codecamp^N
RE•INVENT

Braucht jedes Unternehmen ein KI-Team?

Strukturen, Rollen und Entscheidungen
für den erfolgreichen KI-Einsatz



Mai 2026

Künstliche Intelligenz ist in der Unternehmensrealität angekommen.

Vorstandspräsentationen sind gefüllt mit KI-Roadmaps, Innovationsprogramme tragen entsprechende Labels, und kaum ein Strategiepapier verzichtet auf das Thema. Dennoch zeigt sich ein strukturelles Muster ab:

Viele KI-Initiativen skalieren nicht. Die Pilotprojekte funktionieren technisch und liefern beeindruckende Demos, aber sie verändern weder das Geschäftsmodell noch die operative Effizienz oder die Wettbewerbsposition nachhaltig. Das Problem liegt dabei nur selten in der Technologie.

Die technische Eintrittshürde war nie niedriger als heute

- Cloud-Infrastrukturen sind skalierbar verfügbar
- Large Language Models lassen sich nahtlos integrieren
- KI-Modelle funktionieren zuverlässig



Der eigentliche Engpass liegt in der Organisation. Das Spannungsfeld zwischen technischer Machbarkeit und organisatorischer Reife entscheidet darüber, ob KI ein kurzfristiges Innovationsprojekt bleibt oder zum langfristigen Werttreiber wird. Viele KI-Initiativen entstehen nicht aus strategischer Klarheit, sondern aus externem Druck. Wettbewerber experimentieren mit KI, Medien berichten von disruptiven Entwicklungen, Investoren erwarten Innovationsfähigkeit. Daraus entsteht häufig ein reflexartiger Impuls:

„Wir brauchen auch KI."

Doch diese Aussage bleibt inhaltlich leer, solange nicht definiert ist, welche Rolle KI im eigenen Geschäftsmodell spielen soll. KI ist kein Selbstzweck. Sie ist Effizienzhebel, Differenzierungsinstrument oder der Kern eines neuen Geschäftsmodells. Ohne diese strategische Einordnung bleibt sie Aktionismus.

Hinzu kommt eine größere wirtschaftliche Dimension: KI verschiebt Machtverhältnisse. Unternehmen mit Zugang zu Daten, Plattformkontrolle und Lernfähigkeit skalieren exponentiell. Die Wertschöpfung verlagert sich von reiner Produktion hin zu daten-getriebenen Services. Für europäische Unternehmen stellt sich eine Grundsatzfrage.

Gestalten wir diese Entwicklung aktiv?

Oder reagieren wir lediglich auf globale Plattformanbieter? Dabei geht es gar nicht darum, selbst große Foundation Models zu entwickeln. Die Chance liegt vielmehr in der souveränen Integration von KI in industrielle Prozesse, komplexe Wertschöpfungsketten und hochwertige Produkt- und Servicelösungen. Also genau dort, wo europäische Unternehmen traditionell stark sind. Doch wie hebt man dieses Potenzial? Wie baut man ein KI-Team auf, das echten Business-Impact liefert? Und an welchen Stellen muss man bewusst Scheitern zulassen, um Geschwindigkeit und Lernkurven zu ermöglichen?

Brauchen wir ein KI-Team?

Nicht jedes Unternehmen benötigt sofort ein eigenes KI-Team. Das ist nur dann sinnvoll, wenn zu lösende Geschäftsprobleme strukturell KI-Potenzial besitzen und entsprechende Merkmale aufweisen:

- Wiederholbare Entscheidungen oder Aufgaben mit klaren Mustern
- Skalierbare Prozesse mit wirtschaftlichem Automatisierungshebel
- Ausreichende und nutzbare Datenbasis
- Differenzierungspotenzial durch Daten oder KI
- Messbar optimierbare Wertschöpfungsschritte

Fehlen diese Kriterien, ist häufig die Integration bestehender Tools ausreichend. Nicht jede Effizienzsteigerung rechtfertigt den Aufbau eigener KI-Kompetenzen. Typische Felder mit strukturellem KI-Potenzial sind zum Beispiel Prozessautomatisierung in der Dokumentenverarbeitung, Entscheidungsunterstützung im Pricing und Risikomanagement, automatisierte Kundenkommunikation, Optimierung von Produktions- und Logistikprozessen, Monitoring und Qualitätsprüfung wiederkehrender Abläufe oder die Entwicklung datenbasierter Produkte und Services. Wichtig bei der KI-Integration ist weniger die technische Machbarkeit als vielmehr der strategische Kontext. Vor dem Team-Aufbau müssen drei Fragen beantwortet werden:

1. **Welche Positionierung soll durch KI gestärkt werden?**
2. **Ist KI für das Unternehmen Kernkompetenz oder Commodity?**
3. **Geht es primär um Effizienzsteigerung oder Innovation des Geschäftsmodells?**

Ohne diese Klarheit entsteht kein nachhaltiger Wert.

Der häufigste Fehler: Mit Technologie beginnen

Viele Organisationen starten KI-Initiativen mit der Rekrutierung von Data Scientists oder Machine-Learning-Experten. Dieser Schritt ist nachvollziehbar, aber häufig falsch priorisiert.

KI-Integration scheitert selten an mangelnder Modellkompetenz, sondern eher an fehlender Business-Verantwortung. In der Anfangsphase braucht es keine große Forschungseinheit. Entscheidend ist vielmehr eine klare End-to-End-Verantwortung für den wirtschaftlichen Nutzen. Dafür sind drei Rollen essenziell:



- AI Product Owner mit klarer Business-Verantwortung
- Übersetzer zwischen Fachbereich und Technologie
- Data Engineer für verlässlichem Datenzugang

Große Data-Science-Teams, forschungsnahe ML-Experten oder isolierte KI-Abteilungen ohne enge Business-Anbindung sind in frühen Phasen häufig kontraproduktiv. Sie erzeugen technologische Exzellenz ohne klaren Wertbezug.

Ein sogenanntes “Minimum Viable AI Team” besteht typischerweise aus drei bis fünf Personen mit klarer Zieldefinition, direktem Datenzugriff und kurzen Entscheidungswegen. Geschwindigkeit entsteht durch Fokus, nicht durch Teamgröße.

Organisatorische Verankerung: Zentral, dezentral oder hybrid?

Wie KI organisatorisch verankert wird, entscheidet maßgeblich über ihre Skalierbarkeit.

Ein dezentrales Modell, bei dem KI in Fachbereichen verortet ist, ermöglicht hohe Business-Nähe und schnelle Umsetzung. Entscheidungen werden dort getroffen, wo der Wert entsteht. Gleichzeitig birgt dieses Modell das Risiko von Tool-Wildwuchs, redundanten Entwicklungen und fehlender Standardisierung.

Ein zentrales AI Competence Center hingegen schafft Governance, Plattformstabilität und Skalierbarkeit. Es ermöglicht den Aufbau wiederverwendbarer Services und einheitlicher Standards. Doch ohne enge Verzahnung mit den Fachbereichen besteht die Gefahr eines Elfenbeinturms, der an operativer Relevanz verliert.

In der Praxis erweist sich häufig ein hybrides Modell als nachhaltig.

Eine zentrale Plattform mit klaren Architektur- und Governance-Standards wird kombiniert mit dezentraler Produktverantwortung in den Fachbereichen. So entsteht Skalierbarkeit bei gleichzeitiger Business-Nähe.

Grundlage dafür ist eine klare Referenzarchitektur.

Eine belastbare Datenplattform, wiederverwendbare Services, eine definierte Governance-Ebene sowie MLOps- und Monitoring-Fähigkeiten. Ohne Architektur und Verantwortung bleibt KI ein Experiment. Mit Architektur und Verantwortung wird sie skalierbar.

Connect von Business-Verantwortung und technischer Exzellenz

Die echte Verbindung von Business-Verantwortung und technischer Exzellenz jenseits von Übergabemodellen und Silos gelingt nicht durch bessere Abstimmungsmeetings oder optimierte Übergabedokumente. Es gilt, Verantwortung strukturell neu zu organisieren. Solange Fachbereiche Use Cases definieren und diese anschließend „an die IT übergeben", bleibt KI ein Projekt. Genau hier entscheidet sich, ob aus einem KI-Piloten ein Werttreiber für das Unternehmen entsteht.

Der zentrale Hebel ist End-to-End-Ownership. In einem leistungsfähigen KI-Team gibt es keine sequenzielle Trennung zwischen Business und Technik, sondern eine integrierte Rollenlogik.

Der AI Product Owner spielt eine Schlüsselrolle.

Der AI Product Owner verantwortet nicht Anforderungen, sondern Ergebnisse. Das bedeutet: Er definiert klare wirtschaftliche Zielgrößen, etwa Kostensenkung, Umsatzsteigerung oder Durchlaufzeitverkürzung, und priorisiert technische Entscheidungen konsequent nach ihrem Beitrag zu diesen Zielen. Modellgüte wird nicht isoliert bewertet, sondern im Kontext des Geschäftswerts. Eine Verbesserung der Accuracy ist nur relevant, wenn sie wirtschaftliche Wirkung entfaltet. Dadurch wird technische Exzellenz nicht relativiert, sondern ausgerichtet.

Der Center of Excellence Manager bildet die strategische Klammer.

Während der Product Owner operativ wirkt, sorgt der Center of Excellence Manager dafür, dass Initiativen auf die Unternehmensstrategie einzahlen, Architektur-entscheidungen langfristig tragen und Governance nicht als Hindernis, sondern als Stabilitätsfaktor wirkt. Ohne diese strategische Rahmung droht technische Exzellenz in isolierten Leuchtturmprojekten zu verpuffen. Der CoE Manager stellt sicher, dass Skalierung möglich wird, organisatorisch wie technologisch.

Auf technischer Ebene sind Data Engineers, ML Engineers und MLOps Engineers integraler Bestandteil des Wertschöpfungsmodells.

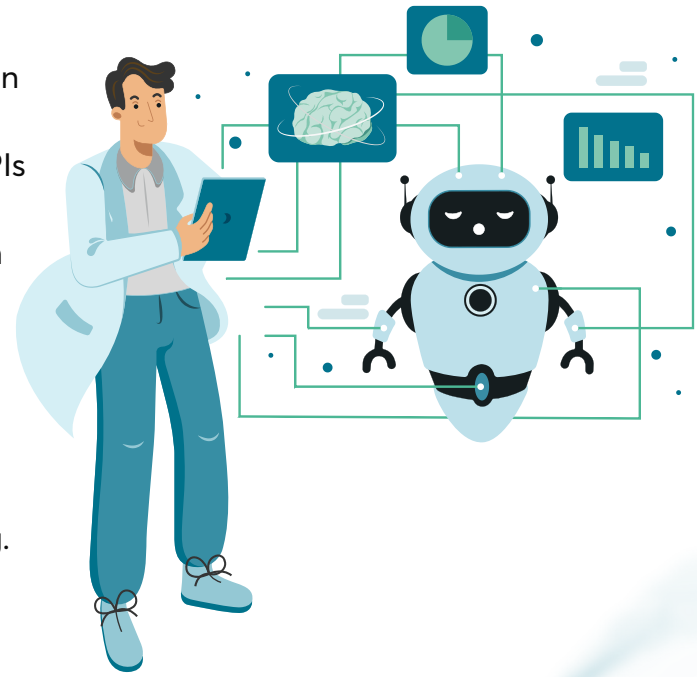
Der Data Engineer priorisiert Datenpipelines nach Business-Relevanz. Der ML Engineer entwickelt Modelle mit Blick auf produktive Einsetzbarkeit, nicht auf akademische Perfektion. Der MLOps Engineer verbindet Innovation und Betrieb, indem er stabile Deployments, Monitoring und Feedbackschleifen etabliert. Durch diese kontinuierliche Rückkopplung zwischen Modellperformance und Business-KPI entsteht eine lernende Organisation.

AI Governance Leads und Data Stewards schaffen Transparenz.

Sie stellen regulatorische Konformität sicher und sorgen für nachvollziehbare Entscheidungslogiken. Vertrauen ist die Grundlage jeder datengetriebenen Entscheidung. Ohne Vertrauen zieht sich das Business zurück und KI bleibt isoliert in der Technik. Governance ist daher kein Bremsklotz, sondern Integrationsmechanismus zwischen wirtschaftlicher Verantwortung und technischer Umsetzung.

Der eigentliche Durchbruch entsteht, wenn KPIs durchgängig kaskadiert werden. Unternehmensziele werden in Produkt-KPIs übersetzt, diese wiederum in technische Leistungskennzahlen. Alle Rollen arbeiten entlang derselben Zielgröße, nur auf unterschiedlichen Ebenen.

Dadurch entsteht eine gemeinsame Steuerungslogik. Business und Technik diskutieren nicht mehr isolierte Metriken, sondern einen gemeinsamen Wertbeitrag.



In der Praxis bedeutet das: AI-Teams arbeiten nicht in linearen Phasen, sondern in iterativen Zyklen. Problemdefinition, Datenanalyse, Modellierung, Deployment, Business-Messung und Governance-Prüfung greifen ineinander. Jede Rolle bleibt im gesamten Zyklus involviert. Es gibt keine endgültige Übergabe, sondern kontinuierliche Verantwortung.

Die Verbindung von Business-Verantwortung und technischer Exzellenz ist daher keine Frage der Kultur allein, sondern eine Frage der Struktur. Wenn Rollen klar definiert sind, Ownership eindeutig ist und Erfolg entlang gemeinsamer KPIs gemessen wird, arbeiten Business und Technik nicht nebeneinander, sondern Hand in Hand. So entstehen aus KI-Initiativen nachhaltige Wettbewerbsvorteile.

Fail Fast – aber differenziert

„Fail Fast" gilt als zentrales Prinzip digitaler Produktentwicklung. Im KI-Kontext muss dieses Prinzip jedoch differenziert betrachtet werden.

Produktiv ist Scheitern dort, wo Hypothesen validiert werden: bei der Bewertung von Use Cases, bei Modelloptimierungen oder bei der Gestaltung von Nutzerinteraktionen. Hier sind Iteration und schnelle Feedbackschleifen essenziell. Ohne Experimente entsteht keine Lernkurve.

Nicht akzeptabel ist Scheitern jedoch in Bereichen wie Datenschutz, Compliance, Datenqualität oder Sicherheit. Ebenso kritisch sind Diskriminierungsrisiken oder Fehlentscheidungen mit hohem Reputationsschaden. Innovation darf nicht auf Kosten von Vertrauen gehen.

Die Kunst besteht darin,
bewusst zu definieren, wo Unsicherheiten okay sind, und wo sie keinen Platz haben.



KI-Teams aufbauen heißt Organisation gezielt weiterentwickeln

Die wohl wichtigste Erkenntnis lautet:

KI ist kein IT-Projekt.

Die Integration von KI ist ein struktureller Eingriff in Entscheidungsprozesse. Sie verändert Verantwortlichkeiten, Governance-Strukturen, Steuerungslogiken und Machtverhältnisse innerhalb des Unternehmens. Wer KI ernsthaft skaliert, verändert die Organisation selbst.

Geschwindigkeit resultiert nicht aus einer Vielzahl von Experimenten, sondern aus strategischer Klarheit. Nachhaltiger Business-Impact entsteht durch den Fokus auf wertstiftende Anwendungsfälle, eine skalierbare Architektur, klare Ownership und eine lernende Organisation. Die zentrale Frage lautet daher nicht „Nutzen wir KI?“ Sondern:

„Sind wir organisatorisch so aufgestellt, dass KI dauerhaft Wert erzeugen kann?“

Unternehmen, die diese Frage konsequent beantworten, werden KI nicht als kurzfristigen Hype erleben, sondern als strukturellen Wettbewerbsvorteil. Und genau darin liegt der Unterschied zwischen einem KI-Pilotprojekt und dem gezielten Einsatz von KI als Werttreiber.



Mehr zu diesem Thema erfahren?

CodeCamp:N ist Partner für strategische IT-Beratung und Umsetzung von verantwortungsbewussten und nachhaltigen Transformationen mit messbaren Business-Ergebnissen. Infos und Kontakt:

www.codecamp-n.com/road2cloud