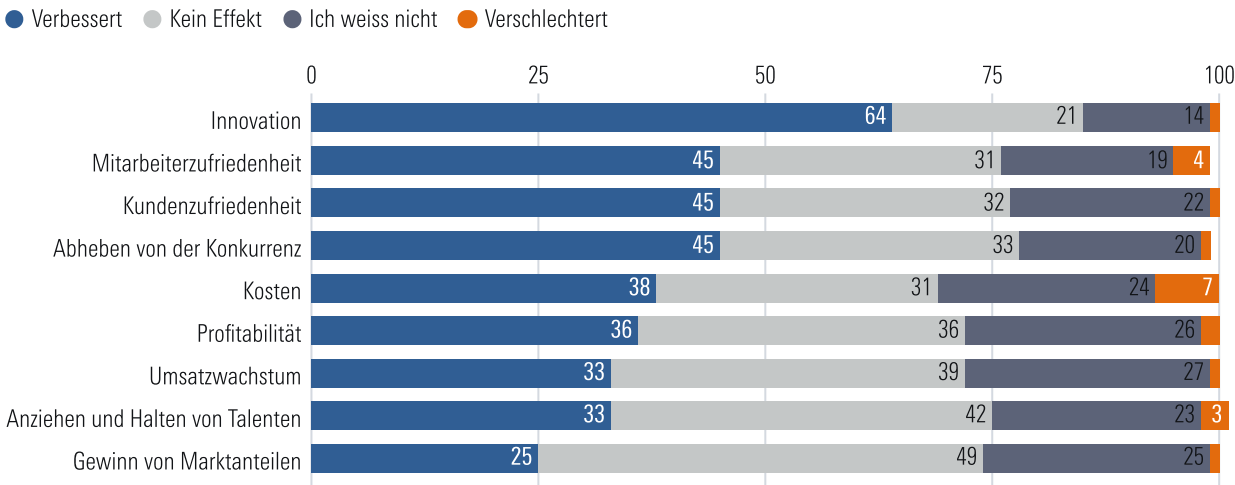


Von KI profitieren bis jetzt nur wenige

Eine McKinsey-Studie zeigt die sich öffnende Schere zwischen Nutzniessern und Nachzüglern

Firmen ziehen am meisten Nutzen aus KI für Innovation, Mitarbeiter- oder Kundenzufriedenheit

Ausmass, in welchem Firmen im vergangenen Jahr in verschiedenen Bereichen von der Nutzung von KI profitierten (in Prozent der Befragten)



N = 1993

Die Zahlen sind gerundet und summieren sich daher nicht genau auf 100.

QUELLE: MCKINSEY AI REPORT, 2025

NZZ / hum.

MALIN HUNZIKER, LONDON

Bringt's KI oder nicht? Das ist die Frage, die derzeit die Wirtschaft umtreibt. Tech-Unternehmen investieren Milliarden Dollar in Chips und Rechenzentren, Unternehmen wie Nvidia erreichen an der Börse eine Bewertung von 5 Billionen Dollar. Immer mehr Stimmen sprechen von einer Blase. Die Welt beobachtet gebannt, ob KI die hohen Erwartungen einlösen kann.

Die Consultants von McKinsey glauben zu wissen, was KI den Unternehmen wirklich bringt. Die Strategieberatung gehört zu den grössten der Welt und verdient ihr Geld damit, Firmen zu helfen, effizienter zu arbeiten. Auch mit KI.

Viele gehen leer aus

Im zehnten Stock des Londoner Büros von McKinsey steht Alexander Sukharevsky auf einer Bühne. Man befinde sich mitten im Hype-Zyklus, sagt er in die Runde. Sein Coiffeur wolle mit ihm längst nicht mehr über Krypto, sondern über KI sprechen.

Sukharevsky leitet die KI-Analyse-Sparte von McKinsey namens Quan-

tumblack. Im Sommer untersuchte er mit seinem Team die Antworten von knapp 2000 Firmen weltweit zum Einsatz von KI. Die Erkenntnis: Die Firmen sind in zwei Lager gespalten: ein grösseres, das noch kaum von KI profitieren kann, und ein kleineres – Sukharevsky nennt sie «High Performer». Diese schaffen es bereits, mit KI ihr Betriebsergebnis um über 5 Prozent zu steigern.

6 Prozent der befragten Unternehmen gehören zu dieser Elite. Sie kommen aus verschiedenen Branchen. McKinsey nennt keine Kunden oder einzelnen Institutionen. Doch Sukharevsky sagt, einige der «eher traditionellen, aber ambitionierten Industriefirmen» veränderten sich durch KI schneller als Unternehmen, die oftmals als dynamischer eingeschätzt würden.

Die erfolgreichen Firmen nutzen KI und maschinelles Lernen nicht nur, um produktiver zu werden, sondern auch für Innovation. Sie verändern damit Prozesse oder passen ihr Geschäftsmodell an. Laut Sukharevsky haben sie die richtigen Daten in eine nutzbare Struktur gebracht und haben die entsprechenden Experten an Bord geholt, die mit diesen Strukturen umgehen können. Diese Fir-

men seien dank KI erfolgreich. Doch es tue sich eine Schere auf.

Vielen Firmen bringt KI derzeit noch wenig. 67 Prozent sehen laut der Umfrage noch keine positiven Auswirkungen auf das Umsatzwachstum. Rund zwei Drittel haben entweder keine Kenntnisse darüber, ob KI die Kosten nachweislich reduziert hat, oder sehen keinen oder einen negativen Effekt.

Widerstand der Mitarbeiter

88 Prozent der Firmen setzen heute KI ein, über ein Zehntel mehr als im Vorjahr. Doch die wenigsten kommen über reines Experimentieren mit den Modellen hinaus oder können Pilotprojekte auf das gesamte Unternehmen ausweiten.

Laut Sukharevsky liegt ein Problem darin, dass die Mitarbeitenden nicht ausreichend bei der Veränderung eingebunden werden. Er gibt zu bedenken: «Wie schafft eine Firma eine Kultur, in der die Mitarbeitenden der KI vertrauen? Wie vermeidet man, dass sie sich gegen die Technologie auflehnen?» Für jeden Dollar, den man für die Technologie ausbe, müsse man 3 bis 5 Dollar in Vorbe-

reitung und Schulung der Mitarbeitenden investieren, damit sie die Technologie auch einsetzten.

Die Frage bleibt, ob Unternehmen finanziellen Nutzen aus KI ziehen können. Eine Studie des Massachusetts Institute of Technology zeigte im Sommer, dass 95 Prozent der befragten Unternehmen bisher keine Rendite auf ihre Investitionen in KI einfahren konnten. Sukharevsky glaubt jedoch, mit dem richtigen KI-Ansatz würden im nächsten Jahr mehr Unternehmen positive finanzielle Auswirkungen sehen können.

Auch Berater bangen

Laut der McKinsey-Umfrage verändert generative künstliche Intelligenz die Arbeitswelt grundlegend. 32 Prozent der befragten Firmen gehen davon aus, dass sie im kommenden Jahr deswegen Stellen abbauen werden. 13 Prozent glauben, dass KI in dieser Zeit neue Stellen schafft. Zu den gefragtesten Rollen gehören KI-Datenspezialisten oder Ingenieure für maschinelles Lernen.

Nicht nur die Kunden von McKinsey stehen im Umbruch. Auch die Beratungsbranche selbst wandelt sich. McKinsey setzt generative KI bereits in vielen Arbeitsprozessen ein. Das Unternehmen hat ein eigenes KI-Modell, Lilli, das den Fundus an vergangenen Projekten und Unternehmensdaten durchsucht, auswerten und einen ersten Aufschlag einer Powerpoint-Folie erstellen kann.

Vergangene Woche berichtete Bloomberg, dass 150 ehemalige Consultants, darunter auch von McKinsey, bei einem Daten-Startup gegen Bezahlung KI-Modelle trainieren würden. Dadurch sollen künftig die Aufgaben von Berufseinsteigern in der Beratung automatisiert werden.

Kate Smaje leitet die Technologie- und KI-Abteilung bei McKinsey. Sie sagt, KI-Kenntnis sei heute eine wichtige Qualifikation für Berater. Es müsse ein Ansporn sein, dass noch viel mehr Mitarbeitende dasselbe Niveau erreichen wie die gegenwärtigen Topnutzer.

Ob ihr neuer Wettbewerb durch KI Sorgen bereite? Smaje sagt: «Das ist gut für uns, das hält uns auf Trab.» KI könne zwar einige Teilaufgaben automatisieren. Doch Klienten wünschten bei strategischen Fragen einen Menschen mit Erfahrung an der Seite. In der komplexen Welt von heute mehr denn je.