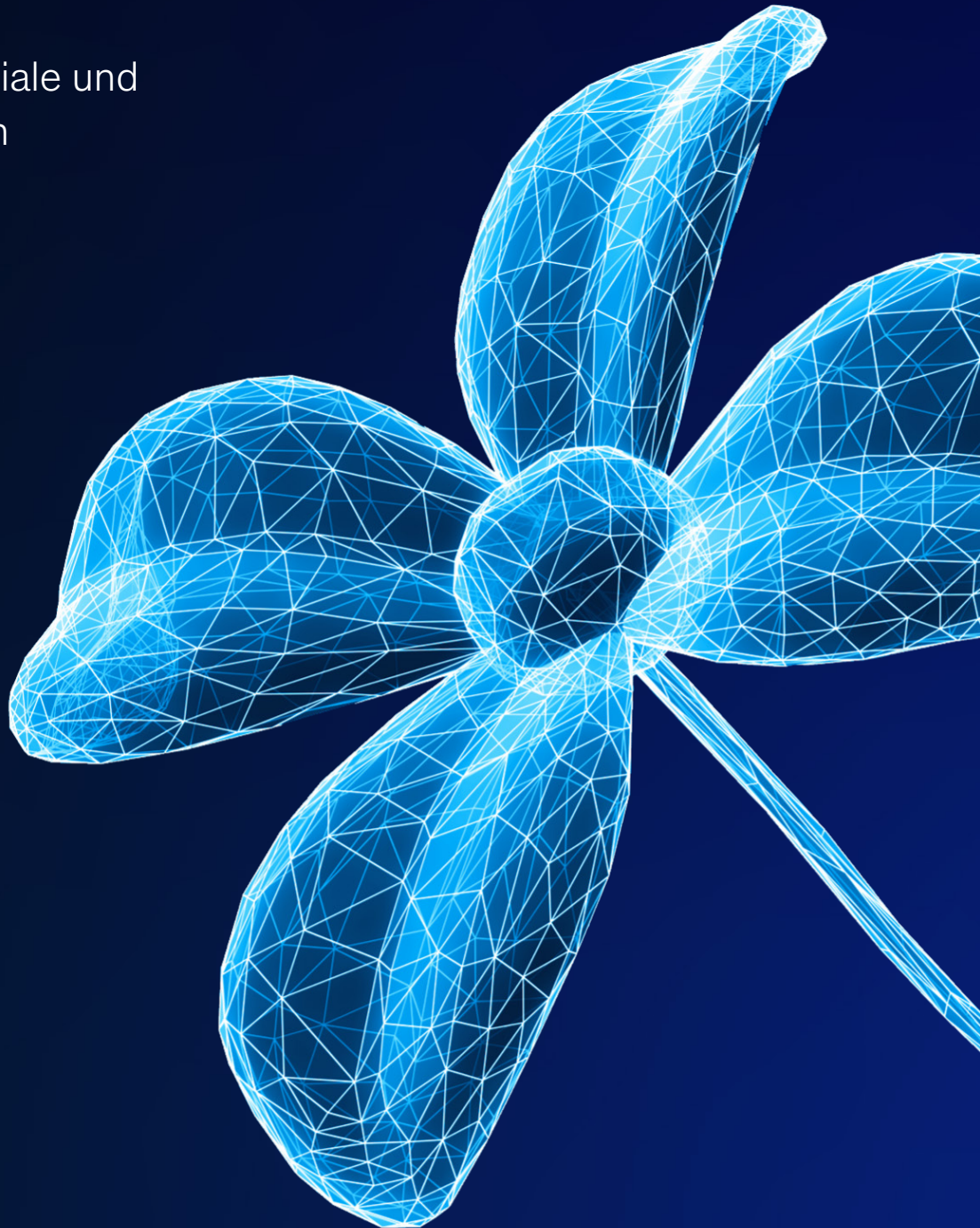


Künstliche Intelligenz in B2B

# Von Disruption bis Effizienz: B2B-KI-Start-ups in der DACH-Region

Ökosystem, Potenziale und  
Herausforderungen



# Von Disruption bis Effizienz: B2B-KI-Start-ups in der DACH-Region

Ökosystem, Potenziale und Herausforderungen

Von Niko Mohr,  
Matthias Roggendorf,  
Holger Hürtgen,  
Livia Boerner,  
Florian Leski und  
Johannes Roscher

## Zusammenfassung

Drei von vier Unternehmen im deutschsprachigen Raum planen, ihre Investitionen in künstliche Intelligenz (KI) in den nächsten drei Jahren zu erhöhen. Für das Ökosystem der knapp 1.000 Start-ups, die B2B-KI-Lösungen in der DACH-Region anbieten, ergibt sich daraus eine große Wachstumschance. Von ihnen stammt derzeit nur ein sehr kleiner Teil der in der Wirtschaft eingesetzten KI-Anwendungen. Über 90% der Start-ups befinden sich zudem erst in frühen Finanzierungsphasen, in den USA sind es 80% – ein Hinweis auf die geringere Reife der hiesigen Gründerunternehmen. Die Schwerpunkte ihres derzeitigen KI-Angebots liegen in Lösungen zur Differenzierung vom Wettbewerb in Kernprozessen, Anwendungen zur Steigerung der Effizienz in Support-Funktionen und zu einem geringen Teil in disruptiven Innovationen. Jedes dritte Start-up setzt dabei auf den Megatrend generative KI (GenAI) und entwickelt intelligente Lösungen insbesondere für Support-Prozesse sowie für Marketing, Vertrieb und Kundenservice. Um das volle Potenzial der KI auszuschöpfen und das Wirtschaftswachstum in der DACH-Region zu fördern, ist in erster Linie die Integration der Anwendungen in bestehende IT-Systeme erforderlich. Strategische Partnerschaften können helfen, diese Herausforderung zu meistern. Weitere Erfolgsfaktoren sind ein robustes Datenmanagement seitens der Unternehmen und auf der Start-up-Seite der Zugang zu Finanzmitteln und Talent.

# Start-ups mit KI-Lösungen: begehrte Spezialisten für Unternehmen

KI erobert die Wirtschaftswelt wie keine andere technologische Entwicklung. Branchenübergreifend zeigt sich ein deutlicher Trend: Etwa 75% der Unternehmen befassen sich aktiv mit neuen KI-Technologien, evaluieren deren Potenzial und implementieren sie schrittweise in verschiedenen Bereichen ihrer Wertschöpfungsketten.<sup>1</sup>

Mit dem Aufkommen von GenAI erfährt die Entwicklung einen weiteren Schub: Führende Anbieter von KI-Tools und APIs (Application Programming Interfaces) wie OpenAI, Gemini, Perplexity, Midjourney oder Mistral verzeichnen sprunghafte Kundenzuwächse. Allein ChatGPT, die GenAI-Anwendung von OpenAI, kam bereits zwei Monate nach ihrem Launch weltweit auf rund 100 Millionen Nutzer:innen und wurde rasch zum Synonym für den Trend, KI für die Generierung neuer Inhalte einzusetzen (siehe Kasten). GenAI wirkt damit wie ein zusätzlicher Katalysator auf dem Weg zur flächendeckenden KI-Nutzung in Wirtschaft und Gesellschaft.

Der Boom von KI- und GenAI-Anwendungen erstreckt sich auch auf den deutschsprachigen Raum. Einer jährlichen Unternehmensumfrage zufolge planen 73%<sup>2</sup> der befragten Entscheider:innen, ihre Investitionen in KI-Technologien in den kommenden drei Jahren zu erhöhen. Zwei Drittel (64%)<sup>3</sup> setzen dabei insbesondere beim Einsatz von GenAI auf niederschwellige, sofort einsatzbereite Lösungen von Drittanbietern.

Die Unternehmen entscheiden sich aus pragmatischen Gründen für den Einsatz externer Spezialisten: So erhalten sie schneller Zugang zu innovativen Lösungen, die bei einer internen Entwicklung deutlich länger dauern würden. Zudem ist die Rolle als „Buyer“, also Einkäufer von KI-Anwendungen, für sie mit weniger Aufwand und Kosten verbunden. Als „Builder“ von hauseigenen Anwendungen müssten sie die erforderlichen KI-Kompetenzen hingegen erst aufbauen. Dies steht jedoch für viele Unternehmen nicht im strategischen Fokus. Da externe Anbieter, insbesondere Start-ups, oft über spezialisierte und fortschrittliche Technologien verfügen, die Unternehmen benötigen, ergibt sich eine strategische Logik: Durch die Übernahme solcher Start-ups können Unternehmen nicht nur den schnellen Zugang zu Innovationen sichern, sondern auch das notwendige Know-how und die Technologie in ihr Portfolio integrieren, ohne diese selbst aufbauen zu müssen. Start-ups können demnach auch Akquisitionsziele oder Investitionsobjekte von Unternehmen sein.<sup>4</sup>

Innovativen Start-ups mit B2B-Lösungen eröffnet sich dadurch eine große ökonomische Chance: Mit individuell zugeschnittenen Unternehmenslösungen könnten sie die Bedarfslücke schließen und zugleich eine Alternative zu den Standardlösungen großer Technologiekonzerne bieten. Das Marktpotenzial ist vorhanden: Nach McKinsey-Schätzungen stammen derzeit erst sehr wenige der in Unternehmen eingesetzten KI-Anwendungen von Start-ups. Der Löwenanteil entfällt auf die Standardangebote der etablierten Anbieter oder Inhouse-Lösungen, deren Entwicklung auf bestehenden KI-Plattformen basiert.

Start-ups bringen nicht nur neue Perspektiven und Agilität in den Markt, sondern stärken auch die internationale Wettbewerbsfähigkeit des DACH-Raums. Um nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg zu sichern, benötigen die Start-ups der Region deshalb umso mehr ein starkes Ökosystem an B2B-KI-Spezialisten, das sowohl regional als auch thematisch eng zusammenarbeitet und Synergien schafft. Ein solches Ökosystem kann nicht nur bestehende Lücken schließen, sondern auch langfristiges Wirtschaftswachstum fördern.

<sup>1</sup> Im Februar/März 2024 waren es nach einer Umfrage der KI-Beratungssparte QuantumBlack AI by McKinsey rund 72%. Befragt wurden 1.363 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und Regionen. Vgl. McKinsey (2024), [The State of AI in early 2024](#)

<sup>2</sup> Ebd., basierend auf den Antworten von 67 Unternehmen in Deutschland

<sup>3</sup> Ebd., basierend auf den Antworten von 123 Unternehmen in Deutschland

<sup>4</sup> Neben Buyers und Builders gibt es noch die Rolle der „Shapers“. Diese bauen auf bestehenden Lösungen auf und passen sie an die spezifischen Bedürfnisse ihres Unternehmens an, z.B. durch das Finetuning von GenAI-Anwendungen

## Kurz erklärt: B2B-KI-Start-ups und GenAI

**B2B-KI-Start-ups** sind innovative Unternehmen, die sich auf die Entwicklung und Bereitstellung von Lösungen im Bereich der KI für Geschäftskunden (B2B) spezialisiert haben. Diese Start-ups nutzen Technologien wie Machine Learning, das intelligentes Verhalten in Computern und Systemen simuliert, um u.a. Datenanalysen, Vorhersagen und automatisierte Prozesse anzubieten.

**GenAI** ist eine Unterkategorie von KI und umfasst Algorithmen, die neue Inhalte generieren oder bestehende Daten synthetisieren können. Die wohl bekannteste Anwendung ist ChatGPT von OpenAI. Grundlage dieser Tools sind Large Language Models (LLM), von denen es mittlerweile viele Varianten gibt, u.a. GPT-4 von OpenAI, Gemini von Google, Claude von Anthropic und Luminous von Aleph Alpha. Diese Sprachmodelle ermöglichen eine interaktive, kontextbezogene Kommunikation und zeichnen sich durch ihre breite Anwendbarkeit und Flexibilität aus. Im Gegensatz zu spezifischeren KI-Lösungen können GenAI-Modelle breitflächig eingesetzt und über Text und Sprache hinaus auch auf Bild- und Videoinhalte erweitert werden.

# Ökosystem der KI-Start-ups: im Frühstadium, aber bereits breit aufgestellt

Knapp 1.000 Start-ups in Deutschland, Österreich und der Schweiz entwickeln und vermarkten KI-Lösungen für Unternehmen.<sup>5</sup> Eine auf den ersten Blick beachtliche Zahl, die sich allerdings im Vergleich zu anderen Wirtschaftsregionen wie den USA relativiert.

## Geringer Reifegrad gegenüber den USA

In den USA sind über 7.000 KI-Start-ups im B2B-Bereich aktiv – mehr als siebenmal so viele wie im deutschsprachigen Raum und gemessen an der Bevölkerungszahl immer noch mehr als doppelt so viele.<sup>6</sup> Auch in der Finanzierung der jungen Unternehmen verfügt das US-amerikanische Start-up-Ökosystem über einen deutlich höheren Reifegrad. Während KI-Start-ups in der DACH-Region bislang etwas über ca. 5 Mrd. EUR Kapital<sup>7</sup> eingesammelt haben, ist das Funding in den USA gemessen an der Bevölkerungszahl rund zehnmal so hoch. Jedes Start-up dort erhält im Durchschnitt viermal so viel Funding wie ein Start-up in der DACH-Region.

Die Entwicklungsunterschiede lassen sich auch daran ablesen, wie weit die Start-ups bereits in ihren Finanzierungsrunden gekommen sind. In der DACH-Region stehen über 90% erst ganz am Anfang: Ein knappes Drittel von ihnen durchläuft nach ersten erfolgreichen Schritten am Markt eine initiale große Investitionsrunde (Series A). Fast zwei Drittel (63%) stecken noch in der Gründungs- oder Startphase (Seed-Phase) oder werden von privaten Investor:innen gefördert. In den USA hingegen befinden sich nur noch acht von zehn KI-Start-ups in diesen frühen Phasen der Finanzierung (Schaubild 1).

5 Für die Analyse wurden mehr als 1.300 B2B-KI-Start-ups betrachtet. 937 davon entwickeln und vermarkten konkrete KI-Anwendungen (Stand Februar 2024)

6 Stand Juni 2024, basierend auf der Datenbank Dealroom

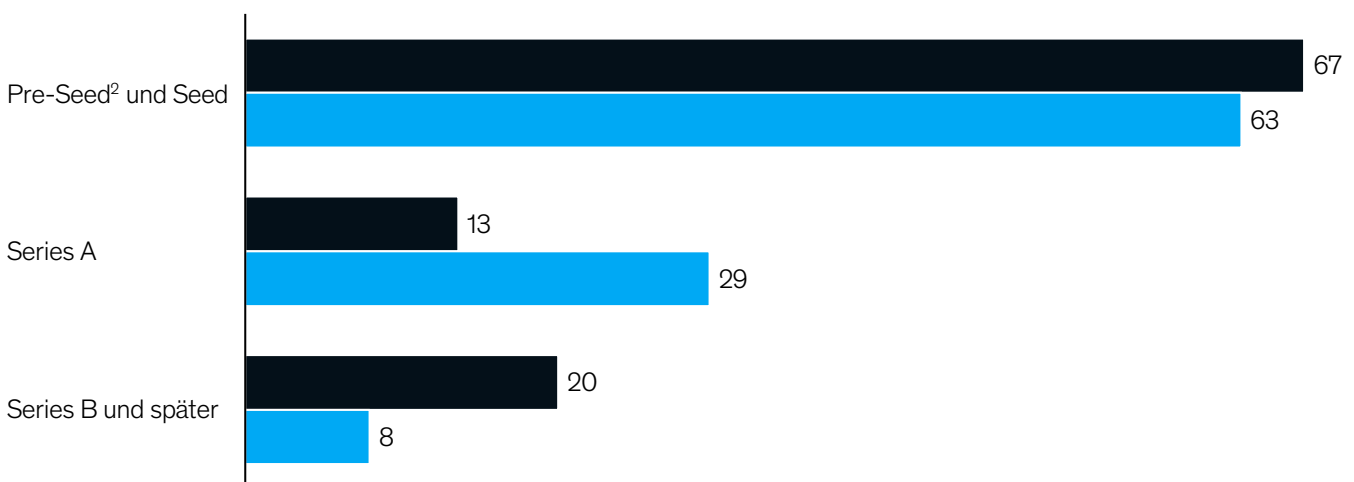
7 Für die Berechnungen wurden nur veröffentlichte Funding-Informationen herangezogen (in der DACH-Region 344 der 937 Start-ups)

Schaubild 1

## 92% der hiesigen KI-Start-ups befinden sich noch in der Gründungsphase

Anteil Start-ups in jeweiligem Ökosystem in Prozent (n = 5.400 USA, ca. 330 DACH<sup>1</sup>)

■ USA ■ DACH



1 Inkludiert nur Start-ups mit verfügbaren Informationen zur letzten Finanzierungsrunde. Insgesamt wurden im Ökosystem der B2B-KI-Start-ups rund 7.200 Unternehmen in den USA und 937 in der DACH-Region gezählt

2 Finanzierung durch Business Angels

Ein deutlicherer Unterschied im Reifegrad der Systeme zeigt sich in späteren Funding-Stadien. So befindet sich jedes fünfte US-Start-up bereits in den fortgeschrittenen Finanzierungsrunden von Series B oder darüber hinaus – in der DACH-Region ist es mit gerade einmal 8% weniger als jedes zehnte.

Die Vergleichsanalyse zeigt: Noch hinkt das hiesige Ökosystem der KI-Start-ups dem Vorreiter USA hinterher. Dies gilt sowohl für die Gründungsaktivität (wie sich an der Anzahl der Start-ups ablesen lässt) als auch für die Investitionsbereitschaft der Wagniskapitalgeber. Mit Blick auf die nachfolgenden Finanzierungsrunden kann das DACH-Ökosystem jedoch aufholen.

## Fokusfelder im Start-up-Ökosystem: KI-Angebote zur Disruption, Differenzierung und Effizienzsteigerung

Schon heute deckt das hiesige Start-up-Ökosystem drei wesentliche Einsatzfelder ab (Schaubild 2):

1. Disruptive KI-Anwendungen, die neue Geschäftsmodelle hervorbringen
2. Intelligente Tools für Kernprozesse in Produktentwicklung, Operations oder Marketing, die Unternehmen eine Differenzierung vom Wettbewerb ermöglichen
3. KI-Unterstützungen von betrieblichen Support-Funktionen zur Steigerung der Effizienz.

Die untersuchten Start-ups verteilen sich ungleichmäßig auf diese Einsatzfelder (Schaubild 2). Rund drei Viertel fokussieren sich auf die Bereitstellung von KI-Anwendungen in den Kernprozessen, die der Wettbewerbsdifferenzierung dienen. Ein weiteres Fünftel bietet Tools zur Effizienzsteigerung von Support-Prozessen und 4% konzentrieren sich auf disruptive KI-Angebote zur Generierung neuer Geschäftsmodelle. Das Engagement der Kapitalinvestoren verhält sich in etwa analog zu dieser Verteilung.

Die nachfolgende Detailanalyse der Fokusbereiche im Ökosystem liefert weitere Erkenntnisse darüber, in welchen Geschäftsfeldern, Unternehmensfunktionen und Abteilungen die KI-Angebote der Start-ups am häufigsten zum Einsatz kommen und was typische Anwendungsfälle in diesen Bereichen sind. Übergreifend aber gilt: Das Ökosystem der DACH-Region besteht nicht aus einzelnen „Leuchttürmen“, die das Marktsegment dominieren, sondern aus vielfältigen und oft spezialisierten, auf den Unternehmensbedarf zugeschnittenen KI-Anwendungen.

Schaubild 2

## Die Geschäftsaktivitäten der KI-Start-ups – und deren Finanzierung – zeigen einen klaren Fokus

Verteilung der Start-ups im Ökosystem nach KI-Angebot in Prozent

Verteilung der Start-up-Finanzierung im Ökosystem in Prozent



1 Basierend auf 344 der 937 Start-ups mit veröffentlichten Finanzierungsinformationen

### KI-Lösungen mit Disruptionspotenzial noch die Ausnahme

Disruptive KI-Lösungen erlauben es Unternehmen, ihr Geschäft grundlegend anders zu betreiben oder gleich ganz neue Geschäftsmodelle zu schaffen (etwa KI-gestützte Personalisierung im E-Commerce).

Typische Anwendungsfälle im Bereich Disruption sind z.B. KI-generierte Produktdesigns oder vollautomatisierte Softwareentwicklungen. Aber auch interne Unternehmensfunktionen und Abteilungen lassen sich durch den Einsatz von KI grundlegend verändern. Dazu gehört etwa die Implementierung von KI-Agenten in der Finanzabteilung.

Lediglich knapp 4% der Start-ups lassen sich derzeit dieser Kategorie zuordnen. Dennoch entfallen auf sie 7% des Fundings, was darauf hindeutet, dass KI-Entwicklungen im Bereich Disruption aufgrund ihrer Wachstumsaussichten tendenziell mehr Investor:innen anziehen.

### Anwendungen zur Differenzierung überwiegen

KI-Einsätze in den geschäftlichen Kernprozessen von Unternehmen dienen in erster Linie dazu, die eigene Marktposition zu stärken und sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Hierzu zählen neben der Produktentwicklung die Bereiche Operations und Supply Chain sowie Marketing, Vertrieb und Kundenservices.

Vor allem die Bereiche Operations und Supply Chain bieten ein großes Marktvolumen, denn sie sind ein wichtiger differenzierender Faktor für die Unternehmen. Das gilt insbesondere für Deutschland mit seinem starken Maschinenbau- und Automobilsektor: Gerade hier besteht großes Potenzial zur Erhöhung der Kosteneffizienz durch KI. So ermöglicht z.B. die automatisierte Vorhersage von Risiken und deren Eintrittswahrscheinlichkeit in der Lieferkette ein proaktives Risikomanagement, das die Steuerung komplexer Lieferantensstrukturen optimiert und Ausfälle etwa durch Naturkatastrophen minimiert.

In Produktentwicklung, Marketing, Vertrieb und Kundenservices wiederum sind KI-Lösungen bereits seit Jahren etabliert und werden produktiv genutzt. Der Reifegrad der Anwendungen ist schon recht hoch, doch GenAI eröffnet noch einmal ganz neue Möglichkeiten, die von etablierten Marktteilnehmern bereits umgesetzt werden. Ein Beispiel ist die automatisierte Beurteilung von Schadensmeldungen in der Versicherungsbranche. Starke Verbreitung finden KI-Tools aber auch im Marketing, etwa bei der Konzeption und Ausgestaltung von Werbekampagnen, oder im Vertrieb durch den Einsatz von KI-gesteuerten Verkaufsassistenten.

Die Mehrzahl der Start-ups fokussiert sich auf die Entwicklung von KI-Anwendungen, die den Unternehmen eine Differenzierung von ihren Mitbewerbern versprechen. 74% der analysierten Start-ups und 72% des investierten Wagniskapitals fallen in diese Kategorie. Anwendungsgebiete in Operations und Supply Chain überwiegen aufgrund ihres großen Marktvolumens dabei klar: Rund zwei Drittel der Start-ups (65%) sind auf KI-Angebote in diesem Bereich spezialisiert und sie erhalten überproportionale finanzielle Unterstützung dafür – ihr Anteil am Finanzierungstopf beträgt 70% (Schaubild 3).

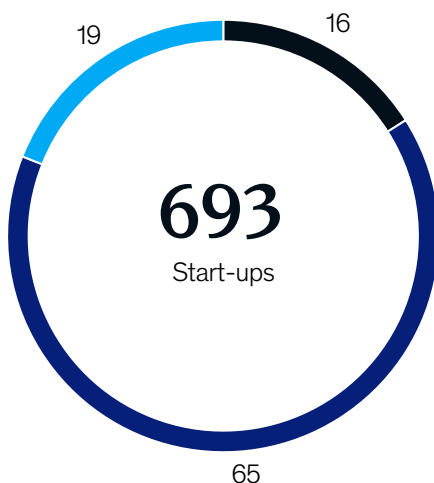
Schaubild 3

## Start-ups und Funding konzentrieren sich auf Operations und Supply Chain

■ Marketing, Vertrieb und Service ■ Operations und Supply Chain ■ Produktentwicklung

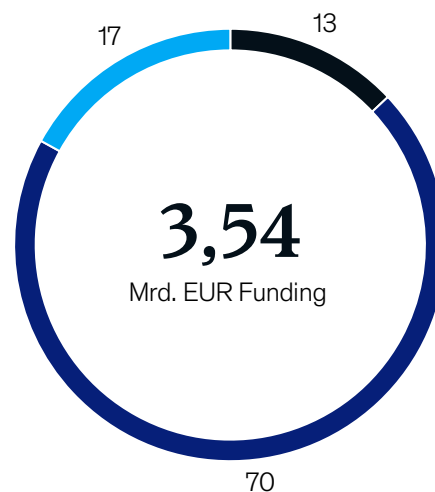
### Start-up-Verteilung im Bereich-Kernprozesse

in Prozent



### Funding-Verteilung im Bereich-Kernprozesse

in Prozent





### Tools zur Steigerung der Effizienz primär für IT und Verwaltung

KI-Anwendungen zur Effizienzsteigerung kommen vor allem in Support-Funktionen zum Einsatz, um Prozesse zu beschleunigen und die Overhead-Kosten in Unternehmen zu senken. Zu den klassischen Einsatzfeldern zählen die Backoffice-Funktionen Personal (HR), Finanzen und Controlling, Strategie und Unternehmenssteuerung, Recht und Risikomanagement sowie IT und Verwaltung. Vor allem dort können durch den Einsatz von GenAI schnell hohe Effizienzgewinne erzielt werden. Da in diesen Bereichen der Kostenaspekt und nicht die Geschäftsstrategie im Vordergrund steht, tendieren Unternehmen hier am ehesten zum Einkauf externer KI-Lösungen von Drittanbietern.

Ein typischer Anwendungsfall ist z.B. die Erstellung von Schulungs- und Trainingskonzepten, die mithilfe von GenAI individuell auf einzelne Beschäftigte oder Teams zugeschnitten werden. Ein anderer ist die automatisierte Ticketbearbeitung im IT-Bereich, die den Mitarbeitenden Zeit spart und so den internen technischen Support beschleunigt. In der Verwaltung wiederum reicht das Spektrum der KI-Anwendungen von der Erstellung von E-Mails bis zur Automatisierung vollständiger Arbeitsprozesse.

Ein Fünftel der Start-ups (22%) bietet KI-Anwendungen zur Effizienzsteigerung an; ihr Funding-Anteil liegt entsprechend bei 21%. Damit bilden sie die zweitstärkste Gruppe im B2B-KI-Ökosystem. Besonders stark vertreten sind sie in den Bereichen IT und Verwaltung: 55% der insgesamt 210 Start-ups und mehr als die Hälfte der Finanzierungssumme entfallen auf dieses Subsegment, weil der KI-Einsatz hier schnelle Effizienzgewinne verspricht (Schaubild 4).

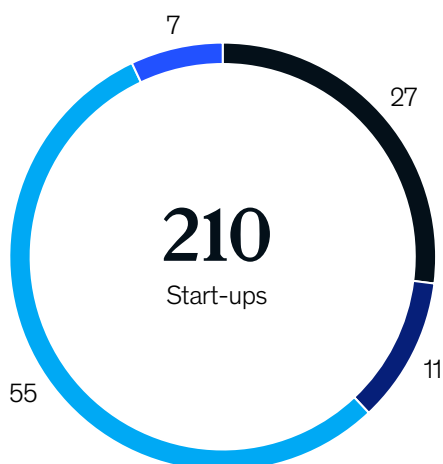
Ein Großteil der hier untersuchten Wachstumsunternehmen bietet seine Lösungen branchenübergreifend an. Doch der genauere Blick in die einzelnen Wirtschaftssektoren zeigt, dass KI-Start-ups derzeit besonders stark in der Automobil-, Zulieferer- und Maschinenbauindustrie sowie im Medizin- und Gesundheitswesen vertreten sind – nicht zufällig: Zählen beide doch zu den größten und zugleich innovativsten Sektoren in der DACH-Region. Aber auch in anderen Branchen besteht hoher KI-Bedarf und damit ein hohes Marktpotenzial für Anbieter – im Einzelhandel z.B. insbesondere für GenAI-Anwendungen in der Kundeninteraktion.

Schaubild 4

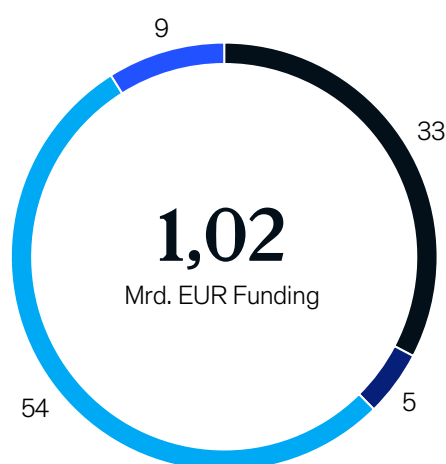
### Mehr als jedes fünfte Start-up entwickelt KI-Lösungen zur Steigerung der Effizienz in Support-Funktionen

■ HR, Finanzen und Controlling ■ Recht und Risikomanagement ■ IT und Verwaltung ■ Strategie und Unternehmenssteuerung

Start-up-Verteilung im Support  
in Prozent



Funding-Verteilung im Support  
in Prozent





## Trendtechnologie GenAI: gegenwärtige Verteilung im Start-up-Ökosystem und Potenzial

Rund 300 Wachstumsunternehmen in der DACH-Region bieten Unternehmen bereits GenAI-Lösungen an. Damit baut fast jedes dritte KI-Start-up sein Geschäft rund um diese Zukunftstechnologie auf – aus gutem Grund: Denn die großen Stärken von GenAI bestehen in der sekundenschnellen Erfassung und Aufbereitung komplexer Informationen sowie in der Kreation neuer Inhalte auf Basis vorhandener Daten. Beide Fähigkeiten sind für Unternehmen in allen Sektoren von außerordentlichem Wert.

Entsprechend konzentrieren GenAI-Start-ups ihr Angebot auf Bereiche, in denen der Einsatz besonders hohen ökonomischen Nutzen verspricht. Mit rund 30% überproportional stark vertreten (gegenüber 22% der übrigen KI-Start-ups) sind sie deshalb in Support-Prozessen, in denen vorwiegend textbasiert gearbeitet wird. Typische GenAI-Anwendungsfälle sind z.B. das Verfassen von Steuer- und Geschäftsberichten, die Prüfung juristischer Dokumente oder Lebenslaufanalysen in Bewerbungsprozessen.

Ähnlich hoch ist der Bedarf im Marketing, Vertrieb und Kundenservice. 24 Prozent der Start-ups mit diesem Angebot sind auf dieses Einsatzgebiet spezialisiert – von den übrigen KI-Start-ups sind es nur 12%. Die hohe Dichte der GenAI-Start-ups erklärt sich hier vor allem aus der wachsenden Nachfrage der Unternehmen nach personalisierten Kundeninteraktionen und Kampagnen.

Investor:innen wiederum sind besonders an GenAI-Lösungen im Bereich Disruption interessiert, weil diese durch ihre Innovationskraft das größte Wachstumspotenzial bergen. Auch wenn die Zahl der Anbieter auf diesem Gebiet mit 5% noch begrenzt ist, fließen bereits 18% des GenAI-Fundings in Start-up-Anwendungen zur Generierung neuer Geschäftsmodelle.

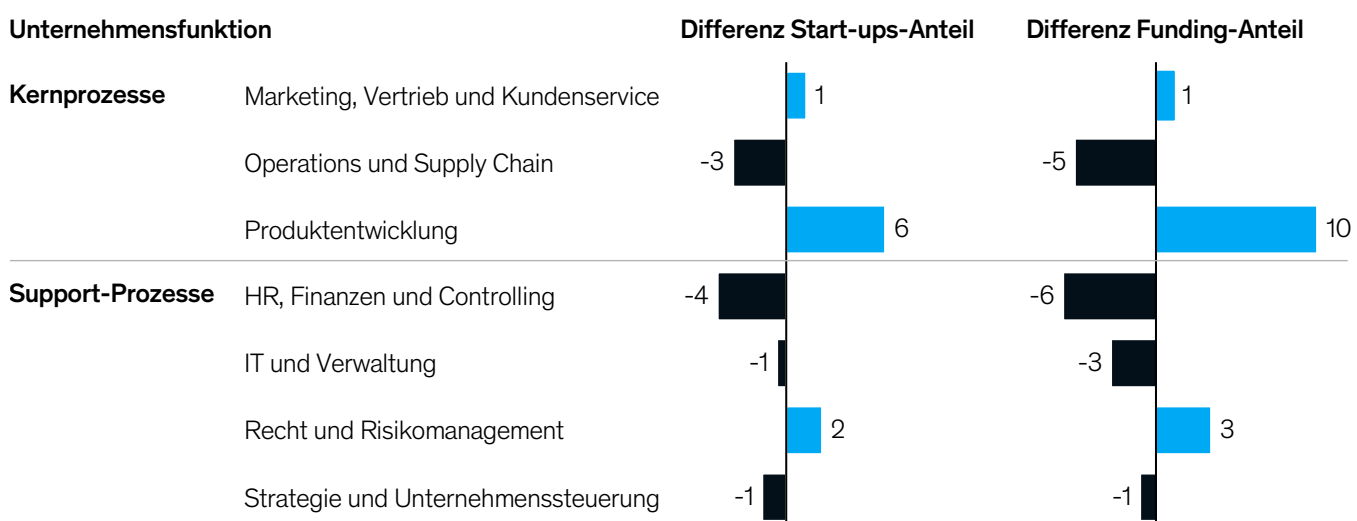
Die Verteilung im Ökosystem macht deutlich, dass die Investor:innen ihr Geld dort anlegen, wo sie die höchsten Renditen erwarten. Doch wie gut decken sie mit ihren Angeboten den aktuellen Markt ab – wo sind sie möglicherweise überrepräsentiert und in welchen Bereichen gibt es noch Potenzial?

Aufschlüsse darüber gibt eine Gap-Analyse, die das GenAI-Marktpotenzial mit der aktuellen Präsenz und Kapitalausstattung von Start-ups in den einzelnen Einsatzbereichen vergleicht (Schaubild 5). Hier zeigt sich, dass in allen Unternehmensfunktionen, in denen GenAI-Lösungen Mehrwert schaffen, bereits Start-ups mit ihrem Angebot vertreten sind – allerdings unterschiedlich stark, sowohl in den Kern- als auch in den Support-Prozessen.

Schaubild 5

### GenAI-Start-ups decken bereits alle relevanten Unternehmensfunktionen ab – größtes Potenzial bietet die Produktentwicklung

Gap-Analyse<sup>1</sup> des GenAI-Potenzials im Verhältnis zu den vorhandenen Start-up- und Funding-Anteilen in Kern- und Support-Prozessen, in Prozent



<sup>1</sup> Die Analyse basiert auf einer Studie des McKinsey Global Institute (MGI), die das Potenzial von 75 GenAI-Anwendungsfällen ermittelt hat. Die Ergebnisse wurden gemäß den globalen Umsatzanteilen der Industrien und unter Annahme derselben Funktionsverteilung auf die DACH-Region aufgeschlüsselt. Start-ups mit disruptiven Anwendungen wurden ausgeklammert bzw. nach ihrem jeweiligen Tätigkeitsfeld den anderen Bereichen zugeordnet

**Kernprozesse.** Während in Marketing, Vertrieb und Kundenservice das Verhältnis zwischen Start-up-Präsenz, Funding und Potenzial weitgehend ausgeglichen ist (Differenz +1%), zeigt sich der Bereich Operations und Supply Chain bereits übersättigt, insbesondere in Bezug auf die Kapitalausstattung der Start-ups (-5%). In der Produktentwicklung hingegen sind KI-Lösungen infolge der komplexen internen Prozesse nicht leicht zu integrieren. Deshalb besteht hier mit einer Differenz von +6% beim Start-up-Anteil und +10 Prozent beim Funding das größte noch brachliegende GenAI-Potenzial über alle Unternehmensfunktionen hinweg.

**Support-Prozesse.** In den Backoffice-Funktionen sind GenAI-Start-ups, wie oben bereits erwähnt, mit einem Anteil von 32% (Funding: 34%) am stärksten vertreten. Das Potenzial für GenAI-Einsätze im Support liegt jedoch bereichsübergreifend nur bei 28% – Start-ups sind hier mit ihren Angeboten folglich überrepräsentiert. Neben den Bereichen Strategie, IT und Verwaltung zeigen auch HR und Finanzen Zeichen der Übersättigung, Letztere insbesondere beim Start-up-Funding (Differenz -6%). Für die Start-ups dürfte sich der Wettbewerbsdruck hier weiter erhöhen, da dieser Bereich auch häufig von den etablierten großen Technologieunternehmen abgedeckt werden kann. Allein bei Recht und Risikomanagement ist noch Potenzial auszuschöpfen, sowohl in Bezug auf die Start-up-Abdeckung (+2%) als auch beim Funding (+3%).

# Zwischen Zukunftshoffnung und Kraftakt: Handlungsfelder für Start-ups und Unternehmen

Im gezielten Einsatz leistungsfähiger KI-Anwendungen liegt für zahlreiche Unternehmen der Schlüssel zu Effizienzsteigerung, Produktivitätswachstum und disruptiven Geschäftsmodellen. Die Identifizierung der für sie relevanten Anwendungsfälle ist jedoch nicht trivial: Ertrag und Umsetzungsaufwand müssen vor einer etwaigen Implementierung genau abgewogen werden und es bedarf einer Priorisierung der Projekte mit der höchsten Rendite. Start-ups, die hier als Implementierungspartner ausgewählt werden, erhalten dadurch Chancen auf sichere Geschäfte, rasche Profitabilität und weiteres Wachstum.

Damit sich die Hoffnungen einer erfolgreichen Partnerschaft erfüllen, sind grundlegende Entscheidungen zu treffen und manche Hürden zu überwinden. Die Erfahrungen aus der Beratungspraxis in zahlreichen Branchen haben gezeigt, was Unternehmen und Start-ups bei der Umsetzung von KI-Projekten bedenken und welche Schritte sie unternehmen sollten.

## **Buy schlägt Build – zum Vorteil für Anbieter und Abnehmer**

KI-Start-ups aus der DACH-Region bringen heute schon innovative und spezialisierte Lösungen auf den Markt, die etablierten Unternehmen helfen können, ihre Prozesse nachhaltig zu verbessern und neue Geschäftsfelder zu erschließen. Der Einkauf solcher Lösungen und eine effektive Zusammenarbeit mit den jungen Anbietern ermöglicht vielen Unternehmen eine schnellere Implementierung der neuen Tools. Denn oftmals verfügen sie intern nicht über das notwendige Fachwissen und die Fähigkeiten, um eigene Lösungen zu entwickeln. Die Buy-Entscheidung ist für sie in der Regel günstiger und ressourcenschonender als eine Build-Lösung.

Die Start-ups wiederum profitieren von finanzkräftigen Abnehmern mit KI-Bedarf in gleich mehreren Unternehmensfunktionen. Denn sie versprechen ihnen stabile Aufträge über längere Zeiträume hinweg. Viele Unternehmen kaufen KI-Start-ups auch gleich komplett auf, um sich deren technische und personelle Expertise exklusiv zu sichern. Dadurch verhindern sie, dass die vom Start-up entwickelte Technologie in die Hände von Wettbewerbern gelangt. Gleichzeitig erlaubt die Übernahme eine vollständige Anpassung der KI-Lösungen an die eigenen Bedürfnisse.

Der Zukauf externer KI-Kompetenz (sei es von einzelnen Anwendungen oder des Anbieters selbst) kann somit zur Win-win-Situation für beide Seiten werden – vorausgesetzt, die damit verbundenen Herausforderungen werden gemeistert.

## **Integration in die Systemlandschaft als zentrale Herausforderung**

Eine der größten Herausforderungen ist die Integration externer KI-Lösungen in die oft komplexen Systemlandschaften des Unternehmens. Nicht selten vergehen bis zur Implementierung neun bis zwölf Monate. Hier haben Start-ups zweifellos einen Nachteil gegenüber etablierten Anbietern, die über die nötigen Ressourcen verfügen, um an einer kompletten Neuintegration der IT-Systeme zu arbeiten. Daher entscheiden sich viele Unternehmen derzeit noch eher für die Kooperation mit großen KI-Playern – auch weil gerade bei Start-ups darüber hinaus das Risiko besteht, dass diese im nächsten Jahr nicht mehr existieren. In jedem Fall gilt es, das unternehmenseigene IT-System den neuen Anwendungen gegenüber stärker zu öffnen und die Integration zügig voranzutreiben, um zeitnah von den Lösungen profitieren zu können.

Eine zusätzliche Herausforderung für Start-ups ist zudem die Zeitspanne, die zwischen ihrem Angebot an die Unternehmen und dem endgültigen Zuschlag für einen Auftrag vergeht. Sie müssen sich währenddessen selbst finanzieren und weiterentwickeln, ohne dass Verträge geschlossen sind und Geld fließt. Das kann oft Monate dauern. Diese Unsicherheit kann Start-ups erheblich belasten und ihr Wachstum gefährden – schnellere Entscheidungen auf Unternehmensseite könnten hier Abhilfe schaffen. Langfristige Partnerschaften und beschleunigte Kaufprozesse würden das Risiko für die Gründer:innen reduzieren und so langfristig auch das Start-up-Ökosystem insgesamt stärken.

Eine weitere, oft unterschätzte Umsetzungshürde besteht in der mangelnden Verfügbarkeit und Qualität der Datenbestände, auf die KI-Anwendungen zugreifen sollen. Doch diese sind entscheidend für den Erfolg sämtlicher KI-Projekte: Ohne hochwertige und vollständige Daten können selbst die besten Algorithmen nicht effektiv arbeiten. Hier sind vor allem die einkaufenden Unternehmen gefragt,

ihre vorhandenen Datenbestände stets aktuell und fehlerfrei zu halten – wobei auch hier KI-Tools unterstützen können. Für kleinere lokale KI-Anbieter wiederum ergibt sich aus dem Thema Datenschutz ein Vorteil gegenüber den globalen Big Playern: Die Möglichkeit zur sicheren Datenhaltung und -verarbeitung in Europa ist oft ein wichtiges Argument für die Zusammenarbeit mit Start-ups aus der DACH-Region.

### **Herausforderung bei der Implementierung: der Faktor Mensch**

Eine Schlüsselrolle im Umsetzungsprozess spielt der Faktor Mensch. Denn der Erfolg von KI-Projekten in Unternehmen hängt nicht nur von der Technologie ab, sondern auch maßgeblich von der Akzeptanz der Mitarbeitenden. Der Nutzen von KI-Lösungen kann sich erst einstellen, wenn die gesamte Organisation bereit ist für den tiefgreifenden Wandel, den ein solches Projekt für alle Beschäftigten mit sich bringt.

Oftmals scheitern Projekte an Mitarbeitenden, die aus Unwissenheit oder Angst die neue Technologie ablehnen. Abhilfe schafft hier nur Aufklärung: Obwohl die Steigerung der Arbeitseffizienz bei vielen KI-Anwendungen im Vordergrund steht, muss diese nicht zwangsläufig mit der Bedrohung von Arbeitsplätzen einhergehen. Diese Botschaft gilt es, klar und überzeugend an alle Mitarbeitenden zu kommunizieren.

Ein zu zaghafter KI-Einsatz führt dazu, dass die neue Technologie im Unternehmen nicht richtig Fuß fasst. So werden z.B. extern eingekaufte KI-Lösungen häufig in einzelnen Abteilungen pilotiert und dann nicht zügig weiter ausgerollt (Pilot Trap). Die Folge ist, dass KI-Anwendungen nur partiell oder ineffektiv genutzt werden und nicht das Nutzenpotenzial entfalten, das tatsächlich in ihnen steckt.

Die Unsicherheit darüber, welchen Nutzen KI-Lösungen tatsächlich stiften, beschränkt sich nicht auf die Mitarbeiterebenen. Auch im Topmanagement herrscht häufig Unklarheit über den wahren ökonomischen Effekt der Anwendungen. Seitens der Anbieter werden große Effizienzsteigerungen und beschleunigte Prozesse versprochen, doch diese stellen sich nicht so schnell ein wie erwartet. Mögliche schlechte Erfahrungen mit früheren KI-Anbietern senken zusätzlich die Bereitschaft der Unternehmensführung, sich des Themas noch einmal anzunehmen.

Ein vielleicht folgenreicher Fehler. Denn das größte Risiko für die Unternehmen besteht letztlich darin, die neue Technologie zu ignorieren und damit zuzulassen, dass mutigere Wettbewerber sich uneinholbare Vorsprünge verschaffen. Der beste Weg ist es daher, Partnerschaften zwischen Unternehmen und KI-Start-ups proaktiv zu gestalten, wie eine McKinsey-Studie bereits Ende 2020 konstatierte.<sup>8</sup> Wichtige Schritte auf diesem Weg sind das frühzeitige Festlegen konkreter Ziele, die mit den KI-Anwendungen erreicht werden sollen, verbunden mit klar formulierten Anforderungen an die Anbieter und einem hoch aufgehängten und fachlich starken Integrationsteam auf Unternehmensseite. Flankiert werden sollte die Integration nicht zuletzt von einem umfassenden Change-Management, das – aktiv und positiv gestaltet – die kulturelle Kluft zwischen Start-ups und Unternehmen schließt und alle Beteiligten durch den Transformationsprozess begleitet.

### **Fazit und Ausblick**

Obwohl das B2B-KI-Start-up-Ökosystem im Vergleich zu den USA noch in einer frühen Phase ist, zeichnet es sich durch Vielfalt aus und besitzt vielversprechendes Potenzial, um als Wachstumsmotor für die regionalen Industrien zu dienen.

Innerhalb der bestehenden KI-Einsatzfelder in den Dimensionen Disruption, Differenzierung und Effizienz sind die hiesigen Start-ups aktuell besonders stark im Bereich der Effizienzsteigerung von Support-Prozessen aufgestellt. Die meisten fokussieren sich dabei – analog zu den großen Industriestandorten der Region – auf die Automobil-, Zulieferer- und Maschinenbauindustrie sowie auf den Medizin- und Gesundheitssektor. Unterrepräsentiert sind sie mit ihren KI-Lösungen hingegen noch in den Kernprozessen, vor allem in der Produktentwicklung. Für Unternehmen könnte es sich daher lohnen, Start-up-Angebote für diese Bereiche verstärkt in den Blick zu nehmen.

Besonders erfolgreich werden nach Experteneinschätzungen jene Start-ups sein, denen es gelingt, spezialisiertes Fachwissen und Fähigkeiten in die Unternehmen zu tragen und sich in die komplexen Systemlandschaften ihrer Kunden einzubetten. Für die Unternehmen wiederum gilt es, die für KI-Modelle erforderlichen Daten bereitzustellen und laufend zu aktualisieren, damit sich die Wirkung der KI-Lösungen schnell und spürbar entfalten kann.

Um weiteres Wachstum des Ökosystems zu ermöglichen und die Lücke zu den USA zu verkleinern, ist zudem der Zugang zu ausreichenden Finanzmitteln und Talent von entscheidender Bedeutung. Mit klarem Fokus auf den Industriestandort DACH und einer sichergestellten Datenhaltung und -verarbeitung in Europa können die hiesigen KI-Start-ups dann nicht nur zügiges Wachstum erwarten, sondern zukünftig auch globale Wettbewerbsfähigkeit erlangen.

---

<sup>8</sup> McKinsey (2020), [Can't buy love: Corporate-start-up partnerships in the DACH region](#).

## Autorenhinweis

Im Rahmen von „The Spark – der deutsche Digitalpreis“ 2024 bewerten McKinsey und Handelsblatt, zusammen mit einer Jury von Fachleuten, Start-ups in Deutschland, Österreich und der Schweiz, die sich auf KI-Anwendungen im Bereich B2B spezialisiert haben. Der Preis prämiiert Unternehmen, die zu den innovativsten im deutschsprachigen Raum zählen und das Potenzial haben, die Wirtschaft mit ihren Lösungen maßgeblich voranzubringen.

Weitere Informationen zu „The Spark – der deutsche Digitalpreis“ finden sich auf [the-spark.de](https://the-spark.de).

## Autor:innen

**Niko Mohr** ist Partner im Düsseldorfer Büro und Mitglied der Digital Technology Practice von McKinsey.

**Matthias Roggendorf** ist Partner im Berliner Büro, Mitglied der Digital Technology Practice von McKinsey und Co-Leiter von QuantumBlack Germany.

**Holger Hürtgen** ist Partner im Düsseldorfer Büro, Mitglied der Marketing & Sales Practice und Co-Leiter von QuantumBlack Germany.

**Livia Boerner** ist Beraterin im Berliner Büro von McKinsey.

**Florian Leski** ist Berater im Wiener Büro von McKinsey.

**Johannes Roscher** ist Berater im Frankfurter Büro von McKinsey.

### Ansprechpartner für Medien

Philipp Hühne

+49 (211) 136-4486

Philipp\_Huehne@mckinsey.com