



Deutschlands
führende
Agenturen

Nina Ireen Haller

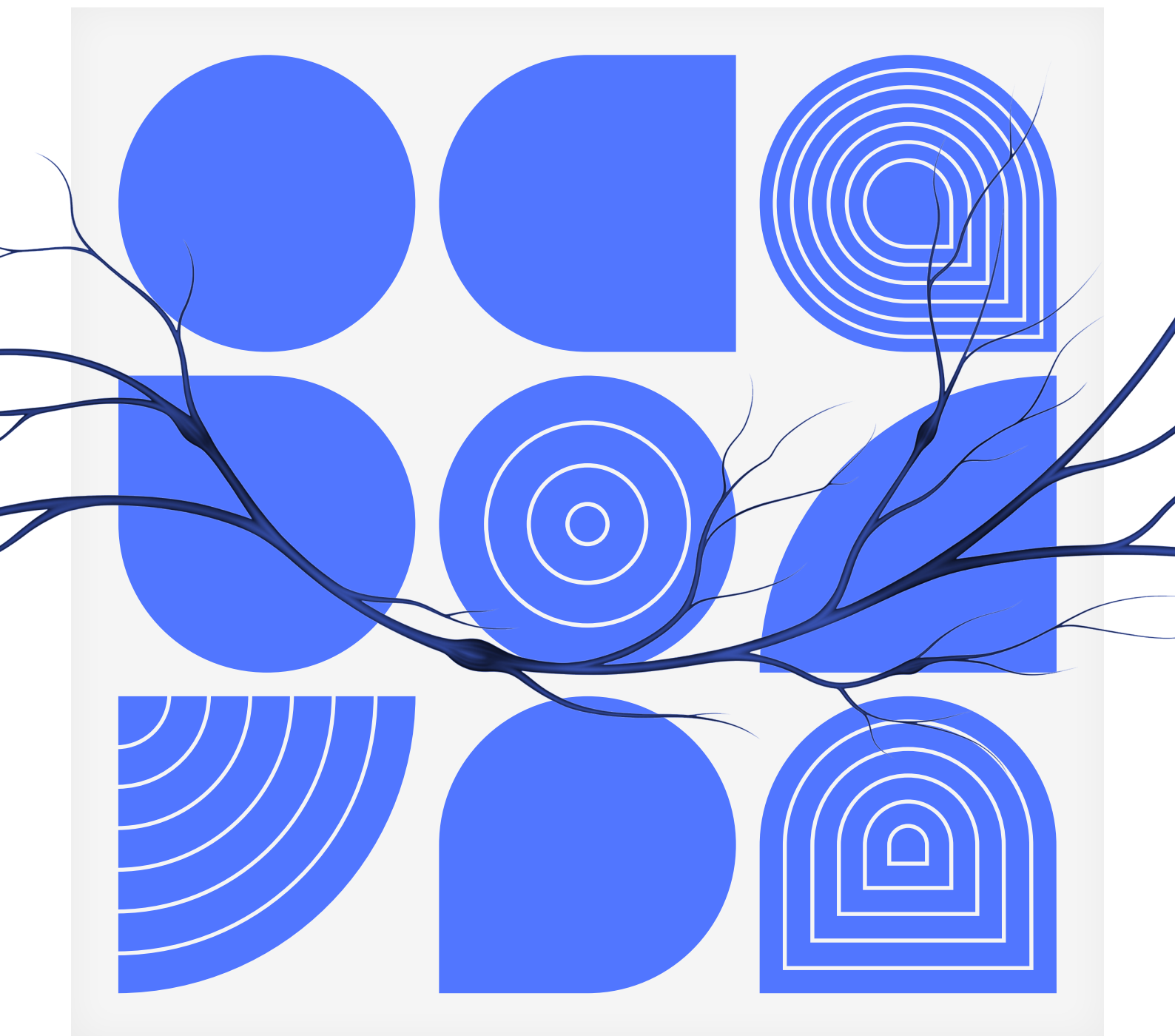
Véronique Franzen

Michael Frank

Prof. Peter Kabel

DER NEUE WERT

Agenturen im Spannungsfeld von KI-Reife und Kundenerwartung



GWA KI-Whitepaper 2026 · Ausgabe 3

Herausgegeben vom GWA Tech & Innovation Forum

40

SEITEN KI-STUDIE
Was Agenturen leisten.
Was Unternehmen erwarten.

7

DEEP DIVES
zur Zukunft der
Agenturarbeit.

13

MEINUNGSBEITRÄGE
von Expert:innen aus Agenturen,
Unternehmen und Politik

VORWORT

ANDREAS O. LOFF

Produzent, Podcaster, Creator
und SPIEGEL-Bestsellerautor



Es gibt diesen Moment in jeder Branche, an dem plötzlich alle so tun, als sei die Welt über Nacht kaputt gegangen. Erst Desktop-Publishing, dann das Internet. Dann Mobile. Und dann auch noch Social Media. Jetzt heißt der neue Kaputtmacher künstliche Intelligenz. Und die Totenglocken läuten ihr Lied vom unbedingten Ende der Agentur, wie wir sie kennen. Und lieben. Ich kenne diese Stimmung. Ich war schon einmal dabei.

Mitte der Neunziger saß ich in Hamburg in einer der ersten Internetagenturen und versuchte mit anderen Digitalagnostikern an wackeligen Tapeziertischen selbst, gewissen Unternehmern zu erklären, dass dieses Internet vielleicht nicht nur ein Hobby für Informatikstudenten, Nerds und Menschen mit viel zu kleinen Brillen bleiben würde. Einmal wollten wir der Hamburger Morgenpost eine Website verkaufen. Die Antwort war sinngemäß: Wozu? Wir haben doch eine Zeitung. – Damals Alltag, heute Pointe.

Dann kam die „New Economy“. Und mit ihr Euphorie, Geld, Größenwahn, Aktiendepots, Agenturlofts und Menschen, die nach drei Monaten HTML-Coding plötzlich „Senior“ waren. Es war wunderbar. Es war absurd. Es war eine echte Zeitenwende – und natürlich platzte irgendwann die Blase. Eben noch gefeierte Firmen verschwanden, krude Geschäftsmodelle lösten sich in nichts auf, Stock-Options waren plötzlich nur noch hübsche Erinnerungen auf PowerPoint-Folien. Ausgeträumt, lasst die Vernünftigen wieder ran.

Aber das Internet verschwand nicht. Im Gegenteil: Es wurde Infrastruktur. Es kroch in alles hinein. In Kommunikation, Handel, Medien, Kultur, Politik, Liebe, Streit, Arbeit und eben Katzenvideos. Es hat nicht einfach nur alte Geschäftsmodelle zerstört. Es hat neue möglich gemacht. Neue Berufe. Neue Erzählformen. Neue Formen von Kreativität. Neue Agenturen. Und genau deshalb sollten wir vorsichtig sein, wenn wir den aktuellen Wandel in der Agenturwelt vorschnell als Vernichtungsgeschichte erzählen. Ja, es wird verdammt unbequem. Natürlich. Wenn Technologie kreative Routinen automatisiert, gut etablierte Prozesse ablöst und geistige Leistungen in Sekunden auf Knopfdruck verfügbar macht, dann geraten Rollenbilder – nein: Welten! – ins Wanken. Dann reicht es nicht mehr, alte Präsentationen mit neuer Typografie zu versehen und „KI-basiert“ drüberzuschreiben. Dann muss man sich neu fragen: Was ist eigentlich unser Wert? Wo

entsteht wirklich eine Idee? Wo eine Haltung? Wo Geschmack? Wo das feine, menschliche Gespür dafür, was die Menschen bewegt oder was sie nur nervt?

Werbung und Kommunikation waren nie nur Ausführung. Jedenfalls nicht, wenn sie gut waren. Gute Agenturen waren immer Übersetzerinnen von Zeitgeist. Sie haben Komplexität verdichtet, Marken eine Stimme gegeben, Produkte in Geschichten verwandelt und manchmal sogar dafür gesorgt, dass Menschen Dinge kaufen, die sie fünf Minuten vorher noch nicht brauchten. Das ist eine Kulturtechnik. Manchmal fragwürdig, aber doch mindestens beeindruckend.

Die momentane digitale Disruption mit KI nimmt Agenturen also nicht automatisch ihre Existenzberechtigung. Sie nimmt uns vor allem die Ausreden und Ausflüchte. Tabula rasa! Denn wenn Maschinen schneller layouten, texten, schneiden, clustern, testen, variieren und ausspielen können, dann wird das Menschliche nicht weniger wichtig. Es wird sichtbarer.

Die eigentliche Frage lautet nicht: Was kann die Maschine? Die eigentliche Frage lautet: Was können wir besser, wenn wir sie klug einsetzen? Vielleicht ist genau das die große Chance dieser Zeit: Agenturen können sich von Produktionsdruck, Prozessballast und Präsentationsakrobatik befreien und wieder näher an den Kern rücken. An Idee, Relevanz, Mut, Beratung, kulturelles Verständnis und kreative Führung. An das, was nicht entsteht, nur weil ein Tool sehr schnell sehr viele Varianten ausspuckt.

Die New Economy hat damals viele überfordert, einige ruiniert und am Ende fast alle verändert. Sie war kein gemütlicher Spaziergang. Eher eine sehr rumpelige Achterbahn ohne Sicherheitsbügel. Aber sie hat gezeigt: Wandel ist nicht das Gegenteil von Zukunft. Wandel ist das Begrüßungskomitee der Zukunft.

Andreas O. Loff



andreas-o-loff-47862498 ➔

EDITORIAL DER HERAUSGEBER

● **Liebe Leser:innen**, mit diesem Whitepaper legt das GWA Tech & Innovation Forum seine dritte Bestandsaufnahme zum Einsatz von KI in Kommunikationsagenturen vor. Der Anlass hat sich über die Jahre verschoben. 2023 ging es um Grundlagen, 2025 um die Anwendung, 2026 steht die Frage nach dem wirtschaftlichen Wert der Agenturarbeit im Vordergrund.

Es ist ein Thema, das uns im Forum spürbar bewegt, weil es die Branche im Kern betrifft.

Der Auslöser für dieses Papier liegt in der Arbeitsrealität unserer Mitglieder. Aus unserer Forumsarbeit wissen wir, dass in nahezu allen Agenturen dieselben Entscheidungen anstehen – zu Rollen, Prozessen, Vergütung und Verantwortung – und für die meisten fehlen belastbare Vergleichswerte. Als Forum bündeln wir diese Fragen und führen sie mit empirischen Daten zusammen. Das ist die Aufgabe, aus der dieses Whitepaper entstanden ist.

Diese Arbeit lebt von der Perspektive vieler, und die kann ein Verband bündeln. Ein einzelnes Haus sieht vor allem die eigene Situation. Der GWA kann Erfahrungen über viele Agenturen hinweg vergleichbar machen und Entwicklungen einordnen, die im Tagesgeschäft schwer zu erkennen sind. Orientierung zu schaffen, verstehen wir dabei als eine Kernaufgabe des Verbands und des Forums Tech & Innovation. Für uns bedeutet das, Wissen bereitzustellen und die Mitglieder zu befähigen, statt fertige Antworten vorzugeben. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass genau dieser Bedarf besteht.

Dieses Papier richtet sich zuerst an unsere Mitglieder. Es soll ihnen im Alltag nützen, bei strategischen Weichenstellungen, bei der eigenen Organisation und im Gespräch mit ihren Kund:innen. Dass wir dieses Gespräch ernst nehmen, zeigt die Anlage der Studie: Neben der Befragung unserer Mitgliedsagenturen steht eine gemeinsam mit dem Handelsblatt Research Institute und techconsult durchgeführte Unternehmensbefragung, die die Perspektive der auftraggebenden Unternehmen einbezieht. Die Veränderungen, um die es hier geht, betreffen eben nicht nur GWA-Mitglieder. Sie reichen von den Agenturen über die auftraggebenden Unternehmen bis hin zu Nachwuchs und Ausbildung. Wir stellen die Erkenntnisse aus diesem Grund bewusst auch außerhalb des Mitgliederkreises zur Verfügung.

Das ist zugleich unser Appell an die Branche. Eine Entwicklung dieser Tragweite lässt sich besser bewerten, wenn Agenturen ihre Erfahrungen teilen und offen miteinander über Herausforderungen und Chancen sprechen. Der Wettbewerb um die besten Ideen bleibt davon unberührt. Die Verständigung über die grundlegenden Fragen stärkt die Branche insgesamt. Wir halten das für den richtigen Weg und laden Sie ein, ihn mitzugehen.

Dass wir als Forum Tech & Innovation diesen Weg über mehrere Jahre verfolgen, ist Teil unseres Selbstverständnisses. Wir haben die Reihe von der ersten Ausgabe an begleitet und führen sie mit Überzeugung fort. Das Tempo der technologischen Entwicklung spricht dafür, solche Bestandsaufnahmen regelmäßig zu wiederholen. Wir verstehen dieses Whitepaper daher als Beitrag zu einer laufenden Diskussion. Als Forum wollen wir Entwicklungen früh erkennen, sie einordnen und für die Branche nutzbar machen.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und freuen uns auf den Austausch darüber.

Véronique Franzen · Marc Seibert · Florian Zühlke
Sprecher:innen des GWA Forums
Tech & Innovation



EXECUTIVE SUMMARY

Der neue Wert: Wofür Agenturen künftig bezahlt werden

Recherche wird schneller. Produktion wird billiger. Varianten werden praktisch unbegrenzt. Was früher Zeit, Spezialwissen und Kapazität brauchte, können Unternehmen heute teilweise selbst erledigen. KI nimmt Agenturen jedoch nicht die Kund:innen. Sie nimmt ihnen die alte Selbstverständlichkeit, dass Aufwand schon Wert ist.

Genau deshalb verschiebt sich die Frage: von „Was kann eine Agentur mit KI?“ zu „Wofür wird ein Unternehmen künftig eine Agentur bezahlen?“ Im GWA KI-PAPER 2023 [↗](#) haben wir gefragt, was generative KI mit Kreativität, Strategie und Kommunikation macht. 2025 [↗](#) ging es um Anwendung und Effizienz. 2026 geht es um die wirtschaftliche Konsequenz. KI verändert nicht nur, wie Agenturen arbeiten. Sie verändert, wofür Unternehmen sie brauchen.

Dafür legen wir erstmals zwei Perspektiven übereinander. Die GWA-Befragung zeigt, wie Agenturen ihren KI-Reifegrad, ihre Prozesse, Kompetenzen und Angebote einschätzen. Die gemeinsam mit dem Handelsblatt Research Institute und techconsult durchgeführte Unternehmensbefragung zeigt, was Auftraggeber von KI und von ihren Agenturen erwarten. Die Stichproben sind unabhängig. Wir vergleichen also keine statistischen Korrelationen, sondern Anbieter- und Nachfragesicht. Wo die Ergebnisse beider Befragungen in dieselbe Richtung weisen, zeichnet sich eine mögliche Marktbewegung ab. Wo sie auseinanderliegen, wird es strategisch interessant.

1. BEIDE SEITEN WERDEN LEISTUNGSFÄHIGER

Auf Agenturseite ist die Experimentierphase weitgehend vorbei. 100 % der Befragten setzen generative KI ein. 98,7 % erwarten einen weiter steigenden Einsatz. Reife zeigt sich deshalb nicht mehr allein beim Zugang zu generativer KI. Sie zeigt sich bei Automatisierung, Analyse, Messbarkeit und der Einbindung in operative Abläufe.

Auch die befragten Unternehmen bauen ihre KI-Nutzung weiter aus. 89,4 % erwarten einen steigenden Einsatz in den kommenden zwölf Monaten. Der entscheidende Punkt: Nicht nur Agenturen werden technologisch leistungsfähiger. Ihre Kund:innen werden es auch.

Agenturen automatisieren Research, Kreation und Produktion. Unternehmen bauen eigene KI-

und Marketingkompetenz auf und wollen genau dort mehr selbst übernehmen. Eine Fähigkeit, die auf beiden Seiten gleichzeitig wächst, verliert als Differenzierungsmerkmal an Kraft.

2. MEHR INSOURCING HEISST NICHT WENIGER AGENTUR

80 % der Unternehmen wollen durch KI künftig mehr Marketingleistungen selbst erbringen. Von diesen Unternehmen werden besonders häufig Research, Kreation und Produktion genannt. Trotzdem erwarten nur 8,2 % eine insgesamt kleinere Rolle von Agenturen. 29,4 % rechnen jedoch damit, dass künftig mehr Leistungen intern erbracht werden.

Das ist kein Widerspruch. Es ist eine neue Arbeitsteilung. Unternehmen wollen mehr selbst können. Von Agenturen erwarten sie stärker das, was intern schwerer zu ersetzen ist. Wenn KI Produktion automatisiert, nennen sie kreative Leitideen und Markenführung, Datenanalyse und Insights, strategische Beratung sowie technologische KI-Kompetenz als wichtigsten Mehrwert. Reine Produktion verliert relativ an Bedeutung.

Damit steht nicht die Agentur selbst zur Disposition. Zur Disposition steht ihr Leistungszuschnitt. Insourcing ist nicht neu. Neu ist die Geschwindigkeit, mit der KI interne Fähigkeiten erweitert. Der kompetentere Kunde braucht deshalb nicht automatisch weniger Agentur. Er braucht eine andere. Wer Research selbst beschleunigen kann, kauft keine Recherchezeit. Wer selbst Content produzieren kann, kauft nicht automatisch Produktionskapazität. Und wer eigene KI-Kompetenz aufbaut, wird von seiner Agentur mehr erwarten als Toolwissen.

3. KI VERSCHIEBT NICHT NUR ARBEIT. SIE VERSCHIEBT KNAPPHEIT.

Ein Teil des Agenturwerts beruhte bisher darauf, dass Expertise, Zeit und Produktionskapazität begrenzt waren. Recherche dauerte. Varianten kosteten. Spezialwissen war nicht überall verfügbar. KI löst einen Teil dieser Knappheit auf. Dadurch verschwindet Wert nicht. Er verschiebt sich. Wenn hundert Varianten entstehen können, wird nicht die Variante wertvoll, sondern die Entscheidung für die richtige. Wenn Wissen jederzeit verfügbar ist, wird nicht Information knapp, sondern Einordnung. Wenn Content nahezu unbegrenzt produziert werden kann, werden Aufmerksamkeit, Differenzierung und Markenführung knapper. Und wenn Systeme mehr selbst erledigen, steigt der Wert derjenigen, die Ziele setzen, Qualität beurteilen und Verantwortung übernehmen.

Der neue Wert liegt deshalb weniger im Erzeugen von Output als in den Entscheidungen, die bestimmen, welcher Output überhaupt Wert erzeugt. Das verändert auch den Maßstab für KI-Reife. Fast ein Drittel der Agenturen sieht den größten Nutzen bereits in neuen Services und Produkten. 75,6 % haben KI-basierte Angebote eingeführt. Doch ein neues KI-Angebot ist noch kein neuer Wert.

Die Unternehmensbefragung legt nahe: Entscheidend ist nicht allein, wie viele Modelle eine Agentur nutzt oder wie automatisiert ihre Prozesse sind. Sie bewerten, was dadurch besser wird. Eine Agentur kann technologisch weit entwickelt und für ihre Kund:innen trotzdem austauschbar sein.

Was daraus für Agenturen folgt

Erstens: Portfolio auf den Prüfstand stellen. Welche Leistungen geraten durch Automatisierung und Insourcing unter Druck? Und wo schaffen sie einen Unterschied, den ein internes Team oder ein Tool nicht gleichwertig herstellen kann? Externer Wert verschiebt sich stärker zu Perspektive, Urteil, kreativer Führung, Kontext, Systemfähigkeit und Verantwortung.

Zweitens: Nicht Effizienz verkaufen, sondern das, was daraus entsteht. Schneller und günstiger zu arbeiten wird zur Erwartung. Wert entsteht erst, wenn daraus bessere Wirkung, höhere Qualität, mehr Steuerbarkeit, weniger Risiko oder bessere Entscheidungen werden. Genau dort müssen auch Pricing und Wertnachweis ansetzen.

Drittens: Den kompetenteren Kunden mitdenken. Die künftige Zusammenarbeit wird nicht nur zwischen Inhousing und Outsourcing entschieden. Dazwischen entstehen hybride Modelle. Agenturen werden ausführen, befähigen, Systeme aufbauen, Standards setzen, Qualität sichern und dort die externe Perspektive liefern, wo interne Nähe zum eigenen Geschäft zur Grenze wird.

Dazu gehört Transparenz. 93 % der Unternehmen ist wichtig, wie ihre Agenturen KI einsetzen. 72,4 % wünschen sich KI-Zertifizierungen oder -Trainings durch ihre Agenturen. Governance, Kosten, Datenwege und Verantwortung werden damit vom internen Thema zum Teil der Leistung.

Der neue Wert

KI macht mehr möglich. Genau deshalb reicht es nicht, mehr möglich zu machen. KI-Reife ist kein Wert an sich. Der Markt bezahlt den Unterschied, den sie macht. Die Zukunftsfrage der Agentur lautet deshalb nicht, wie viel KI sie beherrscht. Sondern ob ihr Fehlen einen Unterschied machen würde.

INHALT

Vorwort	02
Editorial der Herausgeber	03
Executive Summary	04

KI-STUDIEN	06
Ergebnisse GWA Agenturbefragung	08
Ergebnisse HRI Unternehmensbefragung	22
Resümee	47

DEEP DIVES	57
1. Kosten, Produktivität und die neue Ökonomie von Agenturarbeit	58
2. Geschäftsmodell und Pricing: Was Agenturen künftig verkaufen	69
3. Nachwuchs im Wandel: Wer die Kommunikationsbranche von morgen prägt	82
4. Marke, Sichtbarkeit und das neue Publikum	88
5. Knappheit, Überfluss und kreative Differenz	94
6. Agentic Systems: Hype, Infrastruktur oder neue Arbeitswirklichkeit?	99
7. Regulatorik, Verantwortung und europäische Souveränität	109

MEINUNGSBEITRÄGE	
Anke Drewicke (congstar)	71
Daniel Pannrucker (Lama Partners)	73
Sebastian Hürthen (WeCon)	79
Christian Niemeyer & Jörg Lüsebrink (FRANCIS DRAKE)	81
Harald R. Fortmann (five14)	84
Nela Riehl (Volt)	86
Frank Postel (E. Breuninger)	90
Janine Liu (Nothing Technology)	93
Joerg G. Fieback (zebra group)	98
Josef Süß (BlinkIn)	107
Dr. Carsten Ulbricht (Menold Bezler)	110
Daniel Neuhaus (Adform Germany)	111
Kerstin Niederauer-Kopf (AGF Videoforschung)	115

Kritische Gedanken – ein Schlusswort	118
Danksagung	119
Autoren	120
Impressum	122

KI-STUDIEN

Was Agenturen leisten.
Was Unternehmen erwarten.



Methodik und Einordnung

DIE BEIDEN ERHEBUNGEN AUF EINEN BLICK

GWA-Agenturbefragung

- **Basis:** n = 78 Führungskräfte aus GWA-Mitgliedsagenturen
- **Erhebungszeitraum:** 12. Februar bis 6. März 2026
- **Methode:** deskriptive Online-Befragung mit Selbstauskünften; Einfach- und Mehrfachauswahl
- **Herausgeber:** GWA Tech & Innovation Forum

HRI-Unternehmensbefragung

- **Basis:** n = 170 Führungskräfte aus Unternehmen mit Budget- und Entscheidungsverantwortung
- **Erhebungszeitraum:** 1. bis 9. April 2026
- **Methode:** deskriptive Online-Befragung mit Selbstauskünften; Einfach- und Mehrfachauswahl
- **Durchführung:** Handelsblatt Research Institute (HRI) und techconsult in Zusammenarbeit mit dem GWA

METHODISCHE EINORDNUNG

Die Ergebnisse geben die Einschätzungen der jeweils Befragten wieder. Sie erheben keinen Anspruch auf Repräsentativität für die gesamte Agenturbranche beziehungsweise alle Unternehmen und erlauben keine sicheren Kausalaussagen. Insbesondere stellen sie keine direkten Nachweise für Produktivitätssteigerungen, Umsatzwirkungen oder Marktverdrängung dar. Die Ergebnisse sind vielmehr als Einblick in die Einschätzungen, Erwartungen und Erfahrungen der Befragten zu verstehen. Zusammenhänge werden daher als Hinweise und nicht als repräsentative Nachweise eingeordnet.

Darstellung und Lesart

Auf den folgenden Seiten wird jede Frage mit ihrem Gesamtergebnis dargestellt. Sofern die Datenbasis aussagekräftig ist, werden zusätzlich Vergleichswerte ausgewiesen.

GWA-AGENTURBEFRAGUNG

Verglichen werden die KI-Reifegradstufen „Fortgeschritten“ (n = 56) und „Experte“ (n = 19). Die drei als „Anfänger“ eingestuften Agenturen sind im Gesamtergebnis enthalten, werden aufgrund der geringen Fallzahl aber nicht separat ausgewiesen.

HRI-UNTERNEHMENSBEFRAGUNG

Verglichen werden Unternehmen mit 100 bis 999 Mitarbeitenden (n = 87) und Unternehmen mit 1.000 oder mehr Mitarbeitenden (n = 83). Die Branchenauswertungen basieren auf kleinen Fallzahlen und werden deshalb nicht für Vergleiche herangezogen. Die Branchenverteilung wird ausschließlich zur Beschreibung der Stichprobe dargestellt.

HINWEISE ZUR DARSTELLUNG

Gesamtergebnisse werden mit einer Nachkommastelle, Vergleichswerte auf ganze Prozentwerte gerundet. Die Angaben in den begleitenden Texten entsprechen jeweils der Darstellung in den Grafiken. Die jeweilige Basis sowie etwaige Filter oder nicht dargestellte Antwortkategorien werden unter jeder Grafik ausgewiesen. Bei Mehrfachauswahl können sich die Anteile auf über 100 % summieren.

Freitextbasierte Auswertungen, beispielsweise zu genannten Tools oder geplanten Rollen, sind als Mindestwerte zu verstehen, da sie ausschließlich auf ausdrücklichen offenen Nennungen beruhen.

AGENTURBEFRAGUNG 2026

KI in Kommunikationsagenturen

Die wichtigsten Ergebnisse auf einen Blick

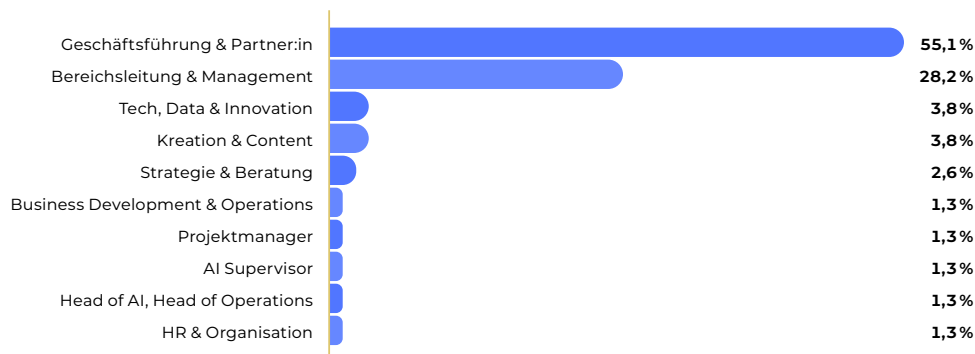
Unter den befragten GWA-Mitgliedsagenturen zeigt sich eine breite und zunehmend produktive KI-Nutzung: Generative KI wird von allen Befragten eingesetzt, eine deutliche Mehrheit erwartet einen weiteren Ausbau. Zugleich verschiebt sich der wahrgenommene Nutzen über reine Effizienzgewinne hinaus in Richtung neuer Services, Governance und Kompetenzaufbau.

KI-Einsatz wächst weiter	98,7 % → erwarten einen zunehmenden KI-Einsatz. 83,3 % → planen einen starken Ausbau im Jahr 2026.
Generative KI ist universell im Einsatz	100% → setzen generative KI für Text und Bild ein; KI ist der neue Standard, kein Differenzierer mehr.
Kreation und Research am stärksten beeinflusst	Beeinflusst sind vor allem die wertschöpfungsnahen Kernfunktionen: Kreation (93,6 % →) und Research (92,3 % →).
KI entwickelt sich vom Effizienz- zum Wachstumsthema	Effizienz ist mit 57,7 % → der meistgenannte Hebel, doch bereits 28,2 % → sehen den größten Hebel in neuen Services bzw. Produkten.
KI-Governance – mehrheitlich etabliert	4 von 5 Agenturen haben bereits Richtlinien zur KI-Nutzung. Datenschutz (96,7 % →) und Datensicherheit (93,4 % →) dominieren.
Neue Rollen, neue Produkte, neue Services	79,5 % → der Agenturen haben eine spezifische Zuständigkeit für KI-Fragen. 75,6 % → der Agenturen haben bereits KI-basierte Produkte oder Services eingeführt.
Die größte Hürde ist der Mensch	Fehlende Kompetenzen und Talente (66,7 % →) stehen dem effektiven Einsatz von KI am stärksten im Weg, gefolgt von rechtlichen Unsicherheiten sowie Zeit- und Ressourcenmangel (je 50,0 % →).
Neue Rollen. Umbau statt Abbau	Nur 13,8 % → planen Einsparungen oder Entlassungen; 47,4 % → planen neue Rollen durch KI.
Wunsch nach Zertifizierung	64,1 % → wünschen sich KI-Zertifizierungen und Trainings (z. B. durch den GWA).

Zusammensetzung der Stichprobe

Befragt wurden 78 Führungskräfte aus GWA-Mitgliedsagenturen, überwiegend aus Geschäftsführung und Bereichsleitung. Die Übersicht zeigt ihre Funktionen, den selbst eingeschätzten KI-Reifegrad ihrer Agenturen und den eingeschätzten Wissensstand der Agenturbranche.

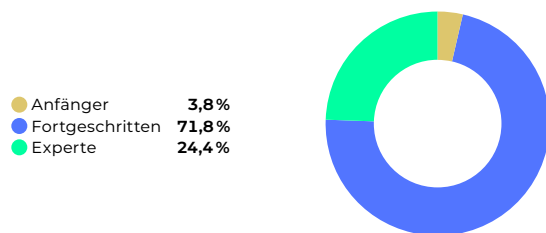
Funktion



Basis: n = 78; Angaben in %.
Frage: „Welche Rolle haben Sie aktuell in Ihrer Agentur?“

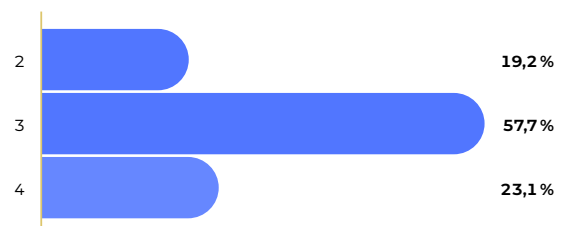
KI-Reifegrad und Wissensstand

Reifegrad der eigenen Agentur



Wissensstand der Branche im DACH-Raum

Angaben auf einer Skala von 1 bis 5



Basis: n = 78; Angaben in %. Fragen: „Wie würden Sie den aktuellen Reifegrad Ihrer Agentur in Bezug auf KI einstufen?“ und „Wie schätzen Sie den aktuellen durchschnittlichen Wissensstand zu KI-Anwendungen in der gesamten Agenturbranche im DACH-Raum ein?“ Wissensstand auf einer Skala von 1 = sehr schlecht bis 5 = sehr gut; die Werte 1 und 5 wurden nicht ausgewählt.

ENTWICKLUNG DES KI-REIFEGRADES

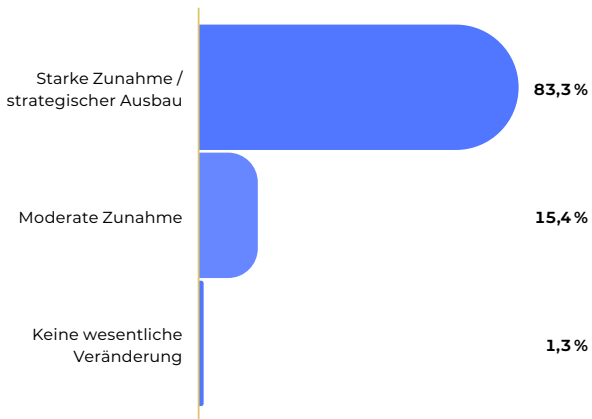
Gegenüber der vorherigen Erhebung 2024/25 hat sich der Anteil der als „Experte“ eingestuftten Agenturen von 13,5% auf 24,4% erhöht. Gleichzeitig sank der Anteil der „Anfänger“ von 7,7% auf 3,8% und der Anteil der „Fortgeschrittenen“ von 78,8% auf 71,8%. Aufgrund der kleinen und wechselnden Stichproben (2024/25: n = 52; 2026: n = 78) sind diese Veränderungen als Tendenzen zu verstehen.

Frage für Frage: Ergebnisse der Agenturbefragung

FRAGE 1 · ZUKUNFT

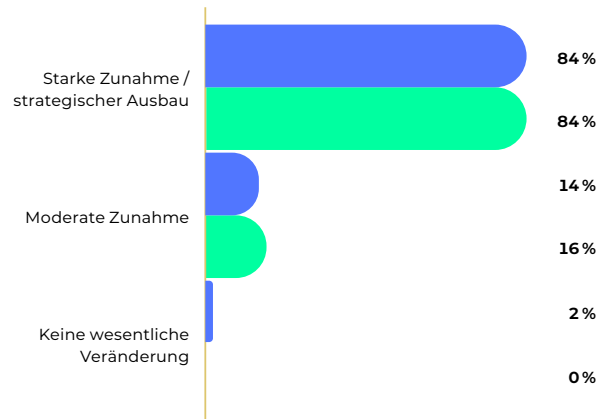
Wie schätzen Sie den künftigen KI-Einsatz in Ihrer Agentur ein?

Gesamtergebnis



Nach Reifegrad

● Fortgeschritten ● Experte



Basis: n = 78; Angaben in %. Reifegradvergleich: Fortgeschrittene (n = 56) vs. Experten (n = 19).

DIE ERGEBNISSE ZEIGEN

Der Ausbau von KI ist in der Agenturbranche praktisch beschlossen: 98,7% erwarten einen zunehmenden Einsatz; 83,3% rechnen bereits 2026 mit einem starken beziehungsweise strategischen Ausbau. Stagnation ist mit 1,3% faktisch nicht vorhanden. Ein Rückgang wird gar nicht genannt. Fortgeschrittene und Experten unterscheiden sich hier kaum. Der Wachstumskurs ist über alle Reifegrade hinweg einheitlich.

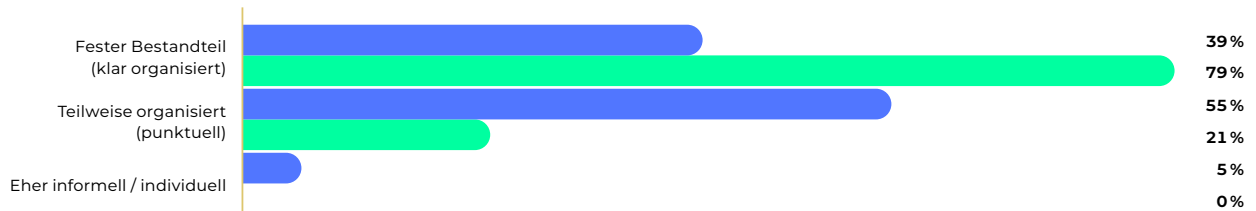
BEMERKENSWERT

- 98,7% erwarten einen steigenden KI-Einsatz. Der Ausbau ist marktweit gesetzt.
- Kein einziger Teilnehmer erwartet einen Rückgang des KI-Einsatzes.



FRAGE 2 · WISSENSMANAGEMENT**Wie systematisch geht Ihre Agentur mit KI-Wissen & Trends um?****Gesamtergebnis****Nach Reifegrad**

● Fortgeschritten ● Experte



Basis: n = 78; Angaben in %. Reifegradvergleich: Fortgeschrittene (n = 56) vs. Experten (n = 19).

DIE ERGEBNISSE ZEIGEN

Der Umgang mit KI-Wissen ist in der Breite bereits organisiert: Für 47,4 % ist er fester, klar organisierter Bestandteil der Arbeit, für weitere 46,2 % zumindest teilweise organisiert. Nur 6,4 % arbeiten rein informell. Der Reifegrad macht den Unterschied: Bei den Experten ist ein klar organisierter Umgang die Regel, während Fortgeschrittene sich häufiger noch im „teilweise organisierten“ Modus bewegen.

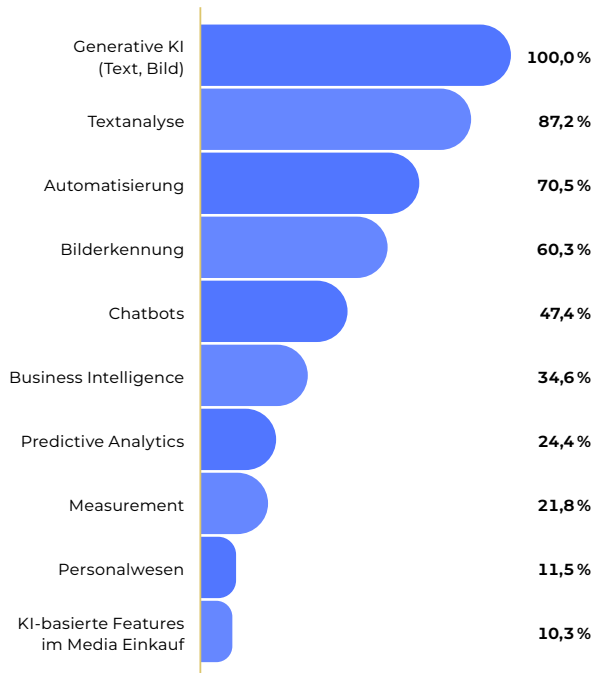
BEMERKENSWERT

- 93,6 % gehen mit KI-Wissen mindestens teilweise organisiert um.
- Der Unterschied von „teilweise“ zu „fester Bestandteil“ in der Organisation begründet sich in der KI-Reife.

FRAGE 3 · TECHNOLOGIEN

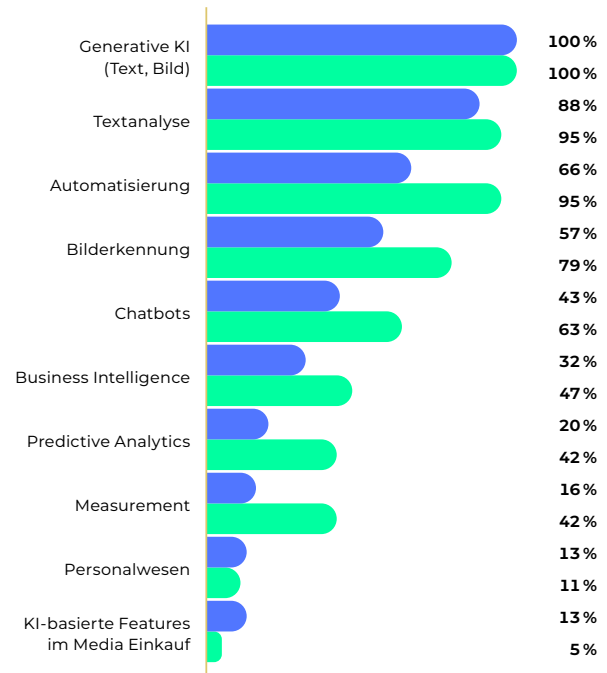
Welche KI-Tools und -Technologien setzt Ihre Agentur ein?

Gesamtergebnis



Nach Reifegrad

● Fortgeschritten ● Experte



Basis: n = 78; Angaben in %. Mehrfachnennungen möglich; Summe > 100 %.

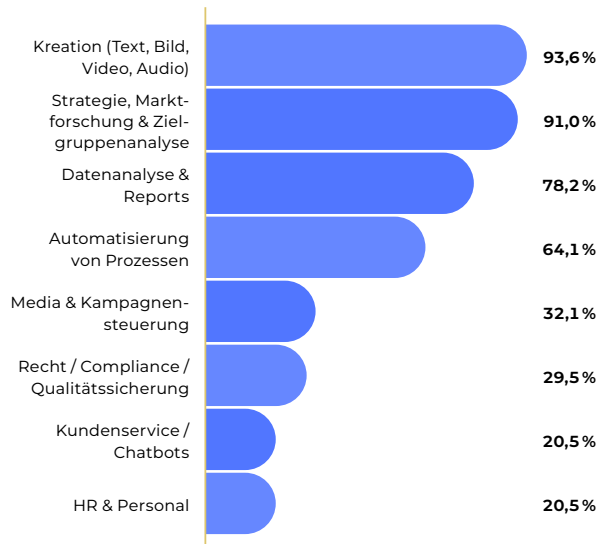
Reifegradvergleich: Fortgeschritten (n = 56) vs. Experte (n = 19).

DIE ERGEBNISSE ZEIGEN

Generative KI ist mit 100,0% universell im Einsatz. Dahinter folgen Text-Analyse (87,2%) und Automatisierung (70,5%) als breite Basis, ergänzt um Bildererkennung (60,3%) und Chatbots (47,4%). Anspruchsvollere Technologien wie Business Intelligence (34,6%), Predictive Analytics (24,4%) und Measurement (21,8%) werden am wenigsten genannt. Der Reifegrad wirkt als Verstärker: Experten setzen Technologien wie Automatisierung (95 % vs. 66%), Predictive Analytics (42 % vs. 20%) und Measurement (42 % vs. 16%) deutlich häufiger ein als Fortgeschrittene.

BEMERKENSWERT

- Generative KI für Text und Bild ist mit 100% flächendeckend etabliert als neuer Standard und kein Differenzierer mehr.
- Besonders deutliche Unterschiede zwischen den Reifegradgruppen zeigen sich bei Automatisierung, Predictive Analytics und Measurement.

FRAGE 4 · EINSATZFELDER**In welchen Bereichen setzen Sie KI konkret ein?****Gesamtergebnis****Nach Reifegrad**

● Fortgeschritten ● Experte



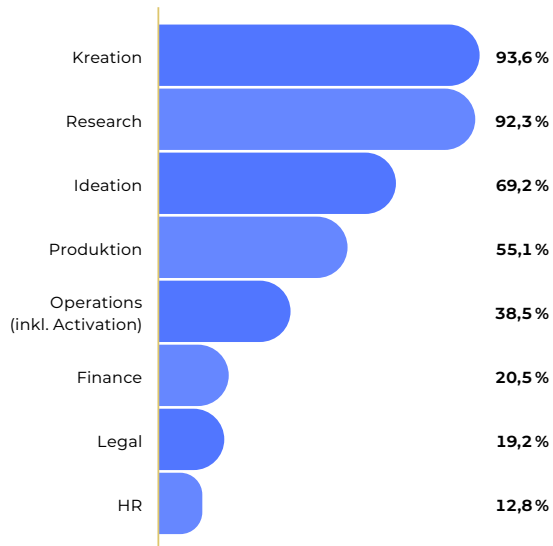
Basis: n = 78; Angaben in %. Mehrfachnennungen möglich; Summe > 100 %.
 Reifegradvergleich: Fortgeschritten (n = 56) vs. Experte (n = 19).

DIE ERGEBNISSE ZEIGEN

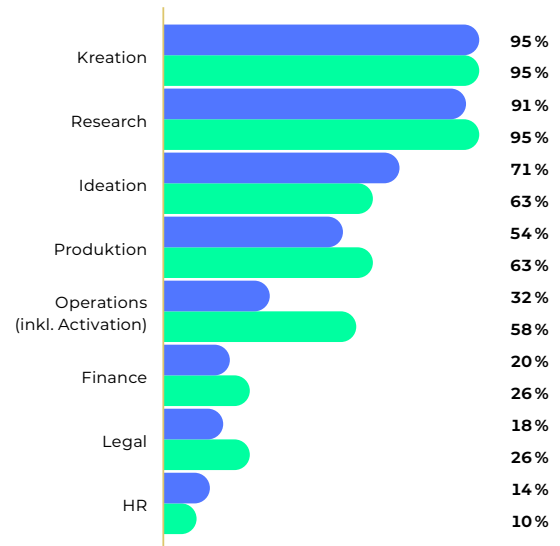
KI ist vor allem in den wertschöpfungsnahen Kernfunktionen angekommen: Kreation (93,6%) und Strategie, Marktforschung und Zielgruppenanalyse (91,0%) führen klar. Es folgen Datenanalyse und Reports (78,2%) sowie die Automatisierung von Prozessen (64,1%). Recht/Compliance/Qualitätssicherung (29,5%), Kundenservice/Chatbots und HR/Personal (je 20,5%) werden deutlich seltener genannt. Im Reifegradvergleich setzen Experten KI insbesondere bei der Automatisierung von Prozessen (95 % vs. 57%), bei Recht/Compliance/Qualitätssicherung (47 % vs. 25 %) und im Kundenservice (37 % vs. 16 %) häufiger ein als Fortgeschrittene.

BEMERKENSWERT

- Prozessautomatisierung ist bei Experten mit rund 95 % fast universell vertreten, bei Fortgeschrittenen nur mit 57%.

FRAGE 5 · WIRKUNG**Welche Agentur-Bereiche sind durch KI besonders beeinflusst?****Gesamtergebnis****Nach Reifegrad**

● Fortgeschritten ● Experte



Basis: n = 78; Angaben in %. Mehrfachnennungen möglich; Summe > 100 %.
 Reifegradvergleich: Fortgeschritten (n = 56) vs. Experte (n = 19).

DIE ERGEBNISSE ZEIGEN

Am stärksten von KI beeinflusst sind Kreation (93,6%) und Research (92,3%), gefolgt von Ideation (69,2%) und Produktion (55,1%). Operations (38,5%), Finance (20,5%), Legal (19,2%) und HR (12,8%) sind bislang weniger betroffen. Der deutlichste Unterschied zwischen den Reifegradgruppen zeigt sich bei Operations: 58% der Experten und 32% der Fortgeschrittenen sehen diesen Bereich als besonders beeinflusst an.

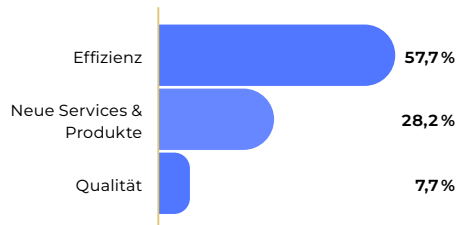
BEMERKENSWERT

- Mit steigendem Reifegrad verlagert sich die Nutzung spürbar in den Bereich Operations.

FRAGE 6 · NUTZENVERSPRECHEN

Wo sehen Sie den größten Hebel durch KI in Ihrer Agentur?

Gesamtergebnis



Nach Reifegrad

● Fortgeschritten ● Experte



Basis: n = 78; Angaben in %.
 Freitextantworten nicht dargestellt. Reifegradvergleich: Fortgeschrittene (n = 56) vs. Experten (n = 19).

DIE ERGEBNISSE ZEIGEN

Effizienz ist mit 57,7% der meistgenannte Hebel durch KI in der eigenen Agentur. 28,2% schauen bereits auf neue Services und Produkte. 7,7% sehen den größten Hebel in der Qualität. Besonders aufschlussreich ist der Reifegrad: Experten nennen „neue Services/Produkte“ deutlich häufiger als Fortgeschrittene, für die Effizienz noch klar im Vordergrund steht. KI entwickelt sich damit vom Kostenthema zum Wachstums- und Geschäftsmodellthema.

BEMERKENSWERT

- KI entwickelt sich mit zunehmendem Reifegrad vom reinen Effizienzthema zum Hebel für neue Services und Produkte.

FRAGE 7 · GOVERNANCE

Hat Ihre Agentur Richtlinien zur Nutzung von KI?

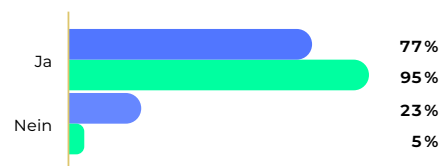
Gesamtergebnis

● Ja 78,2%
 ● Nein 21,8%



Nach Reifegrad

● Fortgeschritten ● Experte



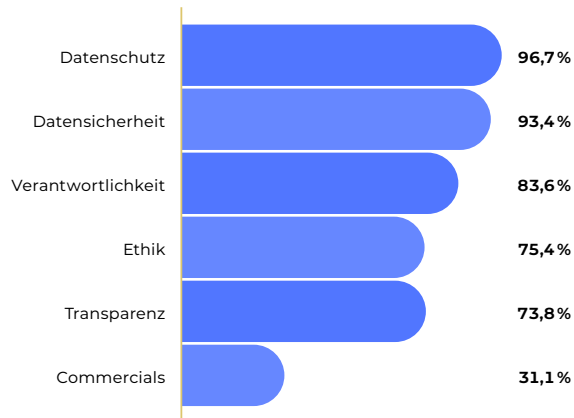
Basis: n = 78; Angaben in %.
 Reifegradvergleich: Fortgeschritten (n = 56) vs. Experte (n = 19).

DIE ERGEBNISSE ZEIGEN

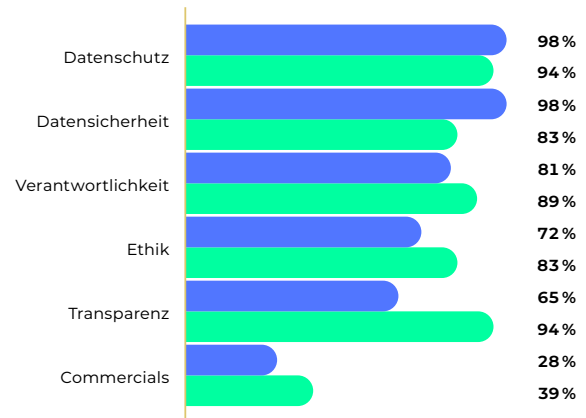
KI-Richtlinien sind mehrheitlich etabliert: 78,2% der Agenturen verfügen über Richtlinien zur KI-Nutzung, 21,8% (noch) nicht. Erwartungsgemäß sind Experten hier weiter, doch auch unter den Fortgeschrittenen hat eine klare Mehrheit bereits Richtlinien. Governance ist damit in der Branche in der Breite angekommen.

BEMERKENSWERT

- Die Mehrheit der befragten Agenturen verfügt bereits über formale KI-Richtlinien. Rund jede fünfte arbeitet bislang jedoch ohne entsprechende Vorgaben.

FRAGE 8 · GOVERNANCE-INHALTE**Welche Bereiche decken Ihre KI-Richtlinien ab?****Gesamtergebnis****Nach Reifegrad**

● Fortgeschritten ● Experte



Basis: n = 61 Agenturen mit KI-Richtlinien; Angaben in%. Mehrfachnennungen möglich.
 Reifegradvergleich: Fortgeschrittene (n = 43) vs. Experten (n = 18).

DIE ERGEBNISSE ZEIGEN

Bestehende Richtlinien sind breit und schutzorientiert aufgestellt: Datenschutz (96,7%) und Datensicherheit (93,4%) sind nahezu Standard, gefolgt von Verantwortlichkeit (83,6%), Ethik (75,4%) und Transparenz (73,8%). Wirtschaftliche Aspekte („Commercials“) sind mit 31,1% noch die Ausnahme – Governance wird primär als Risiko- und Vertrauensthema gesehen.

BEMERKENSWERT

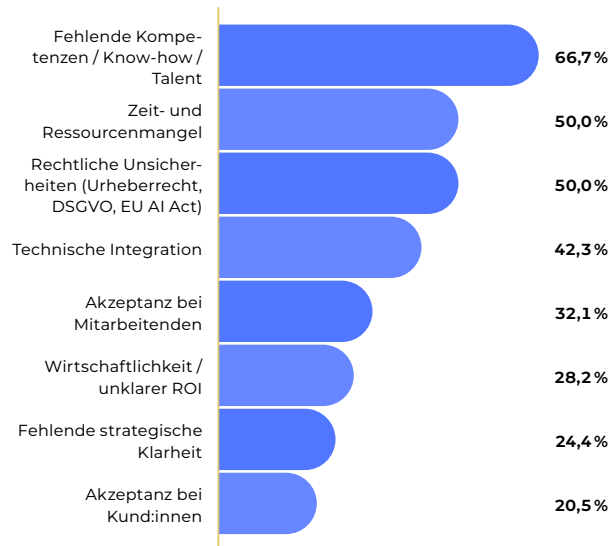
- Datenschutz und Datensicherheit sind mit über 93 % faktisch Governance-Standard.
- Verantwortlichkeit, Ethik und Transparenz sind bereits breit verankert (> 73 %).
- Wirtschaftliche Aspekte werden mit 31,1 % deutlich seltener berücksichtigt.



FRAGE 9 · HÜRDEN

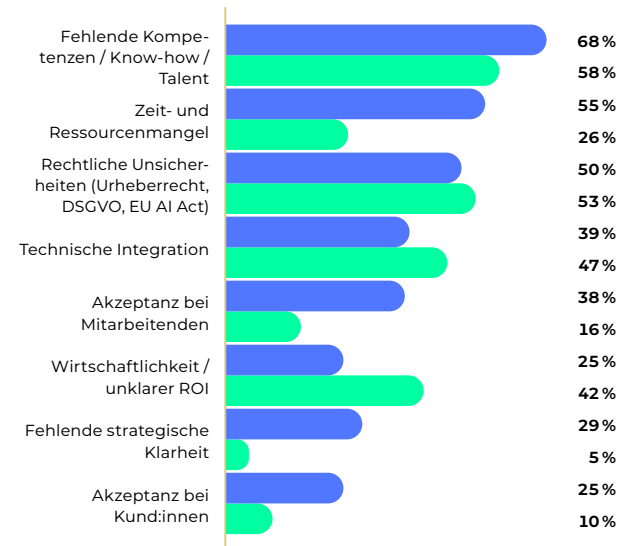
Welche Herausforderungen sehen Sie bei der Implementierung von KI in Ihrer Agentur?

Gesamtergebnis



Nach Reifegrad

● Fortgeschritten ● Experte



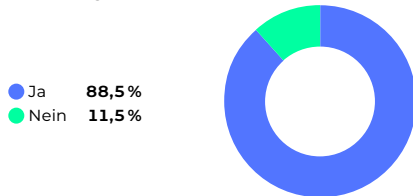
Basis: n = 78; Angaben in %. Mehrfachnennungen möglich; Summe > 100 %.
 Reifegradvergleich: Fortgeschrittene (n = 56) vs. Experten (n = 19).

DIE ERGEBNISSE ZEIGEN

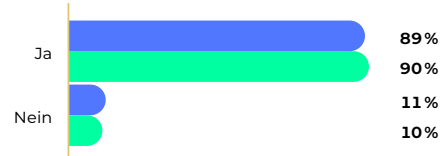
Die größte Hürde ist der Mensch, nicht die Technik: Fehlende Kompetenzen und Talente (66,7%) führen klar, gefolgt von rechtlichen Unsicherheiten und Zeit- und Ressourcenmangel (je 50,0%) sowie der technischen Integration (42,3%). Im Reifegradvergleich zeigen sich charakteristische Unterschiede: Fortgeschrittene nennen häufiger Zeit- und Ressourcenmangel (55 % vs. 26 %) und fehlende strategische Klarheit (29 % vs. 5 %), während Experten häufiger die Wirtschaftlichkeit beziehungsweise einen unklaren ROI als Herausforderung sehen (42 % vs. 25 %).

BEMERKENSWERT

- Die drei „weichen“ Hürden werden von Experten deutlich seltener genannt als von Fortgeschrittenen: Akzeptanz bei Mitarbeitenden (38 % vs. 16 %), fehlende strategische Klarheit (29 % vs. 5 %) und Akzeptanz bei Kunden (25 % vs. 10 %). Bei den Experten liegen alle drei Werte bei höchstens 16 %.
- Rechtliche Unsicherheiten werden dagegen von beiden Reifegradgruppen ähnlich häufig genannt (50 % vs. 53 %).

FRAGE 10 · ENABLEMENT**Haben Sie bereits KI-Fortbildungen implementiert oder geplant?****Gesamtergebnis****Nach Reifegrad**

● Fortgeschritten ● Experte



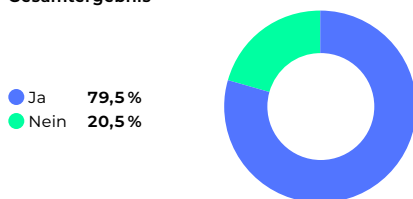
Basis: n = 78; Angaben in %.
Reifegradvergleich: Fortgeschrittene (n = 56) vs. Experten (n = 19).

DIE ERGEBNISSE ZEIGEN

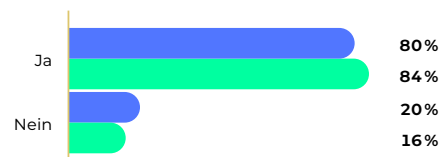
Kompetenzaufbau hat hohe Priorität: 88,5% der Agenturen haben Fortbildungs- bzw. Schulungsmaßnahmen zu KI bereits implementiert oder konkret geplant. Angesichts der zuvor genannten Kompetenzlücke ist das folgerichtig: Die Branche reagiert aktiv auf ihren größten Engpass. Die Formate reichen von internen Schulungsprogrammen über Hackathons bis zu externen Dienstleistern (u. a. DECAID Academy).

BEMERKENSWERT

- Schulungsmaßnahmen sind die direkte Antwort auf die größte Hürde (fehlende Kompetenzen) und haben mit 88,5 % hohe Priorität bei Experten und fortgeschrittenen Agenturen gleichermaßen.

FRAGE 11 · VERANTWORTUNG**Gibt es eine:n spezifische:n KI-Verantwortliche:n?****Gesamtergebnis****Nach Reifegrad**

● Fortgeschritten ● Experte



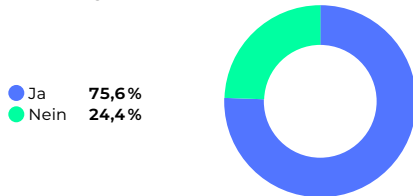
Basis: n = 78; Angaben in %.
Reifegradvergleich: Fortgeschrittene (n = 56) vs. Experten (n = 19).

DIE ERGEBNISSE ZEIGEN

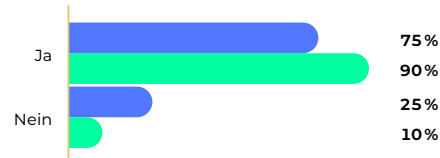
KI-Verantwortung ist in der Mehrheit der befragten Agenturen klar zugeordnet: 79,5% verfügen über eine spezifische Person mit Verantwortung für KI. Die Ausgestaltung reicht von Chief AI Officers über AI Offices und Taskforces bis zu interdisziplinären Teams. Teilweise ist die Verantwortung in der Geschäftsführung verankert, teilweise in einer eigenständigen KI-Funktion oder einer bereichsübergreifenden Champion-Struktur.

BEMERKENSWERT

- Verantwortung ist praktisch reifegrad-unabhängig: Schon 80% der „nur“ Fortgeschrittenen haben eine:n KI-Verantwortliche:n. Experten liegen mit 84 % nur 4 Prozentpunkte darüber. Eine klare Zuständigkeit ist damit eher Hygienefaktor als Zeichen des Reifegrades.

FRAGE 12 · ANGEBOT**Haben Sie bereits KI-basierte Produkte oder Services eingeführt?****Gesamtergebnis****Nach Reifegrad**

● Fortgeschritten ● Experte



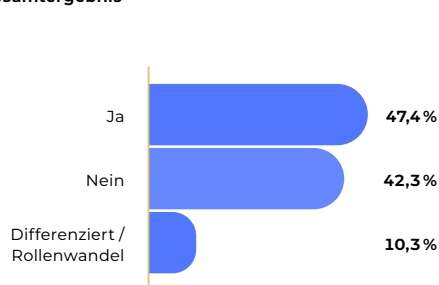
Basis: n = 78; Angaben in %.
Reifegradvergleich: Fortge-
schritten (n = 56) vs. Experte
(n = 19).

DIE ERGEBNISSE ZEIGEN

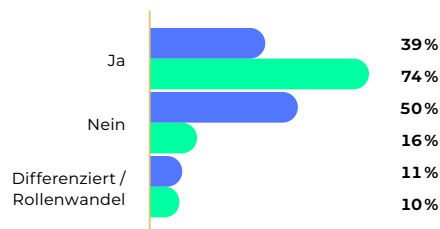
KI ist längst im Leistungsangebot angekommen: 75,6% der Agenturen haben bereits KI-basierte Produkte oder Services eingeführt – von KI-Agenten und Content Engines über Brand-Audit- und GEO-Tools bis zu eigenen Plattformen wie WPP Open, On-Brand-Bildgeneratoren und Chat-Avataren. Bei den Experten liegt der Anteil mit 90% höher als bei den Fortgeschrittenen mit 75%.

BEMERKENSWERT

- Der Unterschied im Reifegrad (Experte oder Fortgeschritten) macht einen Unterschied von 15% in der Einführung eigener KI-basierter Produkte und Services aus.
- Das Spektrum reicht von eigenen Plattformen bis zu spezialisierten Kunden-Tools.

FRAGE 13 · PERSONAL**Planen Sie neue Stellen/Rollen durch den Einsatz von KI?****Gesamtergebnis****Nach Reifegrad**

● Fortgeschritten ● Experte



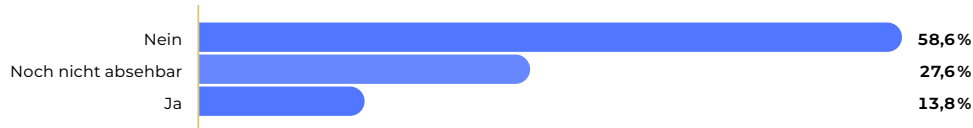
Basis: n = 78; Angaben in %.
Reifegradvergleich: Fort-
geschrittene (n = 56) vs.
Experten (n = 19). „Differen-
ziert/Rollenwandel“ fasst
Freitextantworten ohne ein-
deutige Ja- oder Nein-Aussa-
ge zusammen.

DIE ERGEBNISSE ZEIGEN

KI schafft in den Agenturen neue Rollen: 47,4% planen neue Stellen bzw. Rollen (etwa AI Engineer, AI Consultant, Creative Technologist, Automation-/Prompt-Spezialist), 42,3% verneinen dies, 10,3% beschreiben einen Rollenwandel statt Stellenaufbau. Neue Profile entstehen vor allem an der Schnittstelle von Kreation, Tech und Beratung.

BEMERKENSWERT

- Alles steht im Zeichen von Umbau statt Stellenabbau: Abbau planen nur 13,8% (Folgefrage). Ge-
fragt sind vor allem hybride Profile: AI Engineer, AI Consultant, Creative Technologist und Rollen an
der Schnittstelle Kreation/Tech/Beratung.

FRAGE 14 · PERSONAL**Planen Sie Einsparungen oder Entlassungen durch KI?**

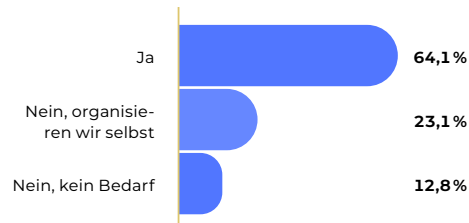
Basis: n = 29 Agenturen ohne geplante neue Stellen oder Rollen und mit Angabe; Angaben in %.

DIE ERGEBNISSE ZEIGEN

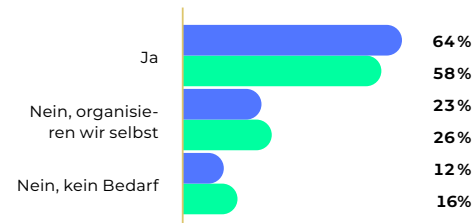
Auch dort, wo kein Stellenaufbau geplant ist, ist KI kein Jobabbau-Programm: Nur 13,8% planen Einsparungen oder Entlassungen durch KI, während 58,6% dies klar verneinen und 27,6% es als „noch nicht absehbar“ einordnen. Zusammen mit dem geplanten Rollenaufbau ergibt sich ein klares Bild: KI wird überwiegend als Produktivitäts- und Wachstumshebel verstanden.

BEMERKENSWERT

- Unsicherheit ist größer als Abbau-Absicht: „noch nicht absehbar“ (27,6%) wird 2,4-mal häufiger genannt als „Ja“.
- Das Narrativ ist Produktivität und Wachstum – nicht Personalabbau.

FRAGE 15 · ZERTIFIZIERUNGEN UND TRAININGS**Besteht Bedarf an KI-Zertifizierungen und -Trainings durch den Verband?****Gesamtergebnis****Nach Reifegrad**

● Fortgeschritten ● Experte



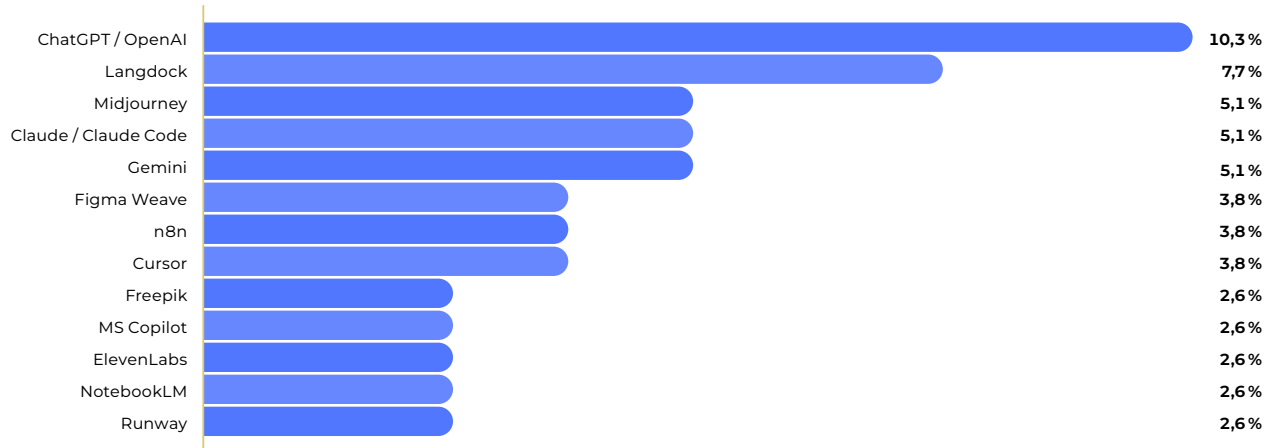
Basis: n = 78; Angaben in %. Reifegradvergleich: Fortgeschritten (n = 56) vs. Experte (n = 19).

DIE ERGEBNISSE ZEIGEN

64,1% der befragten Agenturen wünschen sich KI-Zertifizierungen und -Trainings, beispielsweise durch den GWA. 23,1% organisieren entsprechende Angebote selbst oder gemeinsam mit anderen Partnern, 12,8% sehen keinen Bedarf. Der Wunsch reicht von niedrigschwelligen Trainings bis zu spezialisierten Zertifizierungen, etwa für Tools und Automatisierung.

BEMERKENSWERT

- Nur 12,8% der befragten Agenturen sehen keinen Bedarf an KI-Zertifizierungen und -Trainings.

FRAGE 16 · TOOL-LANDSCHAFT**Welche konkreten KI-Tools werden am häufigsten genannt?**

Basis: n = 78; Angaben in %. Freitextbasierte Auswertung; dargestellt sind ausschließlich Tools, die ausdrücklich namentlich genannt wurden. Die Werte sind als Mindestwerte zu verstehen.

DIE ERGEBNISSE ZEIGEN

In den Freitextangaben zeichnet sich ein pragmatischer, plattformorientierter Tool-Stack ab: Am häufigsten genannt werden ChatGPT/OpenAI und die KI-Plattform Langdock, gefolgt von Gemini, Claude, Midjourney sowie Automatisierungs- und Coding-Tools wie n8n und Cursor. Auffällig ist die Kombination aus etablierten LLMs, einer zentralen Plattform-Schicht und spezialisierten Bild-/Video- und Automatisierungswerkzeugen.

BEMERKENSWERT

- Kein Tool dominiert: Selbst der Spitzenreiter ChatGPT/OpenAI wird nur von rund jeder zehnten Agentur (10,3%) genannt. Die Tool-Landschaft ist stark fragmentiert.
- Die tatsächliche Nutzung (v. a. von ChatGPT) liegt sicher weit höher. Berücksichtigt werden ausschließlich Tools, die in den Freitextantworten ausdrücklich genannt wurden.



UNTERNEHMENSBEFRAGUNG 2026

KI im Marketing der Unternehmen

Die wichtigsten Ergebnisse auf einen Blick

KI ist in den Unternehmen im Bereich Marketing voll akzeptiert, doch strategische Fragen sind kaum beantwortet. Die Reife bleibt im Mittelfeld, während die Erwartungen hoch sind. KI im Marketing gilt als Effizienz- und Effektivitätshebel zugleich. Die Governance ist stark vom Sicherheitsdenken geprägt und die Rolle der Agenturen wandelt sich vom Produzenten zum Berater.

Breite Akzeptanz	Nur ca. 15 % → nutzen KI im Marketing kaum. Das Ausprobieren scheint vorbei, während das gehobene Mittelfeld dominiert.
Hohe Erwartung, mittlere Reife	89,4 % → erwarten einen steigenden KI-Einsatz; strategisch verankert ist KI bislang nur bei 10,6 % →.
Marketing im Fokus der Veränderungen	Mehr als 85 % → erwarten einen starken Einfluss von KI im Marketing. Nur ca. 14 % → halten das Umwälzungspotenzial für gering.
Wirtschaftlicher Nutzen vor Innovation	Effizienz und Effektivität liegen fast gleichauf, neue Services und Produkte stehen deutlich seltener im Fokus.
Insourcing nimmt zu	80 % → wollen mehr Marketingleistungen intern erbringen, insbesondere in den Bereichen Research, Kreation und Produktion.
Governance stark schutzorientiert	82,4 % → haben Richtlinien zur KI-Nutzung; die Datensicherheit dominiert dabei klar.
Implementierungshürden überwiegen	Fehlende Kompetenzen und Fachkräfte, eine unzureichende Datenbasis sowie technische Hürden bremsen den KI-Einsatz stärker als strategische Unklarheit.
Jobabbau steht im Hintergrund	Trotz Sparzielen erwarten ca. 70 % → eine gleichbleibende oder wachsende Belegschaft.
Beratungskompetenz wird wichtiger	Nur 8,2 % → sehen die Agenturrolle schrumpfen, Beratungs-, Strategie- und Kreativekompetenz gewinnen an Bedeutung.
Transparenz ist Pflicht	92,9 % → ist Transparenz beim KI-Einsatz durch Agenturen wichtig.

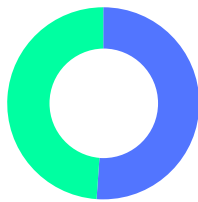
Zusammensetzung der Stichprobe

Befragt wurden 170 Führungskräfte mit Budget- und Entscheidungsverantwortung. Die Übersicht zeigt, aus welchen Unternehmensgrößen und Funktionsbereichen sie stammen.

Unternehmensgröße (Hauptschnitt)

Vergleichsgruppen

- 100–999 Mitarbeitende **51,2 %**
- 1.000 und mehr Mitarbeitende **48,8 %**

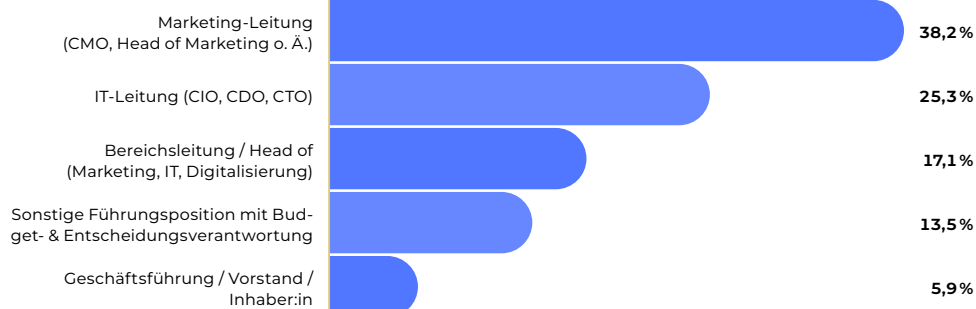


Größenklassen im Detail

500–999 MA	25,9 %
100–499 MA	25,3 %
1.000–2.499 MA	21,2 %
5.000–9.999 MA	11,8 %
2.500–4.999 MA	8,8 %
10.000 und mehr MA	7,1 %

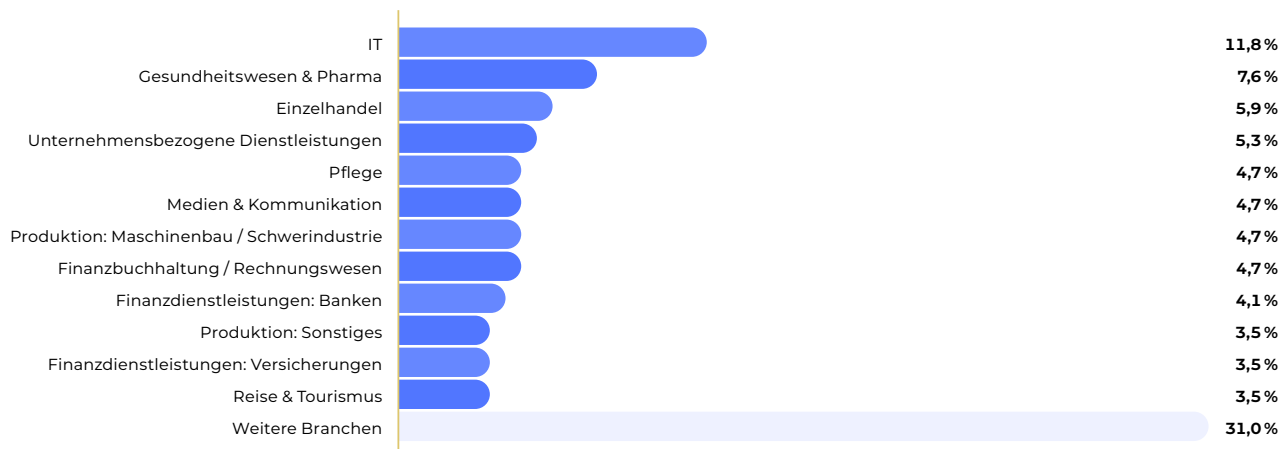
Basis: n = 170; Angaben in %. Vergleich nach Unternehmensgröße: 100 bis 999 Mitarbeitende (n = 87) vs. 1.000 oder mehr Mitarbeitende (n = 83). Ergebnisse für die Größenklassen 2.500 bis 4.999 Mitarbeitende (n = 15) und 10.000 oder mehr Mitarbeitende (n = 12) sind aufgrund der geringen Fallzahlen nur als Tendenz zu interpretieren.

Funktion der Befragten



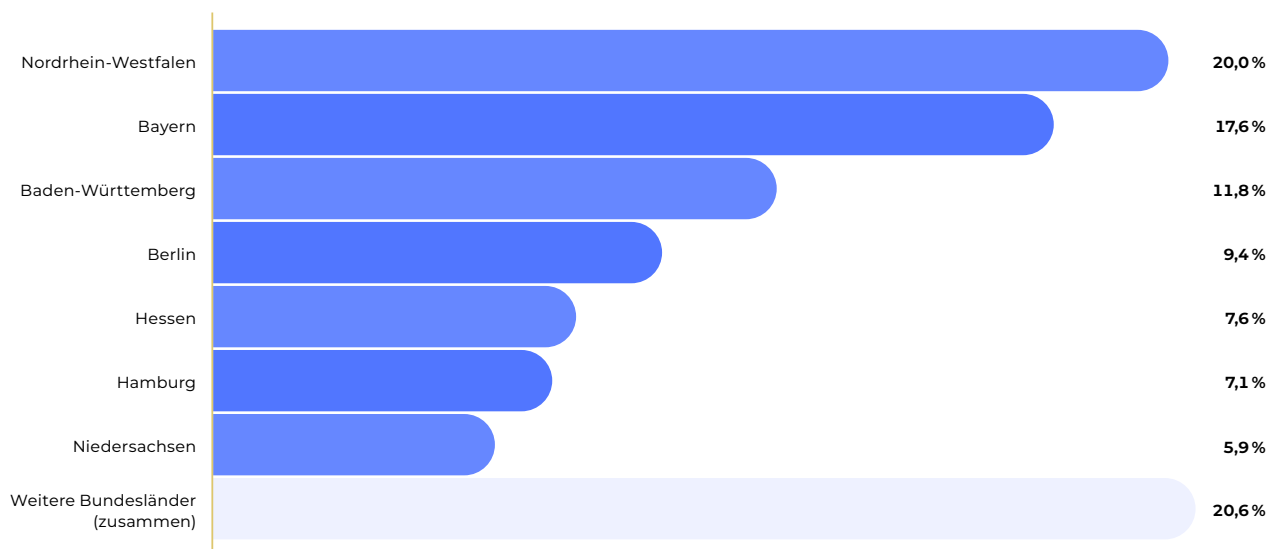
Basis: n = 170; Angaben in %.
Frage: „Welche Position haben Sie in Ihrem Unternehmen?“

Branchenverteilung der Stichprobe



Basis: n = 170; Angaben in %. Frage: Welcher Branche lässt sich Ihr Unternehmen zuordnen? Dargestellt sind die zwölf am häufigsten genannten Branchen; alle weiteren Branchen mit einem Anteil von jeweils höchstens 3 % sind unter „Weitere Branchen“ zusammengefasst.

Standort (Hauptsitz)



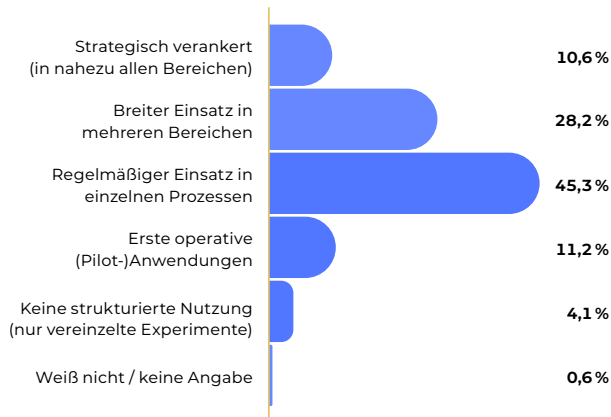
Basis: n = 170; Angaben in %. Frage: In welchem Bundesland befindet sich der Hauptsitz Ihres Unternehmens? Dargestellt sind die sieben am häufigsten genannten Bundesländer; alle weiteren sind unter „Weitere Bundesländer“ zusammengefasst.

Frage für Frage: Ergebnisse der Unternehmensbefragung

FRAGE 1 · REIFEGRAD

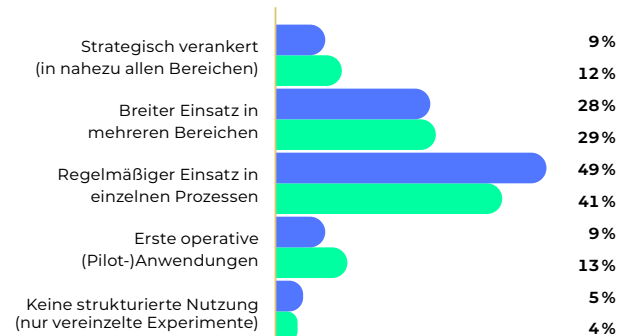
Wie würden Sie den aktuellen Reifegrad Ihres Unternehmens in Bezug auf KI einschätzen?

Gesamtergebnis



Nach Unternehmensgröße

● 100–999 MA ● 1.000+ MA



Basis: n = 170; Angaben in %. Unternehmensgrößenvergleich: 100 bis 999 Mitarbeitende (n = 87) vs. 1.000 oder mehr Mitarbeitende (n = 83). Im Unternehmensgrößenvergleich ist die Antwort „Weiß nicht/keine Angabe“ nicht dargestellt.

DIE ERGEBNISSE ZEIGEN

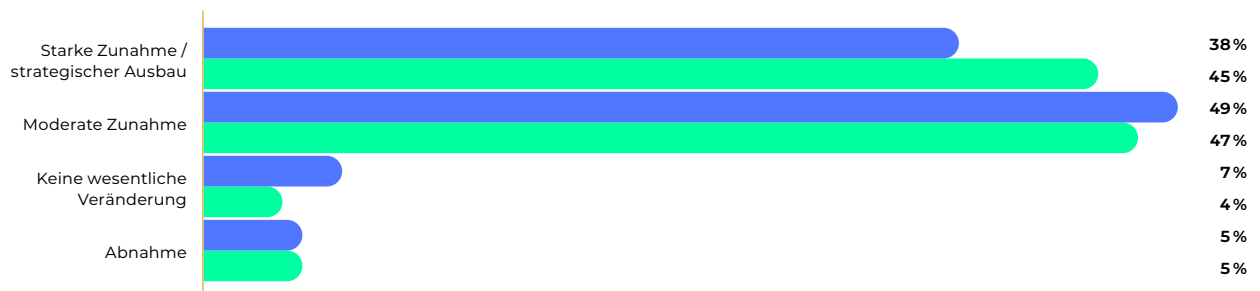
KI ist auf operativer Ebene im Marketing der Unternehmen angekommen: 45,3% setzen sie regelmäßig in einzelnen Prozessen ein, weitere 28,2% bereits in mehreren Bereichen. Ein strategisch nahezu im gesamten Unternehmen verankerter Einsatz bleibt mit 10,6% jedoch die Ausnahme. Insgesamt zeigt sich damit eine überwiegend mittlere bis fortgeschrittene KI-Reife, bei der die breite strategische Verankerung noch aussteht.

BEMERKENSWERT

- Der Reifegradunterschied nach Unternehmensgröße fällt geringer aus, als der Blick allein auf den strategisch verankerten Einsatz vermuten lässt: Fasst man „breiter Einsatz“ und „strategisch verankert“ zusammen, liegen Unternehmen mit 1.000 oder mehr Mitarbeitenden nur vier Prozentpunkte vor Unternehmen mit 100 bis 999 Mitarbeitenden (41% vs. 37%).

FRAGE 2 · AUSBLICK**Wie schätzen Sie den KI-Einsatz in den kommenden 12 Monaten im Vergleich zu heute ein?****Gesamtergebnis****Nach Unternehmensgröße**

● 100–999 MA ● 1.000+ MA



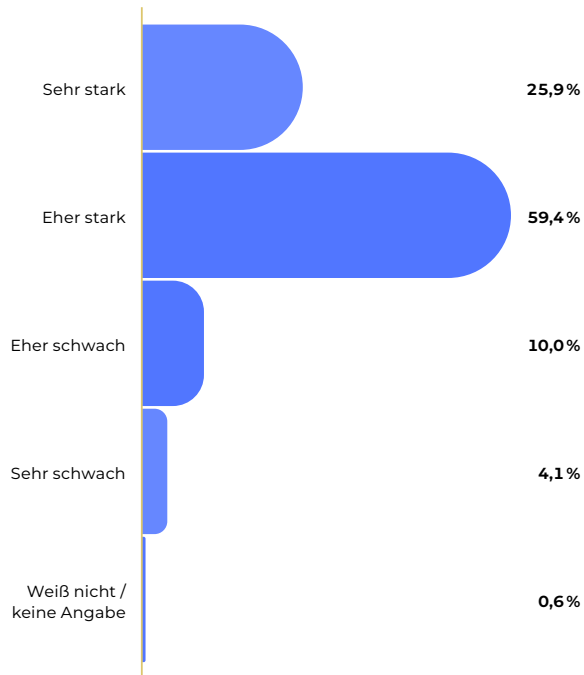
Basis: n = 170; Angaben in %. Unternehmensgrößenvergleich: 100 bis 999 Mitarbeitende (n = 87) vs. 1.000 oder mehr Mitarbeitende (n = 83). Im Unternehmensgrößenvergleich ist die Antwort „Weiß nicht/keine Angabe“ nicht dargestellt.

DIE ERGEBNISSE ZEIGEN

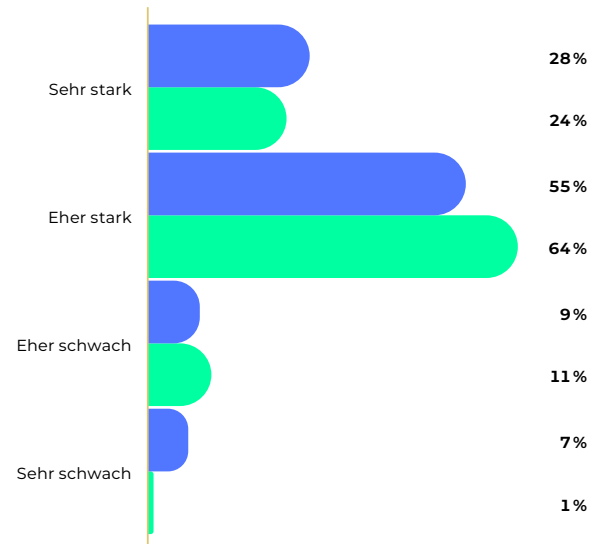
Für die kommenden zwölf Monate erwarten die Unternehmen einen weiteren Anstieg des KI-Einsatzes: 48,2% rechnen mit einer moderaten Zunahme, 41,2% mit einem starken Ausbau. Nur rund jedes zehnte Unternehmen erwartet keine wesentliche Veränderung oder einen Rückgang. Zusammen mit den Ergebnissen aus Frage 1 entsteht damit ein Spannungsfeld zwischen hohen Erwartungen und einer bislang überwiegend operativ geprägten KI-Reife.

BEMERKENSWERT

- Bei Unternehmen mit 1.000 oder mehr Mitarbeitenden liegen „stark“ und „moderat“ nahezu gleichauf. Unternehmen mit 100 bis 999 Mitarbeitenden erwarten häufiger eine moderate Zunahme. Die Unternehmensgröße beeinflusst damit vor allem das erwartete Wachstumstempo.

FRAGE 3 · UMWÄLZUNGSPOTENZIAL**Wie stark schätzen Sie das Umwälzungspotenzial von KI im Marketing ein?****Gesamtergebnis****Nach Unternehmensgröße**

● 100–999 MA ● 1.000+ MA



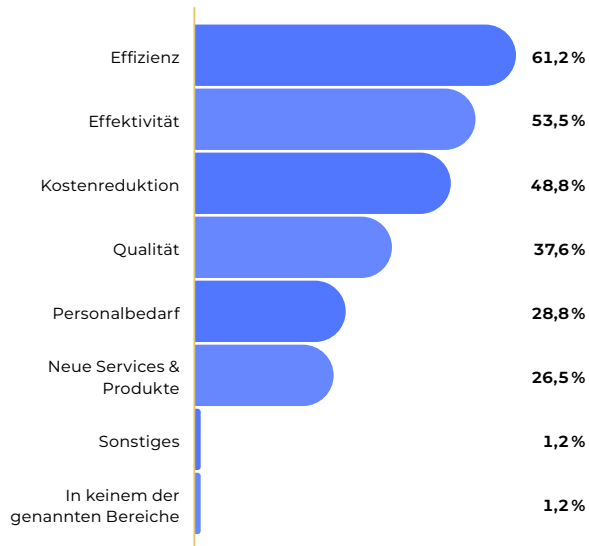
Basis: n = 170; Angaben in %. Unternehmensgrößenvergleich: 100 bis 999 Mitarbeitende (n = 87) vs. 1.000 oder mehr Mitarbeitende (n = 83). „Weiß nicht/keine Angabe“ wird im Unternehmensgrößenvergleich nicht dargestellt.

DIE ERGEBNISSE ZEIGEN

Aus Unternehmenssicht hat KI einen sehr großen Einfluss auf das Marketing: 85,3 % schätzen das Umwälzungspotenzial als stark oder sehr stark ein. Lediglich 14,1 % erwarten einen eher schwachen oder sehr schwachen Einfluss.

BEMERKENSWERT

- Die Einschätzungen der beiden Größenklassen unterscheiden sich nur geringfügig. Unternehmen mit 1.000 oder mehr Mitarbeitenden bewerten das Umwälzungspotenzial insgesamt etwas häufiger als stark oder sehr stark (88 % gegenüber 83 %). Unternehmen mit 100 bis 999 Mitarbeitenden wählen dagegen etwas häufiger „sehr stark“ (28 % gegenüber 24 %).

FRAGE 4 · NUTZENHEBEL**In welchem Bereich sehen Sie den größten Hebel durch KI im Marketing?****Gesamtergebnis****Nach Unternehmensgröße**

● 100–999 MA ● 1.000+ MA



Basis: n = 170; Mehrfachauswahl möglich; Angaben in %. Unternehmensgrößenvergleich: 100 bis 999 Mitarbeitende (n = 87) vs. 1.000 oder mehr Mitarbeitende (n = 83). „Sonstiges“ und „In keinem der genannten Bereiche“ werden im Unternehmensgrößenvergleich nicht dargestellt.

DIE ERGEBNISSE ZEIGEN

Effizienz (61,2 %) und Effektivität (53,5 %) stehen für zwei inhaltlich unterschiedliche KI-Hebel, werden von den Unternehmen aber nahezu gleich häufig genannt. Sie erwarten damit gewissermaßen die „eierlegende Wollmilchsau“: KI soll Prozesse effizienter machen, Kosten reduzieren und zugleich die Wirkung des Marketings verbessern. Neue Services und Produkte werden mit 26,5 % deutlich seltener genannt. Der Schwerpunkt liegt bislang eher auf der Verbesserung bestehender Leistungen als auf der Entwicklung neuer Angebote.

BEMERKENSWERT

- Bei Unternehmen mit 100 bis 999 Mitarbeitenden liegt Effizienz klar an der Spitze – zehn Prozentpunkte vor Effektivität (66 % vs. 56 %). Bei Unternehmen mit 1.000 oder mehr Mitarbeitenden liegen die drei wichtigsten Hebel enger zusammen: Effizienz (57 %), Kostenreduktion (53 %) und Effektivität (51 %).

FRAGE 5 · WIRKUNG

Welche Marketing-Bereiche werden durch KI besonders beeinflusst?

Gesamtergebnis



Nach Unternehmensgröße

● 100–999 MA ● 1.000+ MA



Basis: n = 170; Mehrfachauswahl möglich; Angaben in %. Unternehmensgrößenvergleich: 100 bis 999 Mitarbeitende (n = 87) vs. 1.000 oder mehr Mitarbeitende (n = 83). „Sonstiges“ wird im Unternehmensgrößenvergleich nicht dargestellt.

DIE ERGEBNISSE ZEIGEN

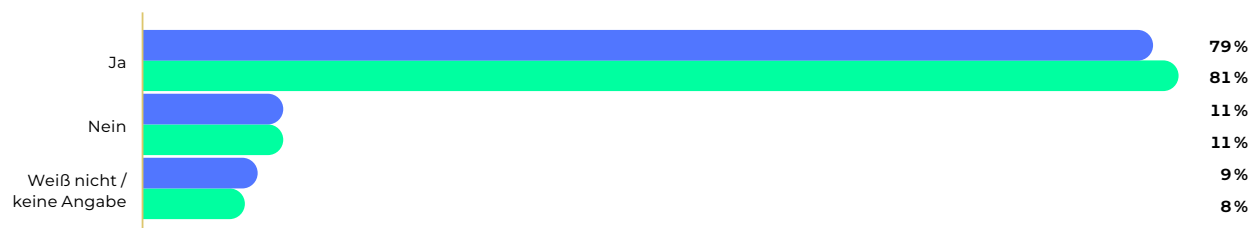
Unternehmen sehen die gesamte Marketing-Wertschöpfungskette vom KI-Einsatz betroffen. Der Fokus liegt neben der Recherche (45,3%) auf Kreation (43,5%) und Produktion (41,2%), während mit Ideation (37,1%) der „kreative Kernprozess“ etwas dahinter bleibt. Klassische Services wie Finance, HR und Legal spielen eine geringere Rolle.

BEMERKENSWERT

- Kreation und Ideation sind die Bereiche, in denen Unternehmen mit 100 bis 999 Mitarbeitenden und Unternehmen mit 1.000 oder mehr Mitarbeitenden den Einfluss von KI ähnlich bewerten. In den meisten anderen Bereichen erwarten die größeren Unternehmen stärkere Veränderungen.
- Die größten Unterschiede zwischen den beiden Größenklassen zeigen sich bei Produktion (33% vs. 49%), Finance (22% vs. 37%) und Legal (6% vs. 12%). Unternehmen mit 1.000 oder mehr Mitarbeitenden erwarten hier jeweils stärkere Veränderungen.

FRAGE 6 · INSOURCING**Planen Sie, durch KI künftig mehr Marketing-Leistungen intern abzudecken?****Gesamtergebnis****Nach Unternehmensgröße**

● 100–999 MA ● 1.000+ MA



Basis: n = 170; Angaben in %.

DIE ERGEBNISSE ZEIGEN

Die absolute Mehrheit von 80,0% plant, durch den Einsatz von KI künftig mehr Marketing-Leistungen selbst zu erbringen. Nur 11,2% verneinen dies. Die Insourcing-Absicht ist über Unternehmensgrößen hinweg bemerkenswert stabil. 79% der Unternehmen mit 100 bis 999 Mitarbeitenden und 81% der Unternehmen mit 1.000 oder mehr Mitarbeitenden planen, künftig mehr Marketingleistungen intern abzudecken. Dies ist ein struktureller Hinweis auf sich verschiebende Wertschöpfungsgrenzen zwischen Unternehmen und Agenturen.

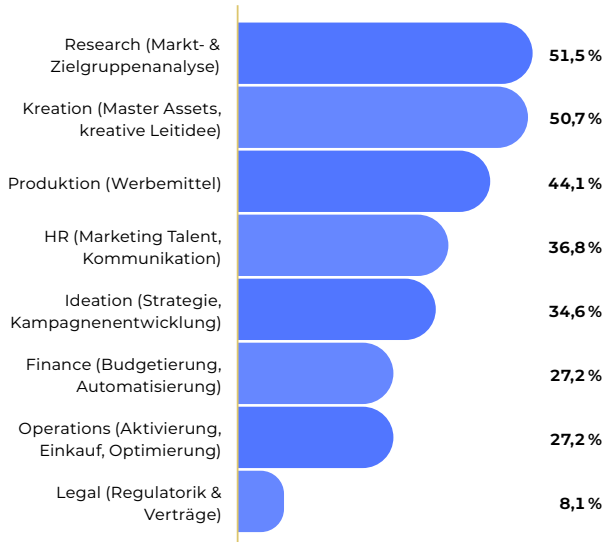
BEMERKENSWERT

- Nur gut jedes zehnte Unternehmen schließt stärkeres Insourcing aus.

FRAGE 7 · INSOURCING-FELDER

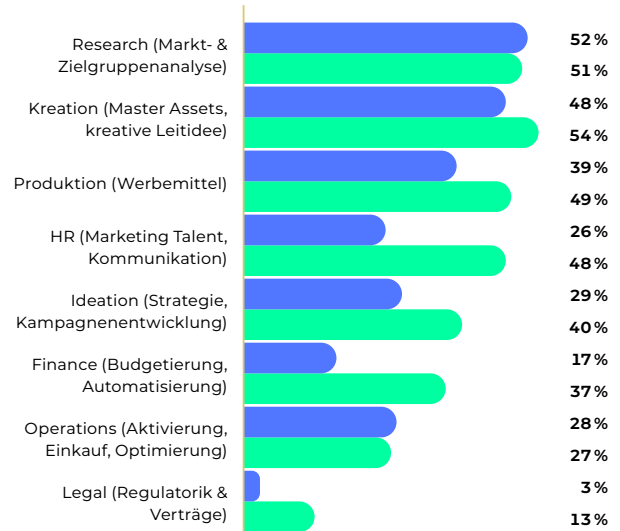
In welchen Bereichen planen Sie, mehr Marketing-Leistungen intern abzudecken?

Gesamtergebnis



Nach Unternehmensgröße

● 100–999 MA ● 1.000+ MA



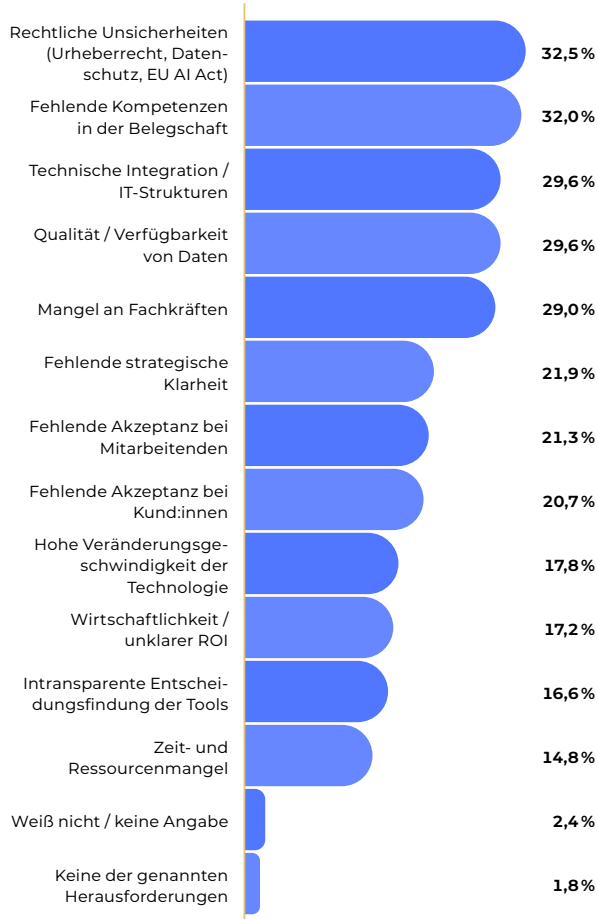
Basis: n = 136; berücksichtigt wurden ausschließlich Unternehmen, die künftig mehr Marketingleistungen intern abdecken möchten; Mehrfachauswahl möglich; Angaben in %. Unternehmensgrößenvergleich: 100 bis 999 Mitarbeitende (n = 69) vs. 1.000 oder mehr Mitarbeitende (n = 67).

DIE ERGEBNISSE ZEIGEN

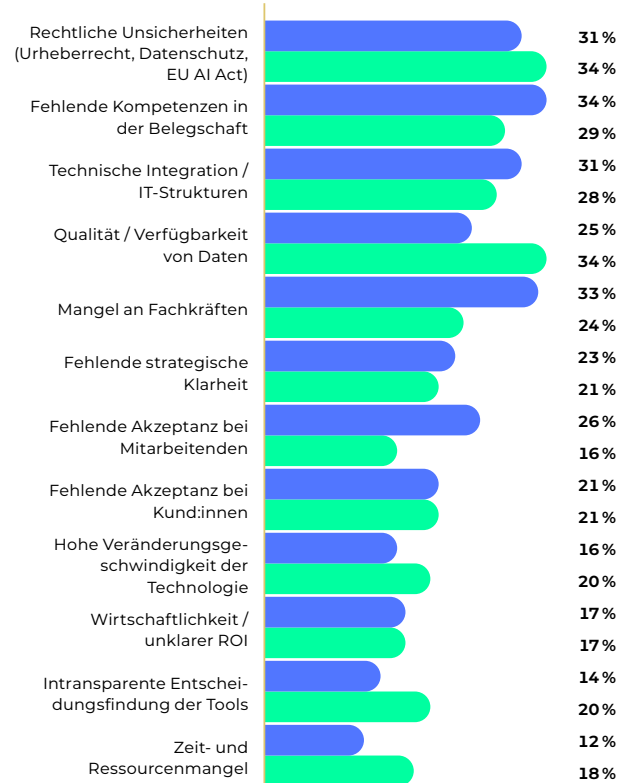
Beim geplanten Insourcing stehen dieselben ausführenden Bereiche im Fokus, die bereits in Frage 5 als stark beeinflusst genannt wurden: Research (51,5 %), Kreation (50,7 % und Produktion (44,1 %). Unternehmen mit 1.000 oder mehr Mitarbeitenden planen darüber hinaus deutlich häufiger, HR-Kommunikation (48 %), Ideation (40 %) und Finance (37 %) intern abzudecken als Unternehmen mit 100 bis 999 Mitarbeitenden.

BEMERKENSWERT

- Unternehmen mit 100–999 Mitarbeitenden planen Insourcing vor allem in Research und Kreation; ab 1.000 Mitarbeitenden werden auch Produktion, HR-Kommunikation und Ideation einbezogen.

FRAGE 8 · HÜRDEN**Was sind die größten Herausforderungen bei der Implementierung von KI?****Gesamtergebnis****Nach Unternehmensgröße**

● 100–999 MA ● 1.000+ MA



Basis: n = 169; maximal fünf Antworten möglich; Angaben in %. Unternehmensgrößenvergleich: 100 bis 999 Mitarbeitende (n = 87) vs. 1.000 oder mehr Mitarbeitende (n = 82). „Weiß nicht/keine Angabe“ und „Keine der genannten Herausforderungen“ werden im Unternehmensgrößenvergleich nicht dargestellt.

DIE ERGEBNISSE ZEIGEN

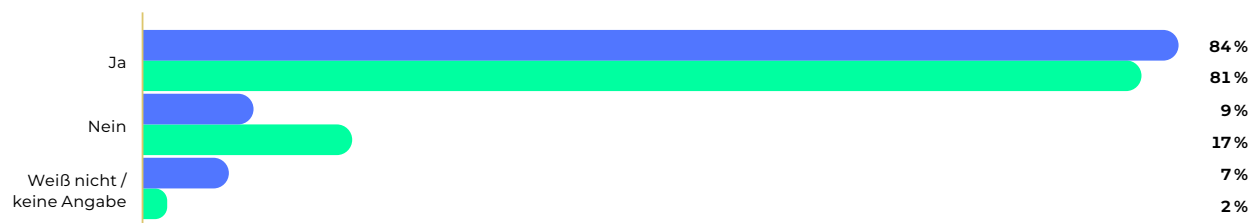
Bei den Hemmnissen dominieren „hausgemachte“, handwerkliche Fragen: Fehlende Kompetenzen der Belegschaft (32%), Datenqualität/-verfügbarkeit (29,6%), technische Integration (29,6%) und Fachkräftemangel (29%), ebenso auch rechtliche Unsicherheiten (32,5%). Strategische Fragen und die Qualität der Tools liegen teils deutlich dahinter. Es sind also weniger große Sorgen oder strategische Unklarheiten als Aspekte, an denen die Unternehmen selbst arbeiten können.

BEMERKENSWERT

- Bei Unternehmen mit 100 bis 999 Mitarbeitenden werden personenbezogene Hürden häufiger genannt: fehlende Kompetenzen (34% vs. 29%), Fachkräftemangel (33% vs. 24%) und fehlende Akzeptanz bei Mitarbeitenden (26% vs. 16%). Unternehmen mit 1.000 oder mehr Mitarbeitenden nennen dagegen häufiger die Qualität und Verfügbarkeit von Daten (34% vs. 25%), intransparente Entscheidungen über Tools (20% vs. 14%) sowie Zeit- und Ressourcenmangel (18% vs. 12%).
- Strategische Unklarheit und ROI-Zweifel liegen klar dahinter.

FRAGE 9 · GOVERNANCE**Hat Ihr Unternehmen Richtlinien zur Nutzung von KI?****Gesamtergebnis****Nach Unternehmensgröße**

● 100–999 MA ● 1.000+ MA



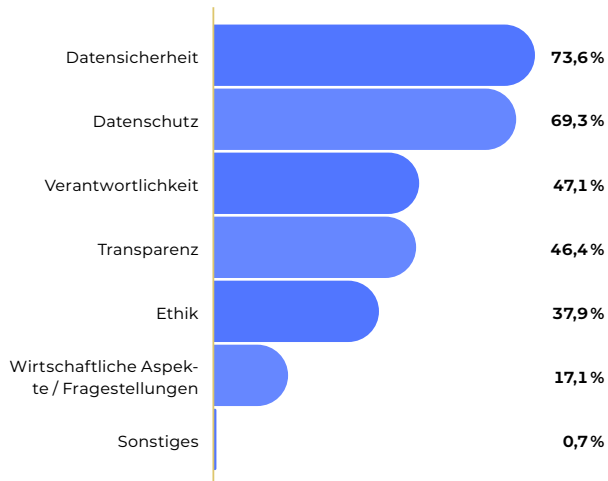
Basis: n = 170; Angaben in %. Unternehmensgrößenvergleich:
100 bis 999 Mitarbeitende (n = 87) vs. 1.000 oder mehr Mitarbeitende (n = 83).

DIE ERGEBNISSE ZEIGEN

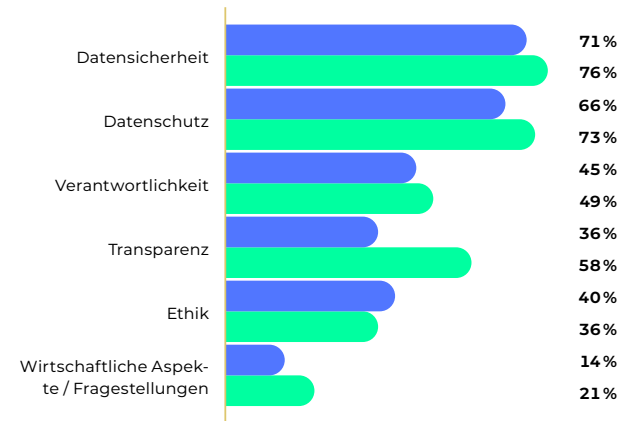
KI-Governance ist bereits weit verbreitet: Mehr als 80 % der Unternehmen verfügen über Richtlinien zur KI-Nutzung. Wie die Detailfrage (Frage 10) zeigt, dominiert dabei der Bereich Datensicherheit ganz stark.

BEMERKENSWERT

- Der Anteil der Unternehmen mit KI-Richtlinien unterscheidet sich zwischen den beiden Größenklassen nur geringfügig (84 % vs. 81 %). Deutlicher ist der Unterschied bei den übrigen Antworten: Von den Unternehmen mit 1.000 oder mehr Mitarbeitenden antworten 17 % mit „Nein“ und nur 2 % mit „Weiß nicht/keine Angabe“. Bei den Unternehmen mit 100 bis 999 Mitarbeitenden sind es 9 % beziehungsweise 7 %.

FRAGE 10 · GOVERNANCE-INHALTE**Welche Bereiche werden in Ihren KI-Richtlinien abgedeckt?****Gesamtergebnis****Nach Unternehmensgröße**

● 100–999 MA ● 1.000+ MA



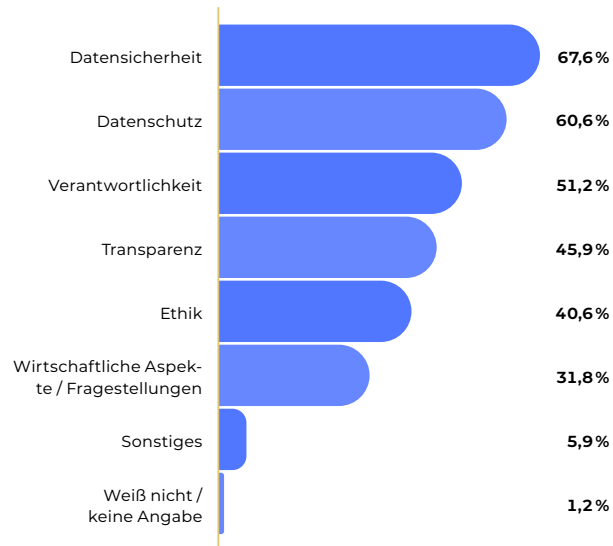
Basis: n = 140; berücksichtigt wurden ausschließlich Unternehmen mit KI-Richtlinien; Mehrfachauswahl möglich; Angaben in %. Unternehmensgrößenvergleich: 100 bis 999 Mitarbeitende (n = 73) vs. 1.000 oder mehr Mitarbeitende (n = 67). „Sonstiges“ wird im Unternehmensgrößenvergleich nicht dargestellt.

DIE ERGEBNISSE ZEIGEN

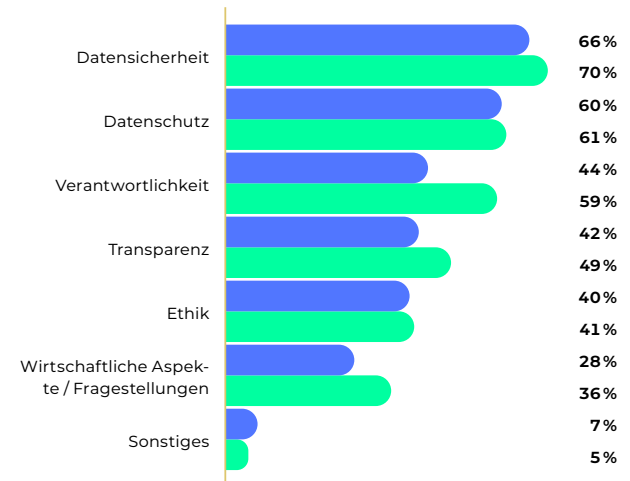
Bestehende Richtlinien sind stark schutzorientiert: Datensicherheit (73,6%) und Datenschutz (69,3%) dominieren deutlich, Angst bzw. Risiko diktiert die Governance. Verantwortlichkeit (47,1%), Transparenz (46,4%) und Ethik (37,9%) folgen; wirtschaftliche Fragestellungen sind mit 17,1% kaum abgedeckt.

BEMERKENSWERT

- Bei der Transparenz zeigt sich der größte Unterschied zwischen den beiden Größenklassen: 58% der Unternehmen mit 1.000 oder mehr Mitarbeitenden decken sie in ihren Richtlinien ab, gegenüber 36% der Unternehmen mit 100 bis 999 Mitarbeitenden. Bei den größeren Unternehmen steht Transparenz damit an dritter, bei den kleineren an fünfter Stelle. Datensicherheit und Datenschutz bilden in beiden Größenklassen die wichtigsten Schwerpunkte.

FRAGE 11 · GOVERNANCE-ERWARTUNG**Welche Aspekte sollten in den KI-Richtlinien Ihrer Agentur enthalten sein?****Gesamtergebnis****Nach Unternehmensgröße**

● 100–999 MA ● 1.000+ MA



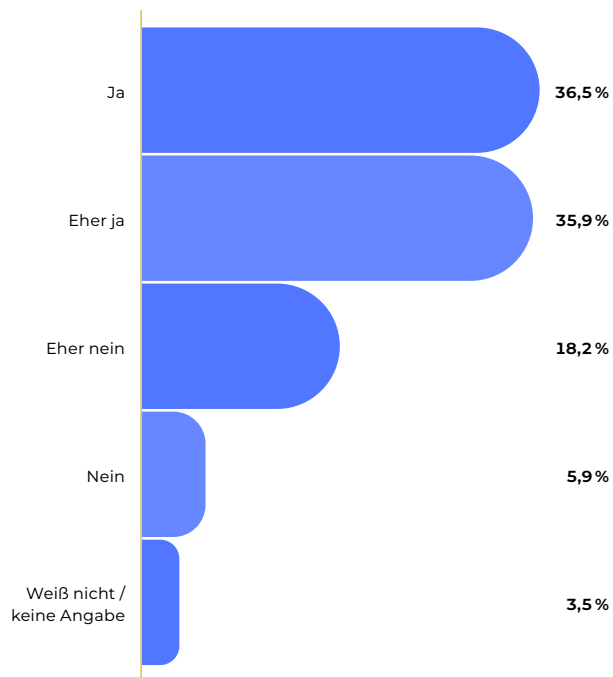
Basis: n = 170; Mehrfachauswahl möglich; Angaben in %. Unternehmensgrößenvergleich: 100 bis 999 Mitarbeitende (n = 87) vs. 1.000 oder mehr Mitarbeitende (n = 83). „Weiß nicht/keine Angabe“ wird im Unternehmensgrößenvergleich nicht dargestellt.

DIE ERGEBNISSE ZEIGEN

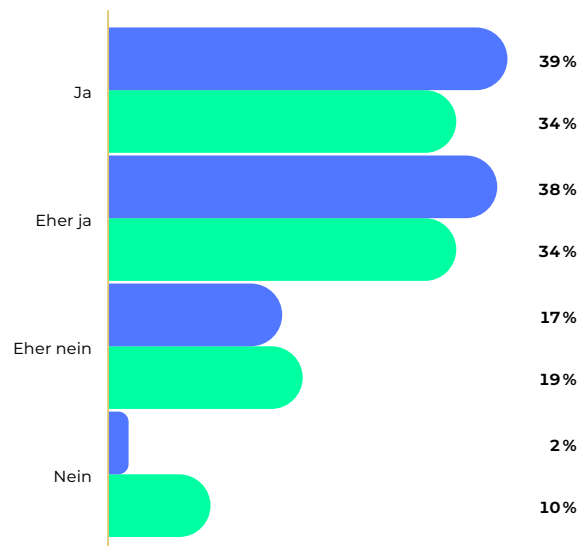
Auch an ihre Agenturen richten Unternehmen ein ausgeprägtes Sicherheitsbedürfnis: Datensicherheit (67,6%) und Datenschutz (60,6%) stehen erneut an der Spitze, gefolgt von Verantwortlichkeit (51,2%) und Transparenz (45,9%). Auffällig ist, dass wirtschaftliche Aspekte hier mit 31,8% fast doppelt so häufig gefordert werden wie in den eigenen Richtlinien (Frage 10).

BEMERKENSWERT

- Die Anforderungen der beiden Größenklassen ähneln sich weitgehend. Die größten Unterschiede zeigen sich bei Verantwortlichkeit (44% vs. 59%) und wirtschaftlichen Aspekten (28% vs. 36%). Unternehmen mit 1.000 oder mehr Mitarbeitenden legen damit stärkeren Wert auf klare Verantwortlichkeiten und kaufmännische Aspekte.

FRAGE 12 • DIGITALE SOUVERÄNITÄT**Wird beim KI-Einsatz besonders auf europäische Lösungen geachtet?****Gesamtergebnis****Nach Unternehmensgröße**

● 100–999 MA ● 1.000+ MA



Basis: n = 170; Angaben in %. Unternehmensgrößenvergleich: 100 bis 999 Mitarbeitende (n = 87) vs. 1.000 oder mehr Mitarbeitende (n = 83). „Weiß nicht/keine Angabe“ wird im Unternehmensgrößenvergleich nicht dargestellt.

DIE ERGEBNISSE ZEIGEN

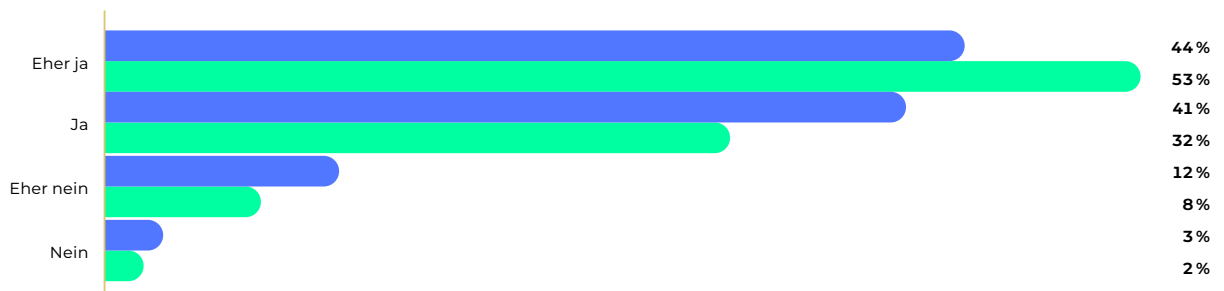
Europäische Lösungen sind für knapp drei Viertel der Unternehmen relevant: 72,4 % achten beim KI-Einsatz darauf (36,5 % „Ja“, 35,9 % „Eher ja“).

BEMERKENSWERT

- Unternehmen mit 100 bis 999 Mitarbeitenden achten häufiger auf europäische Lösungen als Unternehmen mit 1.000 oder mehr Mitarbeitenden (77 % vs. 67 %). Der Unterschied zeigt sich sowohl bei „Ja“ (39 % vs. 34 %) als auch bei „Eher ja“ (38 % vs. 34 %).

FRAGE 13 · KOSTEN**Planen Sie Kosteneinsparungen durch den Einsatz von KI?****Gesamtergebnis****Nach Unternehmensgröße**

● 100–999 MA ● 1.000+ MA



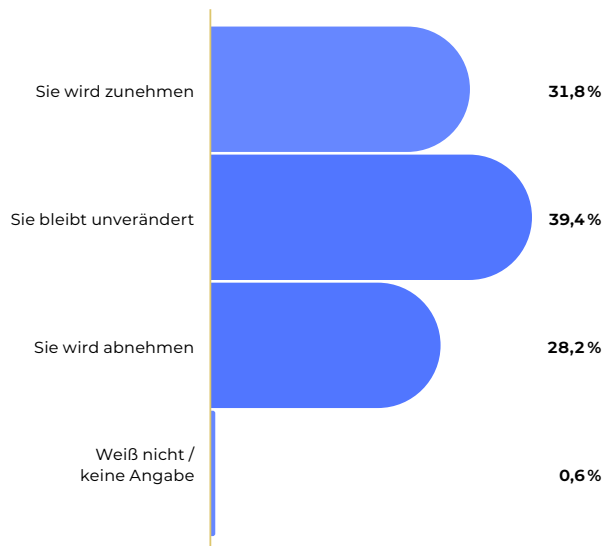
Basis: n = 170; Angaben in %. Unternehmensgrößenvergleich: 100 bis 999 Mitarbeitende (n = 87) vs. 1.000 oder mehr Mitarbeitende (n = 83). „Weiß nicht/keine Angabe“ wird im Unternehmensgrößenvergleich nicht dargestellt.

DIE ERGEBNISSE ZEIGEN

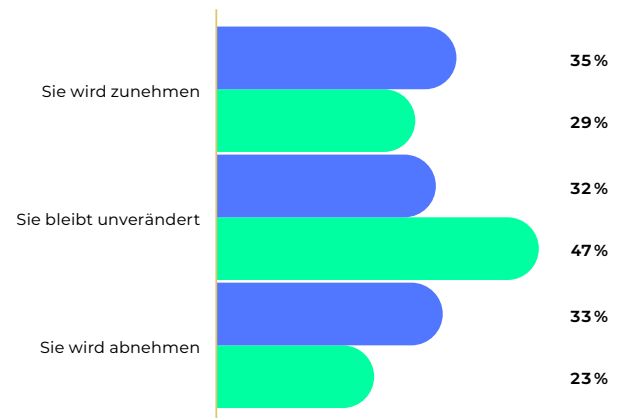
KI wird in erster Linie als Mittel zur Kostenreduktion gesehen: 85,3 % planen (eher) Einsparungen (37,1 % „Ja“, 48,2 % „Eher ja“). Hochinteressant ist der Kontrast zu Frage 14: Obwohl Einsparungen geplant sind, rechnen ähnlich viele Unternehmen mit gleichbleibender oder sogar wachsender Belegschaft. Unternehmen erwarten also eher Kosteneinsparungen abseits der Personalkosten.

BEMERKENSWERT

- In beiden Größenklassen werden nahezu gleich häufig Kosteneinsparungen erwartet (85 % bzw. 86 %). Unternehmen mit 100 bis 999 Mitarbeitenden antworten jedoch häufiger mit einem klaren „Ja“ (41 % vs. 32 %), Unternehmen mit 1.000 oder mehr Mitarbeitenden häufiger mit „Eher ja“ (53 % vs. 44 %). Der Unterschied liegt damit eher in der Sicherheit der Einschätzung als in der grundsätzlichen Erwartung.

FRAGE 14 · BESCHÄFTIGUNG**Wie entwickelt sich im Zuge des KI-Einsatzes die Beschäftigtenzahl?****Gesamtergebnis****Nach Unternehmensgröße**

● 100–999 MA ● 1.000+ MA



Basis: n = 170; Angaben in %. Unternehmensgrößenvergleich: 100 bis 999 Mitarbeitende (n = 87) vs. 1.000 oder mehr Mitarbeitende (n = 83). „Weiß nicht/keine Angabe“ wird im Unternehmensgrößenvergleich nicht dargestellt.

DIE ERGEBNISSE ZEIGEN

Trotz geplanter Kosteneinsparungen (Frage 13) ist von einem pauschalen Stellenabbau keine Rede: 39,4 % erwarten eine unveränderte Beschäftigtenzahl, fast jedes dritte Unternehmen (31,8%) sogar eine Zunahme. 28,2 % rechnen mit einem Rückgang.

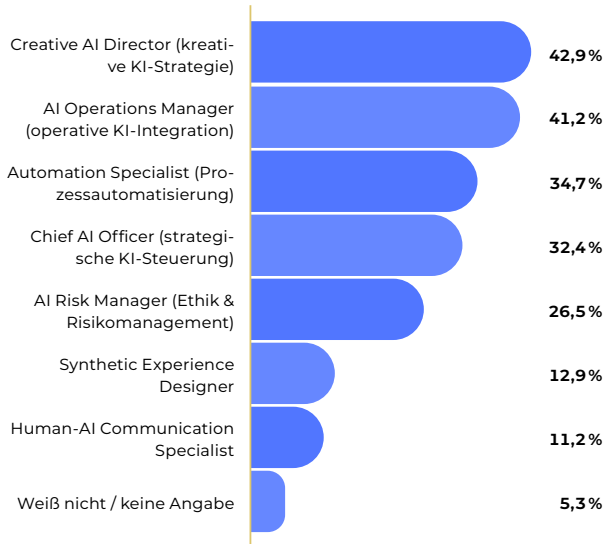
BEMERKENSWERT

- Über beide Unternehmensgrößen hinweg wird eine Zunahme der Beschäftigtenzahl (31,8%) fast ebenso häufig erwartet wie ein Rückgang (28,2%). Bei Unternehmen mit 1.000 oder mehr Mitarbeitenden wird besonders häufig von einer unveränderten Beschäftigtenzahl ausgegangen (47%). Bei Unternehmen mit 100 bis 999 Mitarbeitenden liegen Zunahme (35%) und Rückgang (33%) nahezu gleichauf.

FRAGE 15 · ROLLENPROFILE

Mit welchen KI-spezifischen Rollenprofilen rechnen Sie künftig?

Gesamtergebnis



Nach Unternehmensgröße

● 100–999 MA ● 1.000+ MA



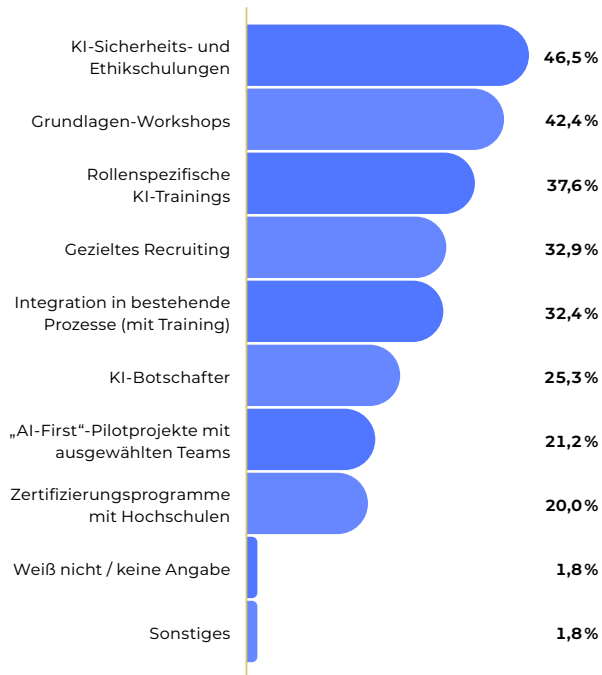
Basis: n = 170; Angaben in %. Mehrfachnennungen möglich. Unternehmensgrößenvergleich: 100 bis 999 Mitarbeitende (n = 87) vs. 1.000 oder mehr Mitarbeitende (n = 83). „Weiß nicht/keine Angabe“ wird im Unternehmensgrößenvergleich nicht dargestellt.

DIE ERGEBNISSE ZEIGEN

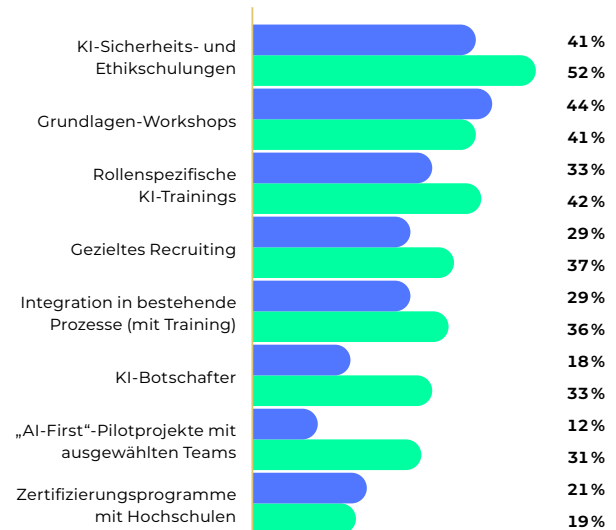
Bei den künftig erwarteten neuen Rollen dominieren eher operativ-gestaltende Funktionen: Creative AI Director (42,9%) und AI Operations Manager (41,2%) führen, gefolgt von Automation Specialist (34,7%) und Chief AI Officer (32,4%). Governance-nahe Rollen wie der AI Risk Manager (26,5%) sowie neuartige Rollen wie der Synthetic Experience Designer (12,9%) sind noch seltener.

BEMERKENSWERT

- Der AI Operations Manager zeigt den deutlichsten Unterschied zwischen den Unternehmensgrößen: Bei Unternehmen mit 1.000 oder mehr Mitarbeitenden wird er mit 51 % zur meistgenannten Rolle, während er bei Unternehmen mit 100 bis 999 Mitarbeitenden nur auf Rang 3 liegt (32 %). Bei drei der sieben Rollen liegen dagegen Unternehmen mit 100 bis 999 Mitarbeitenden leicht vorn: Automation Specialist, Chief AI Officer und AI Risk Manager.
- Die Bedeutung operativer Rollen wächst mit der Größe der Unternehmen, die ausführender Rollen sinkt: Während der Operations Manager um 19 Punkte zulegt, fällt der Automation Specialist bei Unternehmen ab 1.000 Mitarbeitenden zurück (39 % vs. 30 %). Diese sehen KI-Rollen eher im Steuerungsbereich, Unternehmen mit 100 bis 999 Mitarbeitenden eher in der Umsetzung.

FRAGE 16 · KOMPETENZAUFBAU**Mit welchen Maßnahmen bauen Sie die erforderlichen KI-Fähigkeiten auf?****Gesamtergebnis****Nach Unternehmensgröße**

● 100–999 MA ● 1.000+ MA



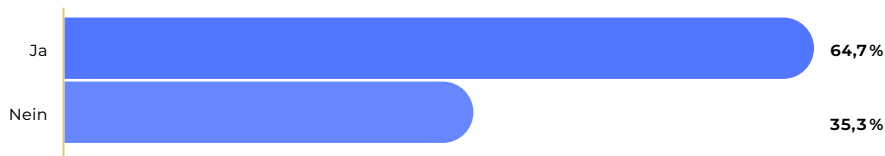
Basis: n = 170; Angaben in %. Mehrfachnennungen möglich. Unternehmensgrößenvergleich: 100 bis 999 Mitarbeitende (n = 87) vs. 1.000 oder mehr Mitarbeitende (n = 83). „Weiß nicht/keine Angabe“ und „Sonstiges“ werden im Unternehmensgrößenvergleich nicht dargestellt.

DIE ERGEBNISSE ZEIGEN

Auch im Bereich Kompetenzaufbau spielen Sicherheitsthemen eine sehr wichtige Rolle: KI-Sicherheits- und Ethikschulungen stehen mit 46,5% auf Platz 1, noch vor Grundlagen-Workshops (42,4%) und rollenspezifischen Trainings (37,6%). Kompetenzen werden zudem eher intern aufgebaut als extern eingekauft (gezieltes Recruiting nur 32,9%).

BEMERKENSWERT

- Unternehmen mit 1.000 oder mehr Mitarbeitenden setzen häufiger auf „AI-First“-Pilotprojekte (31% gegenüber 12%) und KI-Botschafter (33% gegenüber 18%).
- Kompetenz wird eher intern aufgebaut als über Recruiting eingekauft.

FRAGE 17 · VERANTWORTUNG**Gibt es bereits einen spezifischen Verantwortlichen für KI im Marketing?****Gesamtergebnis**

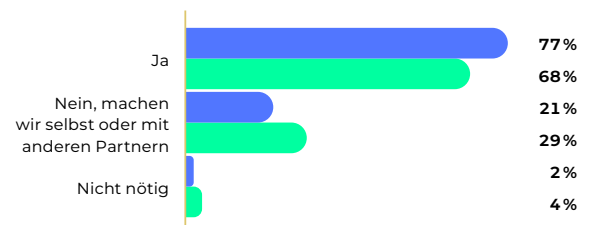
Basis: n = 170; Angaben in %.

DIE ERGEBNISSE ZEIGEN

Bereits zwei Drittel der Unternehmen (64,7 %) haben dedizierte Verantwortlichkeiten für KI im Marketing. KI wird damit, unabhängig von der Unternehmensgröße, zunehmend als Führungs- und Steuerungsaufgabe institutionalisiert.

FRAGE 18 · ENABLEMENT**Wünschen Sie sich KI-Zertifizierungen und -Trainings durch Ihre Agentur?****Gesamtergebnis****Nach Unternehmensgröße**

● 100–999 MA ● 1.000+ MA



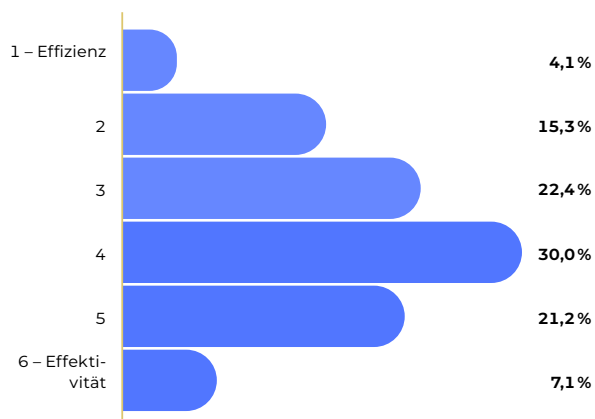
Basis: n = 170; Angaben in %. Unternehmensgrößenvergleich: 100 bis 999 Mitarbeitende (n = 87) vs. 1.000 oder mehr Mitarbeitende (n = 83).

DIE ERGEBNISSE ZEIGEN

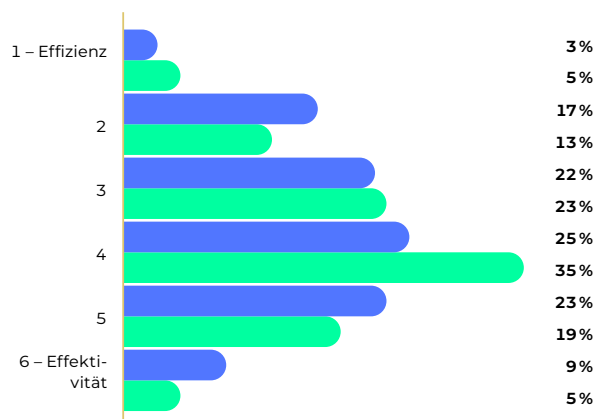
Fast drei von vier Unternehmen (72,4 %) wünschen sich KI-Zertifizierungen oder -Trainings von ihren Agenturen. Hier kann ein neues Tätigkeitsfeld entstehen: Wenn Unternehmen zunehmend Marketing-Aspekte KI-gestützt inhouse erledigen, wird die Rolle des Beraters und Begleiters in KI-Fragen zu einer relevanten Leistung für Agenturen.

BEMERKENSWERT

- Es ist die bislang einzige agenturbezogene Frage, bei der Unternehmen mit 100 bis 999 Mitarbeitenden die deutlich anspruchsvollere Erwartung an Agenturen äußern (77 % gegenüber 68 %). Bei Governance-Inhalten und Verantwortlichkeiten lagen dagegen teilweise die Unternehmen mit 1.000 oder mehr Mitarbeitenden vorn. Der Bedarf an Enablement ist bei kleineren Unternehmen damit besonders ausgeprägt.
- Chance für Agenturen: vom Produzenten zum Begleiter und Berater.

FRAGE 19 · EFFIZIENZ VS. EFFEKTIVITÄT**Was erwarten Sie vom KI-Einsatz der Agentur?****Gesamtergebnis****Nach Unternehmensgröße**

● 100–999 MA ● 1.000+ MA



Basis: n = 170; Angaben in %. Bewertung auf einer sechsstufigen Skala von 1 = Effizienz bis 6 = Effektivität.

Unternehmensgrößenvergleich: 100 bis 999 Mitarbeitende (n = 87) vs. 1.000 oder mehr Mitarbeitende (n = 83).

DIE ERGEBNISSE ZEIGEN

Auf der Skala zwischen Effizienz (1) und Effektivität (6) liegt der Schwerpunkt leicht auf der Effektivitätsseite: Die Werte 3 bis 5 vereinen 73,6% der Nennungen, mit einem Ausschlag bei 4 (30,0%). Extrempositionen sind selten (1 = 4,1%; 6 = 7,1%). Im Unternehmensgrößenvergleich zeigt sich: Unternehmen mit 100 bis 999 Mitarbeitenden nennen die Werte 5 und 6 häufiger als Unternehmen mit 1.000 oder mehr Mitarbeitenden (32% gegenüber 24%). Bei Letzteren entfällt dagegen mehr als jede dritte Nennung auf den Wert 4 (35%).

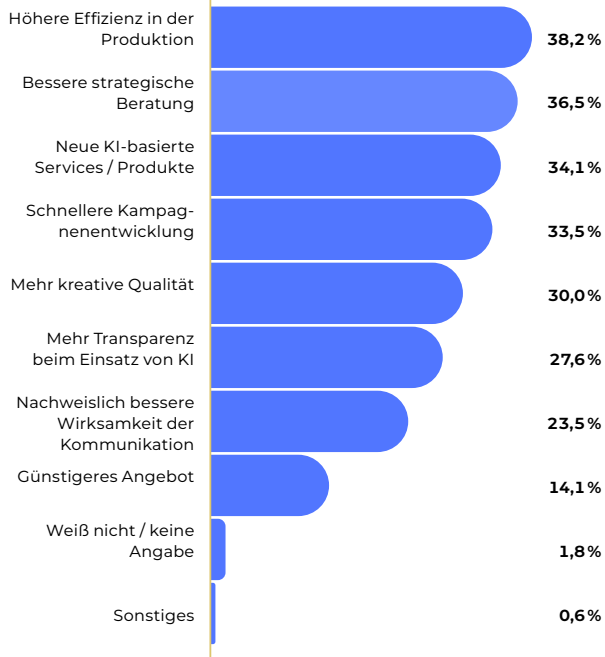
BEMERKENSWERT

- Unternehmen mit 100 bis 999 Mitarbeitenden fordern Effektivität stärker ein als Unternehmen mit 1.000 oder mehr Mitarbeitenden.

FRAGE 20 · AGENTUR-ERWARTUNG

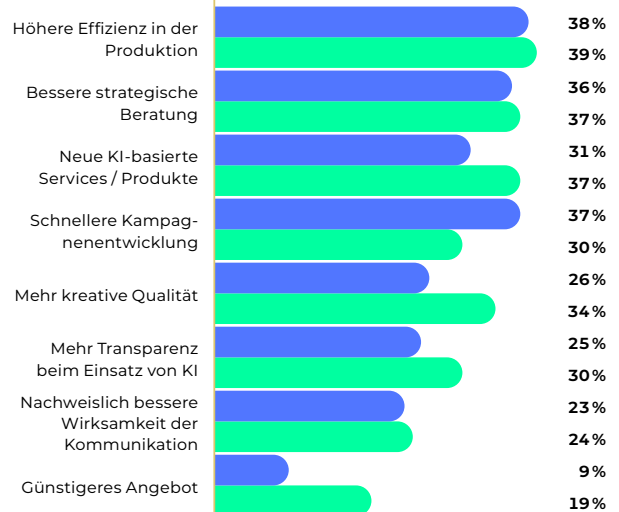
Was erwarten Sie künftig stärker von Agenturen im Umgang mit KI?

Gesamtergebnis



Nach Unternehmensgröße

● 100–999 MA ● 1.000+ MA



Basis: n = 170; Angaben in %. Maximal drei Antworten möglich. Unternehmensgrößenvergleich: 100 bis 999 Mitarbeitende (n = 87) vs. 1.000 oder mehr Mitarbeitende (n = 83). „Weiß nicht/keine Angabe“ und „Sonstiges“ werden im Unternehmensgrößenvergleich nicht dargestellt.

DIE ERGEBNISSE ZEIGEN

Das Bild ist, wie Frage 19 andeutet, gemischt: Höhere Effizienz in der Produktion (38,2%) und eine schnellere Kampagnenentwicklung (33,5%) stehen eher für Effizienzorientierung. Gleichzeitig werden eine bessere strategische Beratung (36,5%), neue KI-basierte Services und Produkte (34,1%) sowie mehr kreative Qualität (30,0%) häufig genannt. Ein günstigeres Angebot erwartet dagegen nur eine Minderheit (14,1%). Der Preis spielt damit gegenüber den übrigen Erwartungen eine geringere Rolle.

BEMERKENSWERT

- „Ein günstigeres Angebot“ wird am seltensten genannt. Interessant ist jedoch, dass Unternehmen mit 1.000 oder mehr Mitarbeitenden diesen Punkt mehr als doppelt so häufig nennen wie Unternehmen mit 100 bis 999 Mitarbeitenden (19% gegenüber 9%).

FRAGE 21 · ROLLENWANDEL**Wie verändert KI aus Ihrer Sicht die Rolle von Agenturen?****Gesamtergebnis****Nach Unternehmensgröße**

● 100–999 MA ● 1.000+ MA



Basis: n = 170; Angaben in %. Mehrfachnennungen möglich. Unternehmensgrößenvergleich: 100 bis 999 Mitarbeitende (n = 87) vs. 1.000 oder mehr Mitarbeitende (n = 83).

DIE ERGEBNISSE ZEIGEN

Die Frage lässt kein eindeutiges Urteil über Wachstum oder Rückgang des Agenturgeschäfts zu. Da mehrere, teils gegenläufige Aussagen gleichzeitig angekreuzt werden konnten, stehen Bedeutungsgewinn und Substitution nebeneinander. Am häufigsten wird erwartet, dass Agenturen für Kreativität und Kampagnenentwicklung wichtig bleiben (44,1%). 38,8% sehen Agenturen als strategisch wichtiger, 38,2% erwarten einen stärkeren Einsatz in der Produktion. 29,4% rechnen damit, dass ein größerer Teil der Leistungen künftig intern erbracht wird. Eine insgesamt kleinere Rolle der Agenturen erwarten dagegen nur 8,2%.

BEMERKENSWERT

- Das kritischste Signal für Agenturen ist nicht „Rolle wird kleiner“ (8,2%), sondern „mehr wird intern gemacht“ (29,4%) – rund 3,6-mal so häufig. Weil es nicht als Rückgang formuliert ist, wird dieser Substitutionsdruck leicht übersehen.
- Unternehmen mit 1.000 oder mehr Mitarbeitenden bestätigen die kreative Bedeutung der Agenturen deutlich häufiger (53% gegenüber 36%; plus 17 Prozentpunkte).
- Obwohl 53% der Unternehmen mit 1.000 oder mehr Mitarbeitenden die Bedeutung der Agenturen für Kreativität und Kampagnenentwicklung bestätigen, bestätigen 29% den Inhouse-Trend. Die Zusammenarbeit mit Agenturen und Insourcing schließen sich demnach nicht aus.

FRAGE 22 · AGENTUR-MEHRWERT**Worin liegt künftig der wichtigste Mehrwert von Agenturen, wenn KI die Produktion automatisiert?****Gesamtergebnis****Nach Unternehmensgröße**

● 100–999 MA ● 1.000+ MA



Basis: n = 170; Angaben in %. Mehrfachnennungen möglich. Unternehmensgrößenvergleich: 100 bis 999 Mitarbeitende (n = 87) vs. 1.000 oder mehr Mitarbeitende (n = 83).

DIE ERGEBNISSE ZEIGEN

Wenn KI die Produktion automatisiert, verschiebt sich der Agentur-Mehrwert klar zu höherwertigen Leistungen: Kreative Leitideen und Markenführung (44,7%), Datenanalyse und Insights (42,9%) sowie strategische Beratung und technologische KI-Kompetenz (je 40,0%) führen. Die reine Produktion (22,9%) spielt eine deutlich kleinere Rolle. Die Agentur wandelt sich vom Produzenten zum Berater.

BEMERKENSWERT

- Unternehmen mit 100 bis 999 Mitarbeitenden und Unternehmen mit 1.000 oder mehr Mitarbeitenden sehen die größten Mehrwerte in unterschiedlichen Bereichen: Bei Unternehmen mit 1.000 oder mehr Mitarbeitenden steht die kreative Leitidee klar an der Spitze (53%), bei Unternehmen mit 100 bis 999 Mitarbeitenden rangiert sie nur auf Rang 4 (37%). Diese setzen stattdessen Datenanalyse und technologische KI-Kompetenz nach vorn (je 44%).

FRAGE 23 · TRANSPARENZ**Wie wichtig ist Ihnen Transparenz darüber, wie Agenturen KI einsetzen?****Gesamtergebnis**

Basis: n = 170; Angaben in %. Die Antwortmöglichkeit „Gar nicht wichtig“ wurde nicht ausgewählt.

DIE ERGEBNISSE ZEIGEN

Transparenz ist nicht verhandelbar: Für mehr als 90 % der befragten Unternehmen (92,9 %) ist es sehr oder eher wichtig, dass Agenturen ihren KI-Einsatz offenlegen. Mehr als jedes zweite Unternehmen (52,4 %) hält dies sogar für sehr wichtig. Nur 7,1 % bewerten Transparenz als eher nicht wichtig; die Antwort „gar nicht wichtig“ wurde nicht ausgewählt.



RESÜMEE

Der neue Wert: Was uns die Ergebnisse verraten.

100% der befragten Mitgliedsagenturen des Gesamtverbands Kommunikationsagenturen (GWA) setzen im Jahr 2026 generative künstliche Intelligenz ein. Damit ist die Frage, ob Agenturen KI nutzen, beantwortet. Die entscheidende Frage lautet: Welche Art der Leistung wird in Zukunft gefragt und was ist der Wert, den Agenturen erzeugen?

Im GWA KI-WHITEPAPER 2023 [↗](#) dominierte die Frage, was künstliche Intelligenz für Kreativarbeit, Strategie und Kommunikation bedeutet. 2025 rückte die Anwendung in den Vordergrund: generative KI als Effizienzhebel, als Werkzeug für Research, Kreation und Produktion sowie als Ausgangspunkt neuer Workflows. 2026 wird sichtbar, was aus dieser Entwicklung folgt. Recherchen werden schneller, Varianten entstehen in Minuten, Teile kreativer und analytischer Arbeit lassen sich automatisieren. Damit verändert sich nicht nur die Geschwindigkeit der Arbeit. Es verändert sich auch, welche Leistungen knapp sind, welche ersetzbar werden und wofür Unternehmen bereit sind, externe Partner zu bezahlen.

Veränderung beginnt nicht jenseits der Effizienz. Sie beginnt mit ihr. Aus Werkzeug wird Infrastruktur. Aus einzelnen Anwendungen wird eine Organisationsfrage. Aus Effizienz wird eine Debatte über Wert, Verantwortung und Differenzierung.

Dass dieser Wandel über die Branche hinausreicht, zeigen aktuelle externe Daten: Laut PwC verzeichnen Branchen mit hoher KI-Exponiertheit bereits ein dreimal so hohes Produktivitätswachstum wie weniger exponierte Branchen.¹ LinkedIn zufolge werden sich bis 2030 rund 70% der in den meisten Berufen benötigten Fähigkeiten verändern.² Und die Boston Consulting Group weist in ihrem AI Radar darauf hin, dass nur 25% der Unternehmen den Wert ihrer KI-Initiativen klar messen können.³ Zugleich schöpfen lediglich 20% der Unternehmen 74% des gesamten durch KI geschaffenen Werts ab.⁴ Die Veränderung ist real, doch ihre Übersetzung in Wert und Wirkung steht in vielen Organisationen noch aus.

Künstliche Intelligenz trifft Agenturen im Kern. Ihr Geschäftsmodell beruhte häufig auf knapper Expertise, projektförmiger Leistung und einer Struktur, in der Zeit, Seniorität und Produktion

eng miteinander verbunden waren. KI greift in diese Architektur ein. Sie macht Leistungen skalierbarer, beschleunigt Standardaufgaben und erhöht gleichzeitig den Transparenzdruck bei Prozessen, Vergütung und Ergebnisqualität.

Der Titel dieses Whitepapers ist daher programmatisch. Der neue Wert beschreibt keine abstrakte Hoffnung, sondern eine konkrete Aufgabe: Agenturen müssen ihren Wertbeitrag unter KI-Bedingungen neu definieren, beschreiben und nachweisen.

Zwei Studien, eine Frage

Die empirische Grundlage dieses Whitepapers bilden zwei unterschiedliche Befragungen. Die GWA-Agenturbefragung unter Führungskräften aus Mitgliedsagenturen zeigt die Anbieterseite: Wie weit ist KI angekommen? Welche Prozesse, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und Services entstehen? Die gemeinsam mit dem Handelsblatt Research Institute durchgeführte Unternehmensbefragung zeigt die Nachfrageseite: Welche Erwartungen verbinden Unternehmen mit KI? Welche Leistungen wollen sie künftig selbst übernehmen? Und welchen Wert erwarten sie weiterhin von externen Agenturen?

Der eigentliche Erkenntnisgewinn entsteht nicht aus zwei nebeneinander stehenden Ergebnisberichten. Er entsteht dort, wo ihre Perspektiven übereinandergelegt werden. Dabei handelt es sich nicht um eine statistische Korrelation zwischen zwei voneinander unabhängigen Stichproben, sondern um eine analytische Gegenüberstellung. Wo beide Seiten ähnliche Entwicklungen beschreiben, werden Marktbewegungen sichtbar. Wo ihre Perspektiven auseinanderlaufen, entstehen strategisch relevante Fragen.

Die Leitfrage daraus lautet: Wie verändert KI die Wertschöpfung zwischen Unternehmen und

1 PwC. (2025). 2025 Global AI Jobs Barometer. [↗](#)
Abgerufen am 08.09.2026

2 LinkedIn. (2025). Work Change Report. [↗](#)
Abgerufen am 08.09.2026

3 Boston Consulting Group. (2024). Where's the Value in AI? [↗](#)
Abgerufen am 08.09.2026

4 Boston Consulting Group. (2026). BCG AI Radar 2026: As AI Investments Surge, CEOs Take the Lead. [↗](#)
Abgerufen am 08.09.2026

Agenturen und was müssen Agenturen daraus für ihren Wertbeitrag, ihr Geschäftsmodell, ihre Organisation und ihre Kompetenzen ableiten?

Dieses Resümee richtet sich bewusst an Agenturen. Die Unternehmensbefragung dient ihnen dabei als Marktspiegel.

Selbstbild: Wo Agenturen sich sehen

Die GWA-Agenturbefragung zeichnet das Bild einer Branche, die die Phase des Abtastens hinter sich gelassen hat. Die große Mehrheit der Agenturen stuft sich als fortgeschritten oder als Expert:innen ein. Stagnation oder Rückgang bei der Nutzung und Implementierung von KI erwartet praktisch niemand. Der Wandel ist organisatorisch angekommen: in Rollen, Zuständigkeiten, Schulungen, Governance und konkreten KI-basierten Produkten und Services.

Gleichzeitig verschiebt sich das Selbstbild über die Effizienzebene hinaus. Effizienz bleibt der meistgenannte KI-Hebel, doch bereits knapp ein Drittel sieht den größten Hebel in neuen Services und Produkten. Besonders aufschlussreich ist der Vergleich nach Reifegrad: Expert:innen nennen neue Services deutlich häufiger als Fortgeschrittene, bei denen Effizienz noch klar im Vordergrund steht. Mit zunehmender Reife wandelt sich KI vom Effizienzthema zum Wachstumsthema.

Dabei verschiebt sich auch der Maßstab für KI-Reife. Der Zugang zu generativer KI ist längst kein Differenzierungsmerkmal mehr. Der Vergleich innerhalb der GWA-Agenturbefragung zeigt, wo stattdessen Unterschiede entstehen: Die als Expert:innen eingestuften Agenturen heben sich nicht durch die Nutzung generativer KI ab, sondern durch Automatisierung, Analyse, Messbarkeit und die stärkere Wirkung von KI auf operative Abläufe. KI-Reife verschiebt sich von der Frage „Welche Tools nutzen wir?“ zur Frage: „Was können wir mit KI zuverlässig organisieren, betreiben und in marktfähigen Wert übersetzen?“

Durch den Vergleich der beiden Perspektiven von Agenturen und Unternehmen wird das Bild deutlicher. Fehlende Kompetenzen und Talente stehen als größte Hürde klar an der Spitze, gefolgt von rechtlichen Unsicherheiten, Zeit- und Ressourcenmangel sowie Herausforderungen bei der technischen Integration. Mit wachsender KI-Reife verlieren die „weichen“ Hürden wie mangelnde Akzeptanz und strategische Unklarheit an

Gewicht. Stattdessen rückt die Frage nach Wirtschaftlichkeit und messbarem Nutzen in den Vordergrund. Strittig ist also nicht die Relevanz von KI, sondern die Frage, wie sie in Wert übersetzt wird.

Die Herausforderung liegt damit in der Übersetzung von KI-Kompetenz in Organisation, Prozesse und Geschäftsmodell. Zwischen strategischer Einsicht und operativer Verankerung offenbart sich eine Lücke.

Unternehmenssicht: Was der Markt tatsächlich erwartet

Die Unternehmensbefragung liefert eine andere Erkenntnis. KI ist in den Unternehmen angekommen, doch der strategische Einsatz bleibt die Ausnahme. Unter den befragten Unternehmen dominieren aktuell solche mit mittlerer KI-Reife, allerdings mit hohen Erwartungen. Darin liegen Chancen, aber auch Frustpotenzial.

Der Blick der Unternehmen richtet sich stärker auf den betriebswirtschaftlichen Hebel: Effizienz, Effektivität und Kostenreduktion stehen klar im Vordergrund. Neue Services und Produkte seitens der Agenturen spielen eine deutlich kleinere Rolle als bei den befragten Agenturen selbst. In den Unternehmen geht es in erster Linie darum, wie sich kreative Wertschöpfung neu zusammensetzt. Sie fragen, wo KI in bestehende Marketingrealitäten eingreift und welche konkreten Vorteile daraus entstehen.

Der härteste Befund betrifft das Insourcing. Vier von fünf Unternehmen planen, künftig mehr Marketingleistungen intern abzudecken. Am häufigsten genannt werden genau die Bereiche, in denen auch Agenturen die stärksten KI-bedingten Veränderungen sehen: Research, Kreation und Produktion. Bei 100 bis 999 Mitarbeitenden betrifft Insourcing stärker den kreativen Kern, ab 1.000 Mitarbeitenden auch Backoffice und strategische Vorarbeit.

Der Bedarf an Agenturen verschwindet dadurch jedoch nicht. Er verlagert sich. Nur eine kleine Minderheit der Unternehmen erwartet eine insgesamt kleinere Agenturrolle. Unternehmen sehen den künftigen Mehrwert allerdings vor allem in kreativen Leitideen und Markenführung, Datenanalyse und Insights, strategischer Beratung sowie technologischer KI-Kompetenz. Reine Produktion rangiert deutlich dahinter. Und der Markt sucht nicht nach billigeren Agenturen – ein günstigeres Angebot erwarten die wenigsten –, sondern nach besseren.

Hinzu kommen zwei klare Erwartungen. Transparenz über den KI-Einsatz der Agentur ist für mehr als neun von zehn Unternehmen wichtig. Fast drei von vier wünschen sich zudem Angebote ihrer Agenturen rund um KI-Zertifizierungen oder -Trainings. Dabei richten Unternehmen an ihre Agenturen ein ausgeprägteres Governance-Bedürfnis als an sich selbst: Wirtschaftliche Aspekte werden von Agenturen fast doppelt so häufig eingefordert wie in den eigenen Unternehmens-Richtlinien.

Was bedeutet das für die Praxis? Schnellen, skalierbaren Output wollen Unternehmen künftig verstärkt intern und in eigenen Teams erbringen. Was sie von Agenturen erwarten, verschiebt sich: Orientierung, kreative Führung, Verantwortung und Systemfähigkeit rücken in den Vordergrund. Der Prüfstein für den externen Mehrwert von Agenturen liegt im konkreten betriebswirtschaftlichen Nutzen, nicht in einem Reifegradversprechen. Die entscheidende Frage lautet also: Kann ich das, was ich als Agentur entwickle, auch tatsächlich verkaufen?

Fünf Spannungsfelder: Was die Differenz für Agenturen bedeutet

Agenturen verweisen auf ihren Reifegrad. Unternehmen suchen konkreten Nutzen. Beide Seiten sprechen über KI-Reife, verbinden damit aber unterschiedliche Vorstellungen.

Die Studiendaten machen sichtbar, dass KI gleichzeitig auf drei Ebenen wirkt: Sie verschiebt Kompetenzprofile und Lernwege (Kultur), verändert, wo und wie Wert entsteht (Strategie), und greift in Rollen, Prozesse, Governance und Kostenlogiken ein (Struktur). Wandel gelingt nur, wenn alle drei Ebenen berücksichtigt werden. Wer lediglich Tools einführt, ohne Kultur, Strategie und Struktur mitzuverändern, optimiert das Bestehende, schafft aber noch nicht das, was der Markt künftig nachfragt. Aus der Differenz zwischen dem Selbstbild der Agenturen und den Erwartungen des Marktes lassen sich fünf zentrale Spannungsfelder ableiten.

SPANNUNGSFELD 1

Reifegrad vs. Marktwert

Die GWA-Agenturbefragung zeigt, dass sich Agenturen mehrheitlich als fortgeschritten oder sogar als Expert:innen einstufen. Die HRI-Befragung zeigt Unternehmen, die nicht nach Reifegrad fragen, sondern nach konkretem Nutzen: Wird Marketing wirksamer? Werden Prozesse klarer? Werden Kosten besser steuerbar? Sinken Risiken? Entstehen bessere Entscheidungen?

Risiko: Agenturen können sich intern als fortgeschritten erleben und vom Markt dennoch nicht als ausreichend anders wahrgenommen werden. Der Konflikt besteht nicht zwischen Kreativität und Effizienz, sondern zwischen Wertbehauptung und Wertnachweis.

Chance: Wer den eigenen Reifegrad in konkreten Kundennutzen übersetzt, gewinnt Vertrauen und erschließt sich neue Wertschöpfungs- und Geschäftsmodelle.

Vertieft in:

Deep Dive 2 → GESCHÄFTSMODELL UND PRICING (ab Seite 69)

Deep Dive 5 → KNAPPHEIT, ÜBERFLUSS UND KREATIVE DIFFERENZ (ab Seite 94)

SPANNUNGSFELD 2

Der kompetentere Kunde – Insourcing als Prüfstein

Die Insourcing-Absicht ist signifikant und betrifft vor allem die Bereiche Research, Strategie und Kreation – und damit jene Aufgaben, die in Agenturen dank KI zukunftsgerichtet transformiert werden.

Die kritischste Erkenntnis ist dabei nicht die vermeintlich offene Absage an Agenturen, sondern die stille Substitution: „Mehr wird intern gemacht“, sagen rund 3,6-mal so viele Unternehmen wie „Die Rolle wird kleiner“.

Besonders aufschlussreich ist, welche Rollen Unternehmen dabei intern aufbauen: Creative AI Director, AI Operations Manager, Automation Specialist, Chief AI Officer. Das sind im Kern dieselben Kompetenzen, die Agenturen gerade entwickeln: AI Engineer, AI Consultant, Creative Technologist. Es entsteht ein Spiegeleffekt und mit ihm ein grundlegend anderer Typus von Kunde.

Insourcing bedeutet nicht, dass der Bedarf an Agenturleistungen verschwindet. Es bedeutet, dass der Kunde kompetenter wird. Ein Kunde mit eigenem Creative AI Director kauft keine einfache Ausführung. Er kauft eine externe Perspektive, kreative Führung und strategische Einordnung: Leistungen, die er selbst nicht in gleicher Weise erbringen kann, weil er unter Umständen zu nah am eigenen Produkt ist. Das ist strukturell dieselbe Logik wie bei der Digitalisierung: Unternehmen haben eigene IT-Abteilungen aufgebaut und trotzdem externe Dienstleister beauftragt. Interne Kompetenz und externe Perspektive sind keine Substitute.

Risiko: Wachsende Kompetenz auf Kundenseite ist nicht nur eine Chance, sondern auch ein Prüfstein. Wer selbst einen Creative AI Director hat, kann beurteilen, ob die Agentur kreative Führung liefert. Wer Daten versteht, erkennt oberflächliche Insights. Mittelmäßigkeit wird schneller sichtbar als je zuvor.

Chance: Mit zunehmender KI-Reife auf Kundenseite steigt die Qualität der Zusammenarbeit. Mandate werden anspruchsvoller, fachliche Diskussionen fundierter und die Erwartungen höher. Zugleich wachsen die Anforderungen an belastbare, langfristige Partnerschaften.

Vertieft in:

Deep Dive 1 → KOSTEN UND PRODUKTIVITÄT (ab Seite 58)

Deep Dive 2 → GESCHÄFTSMODELL UND PRICING (ab Seite 69)

SPANNUNGSFELD 3

Effizienz als Einstieg vs. Wert als Ziel

Fragt man Agenturen und Unternehmen nach dem größten KI-Hebel, steht Effizienz auf beiden Seiten an erster Stelle. Aber was passiert, wenn alle effizienter werden? Dann ist Effizienz kein Unterscheidungsmerkmal mehr, sondern Grundvoraussetzung. Die GWA-Daten deuten bereits darauf hin: Agenturen mit höherem Reifegrad sehen den größten Hebel nicht mehr in Effizienz, sondern in neuen Services und Produkten. Auch auf Unternehmensseite rangiert die Effektivität direkt neben der Effizienz – und damit die Frage nach Wirkung direkt neben der Frage nach Einsparungen.

In der Entwicklung von KI-Leistungen lässt sich ein Muster erkennen. First-Order-Leistungen werden als Erstes gekauft und verkauft: schnellere Produktion, Schulung, Tool-Implementierung, Prozessoptimierung. Das sind die logischen Angebote einer frühen KI-Phase und sie dominieren derzeit den Markt. Second-Order-Leistungen entstehen, wenn auf Agentur- und Kundenseite ein gewisser Reifegrad erreicht ist: strategische KI-Integration, Governance-Aufbau, Enablement für interne Teams, kreative Führung unter KI-Bedingungen, Wirkungsnachweis und neue Preismodelle. Die Studien- daten zeigen: Die Nachfrage nach First-Order-Leistungen ist da. Die Nachfrage nach Second-Order-Leistungen baut sich gerade auf, zum Beispiel im Transparenzanspruch, in der Verschiebung von Produktion zu Beratung sowie im Wunsch nach Enablement und Zertifizierung.

Risiko: Agenturen, die nur First-Order-Leistungen anbieten, konkurrieren mit Tools und internen Teams auf Kundenseite um dieselben Aufgaben. Ein günstigeres Angebot erwarten die wenigsten Unternehmen, sie erwarten ein besseres.

Chance: Effizienz ist kein Endpunkt, sondern Startkapital. Wer die gewonnene Zeit und Kapazität in Second-Order-Leistungen investiert – also in Wirkung, Qualität, Steuerbarkeit und Systemfähigkeit –, baut eine andere Marktposition auf, als es durch schnelleren Output möglich wäre.

Vertieft in:

Deep Dive 1 → KOSTEN UND PRODUKTIVITÄT (ab Seite 58)

Deep Dive 5 → KNAPPHEIT, ÜBERFLUSS UND KREATIVE DIFFERENZ (ab Seite 94)

SPANNUNGSFELD 4

Transparenzanspruch vs. Governance-Lücke

Für mehr als neun von zehn befragten Unternehmen ist Transparenz über den KI-Einsatz ihrer Agenturen wichtig oder sehr wichtig. Auf Agenturseite sind formale KI-Governance und entsprechende Richtlinien zwar weit verbreitet, sie bleiben jedoch stark schutzorientiert: Datenschutz und Datensicherheit dominieren. Nur etwa jede fünfte Agentur verfügt bislang nicht über eine formale KI-Richtlinie.

Kaufmännische Aspekte – in der Studie als „Commercials“ bezeichnet – etwa Kosten, Nutzen, Abrechnung und wirtschaftliche Verantwortlichkeiten, sind dagegen nur in rund drei von zehn Agenturrichtlinien berücksichtigt. Commercials bilden damit in den KI-Richtlinien der Agenturen bislang noch die Ausnahme.

Bemerkenswert ist der Vergleich mit der Unternehmensperspektive: Wirtschaftliche Aspekte werden von Unternehmen fast doppelt so häufig als Bestandteil ihrer Anforderungen an Agenturen genannt, wie sie in den eigenen KI-Richtlinien der Unternehmen verankert sind.

Risiko: Fehlt Transparenz über den Einsatz von KI und dessen Einfluss auf Preis, Qualität und Arbeitsweise, gerät Vertrauen unter Druck. Damit gewinnen Insourcing-Ansätze zusätzlich an Reiz.

Chance: Wer den Einsatz von KI nachvollziehbar macht, kann Vertrauen schaffen. Governance wird damit nicht nur zur internen Absicherung, sondern zu einem sichtbaren Bestandteil des Leistungsversprechens.

Vertieft in:

Deep Dive 6 → AGENTIC SYSTEMS (ab Seite 99)

Deep Dive 7 → REGULATORIK, VERANTWORTUNG UND SOUVERÄNITÄT (ab Seite 109)

SPANNUNGSFELD 5

Kompetenzanspruch vs. Nachwuchslücke

Fehlende Kompetenzen und Talente bleiben die meistgenannte Hürde. Gleichzeitig haben nahezu alle Agenturen in den vergangenen Jahren erhebliche Anstrengungen unternommen, um genau diese Lücke zu schließen. Die offenen Fragen liegen heute daher zunehmend an anderer Stelle: Knapp werden Fähigkeiten wie Urteilsvermögen, Systemdenken und Governance-Kompetenz. Gefragt ist die Fähigkeit, KI-Ergebnisse kritisch zu bewerten und im jeweiligen Unternehmens- und Kundenkontext wirksam einzusetzen.

Erschwerend kommt hinzu: Wenn KI einen wachsenden Teil klassischer Einstiegsaufgaben über-

nimmt, fehlen vielen Nachwuchskräften die Erfahrungsräume, in denen sie bislang fachliche Entwicklung und Urteilsvermögen entwickeln konnten.

Risiko: Tool-Schulungen vermitteln nicht die Fähigkeiten, die nötig sind, um KI in Marktwert zu übersetzen. Ohne neue Einstiegspfade verliert die Branche ihren Nachwuchs an andere Branchen.

Chance: Neue Lernpfade, etwa durch gestaffelte Verantwortung, Tandem-Modelle oder Mensch-KI-Projektarbeit, schaffen die Voraussetzungen dafür, dass auch künftig Erfahrung, Urteilsvermögen und Verantwortung systematisch aufgebaut werden können.

Vertieft in:

Deep Dive 3 → NACHWUCHS IM WANDEL (ab Seite 82)

Was verliert und was gewinnt Wert?

Damit kommen wir zur Kernfrage dieser Analyse: Was ist der neue Wert? Und was sollten Agenturen in Zukunft anbieten?

Naheliegender wäre die Annahme, dass strategische Arbeit an Wert gewinnt, während operative Tätigkeiten an Bedeutung verlieren. So eindeutig fällt das Bild in den Unternehmensdaten jedoch nicht aus. Kreative Leitideen und Markenführung stehen an erster Stelle des erwarteten Agenturmerkmals. Die Daten liefern keinen Beleg für einen Bedeutungsverlust von Kreativität. Nicht die Kreation verliert an Wert. Vielmehr schwächt die (Teil-)Automatisierung in der Produktion einen

bisherigen Wertschöpfungsfaktor der Agenturen: die Knappheit der Ressourcen.

Über viele Jahre hinweg waren Leistung und Aufwand eng miteinander verbunden. Recherchen erforderten viel Zeit, die Erstellung von Varianten band erhebliche personelle Ressourcen und Visualisierungen benötigten spezialisierte Fähigkeiten. Diese Formen von Knappheit waren Teil der wirtschaftlichen Grundlage des Agenturgeschäfts. KI bricht diesen Mechanismus auf. Das heißt aber nicht, dass der Mechanismus „Wertschöpfung durch Verknappung“ gar nicht mehr existiert. Hundert Varianten auf Knopfdruck machen die einzelne Variante zwar billiger, aber die Fähigkeit, die richtige auszuwählen, wertvoller. Unbegrenzte Informationsmengen senken den Preis der Recherche, aber nicht den der Einord-

Value-Check für Agenturleistungen

Dimension / Leitfrage	Bedeutung
Was stellen wir her?	Output
Welche bessere Entscheidung, Fähigkeit oder Wirkung ermöglicht unsere Leistung?	Nutzen
Warum kann oder will der Kunde diesen Nutzen nicht gleichwertig allein oder intern erzeugen?	Externer Wert
Wie machen wir diesen Wert nachvollziehbar oder messbar?	Grundlage für Geschäftsmodell und Pricing

nung. Je mehr Menschen und Systeme Content erzeugen, desto anspruchsvoller werden Markenführung und Konsistenz. Und je breiter der Zugang zu denselben leistungsfähigen Modellen ist, desto schwieriger wird die Differenzierung.

Knapp sind künftig also nicht Produktionskapazitäten, sondern Aufmerksamkeit, Urteil, Orientierung, Differenzierung, Vertrauen und Verantwortung. KI verschiebt den Wert vom reinen Output zur Qualität der Entscheidungen, die ihm zugrunde liegen.

Das verändert auch die Sprache, mit der Agenturen ihren Beitrag beschreiben. Ein Text ist ein Output. Eine klare Positionierung ist ein Wertbeitrag. Ein Dashboard ist ein Output. Aus Daten die relevante Entscheidung abzuleiten, ist ein Wertbeitrag. Zwanzig Assets sind Output. Eine Architektur, mit der zwanzig Assets zuverlässig, markenkonsistent und wiederholbar entstehen können, ist ein Wertbeitrag. Ein KI-Workshop ist ein Output. Ein Unternehmen in die Lage zu versetzen, KI sicher und produktiv in seinen Alltag zu integrieren, ist ein Wertbeitrag.

Ohne Marketing kein Absatz, ohne Absatz kein Wachstum. Marketing ist kein nachgelagerter Kommunikationsapparat, sondern eine zentrale Wachstumsfunktion. Marketing schafft Nachfrage, macht Märkte verständlich, übersetzt Kundenbedürfnisse in Angebote und macht Differenzierung sichtbar. Unter KI-Bedingungen wird Marketing aber nicht automatisch besser, nur weil es schneller oder variantenreicher möglich ist. Wenn KI zehnmal mehr Content ermöglicht, entsteht daraus nicht das Zehnfache an Nachfrage. Wenn ein Produktionsprozess deutlich günstiger wird, wird daraus nicht automatisch besseres Marketing. Wert entsteht dort, wo aus Möglichkeiten Entscheidungen werden, wo aus Daten Einsichten entstehen, wo aus Content Bedeutung wird und wo aus KI-Nutzung Vertrauen entsteht.

Keine Krise, aber ein anderer Markt

Die Studie beschreibt keinen Bedeutungsverlust der Agenturbranche. Sie beschreibt eine Verschiebung: Was standardisierbar, schneller zugänglich und intern steuerbar wird, gerät unter Inhousing- und Preisdruck. Relevant bleiben Leistungen, die Unternehmen nicht allein durch Tools ersetzen können.

Generative KI ist flächendeckend im Einsatz. KI-basierte Produkte und Services wie Platt-

formen, Bildgeneratoren, Chat-Avatare und Audit-Tools werden entwickelt. Allerdings sind das überwiegend Output-Werkzeuge, die im Kern schneller, skalierbarer, günstiger produzieren. Kunden beschreiben den künftigen Mehrwert von Agenturen jedoch anders. Sie suchen nicht nach schnellerer Ausführung, sondern nach besserer Orientierung. Agenturen werden nicht gebraucht, weil Unternehmen keine Tools bedienen können. Sie werden gebraucht, wenn sie helfen, bessere Entscheidungen zu treffen, Marken unterscheidbar zu halten, Risiken zu reduzieren, interne Teams zu befähigen und Kommunikation so zu organisieren, dass sie Wirkung entfaltet. Damit dieses Versprechen trägt, müssen Agenturen ihre Leistung unter KI-Bedingungen neu begründen.

Fünf Bedingungen für externe Relevanz

Jede Agentur kann ihr Portfolio anhand von fünf einfachen Fragen auf den Prüfstand stellen. Jedes „Ja“ stärkt die Legitimation externer Wertschöpfung. Bleiben alle Antworten „Nein“, wächst der Preis- und Insourcing-Druck erheblich.

Bringen wir eine Außenperspektive ein? Liefern wir Markenstrategie, kreative Leitideen, Positionierung, kulturelle Einordnung und die Fähigkeit, blinde Flecken sichtbar zu machen? Ein internes Team kennt das eigene Produkt zwar besser, übersieht aber leichter die eigenen blinden Flecken.

Verbinden wir, was intern getrennt ist? Führen wir Strategie, Kreation, Daten, Technologie und Governance zusammen? Wert entsteht dort, wo jemand den Überblick behält und die einzelnen Teile zu einem wirksamen Ganzen verbindet.

Reduzieren wir ein Risiko? Gewährleisten wir Qualitätssicherung, Compliance, Responsible AI und Markenschutz? Unternehmen können zwar mehr produzieren, müssen diese Ergebnisse aber auch intensiver absichern. An dieser Schnittstelle wird externe Kontrolle wertvoll.

Schaffen wir ein wiederholbares System? Bauen wir wiederholbare Produktionsfähigkeit: Content Engines, Brand Governance, Agentic Workflows, modulare Asset-Systeme? Das markiert den Unterschied zwischen dem bloßen Liefern von zwanzig Assets und dem Aufbau eines Systems, das diese zwanzig Assets zuverlässig produziert.



Helfen wir, unter Unsicherheit besser zu entscheiden? Bereiten wir Entscheidungen vor, bewerten Szenarien, setzen Prioritäten und beschreiben Transformationswege? Je mehr Optionen KI eröffnet, desto größer wird der finale Entscheidungsdruck für Unternehmen.

Je mehr dieser Bedingungen eine Leistung erfüllt, desto schwerer ist es, sie intern zu ersetzen. Das macht dieses Raster zum einfachen, strategischen Werkzeug für jede Portfolioentscheidung.

Was Agenturen jetzt tun müssen

Die Spannungsfelder und Bedingungen zeigen, wo Handlungsdruck entsteht. Daraus lassen sich sechs konkrete Aufgaben ableiten.

1. Wertbeitrag vom Kundenproblem her beschreiben

Die Studie zeigt: Unternehmen fragen nicht vordergründig nach KI-Kompetenz. Sie fragen nach Wirkung. Das bedeutet für die Kommunikation jeder Agenturleistung eine Umkehr der Perspektive. Nicht: „Wir nutzen KI für Content-Produktion.“ Sondern: „Wir bauen ein System,

mit dem markenkonforme Inhalte schneller, sicherer und skalierbarer entstehen.“ Nicht: „Wir beraten zu KI.“ Sondern: „Wir helfen bei der Entscheidung, welche Leistungen intern aufgebaut werden und welche extern bleiben sollten.“ Der VALUE-CHECK → weiter oben bietet dafür einen ersten Prüfraum.

2. Servicefelder an der künftigen Nachfrage ausrichten

Wo genau entsteht unter KI-Bedingungen externer Wert? Aus der Überlagerung beider Studien lassen sich erste Felder ableiten:

- KI-gestützte Marken- und Kommunikationsstrategie
- Creative Leadership und Leitideen
- Brand Governance für KI-generierte Kommunikation
- Content Supply Chain Design
- Sichtbarkeit für Menschen und Maschinen
- Daten- und Insight-Orchestrierung
- (Agentic) AI Workflow Design
- Responsible-AI-Setups
- Enablement und Inhousing-Begleitung
- Wirkungsnachweis und CFO-fähige Marketingargumentation

Keine Agentur muss jedes Feld besetzen. Aber jede Agentur sollte entscheiden, in welchen Feldern sie glaubwürdig sein will und welche sie bewusst weglässt. Das war schon vor KI so, sollte aber jetzt neu bewertet werden.

3. Transparenz als operative Geschäftsfähigkeit aufbauen

Die Transparenzlücke zwischen Kundenerwartung und Agentur-Governance ist eines der deutlichsten Signale der Studie. Die Konsequenz: KI-Transparenz darf kein internes Regelwerk bleiben. Sie gehört als operativer Standard in Angebote, Verträge und laufende Kundenbeziehungen. Welche Systeme kommen zum Einsatz? Wie wird Qualität gesichert? Wie verteilen sich Kosten und Verantwortlichkeiten? Agenturen, die diese Fragen beantworten können, schaffen einen Vertrauensvorsprung.

4. Inhousing als Chance aktiv gestalten

Mit wachsender KI-Kompetenz wollen viele Kunden mehr Leistungen selbst übernehmen, benötigen dafür aber Struktur, Standards und Begleitung. Für Agenturen heißt das: bei den wichtigsten Kunden differenziert prüfen, welche Leistungen realistisch intern aufgebaut werden können, wo externe Expertise unverzichtbar bleibt und wo ein hybrider Bedarf entsteht. Daraus ergeben sich neue Formate jenseits des klassischen Projektgeschäfts: Trainings, Playbooks, Operating Models, laufende Qualitätssicherung und Transformationsbegleitung.

5. Organisation umbauen: auf vier Ebenen

Neue Leistungen lassen sich nicht glaubwürdig verkaufen, wenn die interne Organisation nach alter Logik arbeitet. Der Umbau berührt vier Ebenen: die **Verantwortungsarchitektur** (Wer entscheidet? Wer prüft? Wer trägt Verantwortung?), die **Prozessarchitektur** (Welchen Einfluss hat KI auf Prozesse bzw. die Prozessgestaltung?), die **Wissensarchitektur** (Wie werden Markenregeln, Briefings und Qualitätskriterien dokumentiert und nutzbar gemacht?) und die **Controllingarchitektur** (Welche neuen Kennzahlen braucht es jenseits von Auslastung und Stundensatz?). Ein guter Startpunkt ist, den größten Abstand zwischen dem, was die Agentur nach außen verspricht, und dem, was sie intern tatsächlich lebt, zu identifizieren. Dort beginnt die eigentliche Transformation.

6. Nachwuchs und Kompetenzaufbau als Strukturthema behandeln

Die Studien zeigen fehlende Kompetenzen als eine der größten Hürden auf beiden Seiten. Die Antwort darauf ist kein Schulungsprogramm, sondern eine Lernarchitektur: gestaffelte Verantwortung für Nachwuchskräfte, Tandem-Modelle zwischen erfahrenen und jungen Kolleg:innen sowie Mensch-KI-Projektarbeit als fester Bestandteil der Ausbildung. Nicht nur Arbeit automatisieren – auch Lernen neu organisieren.

Der neue Wert

Die Ergebnisse der GWA KI-Studien 2026 zeigen eine Branche an einem Wendepunkt. Nicht, weil KI droht, Agenturen überflüssig zu machen, sondern weil KI die Frage verschärft, wofür Agenturen gebraucht werden.

- Vier von fünf Unternehmen wollen mehr Marketingleistungen intern erbringen. Gleichzeitig erwartet nur eine kleine Minderheit eine schrumpfende Rolle von Agenturen. Das ist kein Widerspruch, sondern Ausdruck eines Wandels: Der Bedarf an externer Unterstützung bleibt bestehen, verschiebt sich jedoch auf andere Aufgaben. Unternehmen bauen eigene KI-Kompetenz auf und suchen extern das, was sie intern nicht allein herstellen können oder wollen: kreative Führung, strategische Einordnung, Systemfähigkeit und Qualitätssicherung.

- Ohne Marketing kein Absatz, ohne Absatz kein Wachstum. Marketing bleibt ein zentraler Wachstumshebel der Wirtschaft. Aber wenn KI zehnmal mehr Content ermöglicht, entsteht daraus nicht das Zehnfache an Wirkung. Der Wert verschiebt sich: weg von der Fähigkeit, viel zu produzieren, hin zur Fähigkeit, das Richtige zu produzieren, es einzuordnen, abzusichern und wirksam zu machen. Genau hier liegt die Zukunft externer Agenturleistung.

- Nicht jede Agentur muss Systempartnerin, Plattformanbieterin oder Transformationsberatung werden. Aber jede Agentur muss entscheiden, worin ihr Beitrag unter KI-Bedingungen liegt. Diese Entscheidung lässt sich nicht aufschieben. Die Kunden werden kompetenter, die Erwartungen konkreter, die Alternativen zahl-

reicher. Was vor zwei Jahren noch als Vorsprung galt – der Einsatz generativer KI –, ist heute Grundvoraussetzung.

Der neue Wert entsteht nicht dort, wo Agenturen mehr KI einsetzen als ihre Kunden oder ihre Wettbewerber. Wert entsteht, wo sie aus mehr Möglichkeiten bessere Entscheidungen machen: aus Output Differenzierung, aus Daten Orientierung, aus Technologie wiederholbare Systeme und aus Verantwortung Vertrauen.

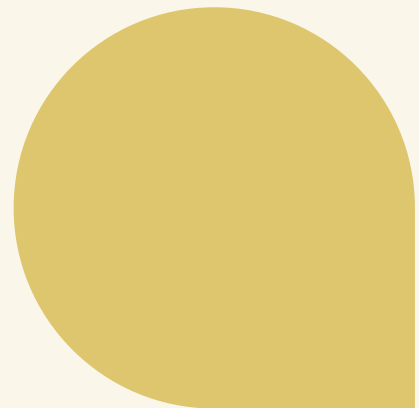
Zukunftsfähigkeit ist keine Toolfrage. Sie ist die Fähigkeit, aus Technologie Marktwert zu machen, aus Kreativität Wirkung und aus Verantwortung Vertrauen.

Hinweis: Die Analyse im Resümee ist eine analytische Gegenüberstellung unabhängiger Stichproben, keine statistische Korrelation.

Von der Studie in die Deep Dives

Die folgenden sieben Deep Dives vertiefen die Auswirkungen auf Kosten und Produktivität, Geschäftsmodell und Pricing, Nachwuchs, Sichtbarkeit, kreative Differenz, agentische Systeme und Regulatorik. Sie behandeln nicht abstrakt die Zukunft der Agentur, sondern die Themenfelder, in denen sich diese Zukunft im laufenden Geschäft entscheidet.

Zukunftsfähigkeit
ist aus Technologie
Marktwert zu machen,
aus Kreativität **Wirkung**
und aus Verantwortung
Vertrauen.



DEEP DIVES

Die Zukunft der Agenturarbeit.



1. KOSTEN, PRODUKTIVITÄT UND DIE NEUE ÖKONOMIE VON AGENTURARBEIT

KI senkt Kosten nicht. Sie verschiebt sie.



Warum KI nicht kostenlos ist

Die Wahrnehmung von KI-Kosten hat drei Phasen durchlaufen. In der ersten Phase wirkte KI spektakulär und weitgehend kostenlos. Große Modelle waren im Browser erreichbar, einzelne Abonnements kosteten weniger als viele etablierte Softwarelizenzen. Kostenlose Einstiegsangebote und Probezugänge machten die Nutzung leicht. In vielen Agenturen und Marketingabteilungen wurde experimentiert, ohne dass die Kostenfrage ernsthaft gestellt wurde.

Diese Wahrnehmung knüpft an eine durch digitale Dienste geprägte Erwartung an. Viele Märkte wurden durch das Internet daran gewöhnt, dass die Nutzung digitaler Tools scheinbar kostenlos oder nahezu kostenlos zu haben sei. Suchen, soziale Netzwerke, E-Mail-Dienste und Plattformzugänge wurden selten unmittelbar bezahlt. Monetarisiert wurde später, indirekt oder an ganz anderen Stellen: über Werbung, Daten, Abhängigkeit, Firmen- und Großkundentarife oder geschlossene Ökosysteme. Diese Erfahrung prägt auch den Blick auf KI. Was im Browser verfügbar ist, wirkt wie ein weiterer digitaler Dienst mit geringen Grenzkosten. Doch diese Schlussfolgerung ist falsch. KI ist nicht nur Oberfläche. Jede Nutzung greift auf Modelle, Rechenleistung, Speicher, Energie, Schnittstellen und Betriebsinfrastruktur zu.

In der zweiten Phase wurde KI wie andere Software eingeführt: ChatGPT Plus für einzelne Teams, Midjourney-Konten oder Firefly-Guthaben in der Kreation für die Bildproduktion, Copilot-Lizenzen für Office-Umgebungen. Die Kosten waren sichtbar, aber kalkulierbar. Sie wurden meist wie normale Toolkosten behandelt.

In der dritten Phase, die derzeit am Anfang steht, wird deutlich, dass für KI andere wirtschaftliche Regeln gelten. Sie ist mehr als Software. Sie wird Infrastruktur. Und Infrastruktur wird bepreist, sobald sie dauerhaft in Arbeitsprozessen, Angeboten und Kundensystemen genutzt wird.

Die Anfangsphase war keine stabile Zielökonomie. Sie war Teil einer Marktdurchdringung. Anbieter mussten Nutzung aufbauen, Gewohnheiten schaffen, Ökosysteme besetzen und Abhängigkeiten etablieren. Sobald KI nicht mehr ausprobiert, sondern in tägliche Arbeit, Kundenprozesse und Produktangebote integriert wird, verändert sich auch die Preislogik: aus Zugang wird Verbrauch, aus Nutzung wird Betrieb, aus dem einst günstigen Tool wird ein realer Kostenfaktor in der Wertschöpfung.

Wie unterschiedlich dieselbe Entwicklung bewertet wird, zeigt der Blick auf die Anbieter- und die Anwenderseite: Was für Infrastrukturunternehmen ein wachsendes Geschäft bedeutet, führt bei Unternehmen und Agenturen zunächst zu steigenden Kosten. Diese Verschiebung zeigt sich besonders deutlich in der Sprache der Infrastruktur- und Plattformanbieter. NVIDIA-CEO Jensen Huang beschreibt Compute inzwischen als direkten Weg zu Intelligenz, Umsatz und Wachstum. Aus dieser Perspektive werden Rechenzentren zu „AI Factories“, Tokens zu produzierten Einheiten und „Tokens per Watt“ zu einer zentralen Effizienzkennzahl. Für NVIDIA ist diese Perspektive konsequent: Mehr Modellnutzung bedeutet mehr Infrastrukturumsatz. Für Unternehmen und Agenturen gilt jedoch nicht „Compute = Revenue“, sondern zunächst: **Compute = Kostenbasis**. Mehr Tokens erzeugen nicht automatisch mehr Wirkung. Sie erzeugen variable Kosten, Abhängigkeit und Steuerungsbedarf. Entscheidend wird deshalb nicht sein, wie viel KI genutzt wird, sondern ob zusätzliche Modellnutzung nachweisbar zu besseren Entscheidungen, besserer Kommunikation oder höherem Marktwert führt.

Das zeigt sich bereits in den Preisarchitekturen der großen Anbieter. OpenAI rechnet nach Eingabe-, zwischengespeicherten und Ausgabe-Einheiten ab und bepreist zusätzliche Funktionen wie Dateisuche oder temporäre Arbeitsumgebungen separat. Anthropic differenziert nach Modellklassen und der Zwischenspeicherung von Eingaben. Google Gemini und Vertex AI verbinden Modellnutzung mit Speicher-, Laufzeit- und Infrastrukturkosten. Adobe Firefly strukturiert die Bildproduktion über Nutzungsguthaben und Tarifstufen. Das ist keine Tarifverwirrung, sondern Marktreifung. Was als Zugang begann, wird zur differenzierten Verbrauchs- und Infrastrukturökonomie.

Für Agenturen und Unternehmen entsteht auf diese Weise ein Kalkulationsproblem. Ein KI-gestützter Arbeitstag kann heute aus Softwarelizenzen, Verbrauch über Schnittstellen, Bildguthaben, Suchabfragen, Speicher, Rechenzeit und menschlicher Qualitätssicherung bestehen. Einzelne Workflows generieren oft mehrere die-

ser Kostenströme, die nur selten an einer Stelle zusammenlaufen. Sie erscheinen in Kreditkartenabrechnungen, IT-Budgets, Projektstunden, Cloud-Konten oder gar nicht, etwa weil Mitarbeitende private Tools nutzen. Hier beginnt die neue Kostenfrage: Wird die gesamte KI-gestützte Leistung wirtschaftlich verstanden und bleibt sie steuerbar?

Hinzu kommt: Der Markt kennt kein einheitliches Preismodell. Westliche Anbieter wie OpenAI, Anthropic, Google, Microsoft oder Adobe monetarisieren Zugang, Nutzung, Firmen- und Großkundenfunktionen sowie Infrastruktur zunehmend konsequent. Gleichzeitig setzen große chinesische Anbieter wie Qwen, DeepSeek, Z.ai, Moonshot oder MiniMax stark auf offene Modelle, breite Verfügbarkeit und Ökosystemstrategien. Verdient wird dort insbesondere an der Ausführung in der Cloud, an Integration, Infrastruktur oder dem Folgegeschäft.

Diese Gleichzeitigkeit macht die Kostenbasis von KI instabil. Auf der einen Seite steigen Preise, werden Funktionen ausdifferenziert und Großkundenmodelle ausgebaut. Auf der anderen Seite drücken offene Modelle und alternative Anbieter auf den Markt. Für Agenturen und Unternehmen ist daher wichtig: KI ist nicht grundsätzlich günstig oder teuer. Die Frage ist, wie abhängig ein Workflow, ein Service oder ein Angebot von einer bestimmten Preis-, Modell- und Anbieterstruktur ist.

Das betrifft zusätzlich zur Content-Produktion Research, Datenanalyse, Automatisierung, Programmierung, Monitoring, Übersetzung, Reporting, Prototyping und agentische Workflows. Überall dort, wo KI dauerhaft in Leistungen eingebaut wird, entsteht eine Kostenbasis, die sich jederzeit verändern kann. Wenn Anbieter Preise, Limits, Schnittstellen, Nutzungsrechte oder Abrechnungsmodelle ändern, kippt mehr als einzelne Rechnungen. Es können ganze Services, Toolanbieter, Angebotsmodelle und Workflows unter Druck geraten. Strategisch erleben wir deshalb den Übergang von einer Lizenzökonomie zu einer Verbrauchsökonomie. Dieser Übergang ist in vielen Controllingprozessen noch nicht angekommen.

KI ist nicht kostenlos, und sie bleibt auch nicht automatisch günstig, nur weil die Nutzung an der Oberfläche einfach wirkt. Ein Prompt ist nicht nur eine Eingabe. Er kann eine Produktionskette auslösen. Ein Schnittstellenaufruf ist nicht nur ein technischer Vorgang. Er kann externe Kosten erzeugen. Ein KI-gestützter Programmierassistent

spart Entwicklungszeit, erzeugt aber neue Prüf-, Sicherheits- und Betriebskosten. Eine Automatisierung ist kein Selbstläufer. Sie muss überwacht, gepflegt und verantwortet werden. Es entstehen Kosten, die in vielen Kalkulationen noch fehlen.

KI-gestützte Arbeit muss anders kalkuliert werden als klassische Software-Nutzung oder klassische Arbeitszeit. Wer nur heutige Toolpreise betrachtet, kalkuliert zu kurz. Wer KI-Leistungen professionell anbietet oder einkauft, muss die Kostenarchitektur dahinter verstehen: Lizenzen, Verbrauch, Rechenleistung, Daten, Qualität, Governance, Betrieb und Anbieterabhängigkeit. Erst dann lässt sich seriös beantworten, was KI wirklich kostet und wer die anfallenden Kosten zu tragen hat.

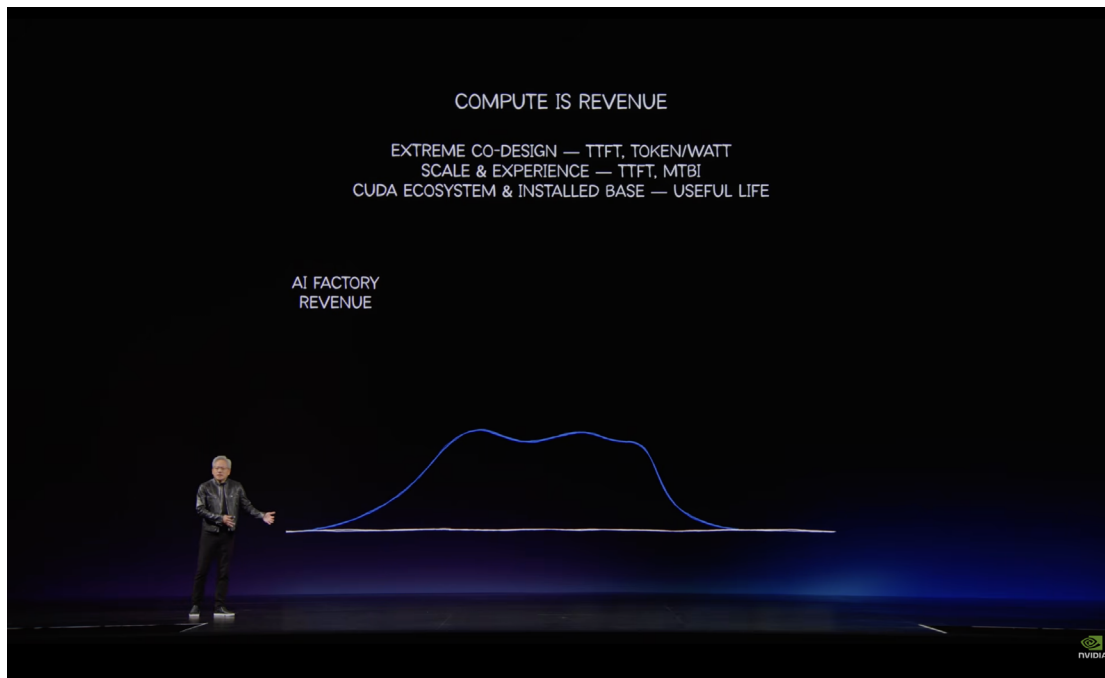
Kostenmodelle der KI-Arbeit

Die klassische Agenturökonomie kennt eine dominante Kostenbasis: Gehälter. Menschen werden eingestellt, ausgelastet und über Stundensätze, Tagessätze, Pauschalen oder Retainer kalkuliert. Darauf beruhen Auslastungsplanung, Margenkalkulation und große Teile der Agentursteuerung. Dieses Prinzip verschwindet durch KI nicht, aber sie reicht nicht mehr aus, um KI-gestützte Arbeit wirtschaftlich zu verstehen.

Neben Gehalt und klassischer Toolnutzung treten Kosten, die in Projekten, Workflows und Kundenbeziehungen gleichzeitig wirken: **Lizenz, Token und Compute**. Sie stehen für drei unterschiedliche Fragen: Wer hält den Zugang? Wer steuert den Verbrauch? Wer verantwortet den Betrieb?

Denn darin liegt der Unterschied zu klassischen Kosten. Eine Agentur rechnet in der Regel nicht jede Adobe-Lizenz, jeden Projektmanagement-Account oder jedes Studiolicht einzeln ab und reicht die entstandenen Kosten an den Kunden weiter. Solche Kosten sind meist Teil einer internen Kalkulation, der Gemeinkosten und des Geschäftsmodells. Bei KI wird diese Logik infrage gestellt, denn KI-Kosten können variabel, nutzungs-, workflow-, kunden- und sogar plattformabhängig sein. Sie entstehen durch den Zugang zu einem Tool und außerdem durch die Nutzung von Datenvolumen, Schnittstellen und Rechenleistung sowie durch Qualitätssicherung und laufenden Betrieb.

Das erste Kostenmodell ist die **Lizenz**. Sie folgt dem vertrauten Modell der Softwarenutzung: ein



Quelle: NVIDIA, „GTC Taipei 2026 Keynote | Full Replay“, [Vortrag von Jensen Huang](#), ab Min. 35:25, abgerufen am 08.09.2026.

fixer Betrag pro Nutzer:in, Team, Funktionspaket oder Monat. Diese Logik ist planbar und passt in bestehende Budgets. Ihre Schwäche liegt darin, dass sie wenig über die tatsächliche Nutzung, Produktivität und Verantwortung aussagt. Eine Lizenz kann ungenutzt bleiben. Sie kann aber auch der Zugangspunkt zu sensiblen Daten, geschützten Kundeninformationen oder markenrelevanten Workflows sein. Dann ist sie zusätzlich zum Kostenpunkt eine Governance-Frage.

Das zweite Kostenmodell basiert auf **Tokens**. Gemeint sind die variablen Nutzungskosten, die bei KI-Systemen durch Eingaben, Ausgaben, Suchvorgänge, Bildgenerierungen, Dokumentenanalysen, Schnittstellenaufrufe oder automatisierte Prozessläufe entstehen. Diese Logik ist für Agenturen und Unternehmen ungewohnt, weil sie Volumen, Nutzungstiefe und Iterationen kalkulierbar machen muss, bevor diese vollständig bekannt sind. Ein einzelner Research-Workflow mit zehn Dokumenten entspricht einer anderen Kostenrealität als einer mit tausend Dokumenten. Ein Monitoring-Prozess, der täglich läuft, ist etwas anderes als eine einmalige Analyse. Tokens stehen damit für eine technische Abrechnungseinheit und für die Frage, wer den Verbrauch auslöst, steuert oder sogar begrenzt.

Das dritte Kostenmodell betrifft **Compute**. Gemeint sind Infrastruktur- und Betriebskosten: Rechenleistung, Speicher, Laufzeit, Datenpflege,

Monitoring, Qualitätssicherung, Schnittstellenbetrieb, Support und laufende Weiterentwicklung. Diese Logik wird besonders relevant, wenn KI nicht mehr nur als einzelnes Werkzeug genutzt wird, sondern in Workflows, Kundensysteme oder wiederkehrende Leistungen integriert wird. Dann geht es mehr darum, ob ein System zuverlässig läuft, als darum, ob ein Tool genutzt wird.

Diese drei Kostenmodelle überlagern sich. Ein KI-gestützter Workflow kann gleichzeitig aus Nutzerlizenzen, variablen Nutzungskosten, Rechenleistung, Speicher, Datenpflege und menschlicher Prüfung bestehen. Hinzu kommt die klassische Personalkostenlogik: Menschen briefen, entscheiden, prüfen, verdichten, verantworten und übersetzen Ergebnisse in den Kontext von Marke, Markt und Organisation. Gerade diese menschliche Steuerung bleibt kalkulationsrelevant, auch wenn einzelne Ausführungsschritte schneller werden.

Kalkulation wird zur Verteilungsfrage. Welche Kosten sind internes Betriebsmittel der Agentur? Welche entstehen durch einen konkreten Kundenauftrag? Welche gehören in die Infrastruktur des Unternehmens? Welche werden gemeinsam betrieben? Welche müssen als laufende Systemleistung bepreist werden? Und welche Verantwortung ist mit welcher Kostenlogik verbunden?

Diese Fragen werden umso wichtiger, je stärker werbetreibende Unternehmen Leistungen internalisieren wollen, die bisher extern waren.

Die drei Kostenlogiken der KI

	LIZENZ Seat-basiert	VERBRAUCH Token-basiert	COMPUTE Infrastruktur-basiert
Abrechnung	Fixer Preis je Nutzer:in und Monat	Pro Einheit Nutzung (Tokens, Tool-Calls)	Pro Recheneinheit (vCPU, GPU, Speicher)
Beispiele	ChatGPT Plus, Copilot, Firefly-Plan, Midjourney	OpenAI API, Claude API, Gemini API	Qwen, DeepSeek, Z.ai (Open Source, self-hosted)
Kostentreiber	Anzahl aktiver Seats	Nutzungsintensität und Kontextgröße	Auslastung der Infrastruktur
Ineffizienzfälle	Ungenutzte Seats	Ungesteuerte Dauerabfragen	Unterausgelastete Kapazität
Budgetzuordnung	IT / Lizenzen	Projekt / Cloud	Infrastruktur

Drei nebeneinander existierende Abrechnungsmodelle mit je eigener Ökonomie.

Inhousing verlagert Aufgaben in die eigene Organisation. Es klärt aber nicht automatisch, auf welcher Infrastruktur diese Aufgaben laufen, wer die Nutzungsbedingungen akzeptiert, welche Daten verarbeitet werden, wer Qualität prüft, wer den Verbrauch steuert und wer Verantwortung übernimmt, wenn sich Preise, Modelle oder rechtliche Rahmenbedingungen ändern. Wenn Unternehmen mehr Research, Content, Analyse, Automatisierung oder Programmierung intern abdecken wollen, müssen sie deshalb zusätzlich zu Rollen und Fähigkeiten auch die Kosten-, Lizenz- und Verantwortungslogik dahinter klären.

Gerade größere Unternehmen haben Procurement, Datenschutz, IT-Sicherheit, Legal, Compliance, Markenführung und oft auch betriebliche Mitbestimmung im System. Dort lassen sich neue Nutzungsbedingungen nicht einfach per Klick akzeptieren. Wenn zudem regulierte oder vertrauliche Informationen, Kundendaten, Markenwissen oder automatisierte Prozesse betroffen sind, entstehen neue Schnittstellen und Prozessketten zwischen internen Teams, externen Partnern und Technologieanbietern. Der Wunsch nach Inhousing führt deshalb nicht automatisch zu mehr Eigenständigkeit, Effizienz oder Effektivität.

Für Agenturen entstehen daraus neue Rollen. Sie können KI-gestützte Leistungen entwickeln und ebenfalls orchestrieren, betreiben und absichern. Das kann als Beratung und Enablement geschehen, als Betrieb eines gemeinsamen Workflows, als kuratierter Zugang zu Tools und Modellen oder perspektivisch auch als Plattform- oder Vermittlungsmodell. Dreh- und Angelpunkt

ist dabei, wie die zugrunde liegenden Kosten, Lizenzen und Verantwortlichkeiten sichtbar und vertraglich geregelt sind.

Die Lizenzfrage wird damit zur Governance-Frage: Wer hält den Zugang? Wer akzeptiert die Nutzungsbedingungen? Wer darf welche Daten eingeben? Wem gehören Arbeitsumgebungen, Prompts, Templates, Markenwissen und Prozesslogiken? Wer trägt die Verantwortung, wenn ein Anbieter seine Preise, Funktionen, Schnittstellen oder Nutzungsbedingungen ändert? Eine KI-Lizenz ist mehr als Beschaffung. Sie definiert Datenwege, Nutzungsgrenzen, Abhängigkeiten und Verantwortlichkeiten.

Die strategische Aufgabe besteht deshalb darin, KI-Kosten als gemeinsame Kosten- und Verantwortungsarchitektur zu behandeln. Wer diese Architektur früh versteht, kann realistischer kalkulieren, Angebote sauberer formulieren, Margen schützen und Kundenbeziehungen belastbarer gestalten. Wer sie ignoriert, riskiert falsche Preise, unklare Zuständigkeiten und Leistungen, deren wirtschaftliche Grundlage später kippt.

Produktivität ist nicht gleich Einsparung

Die Befunde zur KI-Produktivität sind inzwischen deutlich. Bei realisierten Einsparungen ist das Bild weniger eindeutig. Zwischen Produktivität und Einsparung liegt eine Lücke, die für die Agenturökonomie und für die Einkaufslogik von Unternehmen strategisch zentral ist.

Auf der Produktivitätsseite liefert die Feldstudie von Brynjolfsson, Li und Raymond eine der belastbarsten Referenzen. Im Kundenservice misst sie nach Einführung generativer KI-Assistenten einen durchschnittlichen Produktivitätszuwachs von 14%. Der Durchschnittswert erzählt jedoch nur die halbe Geschichte. Besonders stark profitieren Berufseinsteiger:innen und weniger erfahrene Mitarbeitende. Bei ihnen lag der Produktivitätszuwachs bei bis zu 34%. Bei erfahrenen Hochleister:innen waren die Effekte deutlich geringer, in einzelnen Teilaufgaben sogar negativ.⁵ Die OECD berichtet in einer Metaanalyse aus dem Jahr 2025 ähnliche Größenordnungen in anderen Tätigkeitsfeldern, mit Bandbreiten zwischen 5 und über 25% je nach Aufgabe und Kontext.⁶

Auf der Einsparungsseite zeigt sich ein anderes Bild. McKinsey berichtet in der State of AI Studie 2025, dass mehr als 80% der befragten Unternehmen auf Gesamtebene noch keinen materiellen EBIT-Effekt durch generative KI messen konnten, obwohl viele von ihnen gleichzeitig Kostensenkungen in einzelnen Funktionen beobachteten.³ Während funktionale Produktivitätsgewinne also bereits sichtbar werden, entfalten sich aggregierte wirtschaftliche Effekte deutlich langsamer – zumindest nicht in dem Tempo, das mit der öffentlichen Erwartung Schritt hält. Produktivität ist zunächst ein Effekt auf Aufgabenebene, Einsparung hingegen ist ein Effekt auf Organisations-, Budget- und Geschäftsmodellebene. Dazwischen liegen Prozesse, Erwartungen, Verträge, Steuerung und Zeit. KI spart also nicht automatisch Geld. Sie schafft Spielraum. Was aus diesem Spielraum wird, ist eine Management- und Verhandlungsfrage.

Vier Filter halten Produktivität häufig davon ab, direkt als Einsparung sichtbar zu werden.

Der erste Filter ist Absorption. Gewonnene Zeit wird häufig in zusätzliche Leistung umgeleitet und nicht als Einsparung realisiert: Dasselbe Briefing bekommt drei statt einen Moodboard-Vorschlag. Derselbe Text wird in drei Tonalitäten statt in einer erarbeitet. Dieselbe Recherche wird breiter angelegt, weil es möglich ist. Die Qualität kann steigen, ohne dass die Kosten im gleichen Maß sinken.

Der zweite Filter ist Erwartungsinflation. Kunden erwarten schneller, mehr und variantenreicher, was vorher länger dauerte. Was produktiver wird, wird teilweise zur neuen Mindestanfor-

derung, bevor es als zusätzlicher Wert bepreist werden kann. Eine schnelle Lieferung ist in vielen Kundenbeziehungen kein Verkaufsargument mehr, sondern Voraussetzung.

Der dritte Filter sind komplementäre Investitionen. Produktivitätsgewinne auf Aufgabenebene bleiben an der Oberfläche, solange Workflows, Prozesse, Zuständigkeiten und Schnittstellen unverändert bleiben. Wirtschaftliche Effekte entstehen dort, wo nach der Einführung von KI die Arbeitsweise entlang der neuen Möglichkeiten umgebaut wird. Ohne diesen Umbau bleibt die Geschwindigkeit an der einzelnen Tastatur und kommt im Jahresabschluss nicht an.

Der vierte Filter ist Messträgheit. Produktivität lässt sich in einzelnen Aufgaben schnell beobachten. Einsparung braucht Budgetzyklen, Kostenstellen, Vertragslaufzeiten und Managemententscheidungen, um sichtbar zu werden. Ein Gewinn in der Produktion landet erst dann im Ergebnis, wenn entsprechende Personal-, Sach- oder Fremdkosten tatsächlich reduziert, umgeschichtet oder in zusätzliche Leistung übersetzt werden.

Für Agenturen kommt eine besondere Spannung hinzu. Das klassische Agenturmodell verdient häufiger an verkaufter Arbeitszeit als an produzierter Einheit oder erzeugter Wirkung. Wenn ein Text schneller geschrieben wird, ein Moodboard schneller entsteht oder eine Kampagnenoption schneller entwickelt ist, reduziert sich im Stundenmodell zuerst die abrechenbare Zeit. Produktivitätsgewinne ohne Anpassung von Kalkulation, Scope oder Geschäftsmodell sind in dieser Logik kein automatischer Gewinn. Sie können sogar Umsatz und Marge unter Druck setzen. Für Unternehmen ist die Gegenbewegung ebenso wichtig. Schnellere Arbeit bedeutet nicht automatisch niedrigere Gesamtkosten. Wenn mit KI mehr Varianten, mehr Geschwindigkeit, mehr Qualität, mehr Sicherheit und mehr Nachvollziehbarkeit erwartet werden, wird Produktivität in zusätzliche Leistung umgewandelt. Deshalb reicht es nicht, KI-Effizienz nur als Preissenkungsargument zu lesen.

⁵ Brynjolfsson, E., Li, D. & Raymond, L. R. (April 2023). Generative AI at Work. NBER Working Paper No. 31161. National Bureau of Economic Research. [↗](#)
Abgerufen am 08.09.2026

⁶ Calvino, F., Reijerink, J. & Samek, L. (2025). The effects of generative AI on productivity, innovation and entrepreneurship. OECD Artificial Intelligence Papers, No. 39. OECD Publishing, Paris. [↗](#)
Abgerufen am 08.09.2026

Was nicht als Einsparung realisiert wird, verschwindet nicht. Es taucht an anderer Stelle wieder auf: in höheren Qualitätserwartungen, in mehr Projektvolumen, in schnelleren Zyklen, in neuen Prüfprozessen oder in Leistungen, die die Organisation vorher nicht erbracht hat. Die entscheidende Frage lautet deshalb: Wohin fließt der Produktivitätsgewinn? Er kann als Einsparung beim Kunden landen. Er kann als Marge bei der Agentur bleiben. Er kann in bessere Qualität, mehr Varianten, schnellere Zyklen oder neue Leistungen fließen. Wirtschaftlich relevant wird KI erst dort, wo diese Verteilung bewusst gestaltet wird.

Wo KI Kosten senkt und wo sie neue Kosten erzeugt

Wo KI Stückkosten senkt, ist relativ klar beschreibbar. Wo sie neue Grundkosten erzeugt, ist weniger offensichtlich. Darin liegt die ökonomische Verschiebung: Einzelne Einheiten können schneller und günstiger entstehen, aber daraus folgt noch keine Einsparung im Gesamtprozess. Eine Rohfassung, eine Übersetzung, eine Bildvariante oder eine erste Recherche wird erst dann wirtschaftlich günstiger, wenn klar ist, wie viele Varianten entstehen sollen, wann ein Ergebnis gut genug ist und wer entscheidet, dass der Prozess endet.

Ohne diese Steuerung wird aus sinkenden Stückkosten keine Einsparung, sondern Überproduktion. Aus einer Rohfassung werden zehn, aus zehn Varianten hundert, aus einer ersten Recherche ein offener Suchprozess. Die Kosten verschwinden also nicht. Sie verlagern sich von der Erstellung einzelner Einheiten hin zu Auswahl, Prüfung, Abstimmung und Entscheidung. KI macht Arbeit schneller. Wirtschaftlich günstiger wird diese erst, wenn Prozesse bewusst begrenzt, qualitätsgesichert und in klare Abläufe und Verantwortlichkeiten übersetzt werden. Die sichtbarsten Einsparpotenziale liegen deshalb in standardisierbaren Arbeitsschritten: zum Beispiel Rohtexte, erste Entwürfe, einfache Recherchen, Standardübersetzungen, Bildvarianten, Datenaufbereitung und modulare Produktionsschritte. Dort kann KI den Aufwand pro Einheit deutlich reduzieren. Was früher ein eigenes kleines Projekt war, kann heute Teil eines stärker automatisierten Ablaufs werden. Voraussetzung ist aber, dass der Ablauf vorher definiert ist: Input, Qualitätsmaßstab, Variantenlogik, Freigabe und Endpunkt.

Weniger eindeutig ist der Effekt bei kreativen und strategischen Kernleistungen. Die Idee,

die Perspektive, das Urteil, die strategische Einordnung, das Gespräch mit den Kunden, das Briefing, das Einfangen einer Markenwahrheit – diese Leistungen werden nicht automatisch günstiger, nur weil einzelne Vorarbeiten schneller entstehen. Im Gegenteil: Je schneller mehr Material erzeugt wird, desto wichtiger wird die Arbeit, die dieses Material sortiert, verdichtet und verantwortet. Die Produktionsgeschwindigkeit erhöht den Bedarf an kuratorischer und strategischer Leistung. So verschiebt sich die Kostenlogik. Die sichtbaren Kosten einzelner Outputs können sinken, während neue Grundkosten für Steuerung, Qualität, Daten, Regeln und Betrieb entstehen. Professionelle KI-Leistung besteht mehr als in Geschwindigkeit darin, jene Bedingungen zu schaffen, unter denen Ergebnisse verlässlich, markenkonform, rechtsicher und nutzbar werden.

Diese neue Grundkostenmodell berührt sechs Bereiche.

Ablaufsteuerung. Wer KI produktiv einsetzen will, muss festlegen, welches System oder Modell für welche Aufgabe genutzt wird, in welcher Reihenfolge gearbeitet wird, wo menschliche Prüfung nötig ist und welche Qualitätsstandards und Regeln gelten. Ein KI-gestützter Workflow besteht nicht aus einem Knopfdruck oder einem Prompt, sondern aus Entscheidungen: Welche Daten werden verwendet, welche Varianten erzeugt? Was wird verworfen? Wann wird eskaliert? Was darf automatisiert werden und was nicht?

Freigaben und rechtliche Absicherung. Je stärker KI in Kundenarbeit eingesetzt wird, desto relevanter werden Fragen nach Daten, Rechten, Kennzeichnung, Vertraulichkeit und Verantwortung. Welche Daten dürfen in welches System? Welche Inhalte brauchen besondere Prüfung? Welche Nutzung ist vertraglich erlaubt und abgesichert? Welche Ergebnisse müssen dokumentiert oder gekennzeichnet werden, und wem gehören sie? Diese Arbeit begleitet den gesamten Prozess und entsteht nicht erst am Ende.

Qualitätssicherung. Gerade weil KI schnell viele plausible Ergebnisse erzeugt, steigt die Bedeutung der Prüfung. Qualitätssicherung ist nicht mehr nur die letzte Korrekturschleife vor der Veröffentlichung, sondern eine parallel laufende Aufgabe. Ergebnisse müssen geprüft, verglichen, bewertet und in den jeweiligen Marken- und Nut-

Kosten, die KI verschiebt

Stückkosten

WAS SINKT

- Produktion von Rohtext
- Generierung von Bildvarianten
- Einfache Recherche
- Standardübersetzung
- Erste Entwürfe und Skelette
- Einzelne Produktionsschritte



Neue Kostenblöcke

WAS ENTSTEHT

- Orchestrierung und Workflow-Design
- Governance und Compliance
- Observability und Evaluation
- Datenvorbereitung und -pflege
- Enablement und Weiterbildung
- Qualitätssicherung

Die Ökonomie der Agenturarbeit wird umgebaut, nicht verkleinert.

zungskontext übersetzt werden. Qualität entsteht durch bessere Auswahl, nicht durch mehr Output.

Datenpflege und Wissensgrundlagen. KI-gestützte Arbeit wird besser, wenn sie auf sauberen Referenzen, gepflegten Markeninformationen, klaren Tonalitäten, konkreten Beispielen und Produktdaten sowie auf Kundenvokabularen aufsetzt. Diese Grundlagen müssen aktiv aufgebaut, aktualisiert und geschützt werden. Andernfalls verschlechtert sich die Qualität der Ergebnisse oft schleichend, bevor dies in den Projekten sichtbar wird.

Überwachung laufender Systeme. Wer KI in wiederkehrende Prozesse einbaut, muss beobachten, ob Ergebnisse stabil bleiben oder ob sich Fehler einschleichen, ob Systeme anders reagieren als erwartet oder ob neue Modellversionen die Ergebnisqualität verändern. Das gilt besonders für automatisierte Abläufe und agentische Systeme. Was einmal eingerichtet wurde, bleibt nicht automatisch zuverlässig.

Enablement und Weiterbildung. Neue Modelle, neue Funktionen und neue Anwendungsformen verändern laufend, was sinnvoll möglich ist. Schulung ist deshalb kein einmaliges Einführungsprojekt, sondern Teil des Betriebs. Teams müssen lernen, wie sie KI nutzen, wo sie ihr misstrauen müssen, wie sie Ergebnisse bewerten und wie sie Verantwortung übernehmen.

Diese Tätigkeiten sind nicht alle neu, aber neu ist ihre Rolle im System. Sie werden von begleitenden Tätigkeiten zu Voraussetzungen professioneller KI-Leistung. Wer sie nicht sichtbar macht, unterschätzt den tatsächlichen Aufwand. Wer sie als

Nebenkosten behandelt, finanziert sie zu knapp. Und wer sie nicht in Angebote und Kundenbeziehungen übersetzt, trägt sie am Ende selbst.

Für Unternehmen ist das gleichermaßen relevant wie für Agenturen. Wer KI-gestützte Leistungen einkauft, kauft die Steuerung der Bedingungen, unter denen diese Produktion sinnvoll, sicher und wirksam wird. Wenn Unternehmen nur den günstigeren Output sehen, aber Steuerung, Qualität, Datenpflege, Freigaben und Betrieb nicht berücksichtigen, entsteht Preisdruck an der falschen Stelle.

Die entscheidende Frage lautet daher nicht nur, wo KI Kosten senkt, sondern auch, welche neuen Kosten entstehen, damit die sinkenden Stückkosten überhaupt realisiert werden können. KI kann einzelne Outputs günstiger machen. Professionelle KI-Leistung wird aber erst dort wirtschaftlich tragfähig, wo Geschwindigkeit begrenzt, Qualität gesichert und Verantwortung organisiert wird. Und dort entsteht die neue Kostenrealität.

Standardisierung, Skalierung und neue Stückkosten

Stückkosten sind in der Agentur- und Produktionswelt kein neues Konzept. Wiederholbare Leistungen wurden schon immer kalkuliert: bei Adaptionen, Übersetzungen, Reinzeichnungen, Medienproduktion, Bildbearbeitung, Formatvarianten oder laufenden Content-Strecken. Neu ist nicht der Gedanke der Stückkosten selbst. Neu ist, dass KI diesen in Bereiche verlagert, die bislang stärker als individuelle Wissens-, Kreativ- oder Beratungsleistung verstanden wurden. Die eigentliche Frage verändert sich. Es geht immer

noch darum, wie viel eine einzelne Übersetzung, ein einzelnes Asset oder eine einzelne Variante kostet. Es geht aber auch darum, ob ein wiederkehrender Arbeitsschritt so beschrieben, strukturiert und begrenzt werden kann, dass KI ihn verlässlich unterstützt oder teilweise automatisiert. Neue Stückkosten entstehen also dort, wo Arbeit in eine wiederholbare Produktionsarchitektur übersetzt wird.

Diese Architektur besteht aus mehr als einem guten Prompt. Sie braucht saubere Eingangsdaten, klare Vorlagen, definierte Variantenlogiken, Qualitätskriterien, Freigabepunkte, dokumentierte Endpunkte und klare Verantwortlichkeiten. Erst unter diesen Voraussetzungen lässt sich berechnen, was eine Einheit wirklich kostet: in Minuten oder Token, inklusive Prüfung, Steuerung, Datenpflege und Betrieb. Der sichtbarste Hebel dafür ist die Batch-Verarbeitung. Anbieter wie OpenAI und Anthropic gewähren für gebündelte, zeitversetzte Verarbeitung deutliche Preisvorteile. Bei Anthropic liegt der Rabatt aktuell gegenüber synchroner Standardnutzung bei 50%; auch OpenAI bewirbt seine Batch-Verarbeitung als kostengünstigeres Modell für asynchrone Aufgaben. Aufgaben werden dabei gesammelt, strukturiert und innerhalb eines definierten Zeitfensters abgearbeitet, anstatt dass sie einzeln und sofort bearbeitet werden. Darin liegt kein trivialer Preisvorteil. Es ist vielmehr ein Signal: Wer in größerem Volumen und strukturiert arbeitet, zahlt deutlich weniger. Die Preisarchitektur der Anbieter belohnt organisierte KI-Nutzung. Darin liegt der ökonomische Unterschied zur Einzelabfrage. Eine einzelne KI-Anfrage kann schnell erledigt sein, aber sie schafft noch keine Produktionslogik. Batch-Verarbeitung zwingt zur Vorarbeit: Welche Daten werden verwendet? Welche Felder sind verbindlich? Welche Varianten werden erzeugt? Welche Regeln gelten für Sprache, Tonalität, Format, Länge oder Bildstil? Wie wird geprüft? Was passiert bei Fehlern? Aus dieser Vorarbeit entsteht die eigentliche Skalierungsfähigkeit.

Für Agenturen und Unternehmen ist das gleichermaßen relevant. Unternehmen, die Leistungen intern übernehmen wollen, brauchen genau diese Klarheit und Struktur. Agenturen, die solche Leistungen anbieten, müssen erklären können, ob sie einzelne Ergebnisse liefern oder ein wiederholbares System betreiben. Dieser Unterschied ist entscheidend. Einzelne Ergebnisse werden über Aufwand, während Systeme über Stabilität, Qualität, Durchsatz und Verantwortung bewertet werden.

Standardisierung ist kein Gegenpol von Kreativität, sondern Voraussetzung für skalierbare Entlastung. Nicht jede Leistung kann oder sollte standardisiert werden. Aber dort, wo Arbeit wiederkehrend, regelhaft und qualitätsfähig ist, entscheidet Standardisierung darüber, ob sich KI wirtschaftlich auszahlt oder nur mehr Output erzeugt. Gerade in diesen Feldern entstehen neue Stückkosten: pro Text, pro Variante, pro Analyse, pro Datensatz, pro Prüfpfad, pro Prozesslauf.

Diese neue Stückkostenlogik ist nicht automatisch ein Vorteil für Agenturen. Sie kann Margen verbessern, wenn Produktionsarchitektur, Vertrag und Verantwortlichkeiten zusammenpassen. Sie kann aber auch den Druck erhöhen, wenn Unternehmen dieselbe Logik selbst aufbauen. Deshalb liegt der langfristige Wert in der Fähigkeit, wiederkehrende Arbeit so zu strukturieren, dass sie verlässlich, markenkonform, rechtssicher und wirtschaftlich steuerbar wird. Diese Frage ist größer als Kosteneffizienz.

Das ist auch die Brücke zu agentischen Systemen. Je stärker Prozesse nicht mehr nur einzelne Aufgaben, sondern ganze Arbeitsschritte und Entscheidungsketten umfassen, desto wichtiger wird die Architektur davor. Batch-Verarbeitung ist ein Zwischenschritt: Sie zeigt, dass Skalierung aus Struktur entsteht. Skaleneffekte benötigen Werkzeug und Produktionsarchitektur. Neue Stückkosten entstehen dort, wo KI-Nutzung standardisiert, gebündelt und kontrollierbar wird. Wer diese Architektur beherrscht, kann Leistungen anders kalkulieren. Wer sie nicht beherrscht, bleibt bei schnellerer Einzelarbeit und trägt weiterhin die Unsicherheit des Gesamtprozesses.

Agentische Kosten entstehen nicht nur beim Generieren eines Ergebnisses, sondern entlang der gesamten Prozesskette.

Agentic Costs: neue Automatisierung, neue Kostensprünge

Auf Automatisierung folgt Autonomie? Agentische Systeme versprechen genau das: KI soll nicht mehr nur auf einzelne Eingaben reagieren, sondern Aufgaben eigenständig verfolgen, Zwischenschritte planen, Informationen suchen, Werkzeuge nutzen, Ergebnisse prüfen und bei Bedarf nacharbeiten. Aus einem Tool, das unterstützt, wird ein System, das ausführt.

Mit agentischen Systemen verschiebt sich die Arbeitsweise und die Kalkulation. Bei klassischer Automatisierung ist ein Ablauf weitgehend festgelegt. Ein Prozess wird einmal definiert und dann wiederholt. Bei agentischen Systemen ist der Zielrahmen definiert, der Weg dorthin aber dynamischer. Das System kann während der Ausführung weitere Quellen abrufen, zusätzliche Prüfungen anstoßen, Arbeitsschritte wiederholen oder externe Werkzeuge nutzen. Genau darin liegen sowohl sein Nutzen als auch das Kalkulationsrisiko. Bei agentischen Systemen kostet nicht nur das Ergebnis, sondern auch der Weg dorthin: jede Suche, jeder Zugriff, jede Wiederholung, jede Laufzeit, jeder gespeicherte Kontext und jede menschliche Prüfung. Was nach Autonomie aussieht, ist ökonomisch ein laufender Prozess mit variablen Kosten.

Damit verändert sich die Kalkulation. Bei einer einzelnen KI-Anfrage lassen sich die anfallenden Kosten meist grob abschätzen, Batch-Verarbeitung macht sie durch Struktur planbarer. Agentische Systeme machen Kosten hingegen variabler, weil die Ausführung selbst Kosten erzeugt. Ein Agent kann mehr Schritte ausführen als geplant, zusätzliche Quellen abrufen, mehr Kontext speichern, Schleifen wiederholen oder externe Werkzeuge nutzen. Keine dieser Bewegungen ist an sich falsch. Zusammengenommen können sie aber die Kostenbasis deutlich verändern.

Die Preismodelle der Plattformanbieter bilden diese Entwicklung bereits ab. Bepreist wird nicht mehr nur die reine Modellnutzung. Hinzu kommen Suchvorgänge, Dateizugriffe, Laufzeit, Speicher, Codeausführung, Arbeitsumgebungen oder das Speichern und Vorhalten von Kontext. Aus einem Modellpreis wird so der Preis für eine Ausführungsumgebung. Für Agenturen und Unternehmen ist das von Bedeutung: Agentische Kosten entstehen nicht nur beim Generieren eines Ergebnisses, sondern entlang der gesamten

Prozesskette: durch Dauer, Häufigkeit, Wiederholungen, Zugriffe und Prüfungen.

Ein beispielhaftes Szenario aus der Praxis verdeutlicht dies: Eine Kommunikationsagentur betreibt für einen Industriekunden einen Themenmonitor, der wöchentlich Fachmedien, Branchenquellen und Wettbewerberseiten auswertet, Meldungen sortiert, Zusammenfassungen erstellt und Empfehlungen für die redaktionelle Planung formuliert. In der ersten Kalkulation werden vor allem die erwartete Menge an Text und Modellnutzung berücksichtigt. Im Betrieb zeigt sich jedoch, dass der Agent deutlich mehr Kosten auslöst: Er führt zusätzliche Suchläufe aus, ruft Quellen mehrfach auf, speichert Kontext, wiederholt Schritte bei unklaren Ergebnissen und wird häufiger gestartet als geplant. Keine dieser Funktionen ist falsch. Zusammen verändern sie aber die Kostenbasis. Was als günstige Automatisierung kalkuliert wurde, wird zu einem laufenden Betrieb mit variablen Kosten.

Notwendig werden Kostenlimits, Abbruchregeln, definierte Laufzeiten, Freigabepunkte, Protokollierung und klare Verantwortlichkeiten. Es muss geklärt werden, wie oft ein Agent laufen darf, welche Quellen er abrufen soll, welche Werkzeuge er nutzen kann, wann er stoppen muss und wann ein Mensch entscheidet. Ohne solche Regeln wird aus Automatisierung schnell ein offener Prozess mit unklaren Kosten.

Für Unternehmen ist das genauso relevant wie für Agenturen. Wer agentische Leistungen einkauft, kauft zusätzlich zur Automatisierung eine Prozessausführung, die laufend Kosten erzeugen kann und überwacht werden muss. Wer solche Leistungen anbietet, muss beschreiben, was der Agent kann und wie sein Betrieb fachlich, technisch und wirtschaftlich begrenzt, geprüft und gesteuert wird. Damit stellt sich nicht nur die Frage nach dem einzelnen Ergebnis und dessen Kosten, sondern auch nach den Kosten des Prozessablaufs. Diese hängen unter anderem davon ab, wie häufig ein Prozess ausgeführt wird, welche Schleifen und Freiheiten erlaubt sind und wer Verantwortung trägt, wenn das System mehr macht als erwartet. Wer heute agentisch arbeitet und die Kosten im Betrieb sieht, versteht, weshalb Plattformanbieter diesen Bereich strategisch bepreisen. Er ist eine künftige Umsatzbasis der Anbieter und zugleich eine neue Kostenbasis ihrer Kunden.

Agentische Systeme können Arbeit entlasten, aber sie machen die Kalkulation nicht einfacher. Sie machen sichtbar, dass KI dort am anspruchs-

vollsten wird, wo sie Werkzeug und Betrieb ist. Diese operative und strategische Dimension wird im Deep Dive AGENTIC SYSTEMS (ab Seite 99 →) vertieft.

KI-Kosten: mehr als eine Toolrechnung

Viele KI-Kalkulationen sind noch aus der Experimentierphase heraus gedacht. Sie rechnen mit Toolpreisen, einzelnen Lizenzen, ersten Produktivitätsgewinnen oder geschätzten Nutzungsvolumen. Was dabei häufig fehlt, ist der Blick auf den laufenden Betrieb: Pflege, Prüfung, Aktualisierung, Freigaben, Datenqualität, rechtliche Absicherung, Überwachung und Verantwortung. Hier entscheidet sich, ob KI-Leistungen wirtschaftlich tragfähig werden.

Eine Automatisierung ist nicht abgeschlossen, wenn sie einmal eingerichtet wurde. Ein KI-gestützter Workflow ist nicht stabil, nur weil er in einem Test funktioniert hat. Ein Assistent bleibt nicht automatisch verlässlich, wenn sich Modelle, Daten, Schnittstellen, Preise oder Nutzungsbedingungen verändern. Professionelle KI-Leistung braucht deshalb laufende Steuerung. KI-Kosten dürfen in Agenturen nicht als verstreute Toolpositionen oder allgemeine Gemeinkosten verschwinden. Nicht jede Lizenz muss einzeln weiterberechnet werden. Aber jede Leistung, die auf KI-Infrastruktur beruht, braucht eine belastbare

Kostenlogik, ansonsten werden Aufwände dort unsichtbar, wo sie geschäftskritisch sind: im Projekt, im Kunden-Workflow, im Betrieb gemeinsamer Systeme, in Qualitätssicherung, Datenpflege und Verantwortung.

Für Unternehmen intensiviert sich damit die Inhousing-Frage. Wer Leistungen intern übernehmen will, gewinnt möglicherweise mehr Kontrolle, wird aber zugleich mit den Fragen nach Systemen, Nutzungsbedingungen, Datenwegen, Qualität, Betrieb und Verantwortung konfrontiert. Niedrigere Kosten entstehen dadurch nicht automatisch. Aber es ist keine Abkürzung aus der Kosten-, Infrastruktur- und Verantwortungsfrage. Hier liegt eine neue Rolle für Agenturen. Sie können Unternehmen helfen zu unterscheiden, was sinnvoll intern aufgebaut werden sollte, was besser extern betrieben wird und wo gemeinsame Modelle entstehen müssen. Der Wert liegt dann in der Ausführung in Kombination mit der Fähigkeit, KI-gestützte Arbeit wirtschaftlich, rechtlich und organisatorisch steuerbar zu machen. Kalkulation wird zu einer strategischen Aufgabe.

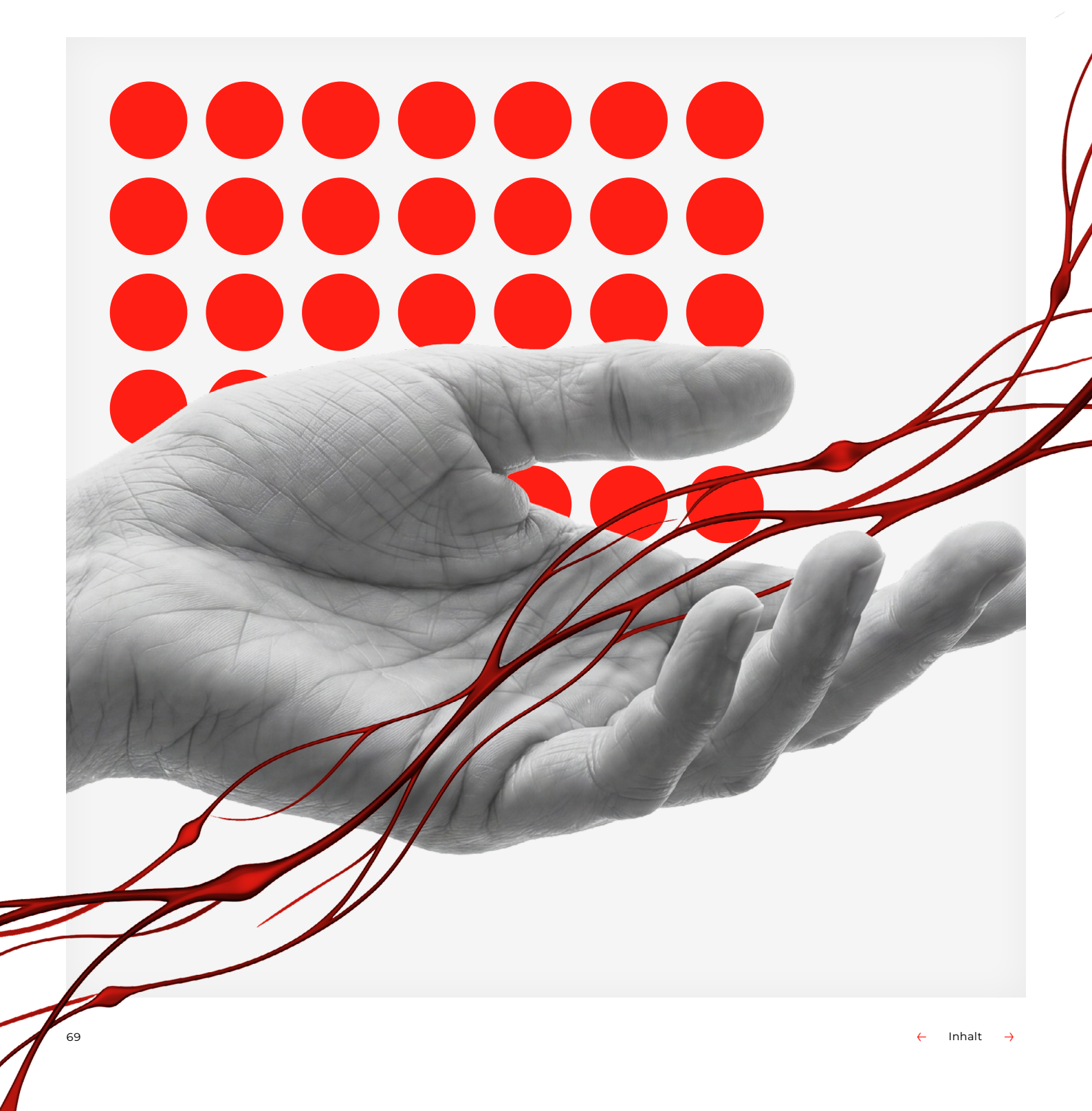
Agenturen müssen erklären können, was eine KI-gestützte Leistung im Betrieb kostet. Unternehmen müssen entscheiden, welche Kosten und Verantwortung sie selbst tragen können und wollen, welche bei einer Agentur verbleiben und welche vielleicht sogar in einer gemeinsamen Infrastruktur entstehen. Erst daraus lässt sich ableiten, ob eine Leistung als Projekt, Pauschale, laufender Betrieb, Lizenzmodell, Beratungsleistung oder gemeinsames System sinnvoll kalkuliert werden kann.

Eine der wichtigsten neuen Fähigkeiten von Agenturen sollte es sein, KI wirtschaftlich steuerbar zu machen. Nur wenn Kosten und Verantwortlichkeiten für einen Betrieb kalkulierbar werden, lässt sich beantworten, was Agenturen künftig eigentlich verkaufen und was Unternehmen tatsächlich einkaufen. Die These lautet deshalb nicht zufällig: KI senkt Kosten nicht, sondern verschiebt diese. Die Frage ist nicht, ob etwas teurer oder billiger wird, sondern, wohin welche Kosten wandern und wer diese am Ende trägt.

KI-Kosten dürfen in Agenturen nicht als verstreute Toolpositionen oder allgemeine Gemeinkosten verschwinden.

2. GESCHÄFTSMODELL UND PRICING: WAS AGENTUREN KÜNFTIG VERKAUFEN

Aus Arbeit wird Angebot. Aus Wissen wird Produkt.



Verändert sich das Arbeitsmodell, muss sich auch das Geschäftsmodell verändern.

Nachdem im Deep Dive KOSTEN, PRODUKTIVITÄT UND DIE NEUE ÖKONOMIE VON AGENTURARBEIT (ab Seite 58 →) die neuen Kosten beschrieben worden sind, beschäftigt sich dieser Deep Dive mit der Frage, was daraus für das Geschäftsmodell folgt. Wenn Arbeit anders entsteht, muss auch anders beschrieben werden, was Agenturen verkaufen: Zeit, Output sowie Leistungen, Systeme, Verantwortung, Betrieb und eigenes Wissen. Hier stellt sich die Frage nach dem künftigen Geschäftsmodell.

Die Debatte über Stunden, Tagessätze, Retainer, Pauschalen oder erfolgsbasierte Vergütung ist nicht neu. Schon das GWA KI-Whitepaper 2025 hat gezeigt, dass klassische Vergütungsmodelle in diesem Bereich an ihre Grenzen stoßen und durch hybride, lizenzierte, serviceorientierte oder erfolgsbezogene Modelle ergänzt werden.⁷ Neu ist 2026 die Frage, welche Art von Agenturleistung unter KI-Bedingungen überhaupt bepreist werden kann. Eine einzige Abrechnungsart reicht dafür nicht aus. Eine offene strategische Exploration folgt einer anderen Logik als ein standardisiertes Content System. Laufende Governance ist anders zu kalkulieren als ein einmaliges Kampagnenkonzept. Ein eigenes Framework, eine Methodik oder ein trainierter Workflow ist nicht das Gleiche wie die Umsetzung eines Briefings. Niemand kann erwarten, dass sehr unterschiedliche Leistungen über dieselbe Einheit abgerechnet werden.

Einheitsmodelle der Abrechnung hat es in der Branche noch nie gegeben. Ein nachhaltiges und belastbares Geschäftsmodell entsteht durch eine professionelle und differenzierte Angebotsarchitektur, die unterschiedliche Leistungen, Wertbeiträge und Verantwortlichkeiten sichtbar macht. Welche Preislogik daraus folgt, hängt von der jeweiligen Leistung ab: von Scope, Wiederholbarkeit, Verantwortung, Nutzungsrechten, Messbarkeit und weiteren Kriterien. Die konkrete Ausdifferenzierung dieser Modelle folgt im Deep Dive GESCHÄFTSMODELL UND PRICING (ab Seite 69 →).

Es geht nicht um ein einfaches Ja oder Nein zum Stundenmodell. Wesentlich ist die Abkehr von der Vorstellung, eine einzige Abrechnungsart könne den Wert sehr unterschiedlicher Agenturleistungen abbilden. Wer jede Leistung über Zeit erklärt, macht den eigenen Wert kleiner, als er ist. Wer dagegen sichtbar macht, welche Expertise,

welche Verantwortung, welche Systemleistung und welches Wissen in einer Leistung steckt, schafft eine andere Verhandlungsgrundlage. KI verändert kreative Arbeit, sie ersetzt ihren Kern nicht. KI zwingt Agenturen, die eigene Wertschöpfung anders zu beschreiben: als Services, Produkte, Systeme und eigene Intellectual Property, die kreative und kommunikative Wirkung steuerbar machen. Damit verschiebt sich auch der Wettbewerbsmaßstab. Größe allein ist kein verlässlicher Indikator für Zukunftsfähigkeit.

Große Agenturen behalten Vorteile, wenn sie Komplexität, internationale Anschlussfähigkeit, Governance, Infrastruktur und Risikoübernahme beherrschen. Kleine und mittelgroße Agenturen können unter KI-Bedingungen jedoch deutlich leistungsfähiger werden, wenn sie fokussiert, aus dem Erfahrungsschatz schöpfend und methodisch klar arbeiten. Eine smarte kleine Agentur kann heute mit wenigen Mitarbeitenden Leistungen erbringen, für die früher deutlich größere Teams erforderlich waren. Auch der Umsatz pro Kopf erzählt deshalb nur einen Teil der neuen Wahrheit. Entscheidend ist, aus welcher Art von Wertbeitrag dieser Umsatz entsteht: aus austauschbarer Kapazität, aus besonderer Expertise, aus wiederholbaren Services, aus Systembetrieb oder aus eigenem geistigen Eigentum? Größe und Umsatz pro Kopf bleiben relevante Indikatoren. Sie behalten aber nur dann strategische Aussagekraft, wenn sie zeigen, dass eine Agentur Wert skalieren kann, anstatt nur Auslastung, Hierarchie oder Overhead abzubilden. Zukunftsfähig sind diejenigen, die verstehen, wie sich Arbeit verändert, was diese neue Arbeit kostet und wie daraus ein marktfähiges Angebot entsteht. Größe ist an dieser Stelle kein Garant.

Das Ende der Senioritätspyramide, wie wir sie kennen

Die klassische Agenturpyramide beschreibt mehr als eine Organisationsstruktur. Sie ist zugleich Teil des Geschäftsmodells. Nachwuchskräfte und Berufseinsteigende übernehmen Recherche, Varianten, Ausarbeitungen, Adaptionen, Präsentationsvorbereitung, Produktionsaufgaben und wiederkehrende Projektarbeit. Erfahrene Mitarbeitende führten, kuratierten, entschieden, verkauften und sicherten Qualität. Dazwischen lag die mittlere Ebene, die beides verband: ope-

⁷ GWA (2025). GWA KI-Whitepaper 2025: Neue Spielregeln. Wie KI das Agenturgeschäft definiert. → Abgerufen am 08.09.2026



● **Welche Marketingaufgaben werden durch KI aus Unternehmenssicht realistischer inhouse abbildbar?**

Bei congstar machen wir mit KI aus Datenrauschen echte Insights: Quellen zusammenziehen, Muster erkennen, Entscheidungsvorlagen liefern. Aktuell setzen wir ein Agentic Framework auf, das im Lower Funnel die Produktion übernimmt: Varianten erstellt, nach vorgegebenen KPIs optimiert und skaliert.

● **Wo liegen aus deiner Sicht die Grenzen von Inhousing (fachlich, organisatorisch, kreativ oder technologisch)?** Die Grenze ist Organisation: Angst vor Kontrolle statt klare Ownership. Und wir verzeteln uns in „Exzellenz überall“: Entscheidend sind Tempo und Kanal-Expertise – vor allem in Social.

● **Bedeutet mehr Inhousing automatisch weniger Agenturbedarf, oder verändert sich vor allem die Art der Zusammenarbeit?** Ich brauche weniger Agentur für Adaption – aber mehr für echte Kreation. In KI-Zeiten zählt der menschliche Unterschied: Idee, Haltung, Relevanz. Beispiel: eine Kampagnenidee mit starker Leitidee (Film/Key Visual/Claim) – plus Tonalität und Craft, die KI allein nicht liefert.

● **Was müssen Agenturen künftig leisten, damit sie trotz stärkerer interner Kompetenzen relevant bleiben?** Agenturen bleiben relevant, wenn sie nicht KI verkaufen, sondern Ergebnisse. Ich will Kreativ-Agenturen, die humanes Denken mit agentischer Power koppeln – und damit Reichweite, Speed und Qualität hochziehen. Keine KI-Showcases: klare Strategie, sauberes Setup, messbarer Impact.

● **Woran misst du echten Agenturmehrwert (wenn Unternehmen operative Aufgaben zunehmend selbst übernehmen können)?** Ich messe Agenturmehrwert daran, ob sie Komplexität killt: Setup, Prozesse, Infrastruktur – gesamthaft gedacht. Nicht mehr Deliverables – sondern ein System, das Output zuverlässig produziert. Wenn ich intern skaliere, muss die Agentur extern Hebel liefern: Speed, Qualität, messbarer Impact.



orative Steuerung, Kundenkontakt, Teamführung, Timing, Budget und Briefing.

Dieses Modell funktionierte, weil Arbeit über Erfahrung, Geschwindigkeit und Verantwortung verteilt wurde. Nicht jede Aufgabe verlangte dieselbe Seniorität. Nicht jede Leistung musste von der erfahrensten Person erbracht werden. Der wirtschaftliche Hebel lag darin, dass Teams unterschiedlicher Erfahrungsstufen produktiv miteinander verbunden waren. Junior:innen lernten an wiederholbaren Aufgaben. Senior:innen konnten ihre Expertise über Teams skalieren. Die Agentur verkaufte damit nicht nur einzelne Stunden, sondern organisierte Leistungsfähigkeit.

KI greift in diese Logik ein. Viele Aufgaben, an denen Nachwuchskräfte bisher gelernt haben, werden schneller, automatisierbarer oder stärker durch Tools unterstützt. Erste Recherchen, Rohfassungen, Varianten, Zusammenfassungen, Adaptionen, Übersetzungen, Moodboards oder Präsentationsgrundlagen entstehen heute in deutlich kürzerer Zeit. Der Bedarf an Nachwuchs verschwindet nicht, aber der wichtige Lernraum verändert sich. Individuelle Entwicklungs- und Karrierepfade müssen anders gedacht werden.

Klassische Einsteigertätigkeiten wie Recherche, Produktion und Zuarbeit waren immer auch Lernpfade in die Seniorität. Wer als Junior:in hunderte Slides gebaut, viele Copys geschrieben, Mediapläne vorbereitet oder Kampagnenvarianten adaptiert hatte, verstand deren Funktionen mit der Zeit sehr genau. Marketing ist Handwerk. Wenn KI Teile dieser Tätigkeiten übernimmt, verschwinden einerseits Arbeitsstunden, andererseits fehlen aber auch wichtige Einstiegspunkte, über die Branchenwissen, Urteile und handwerkliche Sicherheit sowie letztlich auch Kultur weitergegeben wurden.

Der Weg in die Seniorität wird dadurch anspruchsvoller, weil künftig die breite Basis fehlt, die ihn früher getragen hat. Deshalb greift die Annahme zu kurz, man könne Einstiegspfade und bisherige Rollen einfach durch KI ersetzen und den Produktivitätsgewinn einpreisen. Hinweis: Die Nachwuchsfrage wird in dem Deep Dive NACHWUCHS IM WANDEL (ab Seite 82 [↗](#)) vertieft.

Die eigentliche Lücke entsteht dabei sowohl am Fuß der Pyramide als auch in deren Mitte. Dort saßen bisher viele Rollen, die Arbeit übersetzten: vom Kundenbriefing ins Team, vom ersten Entwurf zur belastbaren Lösung, von der Idee zum umsetzbaren Projekt, vom operativen Aufwand zur kalkulierbaren Leistung. Wenn KI Teile der Ausführung beschleunigt, muss man noch stärker

Klassische Einsteigertätigkeiten wie Recherche, Produk- tion und Zuarbeit waren immer auch Lernpfade in die Seniorität.

entscheiden, was automatisiert werden kann, was menschliche Bewertung verlangt, wann Qualität erreicht ist und wo Verantwortung liegt.

Diese Disruption kommt gleichzeitig von außen und von innen. Procurement, Regulierung oder Kundendruck bringen die Pyramide ins Wanken. Der Druck entsteht allerdings auch aus der eigenen Effizienz der Agentur. Wer KI einsetzt, hinterfragt automatisch das Modell aus Erfahrung, Zeit und Auslastung. Wer KI nicht einsetzt, verliert den Anschluss. Die Pyramide kippt also nicht durch einen einzelnen Eingriff von außen. Ihr wirtschaftliches Fundament wird auch von innen porös.

Das verändert die Kalkulation. Mehr abrechenbare Leistung bedeutet nicht automatisch mehr Mitarbeitende. Wichtig ist vielmehr, wie Erfahrung, Prüfung, Steuerung und Verantwortung verteilt und in marktfähige Leistungen übersetzt werden. Die Senioritätspyramide verschwindet nicht, aber sie verliert ihre alte Selbstverständlichkeit. Das Geschäftsmodell der Zukunft entsteht durch eine neue Art der Verbindung von Erfahrung, Technologie, Verantwortung und marktfähiger Leistung.

Vom Asset zum System

Wenn einzelne Arbeitsschritte schneller werden, liegt der Schluss nahe, dass auch das einzelne Ergebnis günstiger werden kann. Diese Betrachtung der Stückkosten greift jedoch zu kurz. Der viel größere wirtschaftliche Hebel entsteht dort, wo Ergebnisse über Einzelstücke hinaus als Teil eines wiederholbaren Systems organisiert werden. Der Wert verschiebt sich in die Architektur, welche Qualität, Konsistenz und Wiederholbarkeit erst ermöglicht. Aus einem Asset wird dann mehr als ein Asset. Er wird Ausgangspunkt für Va-

rianten, Kanäle, Zielgruppen, Märkte, Sprachen, Tests, Freigaben und laufende Optimierung. Aus einem Kampagnenkonzept wird mehr als eine Idee. Es wird ein Baukasten, der angepasst, geprüft und weiterentwickelt werden kann. Die Fähigkeit, viele Assets konsistent, markensicher und wirksam aus einem System heraus zu erzeugen, steht mehr im Mittelpunkt als das einzelne Asset. Das verändert auch die Organisation kreativer Arbeit. Diese Form von Stapelverarbeitung (Batch-Logik) verschiebt Wert und Kosten in ein System, das Produktion vorbereitet, steuert und wiederholbar macht.

Der Wunsch nach Inhousing verstärkt diese Entwicklung. Die Studie hat gezeigt, dass Unternehmen künftig mehr Leistungen intern abdecken wollen: Varianten erstellen, Inhalte anpassen, Assets lokalisieren, einfache Produktionen selbst übernehmen oder Themen näher an Organisation und Marke holen. Das bedeutet aber nicht, dass Systemverantwortung verschwindet. Je mehr Arbeit zwischen Agentur, Kunde, internen Teams und KI-Werkzeugen neu verteilt wird, desto wichtiger wird die Struktur, nach der diese Arbeit entsteht. Geteilte Workflows brauchen gemeinsame Standards, klare Briefings, Markenführung, Tonalität, Daten, Templates, Qualitätsmaßstäbe, Entscheidungswege und Verantwortlichkeiten. Wer entscheidet, ob ein KI-generierter Text markenkonform ist? Wer prüft, ob ein Visual nutzbar ist? Wer verhindert, dass lokale Adaptationen die Leitidee verwässern? Diese Fragen lassen sich nicht allein über Stückkosten beantworten.

Die Agentur wird Gestalterin der Produktionsprozesse. Der Schritt vom Asset zum System ist damit mehr als operative Optimierung. Er verändert das Geschäftsmodell. Verkauft wird vielmehr die Fähigkeit, Qualität, Konsistenz und Wirkung wiederholbar herzustellen – auch wenn Teile der Arbeit vom Kunden selbst erledigt werden.

Über Dienstleistung und Angebotsarchitektur

Nach Arbeitsorganisation, Senioritätsmodell und dem Denken in Systemen wird nun die Portfoliofrage konkret: Welche Leistungen bleiben offen und individuell? Welche lassen sich wiederholen, bündeln, betreiben oder als eigene Methodik sichtbar machen? Nicht jede Leistung muss produktisiert werden. Kreative Arbeit muss in vielen Bereichen offen, situativ und abhängig vom Kontext bleiben. Eine Kampagnenidee, eine

Markenpositionierung oder ein strategischer Prozess lassen sich nicht vollständig standardisieren, ohne dass sie ihre individuelle Qualität verlieren. Aber auch offene Leistungen brauchen eine klare Beschreibung: Welche Expertise steckt darin? Welche Methode wird angewandt? Welche Verantwortung übernimmt die Agentur? Was ist individuell, was folgt einer erprobten Logik?

Eine professionelle Angebotsarchitektur unterscheidet zwischen Services, Produkten, Systemen, Betrieb und intellectual Property. **Services** beschreiben klar gefasste Leistungen wie Audits, Sprints, Workshops oder Content Programme. **Produkte** verdichten Wissen zu wiederholbaren Angeboten: Playbooks, Trainings, Frameworks oder modulare Kampagnenbausteine. **Systeme** verbinden Prozesse, Templates, Daten, Markenlogik, Freigaben und Qualitätssicherung. **Betrieb**

umfasst laufende Steuerung, Pflege, Monitoring und Weiterentwicklung. **Intellectual Property** entsteht dort, wo eigenes Wissen, Methoden, Workflows oder Modelle zu einem wiedererkennbaren Wertbeitrag werden.

Diese Unterscheidung ordnet das eigene Portfolio und kann die Wahrnehmung im Markt verändern. Wer glaubt, es reiche aus, lediglich Strategie, Kreation, Content oder KI-Beratung zu machen, bleibt vergleich- und austauschbar. Ein klares Angebot zeigt, wofür eine Agentur steht. Es macht Expertise sichtbar, schafft Orientierung für Kunden und erleichtert die Auswahl des passenden Partners. Gerade unter KI-Bedingungen wird diese Klarheit wichtiger. Je leichter einzelne Outputs erzeugt werden können, desto dringlicher wird die Frage, warum genau diese Agentur für jene Aufgabe gebraucht wird. Eine gute An-



DANIEL PANNRUCKER

Lama Partners
Managing Partner



● Wenn KI die Wertschöpfung von Agenturen verändert: Was verkaufen Agenturen künftig eigentlich?

Die Diskussion um KI dreht sich oft um Geschwindigkeit: Effizienzgewinne, Automatisierung, kürzere Prozesse. Doch das greift zu kurz. Die eigentliche Veränderung liegt nicht im Speed, sondern in der Frage, wofür Agenturen künftig überhaupt bezahlt werden.

Über viele Jahre war operative Leistung das Fundament des Agenturgeschäfts. Zeit, Ressourceneinsatz und Umsetzungskompetenz bestimmten den wahrgenommenen Wert. Deshalb war die Abrechnung nach Stunden logisch. Mit KI entkoppelt sich Output jedoch zunehmend von Zeit. Was früher Tage dauerte, entsteht heute in wenigen Stunden.

In der Konsequenz stellt sich eine grundlegende Frage: Warum sollte Zeit weiterhin der Maßstab für Wert sein?

Gleichzeitig verschiebt sich die Knappheit. Durch den nahezu unbegrenzten Zugang zu Inhalten wird nicht mehr die Erstellung zum Engpass, sondern die Fähigkeit, Relevanz zu erkennen, Optionen einzuordnen und Orientierung zu geben. KI kann bestehendes Wissen effizient kombinieren. Die entscheidende Frage bleibt jedoch kontextabhängig: Welche Option ist im konkreten Fall die richtige?

Aus M&A-Perspektive zeigt sich genau hier eine zentrale Lücke. Viele Agenturen schaffen bereits heute echten Mehrwert durch Einordnung, Priorisierung und Entscheidungsfindung. Sie beschreiben diesen Wert jedoch weiterhin in der Sprache von Projekten, Deliverables und Auslastung. Dadurch wird er nach außen nicht als eigenständige Leistung wahrgenommen.

Wie deutlich das werden kann, zeigte sich im Verkaufsprozess einer Performance-Marketing-Agentur. Ein großer Teil der Kampagnenarbeit lief bereits KI-gestützt, die Durchlaufzeiten waren deutlich reduziert. Kunden nahmen die Leistung dennoch primär als operative Umsetzung wahr. Käufer wiederum betrachteten genau diesen Teil als zuneh-

mend austauschbar. Der eigentliche Wert lag an anderer Stelle: in einem über Jahre entwickelten System zur Priorisierung und Skalierung von Kampagnen. Erst als dieses System als struktureller Bestandteil des Geschäftsmodells sichtbar gemacht wurde, veränderte sich auch die Wahrnehmung des Unternehmens.

Ähnliche Muster zeigen sich bei Marken- und Strategieagenturen. Formal verkaufen sie Workshops, Positionierungen oder Konzepte. Tatsächlich liegt ihr Wert jedoch oft darin, komplexe Situationen zu strukturieren und Entscheidungen herbeizuführen, die intern sonst nicht getroffen worden wären.

Für Agenturen bedeutet das: Sie müssen ihren Beitrag künftig präziser definieren und in ein Geschäftsmodell übersetzen, das diesen Wert sichtbar macht. KI skaliert die Breite von Agenturen. Der eigentliche Wert entsteht künftig in der Tiefe: in Orientierung, Systemen, Verantwortung und der Fähigkeit, Entscheidungen unter Unsicherheit zu ermöglichen.



pannrucker >

gebotsarchitektur bleibt beweglich, denn es geht nicht darum, das Agenturgeschäft in starre Produktkataloge zu pressen. Sie zeigt vielmehr, welche Leistungen individuell entwickelt werden, welche modular aufgebaut sind, welche wiederkehrend betrieben werden und welche auf eigener Methodik beruhen.

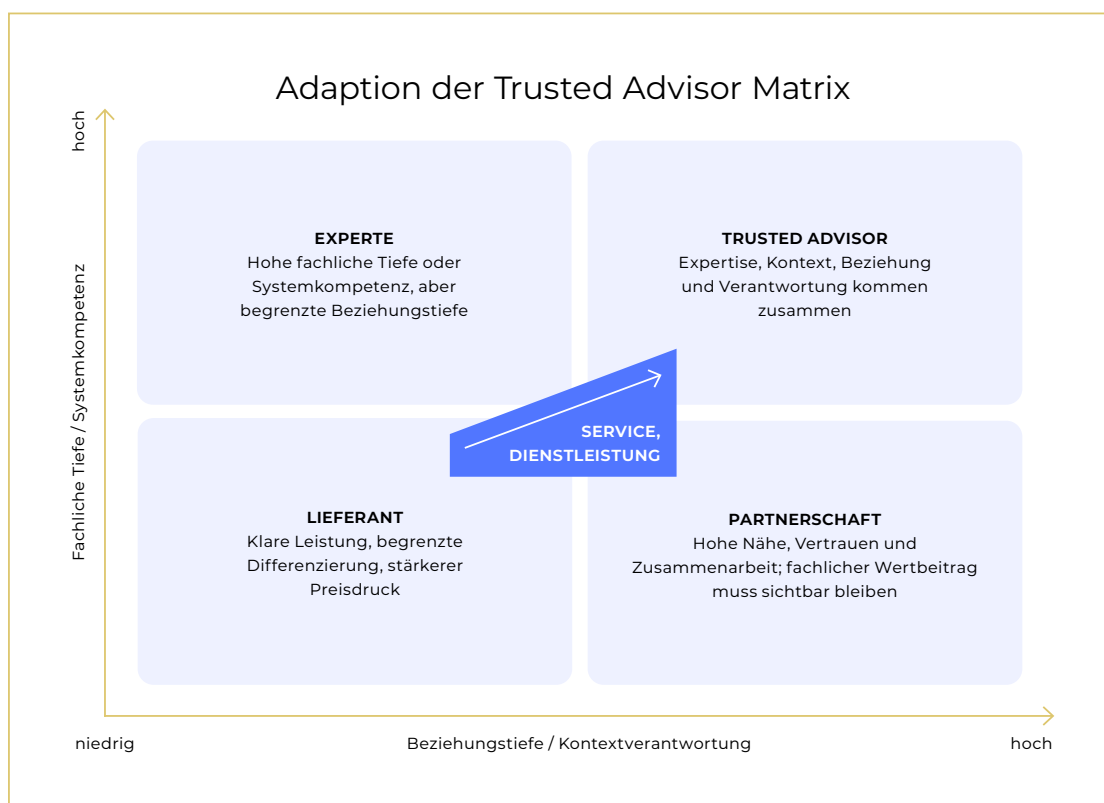
Diese Angebotsarchitektur nicht nur nach Disziplinen, sondern nach Wert-Positionen zu betrachten, ermöglicht die **Adaption der Trusted Advisor Matrix**, deren Grundlage Anfang der 2000-er Jahre von David H. Maister, Charles H. Green und Robert M. Galford entwickelt wurde.⁸ Ihr Grundgedanke: Fachliche Kompetenz allein reicht nicht aus, um als vertrauenswürdiger Partner wahrgenommen zu werden. Erfolgskritisch ist die Verbindung aus Expertise, Beziehung, Kontextverständnis und Verantwortung. Für die Agenturbranche muss dieses System jedoch anders gelesen werden als für klassische Strategie-Beratungshäuser oder Software-Berater.

Die adaptierte Matrix verortet konkrete Leistungen und Kundenbeziehungen im Marketingkontext. Dieselbe Agentur kann in einem Mandat als Dienstleister beauftragt werden, in einem anderen über besondere Expertise auftreten, über eine langjährige Zusammenarbeit echte Partnerschaft aufbauen und in bestimmten Kontexten Trusted Advisor sein. Entscheidend sind zwei

Achsen: fachliche Tiefe beziehungsweise Systemkompetenz sowie Beziehungstiefe beziehungsweise Kontextverantwortung.

Diese Matrix ist keine Rangordnung. Sie beschreibt vielmehr, aus welcher Position heraus eine Leistung beauftragt, wahrgenommen und bewertet wird. Eine Agentur kann als Lieferant starten, durch Qualität Expertise zeigen, über verlässliche Zusammenarbeit Partnerschaft aufbauen und in bestimmten Fragen zum Trusted Advisor werden. Für die Frage nach dem Geschäftsmodell ist diese Einordnung hilfreich, weil sie Pricing konkret macht. Eine klar abgegrenzte Leistung folgt einer anderen Preisgestaltung als spezialisierte Expertise. Partnerschaft schafft Stabilität, braucht aber sichtbaren fachlichen Wertbeitrag. Die Trusted Advisor Position entsteht dort, wo Agenturen liefern und dabei Verantwortung für Wirkung, Qualität, Kontext und Entscheidung übernehmen. Aus dieser Perspektive wird Portfolioarbeit zur strategischen Aufgabe: Welche Leistungen sind klar beauftragte Dienstleistung? Welche beruhen auf besonderer Expertise? Wo entsteht eigene Methodik? Wo kann aus Erfahrung ein Produkt werden? Wo

⁸ Maister, David H.; Green, Charles H.; Galford, Robert M. (2001). *The Trusted Advisor*. New York: Free Press.



Eigene Darstellung in Anlehnung an die Trusted Advisor Matrix nach Maister, Green & Galford (2000) sowie deren deutschsprachige Rezeption bei Weyand (2023).

braucht es laufenden Betrieb? Wo entsteht Partnerschaft? Wo liegt echte Kontextverantwortung? Wenn diese Fragen beantwortet sind, entsteht ein Portfolio, das Leistungen in ihrem Wert unterscheidbar macht. Die Zukunft liegt nicht in mehr Angeboten, sondern in besseren und differenzierteren Angeboten. Nicht jede Agentur muss alles können. Aber jede Agentur muss ihr Portfolio so ordnen, dass Wertform und Verantwortung erkennbar werden. Hier vollzieht sich der Schritt von der Dienstleistung zur Angebotsarchitektur.

Künftige Preismodelle und ihre Konsequenzen

Nach der Angebotsarchitektur folgt die Preisarchitektur. Wenn Agenturen künftig zusätzlich zu Zeit oder einzelnen Outputs auch Services, Systeme, Enablement, Betrieb, Verantwortung und eigenes Wissen verkaufen, reicht eine einzige Preislogik nicht mehr aus. Unterschiedliche Leistungsbausteine brauchen unterschiedliche Berechnungsmethoden. In der Praxis werden sie jedoch häufig kombiniert.

Das GWA KI-Whitepaper 2025 hat bereits gezeigt, dass klassische Modelle wie Tagessatz, Retainer und projektbasierte Vergütung nicht verschwinden, sondern durch performancebasierte, lizenzierte, serviceorientierte und hybride Modelle ergänzt werden.⁹ 2026 wird entscheidend dafür sein, unter welchen Voraussetzungen diese Modelle tragfähig sind und was sie für Agenturen praktisch verändern.

Eine mögliche Menülogik kann zeigen, wie verschiedene Leistungsbausteine zu Angebotspaketen kombiniert werden: Setup, Betrieb, Lizenznutzung, Enablement, Governance und optionale Wirkungskomponenten. Ein Angebot kann beispielsweise aus einem einmaligen Setup, einem laufenden Retainer, einer Lizenz- oder Nutzungskomponente und einer erfolgsbezogenen Ergänzung bestehen. Ein Enablement-Angebot kann Projektpreis, Trainingspaket und laufende Begleitung verbinden. Die zentrale Herausforderung dabei ist, dass diese Bausteine unterschiedlichen Kosten-, Risiko- und Verantwortungslogiken folgen und nicht beliebig austauschbar sind. Daher braucht es keine neue Preisliste, sondern eine nachvollziehbare, individuelle Preisarchitektur. Die beispielhafte Menükarte zeigt die Vielfalt möglicher Kombinationen. Sie ersetzt aber nicht die Prüfung, ob ein Modell zur jeweiligen Leistung

passt. Denn jedes Preismodell verschiebt neben Erlösen auch Risiko, Verantwortung und Steuerungsaufwand. Deshalb braucht es eine zweite Ebene: einen Prüfprozess für die Preisarchitektur.

Für Agenturen entstehen daraus neue Möglichkeiten für Geschäft, Differenzierung und bessere Vergütung. Gleichzeitig steigt die Komplexität. Wer Angebotspakete aus sehr unterschiedlichen Preisoptionen baut, muss verstehen, welche Verantwortung mit welchem Baustein verbunden ist. Darin liegt der Unterschied zwischen einer Preisliste und einer Preisarchitektur. Über neue Erlösmodelle wird viel gesprochen, über Verantwortung, Risiko und Steuerbarkeit hingegen zu wenig. Das ist ein blinder Fleck in vielen Debatten über neue Preismodelle.

Ein Fixpreis gibt Kunden Planungssicherheit, kann für Agenturen aber zur Risikofalle werden, wenn Scope, Qualitätsmaßstab, Korrekturschleifen, Nutzungsrechte, Tool- und Infrastrukturkosten, Freigaben und Änderungslogik nicht sauber geregelt sind. Ein erfolgsbezogenes Modell klingt partnerschaftlich, wird aber problematisch, wenn die Agentur keinen ausreichenden Einfluss auf Media, Budget, Produkt, Preis, Distribution, Datenzugang oder Freigabeprozesse hat. Eine Lizenz kann eigenes Wissen sichtbar machen, setzt aber voraus, dass Intellectual Property, Nutzungsrechte, Updates und Weiterentwicklung geklärt sind.

Die Voraussetzungen für künftige Preisfindung sind deshalb Kalkulation und Leistungsdiagnose. Was entsteht einmalig, was wird wiederkehrend erbracht, was lässt sich skalieren, und was muss kontinuierlich gepflegt werden? Welche externen Kosten, beispielsweise für KI-Modelle und Infrastruktur, gibt es, und wie können sich diese verändern? Was gehört zur Ausführung, was zur Steuerung, was zur Qualitätssicherung, was zur Nutzung eigener Methodik? Welche Verantwortung bleibt bei der Agentur, welche beim Kunden? Ohne die Klärung dieser Fragen wird jedes Modell unscharf.

Auch das Controlling verändert sich. Auslastung, Stundensatz und Marge bleiben wichtig, reichen als Orientierungsgrößen aber nicht mehr aus, wenn Angebote aus mehreren Preislogiken bestehen. Wer Nutzung, Lizenz, Betrieb, Enablement oder Wirkung verkauft, braucht andere Steuerungsgrößen: Setup-Aufwand, Pflegeaufwand, Nutzungsintensität, Servicelevel, Änderungsaufwand, Freigabezeiten, Retention,

⁹ GWA. (2025). GWA KI-Whitepaper 2025: Neue Spielregeln. Wie KI das Agenturgeschäft definiert. Kapitel „Orchestrierung der Zukunft“, S. 59. [↗](#)
Abgerufen am 08.09.2026

Einordnung verschiedener Abrechnungsarten

Was wird verkauft?	Skalierbarkeit	Risiken	AI-Chancen & Risiken
ARBEITSZEIT Stundenabrechnung/ Tagessatz Arbeitszeit und Aufwand pro Stunde oder Tag	●○○○○ Linear mit Ressourcen, schwer zu skalieren ohne mehr Personal	●○○○○ Sehr klare Berechenbarkeit, einfache Abrechnung	●●●○○ KI-Expertise (z. B. Prompt Engineering) rechtfertigt höhere Stundensätze AI-Risiken: Automatisierung senkt Arbeitsaufwand massiv. Preisdruck auf alle automatisierbare Tätigkeiten wird steigen.
KAPAZITÄT Klassischer Retainer Monatliche Verfügbarkeit für definierte, laufende Aufgaben und Betreuung	●●○○○ Halb skalierbar, neue Themen erfordern neue oder erweiterte Retainer	●●○○○ Gering, wenn Rolle und Verfügbarkeit klar definiert	●●●●○ KI-Output-Review, Prompt-Management, KI-Governance – Retainer wird strategischer AI-Risiken: Routine-Aufgaben automatisierbar → Verfügbarkeit weniger wert
AUFWAND + WIRKUNG Fix plus Performance-Bonus Fixhonorar plus erfolgsabhängiger Bonus bei vordefinierten Zielwerten	●●●●○ Gut skalierbar mit messbaren Zielen	●●○○○ Gering bis mittleres, Agentur hat Grundvergütung, Bonus muss erreichbar sein	●●●●○ KI ermöglicht höhere Zielwerte, Bonus-Höhe kann steigen. Bessere Optimierungs Cycles durch KI-Einsatz AI-Risiken: KI beschleunigt Ergebnisse. Erwartungen steigen ebenfalls - möglicherweise schneller als die Technologie dies möglich macht.
GESCHÄFTSERFOLG Revenue Share Anteil am messbaren, der Agenturleistung zuzurechnenden Umsatz oder Geschäftserfolg	●●●●● Sehr skalierbar, Upsides können erheblich sein	●●●●● Hohes Risiko ohne direkter Attributionsmessung. Insbesondere bei E-Commerce/ Performance Marketing gute Messbarkeit gegeben.	●●●●○ KI-gestütztes Performance-Marketing kann erhebliche verbesserte ROIs ermöglichen. Tools und Datenpools werden durch AI „demokratisiert“ und auch kleineren Akteuren zugänglich. AI-Risiken: Attribution wird zunehmend schwerer: Agentur, KI-Kampagne oder organischer Traffic? Chatbots Traffic
SYSTEM / PLATTFORM SaaS-Subscription Laufende Gebühren für Zugang zu einer agentur-betriebenen Plattform oder Service	●●●●● Sehr skalierbar technisch, User wachsen, Marginalkosten gering	●●●●● Hohes Risiko: Technische Infrastruktur, Support, Compliance, Betrieb	●●●●● KI-Features in vorhandenen Angeboten rechtfertigen 2 – 5x höhere Abos. KI ermöglicht neue Angebote: z. B. GEO-Tracking AI-Risiken: Technologiewechsel schneller, ständige Neuentwicklung nötig. Zum Teil hoher Support-Aufwand.
OUTPUT Projektpauschale/Fixpreis Definiertes Leistungspaket zum Festpreis	●●○○○ Bedingt skalierbar, neue Projekte = neuer Fixpreis nötig	●●○○○ Scope-Creep-Risiko, Toolkosten und Freigaben müssen klar sein	●●●●○ KI macht Projekte 3 – 5x schneller → höhere Marge. Neue KI-Projekttypen möglich AI-Risiken: KI spart Aufwand → Bei gleichem Scope sinkender Umsatz/Gewinn. Black-Box-Kalkulationen
WIRKUNG Outcome-Retainer Grundretainer plus KPI-gekoppelte variable Komponente bei definierten Zielwerten	●●●●○ Gut skalierbar, Variable Komponente wächst mit Erfolg	●●○○○ Mittleres Risiko, nur tragfähig wenn Messbarkeit klar ist	●●●●○ KI ermöglicht präzisere Outcomes durch besseren Datenzugang. Neue Testcycles mit hoher Iterationsgeschwindigkeit möglich. AI-Risiken: Attribution-Chaos: Wer hat Outcome erreicht – KI, Agentur oder beide?
ERGEBNIS-DEFINITION Bundled Outcome Definiertes Ergebnis zum Festpreis, unabhängig vom tatsächlichen Aufwand	●●●●● Sehr skalierbar wenn standardisiert, hohe Anfangsinvestition	●●●●● Hohes Agentur-Risiko, nur bei wiederholbaren, klar definierten Ergebnissen	●●●●● KI ermöglicht standardisierte, wiederholbare Outcomes auch in bisher nicht denkbaren Anwendungsgebieten. AI-Risiken: KI Black-Box verschärft sich, Modell- und modalisierungs Fehler können Ergebnis erheblich gefährden
GEISTIGES EIGENTUM IP- und Produkt-Lizenzierung Nutzungsgebühren auf agentur-eigene Methoden, Frameworks, Modelle, Systeme oder Tools	●●●●● Sehr skalierbar, Marginalkosten gering, Revenue wächst mit Nutzern	●●●●○ Hohes initiales Risiko, IP-Schutz und Nutzungsrechte müssen geklärt sein	●●●●● KI selbst wird zum Produkt (LLM-Finetunes, RAG-Systeme, KI-Prompts). KI-Rechte an Stimme, Aussehen und digitaler Persona von Personen. AI-Risiken: KI-Frameworks haben kürzere Halbwertszeit, Obsoleszenz-Risiko höher
UNABHÄNGIGKEIT/ WISSENSTRANSFER Enablement-Honorar Befähigung von Kundenteams durch Schulung, Training und laufende Governance	●●●●○ Gut skalierbar, Training kann multipliziert werden	●●○○○ Mittler, Agentur bleibt Qualitäts-Sparringspartner, Rollen klar trennen	●●●●○ KI-Enablement wird neuer Service – schnellere Skill-Entwicklung AI-Risiken: KI-Tutorials könnten Enablement-Bedarf senken

Preismodelle und ihre Anforderungen

Gruppe	Preismodelle	Worauf Agenturen achten müssen
Aufwand und abgegrenzte Leistung	Aufwand, Tagessatz, Fixpreis, Projektpauschale	Scope, Qualitätsmaßstab, Rechte, Freigaben, Korrekturen, Änderungslogik
Laufende Verantwortung	Retainer, Outcome Retainer, Enablement-Honorar, Betrieb	Rolle, Verfügbarkeit, Pflegeaufwand, Servicelevel, Erwartungsmanagement
System und Intellectual Property	Nutzung, Lizenz, SaaS Subscription, IP- und Produktlizenzierung	Nutzungsrechte, Updates, Weiterentwicklung, Abgrenzung von Toolkosten
Wirkung und Risiko	Fix plus Performance-Bonus, Bundled Outcome, Revenue Share, erfolgsbezogene Komponenten	Messbarkeit, Datenzugang, Einfluss, Attribution, Risikoteilung

Ergebnisbeitrag und Risikoverteilung. Ansonsten entsteht ein Widerspruch: Das Angebot klingt nach neuer Wertschöpfung, wird intern aber weiter mit alten Kennzahlen gesteuert.

Eine besondere Rolle spielt das auftraggebende Unternehmen. Viele Modelle funktionieren nur, wenn Kunden die nötigen Voraussetzungen schaffen und Agenturen diese auch einfordern: Datenzugang, klare Freigaben, definierte Entscheidungswege, Nutzungsrechte, messbare Ziele und ausreichenden Einfluss auf die Erfolgsfaktoren. Preisarchitektur ist deshalb keine abgekoppelte, interne Agenturfrage. Sie wird zu einem Rahmen für Zusammenarbeit.

Damit wird auch der Einkauf Teil der Preislogik. Wenn Procurement weiterhin primär Tagessätze, Senioritätslevel und Stundenvolumen abfragt und in Excel-Tabellen vergleicht, während Agenturen Systeme, Betrieb, Nutzung oder Wirkung verkaufen, prallen zwei Logiken aufeinander. Planungssicherheit, Vergleichbarkeit und Kostentransparenz bleiben berechnete Anforderungen. Aber wenn KI Arbeit verändert, muss auch die Vergleichsgrundlage präziser werden. Ein Tagessatz sagt wenig darüber aus, ob eine Agentur ein System betreibt, eigene Methodik einbringt, Risiken übernimmt oder Wirkung verantwortet. Ein Fixpreis sagt wenig, wenn nicht klar ist, welche Leistungen, Rechte und Korrekturen enthalten sind.

In angloamerikanischen Märkten sind hybride, wertbasierte und ergebnisbezogene Modelle bereits stärker etabliert. TrinityP3 beschreibt seit Jahren den Wandel von input- und kostenbasier-

ten Modellen hin zu output- und outcome-orientierten Vergütungsmodellen.¹⁰ Forrester verweist im Kontext von KI auf den Druck, klassische FTE und Zeitmodelle durch Modelle zu ergänzen, die Lösungen, Produkte, Managed Services und Wirkung besser abbilden.¹¹ Für Deutschland bedeutet das nicht, dass diese Modelle einfach übernommen werden sollten. Vergütungsmodellen, Vertragskulturen, Datenschutzerfordernissen, Freigabeprozesse und Risikoverständnis unterscheiden sich im internationalen Vergleich. Der deutsche Markt braucht keine Kopie internationaler Modelle, sondern mehr Präzision in der Übersetzung: Welche Leistung wird verkauft, welche Verantwortung übernommen, welches Risiko geteilt und welche Steuerung dafür aufgebaut?

Preisgestaltung wird zu einem strategischen Teil der Kundenbeziehung. Agenturen müssen erklären können, warum ein Fixpreis Grenzen braucht, warum ein Retainer nicht nur gebuchte Zeit ist, warum eine Lizenz nicht bloß Toolkosten ersetzt, warum Betrieb anders kalkuliert wird als

¹⁰ TrinityP3 / Darren Woolley:

„The latest trends in agency remuneration“, [↗](#)

„The limitations of input cost over output and outcome value“ [↗](#)

sowie TrinityP3 / Ellie Angell:

„Advertising Agency Fees: Static Inputs To Valuable Outputs“, [↗](#)

Abgerufen am 08.09.2026

¹¹ Jay Pattisall / Forrester:

„The AI Cost Center Crisis“, [↗](#)

„Predictions 2026: Marketing Agencies“ [↗](#) sowie

„Predictions 2026: Marketing Agencies Resign Their Agency“, [↗](#)

Abgerufen am 08.09.2026

Produktion und warum ein erfolgsbezogenes Modell nur mit Datenzugang und Einfluss fair ist. Wer das nicht erklären kann, überlässt die Bewertung der Leistung den alten Einkaufsrastern. Künftige Preismodelle sind daher keine Erweiterung einer Preisliste, sondern die Konsequenz veränderter Arbeit. Erfolgskritisch ist, dass Leistung, Kosten, Risiko, Verantwortung, Controlling und Rolle des Kunden zusammenpassen. Agenturen brauchen kein neues Einheitsmodell, sondern eine Preisarchitektur, die zur eigenen Positionierung und zum eigenen Portfolio passt.

An dieser Stelle steht der Übergang zum Pitch im KI-Zeitalter. Viele Fragen der Preislogik werden lange vor dem Vertrag entschieden, nämlich bereits im Auswahlverfahren. Werden Vorleistungen vergütet? Wem gehören Ideen, Prototypen, Prompts, Workflows oder Funktionsweisen der Systeme? Welche Nutzung ist erlaubt? Welche Daten werden bereitgestellt? Welche Wirkung soll nachgewiesen werden? Wer diese Fragen im Pitch nicht klärt, riskiert, dass Wert entsteht, bevor geklärt ist, wie er geschützt, genutzt und vergütet wird.

Der Pitch im KI-Zeitalter

Der Pitch ist eines der teuersten Rituale der Branche. Er bindet Zeit, Seniorität, Kreativität und Managementaufmerksamkeit, oft ohne sichere Vergütung. KI verstärkt diese Spannung, weil erste Recherche, Variantenbildung, Visualisierung, Textentwürfe und Prototyping schneller werden, während strategisches Verständnis, Rechtklärung, Umsetzbarkeit und spätere Betriebsfähigkeit anspruchsvoll bleiben.

Hinzu kommt die parallele Bewegung auf Kundenseite. Große Mandate werden häufiger wieder aufgeteilt. Was früher in einem gebündelten Etat lag, wird aus Gründen von Komplexität, Spezialisierung, Risikostreuung oder Steuerbarkeit in einzelne Lose geschnitten oder an Bietergemeinschaften vergeben. Dadurch entsteht eine andere Marktmechanik: mehr Schnittstellen, mehr Rollen, mehr Abstimmungsbedarf und höhere Anforderungen an klare Verantwortlichkeiten, aber nicht weniger Agenturleistung.

Die derzeitige Entwicklung definiert neu, was ein Pitch leisten muss. Es geht nicht mehr nur darum, die beste Idee oder das überzeugendste Team zu stellen. Wird ein Mandat in Lose geschnitten oder in einer Bietergemeinschaft bearbeitet, muss der Pitch auch klären, wie

Schnittstellen, Haftung, Governance, Controlling und Entscheidungswege funktionieren können.

KI verschiebt dabei die Wahrnehmung. Einzelne Bausteine der Pitchvorbereitung lassen sich schneller erstellen: Recherche, Variantenbildung, Visualisierung, Textentwürfe, Strukturierung, Prototyping und Präsentationsvorbereitung. Das bedeutet aber nicht, dass Strategie, Konzeption, Kundendenken und belastbare Umsetzungsplanung plötzlich einfacher werden. Die sichtbare Oberfläche entsteht zwar oft schneller. Aber Verständnis, Bewertung, Abstimmung, Qualitätssicherung, Rechtklärung und die Beantwortung der Fragen, ob die gezeigte Lösung später tragfähig umgesetzt oder betrieben werden kann und was das Modell kostet, bleiben aufwändig.

Zudem steigt die Komplexität der Bewertung. Kunden sehen im Pitch mehr Varianten, mehr Lösungswege und mehr ausgearbeitete Ansätze. Zugleich fällt es ihnen schwerer zu erkennen, was davon auf echter Agenturkompetenz beruht, was operativ eine KI-gestützte Oberfläche bleibt und was im späteren Mandat belastbar funktioniert. Der Pitch muss deshalb andere Fragen beantworten: Wer versteht die Aufgabe wirklich? Wer kann Annahmen transparent machen? Wer erkennt Risiken? Wer begründet Qualität? Wer kann aus vielen Möglichkeiten eine tragfähige Richtung machen? Der Pitch verschiebt sich damit vom Präsentationsbeweis zum Entscheidungsbeweis. Mehr als die Menge der gezeigten Optionen zählt die Qualität der Auswahl und die Nachvollziehbarkeit des Weges dorthin. Eine Agentur muss beantworten, warum sie etwas empfiehlt, was sie verwirft, welche Annahmen ihren Empfehlungen zugrunde liegen, welche Risiken bestehen und wie aus einer Idee ein umsetzbares Modell wird.

Noch grundsätzlicher stellt sich die Frage nach Vorleistung und Nutzung. Es entstehen strategische Ableitungen, Prototypen, Promptlogiken, Workflows, Datenstrukturen, Systemskizzen, Toolkonzepte oder sogar Bausteine eines späteren Betriebsmodells. Damit berührt der Pitch unmittelbar die Themen, die bereits beschrieben wurden: Was ist Leistung, was ist Vorleistung, wem gehört was, was darf der Kunde nach dem Pitch nutzen und was muss gesondert vergütet werden?

Diese Fragen müssen im Vorhinein geklärt werden. Ein Pitch, der eine Kampagnenidee abfragt, ist etwas anderes als ein Pitch, der einen KI-Workflow, ein Content System, eine Markenlogik oder einen Prototypen verlangt. Je stärker ein Auswahlverfahren in Richtung System, Methodik oder Betrieb geht, desto weniger reicht das

klassische Verständnis eines Ideenwettbewerbs. Dann braucht es vielmehr klare Regeln.

Auch die Rolle des Einkaufs (Procurement) verändert sich in diesem Kontext. Wenn Kunden im Pitch Effizienzgewinne durch KI abfragen, müssen sie zugleich akzeptieren, dass neue Leistungen nicht nur über niedrigere Aufwände bewertet werden können. Gute Auswahlverfahren müssen weiterhin Output vergleichen und auch Prozess, Verantwortung, Rechte, Datenzugang, Umsetzbarkeit und spätere Betriebsfähigkeit prüfen.

Für Agenturen folgt daraus eine strategische Frage, die vor jedem Pitch stehen sollte: Möchte ich als Agentur überhaupt pitchen? Die Antwort fällt je nach Geschäftsmodell, Positionierung und Marktlage unterschiedlich aus. Einige Agenturen pitchen grundsätzlich nicht. Andere pitchen nur gegen Honorar. Wieder andere konzentrieren sich auf öffentliche Ausschreibungen, Rahmen-

verträge oder klar strukturierte Verfahren. Manche pitchen selektiv, wenn Entscheider:innen, Scope, Budget, Bewertungslogik und Rechte sauber geklärt sind. Keine dieser Haltungen ist per se richtig oder falsch. Es kommt vielmehr darauf an, ob eine Haltung bewusst gewählt ist und zur eigenen Angebotsarchitektur passt. Die höchste Form der Marktreife liegt nicht darin, jeden Pitch effizienter zu bedienen. Sie liegt davor: in einer so klaren Angebotsarchitektur, Preislogik und Positionierung, dass der Markt gezielt anfragt. Dann beginnt Zusammenarbeit möglicherweise mit einem klassischen Pitch oder mit einer Informationsabfrage (Request for Information / RFI), einem bezahlten Strategieworkshop oder einer direkten Verhandlung über ein klar beschriebenes Leistungsangebot (Request for Offer / RFO). Je klarer eine Agentur ihren Wert formuliert, desto weniger ist sie darauf angewie-



SEBASTIAN HÜRTHEN

WeCon Beratungsgesellschaft
Principal Consultant
Autor „KI und Beschaffung.“
Playbook für die Vergabepaxis"



● **Reichen Stunden- und Tagessätze bei KI-gestützten Agenturleistungen noch als Beschaffungsmaßstab – oder verschleiern sie eher, worin Wert, Risiko und Verantwortung tatsächlich liegen?**

Sie verschleiern eher. Der Tagessatz misst Anwesenheit, nicht Wirkung. Bei KI-gestützten Leistungen geht es aber um andere Fragen: Welches Problem wird gelöst? Welche Qualität entsteht? Wer trägt das Risiko, wenn menschliche Kontrolle dem Profit geopfert wird? Auftraggeber müssen künftig stärker über Festpreis-,

Performance- oder Outcome-Modelle nachdenken und die Kompetenz aufbauen, solche Modelle fair und vergabefest zu gestalten.

● **Welche Informationen müssen Dienstleister offenlegen, wenn KI Teil ihrer Leistung ist?** Formell bei funktionieren der menschlicher Aufsicht oft gar keine, strategisch und ethisch aber deutlich mehr. Auftraggeber sollten sehen können, wo die Maschine endet und wo der Mensch beginnt. Das schafft Vertrauen, gerade bei Innovation, Qualitätssicherung und Verantwortung.

● **Wie viel Transparenz ist notwendig, ohne dass Agenturen ihr Know-how vollständig offenlegen müssen?** Es geht um Prozesskompetenz, nicht um Methodenoffenlegung. Ein Dienstleister muss zeigen, wie Qualitätssicherung funktioniert und wie menschliche Kontrolle organisiert ist. Er muss seinen Prompt-Baukasten nicht offenlegen. Eine Analogie aus der IT-Vergabe: Man fordert ein Sicherheitskonzept, nicht jede technische Härtingsvariable. Diese Balance zwischen Nachvollziehbarkeit und Geschäftsgeheimnis muss der Agenturmarkt erst noch finden.

● **Wie können Auftraggeber KI-gestützte Angebote vergleichen?** Nicht über Hochglanzkonzepte. In der IT-Vergabe ar-

beiten wir seit Jahren mit gezielten Konzepten, Leistungsvergleichen, Bemusterungen, Teststellungen und Interviews. Der Bieter muss zeigen, was er oder sein System tatsächlich kann. Genau das braucht auch der Agenturmarkt: Arbeitsproben, Fallstudien und nachvollziehbare Ergebnisketten statt übermaltem PowerPoint-Lack. Wer Oberfläche nicht von Substanz unterscheidet, bewertet das Falsche.

● **Was müssen Unternehmen in Ausschreibungen konkret abfragen?** Dinge, die heute fast nirgends stehen: Welche Art Tools werden genutzt? Welche Daten werden verarbeitet? Wie hoch ist der menschliche Prüfteil? Welche Qualitätssicherung greift? Und welche Preisdumping-Anreize setzt die Ausschreibung selbst? Solche Fragen bremsen Innovation nicht. Sie sind die Voraussetzung dafür, KI-gestützte Leistungen überhaupt vergleichbar und verantwortbar einzukaufen.



sebastian-hürthen ➔

sen, ihn in unbezahlter Vorleistung immer wieder neu zu beweisen.

Problematisch wird es dort, wo ein Verfahren hohe strategische, kreative oder systemische Vorleistungen verlangt, es aber wie ein unverbindlicher Erstkontakt behandelt wird. Ein Chemistry Check darf nicht zur verdeckten Konzeptabfrage werden. Ein Systempitch darf nicht wie eine erste Kreativskizze bewertet werden. Eine Bietergemeinschaft muss andere Fragen als eine Einzelagentur stellen. So wird der Pitch zum ersten Test eines neuen Geschäftsmodells: Wer Systeme, Methodik, Betrieb und Verantwortung verkaufen will, muss das bereits im Auswahlverfahren verständlich äußern. Noch stärker ist es, wenn Angebot, Portfolio, Preisstruktur und Positionierung so klar sind, dass der Markt gezielt anfragt und Auswahlverfahren früher auf konkrete Fähigkeiten, Methoden oder Leistungsmodelle ausgerichtet sind. Der Pitch entscheidet dann nicht mehr nur darüber, wer den Auftrag bekommt. Er zeigt auch, ob Agenturwert im Markt bereits verstanden wurde.

Vom Preis- zum Geschäftsmodell

Am Ende steht also keine neue Abrechnungsform, sondern eine Geschäftslogik. Wer künftig verkaufen will, muss wissen, wofür er steht. Pricing, Portfolio und Pitchpolitik lassen sich nicht

getrennt voneinander betrachten. Sie zeigen gemeinsam, ob eine Agentur ihren Wert verstanden, geordnet und zukunftsfähig gemacht hat. Damit wird Pricing zu mehr als reiner Kalkulation. Es wird zum Ausdruck des eigenen Geschäftsmodells. Wer nur Preise verändert, ohne Portfolio, Rollen, Kosten, Rechte, Risiken und Kundenerwartungen mitzudenken, ändert an den bisherigen Strukturen nichts. Wer dagegen versteht, welche Leistungen bewusst unbeantwortet bleiben, welche wiederholbar werden, welche betrieben werden müssen und wo eigenes Wissen marktfähig wird, kann anders verhandeln. Die Agentur verkauft kalkulierte Entscheidungen unter Unsicherheit. Honorar wird damit auch zur Vertrauensprämie für Urteil, Kontext, Verantwortung und die Fähigkeit, aus vielen Möglichkeiten eine belastbare Richtung zu machen.

Daraus folgt die konkrete Aufgabe, dass **Agenturen ihr Portfolio neu ordnen müssen**: Welche Leistungen bleiben bewusst Dienstleistung? Welche werden zu Produkten? Welche funktionieren als Systeme? Welche liegen im Betrieb? Wo entsteht eventuell eigenes Intellectual Property? Erst aus den Antworten darauf lässt sich ableiten, welche Preislogik trägt, welche Pitchstrategie angemessen ist und welche Kunden zur eigenen Positionierung passen.

Das verändert auch den Blick auf Wachstum. Mehr Mitarbeitende oder mehr Output sind keine Indikatoren für Zukunftsfähigkeit. Wer KI nutzt,

Von Pitchabhängigkeit zu Anfragefähigkeit

Marktmodus	Charakter	Was Agenturen klären müssen
Breiter Pitch	Vergleich über Idee, Preis und Präsentation	Lohnt sich die Teilnahme? Was wird geschützt? Was wird vergütet?
Selektiver Pitch	Teilnahme nur bei strategischem Fit	Passt das Mandat zu Portfolio, Rolle, Kapazität und Preislogik?
Bezahlter Vorleistungsprozess	Strategie, Systemlogik oder Prototyping werden vergütet	Scope, IP, Daten, Rechte, Toolnutzung und Verwertung klären
RFI / RFO	Markt fragt gezielt Leistung, Methode oder Fähigkeit ab	Angebot, Preisarchitektur, Nachweise und Rolle verständlich machen
Direktanfrage	Positionierung erzeugt Nachfrage ohne klassischen Pitch	Expertise, Referenzen, Vorgehen und kommerzielle Logik klar darstellen

aber Leistung weiterhin in alten Kategorien verkauft, überlässt den Produktivitätsgewinn dem Preisdruck. Wer KI in eine klare Angebots-, Preis- und Marktmechanik übersetzt, schafft eine bessere Verhandlungsgrundlage.

So schließt sich der Kreis zum goldenen Dreieck aus Strategie, Struktur und Kultur. Eine Agentur, die diese Verschiebung ernst nimmt, verändert auch sichtbar ihre Strategie, weil sie den eigenen Wertbeitrag neu definiert. Sie passt ihre Struktur an, weil sie Urteilkraft, Systemkompetenz, Governance und Verantwortung anders organisieren muss. Und sie modifiziert ihre Kultur, weil nicht mehr die Nachweisbarkeit von Aufwand belohnt wird, sondern die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen, Qualität zu begründen und Verantwortung zu übernehmen.

Zukunftsfähigkeit entsteht durch klare Profile. Manche Agenturen werden stärker als spezialisierte Experten auftreten, andere werden Systeme betreiben, Kunden befähigen, Markenlogiken schützen, Plattformen entwickeln oder in Bietergemeinschaften komplexe Mandate steuern. Entscheidend ist nicht die Form. Entscheidend ist, dass sie bewusst gewählt, kalkuliert, bepreist und im Markt verständlich gemacht wird.

Die damit verknüpfte Transformation der Preisgestaltung ist das Ergebnis einer umfassenderen Neuordnung. Was und wie eine Agentur verkauft, klärt sich erst, wenn sie weiß, was sie sein möchte. Aus veränderter Arbeit wird ein anderes Angebot, aus Angebot wird Preisarchitektur, aus Preisarchitektur wird Pitchpolitik, und aus klarer Positionierung entsteht im besten Fall gezielte Nachfrage.



**CHRISTIAN NIEMEYER &
JÖRG LÜSEBRINK**

FRANCIS DRAKE
Geschäftsführende Gesellschafter



● **Fragen Unternehmen in Pitches schon nach neuen KI-bedingten Leistungen – oder dominieren weiterhin klassische Kategorien wie Stunden, Teamgröße, Cases, Scope und Preis?**

Es ist häufig noch so, dass Unternehmen den Einsatz von KI – zum Beispiel bei der Preiskalkulation – ausdrücklich ausschließen. Die klassischen Kategorien dominieren ganz klar. Gerade bei öffentlichen Ausschreibungen steht dahinter die Forderung nach unbedingter Vergleichbarkeit anhand harter Fakten. Das ist ein systemimmanentes Problem, das kurzfristig schwer aufzulösen sein wird.

Unternehmen müssen erst noch lernen, dass zum Beispiel Preis und Teamgröße nicht verschwinden, sondern ganz neu definiert werden müssen. Aber das in den Markt hineinzutragen, ist in erster Linie Aufgabe der Agenturen selbst, nicht einer Pitchberatung.

● **Sind heutige Pitchverfahren geeignet, strategische Orientierung, Systemkompetenz, Governance, Wirksamkeit und Risikoübernahme sichtbar zu machen?** Grundsätzlich schon. Es müssen allerdings die richtigen Fragen und Aufgaben gestellt werden – zum einen natürlich durch Pitchberatungen, aber in erster Linie durch Kunden und Auftraggeber, die die „neuen Leistungen“ verstanden haben, abfragen und beauftragen wollen.

● **Stabilisieren Pitchberatungen ungewollt alte Agenturmodelle, wenn sie Vergleichbarkeit vor allem über bekannte Leistungs- und Preistraster herstellen?** Ja, aber nicht „ungewollt“, sondern als Teil des Systems, in dem die durch KI veränderten Geschäftsmodelle noch nicht angekommen sind. Und da stößt eine „Pitchberatung“ dann eben auch an ihre Grenzen.

● **Was müsste sich an Ausschreibungen ändern, damit neue Pricing-Modelle wie Outcome-Modelle, Lizenzmodelle, Ena-**

blement-Honorare oder Systemleistungen überhaupt vergleichbar werden?

Ausschreibungen müssten komplett anders aussehen. Es dürfte nicht mehr im Vordergrund stehen, wie eine Leistung erbracht werden soll (z. B. über Stunden und Sätze), sondern welches Ergebnis (überhaupt) erreicht werden soll. KPIs müssten eine wesentlich größere Rolle spielen. Vergütungsmodelle und Verträge müssten über die gesamte Vertragslaufzeit maximale Flexibilität für dynamische Anpassungen bieten.

● **Wenn KI Konzepte, Visualisierungen und Prototypen schneller verfügbar macht: Verliert der klassische unbezahlte Pitch an Aussagekraft – oder wird er sogar problematischer?** Der klassische Pitch in der bestehenden Form mit seinen starren Parametern wird seine Aussagekraft eindeutig verlieren, im nicht-öffentlichen Sektor natürlich sehr viel schneller als im öffentlichen Sektor.



christian-niemeyer-
ab575a82 ➔



joerg-luesebrink ➔

3. NACHWUCHS IM WANDEL: WER DIE KOMMUNIKATIONSBRANCHE VON MORGEN PRÄGT

Wenn KI die klassischen Einstiegsaufgaben übernimmt, entsteht Kompetenz nicht mehr nebenbei. Sie muss bewusst gestaltet werden.



Mit der Übernahme repetitiver Aufgaben durch KI und dem Wandel klassischer Einstiegspositionen wird sich auch die Karriereleiter der Zukunft verändern. Aber die Debatte darüber stellt oft die falsche Frage, nämlich wie Junior:innen zu Senior:innen werden, wenn klassische Einstiegsaufgaben wegbrechen. Damit wird unterstellt, dass seniorige Rollen auch in Zukunft im Kern dieselben bleiben. Die eigentliche Frage lautet jedoch anders: Welche Rollen entstehen neu, und welche Lernwege braucht es, um Menschen dorthin zu entwickeln?

Im Folgenden wird diese Frage aus den Perspektiven der Agentur, der Nachwuchskraft und der Ausbildungsinstitution betrachtet. Die ökonomische Seite der Transformation und die Frage, warum das klassische Stundenmodell, die Senioritätspyramide und die bisherige Produktionsökonomie unter Druck geraten, behandelt der Deep Dive GESCHÄFTSMODELL UND PRICING (ab Seite 69 →). Nachfolgend geht es um die organisationale Konsequenz: Wie bauen Agenturen künftig Kompetenz auf, wenn sich die klassischen Lernpfade grundlegend verändern?

Was wirklich auf dem Spiel steht

Tätigkeiten von Junior:innen sind mehr als Aufgaben, sie sind Lerntätigkeiten. Recherche lehrt, Quellen zu bewerten. Die zehnte Textvariante lehrt, Sprache zu beurteilen. Manuelles Reporting lehrt, Zahlen zu lesen. Wiederholung und Bewertung schaffen Erfahrung. Wenn KI wichtige, erste Schritte übernimmt, entfällt sowohl die Aufgabe der Kompetenzentwicklung als auch ein strukturell verankerter Weg dorthin: Learning by Doing. Das ist zwar ein Problem, aber es wäre falsch, daraus zu schließen, dass die Lernkurve verschwindet. Sie verlagert sich, und darin liegt

die entscheidende Weggabelung: Auf dem Spiel steht die Fähigkeit von Organisationen, Kompetenz und Erfahrung künftig bewusst aufzubauen.

Dass dieser Gestaltungsdruck real ist, zeigen aktuelle Branchendaten. Der Agency Happiness Report 2026¹² belegt eine der stärksten Korrelationen des gesamten Whitepapers: Wer die eigene Agentur als KI-ready wahrnimmt, erreicht einen Glücks-Score von 7,3. Wer sie als nicht vorbereitet erlebt, landet bei 4,0. Eine Differenz von über drei Punkten auf einer zehnteiligen Skala. KI-Readiness wirkt damit nicht nur auf Produktivität, sondern auch auf Bindung, Motivation und Kreativität. Für Agenturen sind das keine weichen Faktoren, sondern Voraussetzungen für Zukunftsfähigkeit.

Die Unterscheidung, auf die es ankommt: Tool-Reife vs. KI-Reife

„Wir sind schon ganz gut mit KI“ – dieser Satz ist in der Branche häufig zu hören und auch die Datenlage des Studienteils belegen das. Gemeint ist meistens: Das Team nutzt LLMs mehr oder weniger systematisch, es sind Spezialtools im Einsatz, die Nutzung nimmt zu. Das ist klassische Tool-Reife. Sie ist wichtig, aber sie ist nicht das Gleiche wie KI-Reife. Und diese Unterscheidung ist die wichtigste konzeptionelle Weiche für all das, was in diesem Deep Dive folgt.

Tool-Reife beschreibt die Fähigkeit, verfügbare Systeme effizient zu bedienen. Sie ist wichtig und wird in den nächsten Jahren deutlich weiter verbreitet sein. Ähnlich wie heute kaum jemand erklärt, warum er oder sie PowerPoint oder Excel beherrscht, wird Tool-Reife Grundausstattung und, keine Differenzierung sein.

KI-Reife beschreibt etwas qualitativ anderes, nämlich die Fähigkeit zu verstehen, wie KI-Systeme in Prozesse eingebettet werden und was sich dabei in der Logik von Arbeit verändert. Wer KI-reif ist, denkt nicht nur linear. KI-Reife bedeutet, in Prozessvorbereitung und Systemsteuerung zu denken, nicht nur in Einzelschritten, die nacheinander ausgeführt werden. Und er oder sie entwickelt Urteilsvermögen dafür, welche Aufgaben ein System verlässlich übernehmen kann und welche nicht.

Hier schließt sich die Frage nach den Lernräumen an. Wenn klassische Übungsfelder der Einstiegsrollen wie Recherche, Variantenarbeit oder Reporting teilweise von KI übernommen werden,

Auf dem Spiel steht die Fähigkeit von Organisationen Fähigkeiten und Erfahrung in Zukunft bewusst zu entwickeln.

¹² awork & Appinio. (2026). Agency Happiness Report 2026. ↗
Abgerufen am 08.09.2026

muss Erfahrung an anderer Stelle entstehen: in der Bewertung von Quellen, im Vergleich von Varianten, in der Begründung von Entscheidungen, in der Prüfung von Qualität und in der Reflexion darüber, wann ein Ergebnis gut genug ist. Für Ausbildung und Personalentwicklung ist diese Unterscheidung entscheidend. Wer nur Tool-Reife entwickelt, baut Fähigkeiten auf, die morgen Commodity sind. Wer KI-Reife entwickelt, baut Fähigkeiten in Form von Erfahrung auf, die auch in zehn Jahren noch relevant sind.

Die eigentlich interessante These, die in der Nachwuchsdebatte bisher kaum ausgesprochen wird, lautet: Wer heute mit echter KI-Reife in die Branche einsteigt, kann Entwicklungsstufen überspringen, für die frühere Generationen Jahre gebraucht haben. Die wegfallenden Juniorentätigkeiten stellen nicht nur einen Verlust dar. Für diejenigen, die den Wandel verstehen und gestalten, sind sie auch Beschleuniger. Allerdings wirkt diese Beschleunigung nur unter einer Bedingung: KI verstärkt, was man mitbringt. Wer Tiefe einbringt, bekommt Tiefe zurück. Wer noch kein eigenes Urteil entwickelt hat, bekommt etwas anderes: überzeugend klingende Mittelmäßigkeit, die nicht als solche erkannt wird. Gefährlich ist daher nicht, dass KI schlechte Ergebnisse produziert, sondern dass sie glaubwürdige und scheinbar plausible Ergebnisse liefert, die niemand mehr hinterfragen kann. Eine der wichtigsten neuen Fähigkeiten in der Ausbildung ist deshalb nicht Prompting, sondern die Bildung von Urteilsvermögen – die kritische Distanz zum eigenen Output und die Fähigkeit, sich von der Maschine nicht zu schnell überzeugen zu lassen.

Welche Fähigkeiten jetzt knapp werden

WAS KÜNFTIG KNAPP WIRD, ZEIGT SICH VOR ALLEM AUF DREI EBENEN:

Erstens: Domänenkompetenz inklusive Systemverständnis: Marketingkompetenz allein wird künftig nicht mehr ausreichen. Wer Kommunikationsprozesse in KI-Systeme überführen, steuern und bewerten soll, braucht ein Verständnis dafür, wie diese Systeme funktionieren – nicht auf Entwicklerebene, sondern auf einer Ebene, die es erlaubt, zu beurteilen, wo ein System verlässlich ist und wo es scheitert. Diese Kombination war bislang selten in einer Person vereint und wird entsprechend schwer zu finden sein.

HARALD R. FORTMANN

five14
Personalberater



● **Entwertet KI Seniorität oder macht sie anspruchsvoller?** KI entwertet Seniorität nicht, sie macht sie anspruchsvoller. Erfahrung zählt weniger über Wissen, sondern über Urteilkraft, Kontextverständnis und die Fähigkeit, Verantwortung unter Unsicherheit zu übernehmen.

● **Welche Kompetenzprofile sind aktuell am schwierigsten zu besetzen?** Am schwierigsten zu besetzen sind hybride Kompetenzprofile. Gesucht werden Menschen, die technologische Tiefe, Business-Verständnis und Führungsfähigkeit glaubwürdig kombinieren. Insbesondere CFO und CMO (aber nicht ausschließlich) werden heute mit KI-Kompetenz erwartet – umgesetzt haben es aber bisher nur wenige.

● **Wie wächst heute noch ein Junior in die Projektverantwortung hinein?** Juniors wachsen heute über gestaffelte Verantwortung hinein. Kurze Lernzyklen, echte Zuständigkeit und frühes Entscheiden ersetzen das klassische jahrelange „Zuarbeiten“. Hilfreich ist es, ein Tandem aus Junior und Senior zu bilden, damit der Wissenstransfer klappt – in beide Richtungen.

● **Was erwarten Unternehmen von Agenturen, das sie vor zwei Jahren noch nicht erwarteten?** Unternehmen erwarten heute strategische Mitverantwortung von Agenturen. Haltung, Business-Verständnis, KI-Kompetenz und Impact zählen mehr als reine Umsetzung. Strategie ist Trumpf und das Businessmodell mit Zukunft.

● **Ist Personalentwicklung bei Ihren Mandanten ein Strukturthema oder bleibt sie ein Benefit?** Personalentwicklung wird zunehmend ein Strukturthema. Sie entscheidet über Skalierbarkeit und Zukunftsfähigkeit – und ist damit klar Chefsache, kein Zusatz-Benefit mehr. Wir erleben derzeit die erste Krise, in der Personalentwicklungsbudgets nicht gestrichen, sondern teilweise sogar erhöht werden.



hrfortmann >

Zweitens: Prozess- und Organisationskompetenz: KI-Transformation ist keine Softwareinstallation. Sie ist eine Reorganisation von Arbeitsabläufen, Verantwortlichkeiten und Qualitätsstandards. Wer in Zukunft ein Team oder einen Transformationsprozess führt, braucht die Fähigkeit, Prozesse zu analysieren, zu beschreiben und neu zu denken. Agenturen haben traditionell eine Kreativ-DNA, weniger eine Prozess-DNA. Das wird sich ändern müssen, weil kreative Exzellenz und Prozessklarheit in einer KI-geprägten Welt zunehmend zusammengehören und sich gegenseitig verstärken.

Drittens: Führungskompetenz unter technologischem Wandel: Menschen durch Veränderungen zu führen, die die Arbeit und die Selbstwahrnehmung der Betroffenen berühren, ist eine Fähigkeit, die derzeit kaum systematisch entwickelt wird. Nicht weil weniger Menschen führen können als früher, sondern weil die Anforderungen an Führung in transformativen Kontexten andere sind als in stabilen.

Was alle drei Ebenen verbindet, ist eine Querschnittskompetenz, die sich kaum in einem Stellenprofil abbilden lässt: Urteilsvermögen. In dem Moment, in dem KI nahezu alles erzeugen kann, wird die Frage „Was sollte überhaupt existieren und warum?“ zur Kernfrage professioneller Arbeit. Wer sie nicht beantworten kann, ist leichter ersetzbar, unabhängig davon, wie gut er oder sie Systeme bedient. Urteilsvermögen wird damit zur knappsten Ressource im Zeitalter des Informationsüberflusses.

Neue Rollen: Das Kompetenzdreieck, das sich momentan bildet

In der Branche bilden sich neue Rollen und bestehende verändern sich. Sie verlangen Fähigkeiten, für die es bislang kaum Stellenprofile gibt. Dabei geht es nicht darum, dass komplett neue Berufsbilder die alten ersetzen. Es geht vielmehr darum, dass sich innerhalb eines veränderten Rahmens neue Kombinationen herausbilden.

Die erste Rolle umfasst die klassischen Fachprofile der Branche wie Strategie, Konzeption, Text, Account, Kreation, angereichert um KI als integrales Werkzeug. Die Kernkompetenz verschiebt

sich dabei von der Ausführung zur Rahmensetzung und Qualitätsbeurteilung: nicht mehr jeden Schritt selbst gehen, sondern erkennen, was gut ist, auch wenn man es nicht selbst produziert hat. Dieses Urteilsvermögen bleibt zutiefst menschlich. Es setzt aber voraus, dass man versteht, was Systeme leisten und wo sie an Grenzen stoßen.

Die zweite Rolle ist die der Systemarchitekt:innen und Prozessdesigner:innen. Sie übersetzen Arbeitsabläufe in KI-Architekturen, definieren Workflows, konfigurieren Systeme und entwickeln Qualitätsmaßstäbe für automatisierte Outputs. Dieses Profil liegt näher am Systemdenken als an klassischer Kreativ- oder Beratungsarbeit und existiert in klassischen Kommunikationsagenturen kaum noch. Aber es wird zurückkommen, entweder durch interne Entwicklung oder durch neue Talente von außen.

Die dritte Rolle bündelt Governance und Qualitätssicherung. Wenn Systeme Outputs produzieren, die in Kundenmarken wirken, in Kommunikationskanälen ausgespielt werden und rechtliche Konsequenzen haben können, braucht es Verantwortliche für diese Outputs. Das ist keine Compliance-Rolle im engen Sinne, sondern eine inhaltliche Qualitätssicherung unter den Bedingungen zunehmender Systemautonomie.

Diese drei Rollen sind keine separaten Berufe, zwischen denen man sich entscheiden muss. Sie sind Kompetenzdimensionen, die sich in einer Organisation gegenseitig durchdringen. Neue Rollen wie AI Operations Expert, Synthetic Content Manager oder Applied AI Strategist entstehen genau in den Überschneidungen.

Was Agenturen jetzt tun müssen

Wer KI in bestehende Strukturen einbaut, optimiert. Wer Strukturen für KI neu denkt, transformiert. Beides ist möglich, aber nur ein Weg baut einen nachhaltigen Vorsprung auf.

Für die Kommunikationsbranche und die Nachwuchsarbeit bedeutet das eine konkrete Führungsaufgabe: Neue Lernwege müssen entstehen, aber diese entstehen nicht von selbst. Sie müssen gestaltet und betrieben werden. Dafür braucht es explizite Entscheidungen darüber, wie Berufseinsteiger:innen künftig Kompetenzen aufbauen, wenn klassische Übungsfelder und Lernräume wegfallen. Das kann über neue Men-

toring-Strukturen geschehen, über bewusst gestaltete Mensch-KI-Zusammenarbeit in echten Projekten, über systematisches Debriefing von KI-Outputs als Lernformat. Abwarten oder hoffen, dass sich das Problem von selbst löst, wird nicht ausreichen. Ob diese Lernwege tatsächlich entstehen und funktionieren, ist am Ende auch eine Kulturfrage: Experimentierbereitschaft, Fehlerkultur und Führung entscheiden über Umsetzungstiefe und Erfolg.

Ein zusätzlicher Befund des bereits angesprochenen Agency Happiness Reports 2026 von appinio und awork¹³ verdient hier besondere Aufmerksamkeit: Das Management schätzt die eigene Agentur signifikant häufiger als KI-ready ein als untere Ebenen (25 % gegenüber 15 % in

den operativen Rollen). Diese Wahrnehmungslücke ist kein Randproblem, sondern zeigt, dass Maßnahmen zur KI-Integration entweder nicht sichtbar sind oder nicht bei allen ankommen. Für Agenturen, die neue Lernwege aktiv gestalten wollen, bedeutet das, dass die Kommunikation über den Stand der Transformation genauso wichtig ist wie die Transformation selbst.

Agenturen, die das ernst nehmen, eröffnen sich zugleich einen Rekrutierungsvorteil. Die Generation, die jetzt und künftig in den Beruf ein-

13 awork & Appinio. (2026). Agency Happiness Report 2026. [Abgerufen am 08.09.2026](#)



NELA RIEHL

Volt
Abgeordnete im Europaparlament (MEP)
Vorsitzende im Ausschuss für
Kultur und Bildung

Volt

● **Was muss sich jetzt ändern, damit junge Menschen KI nicht nur benutzen, sondern verstehen und beurteilen können?** Es fängt mit der Haltung an. In Deutschland diskutieren wir KI fast ausschließlich als Gefahr. Natürlich gibt es Risiken, aber ohne Neugier verpassen wir Chancen und verlieren den Anschluss. Das entscheidet auch, ob Lehrkräfte sich überhaupt fortbilden. Als ich noch unterrichtet habe, bekamen wir einen nagelneu eingeführten Hamburger Bildungsplan, der fünf Jahre gelten sollte. Das Wort „KI“ kam darin nicht vor. Ob das inzwischen nachgebessert wur-

de, weiß ich nicht. Aber dieses Grundverständnis, dass KI nicht weggeht, fehlte damals schlicht.

● **Welche Fähigkeiten müssen Schule, Ausbildung und Hochschule künftig wirklich vermitteln – jenseits von „Tool-Bedienung“?** Kritisches Denken bleibt zentral, gerade weil ein Teil des Denkens an Systeme ausgelagert wird. Kurzfristig bringen Schüler bessere Leistungen, wenn sie KI nutzen, langfristig schlechtere. Aber kritisch sein allein reicht nicht: Es braucht ein Grundverständnis, wie diese Systeme funktionieren. Wir werden nie alle dazu befähigen, KI-Inhalte zuverlässig zu erkennen, aber dieses Systemverständnis muss in den Unterricht und darf kein freiwilliges Zusatzthema sein.

● **Verstärkt KI Bildungsungleichheit – oder kann sie diese reduzieren?** Das Potenzial für mehr Chancengleichheit ist real. Individualisiertes Lernen, auf jeden Schüler zugeschnitten, wäre eine Riesenchance. Aber so wie KI heute genutzt wird, verstärkt sie eher Ungleichheit: Manche Kinder werden begleitet und profitieren, andere werden alleingelassen. Dann wird KI schnell riskant. Und es scheitert oft an schlichten Basics: In meinen Klassen hatten wir 25 Kinder und neun funktionierende Laptops. Ohne Hardware bleibt alles Theorie. Es ist Glückssache, wo man in Europa zur Schule geht, und das darf nicht sein.

● **Was steht durch generative KI in der Kreativwirtschaft auf dem Spiel – und was ist die Chance?** Zwei Punkte: Vielfalt und Vergütung. Wenn „KI-Kunst reicht“, verarmt Vielfalt langfristig. KI-Systeme reproduzieren immer wieder, was schon läuft. Gleichzeitig werden Werke genutzt, ohne dass die Menschen dahinter profitieren. Wir arbeiten gerade an der Copyright-Novelle. Das Ziel ist die faire finanzielle Beteiligung für alle, deren Werke als Trainingsgrundlage dienen.

● **Wo muss Europa bei KI härter sein – und wo pragmatischer?** Regulierung ist nicht negativ. Viele Kreativschaffende sagen: Klare Regeln schützen – und fördern sogar Innovation, weil sie Leitplanken setzen. Gleichzeitig war Europa bisher zu vorsichtig, einen eigenen Markt für europäische Produkte und Plattformen zu schaffen. Die Abhängigkeiten, die daraus entstanden sind, spüren wir jetzt. Die Balance ist dünn – aber die Baseline ist klar: Kreative Menschen müssen von ihrer Arbeit leben können, ohne dass ihr Werk einfach verwendet wird, ohne sie zu nennen.



nela-riehl-784402270 [➔](#)

steigt, kommt unter anderen Voraussetzungen: Sie wächst mit KI-Tools auf und hat weniger Berührungsangst. Wer ihr eine Umgebung bietet, in der KI-Reife aktiv entwickelt wird und nicht nur die Tool-Nutzung zählt, zieht eher die Talente an, die in fünf bis 10 Jahren die relevanten Seniorrollen besetzen können.

Die strategische Personalfrage lautet daher nicht: Wie ersetzen wir die wegfallenden Junioren-tätigkeiten? Sie lautet: Welche Erfahrungen müssen junge Leute heute machen, um dorthin zu gelangen, wo wir sie in etwa drei Jahren brauchen?

Was Ausbildungsinstitutionen leisten müssen

Schulen, Universitäten und Akademien stehen vor einem doppelten Auftrag. Sie müssen bestehende Disziplinen KI-tauglich machen und zugleich neue Kompetenzfelder aufbauen. Der Wandel verläuft schneller als übliche Zyklen der Lehrplanentwicklung – und trifft auf Institutionen, die vielerorts noch mit Digitalisierungsrückstand zu kämpfen haben.

Der erste Teil dieses Auftrags ist klarer: Marketingkompetenz, Kommunikationsstrategie, Konzeption, Kreation bleiben relevant. Aber diese Fähigkeiten müssen konsequent mit KI-Verständnis verbunden werden, und zwar als integraler Bestandteil der Ausbildung – von Anfang an, nicht nachträglich eingebaut. KI ist kein Werkzeug neben anderen, sondern Infrastruktur, innerhalb derer professionelle Arbeit stattfindet. Wer das ignoriert, bildet für eine Welt aus, die es bald nicht mehr geben wird.

Der zweite Teil ist anspruchsvoller: Neue Kompetenzfelder brauchen neue Curricula. Wer AI Operations Expert werden soll, findet dafür heute noch kein fertiges Studienprogramm. Wer Governance-Verantwortung in einer Kommunikationsagentur übernehmen will, findet keine Zertifizierung. Hier sind Ausbildungsinstitutionen

gefordert, eng mit der Praxis zusammenzuarbeiten, tief verankert in gemeinsamer Kompetenzentwicklung, jenseits des Gastvortragformats.

Das ist auch eine Selbstverpflichtung: Ausbildungsinstitutionen müssen den Wandel selbst mitgehen, nicht nur beschreiben. Die Studierenden, die sie ausbilden, werden in einer Arbeitswelt ankommen, für die es kein vollständiges Handbuch gibt. Die beste Vorbereitung darauf ist keine Toolbox, sondern die Fähigkeit, mit Veränderung produktiv umzugehen, und das Vertrauen, auch in unübersichtlichen Situationen urteilen zu können.

Das ist vielleicht der tiefste Sinn von Ausbildung in einer KI-geprägten Welt: Kein Wissen vermitteln, das morgen veraltet ist, sondern Urteilsvermögen entwickeln, das bleibt. Wichtig ist auch das Bewusstsein für eine Unterscheidung, die einfach klingt und schwer zu erreichen ist: Denn KI kann zwar einen Stil kopieren, aber nicht den Weg, auf dem er entstanden ist, sowie die Erfahrungen, die Fehler und die Entscheidungen, die einen Menschen zu dem gemacht haben, was sie oder er ist.

Was junge Menschen in die Branche einbringen – ihre Perspektive, ihre Haltung, ihre Erfahrungen mit Medien, Kultur und Technologie – ist nicht reproduzierbar. Das ist kein romantischer Gedanke. Es ist die nüchterne Beschreibung dessen, was Ausbildung leisten muss: Menschen zu entwickeln, die sich ein eigenes Urteil bilden können.

Was Ausbildung leisten muss: **Menschen entwickeln**, die sich ein eigenes **Urteil bilden** können.

4. MARKE, SICHTBARKEIT UND DAS NEUE PUBLIKUM

Marken müssen für Menschen und Maschinen lesbar, vertrauenswürdig und zitierfähig sein.



Kommunikation für Menschen und Maschinen

Kommunikationsagenturen haben sich seit jeher als Spezialisten für Aufmerksamkeit verstanden. Sie wussten, wie man Botschaften durch Kanäle führt, Reize setzt, Reichweite einkauft, Wirkung misst und optimiert. Diese Fähigkeit haben sie nach jedem Medienwandel neu unter Beweis gestellt. Print, Radio, Fernsehen, Internet, Mobile, Social Media: Jedes Mal hat die Branche die Regeln eines neuen Mediums schnell verstanden und daraus eine Dienstleistung gemacht. Was gerade passiert, sieht auf den ersten Blick nach demselben Muster aus, ist es aber nicht. Jetzt ist nicht nur der Kanal neu, sondern auch der Adressat.

Kommunikation hatte immer ein Gegenüber: den Menschen. Diese Selbstverständlichkeit gilt nicht mehr uneingeschränkt. Wer heute Inhalte produziert, schreibt für zwei Publika gleichzeitig, nämlich für Menschen, die lesen, fühlen und entscheiden, und für Maschinen, die indexieren, gewichten, synthetisieren und vorentscheiden, was ein Mensch, eine andere Maschine oder ein Algorithmus sieht. Beide funktionieren nach unterschiedlichen Prinzipien. Menschen reagieren auf Erzählung, Bild, Rhythmus und Überraschung. Maschinen bewerten Faktendichte, Quellenqualität, strukturierte Daten, semantische Klarheit und Zitierfähigkeit. Was für das eine Publikum funktioniert, ist für das andere oft gar nicht sichtbar. Kommunikation muss heute beiden Anforderungen zugleich gerecht werden. Das ist eine neue Disziplin, für die es noch keine etablierte Praxis gibt. Sie wird sich in den nächsten Jahren noch weiter herausbilden, und die Agenturen, die früh damit beginnen, werden sie wesentlich mitprägen.

Das neue Publikum: KI-Systeme, Overviews, Retrieval, Agenten

Zwischen Sender und Empfänger schiebt sich eine neue Instanz, die verschiedene Gestalten annehmen kann. Dazu gehören KI-Zusammenfassungen über Suchergebnisse wie Google AI Overviews, Retrieval-Systeme, die auf eine Frage hin Dokumente durchsuchen, sowie Agenten, die im Nutzer-Auftrag recherchieren, vergleichen, sortieren und sogar Einkäufe tätigen können. Diese Systeme verbindet, dass sie noch vor dem Menschen entscheiden, was dieser zu sehen bekommt. Sie filtern, bündeln, priorisieren. In vielen Fällen formulieren sie die Antwort, die den

bisherigen Klick auf eine Website ersetzt. Der Unterschied zur klassischen Suchmaschine ist dabei qualitativ, nicht graduell. Suchmaschinen rankten und filterten, sie synthetisierten nicht. Sie zeigten eine geordnete Liste an Möglichkeiten, Entscheidung und Interpretation blieben beim Menschen. Generative Systeme liefern eine einzige formulierte Antwort. Wer darin nicht erscheint, existiert für die Nutzer:innen in diesem Moment nicht.

Hinzu kommt ein Steuerungsproblem. Klassische Suchalgorithmen waren zum Beispiel über dokumentierte Rankingfaktoren beeinflussbar. Sprachmodelle operieren auf statistischen Mustern über riesige Trainingsdaten. Dass eine Marke in einer KI-Antwort vorkommt oder nicht, lässt sich noch nicht durch einfache, dokumentierte Regeln steuern und – zumindest derzeit – auch noch nicht einkaufen.

Schließlich ist der zeitliche Versatz zu berücksichtigen. Suchmaschinen warteten auf eine Anfrage, KI-Systeme handeln proaktiv. Sie stehen nicht am Ende der Recherche, sondern am Anfang von Entscheidungen. Für Marken und Marketing bedeutet das eine Verschiebung des ersten Eindrucks, für den es keine zweite Chance gibt. Das, was ein Mensch zuerst über eine Marke erfährt, ist zunehmend nicht mehr ein Stück der eigenen Kommunikation, sondern eine Synthese, die ein System aus vielen Quellen zusammenstellt. Wer diese Synthese beeinflusst, prägt den ersten Eindruck. Wer das nicht macht, überlässt ihn dem Zufall und damit vielleicht sogar dem Wettbewerb.

Sichtbarkeit wird zur Infrastrukturfrage

Sichtbarkeit war schon immer auch eine Frage des Budgets. Wer mehr zahlte und lauter war, erschien präsenter. Wer klüger optimierte, rankte höher. Beide Modelle setzen voraus, dass die Sichtbarkeit auf einer Skala liegt: mehr oder weniger, vorne oder hinten.

KI-Systeme ersetzen die Rangliste nicht einfach durch eine einzige Antwort, aber sie verdichten und verändern den Suchraum radikal. Aus vielen möglichen Treffern wird eine kleine, sprachlich integrierte Auswahl. Darin liegt der Unterschied zur klassischen Suchmaschinenantwort: Nicht die Platzierung auf einer sichtbaren Ergebnisleiter entscheidet, sondern die Frage, ob man überhaupt in den Antwortkorri-

der eines Systems gelangt. Suchmaschinen verschwinden deshalb nicht. Für viele Recherche-prozesse bleiben sie weiterhin dominant, aber generative Systeme werden zunehmend zum primären Auskunftssystem für Informationen und beratende Anfragen. Wer heute die Kommunikationsarchitektur eines Unternehmens plant, muss beide Formen der Sichtbarkeit parallel berücksichtigen.

DARAUS FOLGEN DREI KONSEQUENZEN FÜR WEBSITES UND INHALTE:

Erstens: Maschinenlesbarkeit ist eine Grundvoraussetzung für Sichtbarkeit in KI-Systemen. Eine Website, die KI-Systeme nicht strukturell verstehen können, ist für diese Systeme unsichtbar. Designqualität und Kreativpreise spielen keine Rolle.

Zweitens: Inhalte müssen für Zitierbarkeit optimiert werden, nicht nur für den Klick. Faktendichte, klare Autorenschaft, der Verzicht auf generische Marketingprosa und Erwähnungen in externen Fachquellen werden zu zentralen Relevanzsignalen für KI-Systeme.

Drittens: Die Website wandelt ihre Funktion. Sie war ein Schaufenster, sie wird zur Wissensressource. Die Frage „Wie findet ein Mensch unsere Website?“ weitet sich zu: „Wie findet eine KI unsere Informationen, wie verarbeitet sie diese Informationen und was tut sie damit?“

Damit verschiebt sich auch eine Grundannahme des Internets. Das offene Web versprach einmal, Wissen breiter zugänglich zu machen und Orientierung durch Verlinkung, Suche und öffentliche



FRANK POSTEL

E. Breuninger
CTO



● **Zusammenarbeit mit Agenturen und Dienstleistern: Was muss durch KI anders laufen?** KI-Nutzung durch externe Partner ist für uns Alltag geworden. Unsere Antwort: Anforderungen an den KI-Einsatz fließen in Verträge und Zusatzvereinbarungen ein – als Orientierung und erster Filter. Wir haben sie bewusst nicht zu scharf gefasst; es geht um die Balance zwischen Sicherheit und Innovation. Gleichzeitig sehen wir Chancen. Gezielte Agenturzusammenarbeit kann dort als Speedboot dienen, wo wir intern noch Kompetenzen oder Risikobereitschaft aufbauen. Bei Tech-Lieferanten stellt sich zudem die Frage der Investitionssicherheit: Lohnt ein frühes Commit, wenn KI in deren Produkt-Roadmap noch nicht verankert ist, oder ist es klüger abzuwarten?

● **Wo hakt es intern am häufigsten – zwischen IT, Fachbereichen, Legal/Compliance?** Unsere Legal- und Compliance-Prozesse waren anfangs nicht darauf ausgelegt, die Dynamik von KI-Produkten ausreichend zu unterstützen. Daher haben wir Discovery-Prozesse eingeführt: Sie gewährleisten Sicherheit und Compliance, ohne frühe Produkt-Evaluierungen durch Anforderungen an Kauf oder Betrieb unnötig zu erschweren. Dieses Setup wird heute als Unterstützung wahrgenommen. Die eigentliche Hürde ist die Prozesskompetenz. Generative KI verändert Abläufe in Bereichen wie Text, Bild oder Video, die die IT kaum kennt. Fachbereichen fehlt oft Erfahrung in Prozessaufnahme und -optimierung. Die größten Effizienzpotenziale liegen End-to-End. Solange wir in Silos denken, werden wir die vollen Potenziale der Automatisierung nicht heben können.

● **KI im Kontext Marke: Was ist für Breuninger kritisch?** Drei Dimensionen: Qualität, Glaubwürdigkeit, Transparenz. Geschwindigkeit hat für uns nicht die höchste Priorität. Wir erklären Kund:innen aktiv, wo und warum wir KI einsetzen, auch dort, wo es rechtlich noch nicht zwingend wäre. Vertrauen ist der harte KPI. Das gilt ebenso gegenüber Markenpartnern: Sie müssen sicher sein, dass wir

verantwortungsvoll mit ihren Rechten umgehen. Die Breuninger-Qualität darf nicht leiden, notfalls zulasten von Tempo oder kurzfristiger Kostenersparnis.

● **Agentic AI: Hype oder Game Changer?** Das kann ein echter Game Changer werden, auch wenn der Begriff inflationär genutzt wird. Relevant wird das Thema durch den Workflow. Wenn Systeme proaktiv Handlungsbedarf erkennen, Empfehlungen geben und Prozessketten anstoßen, verändert das die Kampagnenplanung genauso wie Einkauf und Warensteuerung. Heute initiieren Menschen die Prozesse, künftig bereitet das System sie vor. Das ist ein Paradigmenwechsel. Und im Retail kommt Agentic Commerce hinzu: Customer Journeys als Workflows neu gedacht, mit weniger Klickstrecken und proaktiven nächsten Schritten auf Basis von Präferenzen und Verhalten. Wenn Kund:innen das gewohnt sind, müssen wir unsere Journeys grundlegend umbauen.



frank-postel ➔

Auffindbarkeit zu ermöglichen. KI-Systeme verändern diesen Mechanismus. Sie öffnen nicht nur Zugang zu Wissen, sondern filtern, verdichten und formulieren ihn neu. Für Marken und Institutionen entsteht daraus eine doppelte Aufgabe: Sie müssen Informationen nicht nur veröffentlichen, sondern so strukturieren, dass sie von Menschen und Maschinen korrekt verstanden, eingeordnet und weitergegeben werden können. Sichtbarkeit ist damit nicht mehr nur eine Kreativ- oder Mediafrage. Sie ist auch eine Infrastrukturfrage. Sie verlangt Entscheidungen, die früher in der IT getroffen wurden oder Prozesse, die früher gar nicht existierten. Diese Verschiebung ist keine Prognose mehr, sondern bereits Teil der Suchrealität. Klassische Suchmaschinen geraten durch KI-Chatbots, AI-Overviews und virtuelle Agenten unter Druck. In Studien aus 2024 wurde ein Rückgang des klassischen Suchmaschinenvolumens um rund 25 % vorausgesagt.¹⁴ Aktuelle Analysen zeigen zugleich, dass KI-Zusammenfassungen die Klickwahrscheinlichkeit auf klassische Suchergebnisse reduzieren. In einer Untersuchung des Pew Research Center klickten Nutzer:innen bei Suchergebnissen mit KI-Zusammenfassung nur in 8 % der Fälle auf ein klassisches Suchergebnis, bei Seiten ohne KI-Zusammenfassung waren es 15 %.¹⁵

Auch der direkte Zugang zu Nutzer:innen verändert sich. Wenn Menschen Aufgaben zunehmend an KI-Assistenten delegieren, verschiebt sich die Rolle von Websites und Apps, ohne dass sie ihre Bedeutung verlieren. Sie werden weniger nur Zielorte für Menschen und stärker Informations- und Vertrauensquellen für Maschinen. Suche wird zunehmend durch Antwortsysteme, Overviews und agentische Zugänge ergänzt. Marken konkurrieren damit um Präsenz in maschinell erzeugten Antwort- und Empfehlungskontexten.¹⁶ So verändert sich auch die Funktion von Kommunikation selbst. Sie muss nicht nur lesbar, verständlich und überzeugend für Menschen sein. Sie muss auch maschinenlesbar, eindeutig, zitierfähig und anschlussfähig für KI-Systeme werden. An dieser Stelle setzen Generative AI Optimization (GAIO) beziehungsweise Generative Engine Optimization (GEO) an: KI-Agenten, Antwortsysteme und Suchmodelle brauchen belastbare Informationen, um Marken korrekt, konsistent und möglichst positiv einzuordnen.¹⁷ Auch die Budgetverteilung muss sich an diese veränderten Bedingungen für Sichtbarkeit anpassen. Wenn offene Plattformen algorithmischer, fragmentierter und stärker gefiltert

werden, gewinnen Orte an Bedeutung, an denen Beziehung, Kontext und Vertrauen dichter entstehen: Communities, Newsletter, Podcasts und eigene Wissensräume. Bis 2028 könnten rund 30 % der Paid-Social-Budgets in Werbung und Partnerschaften auf subscription-basierten Kanälen verschoben werden.¹⁸ Für Agenturen entsteht daraus ein neues Aufgabenfeld: Sie müssen Marken nicht nur sichtbarer, sondern auch lesbarer, zitierfähiger und anschlussfähiger für menschliche und maschinelle Entscheidungssysteme machen.

Mehr Output löst das Sichtbarkeitsproblem nicht

Mit generativer KI entstehen Inhalte schneller und zu einem Bruchteil der bisherigen Kosten. Das wirkt zunächst wie ein Vorteil und ist es auch kurzfristig. Auf Dauer ist das etwas anderes. Der Vorteil ist flüchtig, weil er für alle gleichzeitig gilt. Wenn alle mit KI produzieren, steigt erst einmal der Geräuschpegel. Was sichtbar werden soll, muss sich gegen viel mehr Inhalt durchsetzen. Masse erzeugt kein Mehr an Sichtbarkeit, sondern ein Mehr an Rauschen, in dem die eigene Botschaft immer schwerer zu hören ist. Der Reflex, auf diesen Druck mit noch mehr Output zu antworten, ist verständlich, aber falsch. Sichtbarkeit ist nicht skalierbar. Sie wird nicht dichter durch Mengenproduktion; sie wird dadurch sogar unwahrscheinlicher.

Hinzu kommt ein zweiter Effekt: KI spielt im Sichtbarkeitsspiel beide Rollen zugleich. Auf der Senderseite ist sie Produktionswerkzeug, auf der Empfängerseite ist sie Filter. Wir produzieren mit KI mehr Inhalte, die anschließend von KI vorsortiert und bewertet werden. Ein erheblicher Teil dieser Produktion verschwindet, bevor sie überhaupt auf einen menschlichen Adressaten trifft.

¹⁴ Gartner. (2024). Gartner Predicts Search Engine Volume Will Drop 25% by 2026, Due to AI Chatbots and Other Virtual Agents. ↗
Abgerufen am 08.09.2026

¹⁵ Pew Research Center. (2025). Google users are less likely to click on links when an AI summary appears in the results. ↗
Abgerufen am 08.09.2026

^{16, 17, 18} Gartner. (2025). Gartner Predicts Mobile App Usage Will Decrease 25% due to AI Assistants by 2027. ↗
Abgerufen am 08.09.2026

Das Sichtbarkeitsproblem löst sich nicht durch Output, sondern durch Relevanz. Diese Einsicht ist nicht neu, neu ist die Geschwindigkeit, mit der diese Verwechslung kostspielig wird.

Marke als Vertrauens-, Auswahl- und Orientierungssystem

Es gibt eine Gegenbewegung, die in der Diskussion über KI und Sichtbarkeit zu wenig Beachtung findet. Je mehr Rauschen entsteht, desto wertvoller wird das, was Orientierung schafft. Marken haben diese Funktion immer erfüllt: als kognitive Abkürzung, als Vertrauensanker, als Signal in einer überforderten Auswahl. Wenn Systeme Information verdichten und synthetisieren, wird diese Funktion nicht geschwächt, sondern verstärkt. Der Grund ist strukturell: Auch KI-Systeme brauchen Anhaltspunkte, um Relevanz zu beurteilen. Was andere Quellen über eine Marke sagen, wie häufig sie zitiert und über sie gesprochen wird, in welchem Kontext sie auftaucht – all das fließt in die Gewichtung ein. Eine Marke mit Autorität in ihrer Domäne wird häufiger als Referenz herangezogen als eine Marke ohne erkennbares Profil. Markenautorität ist damit nicht nur eine Frage menschlicher Wahrnehmung. Sie ist eine maschinenlesbare Eigenschaft.

Die Folgen für die Markenstrategie sind erheblich. Relevanz entsteht weiterhin dort, wo Marken früher um Aufmerksamkeit konkurrierten: Werbung, Empfehlung, Suche und Erinnerung. Zunehmend wird Aufmerksamkeit von Systemen vorstrukturiert. Bevor der Mensch eine Frage stellt, hat das System bereits entschieden, welche Marken überhaupt in Betracht kommen. Wer dort nicht auftaucht, verliert den Kontaktpunkt, bevor er entstehen kann.

Werbeinvestment und KI-Sichtbarkeit sind dabei strukturell entkoppelt. KI-Systeme lassen sich (noch) nicht buchen. Was sie zitieren, basiert auf Substanz, nicht auf Werbebudget. Das verändert die Anforderungen an die Markenführung.

Markenpositionierung muss faktisch formulierbar werden. Was eine KI über eine Marke sagt, ist das, was strukturiert abrufbar und faktisch belegt ist. Marken, deren Substanz sich nicht in Aussagen und Belege übersetzen lässt, sind in KI-Antworten nicht beschreibbar. Sie haben keine maschinenlesbare Identität und sind für Systeme nicht zitier-

fähig. Markenstrategie bekommt dadurch eine neue Schicht. Neben der emotionalen und der funktionalen Positionierung tritt eine epistemische. Was weiß diese Marke? Worüber hat sie Autorität? Wer zitiert sie? Wofür wird sie als Referenz herangezogen? Diese Fragen waren in der klassischen Kommunikationsplanung Randthemen. Künftig werden sie zur Pflichtübung.

Was Agenturen daraus machen

GEO und AEO, Generative Engine Optimization und Answer Engine Optimization, stehen am Anfang desselben Zyklus, den SEO einst durchlaufen hat. Erste Pakete werden bereits verkauft. Manche Versprechen sind real; strukturierte Daten, Faktendichte, klare Autorenschaft sind belastbare Hebel. Andere Versprechen werden sich als Marketingrhetorik erweisen. Was am Ende bleibt, ist das Substanzielle: solide Kompetenz, nachweisbare Expertise, Inhalte, die weiterhelfen – nicht nur für Menschen, sondern auch für Systeme, die im Namen von Menschen vorentscheiden.

Der entscheidende Unterschied liegt zwischen Geld verdienen mit KI und Geld verdienen durch KI. Im ersten Fall ist KI Produktionswerkzeug. Die Agentur produziert schneller und günstiger, aber dieser Vorteil verliert an Wert, sobald Kunden ihn als neuen Standard voraussetzen. Im zweiten Fall ist KI Strukturkompetenz. Die Agentur versteht, wie Filter und Agenten funktionieren, welche Relevanzsignale gelten, wie Kommunikationsarchitekturen aussehen, die für Menschen überzeugend und für Maschinen navigierbar sind, und wie eine Wissensbasis entsteht, aus der Systeme ihre Antworten formen.

Aufmerksamkeit war immer eine knappe Ressource. Der Zwang zu Präzision und Relevanz ist kein neues Phänomen, sondern der Kern guter Kommunikation. Was sich ändert, ist die Grammatik. Werbung hatte immer eine emotionale und eine rationale Ebene, nun kommt eine dritte hinzu: die maschinenlesbare, inklusive Struktur, Faktendichte, Quellenqualität, semantischer Klarheit. Diese Ebene ist kein Technikthema, das man delegiert. Sie entscheidet darüber, ob eine Marke den ersten Filter übersteht und in der Antwort vorkommt, die ein Mensch künftig sieht und gegebenenfalls nützlich findet.

**JANINE LIU**

Nothing Technology
Marketing Lead DACH

NOTHING (R)

● Wie bleibt eine Challenger Brand unterscheidbar, wenn Technologie von großen Ökosystemen geprägt ist und KI Kommunikation immer schneller, günstiger und austauschbarer macht?

Als Nothing ist es unsere Mission, Technologie wieder erlebbar zu machen. In einem Consumer-Tech-Markt voller Austauschbarkeit wollen wir Produkte entwickeln, die menschliche Wärme mit Design- und Software-Innovation verbinden, um uns von großen Playern wie Apple oder Samsung abzuheben.

Unsere Essential-AI-Vision konzentriert sich auf ein nahtloses Nutzererlebnis. Anstatt ein eigenes LLM zu entwickeln, setzen wir auf einen Open-Source-Ansatz und darauf, die besten bestehenden KI-Modelle zu nutzen, um „AI for the user“ zu schaffen. Unser Ziel ist eine app-freie Nutzeroberfläche, in der Menschen ihre Experience individuell gestalten können und gleichzeitig die Kontrolle über Datenschutz und ihre Daten behalten. Wir möchten, dass KI die Bedürfnisse, den Kontext und die Intention der Nutzer wirklich versteht.

Für uns ist KI daher vor allem ein Effektivitätshebel und nicht nur ein Effizienzhebel. KI hilft unseren Teams selbstverständlich dabei, schneller zu arbeiten. Die größere Chance liegt aber darin, Technologie für unsere Nutzer relevanter,

intuitiver und menschlicher zu machen. Unsere KI-Features wie Essential Search, Essential Space oder Essential Voice sind deshalb weniger darauf ausgelegt, maximale Aufmerksamkeit zu erzeugen, sondern vielmehr darauf, Fokus, Klarheit und Intentionalität bei der Interaktion mit dem Smartphone zu fördern.

Essential Voice steht dabei für einen grundlegenden Wandel in der Interaktion zwischen Mensch und Technologie. Wir glauben, dass Sprache zunehmend zur primären Schnittstelle wird und text- oder appbasierte Navigation ersetzt. Dadurch verändert sich auch die Rolle des Smartphones: weg vom Management einzelner Apps hin zu Systemen, die Kontext verstehen und Nutzer proaktiv unterstützen. Wir sehen eine Zukunft, in der Apps schrittweise verschwinden und KI-Agenten im Hintergrund für Nutzer agieren. Entscheidend ist dabei, dass KI nicht menschliche Interface-Nutzung imitieren sollte, sondern völlig neue agent-native Experiences schafft, die auf Vertrauen, UX und Kontextverständnis basieren.

Gleichzeitig entsteht Differenzierung im Consumer-Tech-Bereich heute nicht mehr allein über Specs. Nothing ist eine community-first globale Consumer Brand. In einem Markt, der von Apple, Google, Samsung und anderen großen Plattformen geprägt ist, bauen wir über Design, Transparenz und den engen Austausch mit unserer Community eine eigenständige Beziehung zu unseren Nutzern auf. Wir hören aktiv auf Feedback und kommunizieren unseren Produktentwicklungsprozess bewusst offen. Features wie Glyph Matrix oder Essential Space sind Teil unserer Designinnovation, um eine bewusstere und gesündere Beziehung zwischen Mensch und Technologie zu schaffen. Es geht dabei weniger um klassisches Feature-Marketing als um Relevanz und emotionale Verbindung.

Gleichzeitig wird die Consumer-Tech-Landschaft immer herausfordernder – von schwankenden Komponentenpreisen

über verändertes Konsumentenverhalten bis hin zur Geschwindigkeit der KI-Innovation. Dadurch verändern sich auch unsere Erwartungen an Agenturen. Marketing Operations werden zunehmend automatisiert. Der Wert von Agenturen verschiebt sich deshalb weg von reiner Skalierung hin zu Agilität, Anpassungsfähigkeit und strategischem Denken.

Wir erwarten von Agenturen, dass sie sich schneller an Business-Bedürfnisse anpassen – nicht nur durch KI-Automatisierung, Creative Testing oder Media-Optimierung, sondern vor allem durch tiefere strategische Kompetenz. Marken brauchen Partner, die kulturelle Relevanz, Marktdynamiken und die Übersetzung von KI in echte Differenzierung verstehen. KI macht Content schneller und günstiger – deshalb werden strategische Klarheit, menschliche Insights und starke Positionierung wichtiger denn je.



janineliu ➔

5. KNAPPHEIT, ÜBERFLUSS UND KREATIVE DIFFERENZ

Wenn KI Optionen im Überfluss produziert, entsteht kreative Differenz durch Auswahl, Urteil und kulturelle Verdichtung.



Was im KI-Modell nicht mehr knapp ist

Die Kreativwirtschaft hat sich über Jahrzehnte aus einem Mangel gespeist: zu wenig Budget, zu wenig Zeit, zu wenig qualifizierte Köpfe, zu wenig Daten, zu wenig Reichweite. Das alte Sprichwort „Not macht erfinderisch“ beschreibt diese Branche erstaunlich präzise: Kreativität entstand oft nicht trotz der Beschränkung, sondern durch sie. Strukturelle Enge war nie nur Behinderung, sondern immer auch Antrieb. Die Kernfrage einer Agentur lautete nicht „Was wollen wir machen?“, sondern „Was machen wir aus dem, was wir haben?“ Genau hier berührt dieser Deep Dive den Kern der Studie: Unternehmen erwarten von Agenturen künftig nicht noch mehr Produktion, sondern mehr denn je kreative Leitideen, Markenführung, Daten- und Insight-Kompetenz sowie strategische Einordnung. Der Wert verschiebt sich also dorthin, wo aus vielen Möglichkeiten eine belastbare Richtung entsteht. Mit KI verschwindet ein Teil dieser Enge. Erste Entwürfe, Variantenreihen, Bildstrecken, Headline-Listen, Storyboards, Moodboards, Standardideen: Was früher mühsam war, wird einfacher und schneller. Was Tage dauerte, dauert jetzt Minuten. Was bisher der Beweis von Aufwand war, wird zu einem Knopfdruck.

Eine Untersuchung des Kreativplattform-Anbieters Envato unter 1.780 Kreativprofis weltweit aus dem Jahr 2025 zeigt, dass etwa 45 % von ihnen KI vor allem als Beschleuniger erleben, der Geschwindigkeit und Experimentierfähigkeit deutlich steigert.¹⁹ Zwanzig Bildvorschläge, die früher einen halben Arbeitstag erforderten, entstehen heute in zwanzig Minuten. Dreißig Headlines werden parallel formuliert, fünf Kampagnenkonzepte in einer Vormittagssitzung skizziert. Der Aufwand für frühe Varianten sinkt deutlich.

Die Bewegung betrifft natürlich die Kreation, aber auch in Marktforschung, Strategie und Account Management entstehen Zusammenfassungen, Briefings, Präsentationen und andere Entscheidungsgrundlagen schneller als zuvor. Die zentrale Herausforderung liegt sowohl in der Beschleunigung als auch darin, dass mehr Material entsteht, das bewertet, verdichtet und priorisiert werden muss.

Nicht die kreative Disziplin verschwindet, sondern die Knappheit, auf der diese Disziplin aufgebaut ist. Eine Agentur, die ihre Wertschöpfung darauf gegründet hat, viele Optionen unter Zeitdruck zu erzeugen, verliert ihre Begründung. Eine Agentur, deren Wert darin liegt, aus diesen Optionen die richtigen auszuwählen, gewinnt dagegen an Bedeutung.

Was stattdessen knapp wird

An die Stelle der Produktionsknappheit tritt eine andere Form von Knappheit: die Beurteilungsfähigkeit. Aus einem Überfluss von Optionen, Signalen, Szenarien und Fragmenten das Richtige zu erkennen, das Wesentliche zu verdichten und das Beliebigste zu verwerfen, war früher eine implizite Tätigkeit. Sie geschah nebenbei, weil das Volumen überschaubar war. Bei drei Konzepten war die Auswahl im Zweifel ein kurzer Moment, bei dreißig wird sie zum eigentlichen Arbeitsprozess – ein Effekt, der auch als „Paradox of Choice“ beschrieben wird.²⁰

i PARADOX OF CHOICE

Der Begriff beschreibt das Phänomen, dass eine größere Auswahl nicht automatisch zu besseren Entscheidungen führt. Mit steigender Anzahl an Optionen wachsen häufig Unsicherheit, Vergleichsaufwand und Entscheidungsstress. Im KI-Kontext verschiebt sich dadurch der Engpass: Nicht mehr die Produktion von Ideen oder Inhalten ist knapp, sondern die Fähigkeit, Relevantes auszuwählen, zu priorisieren und zu bewerten.

Fünf Knappheiten werden dadurch neu sichtbar.

Die erste ist **Urteilkraft**: die Fähigkeit zu erkennen, welche Option Bedeutung trägt – beispielsweise welche der dreißig Headlines genau das verdichtet, was eine Marke in diesem Moment sagen muss. Diese Fähigkeit setzt voraus, was ein Modell nicht aus Trainingsdaten ableiten kann: Vertrautheit mit der Marke, mit dem Kunden, mit dem Markt und ein verlässliches Maß für das, was passt.

Die zweite ist **Geschmack**. Gemeint ist nicht eine private ästhetische Vorliebe, sondern eine kulturelle Sensorik, ein schwer fassbares Bewusstsein für Form, Ton und Stil. Was wirkt heute kraftvoll, was wirkt überholt, was wirkt zu früh? Geschmack ist Zeitgefühl in ästhetischer Form. Er entsteht nicht durch Regeln allein, aber er lässt sich schulen.

¹⁹ Envato. (2025). *Beyond Adoption. The State of AI in Creative Work 2026*. Globale Befragung von 1.780 Kreativprofis. [↗](#) Abgerufen am 08.09.2026

²⁰ Barry Schwartz. (2004). *The Paradox of Choice: Why More Is Less*. New York: Harper Perennial.

Die dritte ist **Kontext**, also die Kenntnis dessen, was außerhalb des Briefings liegt: Welche Diskussion wird gerade in welchem Milieu geführt, welche Bilder sind verbrannt, welche Begriffe sind zu Codes geworden? Diese Informationen sind verteilt, fragmentiert und oft nur mündlich überliefert. Sie stehen nicht in den Trainingsdaten der Modelle, sondern entstehen in der Erfahrung der Personen, die sie sammeln.

Die vierte ist **Relevanz**: die Fähigkeit zu unterscheiden, was eine konkrete Marke in einer konkreten Situation braucht – nicht das, was ästhetisch interessant oder technisch beeindruckend ist, sondern das, was wirkt. Relevanz ist besonders schwer zu bestimmen, weil sie sich nicht am Prozess, sondern am Ergebnis misst.

Die fünfte ist **Zeit**: KI nimmt uns den Zeitdruck der Ausarbeitung, erzeugt aber einen neuen Zeitdruck der Entscheidung. Wenn die menschliche Auswahl zur wichtigsten kreativen Fähigkeit wird, müssen wir neu lernen, Zeit für Urteil, Abwägung und Richtung zu schaffen.

Diese fünf Knappheiten haben eine Gemeinsamkeit. Sie sind grundsätzlich schwer zu automatisieren. Es ist kein Problem von Rechenleistung, sondern ein Unterschied in der Art der Aufgabe. Modelle erzeugen Optionen, vergleichen diese und bewerten sie anhand dessen, was bisher funktioniert hat. Bedeutung stellen Modelle jedoch nicht her, weil sich die Bedeutung nicht in Trainingsdaten gießen lässt.

Warum Auswahl, Urteil und Priorisierung an Wert gewinnen

Was knapp ist, ist wertvoll. Was im Überfluss vorhanden ist, verliert an Wert. Diese ökonomische Grundregel lässt sich auch auf die Kreativwirtschaft anwenden und verschiebt sich mit KI grundsätzlich. Eine Agentur folgt derselben Bewegung. Nicht die Fähigkeit, mehr Optionen zu erzeugen, unterscheidet eine:n Creative Director:in, eine Strateg:in oder eine:n erfahrene:n Texter:in von einem Modell, sondern die Fähigkeit, besser zu entscheiden, welche Option relevant ist. Daraus folgt eine zweite, weniger offensichtliche Verschiebung: Priorisierung wird zur Führungsleistung. In einem Umfeld, in dem theoretisch alles möglich ist, wird die Entscheidung darüber, was nicht getan wird, wichtiger als die

Unter Bedingungen des Überflusses ist kreative Qualität ein Urteilsproblem.

Entscheidung darüber, was getan wird. Bewusst zu verknappen, also einen Fokus zu setzen, Optionen zu schließen und Ressourcen zu bündeln, ist als Skill wertvoller geworden als die Fähigkeit, weitere Optionen zu öffnen. Auswahl, Urteil und Priorisierung ersetzen die kreative Idee nicht, sondern umrahmen diese, machen sie überhaupt erst sichtbar. Früher begrenzte der Aufwand der Ausarbeitung die Zahl der Ideen. Heute können wir nahezu unbegrenzt viele Varianten sichtbar machen. Entscheidend wird damit die Erkenntnis, welche Idee es verdient, in welche Richtung weiterentwickelt zu werden.

Mehr Output löst das Qualitätsproblem nicht

Wer auf Mengenproduktion setzt, verschärft das Qualitätsproblem, anstatt es zu lösen. Das ist die Kehrseite der Entwicklung, dass frühe Outputs schneller verfügbar werden. Wenn Erstentwürfe in Minuten entstehen und Varianten beliebig vermehrbar werden, sinkt die Schwelle, etwas zu zeigen. Der Aufwand pro gezeigter Option sinkt, also steigt das Volumen pro Briefing. Und der Druck auf den Auswahlprozess wächst.

Die Forschung bestätigt diese Beobachtung. Eine vielzitierte Studie von Anil Doshi und Oliver Hauser, 2024 erschienen in Science Advances, hat diesen Effekt experimentell untersucht. Wenn Schreibende eine KI-generierte Idee als Ausgangspunkt nutzen, steigt die individuell wahrgenommene Qualität ihrer Texte. Gleichzeitig nimmt die Vielfalt der entstehenden Geschichten messbar ab: Texte mit KI-Unterstützung waren rund 11% ähnlicher zueinander als Texte ohne KI-Hilfe.²¹ Individuell kann die Qualität steigen, kollektiv kann Vielfalt sinken. Wer mit dem ersten Vorschlag der Maschine zu arbeiten beginnt, übernimmt eine

21 Doshi, A. R. / Hauser, O. P. (2024). Generative AI Enhances Individual Creativity but Reduces the Collective Diversity of Novel Content. Science Advances, 10/28, eadn5290. [↗](#)
Abgerufen am 08.09.2026

statistische Mitte. Wer das Modell als Materialgenerator versteht und sich anschließend mit eigener Arbeit von ihm entfernt, nutzt es produktiver.

Das Meer der Gleichförmigkeit ist real. Es entsteht nicht nur durch KI selbst, sondern durch einen Reflex, der in vielen Agenturen unbemerkt wirkt: KI als Beschleuniger zu verwenden, ohne den Auswahlprozess dahinter zu verändern. Das Ergebnis ist mehr Volumen mit demselben Auswahlprozess. Kreative Qualität unter Bedingungen des Überflusses ist deshalb kein Produktionsproblem, sondern ein Urteilsproblem. Die Frage ist nicht, wie viele Optionen entstehen. Die Frage ist, was mit ihnen geschieht, bevor eine davon den Briefingraum verlässt.

Das verändert auch den Begriff der kreativen Handschrift. Sie war früher in Form und Idee erkennbar und wird sich künftig auch im Auswahlverhalten zeigen: in der Konsequenz, mit der eine Creative Director:in Optionen verwirft, in der Sicherheit, mit der eine Strateg:in sagt, was nicht funktioniert, in der Schärfe, mit der ein Team aus dreißig Möglichkeiten drei macht. Wer diese Schärfe trainiert, differenziert sich. Wer sich hinter Vielfalt versteckt, wird austauschbar.

Welche Methoden Agenturen verlernen und welche sie neu aufbauen müssen

Die Verschiebung von der Produktion zur Selektion bricht das überlieferte Methodenrepertoire

der Agentur an mehreren Stellen. Nicht die fundierte Recherche, nicht die Marktforschung und auch nicht die Arbeit mit Daten verliert an Differenzierungswert. Im Gegenteil: Je mehr synthetische Daten, Modellwissen und schnelle Simulationen verfügbar werden, desto wichtiger werden belastbare Quellen, echte Beobachtung und eigene Daten. Sie geben dem Modellwissen Bodenhaftung. An Wert verliert vor allem Arbeit, die nur Volumen erzeugt: Varianten ohne Auswahlrahmen, Recherche ohne klare Fragestellung, Daten ohne Interpretation, Planung ohne strategische Priorisierung. Entscheidend wird also eine andere Qualität der methodischen Arbeit: stärker gerichtet, stärker begründet und enger mit Auswahlentscheidungen verbunden.

Erstens braucht es eine intentionale Verknappung als kreative Führung. Eine Creative Direction entwickelt nicht alle Ideen, sondern entscheidet aktiv, welche nicht weiterverfolgt werden. An die Stelle von Mengen-Briefings treten qualitative Einfallstore (Gates), an denen die Auswahl bewusst geschieht.

Zweitens braucht es Kuration als kreative Praxis. Erzeugung und Auswahl werden bewusst getrennt: Das Modell erzeugt, die Person wählt, und die Person definiert vorab, woraufhin ausgewählt wird. Das ist nicht weniger kreativ, sondern anders kreativ.

Drittens braucht es Geschmackstraining als professionelle Disziplin. Wenn Geschmack an Bedeu-

Wie KI kreative Knappheit verschiebt

Aufgabengebiet	Was war knapp	Was kommt im Überfluss	Was wird neu knapp
Konzeption	Ideen, Variantenreichtum	Konzepte und Ansätze in Minuten	Urteil über Bedeutung
Text	Formulierungsstärke, Tempo	Headlines und Copy in Serie	Geschmack, Stilsicherheit
Visuelle Gestaltung	Bildideen, Stil-Versuche	Visuelle Varianten in Strecken	Kontextgefühl, kulturelle Passung
Strategie	Recherche, Datenzugang	Synthesen, Personas, Szenarien	Relevanzfilterung, Verdichtung

tung gewinnt, darf er nicht nur implizites Wissen erfahrener Einzelpersonen bleiben. Das verlangt neue Formate: Werkstätten, in denen verworfen wird, Diskussionen, in denen begründet wird, warum etwas nicht funktioniert, und eine Sprache für ästhetische Urteile, die mehr als persönliche Vorliebe ist.

Viertens braucht es Kontextarbeit als Standardleistung, also den Aufbau und die Pflege jenes Wissens über Märkte, Milieus und kulturelle Verschiebungen, das Modelle allein nicht zuverlässig liefern. Ohne diesen Kontext bleiben kreative Urteile dünn, mit ihm bekommen sie Substanz.

Fünftens braucht es Bewertungsrahmen für KI-

gestützte Arbeit, also klare Kriterien, an denen Ergebnisse aus generativen Systemen geprüft werden, bevor sie weitergegeben werden. Wer keine Bewertungsrahmen hat, übernimmt schneller, was plausibel wirkt. Wer sie hat, kann bewusst entscheiden, wo eine Arbeit anschlussfähig sein soll und wo sie sich unterscheiden muss.

Diese Verschiebung ist organisatorisch erheblich. Sie betrifft nicht nur einzelne Arbeitsschritte, sondern die Art, wie Agenturen Qualität prüfen, Entscheidungen treffen und kreative Verantwortung organisieren. Wer früh erkennt, was im eigenen Geschäftsmodell knapp wird, und diese Knappheit aktiv ausbaut, hat einen Vorsprung, der sich über Jahre summiert.



JOERG G. FIEBACK

zebra group
CEO und Co-Founder, GWA-Vorstand

zebra° group

● **Wenn KI die Arbeitsteilung zwischen Unternehmen und Agenturen neu ordnet: Welche besonderen Voraussetzungen, Chancen und Spannungen siehst du für ostdeutsche Agenturen und Märkte?** Wenn KI die Arbeitsteilung zwischen Unternehmen und Agenturen neu ordnet, geht es aus meiner Sicht nicht zuerst um Ost oder West. Es geht um unterschiedliche Marktlogiken.

Im Osten erleben wir häufig Kunden, die sehr genau auf Wirkung, Effizienz und Machbarkeit schauen. Budgets werden bewusster eingesetzt, Teams arbeiten schlanker, Entscheidungswege sind oft direkter. Das kann eine Einschränkung sein. Es kann aber auch ein Vorteil

sein, weil KI dort selten als Spielerei diskutiert wird, sondern sofort an der Frage hängt: Was bringt uns das konkret? Was wird einfacher, schneller, besser oder messbarer?

Für ostdeutsche Agenturen liegt darin eine besondere Chance. Wir sind es gewohnt, mit knapperen Ressourcen unternehmerisch zu arbeiten, nah am Kunden zu sein und Lösungen zu entwickeln, die im Alltag funktionieren müssen. Diese Haltung passt gut zu KI – wenn man sie nicht nur als Effizienztool versteht, sondern als neues Betriebssystem für Agenturarbeit.

Natürlich verändert KI die Arbeitsteilung. Viele Unternehmen werden operative Leistungen stärker intern abdecken können: Texte, Varianten, einfache Content-Produktion oder erste Analysen. Das ist ein Risiko für Agenturen, deren Wert vor allem in der Ausführung liegt. Es ist aber auch eine Chance, wenn Agenturen ihren Mehrwert neu definieren: über Orientierung, Strategie, Markenführung, Systemkompetenz, Qualitätssicherung und kreative Übersetzung.

Bei uns verändert KI deshalb nicht nur die Produktion. Sie verändert Research, Strategie, Ideation, Kreation, Operations und zunehmend auch das Geschäftsmodell. Die eigentliche Leistung verschiebt sich: weg vom einzelnen Asset hin zu Sys-

temen, die bessere Entscheidungen, konsistentere Kommunikation und schnellere Umsetzung ermöglichen.

Der eigentliche Agentur Mehrwert liegt künftig aus meiner Sicht in etwas anderem: Human Intelligence. Denn wenn Kunden operativ mehr selbst machen können, wird Urteilskraft wichtiger als Erstellung. KI macht Output billiger, aber gute Entscheidungen nicht automatisch leichter.

Hinzu kommt: KI übernimmt bestehende Muster, Narrative und Bias aus ihren Trainingsdaten. Studien zeigen bereits, dass dadurch gesellschaftliche oder regionale Vorurteile reproduziert werden können. Umso wichtiger werden menschliche Einordnung, kulturelles Verständnis und verantwortungsvolle Kommunikation.

Die Chance ostdeutscher Agenturen liegt deshalb nicht darin, KI lauter zu erzählen, sondern darin, sie bodenständiger nutzbar zu machen: weniger Hype, mehr Wirkung.



joerg-fieback ➤

6. AGENTIC SYSTEMS: HYPE, INFRASTRUKTUR ODER NEUE ARBEITSWIRKLICHKEIT?

AI Agents werden Teil professioneller Arbeit. Entscheidend ist, wo sie sinnvoll handeln können, wo menschliches Urteil unverzichtbar bleibt und welche Rolle Agenturen dabei übernehmen.



Es gibt Themen, die den Markt erhitzen, bevor sie ihn wirklich erreicht haben. Agentic AI ist aktuell eines davon. Der Begriff taucht in Agenturgesprächen, auf Konferenzen und in Techpräsentationen auf. Trotzdem wird er sehr unterschiedlich verstanden.

Das ist kein Zufall, denn agentische Systeme berühren Grundfragen: Wird KI künftig nicht nur unterstützen, sondern auch handeln? Werden Prozesse, die heute Menschen Schritt für Schritt ausführen, künftig von Systemen selbstständig durchlaufen? Das löst Erwartungen aus und erzeugt gleichzeitig Skepsis. Manche sehen die nächste Effizienzrevolution, andere erwarten den nächsten Hype. Dabei lohnt es sich, eine Frage nicht zu schnell beiseitezuschieben: Wird Agentic AI wirklich so kommen, wie Hersteller es versprechen – oder ist es das neue Metaverse, nämlich beeindruckend in Demos, aber schwierig in der Breite? Die wahrscheinlichere Antwort lautet: Es wird kommen. Die Frage ist nur, unter welchen Bedingungen.

Der Hype Cycle for Agentic AI macht diese Spannung sichtbar: Gartner verortet dort das Thema aktuell auf dem Peak of Inflated Expectations, jener Phase, in der die Erwartungen die nachweisbare Leistung übersteigen.²² Das ist keine Entwarnung und keine Absage, sondern eine Standortbestimmung: maximale Aufmerksamkeit bei noch begrenzter Reife. Womit wir wieder bei der Ausgangsfrage wären, nämlich unter welchen Bedingungen aus dem Versprechen Praxis wird.

Dieser Deep Dive behandelt agentische Systeme als offene Streitfrage, und zwar nicht, weil Antworten fehlen, sondern weil die Bedingungen ihres Einsatzes komplex sind. In geeigneten Prozessen werden agentische Systeme viel verändern, und in anderen werden sie scheitern – oft leise und teuer. Ausschlaggebend ist, richtig zu unterscheiden, und darin liegt der Strukturbruch: Es geht nicht um ein weiteres Tool, sondern um Prozesslogik, Verantwortungsmodelle und Organisationsfähigkeit.

Agentische Systeme können heute bereits mehr, als viele erwarten. Aber zwischen technischer Möglichkeit und breiter Wirklichkeit liegen Fragen, die noch niemand abschließend beantwortet hat: Wie schnell nehmen Menschen Systeme an, die selbstständig in ihrem Namen handeln? Wo ziehen Unternehmen die Linie, wenn es um Sicherheit und Datenschutz

geht? Welche Einführungshürden werden sich als vorübergehend erweisen und welche als strukturell? Folgender Deep Dive beleuchtet, was agentische Systeme heute wirklich sind und können und unter welchen Bedingungen sie tatsächlich wirken.

Vom Werkzeug zum Akteur – was agentische Systeme wirklich sind

Bevor wir über Wirkung sprechen, sollten wir Begriffe klären. Das ist keine Pflichtübung, weil die Unschärfe im Markt echte Folgen hat. Wer nicht trennt, was zum Beispiel ein Bot und was ein Agent ist, trifft keine sauberen Entscheidungen. Dann folgt man schnell dem nächsten Narrativ.

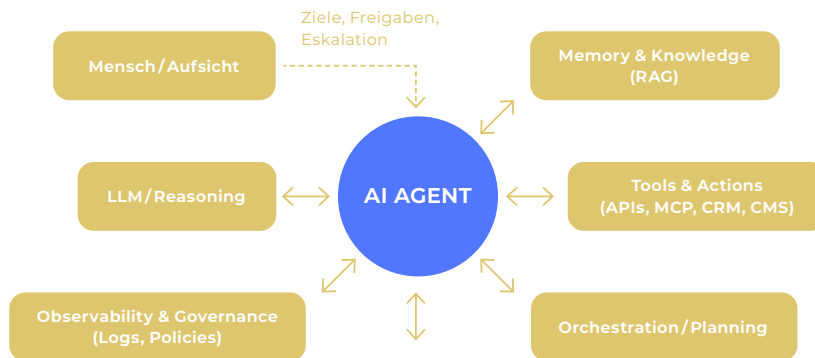
Die Begriffe zeigen einen klaren Unterschied. Die bisherige KI-Nutzung ist meist ein Werkzeug. KI unterstützt Menschen beim Auswerten, Denken und Formulieren. Agentische Systeme arbeiten anders. Sie können innerhalb festgelegter Parameter selbstständig und proaktiv handeln. Sie planen Schritte, greifen auf Systeme zu und führen Aufgabenketten aus. Agentische Systeme warten nicht bei jedem Schritt auf eine neue Eingabe.

Ein Bild aus der industriellen Fertigung hilft. Gute Werkzeuge machen Menschen schneller und präziser. Trotzdem macht der Mensch jeden Handgriff selbst. Eine automatisierte Anlage funktioniert anders. Der Ablauf ist definiert und das System wird überwacht. Die Anlage führt die Schritte eigenständig aus. Der Übergang von KI-Nutzung zu Agentic ist ähnlich. Wir bedienen nicht mehr nur Werkzeuge. Wir geben einen Prozess an die KI ab. Damit das funktioniert, reicht ein Sprachmodell nicht aus. Agenten sind keine einzelne Technologie, sondern eine Architektur aus mehreren Bausteinen, die zusammenarbeiten.

Im Kern verbindet ein Agent eine Reasoning-Komponente (häufig ein LLM) mit Wissen/Memoires, Tools zur Ausführung sowie einer Orchestrierungslogik. Betrieb, Monitoring und Governance sorgen dafür, dass das System im Alltag kontrollierbar bleibt; menschliche Eingriffe erfolgen typischerweise über Ziele, Freigaben und Eskalation. Der Mensch steht dabei nicht außerhalb. Er setzt den Rahmen, definiert Ziele und Grenzen und bleibt die letzte Kontrollinstanz.

²² Gartner. (2026). Hype Cycle for Agentic AI. [↗](#)
Abgerufen am 08.09.2026

Vereinfachtes Architekturmodell eines AI Agents



Warum Agentic so viel Projektion auslöst

Neue Technologien durchlaufen oft ähnliche Zyklen. Am Anfang sieht man vor allem die Möglichkeiten. Danach kommt oft die Ernüchterung. In späteren Reifegradzyklen setzt sich nur das durch, was wirklich funktioniert. Agentic AI steht nicht mehr ganz am Anfang, sondern in einer Phase maximaler Erwartung. Genau deshalb ist die Unterscheidung zwischen Demo, Pilot und belastbarem Betrieb so wichtig.

Der Hype entsteht nicht nur durch das Marketing der Toolhersteller. Es gibt auch einen strukturellen Grund. Sichtbar werden vor allem frühe Erfolge. Sie landen in Pressemitteilungen, auf Bühnen und in Case Studies. Misserfolge bleiben meist intern. Viele Unternehmen sehen deshalb zuerst die besten Beispiele. In der Praxis erleben sie dann den Durchschnitt. Der liegt oft deutlich darunter.

Hinzu kommt ein zweiter Punkt. Agentic wird in Demos unter idealen Bedingungen gezeigt. Die Daten sind sauber und die Prozesse klar und reduziert. Die Unternehmensrealität sieht aber oft anders aus: Daten sind verteilt, Wissen ist nicht sauber dokumentiert, Zuständigkeiten bleiben unklar. Hier entsteht die Lücke zwischen Demo und Betrieb. Bei agentischen Systemen ist sie besonders groß, denn diese brauchen funktionierende Prozesse und verlässliche Daten. Ansonsten laufen sie ins Leere.

Für Marketing- und Kommunikationsentscheider:innen heißt die zentrale Frage nicht, ob agentische Systeme beeindruckende Ergebnisse liefern können. Das können sie durchaus.

FÜNF BEGRIFFE, DIE JEDER KENNT – UND FAST NIEMAND SAUBER TRENNT

- **LLM:** Large Language Models sind starke Sprach- und Reasoning-Modelle: Sie analysieren, formulieren und schlussfolgern. Als reines Werkzeug sind sie passiv. Sie warten auf einen Prompt und liefern eine Antwort. Ein LLM unterstützt das Denken, aber es handelt nicht selbstständig.

- **Automation:** Klassische Automatisierung folgt einer festen Wenn-Dann-Logik. Sie eignet sich für repetitive, klar definierte Abläufe (z. B. CRM-Trigger oder standardisiertes Reporting). Automation ist schnell und präzise, reagiert aber nur innerhalb vordefinierter Regeln. Sie folgt Regeln, keinen Zielen.

- **Bot:** Ein Bot ist primär ein reaktives Interface. Er nutzt häufig ein LLM, um sprachlich auf Anfragen zu reagieren. Er antwortet wenn er gefragt wird und führt in der Regel keine komplexen, mehrstufigen Operationen über mehrere Systeme hinweg aus.

- **AI Agent:** Ein Agent ist ein Gesamtsystem, das häufig ein LLM als Reasoning-Einheit nutzt, aber darüber hinaus über Tools (z. B. APIs), Datenzugriff und ein „Gedächtnis“ (Memory) verfügen kann. Der entscheidende Unterschied: Ein Agent erhält nicht nur eine Anfrage für einen Einzelschritt, sondern ein Ziel. Er plant Schritte, greift auf Daten zu, nutzt Software und kann seinen Kurs anhand von Zwischenergebnissen anpassen.

- **Agentic AI:** Agentic beschreibt Systeme, in denen ein oder mehrere Agenten Workflows orchestrieren und Aufgabenketten innerhalb definierter Leitplanken weitgehend eigenständig ausführen. Die Grenze verschiebt sich damit: KI ist nicht mehr nur ein intelligentes Werkzeug, sondern wird in Teilen zu einem operativen Akteur im Prozess. Der Mensch rückt vom Ausführen hin zum Steuern, Freigeben und Verantworten.

Die Frage ist, unter welchen Bedingungen das funktioniert und ob diese Bedingungen im eigenen Unternehmen, in der eigenen Agentur überhaupt vorhanden sind beziehungsweise wie sie geschaffen werden können.

Wo Agents funktionieren und wo nicht

Die häufigste Fehlannahme ist, dass Agents zu allen Aufgaben passen. Agents funktionieren vor allem dann gut, wenn Prozesse zielorientiert, mehrstufig und gut strukturierbar sind. Das gilt besonders, wenn der Output klar definiert ist. Der Weg dorthin kann variieren. Wichtig ist vor allem, dass Entscheidungen datenbasiert getroffen werden können und dass nicht für jeden Schritt ein menschliches Urteil nötig ist. Ein typisches Beispiel ist ein Agent, der regelmäßig Kampagnen-Performance auswertet, Auffälligkeiten erkennt und Ergebnisse ins Reporting-System schreibt.

Agents stoßen an Grenzen, wenn der Kontext stark situativ ist, die Datenbasis nicht ausreicht, wenn Vertrauen eine Rolle spielt oder wenn Verantwortung nicht delegierbar ist.

Eine gut konfigurierte Automation ist im Zweifel besser als ein schlecht aufgesetzter Agent. Es gibt außerdem Grenzen, die keine Technologie einfach auflöst. Strategische Positionierung, Krisenreaktion, kreative Konzeption und sensible Kundenkommunikation gehören dazu. Hier ist menschliches Urteil nicht nur besser, sondern notwendig. Solche Aufgaben ver-

langen Verantwortungsübernahme von Menschen, nicht von Systemen.

Dass menschliche Präsenz, lokales Wissen und situatives Urteil nicht einfach automatisierbar sind, zeigt ausgerechnet ein Modell, das parallel zum Agentic-Hype wächst: DoorDash Tasks²³ vermittelt Fahrer, die gerade keine Lieferung haben, für physische Aufgaben wie Store-Checks oder lokale Erhebungen. Das Modell ist kein Anachronismus. Es zeigt vielmehr, dass KI nicht alles kann und auch nicht können wird.

Die unterschätzte Voraussetzung: Prozess- und Datenreife

Wer agentische Systeme einsetzen will, stößt früh auf eine unbequeme Wahrheit: Die Technologie ist selten das Problem. Das Problem ist die Basis, auf der sie arbeiten soll.

Ein Agent kann nur Prozesse ausführen, die klar definiert sind. Er kann (noch) keine impliziten Abläufe zuverlässig ableiten. Informelle Absprachen kann er nicht berücksichtigen. Prozesse, die nie dokumentiert wurden, kann er nicht verbessern. Er macht aber sichtbar, wie unklar viele Abläufe in der Praxis sind. Das ist kein Nebeneffekt. Es ist ein Spiegel.

Für Agenturen und werbetreibende Unternehmen bedeutet dies, dass eine ehrliche Bestandsaufnahme nötig ist. Welche Prozesse sind dokumentiert und standardisiert? Welche laufen nur deshalb stabil, weil erfahrene Menschen stilles Wissen einbringen? Wie gut müssen die Daten sein, auf die ein Agent zugreift? Ob diese Reife schnell entsteht, ist oft weniger eine Technologiefrage als eine Frage von Kultur und Führung.

Gerade Datenreife wird oft unterschätzt. Agentische Systeme sind nur so verlässlich wie die Daten, die sie nutzen. Wenn Daten verteilt, veraltet oder unvollständig sind, wird es schnell sehr schwierig. In solchen Umgebungen beschleunigt die Technologie Fehler und keine Prozesse. Das ist kein Argument gegen den Einstieg, sondern für die Reihenfolge: Zuerst Prozesse klären und dokumentieren, dann Daten

**Wo Kontext, Vertrauen
und Verantwortung
zählen, stoßen Agents
an Grenzen.**

²³ DoorDash. (2026). Introducing DoorDash Tasks. [↗](#)
Abgerufen am 08.09.2026

Das richtige Werkzeug für den richtigen Prozess

Aufgabe / Prozess	Ansatz	Warum	Mensch im Prozess
REGELBASIERT & REAKTIV			
E-Mail-Trigger nach Formular-Eingang	Automation	Deterministisch, regelbasiert, keine Varianz	● ○ ○
Daten-Reporting aus festen Quellen	Automation	Wiederholbar, strukturiert, kein Urteil nötig	● ○ ○
FAQ / Erstantworten im Support (Standardfälle)	Bot / Chatbot	Reaktiv, begrenztes Themenfeld, Eskalation möglich	● ● ○
SPRACHLICH KOMPLEX – MENSCH FÜHRT			
Briefing-Erstellung aus vorhandenem Research-Input	LLM als Werkzeug	Mensch bringt Input mit, führt und prüft; kein autonomer Datenzugriff	● ● ●
Textvarianten für A/B-Tests	LLM als Werkzeug	Kreative Aufgabe, menschliches Urteil über Varianten zentral	● ● ●
ZIELORIENTIERT & MEHRSTUFIG			
Kampagnen-Reporting über mehrere Kanäle	Agent ● ○ ○	Mehrere Quellen, Aggregation, definierter Output – guter Einstieg	● ● ○
Wettbewerbs- und Marktrecherche mit Synthese	Agent ● ○ ○	Zielorientiert, iterativ, Tool-Nutzung sinnvoll	● ● ○
Content-Publishing über mehrere Kanäle inkl. Checks (Links, UTM, Format)	Agent ● ● ○	Prozesskette mit klaren Regeln; viele Schritte, aber überschaubare Systemzahl	● ● ○
Anzeigenvarianten automatisiert generieren, ausspielen & auswerten	Agent ● ● ○	Geschlossener Kreislauf: Kreation → Test → Auswertung → nächste Iteration	● ● ○
Influencer-Scouting, Bewertung, Erstkontakt	Agent ● ● ●	Orchestrierung über mehrere externe Systeme; Erstkontakt erfordert klare Freigaberegeln	● ● ○
Budget-/Gebotsanpassungen innerhalb definierter Leitplanken (Paid Social/Search)	Agent ● ● ●	Kontinuierlich, datengetrieben, hohe Frequenz; Fehlentscheidungen skalieren sofort – Leitplanken und Rollback zwingend	● ● ●
URTEIL & VERANTWORTUNG NICHT DELEGIERBAR			
Strategische Positionierung, Kreativkonzept	Mensch + LLM	Kontext, Haltung, Verantwortung nicht automatisierbar; LLM als Resonanzboden	● ● ●
Krisenreaktion, sensible Kundenkommunikation	Mensch	Zu variabel, reputationskritisch, Vertrauen nicht automatisierbar	● ● ●

Legende

● ○ ○ Monitoring genügt

● ● ○ Freigabepunkte empfohlen

● ● ● Mensch durchgehend eingebunden

Agent ● ○ ○ Ein System / geringe Komplexität

Agent ● ● ○ Mehrere Systeme / mittlere Komplexität

Agent ● ● ● Viele Systeme / hohe Frequenz

bereinigen und strukturieren, im Folgenden Governance festlegen und erst am Ende Agents produktiv einsetzen.

Kosten verschieben sich

Agentische Systeme verändern die Kostenstruktur grundlegend. Ein einzelner Agenten-Start löst im Hintergrund bisweilen hunderte Schritte aus, aktiviert andere Agents, die wiederum weitere aktivieren, und erzeugt damit eine Kostenkaskade, die bei einer ersten Token-Kalkulation systematisch unterschätzt wird. Ein Kampagnentool, das täglich tausende Asset-Varianten generiert, zahlt für jeden Lauf, und wer das nicht von Anfang an einkalkuliert, erlebt schnell unliebsame Überraschungen. Wie schnell solche Kosten auch in großen Organisationen relevant werden können, zeigt ein Medienbericht aus April 2026 zu Uber: Laut AI Magazine²⁴ hatte das Unternehmen sein KI-Budget für 2026 bereits nach vier Monaten ausgeschöpft. Als Grund wird die intensive

Nutzung verbrauchsbasierter Coding-Tools wie Claude Code und Cursor genannt.

Die tiefere Analyse dieser Entwicklung, von der Lizenz- zur Verbrauchsökonomie bis hin zu den neuen Kostenblöcken, die KI-Einführungen typischerweise erzeugen, findet sich in dem Deep Dive KOSTEN, PRODUKTIVITÄT UND DIE NEUE ÖKONOMIE VON AGENTURARBEIT (ab Seite 58 →).

Der entscheidende Agentic-Kontext Hinweis: KI-Anbieter haben ihre Modelle in einer Phase aggressiver Marktdurchdringung günstig eingeführt. Das ändert sich derzeit und wird sich noch weiter ändern. Je mehr Wertschöpfung agentische Systeme liefern, desto teurer werden sie. Wer heute Workflows tief auf bestimmten Modellen aufbaut, baut gleichzeitig eine Abhängigkeit auf, die sich morgen in Preisverhandlungen bemerkbar machen wird. Agenturen und Werbetreibende sollten das bei jeder Systemarchitekturentscheidung einkalkulieren. Es lohnt sich, Open-Source-Modelle und -Frameworks konsequent in die Evaluation einzubeziehen, auch wenn proprietäre Lösungen kurzfristig komfortabler wirken.

Bei jeder Plattformauswahl gilt: Wie portierbar sind die Daten? Wie austauschbar ist das Modell? Wo entsteht ein Vendor-Lock-in, der sich später als Falle erweist? Wer diese Fragen nicht am Anfang stellt, beantwortet sie am Ende unter Druck. Wie sich diese Kostenverschiebung auf Honorar- und Geschäftsmodelle auswirkt, beschreibt der Deep Dive GESCHÄFTSMODELL UND PRICING (ab Seite 69 →).

Eine **gut konfigurierte Automation** ist im Zweifel besser als ein schlecht aufgesetzter Agent.

24 Joseph, D. (2026). Why Uber Has Already Burned Through Its AI Budget. AI Magazine. →
Abgerufen am 08.09.2026



Wenn Systeme handeln: Verantwortung, Kontrolle, Human in the Loop

Agentische Systeme verschieben die Grenze zwischen menschlicher Entscheidung und maschineller Ausführung. Bisher hat ein Mensch jeden Schritt bewusst angestoßen. Ein Agent kann aber ebenfalls Prozessketten selbstständig anstoßen und ausführen. So entstehen Folgen, die nicht immer vorhersehbar sind. Das ist kein Argument gegen Agents, sondern für klare Regeln.

Wenn im Agenturalltag ein agentisches System auf Basis von Performance-Daten eigenständig Budgets zwischen Kanälen verschiebt, kann das gut funktionieren, solange die Anpassungen innerhalb klarer Leitplanken bleiben. Problematisch wird es, wenn Daten lückenhaft sind. Dann wird der Agent falsche Schlüsse ziehen und Budgets möglicherweise falsch umschichten. Dabei geht es um Freigaben, Haftung und Verantwortung. In solchen Fällen reicht ein einfacher Freigabepunkt oft nicht aus. Es braucht Standards.

Dazu gehören Tests, Logging und die Möglichkeit, Änderungen zurückzunehmen, aber auch klare Rechte: Wer darf was ausführen? Wer darf es produktiv schalten?

Für jeden agentisch geführten Prozess braucht es definierte Eskalationspunkte. Ab welchem Betrag braucht es Freigaben? Welche Kommunikation darf ein Agent selbst versenden, und welche nicht? Was passiert, wenn der Agent in eine Situation gerät, die außerhalb seines Rahmens liegt? Viele Projekte scheitern an ungeklärter Verantwortung.

Wenn Agenten Software erzeugen

Agenten verändern damit nicht nur Arbeitsschritte, sondern auch, wie Software entsteht und wer sie baut. Mit Vibe-Coding-Werkzeugen und KI-gestützter Entwicklung lassen sich heute kleine, funktionsfähige Module in Stunden erstellen, für die früher ein Entwicklerteam mehrere Wochen gebraucht hätte: Kampagnen-Landingpages, einfache Dashboards, Daten-Connectoren, Reporting-Apps oder kleine interne Tools für Freigaben und Produktion. Was früher als IT-Projekt aufgesetzt werden musste (Briefing, Ticket, Sprint, Priorisierung), kann künftig direkt im Arbeitsprozess durch das Team selbst entste-

hen. Software wird damit weniger ein separates Vorhaben, sondern mehr ein dynamisches und adaptives Werkzeug der täglichen Agenturarbeit. Das eröffnet für Agenturen ein Feld, das bisher Softwarehäusern und Technologieberatungen vorbehalten war. Drei Anwendungsfelder sind dabei besonders relevant.

Anwendungsfall 1: die interne Prozessautomation. Agenturen bauen sich eigene Tools für Reporting, Briefing, Qualitätskontrolle etc. Das ist der naheliegende Einstieg. Der Wert liegt in Effizienz und Differenzierung.

Anwendungsfall 2: die spezifische Kundenlösung. Eine Agentur entwickelt im Rahmen eines Mandats ein Micro-Tool, das dem Kunden direkt nützt: ein konfigurierbares Content-Dashboard, ein automatisierter Variantengenerator, eine Argumentations-App für den Vertrieb. Solche Tools entstehen nicht als separates Softwareprojekt, sondern als integrierter Bestandteil der Kampagnenarbeit. Damit kann sich das Leistungsprofil der Agentur verschieben: Sie liefert mittlerweile mehr als „nur“ Ideen und Ausführung, nämlich auch funktionierende Infrastruktur. Die Verbindung zu den Produktisierungs- und Plattformisierungsmodellen aus dem Deep Dive GESCHÄFTSMODELL UND PRICING (ab Seite 69 →) ist direkt: Wer ein solches Tool einmal gebaut hat, kann es lizenzieren, weiterentwickeln und als wiederkehrende Erlösquelle nutzen.

Anwendungsfall 3: die skalierbare Produktlösung. Aus einem kundenseitigen Tool wird ein marktfähiges Produkt, das an mehrere Kunden vertrieben oder als SaaS-Modell betrieben wird. Das ist der anspruchsvollste Pfad mit der größten strategischen Hebelwirkung. Er verlangt Produktdenken, Support-Strukturen und ein klares Rechte- und Lizenzmodell, das Eigentum, Nutzungsrechte und Verwertungsrechte an Code, Daten und Konfigurationen regelt.

**Infrastruktur
ist einkaufbar,
Domänen-
wissen nicht.**

Gleichzeitig verschieben sich die Anforderungen erheblich, sobald man vom ersten Anwendungsfall zum zweiten oder dritten übergeht. Solange ein Tool nur intern genutzt wird, ist ein Fehler ein internes Problem. Sobald es im Kundenprozess läuft oder am Markt vertrieben wird, ist das eine andere Kategorie von Risiko. Die entscheidenden Fragen sind dann nicht mehr nur „Wer baut das, und wer prüft es?“, sondern: Wie wird es skalierbar, ohne dass Qualität und Stabilität leiden? Wie wird es sicher, wenn Kundendaten durch das System fließen? Wie werden Updates eingespielt, ohne laufende Prozesse beim Kunden zu unterbrechen? Wem gehört das geistige Eigentum an dem, was entstanden ist? Der Agentur oder dem Kunden? Diese Fragen sind lösbar, müssen aber gestellt werden, bevor das erste Tool live geht, nicht danach.

Eine mögliche Konsequenz, die noch weiter reicht und sich noch etwas nach Science Fiction anhört: **Agents, die selbst Agents erzeugen.** Systeme, die nicht nur Aufgaben ausführen, sondern neue Automatisierungen bauen, die wiederum Prozesse anstoßen. Was Software ist und wer sie erstellt, wird damit grundlegend neu verhandelt – nicht nur in Agenturen, sondern in jeder Form von Wissensarbeit.

Zu diesen strukturellen Fragen kommt die Kostendimension, die gerade bei Anwendungsfall 2 und 3 schnell unterschätzt wird. KI-generierte Software verursacht Betriebskosten, die mit der Nutzung skalieren. Wer ein Kampagnentool baut, das täglich hunderte Asset-Varianten generiert, zahlt für jeden Lauf und dessen Speicherung. Die Kostenstruktur agentischer Systeme, die im Abschnitt **KOSTEN VERSCHIEBEN SICH** (ab Seite 104 →) beschrieben wird, ist hier besonders relevant.

Für Agenturen, die Governance, Skalierung und Kostenstruktur von Anfang an mitdenken, entsteht hier eine echte neue Kompetenz: Über Softwareentwicklung hinaus haben Agenturen die Möglichkeit, funktionierende, wartbare und abrechenbare Software-Bausteine als Teil von Kommunikationsleistungen zu liefern.

Was das für Agenturen bedeutet – und welche Rolle sie spielen können

Die strategische Frage für Agenturen und werbetreibende Unternehmen lautet nicht, ob sie agentische Systeme einsetzen werden. Sie wer-

den es. Richtungsweisend ist vielmehr die Frage, welche Rolle sie dabei einnehmen. Drei Rollen sind denkbar.

Die **Nutzerrolle** ist naheliegend. Agenturen und Unternehmen setzen Agents intern ein, um eigene Prozesse zu verbessern. Das ist sinnvoll, aber nur selten ein Differenzierungsmerkmal.

Spannender ist die **Integratorrolle**. Hier bauen Agenturen agentische Systeme für Unternehmen. Sie setzen Prozesse um und betreiben diese. Dafür braucht es Kompetenzen wie Datenarchitektur, Systemintegration und Prozessdesign. Viele Kommunikationsagenturen haben das noch nicht ausreichend im Haus.

Die **Orchestratorrolle** geht noch weiter. Hier übernimmt die Agentur Verantwortung für den Rahmen: Welche Prozesse sollen agentisch laufen, und welche nicht? Wo liegt die Grenze zwischen Systemspielraum und menschlichem Urteil? Wer das für werbetreibende Unternehmen sauber beantworten kann, liefert einen Wert, den Tools allein nicht ersetzen.

Können Agenturen das?

Die Herausforderung liegt nicht in der Nutzung einzelner Tools. Entscheidend ist die Fähigkeit, agentische Systeme so in Prozessketten einzubinden, dass sie verlässlich, kontrollierbar und stabil arbeiten. Genau diese Kompetenz ist heute noch selten. Das öffnet die Tür für neue Player. Technologieberatungen, spezialisierte KI-Agenturen und Start-ups besetzen Felder, die viele Agenturen bislang nicht als ihr Terrain gesehen haben. Der Wettbewerb wird breiter, und die Spreizung im Markt wird sich eher verstärken: Wer Umsetzungsfähigkeit hat, skaliert schneller. Wer sie nicht hat, bleibt bei Pilotierung. Gerade deshalb ist es entscheidend, wo sich Agenturen in dieser Entwicklung profilieren können. Folgende drei Felder sind dabei besonders relevant.

Erstens: Infrastruktur- und Plattformkompetenz aufbauen. Ein Teil der Agenturen wird sich in Richtung System- und Plattformpartner entwickeln. Das heißt: Prozesse übersetzen, Integrationen aufsetzen, Governance und Monitoring mitdenken und Systeme betreiben. Das ist ein anderer Kompetenzraum als die klassische Arbeit innerhalb der kreativen Wertschöpfung. Wer ihn

beherrscht, rückt näher an die operative Infrastruktur des Kunden. Damit verschiebt sich auch die Monetarisierung. An die Stelle projekt- und stundenbasierter Abrechnung treten Modelle, die Betrieb und Weiterentwicklung abbilden. Das ist für viele Agenturen ungewohnt, wird aber mit agentischen Systemen relevanter.

Zweitens: Marken agent-ready machen. Es gibt aber auch Profilierungsfelder, die direkt aus der Agenturdomäne kommen, zum Beispiel Markenführung. Agentische Systeme brauchen Markwissen in einer Form, die sie anwenden können. Viele Guidelines sind für Menschen geschrieben und für Systeme zu unpräzise. Wer Tone of Voice, Messaging-Architektur, Bildsprache und Do's

und Don'ts so strukturiert, dass sie in Prozessen und Systemen verlässlich greifen, schafft eine Voraussetzung, ohne die Agentic im Markenkontext selten stabil funktioniert.

Drittens: spezialisiertes Wissen als systemischer Vorteil. Infrastruktur ist einkaufbar, Domänenwissen nicht. Agenturen, die in bestimmten Branchen oder Kategorien tief verwurzelt sind, besitzen Wissen über Zielgruppen, Entscheidungslogiken, Sprache, Compliance oder Einkaufsprozesse. Agentische Systeme ermöglichen erstmals, dieses Wissen konsequent in Regeln, Prüfpfade und Prozesslogik zu übersetzen. So wird Expertise skalierbar. Was früher an einzelnen Personen hing, wird zur Fähigkeit der Organisation.



JOSEF SÜSS

Blinkin
Mitgründer & Geschäftsführer

blinkin

● **Wie ordnest du „Agentic“ ein: echte nächste Welle oder Metaverse-Moment?** Totale Unterschätzung: Agentic löst heute schon Aufgaben in einer Qualität und Geschwindigkeit, die einen nur staunen lassen. Recherche, Analyse, Variantenbildung, Coding, Content, operative Workflows – das passiert bereits. Klar, es klappt noch nicht alles, aber es geht schnell voran. Und es ist kein Ende in Sicht.

● **Wo scheitern agentische Systeme im Alltag?** Meistens nicht an einem einzelnen Tool, sondern am falschen Umgang damit. Viele geben Agenten zu viele Annahmen, zu wenig Kontext und unklare Ziele. In größeren Unternehmen kommt

hinzu: Datenzugriff, Regulatorik, Verantwortlichkeiten und Freigaben sind oft nicht sauber geklärt, und die Standardeinstellung ist „Geht nicht“. Kleinere Unternehmen kämpfen dabei eher mit Chaos. Am Ende ist der Agent nur so gut wie der Prozess, in dem er läuft.

● **Was bedeutet Agentic für Agenturen und werbetreibende Unternehmen?**

Agentic macht Mittelmaß billig. Die Chance ist, dadurch nicht billiger zu werden, sondern besser. Reine Produktion wird stärker Commodity. Erstentwürfe, Varianten, Adaptionen, Visualisierungen und Standard-Assets werden schneller produziert und somit günstiger. Differenzierung und Daseinsberechtigung entstehen woanders: in Strategie, Geschmack, Markenverständnis, Prozessdesign, Qualitätssicherung und Orchestrierung. Für Werbetreibende heißt es: mehr Inhouse-Macht, mehr Geschwindigkeit, mehr Buying-Power, aber auch mehr Verantwortung. Wenn plötzlich viel mehr Output intern möglich ist, braucht es stärkere Leitplanken: Was darf raus? Was muss geprüft werden? Was passt zur Marke? Was ist riskant? Agenturen werden weniger reine Asset-Lieferanten und mehr Architekten kreativer Betriebssysteme.

● **Senken Agents wirklich Kosten oder verschieben sie diese erst einmal?** Beides. Kurzfristig muss man erst einmal investieren. Man braucht Zeit zu lernen,

Fehler zu machen und auch viel Invest in die Unternehmenskultur. Kosten für Setup, Tooling, Monitoring, Datenmanagement, Qualitätskontrolle kommen natürlich dazu. Mittelfristig können Kosten massiv gesenkt werden, wenn nach dem Minimalprinzip der Output gleich bleiben soll. Der ROI und die Magie entstehen, wenn man den Wertschöpfungsprozess neu denkt und neue Umsatzpotenziale erschließt.

● **Was ist die größte unbequeme Wahrheit über Agenten?** Agentic AI wird uns vor Grundsatzfragen stellen. Wenn der Anspruch Mittelmäßigkeit ist, können Agenten heute schon einen großen Teil der Wertschöpfungskette übernehmen. Viele Tätigkeiten, die bisher teuer und langsam waren, waren nicht unbedingt exzellent. Sie waren nur menschlich gemacht. KI wird hier gnadenlos Menschen ersetzen. Wer nun aber die Idee hat, Mittelmaß billiger zu produzieren und zu verkaufen, wird enttäuscht werden. Mittelmaß wird der Kunde am Ende nicht mehr bezahlen. Der Mensch macht den Unterschied.



josef-suess ➔

Wenn man diese Entwicklungen anschaut, ergibt sich ein Bild, das heute noch spekulativ wirkt, aber bereits erkennbar ist: KI und agentische Systeme könnten für Agenturen zu einer Art Betriebssystem werden. Gemeint ist kein weiteres Tool im Werkzeugkasten, sondern eine Hintergrund-Infrastruktur, die Prozesse koordiniert, Daten verbindet, Aufgaben verteilt und Ergebnisse zurückspielt. Menschen setzen dabei weiterhin Ziele, prüfen die Qualität und tragen Verantwortung.

Für Agenturen hätte das organisatorische Folgen, denn Arbeit wird in solchen Fällen weniger entlang von Gewerken und Abteilungen, sondern stärker entlang von Prozessketten strukturiert. Das klingt erst einmal technisch, in der Praxis geht es aber um eine neue Art, Kreativität und Strategie zu organisieren.

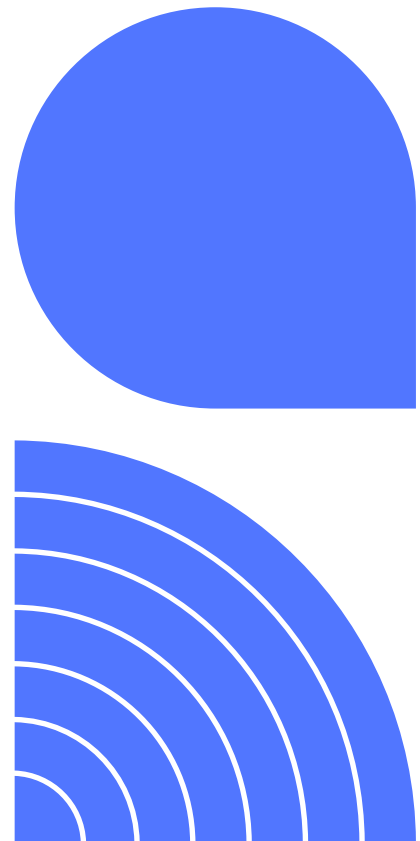
Die andere Seite: Wenn auch der Empfänger ein Agent ist

Bisher hat dieser Deep Dive agentische Systeme aus der Perspektive der Sender betrachtet, derjenigen Agenturen und werbetreibenden Unternehmen, die Agents einsetzen, um Kommunikation effizienter zu produzieren und auszuspielen. Aber die eigentlich disruptive Frage lautet: Was passiert, wenn auch der Empfänger ein Agent ist?

Mögliche Adressaten sind heute: ein Agent, der auf Basis von Ernährungspräferenzen und Vorratsdaten automatisch Lebensmittel nachbestellt; Smart-Home-Systeme, die eigenständig Wartungstermine buchen, Energieverträge optimieren, kündigen und neu abschließen oder den Urlaub der Bewohner in die smarte Haussteuerung einplanen; B2B-Agents, die Leistungsverzeichnisse auswerten, Angebote vergleichen und Empfehlungen erzeugen; Shopping Assistenten, die Flüge oder den neuesten Sneaker finden und direkt einkaufen.

Für Kommunikation und Marketing hat das fundamentale Konsequenzen. Wenn zwischen Botschaft und (Kauf)-Entscheidung ein Agent steht, gelten andere Regeln. Emotionale Aktivierung, kreative Überraschung, kulturelle Relevanz wirken auf Menschen. Ein Agent optimiert auf andere Parameter: Strukturiertheit, Maschinenlesbarkeit, Kompatibilität mit dem Präferenzprofil seiner Nutzer:innen. Wer solch einen Agent überzeugen will, muss seine Logik verstehen, nicht seine Gefühle ansprechen.

Das verändert nicht alles auf einmal, und es ersetzt nicht, was gute Kommunikation seit jeher ausmacht: Relevanz, Haltung, die Fähigkeit, Menschen zu bewegen. Aber es verschiebt die Frage, für wen und was Kommunikation gestaltet wird. Wer heute anfängt, diese Verschiebung zu verstehen, gestaltet mit. Wer wartet, bis sie in der Breite angekommen ist, gestaltet nach.



7. REGULATORIK, VERANTWORTUNG UND SOUVERÄNITÄT

Was Agenturen jetzt zu KI, Haftung, Kennzeichnung, Verträgen und Souveränität wissen müssen.



Regulatorik ist schon lange kein Randthema mehr. Für Agenturen und werbetreibende Unternehmen ist sie eine praktische Arbeitsfrage: Welche Tools dürfen genutzt werden? Welche Daten dürfen wohin? Was muss gekennzeichnet werden? Wer haftet, wenn KI-generierte Inhalte Rechte verletzen? Was gehört in Verträge, Richtlinien und Freigabeprozesse? Was ist überhaupt schutzfähig?

Dabei entsteht ein großer Teil der Unsicherheit daraus, dass nicht ein einzelnes Gesetz alle Fragen beantwortet. Der EU AI Act regelt KI-Systeme, Risikoklassen, Transparenzpflichten und KI-Kompetenz. Die DSGVO bleibt relevant, sobald personenbezogene Daten verarbeitet werden. Der Digital Services Act betrifft Plattformrisiken, Werbetransparenz und den Umgang mit illegalen Inhalten. Der Digital Markets Act adressiert die Macht großer digitaler Gatekeeper. Der Digital Omnibus wiederum soll bestehende digitale Regelwerke vereinfachen, verändern oder zeitlich verschieben. Hinzu kommen Urheberrecht, Persönlichkeitsrecht, Vertragsrecht, Wettbewerbsrecht und je nach Branche weitere Spezialregeln. Die wichtigsten Begriffe und Regelwerke werden am Ende dieses Deep Dives noch einmal kurz eingeordnet.

Weil es auf viele dieser Fragen keine einfachen Antworten gibt, ist dieser Deep Dive als praxisnahe Fragen-und-Antworten-Strecke angelegt – nicht als juristischer Kommentar, sondern als Orientierung entlang der Fragen, die in Agenturen gerade tatsächlich auftauchen. Wir haben diese Thematik mit Dr. Carsten Ulbricht besprochen, Rechtsanwalt bei Menold Bezler und Herausgeber des Praxishandbuchs „KI & Recht“. Die Fragen folgen drei Ebenen:

1. Welche europäischen Regeln prägen den Rahmen?
2. Wo entstehen für Agenturen und Kunden konkrete Risiken?
3. Was müssen Agenturen jetzt organisatorisch, vertraglich und operativ vorbereiten?

Hinweis: Dieser Deep Dive ersetzt keine Rechtsberatung. Es zeigt aber, welche Fragen Agenturen jetzt stellen und beantworten müssen, um KI professionell, verantwortbar und marktfähig einsetzen zu können.

i DR. CARSTEN ULBRICHT, M.C.L., RECHTSANWALT



Dr. Carsten Ulbricht ist auf Internetrecht, IT-Recht und Datenschutz spezialisierter Rechtsanwalt bei Menold Bezler. Er berät nationale und internationale Mandanten zu rechtlichen Fragen der digitalen Transformation, insbesondere zu KI, plattformbasierten Geschäftsmodellen sowie zur Digitalisierung von Prozessen und Produkten. Seit 2007 veröffentlicht er regelmäßig Analysen zu „Internet, Social Media & Recht“ auf rechtzweinnull.de. Als Herausgeber des im Haufe Verlag erschienenen Praxishandbuchs KI & Recht beschäftigt er sich insbesondere mit urheber-, datenschutz- und haftungsrechtlichen Fragestellungen sowie mit der Umsetzung der europäischen KI-Verordnung (AI Act).

● Herr Dr. Ulbricht, was wollen EU AI Act, DSA, DMA und Digital Omnibus eigentlich – und was bedeuten sie für Kommunikationsagenturen und Werbetreibende?

Mit den Verordnungen will die EU die digitale Kommunikation nachvollziehbarer, fairer und weniger manipulierbar machen. Die KI-Verordnung (auch AI Act) regelt vor allem KI-Systeme und KI-Inhalte, der Digital Services Act (DSA) die Plattformrisiken und Werbetransparenz, der Digital Markets Act (DMA) die Marktmacht großer Plattformen. Die meisten dieser Vorgaben gelten bereits. Bei dem aktuell anstehenden sogenannten Digital Omnibus handelt es sich um ein Gesetzespaket der EU, mit dem einige der digitalen Regeln in den genannten Verordnungen geändert, vereinfacht oder auch zeitlich verschoben werden sollen. Für Kommunikationsagenturen und Werbetreibende bedeutet das aber nicht, dass sie sich weniger kümmern müssen: Sie müssen künftig noch genauer prüfen, welche Tools und Plattformen sie einsetzen, auf welcher Datengrundlage Kampagnen laufen, wie Targeting erfolgt, wer Inhalte freigibt und ob KI-generierte oder werbliche Inhalte ausreichend gekennzeichnet sind. Aus einem bloßen „Wir nutzen die verfügbaren Tools und Plattformen“ wird damit stärker die Pflicht, digitale Kommunikation bewusst, rechtlich abgesichert zu gestalten beziehungsweise teilweise zu dokumentieren. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Tools und Plattformen eingesetzt werden, um Dienstleistungen für Kunden zu erbringen oder Inhalte zu erstellen.

● Welche Regelungen des EU AI Acts gelten seit dem 2. August 2026 – und was kommt danach noch? Am 2. August 2026 wurden zentrale Regelungen des AI Act zu den sogenannten Transparenzpflichten im Sinne des Art. 50 KI-VO

wirksam. In diesem Zusammenhang gab es gerade auch bei LinkedIn eine Vielzahl von Beiträgen zu den Kennzeichnungspflichten, die falsche oder irreführende Aussagen verbreitet haben.

Richtigerweise muss bei Art. 50 KI-VO streng danach unterschieden werden, welche Transparenzpflichten die Anbieter von KI-Systemen treffen und welche Pflichten die Betreiber von KI-Systemen zu beachten haben.

Art. 50 Abs. 1 und 2 KI-VO betreffen nur die Anbieter von KI-Systemen, wie beispielsweise OpenAI oder Microsoft, beziehungsweise Organi-

sationen, die KI-Systeme Dritten, zum Beispiel als Chatbot auf der eigenen Website, zur Nutzung anbieten.

Personen und Unternehmen, die KI lediglich intern einsetzen, um Texte, Bilder, Audio- und Videoinhalte zu erstellen und zu nutzen, werden in der KI-VO als Betreiber bezeichnet. Für solche Betreiber, also Nutzer von KI-Systemen gelten folglich „nur“ die Kennzeichnungspflichten aus Art. 50 Abs. 3 und 4 KI-VO.

Dabei dürften die Kennzeichnungspflichten in Art. 50 Abs. 4 KI-VO die relevantesten Fälle sein.



DANIEL NEUHAUS

Adform Germany
SVP & Regional President DACH

adform

KI DARF NICHT ZUM NÄCHSTEN WALLED GARDEN WERDEN

Warum offene KI für Agenturen eine historische Chance ist

Die digitale Werbewelt steht vor einem Wendepunkt. In den vergangenen Jahren sind viele strategische Entscheidungen über Budgetallokation, Optimierung und Erfolgsmessung zunehmend in den geschlossenen Systemen großer Plattformen verschwunden. Mit dem Aufstieg von KI droht nun die nächste Phase dieser Entwicklung: Noch leistungsfähigere Blackboxes, die Entscheidungen treffen, ohne dass Agenturen und Werbetreibende verstehen oder beeinflussen können, wie diese entstehen.

Das wäre ein Fehler. KI hat das Potenzial, die Wertschöpfung in Agenturen grundlegend zu verändern. Allerdings

nur dann, wenn sie nicht zum nächsten Walled Garden wird.

Agenturen müssen auch in einer KI-geprägten Zukunft in der Lage sein, Daten, Modelle, Erkenntnisse und Entscheidungen systemübergreifend zu verbinden. Das gilt für Walled Gardens ebenso wie für DSPs, SSPs, Adserver, Measurement-Lösungen und KI-Plattformen.

Offenheit ist dabei weit mehr als eine technische Anforderung. Sie entscheidet darüber, wer Innovation gestalten kann und wer lediglich Nutzer vorgefertigter Lösungen bleibt.

Genau hier liegt die historische Chance für Agenturen. Erstmals ermöglichen moderne KI-Technologien den Aufbau eigener Produkte und Services mit erheblich geringerem Entwicklungsaufwand als noch vor wenigen Jahren. Offene Standards wie das Model Context Protocol (MCP) spielen dabei eine zentrale Rolle. Sie schaffen standardisierte Zugänge zu Daten, Werkzeugen und Diensten und reduzieren die Abhängigkeit von proprietären Integrationen. MCP ist dabei nicht nur ein technisches Interoperabilitätsprotokoll.

MCP demokratisiert die Entwicklung von KI-Anwendungen. Was bislang umfangreiche Entwicklungsprojekte und erhebliche Investitionen erforderte, kann heute deutlich schneller und modularer umgesetzt werden. Dadurch werden Agenturen erstmals in die Lage versetzt, eigene KI-gestützte Anwendungen, Assistenten und Services zu entwickeln, die ihr Branchenwissen direkt in neue Produkte übersetzen.

Gerade für Mediaagenturen eröffnet sich damit die Chance, eine ihrer wichtigsten Kernkompetenzen zurückzugewinnen: die kanalübergreifende Bewertung, Steuerung und Optimierung von Marketinginvestitionen.

Die Zukunft gehört deshalb nicht den größten geschlossenen Systemen. Sie gehört denjenigen, die Daten, Technologie und menschliche Expertise intelligent miteinander verbinden.

Offene AI ist daher nicht nur eine technologische Entwicklung, sondern eine strategische Chance, die weit über Technologie hinausgeht. Sie ist die Voraussetzung dafür, dass Agenturen im Zeitalter künstlicher Intelligenz wieder mehr Wertschöpfung, mehr Differenzierung und mehr Gestaltungsmacht gewinnen.

WAS IST MCP?

MCP (Model Context Protocol) ist ein offener Standard, der KI-Systemen ermöglicht, mit unterschiedlichen Anwendungen und Datenquellen zusammenzuarbeiten. So können Unternehmen und Agenturen einfacher eigene KI-Lösungen entwickeln, anstatt von einzelnen Plattformen abhängig zu sein.

Kurz gesagt:

MCP verbindet KI mit bestehenden Systemen – offen, flexibel und herstellerunabhängig.



daneuhaus ➔

Art. 50 Abs. 4 Satz 1 KI-VO sieht eine Kennzeichnungspflicht für sogenannte Deepfakes vor. Ein Deepfake ist gemäß Art. 3 Nr. 60 KI-VO ein durch KI erzeugter oder manipulierter Bild-, Audio- oder Videoinhalt, der wirklichen Personen, Gegenständen, Orten, Einrichtungen oder Ereignissen ähnelt und einem Menschen fälschlich als authentisch oder wahrheitsgemäß erscheinen würde.

Damit fallen typischerweise Fälle wie ein KI-generiertes Foto eines vermeintlich realen Produkts oder eine künstlich erzeugte Aufnahme eines nicht stattgefundenen Ereignisses unter die Kennzeichnungspflichten. Unwesentliche Veränderungen von Bildern, Audio- und Videoinhalten, wie etwa geringfügige Zuschnitte, Farbkorrekturen und -veränderungen, fallen nach den Kommissionsleitlinien nicht unter die Kennzeichnungspflicht.

Auch die Kennzeichnungspflichten für Texte bestehen nach Art. 50 Abs. 4 Satz 4 KI-VO nur für ganz spezifische Fälle.

Die KI-VO begründet also keine generelle Kennzeichnungspflicht für Inhalte, die mit KI generiert oder manipuliert worden sind. Unabhängig von den gesetzlichen Kennzeichnungspflichten kann es natürlich auch andere Gründe geben, KI-generierte Inhalte innerhalb der eigenen Organisation oder gegenüber Dritten transparent zu machen. Eine gesetzliche Pflicht besteht insofern aber eben nicht.

Für die Praxis empfiehlt sich insgesamt keine undifferenzierte Regel „Alles mit KI kennzeichnen“, sondern ein nachvollziehbarer Prozess. Unternehmen und andere Organisationen, die die Einhaltung der Kennzeichnungspflichten bzw. anderer (teils deutlich wichtigerer) rechtlicher Vorgaben sicherstellen wollen, sollten verständliche KI-Richtlinien einführen und/oder die Mitarbeitenden anderweitig sensibilisieren, zum Beispiel durch Schulungen.

● Gibt es Bereiche, in denen Kommunikationsagenturen und ihre Kunden besonders exponiert sind – also wo Verstöße besonders wahrscheinlich oder teuer werden? Besonders riskant sind politische Kommunikation, gesellschaftlich sensible Themen, Influencer-Kampagnen, personalisierte Werbung, synthetische Personen, Fake-Testimonials und automatisierte Dialogsysteme.

Nach der KI-Verordnung beziehungsweise der Datenschutzgrundverordnung kann es bei Täuschung, Datenschutzverstößen, fehlender Werbekennzeichnung oder unklarer politischer Werbung auch teuer werden. Selbst wenn der-

zeit nicht klar ist, mit welcher Konsequenz die Vorgaben umgesetzt werden, drohen nach dem jeweiligen Gesetz Bußgelder von bis zu 7 % des jeweiligen weltweiten Jahresumsatzes. Die eigenen Mitarbeitenden sollten deshalb geschult werden, um relevante Risiken zu vermeiden.

● Agentur und Kunde entwickeln gemeinsam eine KI-gestützte Kampagne. Wer haftet, wenn etwas schief läuft? Haftung hängt nicht daran, ob „die KI schuld war“, sondern wer Auswahl, Briefing, Prüfung, Freigabe und vor allem die Veröffentlichung verantwortet hat. Im Außenverhältnis wird in aller Regel der Kunde rechtlich verantwortlich sein, der die Inhalte über seine eigenen Kanäle (z. B. Internet oder Social Media) veröffentlicht. Fahrlässig ist es etwa, KI-Bilder ohne ausreichende Kenntnis von möglichen urheber-, marken- oder persönlichkeitsrechtlichen Implikationen zu veröffentlichen.

Wenn die Rechtsverletzung auf die unbedachte Nutzung von KI-Tools bei der Agentur zurückzuführen ist, wird der Kunde im Innenverhältnis bei der Agentur Regress nehmen können. Umso wichtiger ist es, dass die Kunden oder die Agenturen die Nutzung von KI im Rahmen des Auftrags beziehungsweise der Leistungserbringungen etwa in einer expliziten KI-Klausel vertraglich sinnvoll regeln.

Auf Grundlage unserer Erfahrung aus der vertragsrechtlichen Beratung der Auftraggeber- wie auch der Auftragnehmerseite haben wir eine KI-MATRIX (Seite 74 →) mit möglichen Regelungsbe- reichen und konkreten Ausgestaltungen erstellt, die als sinnvolle Entscheidungsgrundlage herangezogen werden kann, wie ich als Auftraggeber oder als Auftragnehmer den Einsatz von KI beziehungsweise die Nutzung der KI-generierten Werke ausgestaltet haben möchte.

Für die Agentur ist es zudem wichtig, dass die Mitarbeitenden die wesentlichen rechtlichen Risiken bei der Nutzung von KI kennen und bei der Leistungserbringung für die Kunden auch beachten. Hier können klare Guidelines beziehungsweise Schulungen helfen, um Risiken zu reduzieren. Tatsächlich sieht der bereits seit Februar 2025 geltende Art. 4 KI-VO bei Einsatz von KI im Unternehmen sogar eine gesetzliche Pflicht vor, bei den Mitarbeitenden (z. B. durch Schulungen) die notwendige KI-Kompetenz zu schaffen.

● Urheberrecht und Nutzungsrechte sind im KI-Kontext noch weitgehend ungeklärt. Was bedeutet das praktisch? Tatsächlich gibt es

KI-Vertragsmatrix von
Dr. Carsten Ulbricht,
bereitgestellt für das
GWA KI-Whitepaper 2026.

Regelungsbe- reich	Sehr auftragge- berfreundlich	Auftraggeber- freundlich	Ausgewogen	Auftragnehmer- freundlich	Sehr auftragneh- merfreundlich
Zulässigkeit der KI-Nutzung	KI nur mit vorheriger schriftlicher Zustimmung; vollständige Offenlegung	Anzeige- und Widerspruchsrecht des Auftraggebers	KI zulässig; Informationspflicht auf Anfrage	KI zulässig; einfache Hinweispflicht	KI-Einsatz im Ermessen der Agentur, keine Offenlegungspflicht
Rechteeinräu- mung	Garantie vollständiger, exklusiver, weltweit übertragbarer Rechte wie bei rein menschlicher Erstellung	Vollständige Rechteübertragung; Zusage, dass keine KI-AGB entgegenstehen	Rechte im vertraglich vereinbarten Umfang; keine Garantie der Schutzfähigkeit	Nur Einräumung übertragbarer Rechte; keine Zusicherung zur Exklusivität	Bloße Überlassung; Mehrfachverwertung vorbehalten
Garantie der Originalität	Garantie absoluter Freiheit von Rechten Dritter inkl. Trainingsdaten	Garantie nach bestem Wissen; umfassende Prüfpflicht	Branchenübliche Prüfpflicht; keine Garantie für systemimmanente Risiken	Keine Garantie; Zusicherung sorgfältiger Auswahl marktüblicher Systeme	Vollständiger Haftungsausschluss für KI-bedingte Ähnlichkeiten
Freistellung	Verschuldens-unabhängige Freistellung auf erstes Anfordern	Freistellung bei Pflichtverletzung	Freistellung nur bei schuldhaftem Verstoß	Begrenzte Freistellung; Haftungshöchstbetrag	Keine Freistellung für KI-Risiken
Haftung	Unbeschränkte Haftung für KI-bezogene Risiken	Erhöhte Haftungsobergrenze	Allgemeine Haftungsregelung gilt	Haftungsdeckel (z. B. 100% der Projektvergütung)	Starke Haftungs-begrenzung; Ausschluss mittelbarer Schäden
Prüfpflichten (Plagiat/Code- Scan)	Verpflichtende technische Prüfungen + Dokumentationsnachweis	Prüfungen nach Stand der Technik	Zumutbare branchenübliche Prüfungen	Nur stichprobenartige Prüfungen	Keine besondere Prüfpflicht
Dokumentations- pflicht	Vollständige Offenlegung inkl. Prompt-Dokumentation	Dokumentation auf Anfrage	Nur wesentliche Angaben	Keine Offenlegung interner Prozesse	Geheimhaltung aller KI-Prozesse
Beachtung der KI-VO	Agentur garantiert vollständige Einhaltung aller Anbieter-/Betreiberpflichten	Agentur sichert eigene Rollen-Compliance zu	Jede Partei erfüllt eigene gesetzliche Rolle	Jede Partei erfüllt eigene gesetzliche Rolle	Agentur übernimmt keine regulatorische Verantwortung
Kennzeichnungs- pflichten	Agentur trägt Verantwortung für Kennzeichnung KI-generierter Inhalte	Gemeinsame Abstimmung	Informationspflicht gegenüber Auftraggeber	Informationspflicht gegenüber Auftraggeber	Keine vertragliche Regelung
Rücktritt / Kün- digung bzw. Ersatzliefe- rung	Sofortiges Rücktrittsrecht bei KI-bezogenen Beanstandungen	Anspruch auf Nachbesserung oder Ersatz	Nachbesserung vorrangig	Nur einmalige Nachbesserung	Kein besonderes Kündigungsrecht

- Klauseln, die die jeweils andere Partei aus unserer Sicht unangemessen benachteiligen.
- Klauseln, die aus unserer Sicht zu interessengerechten Gestaltungen führen (können).

auch in Deutschland bereits erste Urteile, die die Ansichten zum Urheberrecht beim Einsatz von KI in der Literatur im Wesentlichen bestätigen. Demnach ist davon auszugehen, dass rein KI-generierter Output unabhängig davon, ob es sich um Texte, Bilder, Musik, Videos oder Software handelt, mangels ausreichender „menschlicher Schöpfung“ grundsätzlich urheberrechtsfrei ist. Ansätze, doch wieder Urheberrechte der Mitarbeitenden beziehungsweise der Agentur beanspruchen zu können, sind wohl die substanzielle „menschliche“ Weiterbearbeitung KI-generierter Werke oder der Einsatz von KI, der sich selbst als „kreative Leistung“ darstellen lässt.

Soweit eine Agentur keine Rechte an KI-generierten Inhalten hat, kann sie dem Kunden auch keine (exklusiven) Rechte einräumen. Das sollte bei der Vertragsgestaltung auf jeden Fall bedacht werden. Wenn bestehende rechtlich geschützte Inhalte (z. B. Bilder) als Input genutzt werden, um diese KI-basiert umzugestalten oder zu bearbeiten, sollte darauf geachtet werden, dass ein ausreichender Abstand zwischen dem Original und dem KI-generierten Werk besteht.

Auch hierzu hat es zuletzt teilweise überraschende Rechtsprechung in Deutschland gegeben. So hat etwa das OLG Düsseldorf eine eher marginale Bearbeitung eines Fotos durch eine KI (hier konkret Grok) ausreichen lassen, um Urheberrechtsansprüche der Fotografin gegen das KI-generierte Werk zu verneinen. Diesbezüglich wird es in den nächsten Jahren einiges an Rechtsprechung geben, bei der die Urteile aus unserer Sicht sehr von der Sachkenntnis und Qualität der Argumente der beteiligten Anwälte der Kläger oder Beklagten abhängen werden.

Der Einsatz von KI ist – trotz einiger Detailfragen – in Deutschland also keinesfalls mehr ein rechtsfreier Raum.

● **Braucht jede Agentur eine KI-Richtlinie – und was muss darin stehen?** Ja, jede professionelle Agentur sollte eine praxisnahe KI-Richtlinie haben. Nach Art. 4 KI-VO ist die Schaffung der notwendigen KI-Kompetenz seit Februar 2025 sogar ausdrücklich vorgeschrieben. In der Richtlinie sollte zunächst beschrieben werden, welche Tools für welche Zwecke erlaubt sind. Leider ist es bis heute so, dass in vielen Unternehmen teils auch private KI-Tools genutzt werden, ohne dass die Organisation irgendeine Kontrolle darüber hat, welche Mitarbeitenden welche Werkzeuge für welche Zwecke einsetzen und welche Daten dort verarbeitet werden. Soweit mit KI Inhalte er-

stellt werden, sollte auch für die urheber-, marken- und persönlichkeitsrechtlichen Grenzen sensibilisiert werden.

Dann sollte klar beschrieben werden, ob beziehungsweise in welchen Tools personenbezogene Daten oder geheimhaltungsbedürftige Informationen verarbeitet werden dürfen. Die Rechtssicherheit, die die verschiedenen Anbieter der KI-Tools bieten, ist bis heute sehr unterschiedlich.

In jeder Richtlinie sollte auch vorgegeben sein, dass noch einmal eine menschliche Qualitäts- und Richtigkeitskontrolle (human in the loop) erfolgt. Weitere sinnvolle Regelungen hängen sehr davon ab, zu welchen Zwecken welche Tools eingesetzt werden sollen. Es sollte möglichst vermieden werden, dass die KI-Werkzeuge zu Zwecken eingesetzt werden, die nach der KI-Verordnung zum Angebot oder Betrieb eines Hochrisiko-KI-Systems führen. Besonders gefährlich dürfte der Einsatz von KI in der Personalabteilung sein. Soweit KI-Systeme Daten von Mitarbeitenden oder Bewerber:innen verarbeiten, um Leistungen zu bewerten oder um eine Person für ein Vorstellungsgespräch oder eine Beförderung vorzuschlagen, dürfte in aller Regel der Betrieb einer Hochrisiko-KI anzunehmen sein, was mit der Erfüllung sehr hoher Anforderungen verbunden ist oder eben erhebliche Bußgeldrisiken nach sich zieht.

Dabei wird der Einsatz von KI „durch die Hintertür“ unterschätzt, indem bestehende Softwareprodukte im Unternehmen KI-Funktionalitäten einführen (wie z. B. Skill Matching bei SAP Success Factors), die ebenfalls nach der Risikoklassifikation zu bewerten sind.

i ANBIETER:IN ODER BETREIBER:IN

Der EU AI Act Compliance Checker hilft bei der Einordnung. Zum Checker [↗](#)

i KI-KENNZEICHNUNG IN DER PRAXIS

Die GWA-Umfrage zur KI-Kennzeichnungspflicht liefert aktuelle Einblicke aus Agenturen. Zur Präsentation [↗](#)

● **Wie verändert KI-Regulatorik die Vertragslogik zwischen Agentur und Kunde?** Verträge müssen künftig genauer regeln, ob KI eingesetzt werden darf, welche Daten nicht eingegeben werden dürfen, wer Rechte klärt, wer Kennzeichnung prüft und wer bei Fehlern haftet. Zentral bleibt dabei die Feststellung, dass KI-generierte Inhalte grundsätzlich urheber-

rechtsfrei sind. Agenturen sollten deshalb keine Regelungen akzeptieren, in denen sie Rechte an KI-generierten Inhalten einräumen. Kunden sollten sicherstellen, dass die KI-generierten Inhalte ohne das Risiko einer rechtlichen Inanspruchnahme durch Dritte für die vereinbarten Auftragszwecke genutzt werden können. Häufig wird es insofern auch eine Haftungsverlagerung auf die Agentur (z. B. durch sog. Freistellungsklauseln) geben.

● **Souveränität zeigt sich nicht nur politisch, sondern sehr praktisch: in Datenstandorten, Anbieterabhängigkeiten, Vertragsbedingungen, Portabilität und der Frage, wer technische Infrastruktur kontrolliert. Der Markt für KI-Tools und -Modelle wird von US-amerikanischen Anbietern dominiert. Welche rechtlichen Unterschiede**

entstehen je nach Infrastrukturentscheidung – US-Cloud, deutsches Rechenzentrum, On-Premise? Viele der aufgeworfenen Fragen stellen sich nur, wenn und soweit über das KI-Tool auch personenbezogene Daten (z. B. von Kund:innen oder Mitarbeitenden) verarbeitet werden sollen. Bei der Vielzahl von denkbaren Anwendungsfällen, bei denen keine personenbezogenen Daten verarbeitet werden, greifen die Vorgaben der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) schon grundsätzlich nicht ein. Zunehmend sehen wir jedoch Konstellationen, bei denen Unternehmen KI-Tools (wie z. B. ChatGPT oder Copilot) tief in die eigene Organisation und die Prozesse integrieren (wollen). Dann müssen einige Mindestvorgaben der DSGVO ernsthaft geprüft und sichergestellt werden. Gegebenenfalls sollten Anbieter gewählt werden, die ihren Sitz im Europäischen



KERSTIN NIEDERAUER-KOPF

AGF Videoforschung
CEO



● **Welche Rolle spielt unabhängige Messung für einen fairen und souveränen Medien- und Werbemarkt und was hat der Digital Omnibus damit zu tun?** Unabhängiges Audience Measurement ist keine technische Nebenfrage. Es ist Marktinfrastruktur. Wer Reichweite misst, schafft die Grundlage, wie Medienleistung bewertet, Werbegelder verteilt und kommunikative Öffentlichkeit sichtbar wird. Dabei muss klar unterschieden werden: Unabhängige Messung ist nicht Behavioral Advertising, kein individuelles Targeting und keine Verwertung personenbezogener Profile. Es geht nicht darum, einzelne Nutzer:innen zu verfolgen. Es geht darum, aggregierte und vergleichbare Mediennutzungsdaten bereitzustellen: für Planung, Kontrolle und Wirkungsnachweise.

gierte und vergleichbare Mediennutzungsdaten bereitzustellen: für Planung, Kontrolle und Wirkungsnachweise.

Genau dafür wurden Joint Industry Committees geschaffen. Sie sind kein Instrument einzelner Marktteilnehmer, sondern unabhängige Infrastruktur für Vergleichbarkeit und Verifizierbarkeit. Der European Media Freedom Act hat diese Logik 2024 auch gesetzlich verankert.

Mit dem Digital Omnibus steht nun zur Debatte, ob diese unabhängige Messung praktisch weiter funktionieren kann. Denn entscheidend ist nicht nur, ob Messung erlaubt ist. Entscheidend ist, ob sie unter realistischen Bedingungen möglich bleibt. Wenn proprietäre First-Party-Messung einzelner Plattformen regulatorisch einfacher möglich ist als unabhängige, plattformübergreifende Marktstandards, entsteht eine strukturelle Asymmetrie. Unabhängige Messung wird dann nicht verboten. Sie wird faktisch benachteiligt. Die Folgen wären erheblich. Werbungtreibende und Agenturen würden stärker von Plattform- und Publisher-Metriken abhängig. Planung, Bewertung und Steuerung würden unsicherer. Medienhäuser würden zunehmend nach den Logiken jener Systeme bewertet, mit denen sie zugleich um Werbegelder konkurrieren. Und der europäische Medienmarkt wür-

de ein zentrales neutrales Marktgut verlieren: Vergleichbarkeit.

Im KI-Zeitalter wird diese Frage noch wichtiger. KI-Systeme können nur so belastbar steuern und bewerten wie die Daten, auf denen sie aufsetzen. Wenn diese Datengrundlagen proprietär, fragmentiert oder nicht vergleichbar sind, wird auch die darauf aufbauende Steuerung unsicher. Deshalb braucht es eine klare regulatorische Unterscheidung zwischen unabhängiger Reichweitenmessung und individuellem Targeting. Es braucht faire technische Zugangsbedingungen. Und es braucht eine Regulierung, die praktisch ermöglicht, was sie politisch anerkennt.

Am Ende geht es um eine einfache Frage: Wer kontrolliert die Datenbasis, auf der Märkte entscheiden? Wenn Europa faire, transparente und souveräne Medienmärkte erhalten will, muss unabhängiges Audience Measurement möglich bleiben – nicht gegen Datenschutz, sondern mit ihm.



kerstin-niederauer-kopf-74a195129 ➔

Wirtschaftsraum haben (wie z. B. OpenAI Ireland Ltd) und mit denen ein Auftragsverarbeitungsvertrag (AVV) geschlossen werden kann, der den wesentlichen Anforderungen des Art. 28 DSGVO genügt. Anbieter außerhalb des Europäischen Wirtschaftsraums sind in diesen Fällen nicht generell ausgeschlossen. Es sollten dann aber weitergehende Anforderungen (wie z. B. der Abschluss der sog. Standardvertragsklauseln) beachtet werden, die ein angemessenes Datenschutzniveau im Drittland gewährleisten können.

● **Ist es aus rechtlicher und strategischer Sicht sinnvoll, gezielt auf europäische KI-Anbieter zu setzen – etwa Mistral oder vergleichbare Lösungen auf europäischen oder sogar eigenen Infrastrukturen? Und welche Rolle spielen Open-Source-Lösungen?** Europäische KI-Anbieter können rechtlich und strategisch einen echten Unterschied machen, vor allem bei Datenstandort, Vertraulichkeit, Verhandlungsposition und Kundenvertrauen. Es ist aber kein Freifahrtschein: Auch europäische Tools müssen auf Datenschutz, Nutzungsrechte, Sicherheit und Leistungsfähigkeit geprüft werden. Open-Source-Tools (wie etwa Mistral) können die Kontrolle erhöhen, verlagern aber Wartung, Sicherheit und Haftung stärker zum Nutzer und zur Nutzerin. Schließlich werden neben der Rechtskonformität aber stets auch die Qualität und der Preis der jeweiligen KI ein entscheidender Faktor sein. Diesbezüglich sehen wir zahlreiche ausländische Anbieter eher im Vorteil. Bei Umsetzung der wesentlichen (datenschutz)rechtlichen Anforderungen spricht aus unserer Sicht nichts dagegen, diese einzusetzen.

● **Was kommt in den nächsten zwölf bis achtzehn Monaten auf Agenturen und Unternehmen zu, das noch zu wenig auf dem Radar ist?** In den nächsten Monaten werden Vertragsstandards, Haftung und Kennzeichnungsstandards, aber wohl auch die Aufsichtspraxis wichtiger werden. Viele Unternehmen unterschätzen die Notwendigkeit von KI-Kompetenz beziehungsweise geeigneten KI-Richtlinien, um einen Mindeststandard an Compliance zu gewährleisten. Agenturen sollten sinnvolle Prüfprozesse, Schulungen, Kundenklauseln und Tool-Register aufsetzen, anstatt erst bei der ersten Abmahnung oder Kundenprüfung zu reagieren.

● **Compliance als Wettbewerbsvorteil – wann ist das substanziell, wann ist es Washing?** Com-

i RECHTLICHE GRUNDLAGEN IM ÜBERBLICK

● **DSGVO:** Die Datenschutz-Grundverordnung ist seit 2018 in Kraft und nach wie vor das Fundament des europäischen Datenschutzrechts. Für KI-Anwendungen ist sie besonders relevant, wenn personenbezogene Daten als Trainingsdaten oder im laufenden Betrieb verarbeitet werden. Die DSGVO regelt u. a. Transparenzpflichten, Zweckbindung und das Recht auf Widerspruch gegen automatisierte Entscheidungen – und ist damit direkt mit dem AI Act verzahnt.

● **EU AI Act:** Das weltweit erste umfassende KI-Gesetz ist seit August 2024 in Kraft, mit gestaffelten Übergangsfristen bis 2027. Es teilt KI-Systeme nach Risikoklassen ein – von „minimales Risiko“ bis „inakzeptables Risiko“ – und knüpft daran konkrete Pflichten: Transparenz, menschliche Aufsicht, Registrierung, Qualitätssicherung. Für Kommunikationsagenturen besonders relevant sind die Kennzeichnungspflichten für KI-generierte Inhalte (Art. 50) und die Anforderungen an Systeme, die zur Beeinflussung von Meinungen eingesetzt werden.

● **DSA:** Der Digital Services Act ist seit 2023 für sehr große Plattformen verbindlich und gilt seit Februar 2024 auch für alle übrigen digitalen Dienste. Der DSA regelt den Umgang mit illegalen Inhalten, verpflichtet Plattformen zu mehr Transparenz bei algorithmischen Systemen und bei Werbung – einschließlich zielgruppenbasiertem Targeting. Für Agenturen relevant: Wer Inhalte auf regulierten Plattformen ausspielt, muss die dort geltenden Transparenz- und Kennzeichnungspflichten mitdenken.

● **DMA:** Der Digital Markets Act ist ebenfalls seit 2023 in Kraft und richtet sich primär an die großen digitalen „Gatekeeper“ – Google, Meta, Apple, Amazon u. a. Sein Ziel ist fairer Wettbewerb: keine Bevorzugung eigener Dienste, mehr Datenzugang für Dritte, Interoperabilität. Für Agenturen ist er indirekt relevant, weil er die Rahmenbedingungen der großen Werbepattformen verändert und langfristig neue Möglichkeiten – aber auch neue Pflichten – im Umgang mit Plattformdaten schafft.

● **Digital Omnibus:** Der Digital Omnibus ist ein angekündigtes Vereinfachungspaket der EU-Kommission, das mehrere digitale Regelwerke gleichzeitig betrifft, darunter den AI Act, die DSGVO, ePrivacy-Regeln, den Data Act und den Cybersicherheitsrahmen. Ziel ist keine neue Regulierung, sondern die Vereinfachung und bessere Abstimmung bestehender Vorgaben.

Für Agenturen ist der Omnibus nicht nur wegen der Anpassungen am AI Act relevant, sondern auch mit Blick auf Cookies, Tracking, Consent und digitaler Werbemessung. Damit berührt er zentrale Fragen der Marketingpraxis: Was darf gemessen werden? Wann braucht es Einwilligung? Wie lassen sich Kampagnenleistung, Attribution und Plattformdaten rechtssicher auswerten? Und welche Rolle spielen Gatekeeper, wenn Messbarkeit, Datenzugang und Werbetransparenz zunehmend von wenigen großen Plattformen abhängen?

Welche Änderungen final gelten, hängt vom Abschluss des Gesetzgebungsverfahrens ab. Der Digital Omnibus ist deshalb keine Entwarnung, sondern ein Hinweis darauf, dass KI- und Digitalregulatorik in Bewegung bleibt.

pliance ist dann ein Wettbewerbsvorteil, wenn rechtliche Risiken tatsächlich erkannt und mit pragmatischen Maßnahmen sinnvoll umgesetzt werden. So lässt sich Verunsicherung bei den Mitarbeitenden, aber auch Überregulierung, die wir in manchen Unternehmen sehen, sinnvoll vermeiden. KI wird bleiben. Tatsächlich wird der Einsatz von KI mit dem technologischen Fortschritt, wie etwa Agentensystemen, wohl immer schneller und „unübersichtlicher“ werden. Deshalb sollten Unternehmen rechtzeitig anfangen, die notwendige Kompetenz bei den Mitarbeitenden, aber auch Vertragsgrundlagen und Prozesse zu schaffen, die rechtliche Risiken tatsächlich vermeiden. Washing ist es hingegen, wenn nur „Responsible AI“ auf der Website steht, aber niemand weiß, welche Tools genutzt werden. Diesen Wettbewerbsvorteil kann überzeugend kommunizieren, wer Compliance nicht nur behauptet, sondern zeigen kann, wie der Einsatz von KI tatsächlich geregelt und abgesichert ist.

Wichtig: Je nach Einsatzbereich können weitere sektorspezifische Regelwerke greifen – etwa das Medizinprodukterecht bei Health-Kommunikation, das Finanzmarktrecht bei Finanzdienstleistungen oder das Telemedienrecht im Bereich Rundfunk und digitale Medien. Compliance ist daher keine Einheitslösung, sondern muss immer am konkreten Kontext gemessen werden.

Für Agenturen ist Regulatorik keine Zusatzaufgabe am Rand, sondern Teil professioneller Leistung. Wer KI-gestützte Kommunikation anbietet, muss nicht nur kreative und technologische Qualität liefern, sondern auch erklären können, wie Tools, Daten, Rechte, Kennzeichnung, Freigaben und Verantwortung organisiert sind. Vertrauen entsteht nicht durch den Hinweis, dass KI genutzt wird, sondern durch belastbare Prozesse, klare Zuständigkeiten und nachvollziehbare Entscheidungen.

Recht und Compliance: eine Checkliste für Agenturen

Aus den Antworten wird klar: Regulatorik ist nicht nur Sache von Legal. Sie betrifft Toolauswahl, Verträge mit Kunden und Technologie-Partnern, Freigaben, Mitarbeitendenschulung, Rechtsklärung, Versicherungen und Dokumentation. Für Agenturen wird daraus eine professionelle Grundausstattung.

Regulatorik ist keine Bremse, sondern Teil professioneller Leistungsfähigkeit. Wer KI-Einsatz erklären, dokumentieren, vertraglich absichern und verantwortbar betreiben kann, schafft Vertrauen bei Kund:innen, Mitarbeitenden und Partner:innen. Zu einzelnen der oben genannten Punkte entwickelt der GWA Orientierungshilfen und Mustervorlagen für Mitgliedsagenturen.

Compliance-Check für Agenturen

Handlungsfeld	Was geklärt werden muss	Typische Maßnahmen
Tools und Daten	Welche KI-Systeme dürfen genutzt werden? Für welche Zwecke? Mit welchen Daten?	Tool-Register aufbauen, freigegebene Tools definieren, kundenspezifische Einschränkungen dokumentieren, Datenklassen festlegen
Verträge und Haftung	Darf KI eingesetzt werden? Wer prüft Rechte? Wer gibt frei? Wer haftet bei Fehlern?	KI-Klauseln in Rahmenverträge, Projektverträge, AGB, NDAs und Subunternehmerverträge aufnehmen; Freigabeprozesse dokumentieren
Rechte und Lizenzen	Was ist schutzfähig? Welche Nutzungsrechte können eingeräumt werden? Welche Modellbedingungen gelten?	Nutzungsbedingungen der Modelle prüfen, Bildrechte und Trainingsdaten-Policies bewerten, Model Releases überarbeiten
Kennzeichnung und Freigaben	Wann muss KI-Einsatz offengelegt werden? Welche Inhalte sind besonders sensibel?	Kennzeichnungs-Checkliste einführen, Deepfake-Policy definieren, Freigabeprozess für KI-Inhalte mit öffentlichem Interesse festlegen
Dokumentation und Audit Trail	Was muss nachvollziehbar bleiben, wenn KI eingesetzt wird?	Prompts, Modellversionen, Outputs und Freigaben dokumentieren; Output-Versionierung und Audit-Trail für automatisierte Prozesse einführen
Schulung und KI-Kompetenz	Wie werden Mitarbeitende befähigt, KI rechts-sicher und verantwortungsvoll einzusetzen?	KI-Richtlinie erstellen, Schulungen organisieren und dokumentieren, Human-in-the-Loop-Prozesse definieren, Verantwortlichkeiten festlegen
Versicherung und Risikotransfer	Sind KI-Risiken durch bestehende Policen abgedeckt?	Medienversicherung, Betriebshaftpflicht und KI-spezifische Deckungsbausteine prüfen

KRITISCHE GEDANKEN – EIN SCHLUSSWORT

Als wir dieses Papier kurz vor Redaktionsschluss noch einmal im Ganzen lasen, beschlich uns ein unbequemes Gefühl. Auf mehr als 115 Seiten hatten wir vom neuen Wert, von Chancen und Gestaltungsspielräumen geschrieben – und dabei einen Ton getroffen, der uns selbst überraschte. Wir klangen wie das, was wir tatsächlich sind: Menschen, die von dieser Technologie fasziniert sind und sie täglich einsetzen. Das ist eine ehrliche Haltung, aber sie ist nicht vollständig.

Deshalb haben wir kurz innegehalten und beschlossen, dieses Papier nicht mit einem Ausrufezeichen zu beenden, sondern mit einigen Vorbehalten. Sie schmälern nichts von dem, was auf den vorangegangenen Seiten steht. Sie stellen es in den Rahmen, in den es gehört.

Der Nachwuchs. Diesen Punkt haben wir ausführlich behandelt, und wir wiederholen ihn hier bewusst: Wenn KI die Einstiegsaufgaben übernimmt, bei denen bisher Erfahrung gesammelt wurde, steht mehr auf dem Spiel als einzelne Stellen. Es geht um die Frage, ob die Branche ihren eigenen Nachwuchs noch ausbilden kann. Wir halten das für das drängendste Thema dieses Papiers.

Der geistige Verfall im Kleinen. Über die Wirkung ständiger KI-Nutzung auf unser eigenes Denken haben wir kein Wort verloren. Das war eine Lücke. Wer sich das Formulieren, Recherchieren und erste Sortieren dauerhaft abnehmen lässt, verliert womöglich genau die Fähigkeiten, auf die es später ankommt. Bequemlichkeit hat einen Preis, den man erst spät bemerkt.

Die Beschäftigung im Großen. Wir sind in diesem Papier davon ausgegangen, dass KI Arbeit eher verschiebt als vernichtet. Das ist die plausibelste, aber nicht die einzige Lesart. Prominente Stimmen zeichnen ein deutlich düsteres Bild. So warnt etwa Anthropic-Chef Dario Amodei davor, KI könne binnen weniger Jahre die Hälfte aller Einstiegsjobs im Bürobereich verdrängen. Ob solche Prognosen eintreffen, wissen wir nicht. Sie gehören aber ehrlicherweise neben unseren Optimismus gestellt.

Die Kontrolle über die Systeme selbst. Dass KI eines Tages Fähigkeiten entwickeln könnte, die sich der menschlichen Steuerung entziehen, ist keine Fußnote, sondern eine der ernsthaftesten Fragen unserer Zeit. Ihr gerecht zu werden, überschreitet den Auftrag dieses Papiers bei Weitem. Wir benennen sie, statt sie zu verschweigen.

Dazu kommen weitere Felder, die wir gestreift, dieses Mal aber nicht ausgeleuchtet haben: der Energie- und Ressourcen hunger der Rechenzentren hinter dem freundlichen Chatfenster – hierzu verweisen wir auf eine ausführlichere Betrachtung in der ersten Ausgabe des GWA KI-Whitepaper aus dem Jahr 2023. Die Konzentration von Macht bei einer Handvoll Anbieter. Die stille Vereinheitlichung, wenn alle aus denselben Modellen schöpfen und die Vielfalt leidet. Und die Rechte der Kreativen, deren Werke zum Training der Systeme verwendet werden, ohne dass die Menschen dahinter daran teilhaben.

Wir haben dieses Papier geschrieben, weil wir an die Chancen und die Menschen glauben. Das tun wir weiterhin. Fortschritt verdient Zuneigung und Misstrauen gleichermaßen. Wer nur eines von beidem aufbringt, hat den Gegenstand nicht verstanden. Betrachten Sie diese Seiten daher als das, was sie sind: eine begeisterte, gründliche und bewusst unvollständige Momentaufnahme. Die kritischen Fragen bleiben offen. Wir stellen sie uns weiter – gern gemeinsam mit Ihnen.

*Nina Ireen Haller
Véronique Franzen
Michael Frank*



DANKSAGUNG

Dieses Whitepaper ist das Ergebnis einer intensiven und kollaborativen Teamleistung zahlreicher Expert:innen. In einem fortlaufenden, iterativen Prozess wurden die empirischen Erkenntnisse aus den beiden Erhebungen – der Befragung der GWA-Mitgliedsagenturen sowie der Unternehmensbefragung des Handelsblatt Research Institute und von techconsult in Zusammenarbeit mit dem GWA – analysiert, verdichtet und im Team kontinuierlich verfeinert.

Die Realisierung dieses Werkes wäre ohne das leidenschaftliche Engagement aller Mitwirkenden nicht möglich gewesen. Unser ganz besonderer Dank gilt allen Autor:innen, den teilnehmenden GWA-Mitgliedsagenturen und den befragten Unternehmen sowie den Interviewpartner:innen und Impulsgeber:innen. Ihre vielfältigen Perspektiven und fundierten Praxiserfahrungen haben unsere Analyse der KI-Transformation in der Kommunikationsbranche maßgeblich bereichert.

Ein herzlicher Dank geht an die Geschäftsstelle des GWA, allen voran an Ilka Wassmann für die

verantwortliche Projektleitung sowie an das gesamte Redaktionsteam. Für das Lektorat, Korrektur und die sprachliche Qualitätssicherung der Publikation danken wir Henning Bartels vom redaktionsnetzwerk.berlin. Ebenso danken wir Claudia Wasem und Julia Sadrina für die grafische Gestaltung sowie Lars Hellberg, dessen Illustrationen das Whitepaper visuell begleiten. Für wertvolle redaktionelle Impulse, konstruktive Anmerkungen und die kritische Begleitung des Entstehungsprozesses danken wir zudem Dr. Ralf Nöcker.

Wir hoffen sehr, dass die grundlegenden Einsichten und strategischen Überlegungen dieses Whitepapers Ihnen als wertvolle Orientierung und Inspiration dienen, um die Chancen der KI-Revolution für Ihr Unternehmen erfolgreich zu nutzen. Bei Fragen und Anregungen freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme – sei es direkt mit den einzelnen Autor:innen oder zentral über die Geschäftsstelle des GWA (info@gwa.de).

GWA Tech & Innovation Forum



AUTOR:INNEN



NINA IREEN HALLER

Geschäftsführende Gesellschafterin,
muehlhausmoers corporate communications
Vorständin des GWA

Nina Ireen Haller ist geschäftsführende Gesellschafterin bei muehlhausmoers corporate communications GmbH (Berlin, Köln) und Vorständin des GWA – Gesamtverband Kommunikationsagenturen. Als digitale Strategin und KI-Expertin beschäftigt sie sich seit über 20 Jahren mit der Schnittstelle von Technologie, Markenführung und Innovation. Sie ist zudem Gründerin, Beirätin, Beraterin und Autorin. In ihren unterschiedlichen Rollen entwickelt sie Strategien mit klarem Kundenfokus und erschließt Potenziale analytischer und generativer KI. Als Spezialistin für programmatisches und datengesteuertes Marketing treibt sie die Entwicklung innovativer Kundenlösungen auf Basis technologiegestützter Insights entlang der Customer Journey aktiv voran. Haller war in früheren Stationen u.a. in Management Positionen bei Accenture, WPP, Experience One und media.monks sowie für internationale Kunden wie BMW, Bayer, Coke und Nestlé tätig. Sie zählt zu den W&V Top 100 und gilt als eine der prägenden KI-Stimmen der Branche.



ninahaller [➔](#)



VÉRONIQUE FRANZEN

Managing Partner, Publicis Media
Sprecherin des GWA Forums
Tech & Innovation

Véronique Franzen ist erfahrene Managerin und Beraterin in den Bereichen Data & Digital Media, Commerce & Retail Media sowie Advertising und Marketingtechnologie. 2026 wurde sie von der HORIZONT-Redaktion im „40 unter 40“ Ranking als aufstrebendes Talent ausgezeichnet. Seit 2021 ist sie Sprecherin des GWA Forums Tech & Innovation und hat bereits an den bisher erschienenen Ausgaben des GWA KI-Whitepapers mitgewirkt. Als Managing Partner bei Publicis Media leitet sie spezialisierte Beratungsteams in den Themengebieten Werbetechnologie und Commerce, um Unternehmen dabei zu unterstützen, sich optimal auf die Herausforderungen und Chancen der (digitalen) Transformation vorzubereiten und sie für erfolgreiche Mediaaktivierungen nutzbar zu machen. Darüber hinaus ist sie agenturübergreifend für das Commerce Angebot der Gruppe verantwortlich. Frühere Stationen der Luxemburgerin beinhalten monks, Accenture, WPP und Luisaviaroma.



veroniquefranzen [➔](#)



MICHAEL FRANK

Vorstand und Inhaber, DIE CREW AG
Vorstandsmitglied des GWA

Michael Frank ist Vorstand und Inhaber der DIE CREW AG sowie Vorstandsmitglied im GWA (Gesamtverband Kommunikationsagenturen). Seit vielen Jahren beschäftigt er sich mit Zukunftstechnologien und deren Einfluss auf Marketing und Kommunikation – unter anderem durch wiederholte Besuche und Gespräche im Silicon Valley bei Google, Meta, LinkedIn und Salesforce. Sein aktueller Schwerpunkt liegt auf generativer KI und der Frage, wie sie Wertschöpfung, Prozesse und Rollen in Unternehmen und Agenturen verändert. Als Agenturinhaber treibt er die KI-Transformation im eigenen Haus voran und unterstützt mit einem eigenen Beratungs- und Leistungsangebot Kundinnen und Kunden beim Einsatz von (Gen-) AI. Seine Perspektive verbindet Kommunikationspraxis mit einem ingenieur- und automatisierungsgeprägten Blick auf Systeme und Prozessketten. Seit dem Launch von ChatGPT hat er über 100 Keynotes und Workshops zum Thema „Generative KI in der Praxis“ gehalten.



michafrank [↗](#)



PROF. PETER KABEL

Professor Emeritus an der HAW Hamburg
Unternehmer, Investor und Berater

Prof. Dr. Peter Kabel ist Professor Emeritus für Interaction Design an der HAW Hamburg, Unternehmer, Investor und Berater. Seit mehr als 30 Jahren bewegt er sich an der Schnittstelle von Medien, Design und Technologie. Er gründete unter anderem Kabel New Media und das Trendbüro und verantwortete als Vorstandsmitglied der Jung von Matt AG die digitalen Aktivitäten der Agentur. Heute ist er Co-Founder und Advisor von CogniWerk.ai sowie Gastprofessor an führenden Universitäten in China. In Forschung, Lehre und Beratung beschäftigt er sich mit generativer KI, Service Design und digitaler Transformation. Als Serienunternehmer und Investor bringt er zudem langjährige Erfahrung aus der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle und technologiegetriebener Innovationen ein. Seine Arbeit verbindet wissenschaftliche Perspektiven mit praktischer Erfahrung aus der Kreativwirtschaft und der Entwicklung KI-basierter Produkte und Plattformen.



pkabel [↗](#)

IMPRESSUM

GWA KI-WHITEPAPER 2026

Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V.
Neue Mainzer Straße 22, 60311 Frankfurt am Main
<https://www.gwa.de>

Herausgeber:

GWA Tech & Innovation Forum

Autor:innen und Mitwirkende

Autor:innen:

Nina Ireen Haller (muehlhausmoers corporate communications)
Véronique Franzen (Publicis Media)
Michael Frank (DIE CREW)
Prof. Peter Kabel

Gastautor:innen und Expert:innen

Anke Drewicke (congstar), Joerg G. Fieback (zebra group),
Harald R. Fortmann (five14), Sebastian Hürthen (WeCon),
Janine Liu (Nothing Technology), Andreas O. Löff, Jörg Lüsebrink
(FRANCIS DRAKE), Daniel Neuhaus (Adform Germany),
Kerstin Niederauer-Kopf (AGF Videoforschung), Christian Niemeyer
(FRANCIS DRAKE), Daniel Pannrucker (Lama Partners),
Frank Postel (E. Breuninger), Nela Riehl (Volt), Josef Süß (Blinkin),
Marc Seibert (WPP Production), Dr. Carsten Ulbricht (Menold Betzler),
Florian Zühlke (Jung von Matt NECKAR)

Lektorat und Korrektorat:

Henning Bartels (redaktionsnetzwerk.berlin)
Dr. Ralf Nöcker (GWA)

Projektleitung:

Ilka Wassmann (GWA)

Gestaltung:

Claudia Wasem (Satz & Grafik)
Lars Hellberg, DIE CREW (Illustrationen)
Julia Sadrina, GWA (Grafik)

Bildnachweise:

Anke Drewicke: congstar/Bastian Werner
Daniel Neuhaus: Raimar von Wienskowski

Automatisierung und Einsatz von KI in der Content-Erstellung für dieses Whitepaper

Verwendete KI-Tools

Large Language Models: Claude (Anthropic), Google Gemini
und ChatGPT für Ideenfindung und Struktur Überlegungen,
für Recherchen und als zweite Meinung zur Überprüfung
und Korrektur.

KI-Anwendungen und Plattformen

juma.ai und emmypro.ai als KI-Arbeitsplattformen zur
Unterstützung bei Recherche, Analyse und Textarbeit.

Bildgenerierung

ChatGPT (OpenAI) für die Entwicklung und Optimierung von
Prompts zur Bildgenerierung; Nano Banana 2 (Gemini Flash Image)
über Replicate zur Generierung und Überarbeitung der Illustrationen.

