelrechter Hype um KI. Infolgedessen begannen viele Unternehmen damit, KI-Tools auszuprobieren und potenzielle Einsatzmöglichkeiten zu testen. Erste Pilotprojekte wurden initiiert. Mittlerweile sind die Unternehmen – gerade die mit einem hohen Reifegrad – dabei, intelligente Anwendungen unternehmensweit zu implementieren und so den Einsatz zu skalieren.

Dies zeigt es sich in den Aussagen der Befragten (siehe Abbildung 6). Die Hälfte der Entscheider:innen gibt an, dass in ihren Unternehmen KI umfassend eingesetzt wird. Bei weiteren 40 Prozent dürfte dies mittelfristig der Fall sein. Bei ihnen werden intelligente Anwendungen bereits in einzelnen Projekten oder Abteilungen genutzt. Mit den dabei gemachten Erfahrungen dürften sie bald den KI-Einsatz weiter ausrollen. Insofern wird demnächst ein Großteil der Unternehmen KI umfassend strategisch und unternehmensweit einsetzen.

Im Zusammenhang mit dem KI-Reifegrad ist zu beobachten, dass reifere Unternehmen beim Einsatz weiter fortgeschritten sind. Ist KI ein fester Bestandteil der Strategie und sind fortgeschrittene Kompetenzen vorhanden, setzen Unternehmen die Technologie bereits eher umfassend ein.

ABBILDUNG 6

### Die Hälfte der Unternehmen setzt KI bereits umfassend ein\*



\* Frage: „In welchem Umfang setzen Sie derzeit KI-Technologien in Ihrem Unternehmen ein?“; Prozentualer Anteil der befragten Unternehmensentscheider:innen.

Quelle: Handelsblatt Research Institute / valantic (2026)

## KAPITEL 3

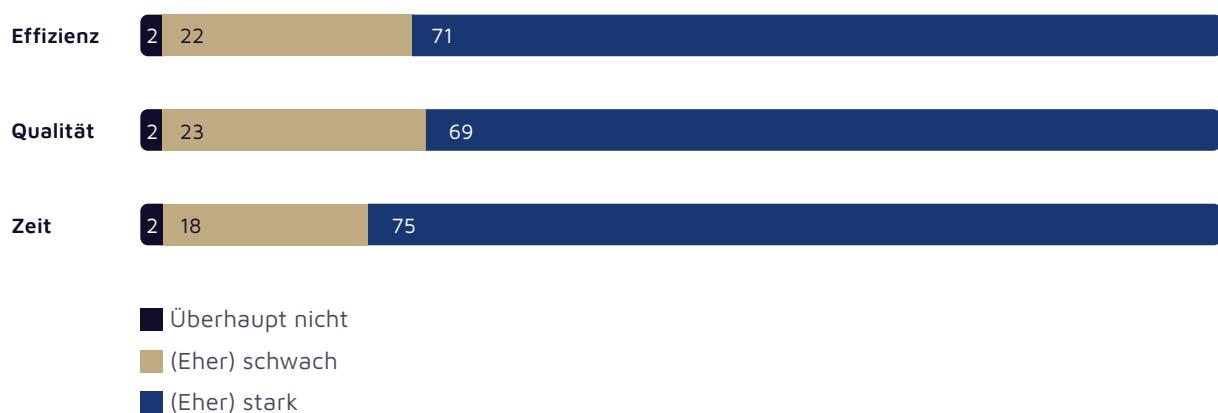
# Der KI-Einsatz führt zu Mehrwerten – in mehreren Dimensionen

Die Unternehmen implementieren KI natürlich nicht zum Selbstzweck, sondern wollen mit dem Einsatz intelligenter Anwendungen Mehrwerte erzielen. Und dies ist auch der Fall. Nur sechs Prozent der Entscheider:innen geben an, dass in ihren Unternehmen mit dem Einsatz von KI noch keine Mehrwerte realisiert wurden (siehe Abbildung 7). Insofern handelt es sich bei KI um eine mehrwertstiftende Technologie für nahezu alle Unternehmen.

Dabei erzielen 94 Prozent der Unternehmen Mehrwerte in unterschiedlichen Dimensionen. KI ist damit eine Technologie, die für die Unternehmen mit vielfältigen Potenzialen verbunden ist. Hier zeigen sich Mehrwerte zuerst am stärksten in der Zeit-Dimension. Drei Viertel der Befragten geben an, dass sie eine höhere Geschwindigkeit bei ihren Prozessen erfahren.

ABBILDUNG 7

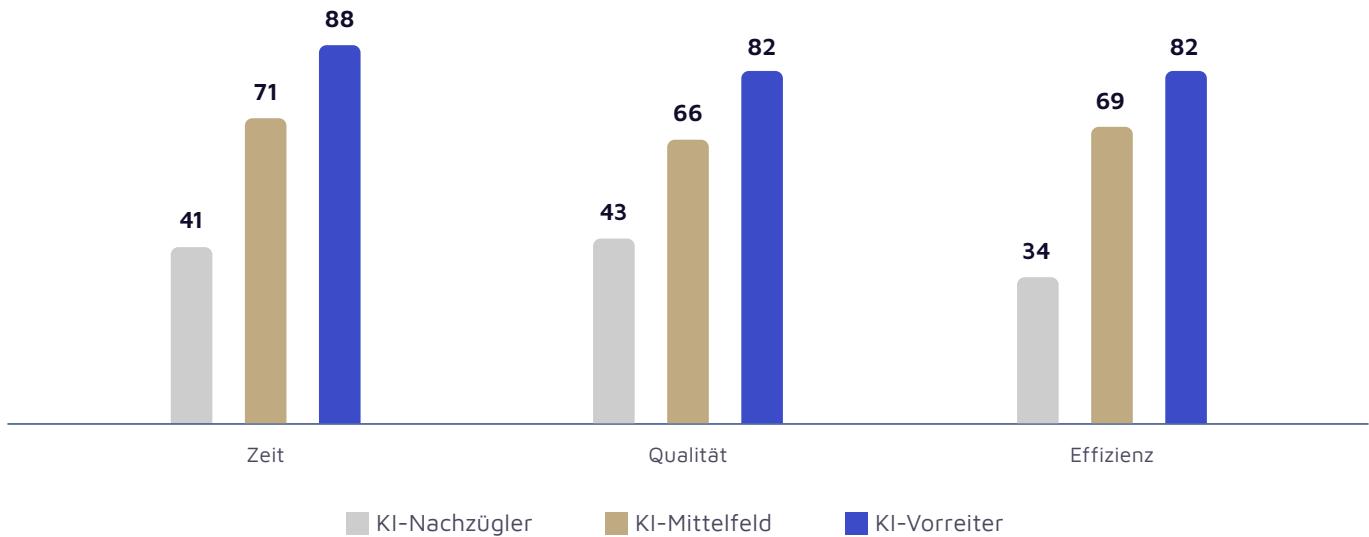
## KI ermöglicht in allen Dimensionen Mehrwerte\*



\* Frage: „Wie stark zeigen sich die Mehrwerte mit Applied AI bei Prozessen über alle Use Cases hinweg in den folgenden Bereichen?“; prozentualer Anteil der befragten Unternehmensentscheider:innen; Differenz zu 100 Prozent: „Noch keine Mehrwerte realisiert“. Quelle: Handelsblatt Research Institute / valantic (2026)

ABBILDUNG 8

### KI-Vorreiter realisieren am ehesten Mehrwerte\*



\* Frage: „Wie stark zeigen sich die Mehrwerte mit Applied AI bei Prozessen über alle Use Cases hinweg in den folgenden Bereichen?“; prozentualer Anteil der befragten Unternehmensentscheider:innen nach KI-Reifegrad, die jeweils „eher stark“ oder „sehr stark“ antworteten.  
Quelle: Handelsblatt Research Institute / valantic (2026)

Zugleich ist die Aussage von ungefähr jeweils 70 Prozent der Entscheider:innen, dass sich die Mehrwerte ebenfalls stark in den Dimensionen Effizienz und Qualität zeigen.

KI ermöglicht den Unternehmen insofern, dass ihre Abläufe und Prozesse gleichzeitig günstiger sowie schneller werden und zusätzlich noch zu besseren Ergebnissen führen. Genau dies macht die große Bedeutung der Technologie für die Wirtschaft aus. Unternehmen erreichen diese Mehrwerte nicht allein durch den reinen Einsatz von KI. Vielmehr profitieren sie davon, intelligente Anwendungen dort einzusetzen, wo diese Use Cases jeweils sinnvoll und nutzenstiftend sind. Darüber hinaus gibt es weitere relevante Erfolgsfaktoren. Auf diese Faktoren sowie mögliche Use Cases wird in den kommenden beiden Kapiteln eingegangen.

Für das Erzielen von Mehrwerten spielt aber auch der KI-Reifegrad eine Rolle. So berichten die befragten Entscheider:innen von Unternehmen mit einer höheren KI-Reife häufiger von Mehrwerten in allen drei Dimensionen (siehe Abbildung 8). Aus diesem Grund sollten Unternehmen auch ihren Reifegrad im Blick haben, um mit KI erfolgreich zu sein. Der passende strategische Umgang mit der Technologie und die Förderung der erforderlichen Fähigkeiten sind ein Schlüssel, um schnell Mehrwerte zu erzielen.

Auch bei der Frage, inwieweit sich der KI-Einsatz bereits auszahlt, bestehen Unterschiede zwischen den Branchen. So gibt es bei den Unternehmensentscheider:innen aus den Branchen Pharma und Telekommunikation im Vergleich zu den restlichen Branchen relativ wenige, die von keinen Mehrwerten berichten. Diese beiden Branchen liegen beim Erzielen von Mehrwerten klar vorne.

**„Die Unternehmen benötigen eine Kultur der Zusammenarbeit – auf allen Ebenen und täglich vorgelebt vom Vorstand. Außerdem sollten alle Fachabteilungen in der Lage sein, den Wert von Daten zu erkennen.“**



Dr. Bettina Uhlich,

Vorsitzende des Präsidiums, VOICE – Bundesverband der IT-Anwender e.V.

Anders ist dies bei Automotive- oder Handelsunternehmen, deren Befragte etwas häufiger als in den anderen Branchen angeben, dass noch keine Mehrwerte erzielt werden. Die Ursache für diese Unterschiede liegt jedoch nicht im branchenspezifischen KI-Reifegrad, da die dortigen Unterschiede nicht zu denen bei den Mehrwerten passen. Vielmehr dürften diese Unterschiede auf andere Merkmale zurückzuführen sein, die in den Branchen unterschiedlich stark ausgeprägt sind.

Beispielsweise können dies die Komplexität der Produkte und der zugrundeliegenden Herstellungsprozesse sowie die dafür infrage kommenden Use Cases sein. Einen Einfluss auf das Ausmaß, in dem Unternehmen aus einer bestimmten Branche bereits Mehrwerte mit KI erzielen, haben zudem unter anderem die regulatorischen Rahmenbedingungen, die Datenverfügbarkeit und -qualität sowie die Wettbewerbssituation, die möglicherweise für einen Innovationsdruck sorgt.



**„Ja, technologisch ist Deutschland mit seinen Unternehmen dazu im Stande, seine digitale Souveränität noch zu stärken. Aber der gemeinsame Wille aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik bietet hier noch Raum für Verbesserung.“**

Nico Michels,

Head of Digital Enterprise, Siemens Digital Industries Software

## KAPITEL 4

# Zahlreiche Use Case Cluster sind für den Einsatz von KI relevant

Für den Einsatz von KI kommen in den Unternehmen zahlreiche Anwendungsfelder beziehungsweise Cluster von Use Cases infrage. Keines der betrachteten Use Case Cluster (siehe Box „Skizzierung der verschiedenen Use Case Cluster“ S. 20) wird vom Großteil der befragten Unternehmensentscheider:innen als irrelevant angesehen (siehe Abbildung 9). Mehr als 80 Prozent betrachten sie als relevant. Am wichtigsten ist dabei nach Ansicht von 92 Prozent der Befragten das automatisierte Extrahieren, Verarbeiten und Verwalten von großen Informationsmengen aus Dokumenten und Datensätzen in hoher Qualität.

Zu den drei relevantesten Use Case Clustern zählen des Weiteren das Erzeugen von Medieninhalten und die Automatisierung des Kundenservices. Wenn auch immer noch auf einem hohen Niveau, werden dennoch die Optimierung der Lieferketten, personalisiertes Marketing sowie Robotik und Smart Products von den Wenigsten als relevante Use Case Cluster angesehen.

Vor einem Jahr gaben die befragten Unternehmensentscheider:innen bei der Frage der Relevanz eine etwas andere Einschätzung ab. Entsprechend ergab sich eine abweichende Rangfolge der Use Case Cluster. Beispielsweise wurde 2025 die Erstellung von Medieninhalten damals von den wenigsten Befragten als wichtig erachtet. Dieser Use Case wird nun in Relation

zu den anderen Clustern als deutlich relevanter gesehen. Anders ist es hingegen bei der Qualitätskontrolle sowie bei Robotik und Smart Products. Bei der letztjährigen Studie lagen diese im Ranking noch auf den Plätzen eins und drei. Nun wird deren Relevanz im Vergleich zu den anderen Use Case Clustern deutlich schwächer eingeschätzt.

Der Zeitvergleich verdeutlicht, dass sich mit der technologischen Weiterentwicklung und den gesammelten Erfahrungen in den Unternehmen auch die Bedeutung der Use Case Cluster wandelt. Für die Unternehmen bedeutet dies, dass eine dauerhafte und aktive Auseinandersetzung und Prüfung der Use Case Cluster erforderlich ist.

Die Verwaltung von Dokumenten und Daten ist nicht nur das Use Case Cluster, welches von den meisten Befragten als relevant angesehen wird, sondern auch das aktuell in den Unternehmen am meisten verbreitete. In ungefähr drei Fünftel der Unternehmen wird KI in diesem Bereich eingesetzt. Weiter verbreitet ist außerdem die Nutzung intelligenter Anwendungen für die Qualitätskontrolle sowie die Betrugserkennung und -prävention. Die Dokumenten- und Datenverwaltung sowie die Qualitätskontrolle waren bereits im Rahmen der Analyse vor einem Jahr von den meisten Befragten als wichtigste Use Case Cluster identifiziert worden.

# Skizzierung der verschiedenen Use Case Cluster



## Automatisierung im Kundenservice

Chatbots und virtuelle Assistenten zur Bearbeitung von Kundenanfragen und zur Bereitstellung von Support



## Betrugserkennung und -prävention

Zum Beispiel Analyse von Transaktionsmustern, Anomalie-Erkennung und Echtzeit-Identifizierung von potenziell betrügerischen Aktivitäten



## Dokumenten- und Datenverwaltung

Große Mengen von Informationen aus Dokumenten und Datensätzen automatisiert und in hoher Qualität extrahieren, verarbeiten und verwalten



## Finanzplanung & Risikomanagement

Vorhersage, Planung und Durchführung von wesentlichen und komplexen Analysen, Identifikation und Management von finanziellen Risiken zur Verbesserung der Rentabilität und zur Risikoreduktion



## Medieninhalte erstellen

Erzeugen von kreativen Inhalten (Bild, Text, Ton, Video) für die Veröffentlichung in Medien wie Printmedien, Webseiten, Social Media



## Optimierung der Lieferkette

Zum Beispiel präzise Nachfragevorhersage, Optimierung von Lieferwegen, Reduktion von Lagerbestand, optimierte Fertigungs- und Logistikplanung



## Personalisiertes Marketing

Individuell maßgeschneiderte Marketingbotschaften und Produktvorschläge auf Basis der Analyse von Kundendaten und -verhalten



## Personalmanagement

Automatisierung administrativer Aufgaben und Optimierung von Maßnahmen im gesamten Personallebenszyklus



## Prädiktive Wartung, Asset Management und Instandhaltung

Verschleißvorhersage und Unterstützung bei Instandhaltung sowie Bewirtschaftung beispielsweise von Maschinen, Bauteilen oder Fahrzeugen



## Preisoptimierung in Einkauf und Verkauf

Zum Beispiel Optimierung von Einkaufspreisen und der Verhandlungsposition auf Basis von Marktdaten, Lieferantenperformance und historischen Kostendaten oder dynamische Preisgestaltung im Verkauf unter Berücksichtigung von Nachfrage, Lagerbeständen, Kundenverhalten und Wettbewerbspreisen



## Produkt- und Anwendungsentwicklung

KI-unterstützte Definition von Anforderungen und Produktspezifikationen sowie Automatisierung von technischer Konstruktion bzw. Software-Erstellung



## Qualitätskontrolle

Mängel identifizieren und die Produktqualität mittels visueller oder anderer sensorischer Inspektionen sicherstellen



## Robotik & Smart Products

Automatisierung von Produktfunktionen; Zusammenspiel von Sensorik, Steuerung und Logik für eigenständiges Funktionieren und Optimieren von Hardware-Produkten

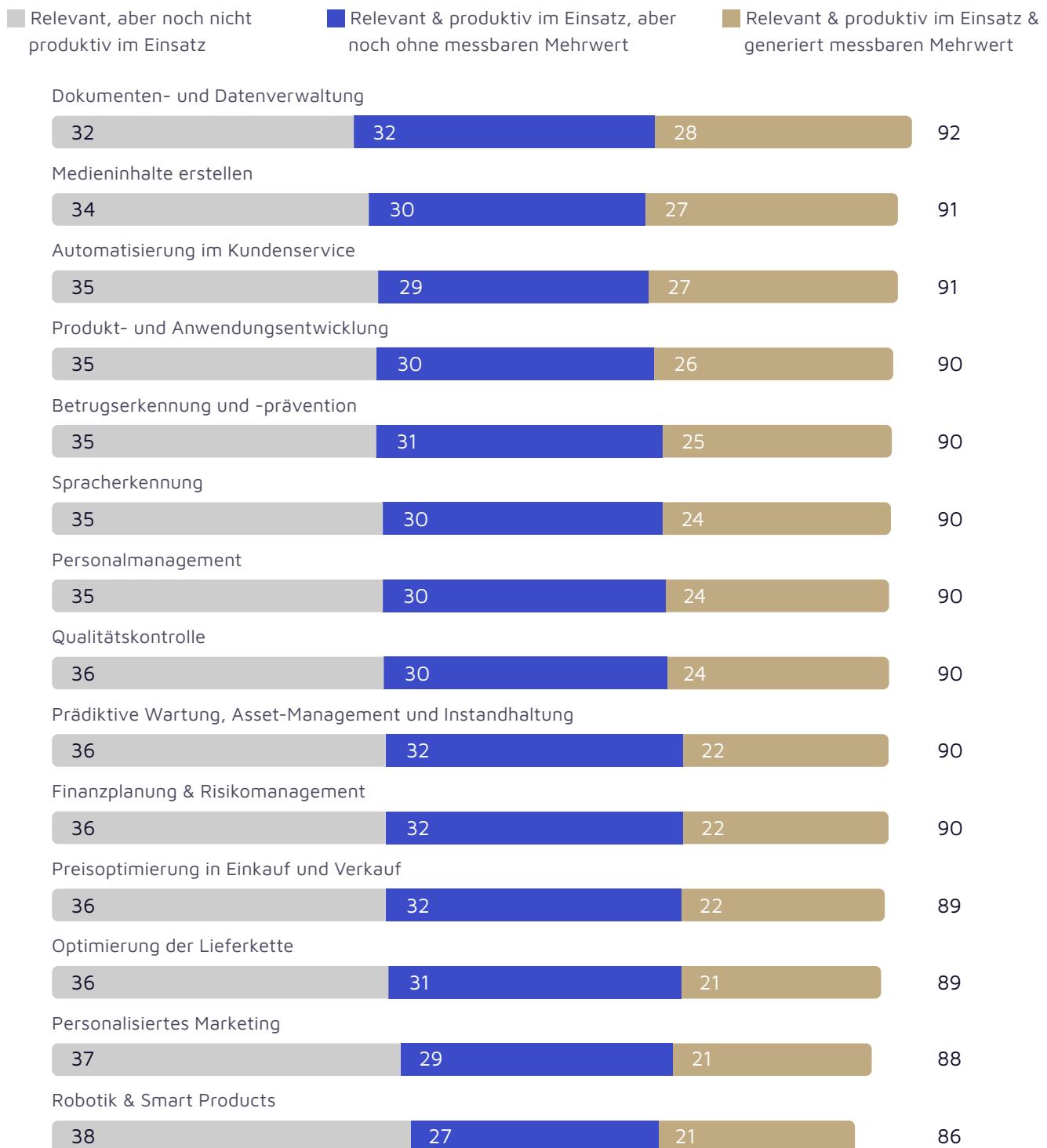


## Spracherkennung und -steuerung

Verständnis und Verarbeitung von natürlich gesprochener Sprache für betriebliche Abläufe

## ABBILDUNG 9

## Die Verwaltung von Daten und Dokumenten ist aktuell das wichtigste Use Case Cluster\*



\* Frage: „Wie relevant sind die folgenden KI-Use-Cases derzeit für Ihr Unternehmen und in welchem Stadium befindet sich deren Umsetzung?“; jeweils prozentualer Anteil der befragten Unternehmensentscheider:innen. Angabe ganz rechts: Gesamtanteil der Befragten, die das jeweilige Use Case Cluster als „relevant“ einschätzen.

Quelle: Handelsblatt Research Institute / valantic (2026)

Hingegen ist KI im Bereich Robotik und Smart Products erst bei ungefähr 48 Prozent der Befragten im Einsatz. Damit ist dies das Use Case Cluster, das die geringste Verbreitung aufweist. Gerade intelligente Roboter stellen eine technologisch sehr elaborierte KI-Anwendung dar, sodass eine verbreitete Nutzung einfach noch etwas mehr Fortschritt braucht und damit eine Frage der Zeit ist. Ferner kommt dieses Use Case Cluster nur für einen Teil der Unternehmen in Frage.

Anders gestaltet sich dies bei der Dokumenten- und Datenverwaltung. Jedes Unternehmen kann KI für diesen Anwendungsfall nutzen, was die aktuell größere Verbreitung erklärt. Zusätzlich ist dieses Use Case Cluster aktuell am häufigsten mit einem Mehrwert verbunden. Fast 30 Prozent der Befragten geben an, dass in ihren Unternehmen mit dem KI-Einsatz in der Dokumenten- und Datenverwaltung bereits ein messbarer Mehrwert erzielt wird. Zu den Top 3

bei dieser Fragestellung zählen außerdem die Use Case Cluster Betrugserkennung und -prävention sowie Finanzplanung und Risikomanagement.

Insgesamt liegt Dokumenten- und Datenverwaltung in allen drei betrachteten Dimensionen – Relevanz, Verbreitung und Mehrwerterzielung – an der Spitze. Es ist damit aktuell das wichtigste Use Case Cluster und ein vielversprechender Ansatzpunkt für Unternehmen, die KI implementieren möchten.

Die Erstellung von Medieninhalten wird zwar am zweithäufigsten als relevant eingeschätzt, im Vergleich mit den anderen Clustern setzen die Unternehmen allerdings solche Use Cases viel weniger ein und erzielen damit aktuell seltener Mehrwerte. Möglicherweise wird erst in der Zukunft die hohe Relevanz auch zu einem verbreiteteren und mehrwertstiftenden Einsatz führen.



**„Kritisches Denken bleibt wichtig, damit Ergebnisse intelligenter Anwendungen hinterfragt und auf Plausibilität geprüft werden. Dafür ist weiterhin eine fachliche Expertise erforderlich – auch um die KI weiter zu trainieren.“**

Dr. Lutz Seidenfaden,  
CIO (SVP Information Technology), MTU Aero Engines

**„Der europäische Versuch, bei der digitalen Souveränität aufzuholen, ist, als wenn ein Sprinter einem Marathonläufer hinterherläuft: Irgendwann reicht der Krafteinsatz nicht mehr aus, um Boden gut zu machen.“**



Dr. Sebastian Träger,

Bereichsleiter Digitalisierung und IT (CDO / CIO), enercity AG

Dies gilt umso mehr für Robotik und Smart Products. Hierbei handelt es sich unter Umständen um sehr elaborierte Use Cases, bei denen es noch Zeit benötigt, bis KI in diesem Rahmen in vielen Unternehmen zum Einsatz kommt. Aktuell kann die Technologie wahrscheinlich noch keine wirtschaftliche Anwendung ermöglichen. Deshalb ist dieses Use Case Cluster in allen drei Dimensionen das Schlusslicht.

Inwieweit die verschiedenen Cluster für Unternehmen relevant sind, ist jedoch nicht nur eine Frage der Zeit. Grundsätzlich zeigt sich, dass die Use Case Cluster nicht für alle Unternehmen gleichermaßen in Betracht kommen. Eine Rolle spielt hier auch der KI-Reifegrad.

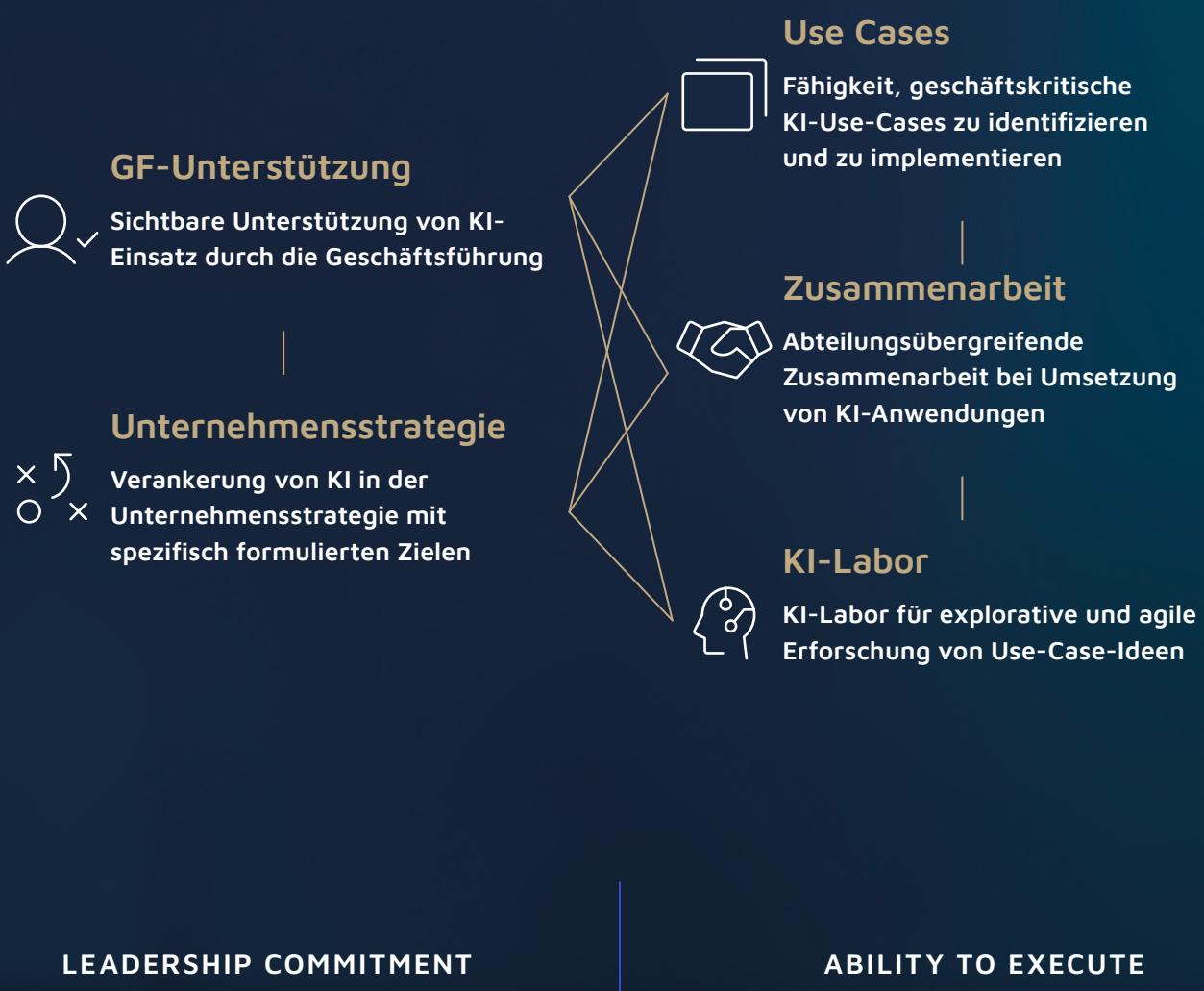
Dokumenten- und Datenverwaltung ist bei den Unternehmen mit niedrigem oder mittlerem Reifegrad bei Relevanz, Verbreitung und Mehrwertzielung klar auf Platz eins. Anders ist dies hingegen bei den Unternehmen mit einem hohen KI-Reifegrad. Hier liegt über alle drei Dimensionen hinweg die Produkt- und Anwendungsentwicklung an der Spitze.

Dieses Cluster stellt deutlich komplexere und weitreichendere Use Cases dar, bei denen es nicht nur um interne Prozesse geht, sondern um die Produkte und Anwendungen – also den Kern der Unternehmen.

Allerdings widmen sich dem wohl erst diejenigen Unternehmen, die bereits mehr Erfahrung mit KI gesammelt haben und besser für den Einsatz gerüstet sind. Am Beginn setzen weniger reife Unternehmen zunächst stärker auf intelligente Anwendungen für die Dokumenten- und Datenverwaltung.

Weitere Variationen bei der Relevanz und Einsatzhäufigkeit der Anwendungsfälle zeigen sich zwischen den Branchen (siehe Abbildung 10). Mitunter lassen sich die jeweils meisteingesetzten Use Case Cluster mit der spezifischen Branche erklären. Beispielsweise spielt bei Automotive und Produktion das Thema intelligente Produkt- und Anwendungsentwicklung eine größere Rolle. Und Handelsunternehmen setzen passenderweise häufiger auf personalisiertes Marketing, automatisierten Kundenservice und die Erstellung von Medieninhalten – jeweils durch KI unterstützt. In der Telekommunikationsbranche wird wiederum unter anderem stärker auf KI-Anwendungen für die Qualitätskontrolle, die Dokumenten- und Datenverwaltung sowie für die Automatisierung im Kundenservice gesetzt. Insofern gilt wie schon im Studienreport des Vorjahres, dass die Branche bei der Identifizierung passender Use Case Cluster eine große Rolle spielt.

# valantic Framework für Applied-AI-Erfolgsfaktoren



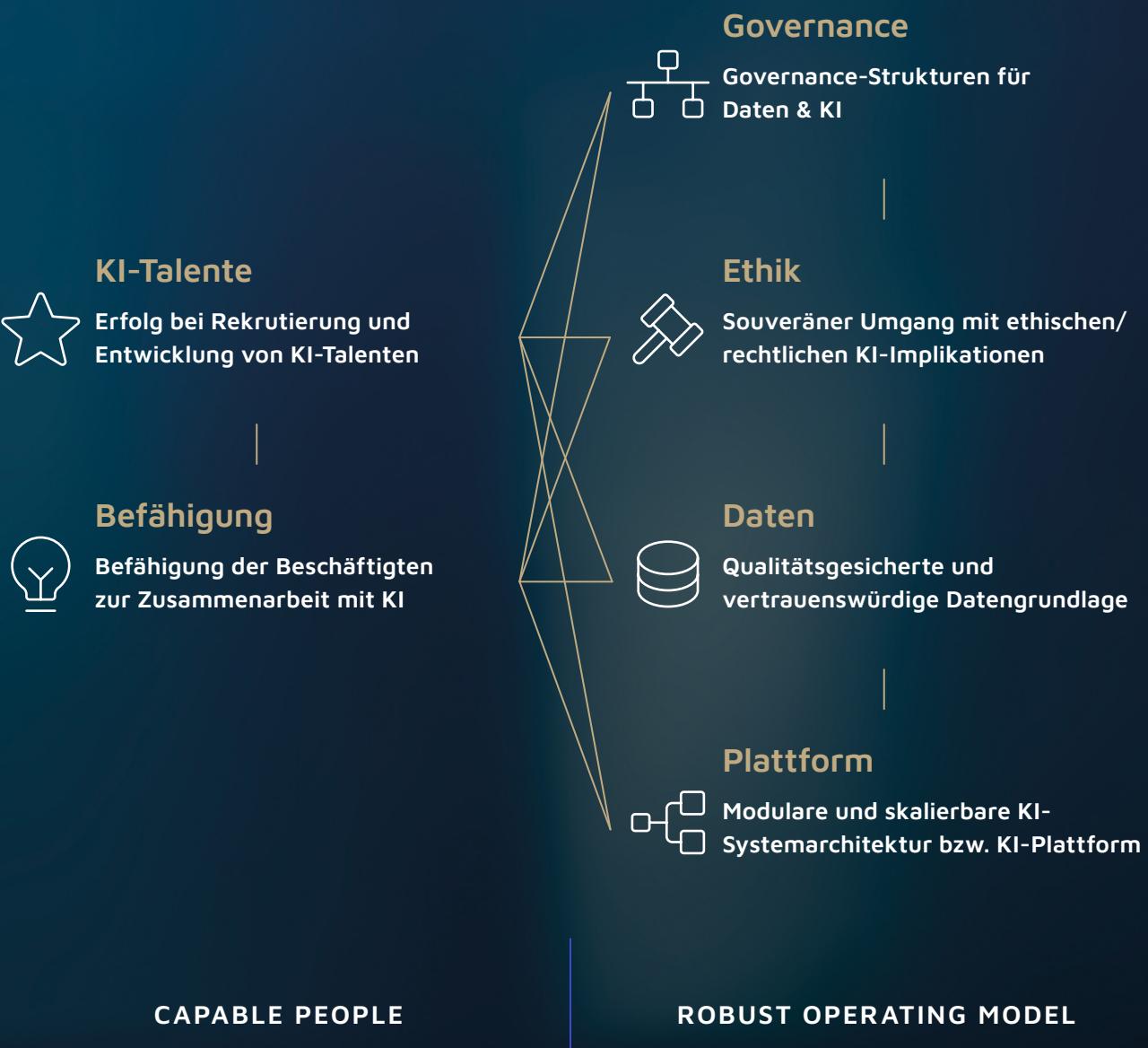
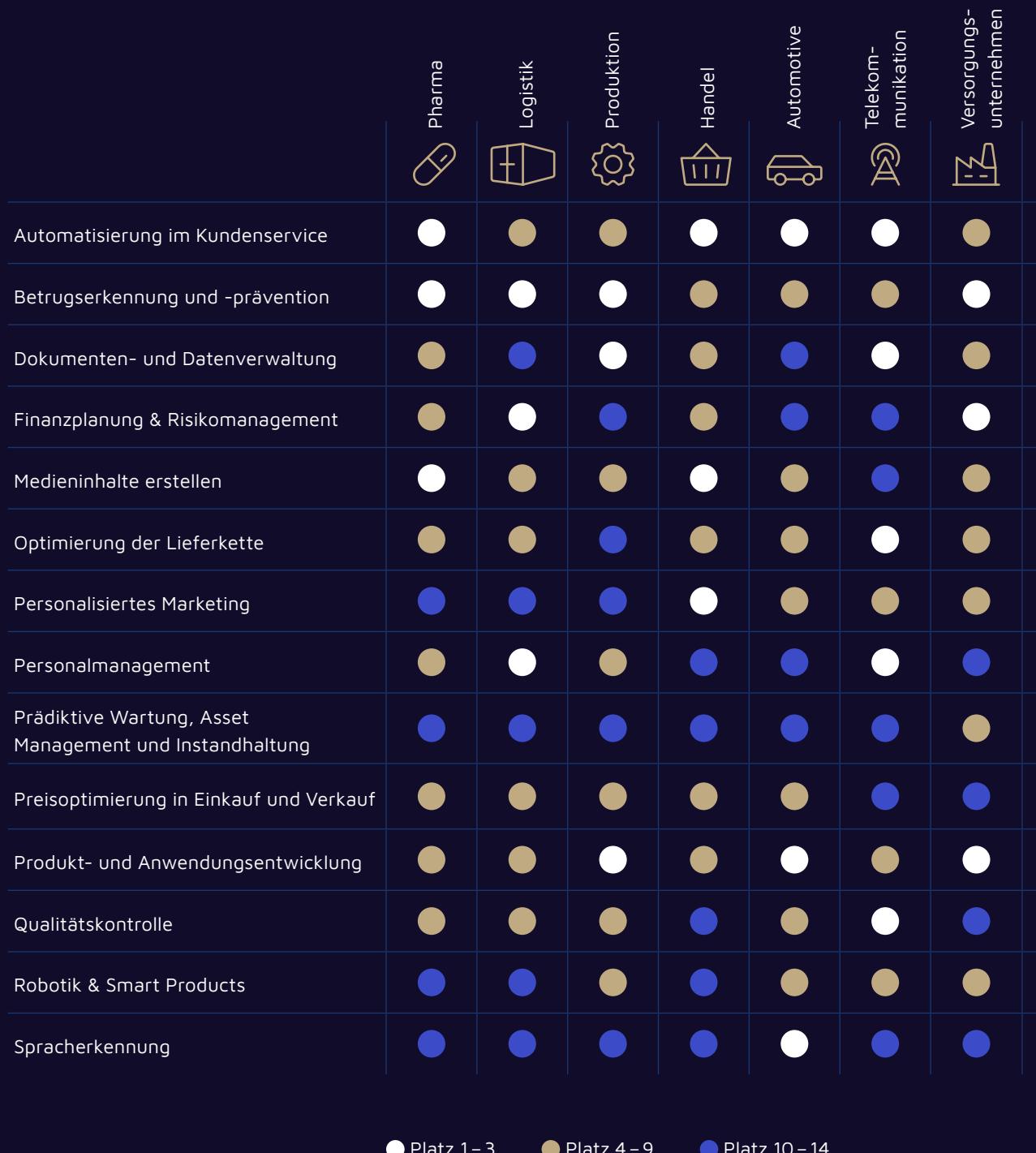


ABBILDUNG 10

## Relevanteste und meist eingesetzte Use Case Cluster sind von Branche zu Branche unterschiedlich\*



\* Ranking nach Anteil der befragten Entscheider:innen, in deren Unternehmen der jeweilige Use Case relevant und im Einsatz ist; teilweise geteilte Plätze.

## KAPITEL 5

# Erfolgsfaktoren des KI-Einsatzes – es kommt auf die Datengrundlage an, aber nicht nur

Damit Unternehmen mit dem Einsatz von KI bestmöglich Mehrwerte erzielen können, kommt es auf verschiedene Aspekte an (siehe „valantic Framework für Applied-AI-Erfolgsfaktoren“ S. 24 & S. 25). Im Rahmen der KI-Reife wurde bereits die Relevanz einer strategischen Betrachtung sowie der erforderlichen Fähigkeiten thematisiert.

Darüber hinaus ist die Datengrundlage eine zentrale Erfolgsbasis. Mit fast 70 Prozent geben die meisten Entscheider:innen an, dass eine qualitäts-gesicherte und vertrauenswürdige Datengrundlage sehr wichtig für den Erfolg bei der KI-Nutzung ist (siehe Abbildung 11). Vor einem Jahr wurde dem Thema Daten nur die zweigrößte Bedeutung beigemessen. Aber grundsätzlich ist die essenzielle Rolle der Datenqualität für den Erfolg intelligenter Anwendungen vielfach diskutiert und hinlänglich bekannt.

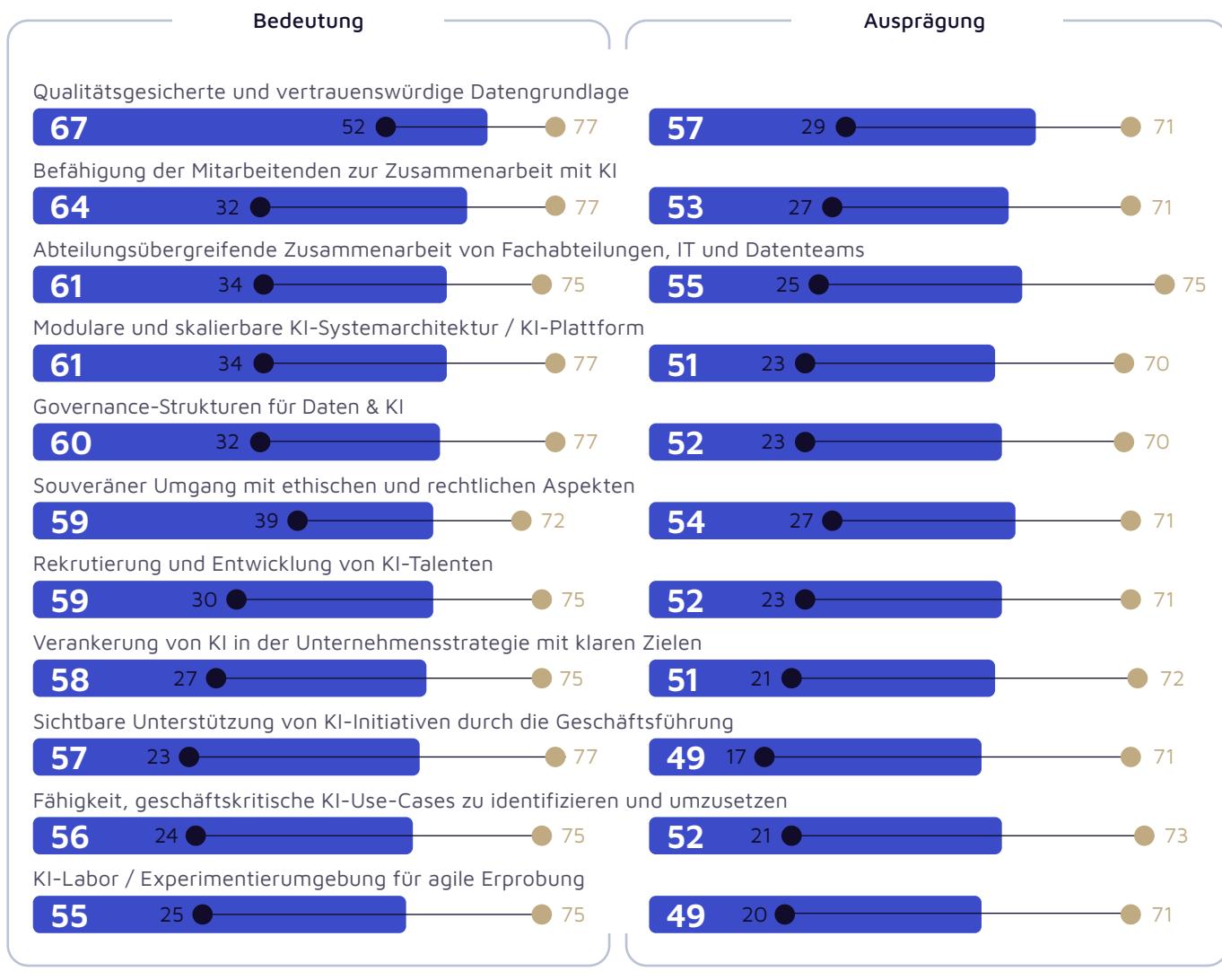


**„Neben technologischen Aspekten und Skills geht es hier insbesondere um das Mindset. Die Beschäftigten benötigen diesen Aha-Moment, wenn sie realisieren, was mit KI alles möglich ist. Sie müssen erkennen, dass KI mehr als ein Google 2.0 ist – also keine reine Suchmaschine. Wichtig ist außerdem die volle Unterstützung der Geschäftsführung.“**

Dr. Sebastian Träger,  
Bereichsleiter Digitalisierung und IT (CDO / CIO), energcity AG

**ABBILDUNG 11**

**KI-Vorreiter wissen, was es zum Erfolg alles braucht – und setzen es um\***



- KI-Nachzügler
- KI-Vorreiter
- Alle Unternehmen

\* Frage: „Wie wichtig und wie stark ausgeprägt ist der jeweilige Erfolgsfaktor?“; prozentualer Anteil der befragten Unternehmensentscheider:innen (nach KI-Reifegrad), die auf der Skala von 1 (überhaupt nicht wichtig / überhaupt nicht vorhanden) bis 10 (sehr wichtig / vollkommen etabliert) jeweils einen Wert von 8 und höher angeben.

Quelle: Handelsblatt Research Institute / valantic (2026)

Entscheidend ist – und da wiederholt sich die Erkenntnis der Untersuchung aus dem Vorjahr –, dass es nicht auf die Daten allein ankommt, sondern der Erfolg auf mehreren Säulen ruht. So ist ebenfalls die Befähigung der Mitarbeitenden zur Zusammenarbeit mit KI wichtig und gerade deshalb ein Aspekt der KI-Reife. Das Potenzial der Technologie entfaltet sich zudem besonders gut, wenn Unternehmen nicht auf einzelne, isolierte Anwendungen setzen, sondern auf eine modulare und skalierbare KI-Systemarchitektur. Dann können die verschiedenen KI-Tools beispielsweise Informationen austauschen, voneinander lernen und es ergibt sich ein KI-Netzwerk.

Um sinnvolle Use Cases in den Unternehmen zu identifizieren, müssen die Informationen zum Bedarf und zu den technologischen Möglichkeiten zusammengebracht werden. Hierzu ist die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit von Fachbereichen, IT und Datenteams sehr wichtig. Und nicht zuletzt angesichts regulatorischer Anforderungen wie dem EU AI Act kommt es darüber hinaus auf passende Governance-Strukturen an.

Dieses Bewusstsein für die Erfolgsrelevanz zahlreicher Aspekte abseits der Datengrundlage stellt sich allerdings erst mit zunehmender KI-Reife ein. Unternehmen mit einem hohen KI-Reifegrad weisen dieses Bewusstsein auf. Sie haben erkannt, dass es auf alle betrachteten Faktoren ankommt, wenn der KI-Einsatz erfolgreich sein soll. Mit diesem Wissen achten sie zudem darauf, dass die Faktoren auch möglichst weitreichend etabliert sind. Dies ist vielfach der Fall.

Hingegen sind die Unternehmen, die aktuell noch einen niedrigen KI-Reifegrad aufweisen, noch sehr stark auf die Daten als Erfolgsfaktor fokussiert. Dies zeigt sich deutlich in den Antworten der Entscheider:innen. Allen anderen Faktoren schenken sie kaum Beachtung. Möglicherweise wissen sie noch nicht um deren Relevanz.

Da sie sich in erster Linie auf die Datengrundlage fokussieren und den anderen Faktoren nur wenig Bedeutung beimessen, fällt deren Ausprägung auch äußerst schwach aus. Selbst bei den Daten, die als wichtig für den Erfolg angesehen werden, ist die Ausprägung nicht viel besser.

Grundsätzlich ist zu beobachten, dass sich Unternehmen mit einem geringeren KI-Reifegrad wenig mit den Möglichkeiten zur Verbesserung des Erfolgs beim KI-Einsatz auseinandersetzen. Sie haben nicht alle Faktoren im Blick und stärken sie deshalb auch nicht. Aber wenn sie nur auf Daten setzen, bleiben diese Unternehmen Nachzügler beim erfolgreichen KI-Einsatz. Möchten sie vorankommen, sollten sie von den reiferen Vorreitern lernen und insbesondere auf die Erfolgsfaktoren blicken.

Davon abgesehen können aber auch die reifen Unternehmen ihren Erfolg verbessern, indem sie an der konsequenten Umsetzung der Erfolgsfaktoren arbeiten. So liegt bei allen Faktoren der Anteil der Unternehmen, in denen diese Aspekte schon weit umgesetzt sind, hinter dem Anteil, die die jeweiligen Faktoren als wichtig erachten. Damit der Einsatz von KI für die Unternehmen zum Erfolg wird, bedarf es hier noch mehr Engagement.

## KAPITEL 6

# Future of AI: Neue Anforderungen für die Unternehmen

Aus dem Einsatz von KI resultieren für die Unternehmen nicht nur aktuell neue Anforderungen. Die Technologie macht auch in Zukunft in unterschiedlicher Hinsicht einen Wandel erforderlich. Dabei reichen die Potenziale von KI auch über die einzelnen Unternehmen hinaus. Die folgenden Einschätzungen der befragten Unternehmensentscheider:innen zeigen auf, welche Auswirkungen KI in Zukunft mit sich bringen könnte. Dabei handelt es sich um Erwartungen, die nicht so eintreten müssen. Allerdings skizzieren die Prognosen ein Bild, das eine mögliche Zukunft veranschaulicht, und das Unternehmen nutzen können, um sich bestmöglich für künftige Anforderungen zu rüsten.

## KI: Schlüssel zu Wettbewerbs-fähigkeit und gesamtwirtschaftlichem Wachstum

Mit dem Einsatz von KI-Anwendungen können Unternehmen unterschiedliche Mehrwerte generieren. Investitionen in die Technologie zahlen sich aus. Abseits der Mehrwerte hat KI für die Unternehmen aber möglicherweise noch eine viel existentiellere Bedeutung. Ohne eine Integration von KI in die Kernprozesse und das Geschäftsmodell sind Unternehmen künftig nicht mehr wettbewerbsfähig. Fast vier Fünftel der Befragten gehen davon aus, dass der Einsatz von KI essenziell für ihre Wettbewerbsfähigkeit ist – und damit langfristig für die Existenz ihrer Unternehmen.

**79 %**

der Entscheider:innen sind der Meinung, dass bis 2030 Unternehmen, die KI nicht konsequent in ihre Kernprozesse und Geschäftsmodelle integrieren, ihre Wettbewerbsfähigkeit verlieren werden.

Quelle: Handelsblatt Research Institute / valantic (2026)

**81 %**

der Entscheider:innen gehen davon aus, dass KI bis 2030 die gesamtwirtschaftliche Produktivität steigern und damit das Wirtschaftswachstum stimulieren wird.

Quelle: Handelsblatt Research Institute / valantic (2026)

**67 %**

der Entscheider:innen sind der Ansicht, dass bis 2030 nicht die Leistungsfähigkeit der KI-Modelle, sondern die Qualität und Vertrauenswürdigkeit der Datengrundlage den Unterschied zwischen führenden und abhängigen Unternehmen ausmachen wird.

Quelle: Handelsblatt Research Institute / valantic (2026)

**67 %**

der Entscheider:innen geben an, dass der aktuelle KI-Investitionsboom vor 2030 enden wird, weil viele Unternehmen es nicht schaffen, aus der Technologie echten geschäftlichen Nutzen zu ziehen.

Quelle: Handelsblatt Research Institute / valantic (2026)

Diese Ansicht ist besonders weit bei den Entscheider:innen aus Unternehmen mit einem hohen KI-Reifegrad verbreitet. Bei ihnen ist das Bewusstsein bereits stärker ausgeprägt, wie kritisch und wesentlich die Technologie für die Überlebens- und Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Unternehmen ist. In den anderen Unternehmen wird die Bedeutung von KI vielfach noch als marginaler eingestuft, was sich als riskant erweisen kann, falls deshalb das Engagement zu gering ausfällt.

KI spielt jedoch nicht nur bei der wirtschaftlichen Entwicklung der Unternehmen eine größere Rolle, sondern hat ebenfalls eine Bedeutung für die Gesamtwirtschaft. Etwas mehr als vier Fünftel der Unternehmensentscheider:innen erwarten, dass künftig KI die gesamtwirtschaftliche Produktivität steigern und damit das Wirtschaftswachstum stimulieren wird. Damit ist die Technologie gerade für Deutschland besonders wichtig, da es hierzulande drei Jahre in Folge kein nennenswertes Wirtschaftswachstum mehr gab.

Diese Potenziale und Mehrwerte ergeben sich allerdings nicht einfach so. Vielmehr ist ein Engagement der Unternehmen abseits des reinen Technologieeinsatzes erforderlich. Bereits bei den Erfolgsfaktoren wurde dies ersichtlich. Eine wichtige Rolle für den Erfolg mit KI spielt die Sicherstellung einer passenden Datengrundlage. Für zwei Drittel der Befragten ist diese entscheidender als die Leistungsfähigkeit der KI-Modelle. Auch hier sind es wieder insbesondere

**„Es kann und wird noch etwas Zeit brauchen, dann werden Führungskräfte nicht mehr nur Menschen führen, sondern auch KI-Agents und Bots. Dafür sind neue und weiterentwickelte Kompetenzen erforderlich.“**



Nico Michels,

Head of Digital Enterprise, Siemens Digital Industries Software

die KI-reiferen Unternehmen, die dies bereits verinnerlicht haben. Aber noch einmal gilt es zu betonen, dass der Erfolg nicht nur allein auf den Daten beruht.

Aktuell ist es für viele Unternehmen noch sehr wichtig, an einem erfolgreichen Einsatz intelligenter Anwendungen zu arbeiten. Denn zwei Drittel der Befragten sind der Meinung, dass viele Unternehmen es nicht schaffen, mit dem Einsatz von KI geschäftlichen Mehrwert zu erzielen. Diese müssen insofern ihr Engagement noch steigern und gezielt die dafür notwendigen Erfolgsfaktoren stärken, um das Potenzial zu realisieren.

## Wandel für Beschäftigte und Führungskräfte

Der Einsatz von KI erfordert eine strategische Auseinandersetzung mit der Technologie. Ein Grund hierfür sind die Auswirkungen auf die Beschäftigten und die Führungskräfte. Bei der Analyse des KI-Reifegrads und der Erfolgsfaktoren wurden bereits die Aspekte der Fähigkeiten und der Zusammenarbeit thematisiert.

Künftig dürften intelligente Anwendungen vermehrt analytische und operative Aufgaben übernehmen. Dies hat konkrete Folgen für die Kompetenzanforderungen an die Beschäftigten. Bei ihnen werden Kreativität, Empathie und ethisches Urteilsvermögen künftig eine zentrale Rolle spielen. Zumindest ist davon ein Großteil der Befragten überzeugt. Hierauf sollten die Unternehmen reagieren. Diese Fähigkeiten werden wichtiger und müssen stärker gefördert werden.

Der KI-Einsatz verändert die Rolle der Führungskräfte signifikant. Denn mit der Verbreitung von KI-Agenten, die stärker in Entscheidungsprozesse eingebunden sind oder Entscheidungen gar autonom treffen, müssen die Führungskräfte selbst immer weniger entscheiden. Für mehr als 80 Prozent der Befragten ist damit klar, dass sich Ihre Rolle wandelt und der Schwerpunkt ihrer

**80 %**

der Entscheider:innen sind der Meinung, dass bis 2030 Kreativität, Empathie und ethisches Urteilsvermögen die wertvollsten menschlichen Fähigkeiten sein werden, während analytische und operative Aufgaben weitgehend automatisiert sind.

Quelle: Handelsblatt Research Institute / valantic (2026)

**82 %**

der Entscheider:innen gehen davon aus, dass bis 2030 die meisten geschäftlichen Entscheidungen von KI-Systemen stark unterstützt werden – die Rolle von Führungskräften wandelt sich vom Entscheider zur Prüfinstanz von intelligenten Systemen.

Quelle: Handelsblatt Research Institute / valantic (2026)

**67 %**

der Entscheider:innen sind der Ansicht, dass bis 2030 die starke Abhängigkeit von KI dazu führen wird, dass Unternehmen zentrale Fähigkeiten in Problemlösung, Innovation und unternehmerischem Denken verlieren – und dadurch Anpassungsfähigkeit und Wettbewerbsstärke einbüßen.

Quelle: Handelsblatt Research Institute / valantic (2026)

**75 %**

der Entscheider:innen gehen davon aus, dass fortschrittliche Unternehmen bis 2030 gezielte Programme zur Förderung kognitiver Leistungsfähigkeit und mentaler Gesundheit etablieren, weil mit KI das menschliche Denken weniger gefordert ist.

Quelle: Handelsblatt Research Institute / valantic (2026)

**82 %**

der Entscheider:innen weisen darauf hin, dass Unternehmen, die in ethische, transparente und gut gesteuerte KI investieren, bis 2030 erfolgreicher sein werden als jene, die nur auf Geschwindigkeit und Automatisierung setzen.

Quelle: Handelsblatt Research Institute / valantic (2026)

**79 %**

der Entscheider:innen gehen davon aus, dass bis 2030 von großen Unternehmen erwartet wird, dass sie Verantwortung für die Auswirkungen von KI übernehmen – durch Umschulung, faire Datennutzung und Förderung menschlichen Wohlbefindens.

Quelle: Handelsblatt Research Institute / valantic (2026)

**79 %**

der Entscheider:innen sind der Ansicht, dass bis 2030 jedes erfolgreiche Unternehmen eine dedizierte KI-Führungskraft – etwa einen Chief AI Officer, Agent Team Lead oder Agent Workforce Lead – benötigen wird, um den wirtschaftlichen und ethischen Wert von KI strategisch zu steuern.

Quelle: Handelsblatt Research Institute / valantic (2026)

Führungskräfte künftig vermehrt darin liegen wird, die Entscheidungen der KI-Anwendungen zu überprüfen.

Auf die Veränderungen müssen sich alle Beschäftigten einlassen und die neuen Rollen und Kompetenzanforderungen annehmen. Mit dem KI-Einsatz wird ein Change-Management notwendig, deren wichtigster Aspekt eine konsequente Weiterbildung ist. Dies erstreckt sich ebenfalls auf altbekannte Fähigkeiten, die künftig weniger gefordert, aber weiterhin gebraucht werden. Dazu zählen Problemlösung, Innovation und unternehmerisches Denken. Durch die Abhängigkeiten von KI büßen Unternehmen diese Fähigkeiten nach Ansicht von ungefähr 67 Prozent der Befragten ein. Diese Fähigkeiten zu vernachlässigen, wirkt sich – nach Einschätzung der Befragten – potenziell negativ auf die Anpassungsfähigkeit und Wettbewerbsstärke ihrer Unternehmen aus.

Drei Viertel der Befragten erwarten, dass die Unternehmen mit dem Etablieren gezielter Programme zur Förderung kognitiver Leistungsfähigkeit und mentaler Gesundheit darauf reagieren. All diese Aspekte haben erst einmal nichts direkt mit dem Technologieeinsatz zu tun, sind aber wesentliche Säulen einer erfolgreichen und Mehrwerte generierenden Nutzung von KI.

## **Governance und ethischer Umgang sind ein Erfolgsfaktor – aber auch Regulierung?**

Die Einrichtung von Governance-Strukturen für KI und Daten zählt zu den Top-Erfolgsfaktoren beim Einsatz von KI. Mit der richtigen Governance sorgen die Unternehmen für eine ethische und transparente Nutzung intelligenter Anwendungen. Dies ist sehr wichtig, da mehr als 80 Prozent der Befragten darauf hinweisen, dass Unternehmen, die in ethische, transparente und gut gesteuerte KI investieren, bis 2030

erfolgreicher sein werden als jene, die nur auf Geschwindigkeit und Automatisierung setzen.

Ein ethischer Umgang erfordert von den Unternehmen, dass sie Verantwortung für die Auswirkungen des KI-Einsatzes übernehmen. Gerade große Unternehmen, denen es leichter fällt, hierfür Ressourcen bereitzustellen, sollten dies im Blick behalten. Zumindest betonen dies fast vier Fünftel der Befragten.

Für diesen ethischen Umgang, aber auch grundsätzlich für die strategische Auseinandersetzung mit KI benötigen Unternehmen spezielle Verantwortlichkeiten. Das könnten dedizierte KI-Führungskräfte sein. So zeichnen sich – laut etwa 79 Prozent der Befragten – erfolgreiche Unternehmen durch solche Führungskräfte aus. Beispielsweise wäre die Hauptaufgabe eines Chief AI Officers, sich um alle Facetten des Einsatzes intelligenter Anwendungen zu kümmern – einschließlich der erforderlichen Voraussetzungen wie beispielsweise eine passende Datengrundlage oder notwendige Kompetenzen in der Belegschaft. Auf diese Weise kann ein Unternehmen bestmöglich vom Einsatz der Technologie profitieren.



**„Wenn ich den EU AI Act aus Sicht eines Unternehmens betrachte, das KI-Anwendungen einsetzt, finde ich die Regulierung durchaus positiv. Sie sensibilisiert für entsprechende Risiken, sodass nicht jegliche Tools einfach genutzt werden. Positiv sind ebenfalls die obligatorischen Trainings und der damit verbundene Wissensaufbau.“**

Gunnar Weider,  
SVP Enterprise Architecture, Evonik Industries AG

**70 %**

der Entscheider:innen kritisieren, dass die aktuelle Ausgestaltung des EU AI Act die Wettbewerbssituation von europäischen Unternehmen, die KI nutzen, verschlechtert.

Quelle: Handelsblatt Research Institute / valantic (2026)

**78 %**

der Entscheider:innen erwarten, dass eine adäquate Regulierung von KI in der EU die Wettbewerbsfähigkeit europäischer Unternehmen verbessern kann.

Quelle: Handelsblatt Research Institute / valantic (2026)

Beim ethischen Umgang sind nicht nur die einzelnen Unternehmen gefordert; auch passende Rahmenbedingungen können hier unterstützen. Eine Rolle spielt dabei die Regulierung. Beispielsweise hat Mitte März 2024 das Europäische Parlament das Gesetz zur künstlichen Intelligenz (AI Act) verabschiedet. Im EU AI Act werden Aspekte wie die Urheberschaft der Information und eine Gewährleistung fairer, transparenter und ethischer Algorithmen geregelt. Je nach Risiko, das mit dem jeweiligen KI-System verbunden ist, wird der Einsatz unterschiedlich stark reguliert oder im Extremfall verboten. Halten Unternehmen die Vorgaben wie ein effektives Risikomanagement oder die Sicherstellung von Qualität und (technischer) Dokumentation nicht ein, müssen sie mit Geldstrafen rechnen.

Wenn auch dies dem ethischen Umgang dienen mag, so sieht der Großteil der Befragten die aktuelle Ausgestaltung der Regulierung kritisch für die Wettbewerbssituation von europäischen Unternehmen, die KI nutzen. Beispielsweise weisen einige der Expert:innen in den Interviews darauf hin, dass der EU AI Act mit großen bürokratischen Anforderungen und damit einem großen Aufwand einhergeht. Das Ziel mag zwar richtig sein, jedoch passt die Umsetzung nicht.

Allerdings lehnen die befragten Unternehmensentscheider:innen eine Regulierung im KI-Bereich nicht grundsätzlich ab. Ist sie passend aufgesetzt, verbessert sie unter Umständen sogar die Wettbewerbsfähigkeit europäischer Unternehmen. Sie kann Vertrauen schaffen. Partner und Kunden, die mit derartig regulierten Unternehmen im Bereich KI zusammenarbeiten, können etwaige Risiken besser einschätzen.

**„Wenn eine Regulierung gut gemacht ist, kann sie zu einem Katalysator für Innovation und Adoption werden. Regulierung schafft Vertrauen und hilft, Innovationen in die Breite zu bringen. Trotz guter Intention ist mit dem AI Act der EU allerdings eine Menge Bürokratie verbunden. Darunter kann die Wettbewerbsfähigkeit leiden.“**



Dr. Lutz Seidenfaden,  
CIO (SVP Information Technology), MTU Aero Engines

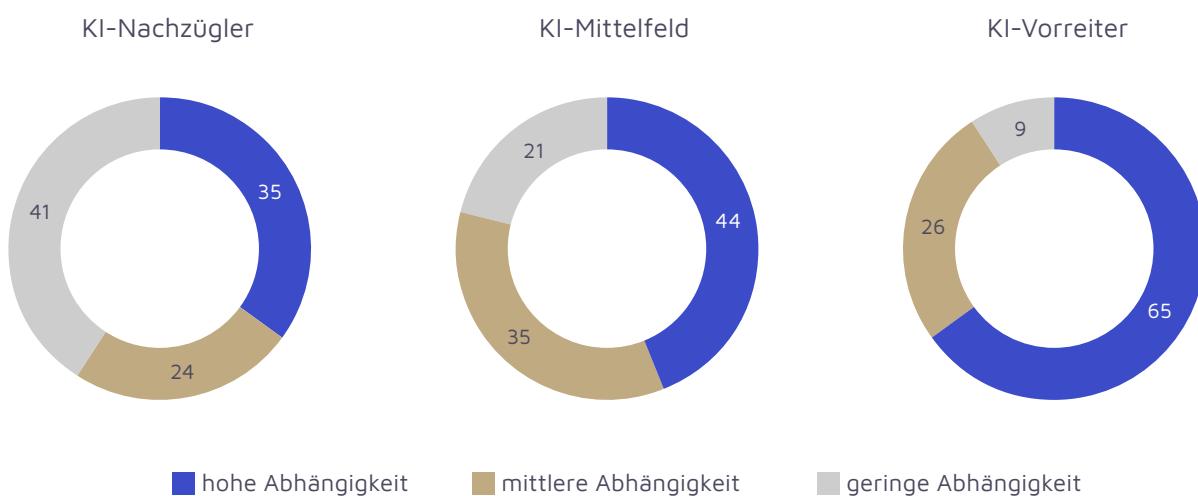
## KAPITEL 7

# Digitale Souveränität – auch bei KI ein Thema

Ein Thema, das zuletzt vor dem Hintergrund sich verändernder weltwirtschaftlicher und geopolitischer Rahmenbedingungen intensiver diskutiert wurde, ist digitale Souveränität. Dabei geht es um die Fähigkeit von Staaten, Verwaltungen, Organisationen und Unternehmen, mit den eingesetzten digitalen Technologien und ihren Daten selbstbestimmt agieren zu können. Wer digital souverän ist, hat jederzeit die Kontrolle über die Art und Weise des eigenen Handelns sowie den Grad der Abhängigkeit von Anbietern und Partnern. Hingegen bedeutet digitale Souveränität nicht Autarkie.

ABBILDUNG 12

### Mit der KI-Reife kommen die Abhängigkeiten\*



\* Frage: „Wie hoch ist heute die Abhängigkeit Ihres Unternehmens von außereuropäischen Cloud-, Daten- oder KI-Anbietern?“; prozentualer Anteil der befragten Unternehmensentscheider:innen nach KI-Reifegrad.  
Quelle: Handelsblatt Research Institute / valantic (2026)

Bei der strategischen Auseinandersetzung mit KI muss auch die Facette digitaler Souveränität beachtet werden. Denn aktuell stehen bei der Technologie besonders US-Unternehmen im Fokus. Zwar gibt es auch europäische Anbieter, die Entwicklung wird allerdings insbesondere in den USA vorangetrieben.

Viele Unternehmen kümmern sich zurzeit in erster Linie um die Implementierung von KI-Anwendungen und schenken dem Souveränitätsaspekt vermutlich weniger Aufmerksamkeit. Wird jedoch die Souveränität von vornherein mitgedacht, erhöht dies zwar potenziell den Aufwand bei der Implementierung. Eine Nachbesserung ist jedoch noch aufwändiger und kostspieliger, wenn sich bereits Pfadabhängigkeiten gebildet haben.

Denn in jedem Fall ergeben sich aus dem KI-Einsatz Abhängigkeiten. Besonders Unternehmen mit einem hohen Reifegrad berichten

mehrheitlich von hohen Abhängigkeiten (siehe Abbildung 12): Von den dortigen Entscheider:innen sagen 65 Prozent dies aus. Bei den Befragten aus Unternehmen mit einem niedrigen KI-Reifegrad schätzen nur 35 Prozent die Abhängigkeit von außereuropäischen Cloud-, Daten- oder KI-Anbietern als hoch ein.

Der Einsatz von KI erfordert meist auch eine Nutzung von Cloud- und Datenservices. KI-Anwendungen werden in der Cloud ausgeführt und basieren auf großen Datenmengen.

Der Zusammenhang mit dem Reifegrad liegt auf der Hand, da Unternehmen mit einem hohen Reifegrad die Technologie bereits umfassender einsetzen, woraus sich zwangsläufig höhere Abhängigkeiten ergeben. Denn zurzeit stammen die vorwiegend eingesetzten Cloud-, Daten- oder KI-Anbieter noch aus den USA oder Asien.

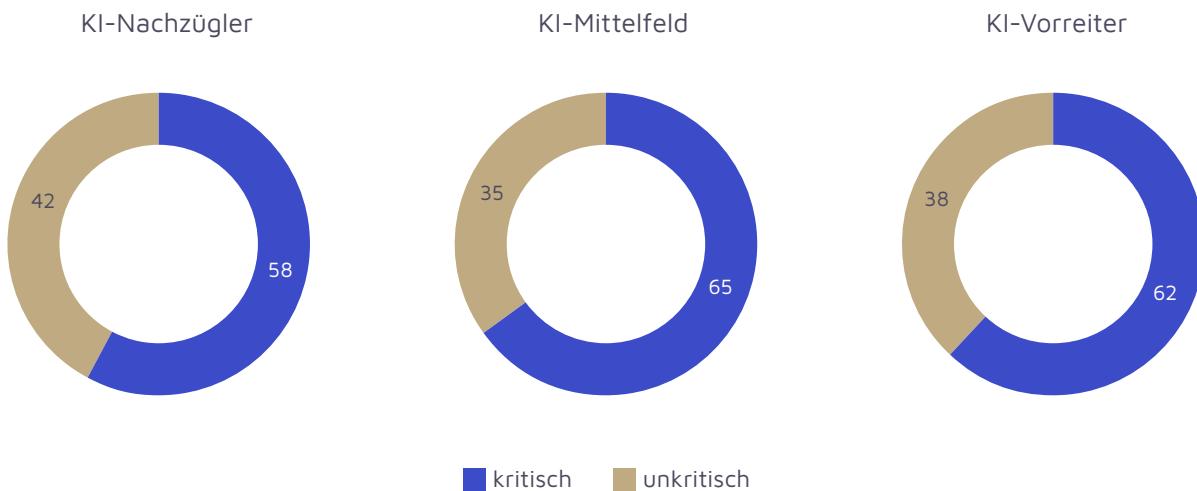


**„Die Chance zur Wiedererlangung von digitaler Souveränität ist immer bei Technologiesprüngen besonders groß. Falls beispielsweise Quantencomputing der nächste „Game Changer“ wird, sollte alle Kraft in die Entwicklung dieser Technologie gesteckt werden – idealerweise ohne parallel gleich wieder eine dämpfende Regulierung mitzuliefern.“**

Dr. Sebastian Träger,  
Bereichsleiter Digitalisierung und IT (CDO / CIO), enercity AG

ABBILDUNG 13

## Digitale Abhängigkeiten können die Wettbewerbsfähigkeit mindern\*



\* Frage: „Wie kritisch sind die Abhängigkeiten von außereuropäischen Cloud-, Daten- oder KI-Anbietern für Ihre Wettbewerbsfähigkeit bis 2030?“; prozentualer Anteil der befragten Unternehmensentscheider:innen nach KI-Reifegrad.

Quelle: Handelsblatt Research Institute / valantic (2026)

Grundsätzlich sind Abhängigkeiten nicht zwingend ein Problem, da sie mit digitaler Souveränität vereinbar sind, solange die Unternehmen dennoch eine gewisse Kontrolle haben – beispielsweise bezüglich der Nutzung der Anwendungen oder beim Zugriff auf ihre Daten. Wichtig ist vor allem das Bewusstsein, dass aus Abhängigkeiten potenziell Risiken entstehen können. Und dies ist, zumindest bei mehr als drei Fünftel der Unternehmen mit einem höheren KI-Reifegrad, der Fall (siehe Abbildung 13). Sie sehen die Abhängigkeiten als kritisch für ihre Wettbewerbsfähigkeit bis 2030 an.

Mit diesem Bewusstsein ist auch die Basis für ein mögliches Handeln zur Stärkung der digitalen Souveränität im KI-Bereich gegeben. Und hier zeigt sich, dass zumindest die Unternehmen mit einem hohen Reifegrad schon aktiv sind (siehe Abbildung 14). Neun von zehn Unternehmen haben schon Maßnahmen zur Stärkung der digitalen Souveränität ergriffen.

Von den Entscheider:innen aus Unternehmen mit einem niedrigen KI-Reifegrad geben 13 Prozent an, dass digitale Souveränität aktuell nicht im Fokus steht, und weitere 26 Prozent prüfen aktuell noch Optionen.

Die fortgeschritteneren Unternehmen setzen zur Stärkung der Souveränität in erster Linie auf aktive Investitionen in eigene Daten- oder KI-Infrastrukturen in Europa sowie in Kooperationen mit europäischen Technologie- oder Cloud-Anbietern. Von etwas geringerer Bedeutung sind Beteiligungen an nationalen oder europäischen Initiativen.

In jedem Fall gilt es, die Stärkung der KI-Souveränität aus den erwähnten Gründen von vornherein mitzudenken. Wenn auch aktuell noch wenig Alternativen zu den US-Anbietern vorhanden sind, ist zumindest das Schaffen eines Bewusstseins wichtig, dass für die Unternehmen aus dem Einsatz von KI auch Herausforderungen entstehen.

#### ABBILDUNG 14

### KI-Vorreiter haben die Digitale Souveränität am stärksten im Blick\*

#### KI-Nachzügler

Beteiligung an nationalen oder europäischen Initiativen

21

Aktive Investitionen in eigene Daten- oder KI-Infrastrukturen in Europa

12

Kooperation mit europäischen Technologie- oder Cloud-Anbietern

28

Prüfung von Optionen, aber noch keine Entscheidung

26

Keine der genannten: Digitale Souveränität ist derzeit kein Schwerpunkt.

13

#### KI-Mittelfeld

Beteiligung an nationalen oder europäischen Initiativen

26

Aktive Investitionen in eigene Daten- oder KI-Infrastrukturen in Europa

12

Kooperation mit europäischen Technologie- oder Cloud-Anbietern

40

Prüfung von Optionen, aber noch keine Entscheidung

19

Keine der genannten: Digitale Souveränität ist derzeit kein Schwerpunkt.

3

#### KI-Vorreiter

Beteiligung an nationalen oder europäischen Initiativen

16

Aktive Investitionen in eigene Daten- oder KI-Infrastrukturen in Europa

37

Kooperation mit europäischen Technologie- oder Cloud-Anbietern

35

Prüfung von Optionen, aber noch keine Entscheidung

9

Keine der genannten: Digitale Souveränität ist derzeit kein Schwerpunkt.

2

\* Frage: „Welche Maßnahmen plant Ihr Unternehmen, um eigene souveräne Daten- oder KI-Fähigkeiten innerhalb Europas aufzubauen?“; prozentualer Anteil der befragten Unternehmensentscheider:innen nach KI-Reifegrad.

Quelle: Handelsblatt Research Institute / valantic (2026)

## KAPITEL 8

# Fazit

KI ist die Trendtechnologie 2026 und wesentlich für den Erfolg der Unternehmen in den kommenden fünf Jahren. Sie ist Ausgangspunkt für die Erzielung von Mehrwerten in unterschiedlichen Bereichen. Zugleich stellt KI die essenzielle Basis für die künftige Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und damit ihrer Existenz dar.

Damit ein Einsatz intelligenter Anwendungen allerdings umfassend ermöglicht werden kann, müssen die Unternehmen verschiedene Punkte beachten. So erfordert KI einen strategischen Ansatz. Gerade bei der Vorbereitung des Einsatzes sind zahlreiche Aspekte zu beachten, damit es ein Erfolg wird. Zwar spielt eine qualitätsgesicherte und vertrauenswürdige Datengrundlage hierbei eine große Rolle, aber es ist nur ein Erfolgsfaktor von vielen. Beispielsweise sind auch eine Befähigung der Beschäftigten, eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und passende Governance-Strukturen wichtig.

Unternehmen sollten grundsätzlich eine passende Reife zum KI-Einsatz aufweisen, die sich in den beiden Punkten „Fähigkeiten der Beschäftigten“ und „strategischer Umgang mit KI“ manifestiert. Allerdings hat erst ein Drittel der Unternehmen einen hohen und damit adäquaten Reifegrad erreicht.

Zwar stehen nur wenige Unternehmen noch ganz am Anfang. Viele müssen aber noch an ihrer KI-Reife arbeiten, um für den Einsatz der Technologie gut gerüstet zu sein.

Erst mit der entsprechenden Reife ist auch das Bewusstsein dafür vorhanden, dass es auf ein ganzes Bündel von Erfolgsfaktoren ankommt, wodurch KI-reifere Unternehmen eher Mehrwerte erzielen.

Die große Bedeutung der Technologie röhrt nicht nur vom Potenzial für die einzelnen Unternehmen, vielmehr ist KI auch in konjunktureller Hinsicht wichtig. Sie steigert die gesamtwirtschaftliche Produktivität und stimuliert so das Wirtschaftswachstum. Gerade Deutschland wäre aktuell darauf sehr angewiesen.

Ferner resultiert für die Unternehmen aus dem KI-Einsatz auch der Bedarf eines Change-Managements. Für die Beschäftigten werden neue Fähigkeiten relevant und die Unternehmen müssen darauf achten, Kompetenzen gezielt zu fördern, da sie sonst verloren gehen. Ebenfalls ändern sich die Führungsrollen, worauf Führungskräfte vorbereitet werden müssen.

Alle diese Punkte verdeutlichen, dass die Implementierung von KI kein schneller Prozess ist, der einfach so umgesetzt wird. Es bedarf der

richtigen Vorbereitung und stetigen Überprüfung, ob die getroffenen Maßnahmen ihre Zielsetzung erfüllen.

Dazu gehört auch das Thema digitale Souveränität. Der vorliegende Studienreport zeigt, dass die befragten Unternehmen die Herausforderungen erkannt haben, die mit digitalen Abhängigkeiten einhergehen können. Gerade die Unternehmen mit einem hohen KI-Reifegrad haben damit begonnen, ihre Souveränität aktiv zu stärken. Die zugrundeliegende Erkenntnis lautet: Wird der

Aspekt der Souveränität bei der digitalen Transformation von vornherein mitgedacht und bestmöglich gestärkt, lassen sich höhere Aufwände zu einem späteren Zeitpunkt vermeiden.

Die Ergebnisse der Analyse verdeutlichen, dass die Unternehmen mit einer hohen Reife genau die Aspekte umsetzen, mit denen der KI-Einsatz ein Erfolg wird. Andere Unternehmen können von diesen Vorreitern beim Einsatz von KI lernen (siehe Box „Key Take-aways, die man von KI-Vorreitern lernen kann“).

### **Key Take-aways, die man von KI-Vorreitern lernen kann**

- Eine strategische Auseinandersetzung und die Sicherstellung der relevanten KI-Kompetenzen sind das Fundament für einen erfolgsversprechenden, mehrwertgenerierenden KI-Einsatz.
- Intelligente Anwendungen sollten nicht nur bei internen Prozessen wie der Dokumenten- und Datenverwaltung zum Einsatz kommen, sondern mittelfristig auch in Kernbereichen wie der Produkt- und Anwendungsentwicklung.
- Eine umfassende und qualitative Datengrundlage ist entscheidender für den KI-Erfolg als die Leistungsfähigkeit der Modelle.
- Die Daten sind aber nicht der einzige Erfolgsfaktor. Unternehmen muss bewusst sein, dass es auf eine Vielzahl von Aspekten ankommt, damit der Einsatz von KI ein Erfolg wird. All diese Faktoren sollten etabliert sein und stetig gestärkt werden.
- Die Nutzung intelligenter Anwendungen ist nicht nur Ausgangspunkt für das Erzielen von Mehrwerten, sondern der Schlüssel zur künftigen Wettbewerbsfähigkeit.
- Aus dem Einsatz von KI resultieren Abhängigkeiten von außer-europäischen Cloud-, Daten- oder KI-Anbietern, die sich für die Unternehmen als potenziell kritisch im Hinblick auf die digitale Souveränität herausstellen können.
- Es ist wichtig, Maßnahmen zur Stärkung der digitalen Souveränität im Bereich KI zu ergreifen.

**About us**

valantic zählt zu den am schnellsten wachsenden Digital Consulting-, Solutions- und Software-Gesellschaften am Markt. Über 500 Blue Chip Kunden vertrauen bereits auf valantic – davon 33 von 40 DAX-Konzernen sowie eine Vielzahl internationaler Marktführer. Mit mehr als 4.300 Digitalisierungs-Expertinnen und -Experten ist valantic in 20 Ländern weltweit vertreten.

Etwa 2.000 erfolgreiche Digitalisierungsprojekte in den letzten fünf Jahren haben gezeigt, dass die Expertinnen und Experten von valantic die Herausforderungen ihrer Kunden genauestens verstehen. Von der Strategie bis zur handfesten Umsetzung verfügen diese über die notwendige Expertise, Projekte von Anfang bis Ende zu begleiten und erfolgreich zu machen. Dabei verbinden sie technologische Kompetenz mit Branchenkenntnis und Menschlichkeit.

valantic berät Unternehmen zu allen Herausforderungen der Digitalen Transformation, hilft diesen, ihre Corporate Performance besser zu managen und die Potenziale von Daten und Künstlicher Intelligenz zu heben. Darüber hinaus unterstützt valantic seine Kunden dabei, die Customer Experience optimal zu gestalten, Kerntechnologien der Digitalisierung gewinnbringend einzusetzen und Unternehmensprozesse durchgängig zu optimieren.

**Handelsblatt**  
**RESEARCH INSTITUTE**

Das Handelsblatt Research Institute (HRI) ist ein unabhängiges Forschungsinstitut unter dem Dach der Handelsblatt Media Group. Es schreibt im Auftrag von Kunden wie Unternehmen, Finanzinvestoren, Verbänden, Stiftungen und staatlichen Stellen wissenschaftliche Studien. Dabei verbindet es die wissenschaftliche Kompetenz des 20-köpfigen Teams aus Ökonom:innen, Sozial- und Naturwissenschaftler:innen sowie Historiker:innen mit journalistischer Kompetenz in der Aufbereitung der Ergebnisse. Es arbeitet mit einem Netzwerk von Partner:innen sowie Spezialist:innen zusammen. Daneben bietet das Handelsblatt Research Institute Desk-Research, Wettbewerbsanalysen und Marktforschung an.

**valantic GmbH**

Laurenz Kirchner  
Lead Data & AI Practice

Malte Limbrock  
Media & Analyst Relations

valantic GmbH  
Ainmillerstrasse 22  
80801 München  
genai@valantic.com

**[www.valantic.com](http://www.valantic.com)**

Handelsblatt GmbH  
Handelsblatt Research Institute  
Toulouser Allee 27  
40211 Düsseldorf

**[handelsblatt-research.com](http://handelsblatt-research.com)**

Autor: Dr. Sven Jung

Stand: Februar 2026

Gendern im Text: Sofern das generische Maskulinum verwendet wird (insbesondere bei Komposita), dient dies allein der besseren Lesbarkeit; grundsätzlich sind alle Geschlechter einbezogen.