Executive Paper: KI, Führung und Zukunftsfähigkeit des Mittelstands

Aussagen und Erkenntnisse aus dem Live-Podcast Leaders & Mission im Plenum der AXICA und den Deep Dives an den Speakers Tables vom 30.10.2025

Deutschland steht an einem Wendepunkt: Der bisherige Fokus auf Effizienz und Quartalsergebnisse erschöpft sich. Führungskräfte erkennen zunehmend, dass nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit durch technologische Befähigung, nicht durch Kostendisziplin entsteht. Künstliche Intelligenz wird zum Katalysator und das nicht, weil sie Menschen ersetzt, sondern weil sie sie befähigt, Ideen schneller, präziser und kreativer umzusetzen. Die Diskussionen im Talk und an den Deep-Dive-Tischen zeigen: Der Wille zum Wandel ist da, jedoch müssen Führung, Strukturen und Bildungssystem neu ausgerichtet werden, um das Potenzial zu heben.

© Rethinking Places GmbH

I. Ausgangslage

Deutschland zwischen Innovationskraft und Umsetzungsblockade

Exzellente Forschung, schwacher Transfer

Kooperationen zwischen Wissenschaft und Mittelstand sind rückläufig, der Weg von Erkenntnis zu Markt bleibt zu lang.

Globaler Technologiewettlauf

Deutschland und Europa investieren zu wenig strategisch in KI, Quantentechnik und Energieinnovation.

Führungskräfte äußern zunehmende Ermüdung

Kurzfristige Quartalslogiken und geopolitische und technologische Transformationen erfordern längere Planungshorizonte und neue strategische Denkmuster.

Fazit: Zukunftssicherung ersetzt Quartalsdenken als Leitmotiv.

© Rethinking Places GmbH

2. Mittelstand und Start-ups

Unterschiedliche Kulturen, ähnliche Herausforderungen

- Der Mittelstand ist heterogen: Inhabergeführte Unternehmen treffen oft mutigere Entscheidungen, während nachfolgende Generationen stärker verwalten als gestalten.
- Start-ups agieren schneller, aber kämpfen mit Kapitalzugang und trägen Beschaffungsprozessen im B2B.
- Deutlich wurde die Diskrepanz in Reifegraden: Einige Unternehmen verfügen bereits über KI-Strategien, andere haben noch keine Richtung.

Klare Forderung: Die Führungsebene muss Verantwortung übernehmen – KI darf kein delegiertes IT-Thema bleiben.

© Rethinking Places GmbH

3. KI als Enabler, nicht als Ersatz

Technologie schafft Transformation, wenn sie Verantwortung stärkt

Konsens

KI ist ein Werkzeug, das Menschen befähigt und nicht ersetzt.

Positives Narrativ

KI senkt Barrieren, beschleunigt Umsetzung, stärkt Kreativität.

Negatives Beispiel

Der Fall Klarna zeigt, dass reine Substitutionsstrategien kurzsichtig sind. KI ersetzt zwar Prozesse, aber nicht kulturelle Kohäsion.

Best Practices

Übersetzer und andere Fachkräfte entwickeln durch KI neue Dienstleistungen und Wertschöpfungsmodelle.

> **Fazit:** Technologie schafft Transformation, wenn sie Verantwortung stärkt – nicht, wenn sie Kontrolle ersetzt.

© Rethinking Places GmbH

4. Von Effizienz zu Differenzierung

Wachstum entsteht durch Innovation, nicht durch Sparen

Fixierung auf Effizienzprogramme

Viele Unternehmen fixieren sich auf Effizienzprogramme, doch diese sichern keine Zukunftsmärkte.

Innovationsquote sinkt

Innovationsquote im Mittelstand sinkt. Differenzierung entsteht nur durch neue Produkte, Services und Kundenerlebnisse.

Ermüdung durch Effizienzrhetorik

In den Deep Dives deutlich spürbar: Ermüdung durch reine Effizienzrhetorik. KI wird als Chance gesehen, den Schritt von „optimieren" zu „erschaffen" zu vollziehen.

Erkenntnis: Wachstum entsteht durch Innovation, nicht durch Sparen.

© Rethinking Places GmbH

5. Praxisbeispiel Leaders of AI

Skalierung durch KI-gestützte Organisation

8

Mitarbeitende

arbeiten mit über 50 KI-Assistenten

80%

Zeitersparnis

Produktionszeiten sinken um über 80 %

50+

KI-Assistenten

mit eigenen Rollen, Aufgaben und Feedbackzyklen

Ergebnis

Produktionszeiten sinken um über 80 %, Qualität steigt durch menschliches Review.

Lernprinzip

Transparenz, Scheitern, gemeinsames Lernen, statt „Black Box Automation".

Fazit: Produktivität und Kreativität sind kein Widerspruch, wenn KI als Partner eingesetzt wird.

© Rethinking Places GmbH

6. Change und Führung

Wandel beginnt oben

Führung muss KI verkörpern

Führung muss KI nicht nur befürworten, sondern selbst nutzen und sichtbar verkörpern.

Rollenbasierte Upskilling-Modelle

Trainingsprogramme ohne Führungseinbindung scheitern; erfolgreich sind rollenbasierte Upskilling-Modelle mit echtem Praxisbezug.

Frustration ohne Struktur

Diskussionspunkt aus den Deep Dives: Viele Unternehmen fordern Mitarbeitende auf, KI-Use-Cases zu entwickeln aber ohne Zeitbudget oder Struktur. Das erzeugt Frustration statt Innovation.

Erfolgsfaktor: Führung schafft Zeit, Schutzräume und Anerkennung für Experimentieren.

© Rethinking Places GmbH

7. Recht, IT und Governance

Souveränität pragmatisch verstehen

Fehlende Strukturen

Viele Organisationen haben keine klaren Governance-Strukturen für KI.

Scheinsicherheit

„On-prem um jeden Preis" wird zunehmend als Scheinsicherheit wahrgenommen, echte IT-Sicherheit entsteht durch Kompetenz, nicht durch Standort.

Best Practice

KI-Governance als „Laufstall" mit klaren Regeln, Compliance-Checks, menschliches Review.

Sicherheit ist kein Widerspruch zu Geschwindigkeit, wenn Standards definiert sind

© Rethinking Places GmbH

8. Staat und Politik

Bildung und Bürokratie als Schlüssel

Bildungssystem überfordert

Bildungssystem ist überfordert: Lehrkräfte, Eltern und Schulen kämpfen mit Tempo und Relevanz.

Praxisnahe Kompetenzen gefordert

Unternehmen fordern praxisnahe KI- und Digitalkompetenzen in der Ausbildung, inklusive Softskills wie Kreativität, Kommunikation und Problemlösung.

Alte Routinen hinterfragen

Diskussionen über Sinn und Zukunft von Hausaufgaben als Symbol eines Systems, das an alten Routinen festhält.

Staatliche Verwaltung nutzt KI

Parallel: Staatliche Verwaltung kann KI für Bürokratieabbau und Mustererkennung nutzen, der größte Hebel liegt auf kommunaler Ebene.

Fazit: Bildung und Verwaltung müssen mit der Geschwindigkeit der Technologie Schritt halten.

© Rethinking Places GmbH

9. Geopolitik und Europa

Selbstbewusstsein statt Defensive

Technologische Souveränität entwickeln

Europa muss eigene technologische Souveränität entwickeln, nicht durch Protektionismus, sondern durch Geschwindigkeit und Kooperation.

Asien als Vorbild

Asien dient als Vorbild: Binnenmärkte, Skalierung, Pragmatismus.

Mut zur Priorisierung

EU braucht Mut zur Priorisierung und Bündelung ihrer Stärken.

Fazit: Europa verliert nicht an Technologie, sondern an Entschlossenheit.

© Rethinking Places GmbH

10. KI als Befähiger und Führungskultur

Starke Führung, befähigte Mitarbeitende

KI als Befähiger von Mitarbeitenden

Zentrale Erkenntnis: KI hilft Menschen, Ideen schneller und besser umzusetzen

Positive Haltung: Empowerment vor Substitution, KI soll Arbeit erleichtern, nicht Menschen ersetzen

Herausforderung: Zeit- und Ressourcenmangel behindern Umsetzung in vielen Organisationen

Führung und Unternehmenskultur

Wunsch nach aktiver Führungseinbindung: Führungskräfte sollen KI sichtbar anwenden, Pilotprojekte fördern und Lernen ermöglichen

Fehlt Führung oder Zeit, entsteht Zynismus; Empowerment braucht strukturelle Unterstützung

© Rethinking Places GmbH

Wandel der Berufsbilder und Bildung

Veränderung von Berufsbildern

Neue Berufsfelder

KI verändert Tätigkeiten, aber schafft neue Berufsfelder.

Beispiel Übersetzungsbranche

Von Textlieferant zu KI-gestütztem Qualitäts- und Kontextdienstleister.

Wandel wird akzeptiert

Konsens: Niemand glaubt an Stillstand, Wandel wird akzeptiert, wenn er gestaltet wird.

Bildung und gesellschaftlicher Wandel

Bildungssystem unter Druck

Bildungssystem unter Druck, aber gleichzeitig Hoffnungsträger.

Unternehmen als Treiber

Unternehmen sehen sich als Treiber, um Schulen und Hochschulen zu modernisieren.

Technologie und soziale Kompetenz

Notwendigkeit: Kombination von Technologieverständnis und sozialer Kompetenz.

© Rethinking Places GmbH

Vertrieb und Kommunikation

KI im Sales-Bereich

KI im Sales-Bereich weit verbreitet, aber Qualität schwankt.

Fehlendes Know-how oder Zeit

Fehlendes Know-how oder Zeit führt zu generischem Content; Zielgruppen fühlen sich nicht mehr angesprochen.

Erkenntnis

KI-Automation ist nicht gleich Marketing-Automation.

Erfolgsfaktor: Kombination aus Datenintelligenz, menschlichem Storytelling und ethischer Relevanz.

© Rethinking Places GmbH