

Generative KI in der deutschen Wirtschaft 2026

**Jetzt geht es nicht mehr darum, ob KI eingesetzt wird.
Entscheidend ist, wie gut die Transformation gelingt.**



Generative KI markiert einen Wendepunkt für Wirtschaft und Gesellschaft. Doch wo stehen Unternehmen beim Einsatz generativer KI aktuell wirklich?

Um diese Frage zu beantworten, haben wir im März 2026 480 Entscheider:innen der deutschen Wirtschaft zu ihrer Wahrnehmung und Nutzung von KI befragt.

Inhalt

Vorwort	4
Fakten und Kernaussagen im Überblick	6
Strategie und Ambition	8
Wie entwickelt sich der strategische Umgang mit generativer KI und was bremst die Umsetzung?	
Anwendungsbereiche	16
Wo wird generative KI heute eingesetzt und wie entsteht daraus skalierbare Wirkung?	
Trusted AI	26
Wo stehen die Unternehmen bei der Herausforderung, generative KI nicht nur leistungsfähig, sondern auch vertrauenswürdig einzusetzen?	
Enablement	32
Wie weit sind Unternehmen in der Befähigung, Anwendung und Verankerung von KI im Arbeitsalltag?	
Technologie und Partner	38
Wie steuern Unternehmen Technologie, Partner und Abhängigkeiten im KI-Ökosystem?	
Fazit	43
Methodik	44
Kontakt	46

Liebe Leserinnen und Leser,

generative KI hat 2026 eine neue Phase erreicht. Ihre Relevanz für Unternehmen steht kaum noch zur Debatte. KI ist flächendeckend im strategischen Denken deutscher Unternehmen angekommen. Im Mittelpunkt steht nun, wie gut Unternehmen diesen Anspruch in belastbare Steuerung, skalierbare Anwendungen und messbaren Nutzen übersetzen.

Die vorliegende Studie zeigt einen Markt im Übergang. Viele Unternehmen haben die Phase des Experimentierens hinter sich gelassen. KI wird produktiv eingesetzt, Investitionen zeigen Wirkung, erste Wertbeiträge werden realisiert. Mit der wachsenden Breite des Einsatzes treten die zentralen Herausforderungen hervor.

Der Unterschied zwischen Unternehmen liegt 2026 vor allem in der Qualität der Umsetzung. Technologiezugang und einzelne Leuchtturm-Use-Cases reichen allein nicht aus. Entscheidend ist, wie gut KI strategisch, organisatorisch, technologisch und kulturell eingebettet wird.

Die Ergebnisse unserer Befragung zeigen eine Verschiebung hin zur operativen Realität. Erfolg wird stärker geschäftsnah gemessen, Investitionen werden kontrollierter gesteuert, Enablement wird pragmatischer gedacht. Trusted AI entwickelt sich vom Absicherungsthema zur Führungsaufgabe. Technologieentscheidungen und Partnerschaften werden Teil der Architektur unternehmerischer KI-Fähigkeit. Mit Agentic AI rücken neue Formen handlungsfähiger KI in den Fokus.

Gerade diese Entwicklung macht die aktuelle Phase relevant. KI ist bereits wirksam, aber noch nicht überall belastbar integriert. Viele Unternehmen verfügen über produktive Anwendungen und stehen vor der Aufgabe, daraus ein integriertes Gesamtmodell zu entwickeln. Die kommenden Jahre werden von Managemententscheidungen geprägt sein: von Prioritäten, Verantwortlichkeiten, Steuerungsmodellen, Nutzung im Arbeitsalltag und der Frage, wie KI dauerhaft Teil von Wertschöpfung und Transformation von Geschäftsmodellen und Prozessen wird.

Diese Studie liefert eine Standortbestimmung: Wo steht der Markt, wo zeigen sich klare Muster, und an welchen Stellen entscheidet sich nun die weitere Professionalisierung – von Strategie und Steuerung über Anwendung und Governance bis hin zu Enablement, Technologie und Partnerökosystemen? Unser Anspruch ist es, Orientierung zu geben – für Vorstände, Geschäftsführungen und Führungskräfte, die KI als festen Bestandteil moderner Unternehmenssteuerung begreifen.

**2026 entscheidet sich nicht mehr, ob KI eingesetzt wird.
Es entscheidet sich, wie gut sie geführt wird.**

Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre und freue mich auf den Austausch mit Ihnen.

A portrait of Benedikt Höck, a man with short brown hair and a light beard, wearing a grey blazer over a black t-shirt. He is smiling slightly and looking towards the camera.

Benedikt Höck

Partner, Head of AI,
KPMG in Deutschland

Vom Modell zur steuerbaren KI-Transformation

Large Language Models (LLMs) bilden die Grundlage, generative KI macht sie nutzbar, Agentic AI erweitert den Handlungsspielraum – Trusted AI hält den Einsatz steuerbar.

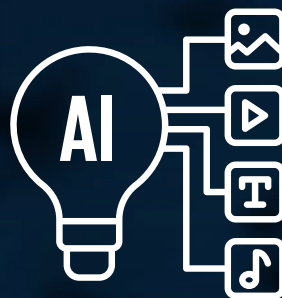
Trusted AI

Governance-Rahmen: Sichert den verantwortungsvollen, transparenten und regelkonformen Einsatz von KI.



LLMs

Technologische Grundlage:
Große Sprachmodelle verarbeiten und erzeugen natürliche Sprache.



Generative KI

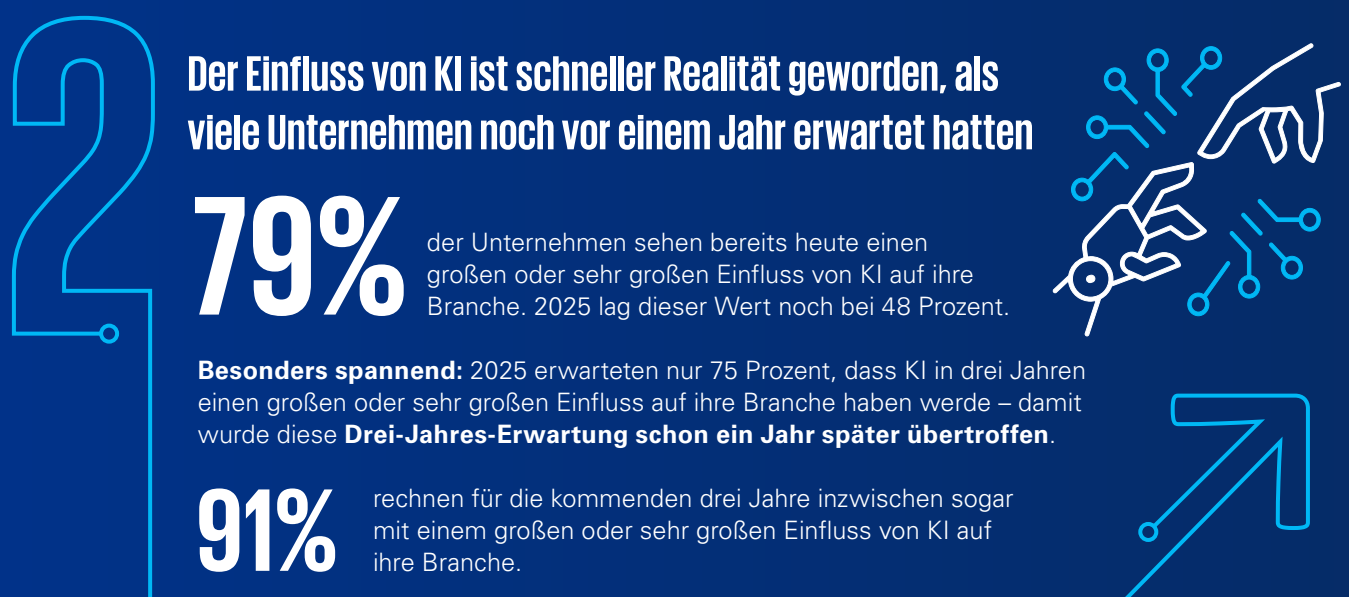
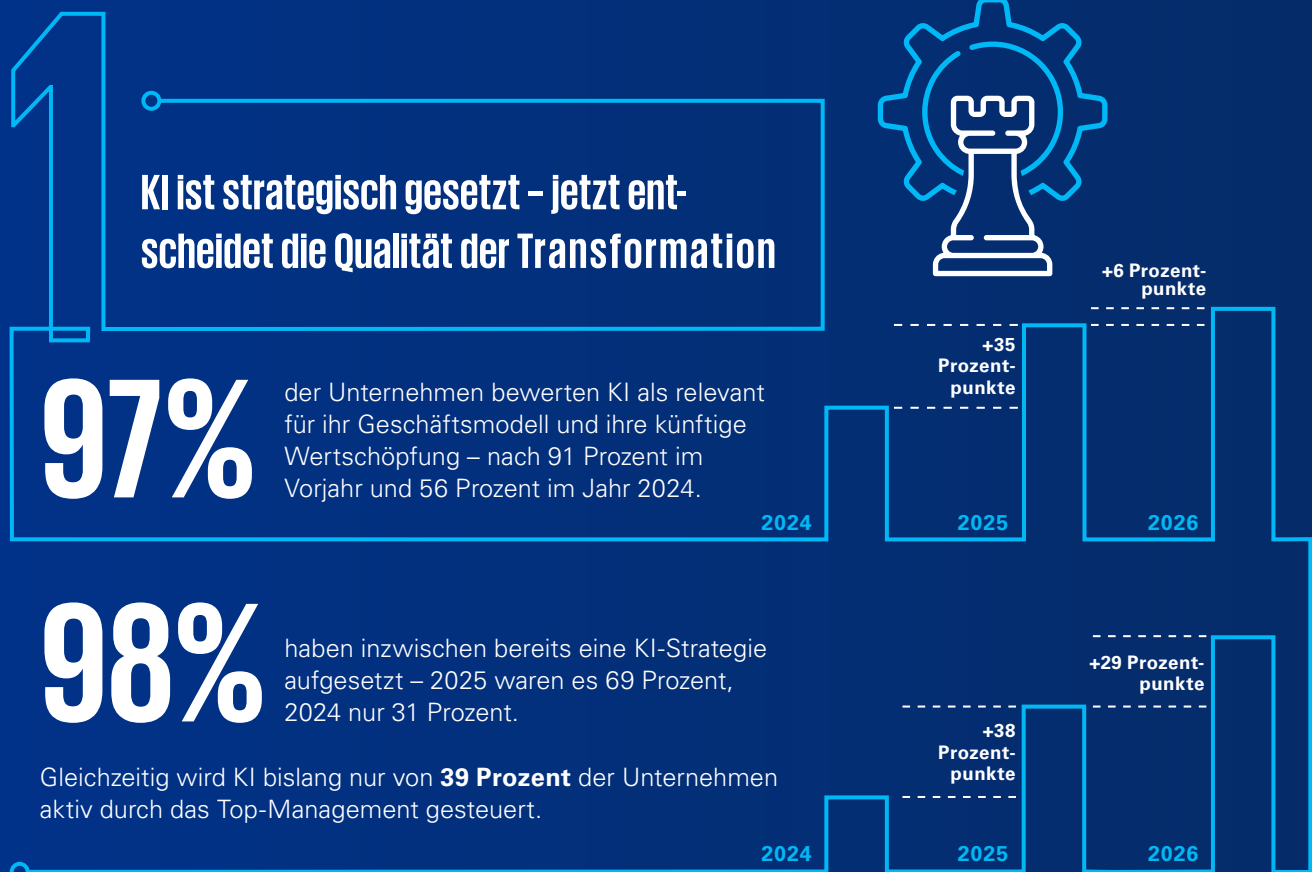
Anwendungsebene:
KI erzeugt neue Inhalte, wie Texte, Code, Analysen oder Zusammenfassungen.



Agentic AI

Aktueller Reifeschritt:
Mehrere KI-Agenten arbeiten wie ein digitales Team zusammen, planen Aufgaben, nutzen Tools und führen Ergebnisse zusammen.

Fakten und Kernaussagen im Überblick



3

KI entfaltet bereits spürbaren Mehrwert – aber die wirklich fortgeschrittene Umsetzung bleibt bislang die Ausnahme



65%

der Unternehmen sehen ihre Erwartungen an die positiven Effekte von KI weitgehend bestätigt. Wo die Wirkung von den Erwartungen abweicht, tritt sie häufiger **langsamer** ein (**55 Prozent**), fällt zugleich aber **öfter stärker** aus (**65 Prozent**) und zeigt sich **in mehr Bereichen** als erwartet (**77 Prozent**).

Die drei am häufigsten genannten Kriterien zur Erfolgsmessung sind 2026 **Produktivitäts- und Effizienzgewinne, Umsatz- und Wachstumsbeiträge** sowie **Innovationsbeiträge**.



Gleichzeitig ist KI erst bei **< 1 Prozent** der Unternehmen in den markt- und kundennahen Bereichen, in den operativen Kernprozessen und in unterstützenden Funktionen fest etabliert und systematisch integriert.

Enablement bleibt erfolgskritisch – der nächste Reifeschritt entscheidet sich im Arbeitsalltag

84%

der Unternehmen schätzen ihre Mitarbeitenden als grundsätzlich gut vorbereitet ein (2025: 66 Prozent). Gleichzeitig sagen aber nur **29 Prozent**, dass ihre Belegschaft bereits sehr gut vorbereitet ist.

51 Prozent setzen dabei besonders auf strukturierte, unternehmensweite KI-Weiterbildungsprogramme.

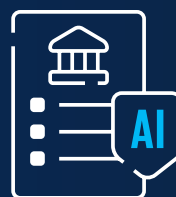
Die wichtigste offene Aufgabe liegt aus Unternehmenssicht inzwischen in der besseren Integration von KI in bestehende Arbeitsprozesse – noch vor benutzerfreundlicheren Tools und mehr Qualifizierung.



Trusted AI wird zur Voraussetzung für Skalierung – jetzt entscheiden klare Leitplanken

82%

der Unternehmen sagen, dass regulatorische Vorgaben wie der EU AI Act ihren Umgang mit KI stark oder sehr stark beeinflussen.



Genau dort liegen auch zentrale Hürden:

Die Verbreitung von Fehlinformationen sowie Datenschutz-, Sicherheits- und Compliance-Anforderungen sind für die Unternehmen die größten Herausforderungen.

Trotzdem steuern bislang erst **33 Prozent** Trusted AI strategisch und unternehmensweit.

5

Quelle: KPMG in Deutschland, 2026



Strategie und Ambition

Wie entwickelt sich der strategische Umgang mit generativer KI und was bremst die Umsetzung?

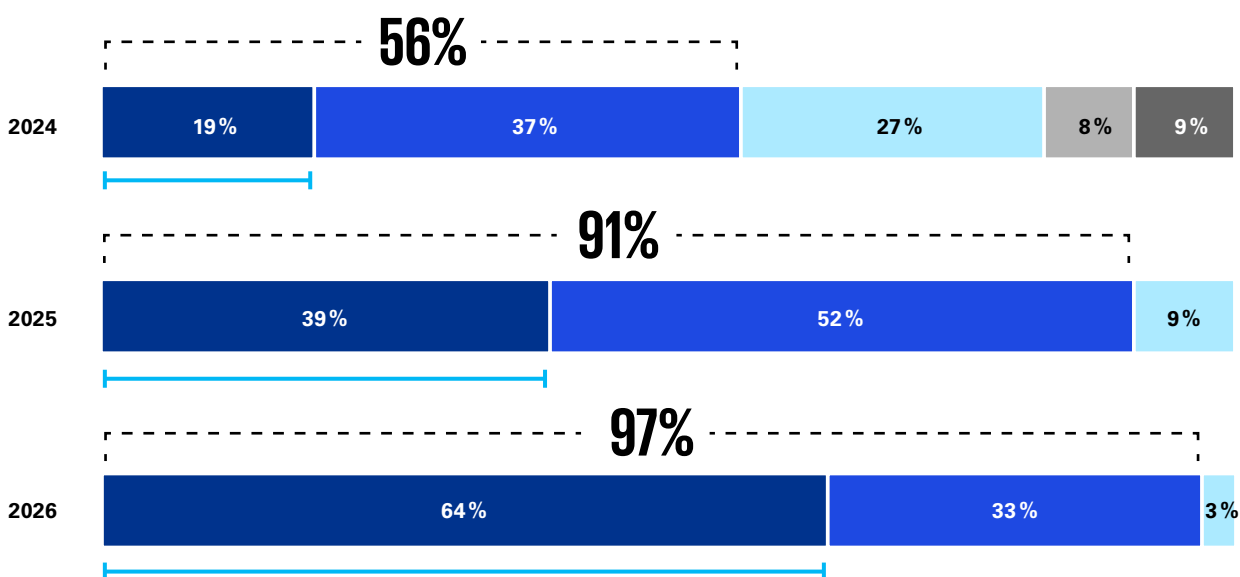
KI ist vom Zukunftsthema zum strategischen Referenzpunkt geworden

Künstliche Intelligenz ist 2026 endgültig im strategischen Kern deutscher Unternehmen angekommen. 97 Prozent der befragten Unternehmen bewerten KI als relevant für ihr Geschäftsmodell und ihre künftige Wertschöpfung. Damit ist der Anteil innerhalb von zwei Jahren von 56 Prozent (2024) über 91 Prozent (2025) auf heute nahezu flächendeckende Zustimmung gestiegen. Noch klarer zeigt sich die Entwicklung in der Qualität der Zustimmung: KI wird nicht nur häufiger als relevant eingeordnet, sondern zunehmend mit der höchsten Verbindlichkeit bewertet. Damit ist KI nicht mehr nur im strategischen Diskurs angekommen, sondern sichtbar in die oberste Prioritätsstufe vieler Unternehmen aufgerückt: KI ist heute ein strategischer Referenzpunkt. Entscheidend ist deshalb, wie

konsequent Unternehmen diese Relevanz in operative Wertschöpfung, Steuerung und Wettbewerbsfähigkeit übersetzen.

Diese Entwicklung markiert mehr als nur einen weiteren Stimmungsanstieg. Die Daten zeigen, dass KI heute auch branchen- und größenübergreifend nicht mehr als Randthema oder Innovationsoption behandelt wird, sondern als Bestandteil der unternehmerischen Kernlogik. Über alle Sektoren hinweg bewertet eine überwältigende Mehrheit KI als relevant für das eigene Geschäftsmodell – selbst im Retail, der mit 87 Prozent als einzige Branche unterhalb der 90-Prozent-Marke liegt.

Abbildung 1: Entwicklung der Zustimmung zur strategischen Relevanz von KI, 2024–2026



Die höchste Zustimmung zur strategischen Relevanz von KI hat sich seit 2024 mehr als verdreifacht.

- Stimme voll und ganz zu
- Stimme zu
- Stimme weder zu, noch lehne ich ab
- Stimme nicht zu
- Stimme überhaupt nicht zu

Quelle: KPMG in Deutschland, 2026; Basis: 2026: N=480; 2025: N=653; 2024: N=284.

KI wirkt bereits heute als Branchenfaktor – nicht erst als Zukunftserwartung

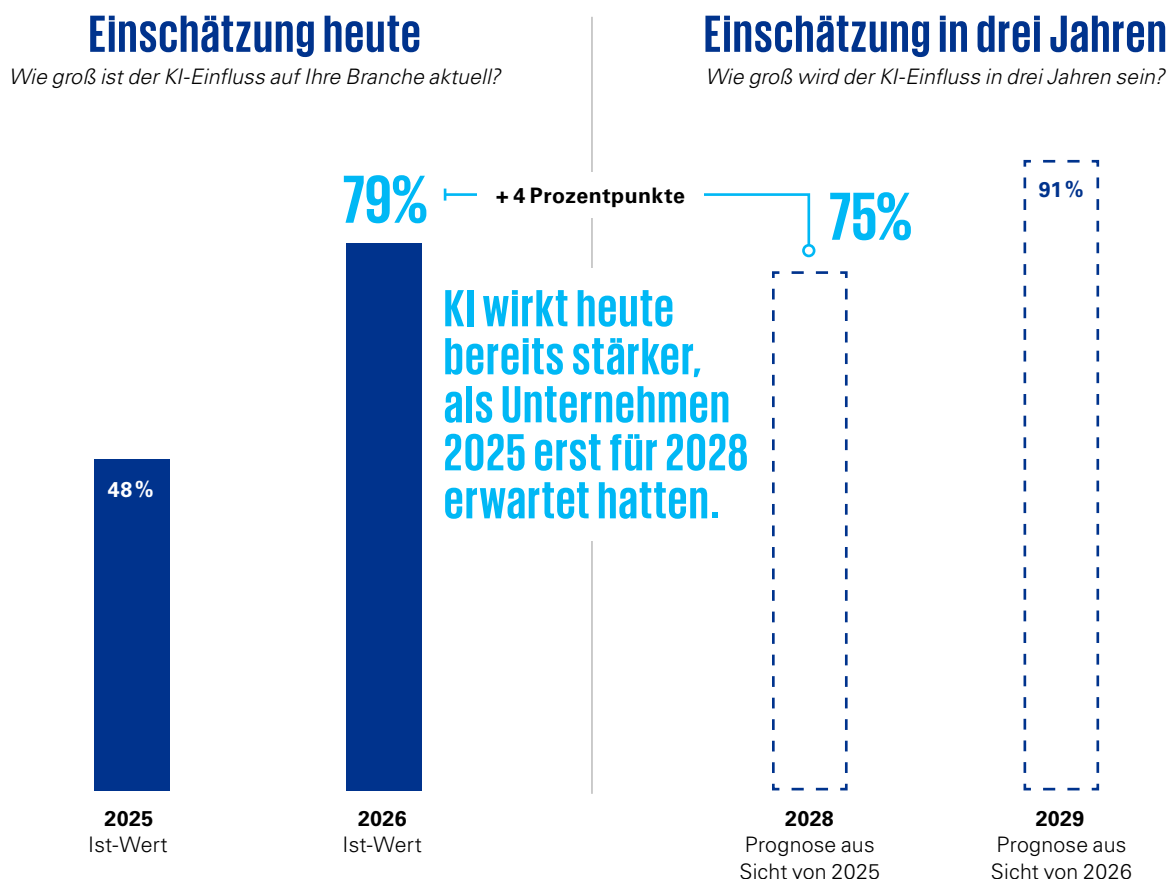
Dass sich die strategische Relevanz von KI längst nicht mehr nur intern, sondern bereits sichtbar im Markt niederschlägt, zeigt der Blick auf die eigene Branche besonders deutlich. 79 Prozent der Unternehmen bewerten den Einfluss von KI auf ihre Branche heute als groß oder sehr groß. Im Vorjahr lag dieser Wert noch deutlich niedriger. Noch aufschlussreicher als der absolute Anstieg ist der Vergleich mit der damaligen Erwartung: Der Markt ist heute schon weiter, als viele Unternehmen noch vor einem Jahr erst mittelfristig erwartet hatten. KI wirkt damit nicht mehr primär als bevorstehende Entwicklung oder strategische Option, sondern zunehmend als bereits wirksamer Marktmechanismus.

Diese Verschiebung ist substanziell. Sie zeigt, dass sich die im Vorjahr prophezeite Dynamik sogar sichtbar beschleunigt hat. Für die kommenden Jahre rechnen

die Unternehmen mit einer weiteren Verstärkung dieses Trends. In der Drei-Jahres-Perspektive erwarten inzwischen mehr als neun von zehn Unternehmen einen großen oder sehr großen Einfluss von KI auf die eigene Branche.

Getrieben wird dieser Einfluss aus Sicht der Unternehmen vor allem durch interne strategische Ziele und Erwartungen sowie durch Wettbewerbs- und Marktveränderungen – beide Faktoren werden von jeweils 70 Prozent als (sehr) starke Einflussgrößen genannt. Hinzu kommen steigende Kunden- und Nutzungserwartungen mit 65 Prozent. Regulatorische oder politische Impulse bleiben mit 53 Prozent relevant, sind aber klar nachgelagert. KI wird damit 2026 vor allem durch das Zusammenspiel aus strategischem Eigenanspruch, Marktdruck und veränderten Erwartungen im Wettbewerbsumfeld vorangetrieben.

Abbildung 2: Anteil der Unternehmen, die einen großen oder sehr großen KI-Einfluss auf ihre Branche wahrnehmen bzw. erwarten im Jahresvergleich, 2025–2026



Quelle: KPMG in Deutschland, 2026; Basis: 2026: N=480; 2025: N=653;

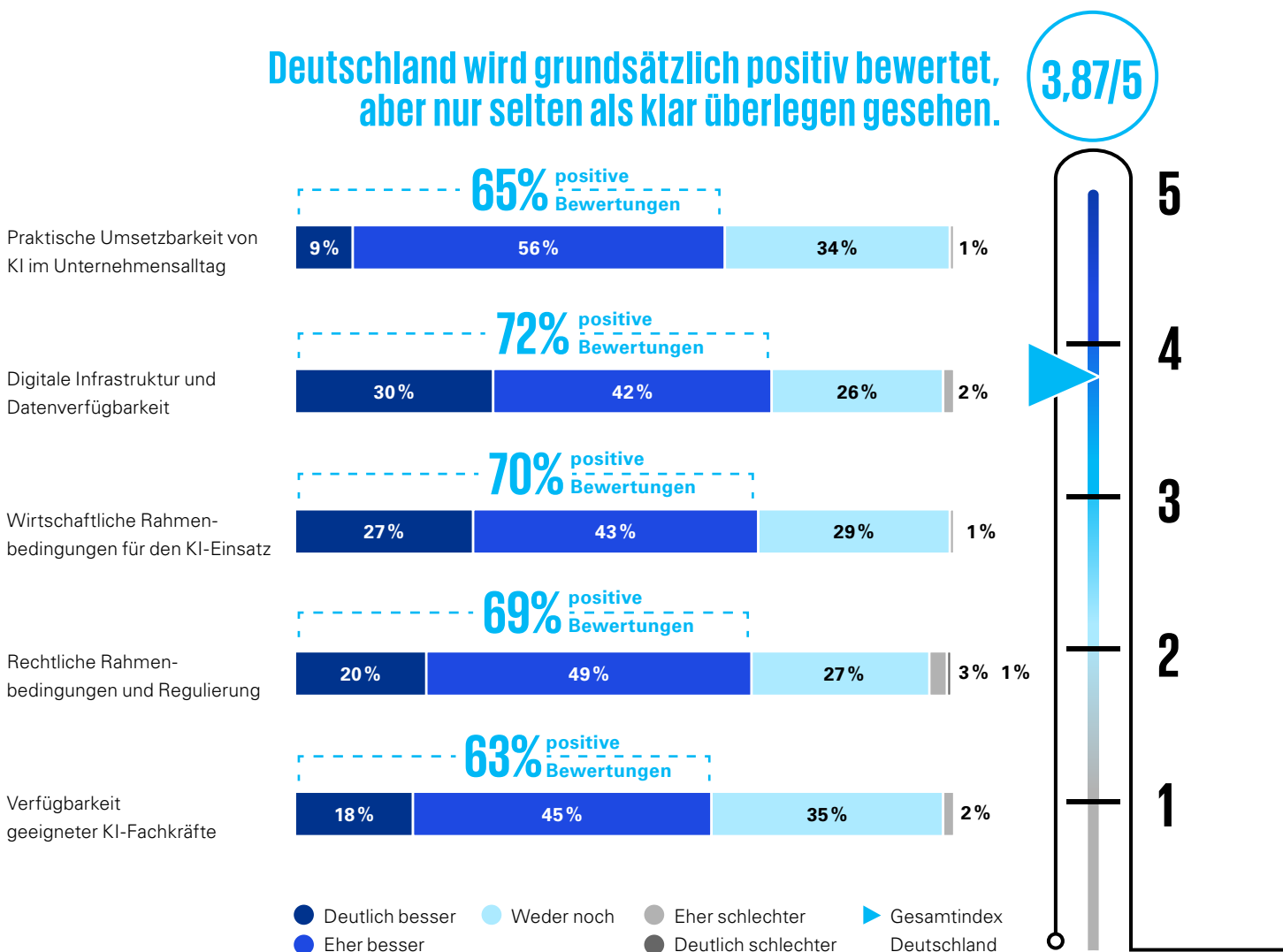
Deutschland ist als KI-Standort solide positioniert – aber nicht führend

Auch der Blick auf den Standort Deutschland passt in dieses Bild eines Marktes, der bei KI deutlich vorangekommen ist, ohne dass die befragten Unternehmen Deutschland im internationalen Vergleich bereits als Spitzenreiter einordnen. Über die fünf abgefragten Standortdimensionen hinweg fällt das Bild überwiegend positiv aus, bleibt in seiner Spannweite aber klar im Bereich eines guten, nicht eines herausragenden Standorts.

Auffällig ist dabei vor allem, dass Deutschland aus Sicht der Befragten nur selten als klar überlegen erscheint. Am überzeugendsten wirkt der Standort

dort, wo es um digitale Infrastruktur und Datenverfügbarkeit geht. Deutlich zurückhaltender fällt die Bewertung in jenen Feldern aus, die für die tatsächliche Umsetzung im Unternehmensalltag entscheidend sind – vor allem bei Fachkräften und der praktischen Umsetzbarkeit von KI. Deutschland erscheint damit weniger als herausragender Vorreiter, sondern eher als Standort mit belastbarer Basis und begrenzter Durchschlagskraft in den entscheidenden Umsetzungsdimensionen. Damit ist Deutschland kein Standortnachteil, aber auch noch kein Standortvorteil, der KI-Umsetzung spürbar erleichtert.

Abbildung 3: Einordnung Deutschlands als KI-Standort im internationalen Vergleich



Quelle: KPMG in Deutschland, 2026; N=480

Strategien sind etabliert – der Markt ist in der Umsetzung angekommen

Der strategische Reifegrad des Marktes hat sich in kurzer Zeit deutlich verschoben. KI-Strategien sind heute nahezu flächendeckend vorhanden. Was 2025 noch in relevanten Teilen nur geplant war – vielfach bereits mit kurzfristigem Umsetzungshorizont von zwölf Monaten – ist 2026 weitgehend Realität geworden. Eine KI-Strategie alleine ist damit kaum noch ein Differenzierungsmerkmal.

Entscheidend wird nun stärker die Qualität der Strategie und die Stringenz ihrer Umsetzung: wie klar sie also Prioritäten setzt, an den Geschäftszielen ausgerichtet ist und in belastbare Strukturen übersetzt wird. Dass hier noch Lücken bestehen, zeigt sich daran, dass KI bislang nur von 39 Prozent der Unternehmen aktiv durch das Top-Management gesteuert wird. Der Markt ist damit sichtbar aus der Phase strategischer

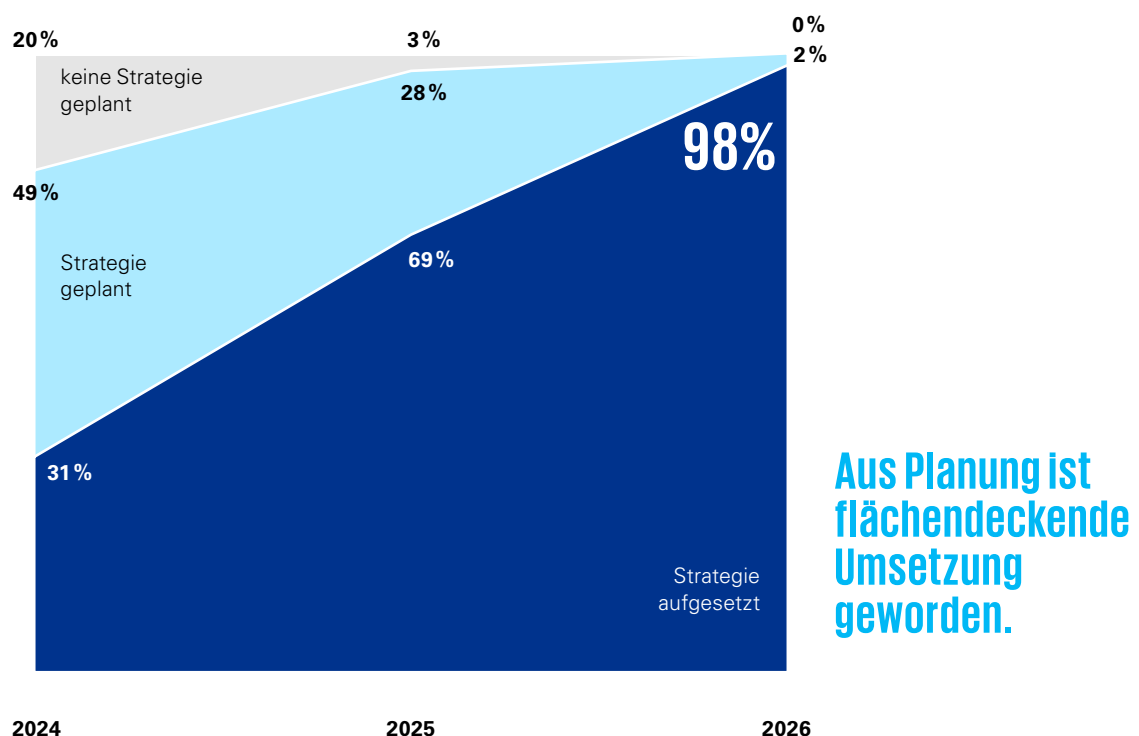
Vorbereitung in eine Phase operativer Konkretisierung übergegangen. Die eigentliche Differenzierung entsteht nun in der Verbindlichkeit der Steuerung.

KI-Investitionen bestätigen den strategischen Anspruch – bei kontrollierter Ambition

Die bisherigen KI-Investitionen werden 2026 nahezu durchgehend eher positiv bewertet. 71 Prozent der Unternehmen sagen, dass die Ergebnisse ihre Erwartungen übertreffen – teilweise sogar deutlich, weitere 23 Prozent sehen sie im Wesentlichen bestätigt. Das spricht dafür, dass KI aus Sicht vieler Unternehmen bereits einen belastbaren wahrgenommenen Nutzen stiftet.

Anders als bei früheren Technologiewellen zeigt sich dieser Mehrwert häufig unmittelbar im operativen Kontext – etwa durch Effizienzgewinne oder schnellere

Abbildung 4: Status der KI-Strategie in Unternehmen, 2024–2026

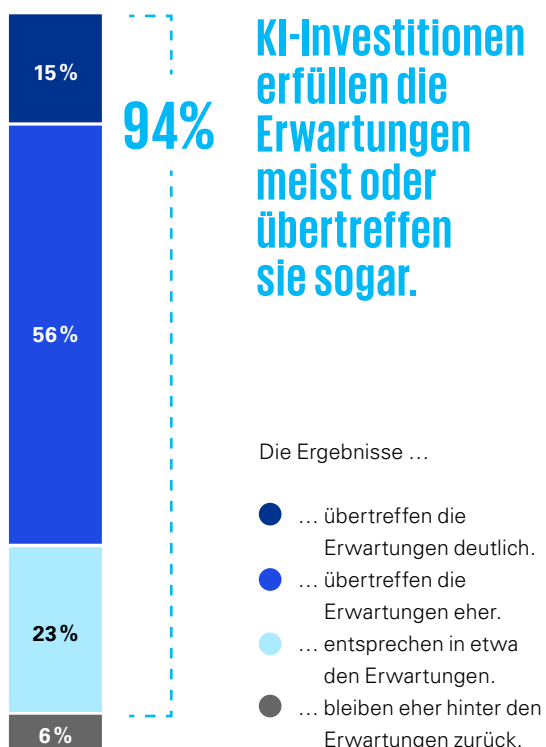


Quelle: KPMG in Deutschland, 2026; Basis: 2026: N=480; 2025: N=653; 2024: N=284

Datenanalysen – und nicht erst in langfristigen Transformationsprogrammen. KI wird damit zunehmend zum konkreten Hebel zur Verbesserung bestehender Prozesse.

Auffällig ist zugleich die veränderte Investitionslogik. Während 2025 noch eine große Mehrheit steigende KI-Investitionen plante, bleibt die Budgetierung 2026 deutlich kontrollierter: 67 Prozent wollen in den kommenden zwölf Monaten weniger als zehn Prozent ihres gesamten Investitionsbudgets in KI investieren, 30 Prozent planen mit einem Budgetanteil zwischen zehn und 25 Prozent für KI. Das spricht weniger für Zurückhaltung als für einen Markt, der KI inzwischen stärker wert- und umsetzungsorientiert finanziert – nicht mehr als reines Zukunftsversprechen, sondern als gezielt gesteuerten Transformationshebel.

Abbildung 5: Bewertung der bisherigen KI-Investitionen im Verhältnis zu den Erwartungen



Quelle: KPMG in Deutschland, 2026; N=480.



Microsoft-Perspektive: Agentic AI braucht ein neues Operating Model

Der aktuelle Work Trend Index¹ zeigt, wie schnell Agentic AI im Unternehmensalltag ankommt: Die Zahl aktiver KI-Agenten im Microsoft-365-Ökosystem ist innerhalb eines Jahres um das 15-fache gewachsen, in Großunternehmen sogar um das 18-fache. Agentic AI ist damit mehr als ein Effizienzprogramm oder der nächste Digitalisierungsschritt. Entscheidend ist, Workflows so zu gestalten, dass Agenten Routinen übernehmen und Menschen mehr Zeit für Planung und strategische Entscheidungen gewinnen. Wie das konkret aussehen kann, zeigt Microsoft am Beispiel der eigenen Finanzorganisation: Dort werden generative KI-Agenten produktiv eingesetzt: vom Deal Document Inspector, der Vertragsprüfungen automatisiert, über Intelligent Collections und einen agentengestützten Sourcing-Use-Case, der allein rund 10 Mio. US-Dollar und 15.000 Arbeitsstunden pro Jahr einspart, bis hin zu autonomer Variance Analysis und autonomem Period Close.

1 Microsoft, 2026

Agentic AI entfaltet ihr Potenzial erst, wenn Unternehmen Wertschöpfung, Entscheidungsprozesse und die Zusammenarbeit von Menschen und Agenten neu denken. Der entscheidende Hebel ist nicht die Technologie allein, sondern menschliche Führung, klare Strukturen und ein passendes Operating Model.

Alexander Gaertner

CFO, Microsoft
Deutschland GmbH



Zwischen Systematik und einzelnen Use Cases: Umsetzung folgt einer doppelten Logik

Die organisatorische Umsetzung von KI folgt 2026 in vielen Unternehmen einer doppelten Logik: 69 Prozent berichten von klaren unternehmensweiten Leitplanken, ebenso viele von einer systematischen Einführung entlang von Prozessen und Wertschöpfungsketten. Zugleich nähern sich 67 Prozent dem Thema weiterhin primär über konkrete Use Cases.

Das ist weniger ein Widerspruch als Ausdruck eines pragmatischen Reifestands. Unternehmen schaffen bereits strukturelle Orientierung, realisieren Wirkung aber weiterhin stark über konkrete Anwendungen und operative Lernfelder. KI wird damit weder rein experimentell noch bereits vollständig standardisiert eingeführt, sondern parallel systematisiert und an konkreten Wertbeiträgen weiterentwickelt.

Besonders in daten- und regulierungsintensiven Branchen – wie zum Beispiel Technology, Life Sciences oder Insurance – wirkt diese Verbindung aus Struktur und Anwendung bereits vergleichsweise weit entwickelt, während der organisatorische Zugang in stärker fragmentierten Umfeldern – allen voran in Teilen des

Gesundheitswesens – heterogener bleibt. Die Unterschiede verlaufen damit weniger linear entlang eines Reifegrads als entlang struktureller und regulatorischer Ausgangsbedingungen.

Agentic AI rückt sichtbar auf die strategische Agenda

Agentic AI ist 2026 faktisch schon ein strategisches Breitenthema: 86 Prozent sehen bereits heute eine Relevanz, weitere 13 Prozent erwarten künftig eine Relevanz. Auch innerhalb der Gruppe, die bereits heute eine Relevanz sieht, rechnet eine deutliche Mehrheit (> 70 Prozent) mit weiter steigender Bedeutung.

Das spricht dafür, dass sich der Blick auf KI erweitert – weg von einzelnen, klar umrissenen Anwendungen hin zu Systemen, die eigenständiger agieren und komplexere Abläufe unterstützen können. Besonders ausgeprägt ist diese Relevanz in größeren Unternehmen und in höheren Umsatzklassen, was darauf hindeutet, dass Agentic AI vor allem dort an Bedeutung gewinnt, wo KI bereits stärker in strategische und operative Strukturen eingebettet ist.

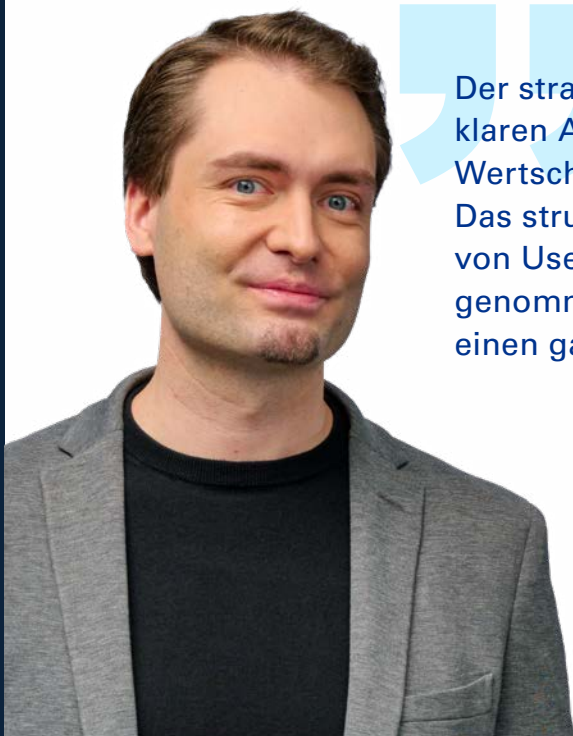
UNSERE PERSPEKTIVE

Aus unserer Sicht markiert 2026 den Übergang von strategischer Positionierung zu verbindlicher Steuerung. KI ist in vielen Unternehmen gesetzt, Strategien sind formuliert und erste Investitionen zeigen Wirkung. Der eigentliche Reifeunterschied entsteht nun dort, wo Unternehmen ihre KI-Ambition klar priorisieren, mit Geschäftszielen verbinden und in belastbare Entscheidungs- und Steuerungsstrukturen übersetzen.

Dafür braucht es mehr als einzelne Use Cases oder eine formal vorhandene KI-Strategie. Entscheidend ist, ob Unternehmen beantworten können, welche Rolle KI künftig für ihr Geschäftsmodell spielen soll, welche Wertbeiträge sie erwarten und nach welchen Kriterien Investitionen, Risiken und Umsetzungserfolge gesteuert werden. KI wird damit

zur Managementaufgabe: Sie verlangt klare Verantwortlichkeiten, messbare Ziele und ein gemeinsames Verständnis dafür, wo Technologie echten strategischen Nutzen stiften soll.

Mit der wachsenden Bedeutung von Agentic AI steigt dieser Anspruch zusätzlich. Wenn KI-Systeme künftig eigenständiger Aufgaben strukturieren und Arbeitsschritte verbinden, wird strategische Führung noch wichtiger. Unternehmen sollten deshalb heute die Grundlagen schaffen, um KI nicht nur einzusetzen, sondern bewusst zu steuern: mit klarer Ambition, realistischer Investitionslogik und einem Zielbild, das technologische Möglichkeiten mit unternehmerischer Prioritätensetzung verbindet.



Der strategische Kern im Jahr 2026 liegt in klaren Antworten auf die Transformation von Wertschöpfungskette und Geschäftsmodell. Das strukturierte Identifizieren und Umsetzen von Use Cases bleibt wichtig, genügt für sich genommen aber nicht mehr – es braucht einen ganzheitlichen Ansatz.

Benedikt Höck

Partner, Head of AI,
KPMG in Deutschland



Anwendungsbereiche

Wo wird generative KI heute eingesetzt und wie entsteht daraus skalierbare Wirkung?

Einsatzschwerpunkte von KI folgen der Logik der Wertschöpfung

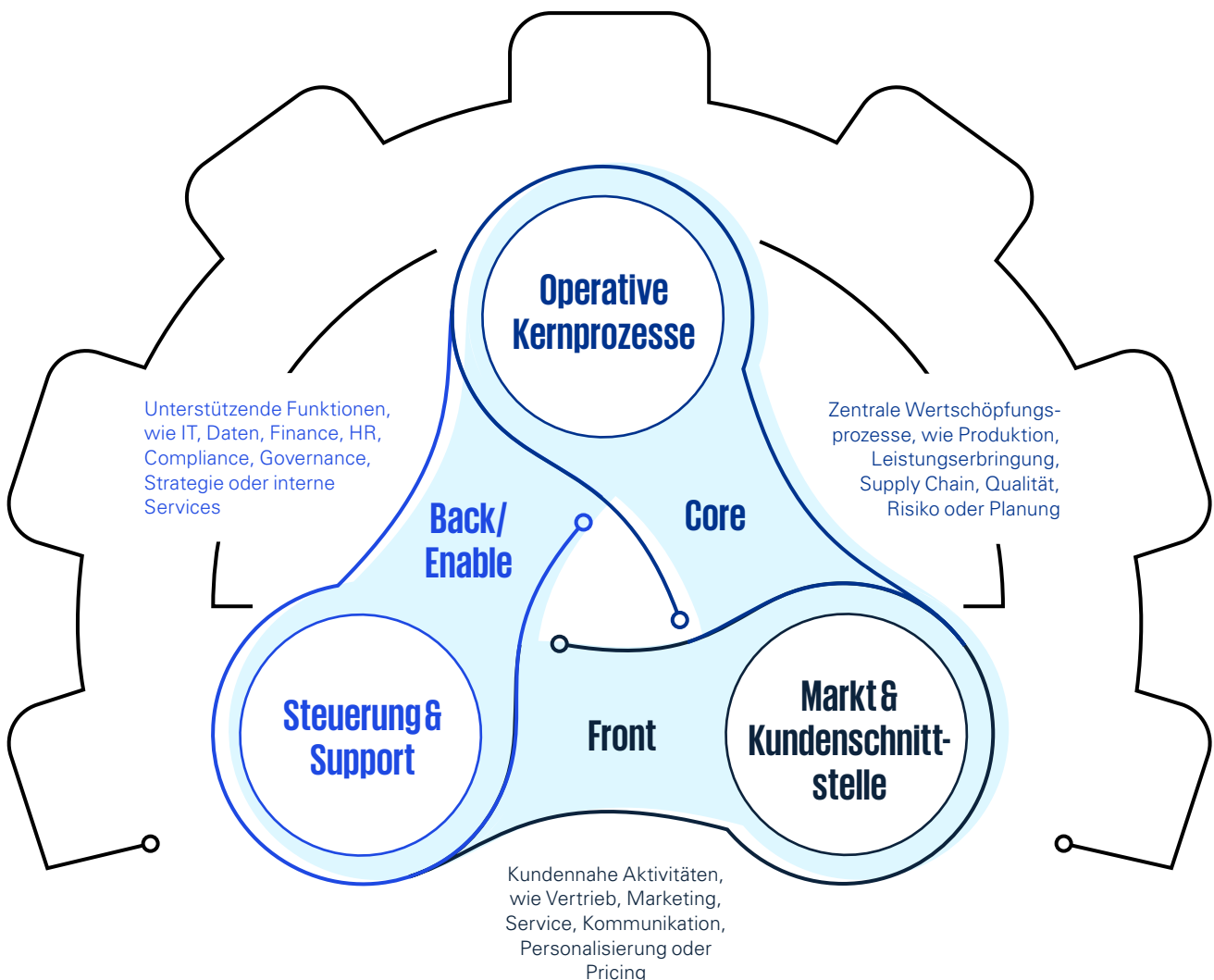
Im Gesamtbild liegt der aktuelle Schwerpunkt des KI-Einsatzes am häufigsten im Core, also in den Bereichen, in denen KI direkt in operative Kernprozesse und die Wertschöpfung eingreift, und damit vor Front-Bereichen an der Markt- und Kundenschnittstelle sowie vor Back-/Enable-Funktionen in Steuerung und Support.

Gegenüber dem Vorjahr ist das eine klare Verschiebung: 2025 lag der Fokus vieler Unternehmen noch stark auf Marketing und Vertrieb, die für die Unternehmen mit Abstand am häufigsten zu den Top-3-Fokusbereichen zählten. 2025 stand vielerorts das Ausprobieren im Vordergrund. 2026 geht es stärker um KI dort, wo Leistung entsteht, Prozesse greifen und Wertschöpfung direkt verbessert werden kann. Als Kapitelkernaussage ist dieser Durchschnitt allerdings nur bedingt aussagekräftig, weil er sehr unterschied-

liche Muster je Branche überdeckt. Zugleich zeigt sich: Ein relevanter Teil des Marktes hat bislang noch keinen klar ausgeprägten Schwerpunkt. Auch das spricht dafür, den Blick nicht nur auf das Total zu richten.

Tatsächlich folgt der Einsatz von KI keiner branchenübergreifenden Logik. Dort, wo Geschäftsmodelle stark durch Prozesse, Produktion und operative Exzellenz geprägt sind, rückt KI vor allem in den Kern der Wertschöpfung. In kundennäheren Umfeldern verschiebt sich der Schwerpunkt dagegen stärker an die Markt- und Kundenschnittstelle – etwa in Service, Kommunikation, Personalisierung oder Pricing. Und in stärker daten-, steuerungs- oder regulierungsgetriebenen Kontexten liegt der Fokus häufiger auf unterstützenden Funktionen, wie IT, Daten, Finanzen oder Compliance.

Wo KI im Unternehmen wirkt



Wie entwickelt sich KI in Ihrer Branche?

Unsere Branchenreports liefern vertiefte Einblicke in ausgewählte Sektoren – mit spezifischen Trends, Herausforderungen und Handlungsperspektiven auf Basis der Studienergebnisse.



→ Zu den Branchenreports

Gerade darin zeigt sich ein zentrales Muster: KI wird nicht nach einem allgemeinen Idealbild ausgerollt, sondern dort priorisiert, wo Unternehmen den größten unmittelbaren Hebel für ihr eigenes Geschäft sehen. KI ist damit kein One-size-fits-all-Instrument, sondern eher ein dynamischer Baukasten. Entscheidend ist, an welcher Stelle der jeweiligen Wertschöpfung KI den größten Beitrag leisten kann. In einigen Branchen ist diese Schwerpunktsetzung bereits klar erkennbar, in anderen befindet sie sich noch stärker in der Ausdifferenzierung. Genau deshalb ist für diesen Abschnitt die sektorale Logik aussagekräftiger als der reine branchenübergreifende Blick.

Abbildung 6: Branchenpositionierung nach Schwerpunktbereichen des KI-Einsatzes

	Front Kundenschnittstelle und Markt	Core Wertschöpfung und operative Prozesse	Back/Enable Unternehmenssteuerung und Support	Aktuell kein klarer Schwerpunkt
Automotive	7	77	13	3
Banking	40	30	20	10
Building & Construction	43	17	13	27
Chemicals	20	57	13	10
Consumer Goods	27	33	17	23
Energy & Natural Resources	13	20	23	44
Healthcare – Kostenträger	33	13	10	44
Healthcare – Leistungserbringer	10	27	53	10
Industrial Manufacturing	3	67	10	20
Insurance	47	17	27	9
Life Sciences	3	77	10	10
Media	40	17	23	20
Real Estate	40	30	17	13
Retail	40	17	17	26
Technology	3	80	17	—
Transport & Logistik	23	13	47	17

Quelle: KPMG in Deutschland, 2026; N=480. Angaben in Prozent

KI-Reife zeigt klare Fortschritte, ist aber noch nicht in der Breite verankert

Viele Unternehmen haben die Phase reiner Experimente inzwischen hinter sich gelassen. Im Core berichten 67 Prozent bereits von mindestens ersten produktiven KI-Anwendungen, in Back/Enable sind es 62 Prozent, im Front 55 Prozent. KI ist damit in vielen Unternehmen nicht mehr nur Gegenstand von Pilotierung, sondern in zentralen Teilen des operativen Geschäfts angekommen. Auf Basis der drei Bereiche ergibt sich insgesamt ein durchschnittlicher Reifegrad genau im Übergang von Pilotierung zu produktivem Einsatz. 59 Prozent der Unternehmen haben KI bereits in mindestens zwei von drei Bereichen in erste produktive Anwendungen überführt, 39 Prozent sogar in allen drei Bereichen.

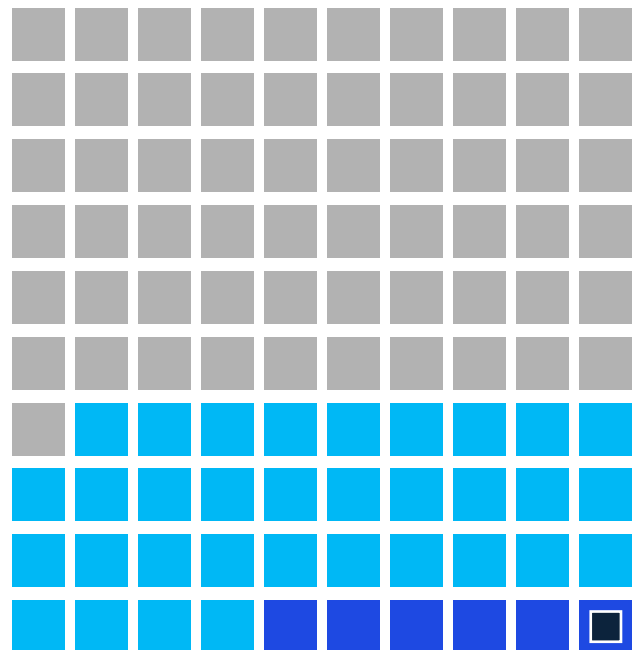
Dabei zeigt sich zugleich: Die Breite der Umsetzung wächst nicht in allen Unternehmen gleichermaßen. Vor allem größere Unternehmen sind bereits deutlich weiter. Während Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitenden KI zu 57 Prozent in allen drei Bereichen in erste produktive Anwendungen überführt haben, liegt dieser Anteil bei Unternehmen mit 251 bis 1.000 Mitarbeitenden nur bei rund 18 Prozent. Produktiver Einsatz gewinnt deutlich an Breite, aber nicht im gleichen Tempo über alle Unternehmensgrößen hinweg.

Gegenüber dem Vorjahr zeigt sich eine klare Weiterentwicklung. Bewegte sich der Markt 2025 noch zwischen Proof of Concepts, ersten Implementierungen und ersten positiven Effekten, zeigt sich 2026 ein breiteres Bild produktiver Nutzung. Die Richtung ist damit klar: KI wird operativ breiter wirksam.

Am weitesten entwickelt ist KI dort, wo sie direkt in Wertschöpfung und Prozesse eingreift. Im Durchschnitt weist der Core den höchsten Reifegrad auf, während Front-Anwendungen je nach Branche deutlich uneinheitlicher ausfallen. Das spricht dafür, dass KI vor allem dort schneller skaliert, wo sich Effizienzsteigerungs- und Prozessverbesserungspotenziale erschließen lassen.

Von einer flächigen Etablierung lässt sich dennoch nicht sprechen: Selbst im Core, dem insgesamt am weitesten entwickelten Bereich, sagen nur sechs Prozent, dass KI dort bereits fest etabliert und systematisch integriert ist. Über alle drei Bereiche hinweg gelingt das aktuell nur 0,6 Prozent der Unternehmen – konkret drei von den 480 in unserer Studie betrachteten Unternehmen. Vielerorts entsteht demnach derzeit eine Landschaft einzelner KI-Anwendungen, ein durchgängig integriertes Gesamtmodell ist noch selten.

Abbildung 7: Anteil der Unternehmen, die (mindestens) diese Reifestufe in allen drei Unternehmensbereichen erreicht haben



61%

In mindestens einem Bereich noch keine produktiven KI-Anwendungen

39%

In allen drei Bereichen mindestens erste produktive KI-Anwendungen

Zwischen produktiver Nutzung und Vollintegration liegt noch eine große Lücke.

6%

In allen drei Bereichen mindestens bereits mehrere produktive Anwendungen, teilweise skaliert

<1%

In allen drei Bereichen bereits KI-Anwendungen systematisch integriert

Quelle: KPMG in Deutschland, 2026; N=480; Jede Zelle entspricht einem Prozentpunkt

Erfolg wird 2026 geschäftsnäher und wertorientierter gemessen

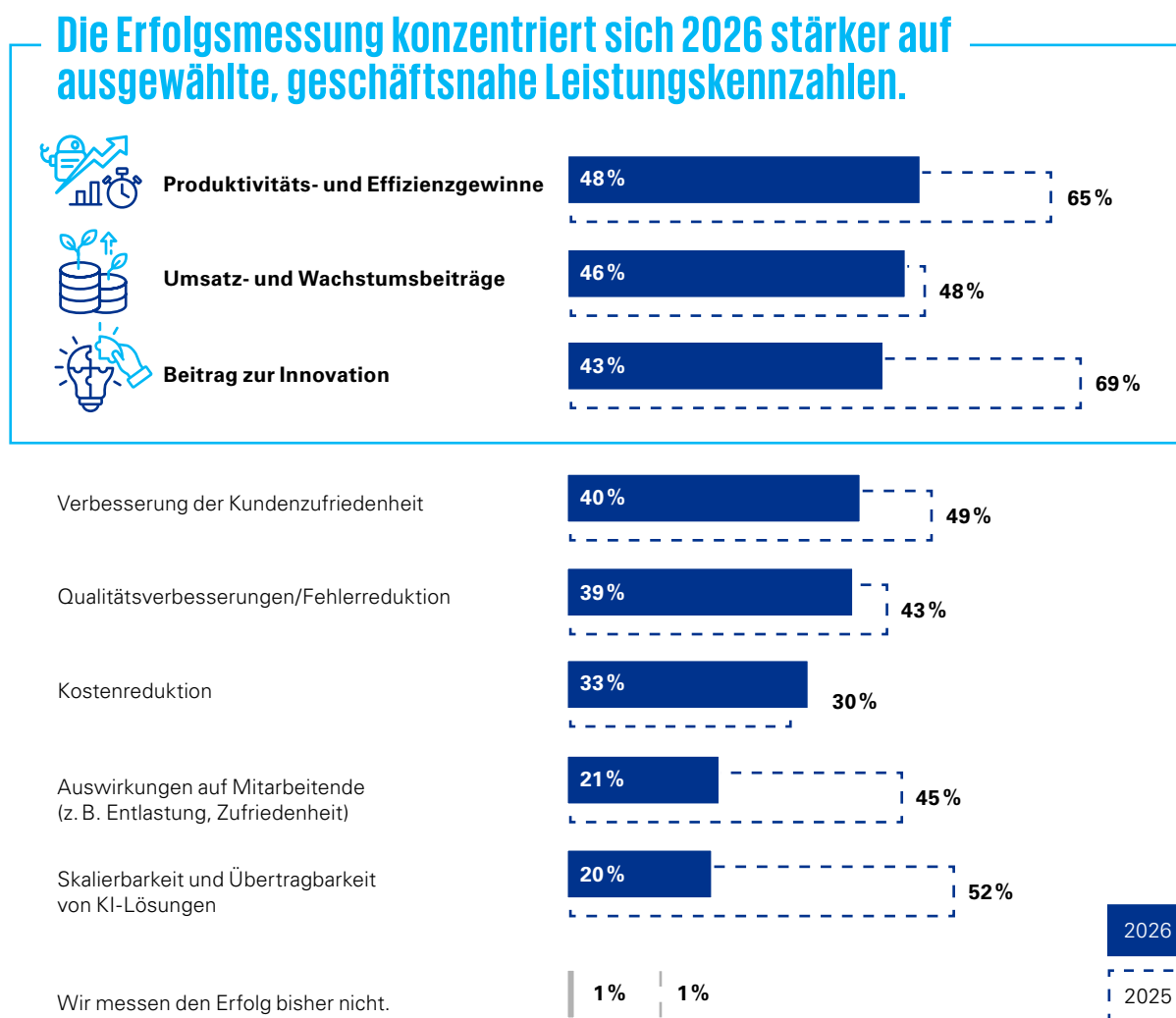
Die Erfolgsmessung von KI-Use-Cases orientiert sich 2026 klarer am konkreten Beitrag zum laufenden Geschäft. Im Vordergrund stehen Kriterien, an denen sich operative Wirkung unmittelbar ablesen lässt. Organisationale oder längerfristige Transformationsdimensionen, wie Skalierbarkeit oder Auswirkungen auf Mitarbeitende, treten demgegenüber in den Hintergrund.

Im Vergleich zum Vorjahr verschiebt sich damit die Erwartung an KI zur Logik ihrer Bewertung. 2025 wurde Erfolg noch stärker über das Zukunfts-

versprechen von KI beschrieben. 2026 zählt stärker, welcher messbare Wertbeitrag bereits heute im Alltag entsteht. Das spricht für einen Reifeschritt: KI wird weniger als Projekt mit Potenzial bewertet, sondern zunehmend danach, welchen konkreten Nutzen sie im Hier und Jetzt stiftet.

Wichtig ist dabei: Diese Verschiebung bedeutet nicht, dass Skalierung an Relevanz verliert. Sie wird 2026 nur seltener als bereits erreichter Erfolgsnachweis verstanden, sondern markiert vielmehr den nächsten Reifeschritt.

Abbildung 8: Kriterien zur Erfolgsmessung von KI-Use-Cases, 2025 und 2026



Quelle: KPMG in Deutschland, 2026; Basis: 2026: N=480; 2025: N=653; Mehrfachnennung möglich

Realisierter Mehrwert verschiebt sich von Erwartung zu tatsächlicher Wirkung

Die Gegenüberstellung der 2025 abgefragten Erwartungen mit den 2026 abgefragten tatsächlich eingetretenen positiven Effekten zeigt weniger eine Enttäuschung als eine Konkretisierung des Nutzens. Das Erwartungsbild im Vorjahr war noch deutlich breiter und ambitionierter. 2026 bestätigt sich davon nun ein Kern – vor allem dort, wo KI Prozesse beschleunigt, Entscheidungen verbessert und operative Abläufe unterstützt. Insgesamt fällt das tatsächlich beobachtete Wirkungsbild jedoch deutlich enger aus als das Erwartungsbild des Vorjahres. Breitere Wirkungsannahmen zeigen sich bislang deutlich selektiver.

Auch das spricht für eine weitere Reifung: 2025 beschrieben Unternehmen vor allem, was KI perspektivisch ermöglichen soll. 2026 zeigt sich stärker, wo KI bereits belastbar wirkt. Der Nutzen verlagert sich damit von einem breiten Transformationsversprechen hin zu einem operativen Realitätscheck. KI ist heute schon wirksam, aber zunächst vor allem als Leistungshebel im bestehenden Geschäft, nicht als bereits flächig realisierte Geschäftsmodelltransformation. Die Erwartungen sind nicht kleiner geworden, sondern die Wirkung wird nun konkreter, selektiver und belastbarer sichtbar.

Die Hürden liegen näher an der Umsetzung als an der Grundsatzdebatte

2026 zeigt sich auf der Herausforderungsseite ein deutlich konkreteres Bild als im Vorjahr. Am häufigsten genannt werden die Verbreitung von Fehlinformationen sowie unklare Datenschutz-, Sicherheits- oder Compliance-Anforderungen. Dahinter folgen hohe Kosten der KI-Implementierung und die Komplexität der technischen Integration. Themen wie geringe Akzeptanz oder Verunsicherung bei Mitarbeitenden spielen dagegen eine deutlich kleinere Rolle.

Im Vergleich zu 2025 ist das eine klare Verschiebung. Damals wurden ethische Herausforderungen, Sicherheits- und Compliance-Anforderungen sowie fehlende Regulierung als Hürden genannt. Auch die Dauer der Implementierung und Fehlinformationen wurden früh als zentrale Risiken genannt. 2026 rücken nun stärker jene Hürden in den Vordergrund, die im tatsächlichen Einsatz sichtbar werden: Integration, Kosten, Skalierung und operative Komplexität. Besonders markant ist der Bruch beim Thema Ethik: Was 2025 noch die dominierende Erwartung war, erscheint 2026 im realen Umsetzungsalltag deutlich nachgelagert. Fehlinformationen hingegen bleiben auffallend stabil auf hohem Niveau. Sie sind damit eines der wenigen Risiken, bei denen sich Erwartung und Realität nahezu decken.

Abbildung 9: Positive Effekte durch den KI-Einsatz im Vergleich: Erwartung 2025 vs. tatsächliche Beobachtung 2026

2026 bestätigt sich ein engeres und operativeres Wirkungsbild als 2025 erwartet.

2025

1	Zunehmende Innovation	72 %
2	Schnellere Datenanalyse und bessere Entscheidungsfindung	71 %
3	Umsatzsteigerungen	49 %
4	Steigerung der Automatisierung von Prozessen	48 %
5	Neue Produkt- und Marktwachstumsmöglichkeiten	47 %

2026

1	Steigerung der Automatisierung von Prozessen	46 %
2	Zunehmende Innovation	39 %
3	Schnellere Datenanalyse und bessere Entscheidungsfindung	37 %
4	Kostensenkungen	31 %
5	Produktivitätsgewinne bei den Mitarbeitenden	26 %

Quelle: KPMG in Deutschland, 2026; Basis: 2026: N=480; 2025: N=653; Top-5-Nennungen; Mehrfachauswahl möglich

Dies ist ein weiterer Hinweis auf einen Reifeschritt: Solange KI vor allem als Zukunftsthema betrachtet wird, dominieren abstraktere Fragen nach Ethik, Regulierung und Verantwortung. Mit wachsender praktischer Erfahrung treten Grundsatzdebatten jedoch in den Hintergrund. Wo der Einsatz breiter in Prozesse und Systeme hineinreicht, zählt stärker die Fähigkeit, KI technisch sauber zu integrieren, wirtschaftlich tragfähig umzusetzen und unter realen Bedingungen beherrschbar zu machen.

Erwartungen bestätigen sich – Abweichungen betreffen vor allem Verlauf und Reichweite

Sowohl bei den positiven Effekten als auch bei den Herausforderungen zeigt sich zunächst ein erstaunlich hohes Maß an Erwartungskonformität: 65 Prozent der Unternehmen sehen ihre Erwartungen an die positiven Effekte weitgehend bestätigt, bei den Herausforderungen sind es sogar 68 Prozent. Gleichzeitig ist bemerkenswert, dass es in beiden Fällen bei fast jedem fünften Unternehmen im Vorfeld keine konkreten Erwartungen gab – weder bei den positiven Effekten noch bei den Herausforderungen.

Gleichzeitig zeigt sich dort, wo Erwartungen und Praxis auseinanderlaufen, ein konsistentes Muster: KI entfaltet ihre Wirkung häufig weniger linear als angenommen. Nutzen und Hürden materialisieren sich oft später, breiter und mit größerer Reichweite, als Unternehmen zunächst erwartet hatten. Bei den positiven Effekten bedeutet das vor allem: Die Abweichung liegt in der tatsächlichen Entfaltung des Nutzens. KI wirkt in vielen Unternehmen nicht sofort in voller Breite, greift dann aber substanzieller in Prozesse und Entscheidungen ein als zunächst angenommen. Ein ähnliches Bild zeigt sich auf der Herausforderungsseite: Auch Hürden entfalten sich schrittweise über Technologie, Prozesse und Governance hinweg.

In der Zusammenschau entsteht daraus ein konsistentes Bild: KI verläuft in vielen Unternehmen erwartbar, aber nicht linear. Genau darin zeigt sich der aktuelle Reifestand des Marktes: nicht in abrupten Brüchen, sondern in einer zunehmend belastbaren, zugleich aber komplexeren Verankerung im operativen Alltag.

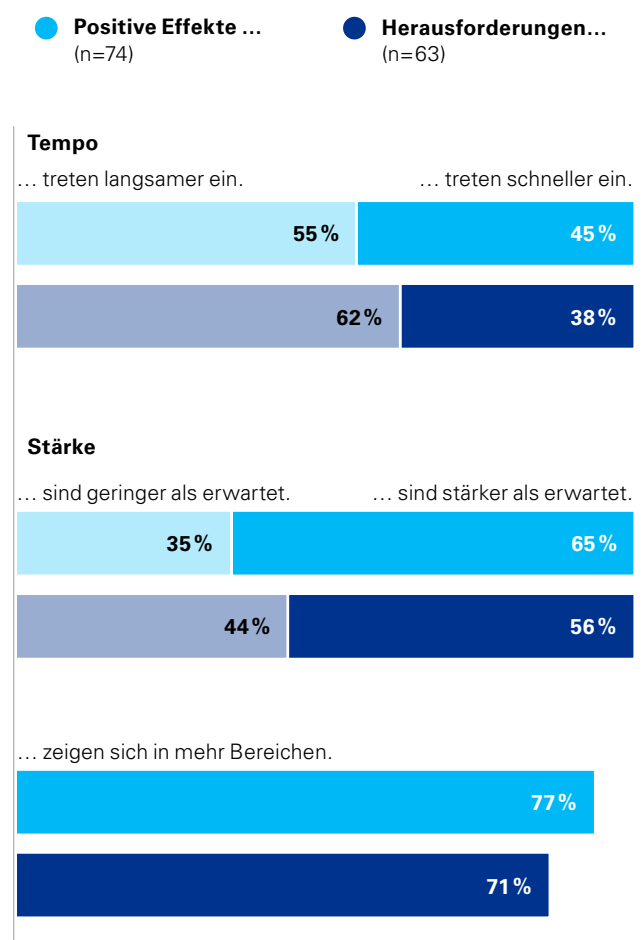
Der nächste Schritt heißt Skalierung

Für die kommenden zwölf Monate liegt der Schwerpunkt klar auf der Skalierung und Integration bestehender KI-Lösungen. Dahinter folgen der Aufbau interner KI-Kompetenzen und organisatorischer Strukturen

sowie die Weiterentwicklung der KI-Strategie. Die Entwicklung neuer KI-Anwendungen spielt eine deutlich kleinere Rolle.

Die Richtung ist damit eindeutig: Im Mittelpunkt steht weniger die Suche nach immer neuen Use Cases als die Frage, wie bestehende Anwendungen aus Pilot- und Einzelkontexten heraus in eine breitere operative Nutzung überführt werden können. Der zentrale Reifeschritt dieses Kapitels liegt deshalb in der Skalierung: Aus produktiven Anwendungen soll Breitenwirkung entstehen – entlang der jeweiligen Wertschöpfungslogik, nicht nach einem einheitlichen Muster für alle Branchen.

Abbildung 10: Erwartung und tatsächliche Entwicklung von Nutzen und Herausforderungen beim KI-Einsatz



Quelle: KPMG in Deutschland, 2026; Basis: nur Unternehmen mit Abweichungen zwischen Erwartung und tatsächlicher Entwicklung

UNSERE PERSPEKTIVE

Aus unserer Sicht steht der Markt an einem Kipppunkt: KI ist in vielen Unternehmen aus der Phase reiner Experimente herausgewachsen, entfaltet ihre Wirkung aber noch häufig in einzelnen Anwendungen oder abgegrenzten Bereichen. Die zentrale Aufgabe liegt nun darin, diese Anwendungen entlang der jeweiligen Wertschöpfung zu skalieren und so in den operativen Alltag zu überführen, dass aus punktuelltem Nutzen belastbare Breitenwirkung entsteht.

Produktive Anwendungen allein erzeugen noch keine Breitenwirkung. Wirkung entsteht erst, wenn KI für Mitarbeitende selbstverständlich in Prozesse, Werkzeuge und Routinen eingebunden ist. Solange Anwendungen neben dem Tagesgeschäft stehen, bleibt ihr Nutzen begrenzt – auch dann, wenn sie technisch verfügbar und fachlich sinnvoll sind.

Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse, warum genau dieser Übergang anspruchsvoll ist: Die Einsatzschwerpunkte unterscheiden sich deutlich nach Branche, Wertschöpfungslogik

und Ausgangslage. Statt eines einheitlichen Weges braucht es daher einen steuerbaren Umsetzungspfad je Organisation, der Nutzung, Verantwortung und Integration zusammendenkt – mit eindeutig festgelegten Zuständigkeiten, einem tragfähigen Rahmen für Daten, Sicherheit und Compliance sowie einem abgestimmten Zusammenspiel von Fachbereich, IT und Governance.

In den Vordergrund rückt damit ein integrierter Blick auf KI: Unternehmen brauchen ein Zielbild, wie KI künftig in Geschäftsmodelle, Prozesse und Entscheidungslogiken eingebettet sein soll, und eine Wertsteuerung, die den tatsächlichen Beitrag zu Effizienz, Qualität, Wachstum und Risiko messbar macht. Wer diesen Übergang jetzt strukturiert angeht, verschiebt den Fokus von einzelnen Leuchttürmen hin zu einem systematischen Einsatz von KI – und schafft damit die Grundlage, um tiefere Veränderungen von Geschäftsmodellen und Branchen aktiv mitzugestalten, statt nur auf sie zu reagieren.



Viele Unternehmen haben heute bereits Anwendungen, aber noch kein Gesamtmodell. Entscheidend ist jetzt, aus Einzellösungen eine verlässliche Umsetzung zu machen, die für Mitarbeitende einfach nutzbar ist.

Jana Behr

Partnerin, CTO Financial Services,
KPMG in Deutschland

Client Cases:

KI-gestützte Identifikation personenbezogener Daten in unstrukturierten Datenbeständen

Unternehmen und Organisationen speichern heute enorme Mengen unstrukturierter Daten: E-Mails, PDFs, Chatverläufe, Audioaufzeichnungen, Präsentationen oder Freitextfelder in Datenbanken. Gerade in diesen Datenbeständen befinden sich häufig personenbezogene Informationen, die im Rahmen unterschiedlichster Anforderungen identifiziert werden müssen, wie etwa Auskunftersuchen nach DSGVO (Art. 15 DSGVO). Hierbei haben Personen das Recht zu erfahren, ob und in welchem Umfang personenbezogene Daten über sie gespeichert sind. Unternehmen und Organisationen stehen nun vor der Herausforderung, diese Informationen systemübergreifend zusammenzustellen.

Ein weiteres Beispiel ist die Aufarbeitung von Datenlecks. Auch hier geht es darum, Umfang und Sensibilität der abgeflissenen Daten in Erfahrung zu bringen und entsprechenden behördlichen Meldepflichten nachzukommen.

Klassische Suchmechanismen stoßen dabei schnell an Grenzen. Moderne KI-Verfahren bieten inzwischen leistungsfähige Lösungsansätze, um personenbezogene Daten automatisiert zu identifizieren und zu klassifizieren.

Ein zentraler Ansatz ist der Einsatz von **Natural Language Processing (NLP)**. Dabei analysieren KI-Modelle Sprache semantisch und erkennen Muster, die auf personenbezogene Daten hinweisen. Dazu zählen Namen, Adressen, Telefonnummern, E-Mail-Adressen, Bankdaten und Gesundheitsinformationen. Moderne Systeme arbeiten nicht mehr ausschließlich

regelbasiert, sondern kombinieren statistische Modelle mit Deep-Learning-Verfahren. Dadurch können auch Informationen erkannt werden, die nicht eindeutig formatiert sind oder in unterschiedlichen sprachlichen Kontexten auftreten.

Ein weiterer Lösungsansatz besteht in der Nutzung von **Named Entity Recognition (NER)**. Diese Technologie identifiziert bestimmte Entitäten innerhalb eines Textes und ordnet sie Kategorien wie „Person“, „Ort“, „Organisation“ oder „Kundennummer“ zu. Besonders in großen Dokumentenarchiven ermöglicht dies eine deutlich effizientere Analyse als manuelle Prüfverfahren.

Auch multimodale KI-Systeme gewinnen an Bedeutung. Sie analysieren nicht nur Text, sondern erkennen personenbezogene Informationen in Bildern, Scans oder Audiodateien. Sprachmodelle wiederum trans-

kribieren Telefonaufzeichnungen und identifizieren darin personenbezogene Inhalte.

Der Mehrwert solcher Systeme ist erheblich. Unternehmen können Datenschutzerfordernungen effizienter erfüllen und Risiken im Umgang mit sensiblen Daten reduzieren. Besonders bei Auskunftersuchen nach DSGVO oder bei der Vorbereitung von Audits sparen automatisierte Analysen erhebliche Zeit und Kosten. Zudem lassen sich Datenbestände besser strukturieren, wodurch Informationssicherheit und Governance verbessert werden. In Branchen wie Gesundheitswesen, Versicherungen, Finanzdienstleistungen oder öffentlicher Verwaltung ist dies besonders relevant, da dort große Mengen sensibler Daten verarbeitet werden.

Darüber hinaus unterstützen KI-Lösungen bei der Datenminimierung. Nicht mehr benötigte personenbezogene Informationen können identifiziert und gelöscht oder anonymisiert werden. Auch bei Cybersecurity-Anwendungen entsteht ein Mehrwert, etwa wenn sensible Daten in unsicheren Speicherorten erkannt werden. Für Unternehmen wird dadurch ihre Datenlandschaft transparenter.

Neben diesen Vorteilen existieren auch Herausforderungen und Risiken. KI-Systeme können Fehlklassifikationen erzeugen. Falsch-positive Ergebnisse führen dazu, dass harmlose Informationen als sensibel eingestuft werden, während falsch-negative Ergebnisse tatsächlich schützenswerte

Daten übersehen. Gerade bei komplexen Kontexten oder mehrdeutigen Begriffen bleibt menschliche Kontrolle weiterhin notwendig (zum Beispiel „Müller“ als Beruf oder Nachname).

Hinzu kommen Fragen der Transparenz und Nachvollziehbarkeit. Viele KI-Modelle arbeiten als sogenannte „Black Boxes“, deren Entscheidungswege schwer erklärbar sind. Dies kann insbesondere im regulatorischen Umfeld problematisch sein. Außerdem benötigen leistungsfähige KI-Systeme oft große Mengen an Trainingsdaten, die wiederum datenschutzkonform verarbeitet werden müssen.

Eine weitere Herausforderung sind Implementierungs- und Betriebskosten. Die Integration in bestehende IT-Landschaften erfordert technisches Know-how sowie kontinuierliche Pflege und Anpassung der Modelle. Kleine Unternehmen verfügen dafür häufig nicht über ausreichende Ressourcen.

Insgesamt zeigt sich jedoch, dass KI-basierte Verfahren einen wichtigen Beitrag zum modernen Datenschutz leisten können. Insbesondere bei großen unstrukturierten Datenmengen ermöglichen sie eine Skalierbarkeit und Effizienz, die manuell kaum erreichbar wäre. Der größte Mehrwert entsteht dort, wo hohe Datenvolumina, regulatorische Anforderungen und Sicherheitsinteressen gleichzeitig bestehen. Voraussetzung bleibt jedoch ein verantwortungsvoller Einsatz mit klaren Governance-Regeln und menschlicher Kontrolle.

A large, metallic blue padlock is the central focus, resting on a dark blue background filled with glowing circuit traces and fiber-optic-like lines. The padlock is open, with its shackle raised. The overall aesthetic is high-tech and digital.

Trusted AI

Wo stehen die Unternehmen bei der Herausforderung, generative KI nicht nur leistungsfähig, sondern auch vertrauenswürdig einzusetzen?

Trusted AI ist etabliert – aber noch nicht durchgängig strategisch verankert

Mit der wachsenden Breite des KI-Einsatzes verändert sich auch der Maßstab unternehmerischer Reife. Immer wichtiger wird, wie verlässlich, nachvollziehbar und verantwortungsvoll der Einsatz von KI gesteuert wird. Das Stichwort dazu heißt: Trusted AI.

Trusted AI entwickelt sich immer mehr vom begleitenden Absicherungsthema zur Führungsaufgabe. Dass dieses Verständnis im Markt angekommen ist, zeigt die aktuelle Verankerung deutlich: Ein Drittel der Unternehmen steuert den vertrauenswürdigen KI-Einsatz bereits strategisch und unternehmensweit, weitere Unternehmen haben ihn formal definiert oder operativ geregelt. Die eigentliche Differenzierung entsteht nicht mehr nur durch die Berücksichtigung von Trusted AI, sondern wie hoch Trusted AI bereits in der Steuerungslogik des Unternehmens aufgehängt ist.

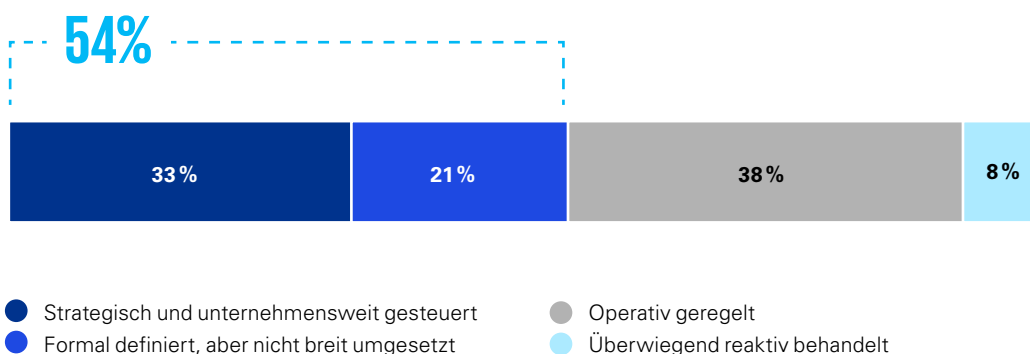
Gegenüber dem Vorjahr markiert das einen klaren Reifeschritt. 2025 arbeitete zwar bereits die große Mehrheit an Trusted AI, der Schwerpunkt lag aber noch in Planungs-, Pilot- und Implementierungsphasen. Nur gut ein Viertel hatte bereits eine unternehmensweite Strategie etabliert. 2026 zeigt sich

nun ein Markt, in dem Trusted AI breiter operationalisiert ist und häufiger in verbindliche Steuerungsstrukturen überführt wird. Die Diskussion hat sich damit sichtbar verschoben: weg von der Frage, ob Governance- und Security-Strukturen überhaupt nötig sind, hin zu der Frage, wie konsequent sie in bestehende Führungs-, Risiko- und Entscheidungsmodelle integriert werden.

Auffällig ist dabei, dass sich die Unterschiede vor allem entlang struktureller Voraussetzungen zeigen. Größere Unternehmen in unserer Befragung verankern Trusted AI deutlich häufiger strategisch und unternehmensweit als kleinere. Auch branchenseitig zeigen sich klare Unterschiede in den Daten: Besonders weit strategisch verankert ist Trusted AI in Industrial Manufacturing, Insurance und Banking. Deutlich seltener ist eine solche strategische Verankerung dagegen in Media und in Teilen des Gesundheitswesens. Trusted AI ist damit 2026 kein Randthema mehr. Sie wird zunehmend zu einem Gradmesser dafür, wie ernst Unternehmen die Industrialisierung von KI bereits betreiben.

Abbildung 11: Verankerung des verantwortungsvollen KI-Einsatzes in Unternehmen

Verantwortungsvoller KI-Einsatz ist vielfach angelegt, aber noch nicht flächendeckend strategisch und ganzheitlich verankert.



Quelle: KPMG in Deutschland, 2026; N=480

Trusted AI unter neuen Vorzeichen

Neuartige KI-Modelle wie Claude „Mythos“ verschieben die Diskussion um Trusted AI grundlegend. Während klassische Sicherheitsmodelle auf Transparenz, Nachvollziehbarkeit und deterministische Kontrolle setzen, entstehen durch zunehmend autonome und multimodale Systeme neue Herausforderungen: Modelle treffen Entscheidungen auf Basis hochkomplexer interner Repräsentationen, die selbst für Entwickler nur eingeschränkt interpretierbar sind. Dadurch gewinnen Themen wie Alignment, Governance, Model Integrity und kontinuierliche Verifikation massiv an Bedeutung.

Gleichzeitig erhöhen leistungsfähige KI-Systeme sowohl das Verteidigungs- als auch das Angriffspotenzial im Cyber-Security-Umfeld. Eine KI, die in der Lage ist, Sicherheitslücken zu schließen, besitzt bauartbedingt auch die Fähigkeit, diese auszunutzen. Aktuelle Modelle können komplexe Programme und Betriebssysteme analysieren, um Schwachstellen aufzudecken. In Tests wurden zahlreiche Zero-Day-Lücken, bisher völlig unbekannte und ungepatchte Sicherheitsrisiken, gefunden. Da die Systeme darauf trainiert wurden, Code zu schreiben, können sie gefundene Schwachstellen natürlich auch kombinieren, um in Minuten-schnelle vollständige Cyberangriffe zu konstruieren. KI ist für Entwickler und Sicherheitsexperten somit eines der nützlichsten Werkzeuge zur Systemhärtung, zugleich aber eine der gefährlichsten potenziellen Cyberwaffen. Trusted AI bedeutet deshalb nicht mehr nur „vertrauenswürdige Outputs“, sondern die Absicherung der gesamten KI-Lieferkette – von Trainingsdaten über Modellgewichte bis hin zu Inference- und Agentic-Workflows. Insbesondere bei Frontier-Modellen wie Claude Mythos wird Vertrauen zu einer Kombination aus technischer Robustheit, kryptografischer Absicherung, Auditierbarkeit und regulatorischer Compliance.

Langfristig könnte Trusted AI zu einem zentralen Sicherheitsparadigma werden: Nicht die reine Leistungsfähigkeit eines Modells entscheidet über seinen Einsatz, sondern die Fähigkeit, kontrollierbar, überprüfbar und resilient gegenüber Manipulation, Prompt Injection und emergentem Fehlverhalten zu bleiben.

**KI ist eines der nützlichsten
Werkzeuge in der Cyber Security,
zugleich aber eine der gefähr-
lichsten potenziellen Cyberwaffen.**

Wilhelm Dolle

Partner, Cyber Security
& Resilience,
KPMG in Deutschland



**Viele Unternehmen haben heute
KI-Pilotprojekte. Was ihnen fehlt,
ist ein Führungsmodell, das KI
verlässlich steuert – und genau
daran entscheidet sich 2026 die
Wertrealisierung.**

Andreas Steffens

Director, Regulatory Advisory,
KPMG in Deutschland



Trusted AI wird operativ konkret – aber noch nicht ganzheitlich

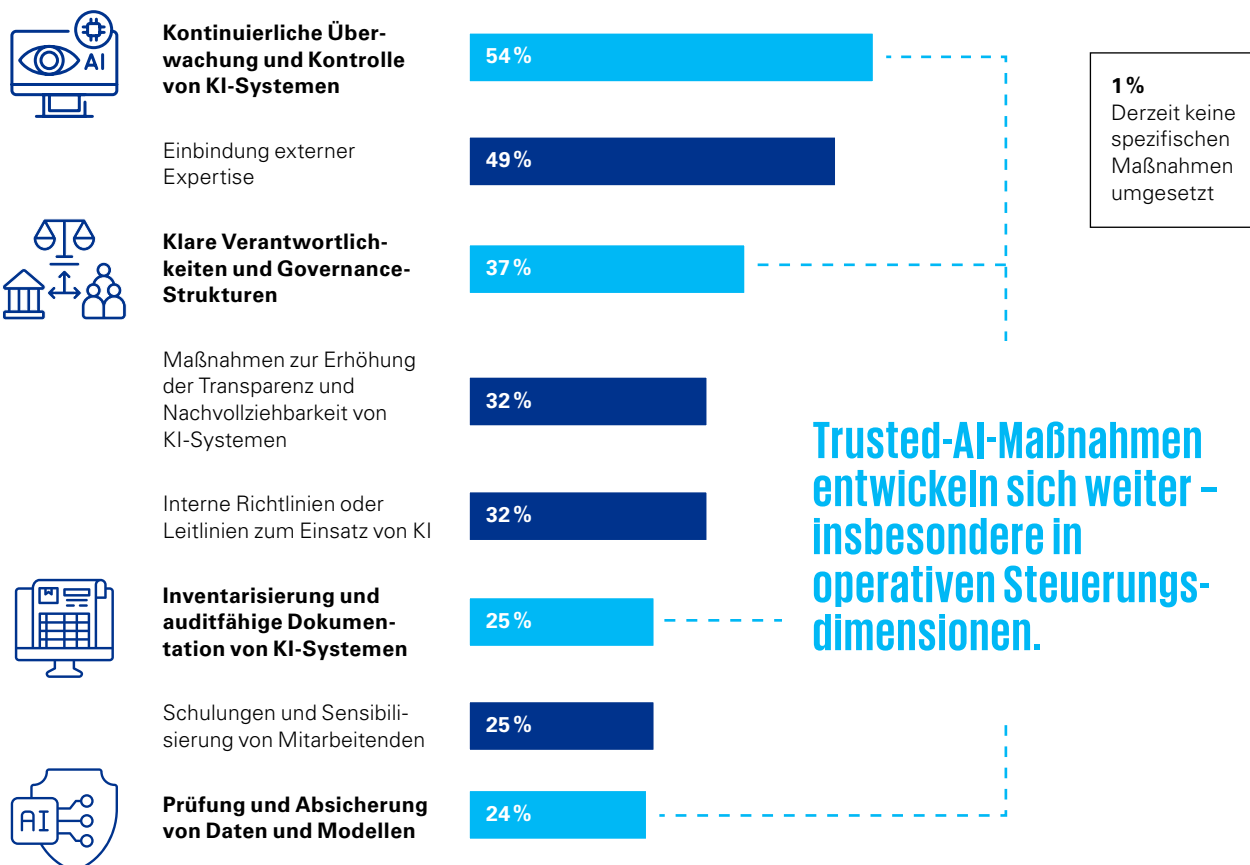
Wie weit Trusted AI bereits in die Praxis übersetzt ist, zeigt der Blick auf die konkreten Maßnahmen der Unternehmen. Viele Organisationen haben heute erste belastbare Mechanismen etabliert, um den KI-Einsatz sicherer, transparenter und regelkonformer zu gestalten. Gleichzeitig bleibt der Unterschied sichtbar zwischen einzelnen Maßnahmen und einem wirklich integrierten Governance-Modell.

Am häufigsten setzen Unternehmen auf die kontinuierliche Überwachung und Kontrolle von KI-Systemen sowie auf die Einbindung externer Expertise. Dahinter folgen klar definierte Verantwortlichkeiten und Governance-Strukturen, ergänzt um Maßnahmen für mehr Transparenz und Nachvollziehbarkeit sowie interne Richtlinien für den KI-Einsatz. Das spricht für einen Markt, der vertrauenswürdige KI heute vor allem über praktische Sicherungs- und Steuerungsmechanismen adressiert.

Gerade darin liegt aber auch die zentrale Einordnung: Trusted AI ist in der Umsetzung angekommen, jedoch vielerorts noch nicht als vollständig integriertes Governance-Modell ausgebildet. Viele Unternehmen haben bereits belastbare Kontroll- und Absicherungsmechanismen etabliert, aber noch kein durchgängig verankertes Gesamtmodell, das Verantwortung, Transparenz, Dokumentation und Steuerung konsistent zusammenführt. Dass nur eine sehr kleine Minderheit weiterhin gar keine spezifischen Maßnahmen umgesetzt hat, unterstreicht zwar die breite Relevanz des Themas. Der Unterschied im Markt entsteht 2026 jedoch weniger durch das Vorhandensein einzelner Maßnahmen als durch deren Integration in ein konsistentes Governance-Modell.

Im Vergleich zum Vorjahr zeigt sich auch hier die Reifung in Richtung stärker professionalisierter Maßnahmen. Bereits 2025 dominierten Maßnahmen wie Ethik-Richtlinien, kontinuierliche Überwachung, Compliance-Programme und mehr Transparenz. 2026 setzt sich diese Entwicklung fort, nun aber

Abbildung 12: Bereits umgesetzte Maßnahmen für einen verantwortungsvollen, sicheren und regelkonformen KI-Einsatz



Quelle: KPMG in Deutschland, 2026; N=480. Mehrfachnennung möglich

stärker entlang konkreter Verantwortlichkeiten und operativer Steuerungsbausteine. Besonders systematisch wirkt dieses Muster auch hier wieder in größeren Unternehmen sowie in daten- und regulierungsintensiven Sektoren. Dort ist Trusted AI erkennbar stärker professionalisiert als in Umfeldern, in denen KI noch heterogener oder weniger standardisiert verankert ist.

Der zentrale Unterschied liegt damit nicht mehr darin, ob Unternehmen Trusted AI grundsätzlich adressieren, sondern ob sie einzelne Maßnahmen zu einem belastbaren Governance-Modell verbinden. Der Reifeschritt in diesem Kapitel besteht also in der Integration: Verantwortung, Transparenz, Dokumentation und Kontrolle müssen so zusammenspielen, dass vertrauenswürdiger KI-Einsatz nicht punktuell abgesichert, sondern dauerhaft steuerbar wird.

Regulierung wirkt bereits heute als strukturierender Treiber

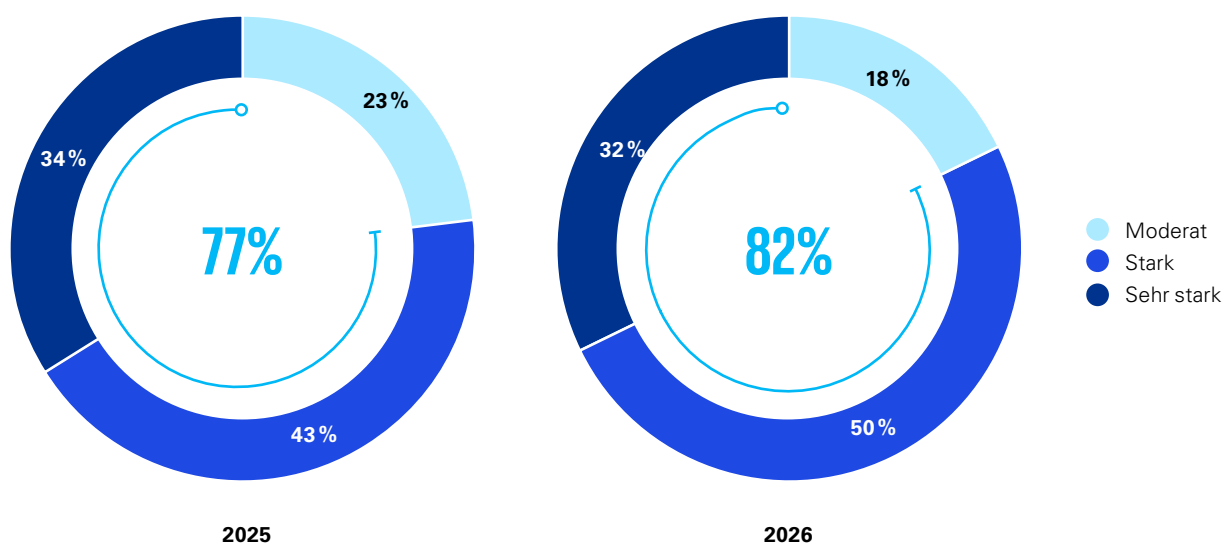
Ein wesentlicher Treiber dieser Entwicklung liegt außerhalb der Unternehmen: Regulatorische Anforderungen wirken 2026 spürbar auf den Umgang mit KI ein und schaffen einen Rahmen, in dem Verantwortung, Zuständigkeiten und Leitplanken verbindlicher

werden. 82 Prozent der Unternehmen sagen, dass Vorgaben wie der EU AI Act oder datenschutzrechtliche Anforderungen ihren Umgang mit KI stark oder sehr stark beeinflussen. Im Vorjahr lag dieser Wert bei 77 Prozent. Die Wirkung regulatorischer Vorgaben hat sich damit im Jahresvergleich nochmals verstärkt.

Zugleich zeigt sich, dass diese Regulierung längst auch strategisch mitgedacht wird: 59 Prozent der Unternehmen stimmen der Aussage zu, dass regulatorische Anforderungen ein wesentlicher Faktor für ihre KI-Strategie sind. Regulierung ist damit keine reine juristische Begleiterscheinung des KI-Einsatzes. Sie wird zum realen Steuerungsfaktor für aktuelle Entscheidungen, Verantwortlichkeiten und Prioritäten.

Gerade darin liegt die eigentliche Aussage dieses Befunds. Regulierung wirkt zunehmend als Strukturgeber für Professionalisierung. Sie zwingt Unternehmen dazu, Verantwortung zu klären, Leitplanken zu definieren und den KI-Einsatz stärker in bestehende Governance-Modelle einzubetten. Trusted AI gewinnt damit nicht allein aus normativer Überzeugung an Gewicht, sondern ebenso aus dem wachsenden Erfordernis, KI belastbar steuerbar und regelkonform zu machen. Der vertrauenswürdige Einsatz von KI wird dadurch stärker formalisiert – nicht als Selbstzweck, vielmehr als Voraussetzung für verlässliche Skalierung.

Abbildung 13: Einfluss regulatorischer Anforderungen auf den Umgang mit KI



Regulierung prägt den KI-Einsatz weiterhin spürbar mit.

Quelle: KPMG in Deutschland, 2026; Basis: 2026: N=480; 2025: N=653

UNSERE PERSPEKTIVE

Die eigentliche Herausforderung liegt 2026 nicht mehr im Erkennen des Themas. Trusted AI ist in vielen Unternehmen angekommen. Entscheidend wird nun, ob Unternehmen vertrauenswürdigen KI-Einsatz so organisieren, dass Verantwortung, Transparenz, Kontrolle und Regelkonformität dauerhaft zusammenspielen. Genau darin entscheidet sich, ob aus wachsender KI-Nutzung auch langfristig belastbare und verantwortungsvoll steuerbare Wertrealisierung wird.

Unternehmen begreifen Trusted AI zunehmend als komplexe Managementaufgabe. Neben internen Leitplanken und Kontroll-

mechanismen wird deshalb häufig auch externe Expertise eingebunden – als Unterstützung bei Regulierung, Governance und Umsetzung, nicht als Ersatz eigener Verantwortung.

Regulatorische Anforderungen wirken dabei klar strukturierend. Sie schaffen Verbindlichkeit, schärfen Zuständigkeiten und beschleunigen die Professionalisierung des KI-Einsatzes. Trusted AI darf nicht länger isoliert behandelt werden, sondern muss als fester Bestandteil der Unternehmenssteuerung etabliert werden. Nur so kann KI langfristig vertrauenswürdig, skalierbar und wirksam eingesetzt werden.

Vertrauenswürdige KI ist kein Feature, sondern eine Voraussetzung für nachhaltigen Geschäftserfolg. Vertrauen in KI bedeutet, ihre Grenzen zu kennen und bewusst zu managen. Dabei entsteht verlässliche KI nicht zufällig – sie ist das Ergebnis von sorgfältigem Design, kontinuierlicher Überwachung und klaren ethischen Leitlinien.

Michael Sauermann

Partner, Audit,
Regulatory Advisory, Forensic,
KPMG in Deutschland





Enablement

**Wie weit sind Unternehmen in der
Befähigung, Anwendung und Verankerung
von KI im Arbeitsalltag?**

Die Befähigung der Mitarbeitenden für den produktiven KI-Einsatz ist in vielen Unternehmen angekommen – aber noch nicht überall wirklich ausgereift

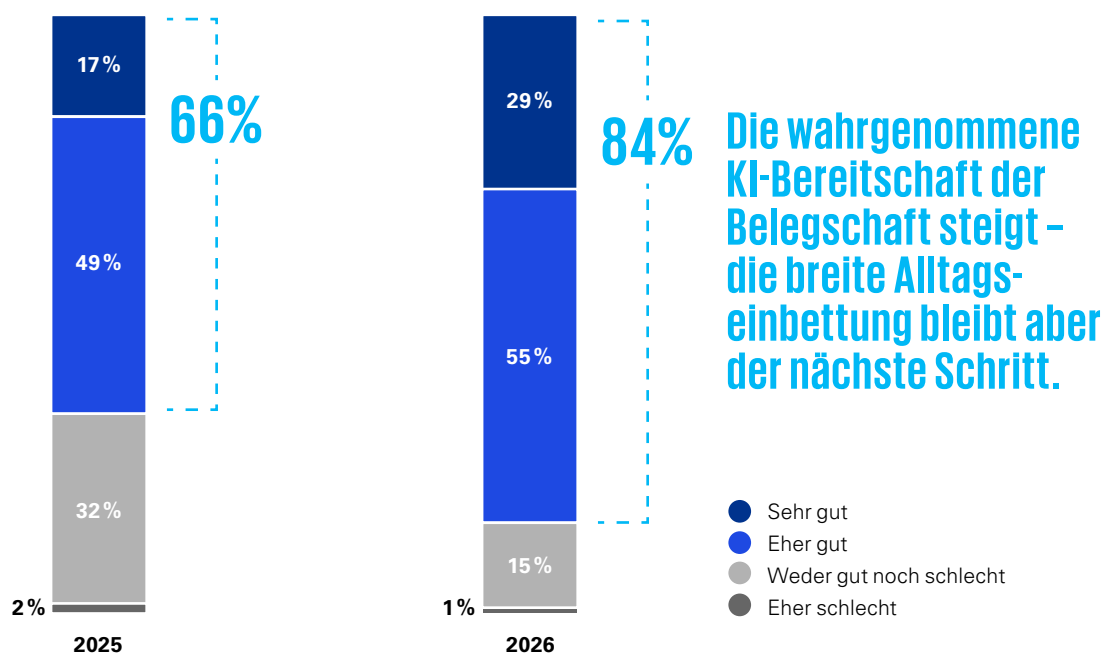
Auf den ersten Blick zeigt sich ein deutlich positives Bild: 84 Prozent der befragten Unternehmen bewerten ihre Mitarbeitenden als gut oder sehr gut auf den KI-Einsatz vorbereitet. Gegenüber dem Vorjahr ist das ein klarer Fortschritt. Gleichzeitig sollte dieser Befund nicht mit einer bereits flächendeckend verankerten Befähigung im Arbeitsalltag gleichgesetzt werden. Denn wirklich sehr gut vorbereitet sieht sich nur ein kleinerer Teil der Unternehmen. Die breite Zustimmung verweist damit zunächst auf eine gewachsene Grundsensibilisierung und Offenheit gegenüber KI – nicht automatisch auf eine bereits durchgängig wirksame Nutzungskompetenz.

Diese Differenzierung ist zentral. Unsere Projektpraxis zeigt, dass viele Organisationen beim Einstieg in KI-Enablement deutlich vorangekommen sind: Erste Trainings, Use-Case-Workshops oder Inspirationsformate wurden erfolgreich umgesetzt, Mitarbeitende sind mit dem Thema vertrauter, und die grundsätzliche Akzeptanz ist vielerorts gestiegen. Der anspruchs-

vollere Schritt liegt jedoch darin, diese Vorbereitung in konkrete Anwendungssicherheit zu übersetzen. Genau hier bleiben viele Enablement-Initiativen noch in frühen Phasen stecken. Der KI-Einsatz scheitert aktuell meist nicht an grundsätzlicher Ablehnung, sondern an Unsicherheiten im Alltag – etwa bei Qualität, Verantwortung, Datenschutz, konkretem Nutzen oder der Frage, wann und wie KI sinnvoll eingesetzt werden sollte.

Damit entsteht kein Widerspruch zwischen der positiven Selbsteinschätzung der Unternehmen und dem weiterhin bestehenden Entwicklungsbedarf. Vielmehr zeigt sich ein typisches Reifebild: Viele Mitarbeitende sind inzwischen sensibilisiert und grundsätzlich vorbereitet, aber noch nicht überall so befähigt, dass KI selbstverständlich, sicher und produktiv in Prozesse, Rollen und Routinen eingebunden ist. Enablement ist damit nicht abgeschlossen, sondern verschiebt sich von der reinen Wissensvermittlung zur praktischen Verankerung im Arbeitsalltag.

Abbildung 14: Einschätzung der Vorbereitung der Belegschaft auf den produktiven KI-Einsatz, 2025 und 2026



Quelle: KPMG in Deutschland, 2026; Basis: 2026: N=480; 2025: N=653

Zugleich ist dieses Bild nicht in allen Branchen und Unternehmensgrößen gleichermaßen stark ausgeprägt. Vor allem kleinere Unternehmen tun sich schwerer, ihre Mitarbeitenden schon heute in vergleichbarer Breite auf den KI-Einsatz vorzubereiten als große Organisationen. Auch in einzelnen Branchen – insbesondere im Retail und teilweise auch in Chemicals und Consumer Goods – fällt die Einschätzung verhaltener aus. Das spricht dafür, dass die Befähigung der Belegschaft nicht allein von Offenheit oder Trainingsangeboten abhängt, sondern auch von Ressourcen, Strukturen und der Möglichkeit, KI-Anwendungen konkret in bestehende Arbeitsprozesse einzubetten.

Dazu passt, dass sich der Nutzen von KI bislang vor allem in operativen Effekten zeigt. Spürbare Verbesserungen für Motivation oder Zufriedenheit der Mitarbeitenden werden deutlich seltener genannt als Automatisierung, Innovation oder schnellere Datenanalyse. Das legt nahe: Viele Unternehmen haben die Voraussetzungen für den KI-Einsatz ihrer Belegschaft verbessert, der konkrete Mehrwert im Arbeitsalltag der Mitarbeitenden kommt aber noch nicht überall

in gleicher Breite an. Ein wesentlicher Grund hierfür liegt darin, dass KI-Anwendungen häufig noch nicht flächendeckend über Pilotbereiche hinaus in Prozesse, Rollen und Systeme integriert werden. Solange KI als zusätzliches Tool und nicht als selbstverständlicher Bestandteil der Arbeit wahrgenommen wird, bleibt ihr Nutzen für Mitarbeitende begrenzt.

KI-Qualifizierung ist breit etabliert – der Reifegrad der Maßnahmen macht den Unterschied

Der Blick auf die konkreten Maßnahmen bestätigt, dass KI-Qualifizierung 2026 in vielen Unternehmen nicht mehr nur punktuell, sondern bereits strukturell verankert ist. 51 Prozent setzen auf strukturierte, unternehmensweite KI-Weiterbildungsprogramme, 38 Prozent auf vereinzelte Schulungen oder Informationsangebote und 30 Prozent auf rollen- oder funktionspezifische Qualifizierungsprogramme. Nur ein Prozent verfügt bislang über keine spezifischen Schulungs- oder Entwicklungsangebote zu KI.

Abbildung 15: Aktuell bereits umgesetzte Maßnahmen zur Qualifizierung und Befähigung der Mitarbeitenden im Umgang mit KI

Nahezu alle Unternehmen (99%) haben KI-Qualifizierungsmaßnahmen etabliert – entscheidend ist jetzt ihre Breitenwirkung und Skalierbarkeit.

Keine spezifischen Schulungs- oder Entwicklungsangebote zu KI.

1%

In der konkreten Ausgestaltung zeigen sich jedoch deutliche Unterschiede:

51% nutzen strukturierte, unternehmensweite KI-Weiterbildungsprogramme

38% nutzen vereinzelte Schulungen oder Informationsangebote

30% nutzen rollen- oder funktionspezifische KI-Qualifizierungsprogramme

17% nutzen informelle Lern- und Austauschformate ohne feste Struktur

Quelle: KPMG in Deutschland, 2026; N=480. Mehrfachnennung möglich

Im Vergleich zum Vorjahr wirkt das Bild damit deutlich reifer. 2025 stand noch stärker die Lücke zwischen der anerkannten Bedeutung von Weiterbildung und ihrer konkreten Umsetzung im Vordergrund. 2026 ist KI-Qualifizierung dagegen im Markt sichtbar breiter institutionalisiert. Die eigentliche Differenz im Markt liegt nun in dem Reifegrad der Maßnahmen, ihrer Breitenwirkung und Skalierbarkeit.

In der Praxis zeigt sich, dass Angebote ohne klare Einbettung in eine übergreifende KI-Strategie sowie ohne Verknüpfung mit Zielbild, Use Cases und Governance häufig wirkungslos bleiben. Skalierbarkeit gelingt vor allem dort, wo klare Rollen, Multiplikatoren- und Community-Ansätze, anwendungsnahe Lernformate sowie die Integration von KI-Enablement in bestehende Prozesse und Systeme zusammenkommen. Größere und umsatzstärkere Unternehmen setzen häufiger auf strukturierte, unternehmensweite Programme, während kleinere Organisationen deutlich öfter mit punktuellen oder informellen Formaten arbeiten. Auch auf Branchenebene ist das Bild nicht einheitlich.

Auffällig ist dabei: Strukturierte KI-Qualifizierung bleibt nicht wirkungslos. Wo Unternehmen auf unternehmensweite Weiterbildungsprogramme setzen, bewerten sie ihre Mitarbeitenden häufiger als gut vorbereitet und berichten häufiger davon, KI bereits in mehreren Unternehmensbereichen in produktive Anwendungen überführt zu haben. Das spricht dafür, dass Enablement eng mit einer breiteren operativen Verankerung von KI zusammenhängt.

Vom Training zur Nutzungssicherheit im Arbeitsalltag

Wenn Unternehmen heute auf ihre größten offenen Aufgaben beim KI-Einsatz blicken, steht zusätzliche Schulung nicht an erster Stelle. Am häufigsten unter den Top 3 genannt werden die bessere Integration von KI in bestehende Arbeitsprozesse (47 Prozent), gefolgt von benutzerfreundlicheren KI-Tools und Anwendungen (38 Prozent) und erst danach mehr Qualifizierung und Befähigung der Mitarbeitenden (34 Prozent).

Damit verschiebt sich auch die Aussage des Enablement-Kapitels. Entscheidend ist 2026 weniger, ob Mitarbeitende grundsätzlich noch mehr über KI lernen, sondern ob Unternehmen KI so in Prozesse, Routinen und Werkzeuge einbinden, dass sie im Alltag tatsächlich nutzbar wird. Je stärker KI als selbstverständlicher Bestandteil vertrauter Anwendungen und Abläufe erlebt wird, desto weniger steht sie aus Sicht der Nutzerinnen und Nutzer als eigenständige Technologie

im Vordergrund – und desto geringer wird auch der explizite Befähigungsbedarf. Die offene Aufgabe liegt damit weniger im grundsätzlichen Verständnis als in der praktischen Anschlussfähigkeit.

Die Daten bestätigen dies: Wo Mitarbeitende bereits als gut vorbereitet gelten, rücken Prozessintegration und benutzerfreundliche Tools als nächste Hebel in den Vordergrund. Ergänzend rückt damit Workforce AI als eigenständiger Bestandteil des Business Case in den Fokus. Gemeint ist nicht nur die abstrakte Annahme, dass KI Zeit spart, sondern die systematische Planung und Nachverfolgung, welche Humanressourcen durch KI tatsächlich entlastet werden und wie diese Kapazitäten gezielt anderweitig eingesetzt oder real eingespart werden können. Ein People Case rechnet sich nur, wenn er messbar ist: Wird das, was eingeführt wurde, im Arbeitsalltag tatsächlich genutzt? Entstehen dadurch die vorgesehenen Produktivitätsgewinne? Genau hier wird Tracking zur geschäftskritischen Voraussetzung. Ohne Transparenz über Nutzungsgrade, Prozessveränderungen und reale Zeitgewinne bleibt Workforce AI eine Erwartung, kein belastbarer Business Case. Erst durch konsequentes Tracking wird sichtbar, ob Enablement, Integration und Tooling akzeptiert und auch wirksam sind – und ob aus KI-Einsatz tatsächlich kalkulierbare wirtschaftliche Effekte auf der Personalseite entstehen.



Workforce AI

„Integration“ statt „Einsatz“

Workforce AI beschreibt die gezielte Integration von KI in den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie KI Aufgaben erleichtert, Prozesse beschleunigt und Kapazitäten schafft – und ob diese Wirkung im Alltag tatsächlich messbar wird. Entscheidend ist 2026 daher, dass Unternehmen KI-Tools in Rollen, Routinen und Arbeitsabläufe einbetten und diese dort nachweisbaren Mehrwert liefern.

Auch Führung und Kultur bleiben relevant. Eine offenere und innovationsfreundlichere Unternehmenskultur sowie eine stärkere Unterstützung und Orientierung durch Führungskräfte stehen jedoch vergleichsweise weniger im Zentrum der aktuellen Engpasswahrnehmung. Enablement ist damit längst auch eine Frage von Führung, Nutzungskontext und organisatorischer Umsetzung geworden.

Aus unserer Sicht spiegelt sich darin die Frage des zugrunde liegenden Mindsets. Entscheidend ist die Fähigkeit von Organisationen, Mitarbeitende zu ermutigen, Verantwortung zu übernehmen, Bestehendes zu hinterfragen und neue Arbeitsweisen aktiv zu nutzen. Ein solches digitales Mindset zeigt sich unter anderem darin, wie selbstverständlich Mitarbeitende ins Handeln kommen, End-to-End-Denken verankert ist, Innovation aus der Breite entsteht und kontinuierliches Weiter- und Umlernen im Arbeitsalltag gelebt wird. Unternehmen, denen es gelingt, diese Dimensionen systematisch zu stärken, schaffen die Grundlage dafür, KI dauerhaft produktiv zu nutzen – und sich als Organisation immer wieder weiterzuentwickeln.

Ergänzend zeigt der Blick auf die bislang realisierten Effekte von KI ein klares Bild: Der Nutzen entsteht vor allem dort, wo Prozesse effizienter werden und Entscheidungen schneller getroffen werden – etwa durch Automatisierung, beschleunigte Datenanalyse oder fundiertere Entscheidungsfindung. Effekte auf Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden werden hingegen deutlich seltener berichtet.

Die zentrale Erkenntnis ist damit eindeutig: Enablement erfüllt seinen Zweck erst dann, wenn KI nicht mehr als zusätzliches Tool neben der Arbeit steht, sondern als sinnvoller, sicherer und leicht nutzbarer Bestandteil konkreter Arbeitsprozesse eingesetzt wird. Für Unternehmen bedeutet das: Der Fokus verschiebt sich von der Bereitstellung von KI hin zu ihrer konsequenten Integration in den Arbeitsalltag.

„Im Human-AI-Zeitalter entfalten wir Mehrwert durch mutiges Ausprobieren, verantwortungsvolles Handeln und gemeinsames Lernen – nicht durch perfekte Strategien.“

Enablement bedeutet für uns, gemeinsam mit Mitarbeitenden zu gestalten, wie menschliche Stärken und KI im Arbeitsalltag selbstverständlich zusammenspielen.

Marie Schacht

Department Head AI CoE,
Technology Services,
KPMG in Deutschland



So wird KI im Unternehmen wirklich wirksam

Wie OMR gemeinsam mit KPMG den Einsatz von KI strukturiert vorantreibt

Workshops, KI-Champions und ein unternehmenseigener, sicherer KI-Chat zeigen, wie die Umsetzung konkret gelingt und im Arbeitsalltag verankert wird.

→ Jetzt Praxisbeispiel ansehen.



UNSERE PERSPEKTIVE

2026 markiert einen Wendepunkt: Der Engpass liegt nicht mehr im Wissen über KI, sondern in der Umsetzung im Arbeitsalltag. Viele Organisationen haben Qualifizierung erfolgreich aufgebaut – die Herausforderung liegt jetzt in der konsequenten Integration in Rollen, Prozesse und tägliche Routinen.

Viele Initiativen bleiben allerdings in der Pilotierungsphase stecken. Enablement wird gestartet, aber nicht skaliert. Der Unterschied im Markt liegt damit zwischen punktueller Vorbereitung und nachhaltiger Verankerung im Arbeitsalltag.

Gerade deshalb muss Enablement weiter gedacht werden als klassische Weiterbildung. Der entscheidende Hebel liegt in der Übersetzung von KI-Know-how in konkrete Nutzungskontexte: in Prozesse, Rollen, Werkzeuge und Routinen. Erst wenn KI dort selbstverständlich eingesetzt werden kann, wo Arbeit tatsächlich stattfindet, entstehen produktive Nutzung und messbarer Mehrwert.

Dass der Nutzen von KI bislang überwiegend operativ sichtbar wird, während Effekte auf Motivation oder Zufriedenheit seltener auftreten, ist aus unserer Sicht ein klares Signal.

Enablement entscheidet sich nicht im Trainingsraum, sondern am Arbeitsplatz. Erfolgreiche Organisationen kombinieren Qualifizierung mit klarer Governance, nutzerzentriertem Tooling, Führungskräfte-Enablement und einer Kultur, die Experimentieren erlaubt – ohne Verantwortung und Qualität aus dem Blick zu verlieren.

Ob diese Übersetzung im Alltag tatsächlich wirksam wird, hängt vom Zusammenspiel von Kompetenz, Integration und Führung ab. Kompetenz ohne Integration bleibt theoretisch. Integration ohne Führung bleibt folgenlos. Führung ohne Kompetenz bleibt wirkungslos. Erst wenn alle drei Dimensionen greifen, entsteht Enablement, das im Alltag trägt. Gefragt ist damit eine Führungspraxis, die über die Steuerung der Expertise hinaus Orientierung schafft, Verantwortung justiert und gemeinsames Lernen im Arbeitsalltag konsequent verankert.

2026 ist Enablement damit eine Umsetzungsfrage an der Schnittstelle von Mensch, Technik und Organisation. Unternehmen, die diesen Schritt nicht gehen, werden auch bei steigender Investitionstätigkeit nur begrenzte Wirkung erzielen.

Der Engpass liegt heute nicht mehr im Wissen über KI, sondern in ihrer Anschlussfähigkeit an den Arbeitsalltag. Erst wenn KI Teil von Prozessen, Rollen und Werkzeugen wird, entfaltet Enablement seine Wirkung.

Anna Richter

Partnerin, Performance & Strategy, Head of People & Change, KPMG in Deutschland





Technologie und Partner

**Wie steuern Unternehmen Technologie, Partner
und Abhängigkeiten im KI-Ökosystem?**

Große, globale Anbieter dominieren den Markt – spezialisierte Ökosysteme ergänzen ihn

Der Markt für generative KI in Deutschland wird 2026 von großen, globalen Technologieanbietern geprägt. Besonders verbreitet sind Lösungen wie Microsoft Copilot (43 Prozent), ChatGPT/ChatGPT Enterprise (37 Prozent) und der Azure OpenAI Service (35 Prozent). Dahinter folgen unter anderem SAP KI-Funktionen (26 Prozent), AWS Bedrock (19 Prozent), Google Gemini/Duet AI (16 Prozent) und Claude (15 Prozent). Eigene oder selbst gehostete Large Language Models (LLMs) spielen mit einem Prozent, intern entwickelte KI-Anwendungen mit zwei Prozent bislang nur eine marginale Rolle.

Gleichzeitig ist diese Tool-Landschaft technologisch nicht einheitlich. Lösungen wie Microsoft Copilot, ChatGPT oder der Azure OpenAI Service stehen vor allem für breit nutzbare Sprachmodelle und Assistenzfunktionen. Daneben gibt es spezialisierte Anwendungen wie etwa SAP KI-Funktionen, die stärker in bestehende Unternehmenssoftware und konkrete Fachprozesse eingebettet sind. Beides wird im Markt oft gemeinsam unter dem Label KI geführt, folgt aber nicht der gleichen technologischen Logik: Sprachmodelle sind universeller einsetzbar, während spezialisierte Anwendungen stärker auf konkrete Prozesse, Systeme und teils auch andere KI- oder Machine-Learning-Ansätze ausgerichtet sind. Ergänzt wird diese Landschaft durch ein wachsendes Ökosystem spezialisierter und teils Open-Source-basierter Modelle,

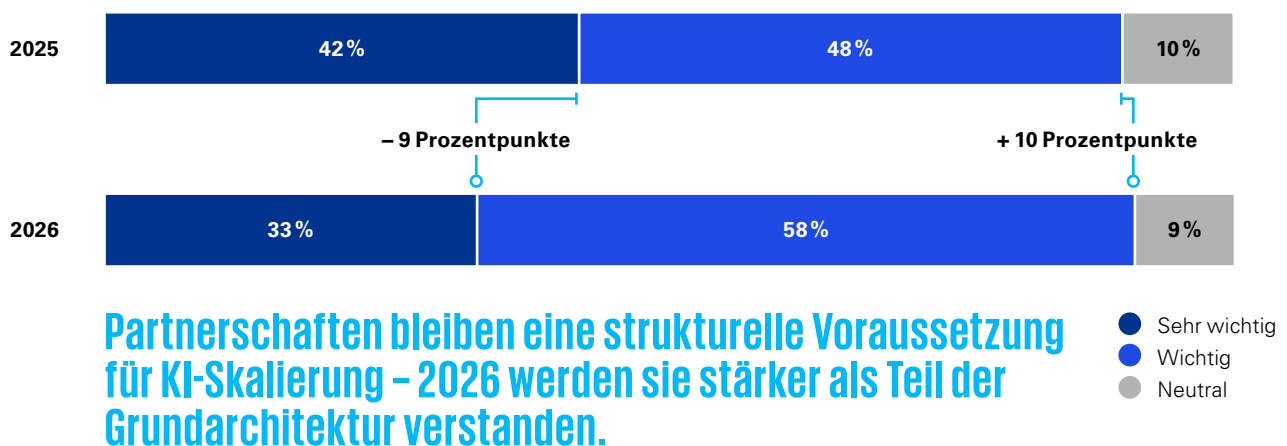
das vor allem für besondere Anwendungsfälle an Bedeutung gewinnt.

Der Durchbruch der LLMs beruht vor allem auf ihrer einfachen Nutzbarkeit: Die Bedienung über Sprache, vortrainierte Modelle und ihre breite Einsetzbarkeit haben eine Form der Skalierung ermöglicht, die frühere KI-Ansätze in dieser Breite oft nicht erreicht haben. In der Praxis setzen Unternehmen deshalb selten nur auf einen einzelnen Anbieter. Vielmehr kombinieren viele unterschiedliche Modelle und Anwendungsebenen – etwa Copilot und SAP für Endnutzer sowie Gemini oder Bedrock für Integration und Software-Entwicklung. So entsteht eine heterogene und zunehmend komplexe Tool-Landschaft, die sich nicht auf eine reine Plattformlogik reduzieren lässt.

Partnerschaften sind strukturelle Voraussetzung für KI-Skalierung

Partnerschaften und Allianzen bleiben 2026 für 91 Prozent der Unternehmen ein wichtiger oder sehr wichtiger Bestandteil ihrer KI-Strategie. Im Vergleich zum Vorjahr zeigt sich dabei also ein unverändert hoher Wert, der für eine Normalisierung spricht: Partnerschaften werden weiterhin als hoch relevant eingeordnet, aber seltener als außergewöhnlicher Erfolgsfaktor verstanden. Sie entwickeln sich damit vom strategischen Sonderhebel zum festen Bestandteil der grundlegenden KI-Architektur.

Abbildung 16: Bedeutung von Partnerschaften und Allianzen für die KI-Strategie, 2025 und 2026



Quelle: KPMG in Deutschland, 2026; Basis: 2026: N=480; 2025: N=653

Dazu passt, dass der Begriff ‚Partnerschaft‘ in der Praxis sehr unterschiedlich gefüllt ist. In vielen Fällen geht es zunächst um den Zugang zu Plattformen, Modellen und Services – nicht zwingend um eine strategische Allianz im engeren Sinne. Gerade mit der wachsenden Verfügbarkeit unterschiedlicher Anbieter und Lösungen verschiebt sich der Fokus deshalb: weniger exklusive Partnerschaft, mehr die Fähigkeit, passende Provider und Services sinnvoll auszuwählen, zu kombinieren und in die eigene Architektur einzubetten. Genau darin liegt heute häufig der eigentliche strategische Hebel.

Geopolitik bleibt ein Beobachtungsthema, ist in der Partnerwahl aber noch kein dominanter Filter

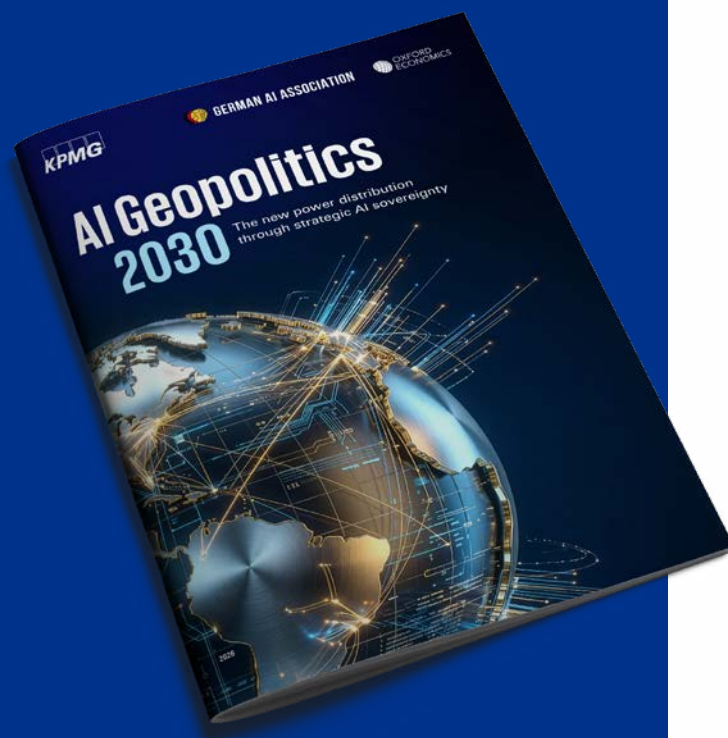
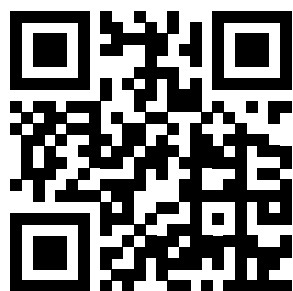
Der Blick nach vorn deutet auf wachsende Aufmerksamkeit hin. 44 Prozent der Unternehmen erwarten, dass geopolitische Faktoren für ihre KI-Partnerschaftsstrategie in den kommenden drei bis fünf Jahren an Bedeutung gewinnen, weitere 44 Prozent rechnen mit

unveränderter Relevanz. Nur eine kleine Minderheit geht von abnehmender Bedeutung aus. Das spricht nicht für eine akute Eskalationslogik, wohl aber dafür, dass aus einem heute noch beobachteten Risiko schrittweise ein strategisch relevanterer Filter werden kann – gerade dort, wo Unternehmen ihre KI-Architektur stark auf externe Plattformen und Modelle stützen.

Geopolitische Fragen laufen nicht als eigenes Gegen- thema zu Partnerschaften, sondern eher als deren Kehrseite mit: Solange Unternehmen Partnerschaften vor allem unter dem Gesichtspunkt von Zugang, Skalierung und Umsetzung bewerten, bleibt die aktive geopolitische Risikosteuerung meist nachgeordnet. Genau dieses Bild zeigt auch die deskriptive Einordnung: Strategische Relevanz von Partnerschaften bedeutet aktuell vor allem Anschlussfähigkeit und Umsetzungskraft – weniger bereits geopolitische Absicherung. Gerade für Unternehmen an einem Standort wie Deutschland, der im internationalen Vergleich als solides, aber nicht führendes KI-Umfeld wahrgenommen wird, gewinnt damit die Frage an

AI Geopolitics 2030

Orientierung im globalen KI-Wettbewerb: USA, China und Europa im direkten Vergleich – mit Einordnung zentraler Entwicklungen und strategischer Implikationen.



→ Jetzt Studie herunterladen

Bedeutung, auf welche externen Plattformen, Modellanbieter und Partner sich die eigene technologische Handlungsfähigkeit künftig stützt.

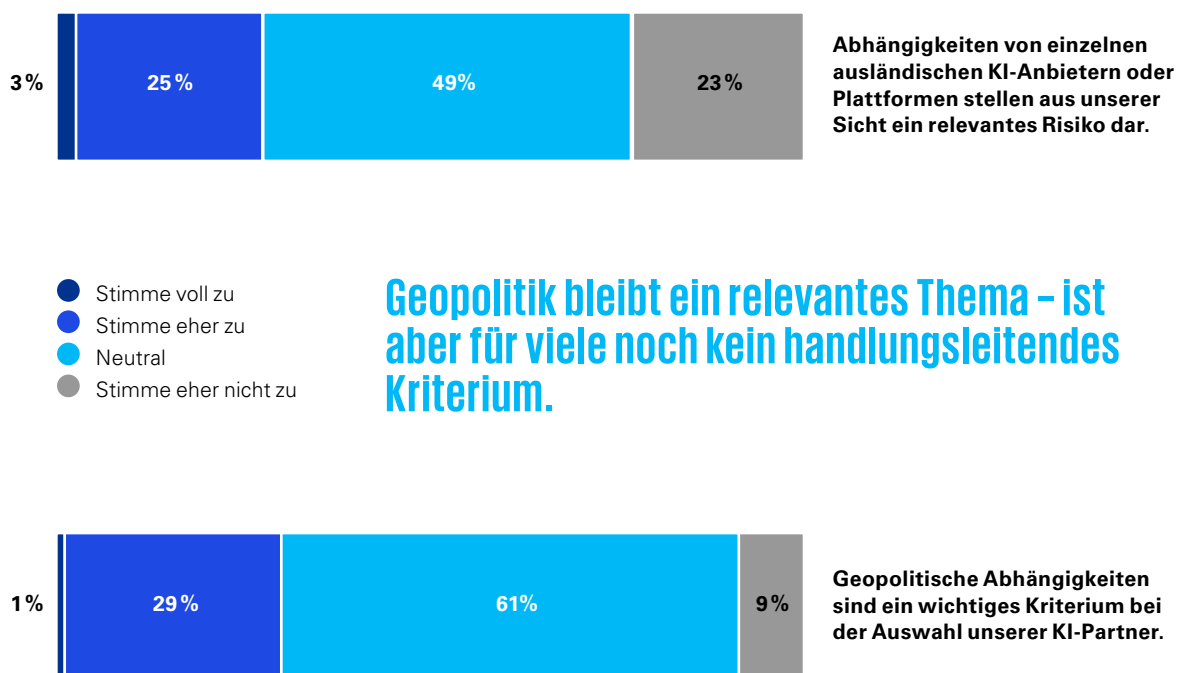
Gerade darin liegt aber auch das Risiko. Es geht dabei weniger um die pauschale Abhängigkeit von einzelnen Ländern oder fehlende Anbieterpluralität, sondern um die wachsende Bindung an globale Plattform- und Modellökosysteme, die für geschäftskritische Anwendungen schnell zum strukturellen Bestandteil der eigenen KI-Architektur werden. Mit wachsender Verankerung von KI in Kernprozessen gewinnen deshalb Fragen der Austauschbarkeit, Steuerbarkeit und Souveränität an Gewicht. Das gilt insbesondere dort, wo Unternehmen oder einzelne Bereiche mit sensiblen oder geschäftskritischen Daten arbeiten. In solchen Kontexten ist die Wahl der Partner mehr als eine Technologie- oder Effizienzfrage; sie ist eine Frage der belastbaren Kontrolle über Modelle, Datenflüsse und Betriebslogiken.

Aktuelle Marktbewegungen unterstreichen diese Ambivalenz. Der angekündigte Zusammenschluss von Cohere und Aleph Alpha mit Unterstützung der

Schwarz Gruppe zeigt, dass sich geopolitische Fragen nicht nur als Risiko, sondern auch als neue Allianzlogik zwischen Innovation, Infrastruktur und Souveränität materialisieren können. Nach Angaben mehrerer Berichte (zum Beispiel Tagesschau, 2026) soll die Schwarz Gruppe rund 600 Millionen US-Dollar investieren. Zugleich wird der Schritt mit dem Anspruch verbunden, eine souveräne Alternative für regulierte Märkte aufzubauen. Damit wird sichtbar, dass technologische Leistungsfähigkeit, Infrastruktur, Kapital und geopolitische Interessen zunehmend enger zusammenrücken.

Im aktuellen Marktbild ist diese Risikoperspektive sichtbar, aber noch nicht flächendeckend in harte Auswahllogiken übersetzt. 2026 betrachtet nur knapp ein Drittel der Unternehmen geopolitische Abhängigkeiten als wichtiges Kriterium bei der Auswahl ihrer KI-Partner. Abhängigkeiten von einzelnen ausländischen KI-Anbietern oder Plattformen bewertet sogar ein noch kleinerer Teil als relevantes Risiko. Das zeigt: Das Thema ist angekommen, bestimmt die Partnerwahl heute aber noch nicht in der gleichen Breite wie operative Erwägungen.

Abbildung 17: Einordnung geopolitischer Abhängigkeiten in der KI-Partnerwahl und Risikobewertung



Quelle: KPMG in Deutschland, 2026; N = 480

Der KI-Markt organisiert sich 2026 über plattformbasierte Ökosysteme und belastbare Partnerschaften. Unternehmen setzen klar auf externe Standardlösungen, und Allianzen sind Teil der Grundarchitektur erfolgreicher KI-Strategien geworden. Der entscheidende Unterschied im Markt entsteht damit weniger durch exklusive Technologie als durch die Fähigkeit, externe Plattformen, Partner und Anwendungen wirksam zusammenzuführen und strategisch zu steuern.

Wenn KI jedoch überwiegend über wenige große externe Anbieter skaliert wird, entstehen zwar Effizienz- und Umsetzungsvorteile, aber auch neue technologische Abhängigkeiten. Diese Risiken sind heute noch nicht für alle Unternehmen ein dominanter Auswahlfilter, werden aber sichtbar – und dürften mit zunehmender Verankerung von KI in Kernprozessen an Gewicht gewinnen. Wer Partnerschaften vor allem unter dem Gesichtspunkt von Time to Value auswählt, ohne Fragen der Austauschbarkeit, Diversifizierung und Steuerbarkeit

mitzudenken, schafft womöglich Abhängigkeiten, die mit wachsender Geschäftskritikalität von KI strategisch relevanter werden. Gerade in solchen Konstellationen dürfte die Fähigkeit wichtiger werden, neben mehreren Cloud-Umgebungen auch unterschiedliche Modell- und Partnerarchitekturen bewusst zu kombinieren und steuerbar zu halten.

Entscheidend wird deshalb, Partnerschaften nicht nur als Zugangsweg zu Technologie zu verstehen. Partnerschaften sind eine aktive Managementaufgabe. Je stärker KI in Unternehmen skaliert, desto wichtiger wird die Fähigkeit, Partnerökosysteme bewusst zu gestalten: mit klaren Prioritäten, belastbaren Governance-Strukturen und einem Blick für Abhängigkeiten, die heute noch beherrschbar wirken, morgen aber strategisch relevant werden können. Der Unterschied entsteht hier künftig vor allem in der Fähigkeit, das eigene KI-Ökosystem souverän zu steuern – technologisch, regulatorisch und wirtschaftlich.

Künstliche Intelligenz ist heute kein einzelnes Produkt, sondern das Ergebnis bewusster Architektur- und Sourcing-Entscheidungen. Neben Hyperscalern gewinnen spezialisierte Modellanbieter und Open-Source-Ökosysteme an Bedeutung, bringen aber neue Komplexität mit sich. Unternehmen müssen Zielkonflikte zwischen Leistungsfähigkeit, Kosten, Innovationsgeschwindigkeit, regulatorischer Souveränität und Skalierbarkeit aktiv steuern. Erfolgreiche Organisationen begreifen KI daher als steuerbares Ökosystem mit klarer Governance, austauschbaren Komponenten und definierten Betriebsmodellen. Dieses Ökosystem bildet die Grundlage für eine nachhaltige und produktive Nutzung von KI.



Michael Niederée

Head of Alliance Management, KPMG in Deutschland

Fazit

2026 ist nicht mehr der Moment, in dem KI eingeführt wird. Es ist der Moment, in dem sich entscheidet, welche Unternehmen KI wirklich beherrschen. KI ist in der Breite angekommen, produktive Anwendungen nehmen zu, erste Wertbeiträge werden sichtbar. Der nächste Wettbewerbsvorteil entsteht dort, wo Unternehmen KI systematisch in Organisation, Entscheidungslogik und Wertschöpfung integrieren und daraus ein belastbares Operating Model für die Zusammenarbeit von Mensch und KI entwickeln.

Erfolgreiche Unternehmen unterscheiden sich künftig vor allem in vier Managementfähigkeiten.

Führung schafft Verbindlichkeit

KI braucht ein klares Führungsmodell: definierte Verantwortlichkeiten, belastbare Entscheidungswege und klare Prioritäten in der Unternehmenssteuerung. Mit Agentic AI steigt dieser Anspruch weiter. Je eigenständiger KI-Systeme Aufgaben strukturieren, Abläufe verbinden und Entscheidungen vorbereiten, desto wichtiger werden Führung, Kontrolle und organisatorische Einbettung.

Integration entscheidet über Wirkung

KI muss dort wirksam werden, wo Arbeit tatsächlich stattfindet: in Prozessen, Rollen, Routinen, Werkzeugen und Entscheidungen. Entscheidend ist Anwendungssicherheit im Alltag. Enablement wird damit zum Skalierungsfaktor, wenn Befähigung, konkrete Nutzungskontexte und ein Mindset zusammenkommen, das KI als selbstverständlichen Bestandteil der Zusammenarbeit von Mensch und Technologie etabliert.

Vertrauen macht Skalierung möglich

Breiter KI-Einsatz braucht Verlässlichkeit und Verantwortbarkeit. Trusted AI entwickelt sich zu einem festen Bestandteil guter Unternehmensführung, weil Transparenz, Kontrolle und Verantwortung über langfristige Wertschöpfung entscheiden. Regulierung verstärkt diese Entwicklung, schafft Verbindlichkeit, klärt Zuständigkeiten und beschleunigt die Professionalisierung des KI-Einsatzes.

Die eigentliche Wirkung von KI entsteht nicht im Einsatz einzelner Tools oder Initiativen, sondern in der Neuausrichtung des Operating Models eines Unternehmens. Unternehmen, die eine klare Strategie definieren, eindeutige Verantwortlichkeiten schaffen, Entscheidungen stärker datenbasiert steuern und ihre Organisation konsequent auf die Zusammenarbeit von Mensch und KI ausrichten, gestalten den Markt – weil sie End-to-End-Transformation aktiv und nachhaltig vorantreiben, statt sie nur zu begleiten.

Ashish Madan

CTO, Bereichsvorstand
Technology Services,
KPMG in Deutschland



Souveränität sichert Handlungsfähigkeit

Technologie- und Partnerentscheidungen werden zur aktiven Managementaufgabe. KI-Architekturen müssen leistungsfähig, skalierbar, anpassungsfähig und steuerbar bleiben. Dazu gehört, Abhängigkeiten bewusst zu managen, Austauschbarkeit mitzudenken und geopolitische Risiken früh in Architektur- und Sourcing-Entscheidungen einzubeziehen.

Die nächste Phase generativer KI wird vor allem durch Managementqualität geprägt. Unternehmen, die klare Verantwortlichkeiten schaffen, Entscheidungen fundierter steuern, Mitarbeitende zur produktiven Nutzung befähigen und ihr KI-Ökosystem bewusst gestalten, legen die Grundlage für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Wer KI als integralen Bestandteil des Operating Models etabliert und aktiv führt, gestaltet den Markt. Wer bei isolierten Anwendungen bleibt, wird von ihm verändert.

Methodik

Für die vorliegende Studie wurden im März 2026 im Rahmen einer strukturierten Telefonbefragung 480 Entscheider:innen aus der deutschen Wirtschaft befragt. Der Untersuchung liegt eine branchenbezogen quitierte Stichprobe mit jeweils $n = 30$ pro Branche zugrunde, die eine breite sektorale Abdeckung gewährleistet. Befragt wurden Führungskräfte aus unterschiedlichen Unternehmensfunktionen.

Branchenverteilung der Stichprobe

(jeweils $n = 30$ pro Branche)



Automotive



Banking



**Building &
Construction**



Chemicals



Consumer Goods



**Energy & Natural
Resources**



**Healthcare –
Kostenträger**



**Healthcare –
Leistungserbringer**



**Industrial
Manufacturing**



Insurance



Life Sciences



Media



Real Estate



Retail



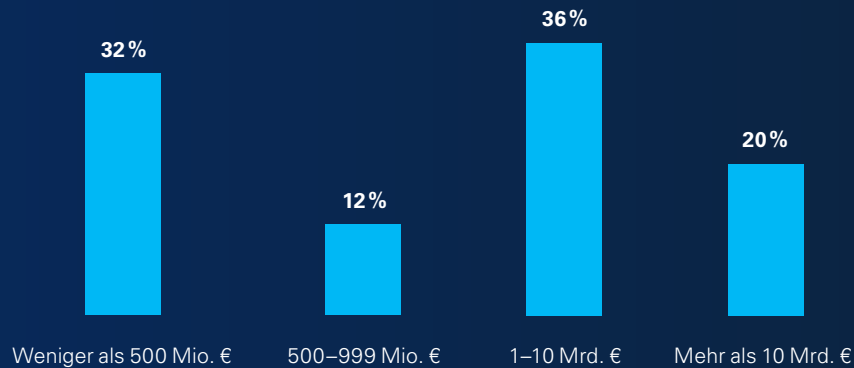
Technology



**Transport &
Logistik**

Verteilung nach Umsatzgröße

(Anteil der Unternehmen)

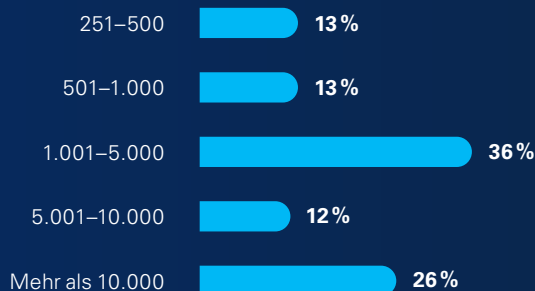


Verteilung nach Position im Unternehmen

(Anteil der Befragten)



Verteilung der Unternehmen nach Anzahl der Mitarbeitenden



Quelle: KPMG in Deutschland, 2026

Kontakt

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Dr. Ladislava Klein

CMO, Mitglied des Vorstands

M +49 173 5764256

lklein@kpmg.com

Ashish Madan

CTO, Bereichsvorstand Technology Services

M +49 171 3307095

ashishmadan@kpmg.com

Benedikt Höck

Partner, Head of AI

M +49 160 92171947

bhoeck@kpmg.com

Projektteam

Tom-Lucas Säger, Jannik Reimann

www.kpmg.de

www.kpmg.de/socialmedia



Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2026 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind Marken, die die unabhängigen Mitgliedsfirmen der globalen KPMG-Organisation unter Lizenz verwenden.