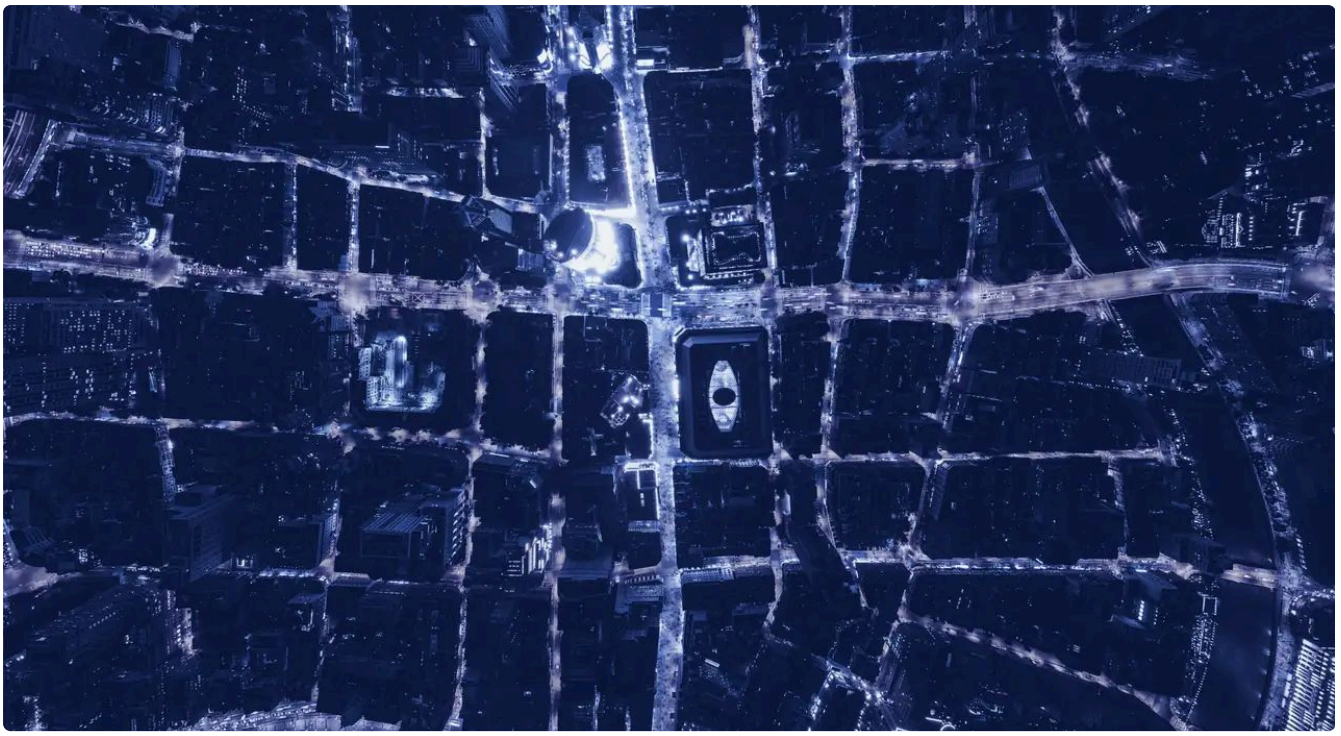


PERSPEKTIVE · NOVEMBER 2026 · 6 MIN. LESEZEIT

Der Engpass nach dem Piloten

Warum funktionierende AI-Lösungen im Alltag nicht ankommen und welche drei Hebel das ändern



Philipp Pöschke
Founder, Paice

AUF EINEN BLICK

- Viele AI-Lösungen funktionieren technisch und gehen trotzdem nicht in Abläufe, Rollen, Kennzahlen und Betrieb über.
- Wirkung entsteht, wenn der Ablauf um die Lösung herum neu geschnitten wird, eine Person im Geschäft für den Nutzen geradesteht und die Ziele über Bereichsgrenzen hinweg gelten.
- Diese Fragen gehören vor den Piloten, weil sie bestimmen, was der Pilot beweisen soll.

Die Fähigkeiten von AI-Modellen wachsen schnell, der Nutzen in Unternehmen wächst langsamer. Diesen Abstand nennen wir das AI-Delta. Er schließt sich, wenn Unternehmen in fünf Feldern nachziehen, und dieser Beitrag behandelt eines davon, das Verankern. Es geht um Lösungen, die technisch funktionieren und trotzdem nicht in Abläufe, Rollen, Kennzahlen und Betrieb übergehen.

Woran man fehlende Verankerung erkennt

- Piloten werden vorgestellt und gelobt, danach passiert wenig.
- Nach Projektende fühlt sich niemand für den Betrieb zuständig.
- Ein Schritt im Ablauf ist schneller geworden, die Durchlaufzeit ist dieselbe.
- Fachbereiche warten auf die IT, die IT wartet auf Anforderungen.
- Der Nutzen steht in Präsentationen, gemessen hat ihn niemand.

Keines dieser Zeichen lässt sich mit einem besseren Modell beheben. Ein besseres Modell kann den Abstand sogar vergrößern, weil es mehr verspricht, als der unveränderte Ablauf aufnehmen kann.

Ein typisches Muster

Das folgende Muster ist aus typischen Ausgangslagen verdichtet und beschreibt kein Kundenprojekt. Ein Fachbereich testet eine AI-Lösung, die eingehende Rechnungen ausliest und Buchungsvorschläge macht. Der Pilot läuft gut, die Bearbeitungszeit je Rechnung sinkt deutlich. Drei Monate später ist die Lösung immer noch im Pilotbetrieb.

Die Gründe liegen außerhalb der Technik. Die IT hat kein Budget für den Dauerbetrieb eingeplant, weil der Pilot aus einem Innovationsbudget bezahlt wurde. Niemand prüft regelmäßig Stichproben, weil diese Aufgabe in keiner Stellenbeschreibung steht. Die Freigabe von Zahlungen folgt weiter dem alten Rhythmus, sodass die schnellere Erfassung beim Lieferanten nicht ankommt. Und gemessen wurde die Zeit je Rechnung, die Durchlaufzeit bis zur Zahlung kennt niemand. Jedes dieser Hindernisse lässt sich lösen, nur eben nicht vom Projektteam allein.

Was die Forschung dazu sagt

Dass Technik allein selten genügt, ist kein neuer Gedanke. Die Boston Consulting Group hat 2022 die Faustregel „10-20-70“ beschrieben: Etwa 10 Prozent des Aufwands entfallen auf das Modell, 20 Prozent auf Daten und Technik und 70 Prozent auf neue Abläufe und die Art, wie Bereiche arbeiten.

Die Ökonomen Brynjolfsson, Rock und Syverson liefern eine Erklärung dafür. Basistechnologien wie AI brauchen ergänzende Investitionen in neue Abläufe und Fähigkeiten, die schwer zu messen sind und Zeit kosten. In den ersten Jahren erscheint deshalb vor allem Aufwand, der Nutzen folgt später. Sie nennen das die Produktivitäts-J-Kurve.

Auch Studien zur Arbeit mit AI zeigen, dass der Nutzen davon abhängt, wer sie wie einsetzt. Im Kundenservice eines Softwareanbieters stieg die Zahl gelöster Anfragen pro Stunde mit einem AI-Assistenten im Schnitt um 14 Prozent. Bei Neulingen waren es 34 Prozent, bei sehr Erfahrenen kaum etwas. Für die Verankerung folgt daraus, dass sich Rollen, Einarbeitung und Qualitätskontrolle mit der Lösung ändern müssen, damit der mögliche Nutzen nicht liegen bleibt.

Gängige Sicht, unsere Sicht

Über das Gewicht von Abläufen und Organisation sind wir uns mit der gängigen Sicht einig. Den Zeitpunkt sehen wir anders. Üblich ist, erst den Piloten zu bauen und danach über Einführung und Veränderung zu sprechen. Dann beweist der Pilot, dass die Technik funktioniert, nicht, dass sich der neue Ablauf lohnt.

ABBILDUNG 1

Verankerung: gängige Sicht, unsere Sicht

GÄNGIGE SICHT	UNSERE SICHT
Erst den Piloten bauen, dann über Einführung und Veränderung sprechen.	**Künftiger Ablauf, Verantwortliche und Kennzahl stehen fest, bevor der Pilot beginnt.**
Der Pilot ist erfolgreich, wenn die Technik funktioniert.	**Der Pilot ist erfolgreich, wenn er zeigt, dass sich der neue Ablauf lohnt.**
Veränderung begleitet eine Change-Maßnahme am Ende des Projekts.	**Veränderung ist Teil der Lösung und hat ein eigenes Budget im Business Case.**
Der Nutzen wird nach der Einführung bewertet.	**Der Ausgangswert wird vor dem Piloten gemessen, damit der Nutzen später belegbar ist.**

Darstellung: Paice

Drei Hebel

Den Ablauf neu schneiden

Eine AI-Lösung, die in einen unveränderten Ablauf eingesetzt wird, beschleunigt einen Schritt. Ob der ganze Vorgang schneller wird, entscheidet der Rest. Ein vereinfachtes Beispiel macht das deutlich. AI entwirft ein Angebot in Minuten, die Freigabe läuft weiter über die wöchentliche Runde, und die Durchlaufzeit bleibt bei einer Woche. Erst wenn auch die Freigabe neu geregelt ist, etwa mit festen Grenzen, bis zu denen das Team selbst entscheidet, kommt der Gewinn beim Kunden an.

Den Ablauf neu zu schneiden heißt zu klären, wer wann was tut, wenn die Lösung da ist. Das ist mühsamer als die Einführung eines Werkzeugs. An dieser Stelle entscheidet sich aber, ob die Lösung Wirkung hat.

Verantwortung vergeben, bevor der Pilot beginnt

Jede AI-Lösung braucht zwei Zuständige: eine Person im Geschäft, die für den Nutzen geradesteht, und eine Stelle, die die Lösung betreibt, überwacht und weiterentwickelt. Beide werden benannt, bevor der Pilot startet, zusammen mit einem Budget für den Betrieb. Fehlt eines davon, bleibt die Lösung ein Projekt, das mit dem letzten Projekttag endet.

Hinzu kommen Aufgaben, die es vorher nicht gab. Jemand prüft Stichproben, jemand bearbeitet die Fälle, die die Lösung nicht sicher entscheiden kann, und jemand meldet, wenn sich die Qualität verschlechtert. Diese Aufgaben brauchen Namen, Zeit und einen Platz in der Stellenbeschreibung, sonst erledigt sie niemand.

Dazu gehört die Mitbestimmung. Nach § 90 BetrVG ist der Betriebsrat rechtzeitig über die Planung von Arbeitsverfahren zu unterrichten, ausdrücklich auch beim Einsatz von AI. Rechtzeitig heißt, solange sich der Ablauf noch gestalten lässt. Ein Betriebsrat, der früh dabei ist, kann helfen, den neuen Ablauf so zu gestalten, dass er angenommen wird.

Ziele und Kennzahlen angleichen

Wirkt eine AI-Lösung über Bereichsgrenzen hinweg, wird die Zielsteuerung zum Problem. Ein Agent im Kundenservice verändert die Arbeit im Vertrieb, eine bessere Prognose im Einkauf verändert die Lagerhaltung. Werden Ziele und Budgets nach Bereichen gemessen, trägt ein Bereich die Kosten, und der Nutzen fällt im anderen an. Gemeinsame Ziele lösen diesen Knoten.

Die Kennzahl selbst sollte im Geschäft verstanden werden, etwa Durchlaufzeit, Fehlerquote, Kosten je Vorgang oder Zufriedenheit der Kunden. Nutzungszahlen eines Werkzeugs zeigen, ob es geöffnet wird. Über seine Wirkung sagen sie wenig.

Wichtig ist der Ausgangswert. Er wird vor dem Piloten gemessen, über einen Zeitraum, der die üblichen Schwankungen abdeckt, etwa Monatsende oder Urlaubszeit. Ohne ihn lässt sich später nur behaupten, dass die Lösung etwas verbessert hat. Mit ihm wird aus der Behauptung ein Beleg, den auch die Bereiche akzeptieren, die die Kosten tragen.

Was daraus folgt

Eine AI-Strategie, die nur Technik und Anwendungsfälle beschreibt, überlässt die Verankerung dem Zufall. Sie braucht ein Kapitel über Abläufe, Zuständigkeiten und Kennzahlen, und dieses Kapitel gehört an den Anfang jedes Vorhabens. Konkret heißt das fünf Festlegungen, bevor ein Pilot beginnt.

ABBILDUNG 2

Fünf Festlegungen vor dem Piloten

01

Ablauf skizzieren

Wie der Vorgang mit der Lösung aussieht und wer künftig was tut.

02

Verantwortliche benennen

Eine Person im Geschäft für den Nutzen, eine Stelle für den Betrieb.

03

Kennzahl festlegen

Eine Größe aus dem Geschäft und ihr heutiger Ausgangswert.

04

Betrieb klären

Budget, Support und Überwachung für die Zeit nach dem Projekt.

05

Betriebsrat einbinden

Unterrichtung nach § 90 BetrVG, solange sich der Ablauf noch gestalten lässt.

Darstellung: Paice

Drei Fragen für Ihre nächste Sitzung:

01 Welche unserer laufenden Piloten haben eine benannte Person im Geschäft und ein Budget für den Betrieb?

02 Bei welcher Lösung haben wir den Ausgangswert gemessen, an dem wir den Nutzen später belegen?

03 Wo trägt ein Bereich die Kosten einer Lösung, deren Nutzen in einem anderen anfällt?

Quellen

– Five Rules for Fixing AI in Business, Galley, de Bellefonds, Duranton, Boston Consulting Group, 25.02.2022

- The Productivity J-Curve, Brynjolfsson, Rock, Syverson, American Economic Journal: Macroeconomics, 2021
- Generative AI at Work, Brynjolfsson, Li, Raymond, NBER Working Paper 31161, 2023
- § 90 BetrVG, Bundesministerium der Justiz, gesetze-im-internet.de

---



AUTOR

Philipp Pöschke

Founder, Paice

Philipp Pöschke hat Paice 2026 in Bremen gegründet. Er verantwortet jedes Vorhaben persönlich und arbeitet selbst an Analysen, Prototypen und Lösungen mit. Die Beiträge unter Insights verantwortet er als Autor.