

WHITEPAPER FÜR DEN INHABERGEFÜHRTEN MITTELSTAND

Deutschland kauft KI. Und lässt seine Rollen, wie sie sind.

Warum sich die Anforderungen an Ihre Schlüsselrollen schneller verändern als die Stellenbeschreibungen – und was das für die nächste Besetzung bedeutet.

0,02

Zusammenhang zwischen KI-Betroffenheit eines Berufs und der tatsächlichen Veränderung seines Kompetenzprofils in Deutschland

225

neue Kompetenzen sind zwischen 2019 und 2025 im Schnitt je stark KI-betroffenem Beruf hinzugekommen

186.000

Unternehmen im deutschen Mittelstand stehen zwischen 2026 und 2030 zur Übergabe an

WORUM ES GEHT

Fünf Befunde, die Ihre nächste Besetzung betreffen

Die Datenlage zu Künstlicher Intelligenz und Arbeitsmarkt ist groß und unübersichtlich. Dieses Papier zieht daraus die fünf Punkte heraus, die für ein Unternehmen mit 50 bis 1.000 Mitarbeitern eine Entscheidung verändern. Jede Zahl ist belegt, die Quellen stehen am Ende.

01**Die Technik kommt an, die Rollenprofile bleiben stehen.**

In Deutschland liegt der Zusammenhang zwischen der KI-Betroffenheit eines Berufs und der tatsächlichen Veränderung seiner geforderten Kompetenzen bei 0,02. International verändern sich diese Kompetenzen mehr als doppelt so schnell wie in wenig betroffenen Berufen.

02**Berufe verschwinden selten. Sie verändern sich.**

Der stärkste Zuwachs beim Automatisierungspotenzial liegt inzwischen bei Berufen mit Hochschulabschluss. Betroffen ist damit genau die Ebene, die Sie besetzen: Finanzen, Produktion, Vertrieb, Personal.

03**Eine neue Stelle entsteht bei Ihrer Größe fast nie.**

Der Bedarf landet in bestehenden Rollen. Reine Stellen für KI-Verantwortung sind im deutschsprachigen Raum selten und meist an Compliance, IT oder Digitalisierung angehängt.

04**Der Termindruck aus Brüssel ist geringer geworden.**

Seit dem 27. Juli 2026 gelten neue Fristen. Die Pflichten für Hochrisiko-Systeme im Bereich Beschäftigung greifen erst ab Dezember 2027. Das betriebliche Risiko bleibt davon unberührt.

05**Der Anlass für den Wechsel ist demografisch.**

57 Prozent der Mittelstandsinhaber sind 55 Jahre oder älter. 69 Prozent nennen die Suche nach einem geeigneten Nachfolger als größte Hürde.

KAPITEL 1

Eine Zahl, die den deutschen Sonderweg beschreibt

Für das AI Jobs Barometer 2026 hat PwC mehr als eine Milliarde Stellenanzeigen aus 27 Ländern ausgewertet, rund neun Millionen davon aus Deutschland. Der Anteil KI-bezogener Anzeigen erreichte hier 2025 mit 1,3 Prozent einen Höchstwert, absolut etwa 125.000 Anzeigen.

Interessanter ist die zweite Zahl. Der Zusammenhang zwischen der KI-Betroffenheit eines Berufs und der tatsächlichen Veränderung der geforderten Kompetenzen liegt in Deutschland bei 0,02. Statistisch ist das kein Zusammenhang.

International sieht es anders aus. Dort verändern sich die Kompetenzen in stark betroffenen Berufen mehr als doppelt so schnell wie in wenig betroffenen. Dieser Abstand hat sich binnen eines Jahres um 75 Prozent vergrößert.

Im Klartext: Deutsche Unternehmen führen Werkzeuge ein und schreiben die Rolle unverändert weiter aus. Die Software ändert sich, das Anforderungsprofil bleibt das von 2019.

Dass die Werkzeuge tatsächlich ankommen, ist gut belegt. Laut KfW Research nutzten zwischen 2022 und 2024 rund 20 Prozent der mittelständischen Unternehmen KI, gegenüber vier Prozent zwischen 2016 und 2018. Bei Unternehmen ab 50 Beschäftigten waren es zuletzt 36 Prozent. Der Bitkom kommt für Unternehmen ab 20 Beschäftigten auf 41 Prozent aktive Nutzung.

Gleichzeitig nennen 53 Prozent der befragten Unternehmen fehlende KI-Kompetenz im eigenen Team als größte Hürde. Beides zusammen ergibt ein klares Bild: Das Werkzeug ist im Haus, die Fähigkeit dazu ist es nicht.

Für eine Besetzung hat das eine unmittelbare Folge. Wenn Sie eine Schlüsselrolle nach einem Profil ausschreiben, das die veränderte Arbeitsweise nicht abbildet, wählen Sie nach Kriterien aus, die den Erfolg in dieser Rolle nicht mehr vorhersagen.

KERNSATZ

Die Technologie ist angekommen. Die Stellenbeschreibung hat es noch nicht gemerkt.

Was die Zahlen im Einzelnen sagen

KENNZAHL	WERT FÜR DEUTSCHLAND	QUELLE
Anteil KI-bezogener Stellenanzeigen 2025	1,3 % (rund 125.000)	PwC 2026
Zusammenhang KI-Betroffenheit und Kompetenzwandel	0,02	PwC 2026
Neue Kompetenzen je stark betroffenem Beruf, 2019 bis 2025	rund 225	PwC 2026
Anwenderrollen zu Entwicklerrollen	7 zu 1	PwC 2026
KI-Nutzung im Mittelstand, 2022 bis 2024	20 % (ab 50 Beschäftigte: 36 %)	KfW 2026

KAPITEL 2

Was sich in Ihren Schlüsselrollen tatsächlich verändert

Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung untersucht seit Jahren, welcher Anteil der Tätigkeiten eines Berufs technisch automatisierbar wäre. Der Befund ist unaufgeregt und deutlich zugleich.

Berufe verschwinden selten. Sie verändern sich. Was sich verschoben hat, ist die Richtung: Der stärkste Zuwachs beim Automatisierungspotenzial liegt inzwischen bei Berufen mit Hochschulabschluss. Das Niveau ist dort mit rund 36 Prozent weiterhin niedriger als in Fertigungsberufen, aber es wächst am schnellsten.

Betroffen ist damit genau die Ebene, um die es bei einer Besetzung geht: Finanzen, Produktion, Vertrieb, Personal, IT.

Deutschland ist dabei klar ein Anwendermarkt. Auf rund 109.400 Stellenanzeigen für Rollen, die KI im Fachprozess einsetzen, kamen 2025 etwa 15.400 Anzeigen für Entwicklerrollen. Das Verhältnis liegt bei 7 zu 1.

Das klingt technisch, hat aber eine handfeste Konsequenz. Wer Werkzeuge anwendet, die er nicht selbst gebaut hat, braucht andere Fähigkeiten als der Hersteller: Er muss beurteilen können, ob ein Ergebnis

stimmt. Er muss wissen, wann er einem Vorschlag nicht folgen darf. Und er muss den Anbieter steuern können.

In der Praxis der Führungskräfte suche zeigt sich dieselbe Verschiebung als Profilfrage. Gesucht wird selten noch der Kaufmännische Leiter an sich, sondern der Kaufmännische Leiter für eine bestimmte Unternehmensphase, mit belegter Erfahrung in vergleichbaren Lagen. Die Profile werden breiter: Vertrieb mit Marketingerfahrung, Finanzen als Gesprächspartner der Geschäftsführung statt als Zahlenlieferant.

Bezahlt wird diese Fähigkeit bereits. In den meisten Branchen liegen die Gehaltsaufschläge für KI-Kompetenz in Deutschland über 20 Prozent, in Energie und Versorgung bei bis zu 39 Prozent. Im Finanzsektor liegt der Aufschlag dagegen bei minus neun Prozent, bei zugleich höchstem Anteil an Anwenderrollen. Dort ist die Fähigkeit bereits Standard und wird nicht mehr gesondert vergütet.

WAS DAS FÜR SIE HEISST

Die entscheidende Frage bei einer Besetzung ist nicht mehr, welche Werkzeuge jemand kennt. Sie lautet: Woran erkennt diese Person, dass ein Ergebnis falsch ist?

KAPITEL 3

Die neue Stelle, die bei Ihnen nicht entsteht

In Konzernen werden seit 2025 KI-Verantwortliche auf Vorstandsebene berufen. Im Mittelstand führt derselbe Bedarf zu etwas anderem.

Die Erfahrung mit den bereits besetzten Positionen ist ernüchternd. In einer Erhebung unter europäischen Unternehmen, die 2025 eine solche Rolle geschaffen haben, gaben zwei Drittel der Amtsinhaber an, ihre wichtigste Aufgabe im ersten Jahr sei das Erstellen eines Verzeichnisses aller eingesetzten Systeme und die Dokumentation von Anwendungsfällen gewesen. Nicht die strategische Ausrichtung.

Im deutschsprachigen Mittelstand sind reine Stellen für KI-Verantwortung selten. Ueblich ist die Anbindung an eine bestehende Funktion: Compliance, IT-Leitung, Digitalisierung oder direkt die Geschäftsführung.

Wo die Bewegung tatsächlich stattfindet, zeigt der Stellenmarkt. Im zweiten Quartal 2026 standen KI-Kompetenzen im Anforderungsprofil von fast 44.800 Stellen in Deutschland, rund zwei Drittel mehr als ein Jahr zuvor. Und das in einem Markt, der im Juli 2026 insgesamt neun Prozent unter dem Vorjahr lag.

Der Gesamtmarkt schrumpft, der Teilmarkt mit KI-Anforderung wächst. Diese Entkopplung ist der eigentliche Trend.

Besonders deutlich ist sie im Personalwesen selbst: Der Anteil KI-bezogener Stellenausschreibungen stieg dort 2025 um 138,7 Prozent – das stärkste Wachstum ausserhalb der klassischen Technikberufe.

Drei Wege, die Verantwortung zu verankern

WEG	WANN SINNVOLL	PREISRAHMEN
Eigene Vollzeitstelle	ab etwa 1.000 Mitarbeitern oder wenn KI das Geschäftsmodell trägt	hoch
Doppelrolle mit Qualifizierung	der Regelfall im Mittelstand: eine vorhandene Führungskraft übernimmt das Thema mit klarem Mandat	mittel
Anforderung im Profil verankern	bei jeder Neubesetzung einer Schlüsselrolle, unabhängig von den beiden anderen Wegen	gering

KERNSATZ

Bei 50 bis 1.000 Mitarbeitern entsteht durch KI keine neue Rolle. Es entsteht ein neues Anforderungsbündel in den Rollen, die Sie ohnehin besetzen.

KAPITEL 4

Was seit dem 27. Juli 2026 gilt

Der Termindruck aus Brüssel ist geringer geworden. Das betriebliche Risiko ist es nicht.

Mit der Verordnung (EU) 2026/1744, dem sogenannten Digital Omnibus, haben sich zentrale Fristen der KI-Verordnung verschoben. Die Pflichten für eigenständige Hochrisiko-Systeme nach Anhang III, zu denen Anwendungen im Bereich Beschäftigung und Personal gehören, gelten statt ab August 2026 erst ab dem 2. Dezember 2027. Für Systeme in regulierten Produkten verschiebt sich der Termin auf August 2028.

Verschoben wurde auch inhaltlich etwas. Die Pflicht, ausreichende KI-Kompetenz des Personals sicherzustellen, wurde zu einer Pflicht, sie zu fördern. Der neue Wortlaut stellt ausdrücklich klar, dass kein bestimmtes Kompetenzniveau garantiert werden muss.

Unverändert gelten die verbotenen Praktiken und, ab dem 2. August 2026, die Transparenzpflichten: Wer mit

einem KI-System interagiert, muss das erkennen können. In Deutschland überwacht die Bundesnetzagentur den Markt.

Für die Praxis heißt das zweierlei. Sie haben mehr Zeit für die formale Vorbereitung, als noch vor einem Jahr absehbar war. Und Sie können sich nicht mehr darauf verlassen, dass eine Frist Ihre Organisation zum Handeln bringt.

Der Grund, warum Kompetenz trotzdem sichergestellt und nicht nur gefördert werden sollte, ist betriebswirtschaftlich. Wer Systeme einsetzt, ohne sie beurteilen zu können, trifft fehlerhafte Entscheidungen, weil er einem Ergebnis vertraut, das er nicht prüfen kann. Diesen Punkt betonen auch Beratungshäuser, die den Rechtsstand kommentieren.

Fristen im Überblick

REGELUNG	GILT AB
Verbotene Praktiken	2. Februar 2025, unverändert
Förderung der KI-Kompetenz des Personals	2. Februar 2025, seit Juli 2026 abgeschwächt
Transparenzpflichten	2. August 2026
Hochrisiko-Systeme Anhang III, darunter Beschäftigung	2. Dezember 2027
Hochrisiko-Systeme in regulierten Produkten	2. August 2028

Diese Übersicht ersetzt keine Rechtsberatung. Für die Einordnung Ihrer konkreten Systeme ziehen Sie bitte anwaltlichen Rat hinzu.

KAPITEL 5

Der Wechsel kommt nicht durch KI. Er kommt durch die Demografie.

KI verändert, wie eine Rolle aussehen muss. Wann sie neu besetzt wird, entscheidet etwas anderes.

Nach Zahlen des IfM Bonn stehen im deutschen Mittelstand zwischen 2026 und 2030 rund 186.000 Unternehmen zur Übergabe an. 57 Prozent der Inhaberinnen und Inhaber sind 55 Jahre oder älter, über zwei Millionen Menschen. Wer eine Übergabe in den nächsten zwei Jahren anstrebt, ist im Schnitt älter als 66 Jahre.

Als größte Hürde nennen 69 Prozent die Suche nach einem geeigneten Nachfolger. Nach Berechnungen der KfW drohen bis Ende 2029 jährlich rund 114.000 Betriebe mangels Nachfolge stillgelegt zu werden.

In eigentümergeführten Unternehmen fallen zwei Dinge zusammen, die in Konzernen getrennt sind: die

Übergabe des Eigentums und der Wechsel in der Geschäftsführung. Wer abgibt, besetzt damit nicht nur eine Stelle. Er übergibt Entscheidungen, die über Jahre niemand aufgeschrieben hat, weil sie immer dieselbe Person getroffen hat.

Genau an dieser Stelle treffen die beiden Entwicklungen aufeinander. Die Rolle, die übergeben wird, ist undokumentiert. Und die Anforderungen an sie haben sich seit ihrer Entstehung verändert, ohne dass es jemand festgehalten hätte.

Eine Übergabe scheitert selten am Nachfolger. Sie scheitert daran, dass niemand beschrieben hat, was diese Rolle täglich entscheiden muss.

KERNSATZ

Wenn Sie nach 20 Jahren die Geschäftsführung abgeben, besetzen Sie keine Stelle. Sie übergeben Entscheidungen, die nie jemand aufgeschrieben hat.

Die Zahlen zur Nachfolge

KENNZAHL	WERT	QUELLE
Übergaben im Mittelstand 2026 bis 2030	rund 186.000	IfM Bonn
Inhaberinnen und Inhaber ab 55 Jahren	57 %	KfW 2026
Drohende Stilllegungen je Jahr bis 2029	rund 114.000	KfW 2026
Nennen die Nachfolgersuche als größte Hürde	69 %	KfW 2026

KAPITEL 6

Sieben Fragen vor Ihrer nächsten Besetzung

Diese Fragen können Sie ohne fremde Hilfe beantworten. Wenn Sie bei mehr als zwei ins Stocken geraten, ist das Anforderungsprofil noch nicht fertig.

01

Welche zehn Entscheidungen trifft diese Rolle jede Woche?

Nicht Aufgaben, Entscheidungen. Wer sie nicht benennen kann, sucht nach einem Lebenslauf statt nach einer Wirkung.

02

Woran würden Sie in sechs Monaten erkennen, dass die Besetzung getragen hat?

Beschreiben Sie den Zustand, nicht die Person. Wenn die Antwort nur aus Eigenschaften besteht, fehlt der Maßstab.

03

Auf welcher Datengrundlage entscheidet diese Rolle heute?

Auswertung aus dem System oder Erfahrungswert des Vorgängers? Das entscheidet, wie schnell jemand Neues überhaupt arbeitsfähig wird.

04

Welche dieser Entscheidungen darf ein System vorbereiten, und welche nicht?

Eine Vorauswahl darf eine Rangfolge erzeugen. Die Einladung bleibt beim Menschen. Für jede wichtige Entscheidung braucht es diese Trennlinie.

05

Wer entscheidet, wenn diese Person nicht erreichbar ist?

Ab welchem Betrag, ab welcher Abweichung, an wen. Fehlt diese Regel, fällt jede Vertretung auf die Geschäftsführung zurück.

06

Was hat bei den letzten beiden Besetzungen nicht funktioniert?

Fachlich, kulturell oder im Verlauf des Verfahrens? Die Antwort verrät meist mehr über das Unternehmen als über die Kandidaten.

07

Wer begleitet die ersten 100 Tage, und woran wird gemessen?

Rund die Hälfte aller geplatzten Erstangebote geht auf Absagen von Kandidatenseite zurück. Nach der Unterschrift ist die Besetzung noch nicht sicher.

NÄCHSTER SCHRITT

15 Minuten Klarheit über Ihre nächste Schlüsselrolle.

Wir gehen mit Ihnen die sieben Fragen aus Kapitel 6 an Ihrer konkreten Rolle durch. Vertraulich, ohne Vorbereitung Ihrerseits, ohne Angebot am Ende des Gesprächs. Sie behalten das Ergebnis, auch wenn wir nicht zusammenarbeiten.



TERMIN IN 30 SEKUNDEN

QR-Code scannen und Termin wählen

Oder direkt anrufen: 0152 0537 8186
Montag bis Freitag, 8 bis 18 Uhr
3turm.de

ANSPRECHPARTNER

Tim Häußermann
Founding Partner

E-MAIL

tao.haeussermann@3turm.de
ineed@3turm.de

STANDORTE

Berlin, Frankfurt, Leipzig,
Aschaffenburg, Schlüchtern

BELEGE

Quellen

- PwC, 2026 Global AI Jobs Barometer, Juni 2026, sowie PwC Deutschland, Pressemitteilung zu den Ergebnissen für Deutschland vom 30. Juni 2026. Auswertung von mehr als einer Milliarde Stellenanzeigen aus 27 Ländern.
- KfW Research, Pressemitteilung zur KI-Nutzung im Mittelstand vom 11. Februar 2026.
- Bitkom, Künstliche Intelligenz in Deutschland, Studienbericht 2026. Befragung von 604 Unternehmen ab 20 Beschäftigten.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Substituierbarkeitspotenziale, IAB-Kurzbericht 05/2024, sowie IAB-Forum 2026.
- Verordnung (EU) 2026/1744 zur Änderung der KI-Verordnung, in Kraft seit 27. Juli 2026. Einordnung nach KPMG, Juli 2026.
- KfW Research, Nachfolge-Monitoring Mittelstand, Fokus Volkswirtschaft Nr. 526, Januar 2026.
- IfM Bonn, Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2026 bis 2030.
- index Research, KI-Kompetenzmonitor, zweites Quartal 2026.
- Indeed Hiring Lab, Auswertung zur Entwicklung KI-bezogener Stellenausschreibungen in Deutschland, 2025 und 2026.
- Personalwirtschaft, Round Table Executive Search, Juni 2026.
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen, Facts und Figures zum Personalberatungsmarkt 2026.
- Digital Chiefs, Erhebung zu KI-Verantwortlichen in europäischen Unternehmen, April 2026.

Hinweise zur Einordnung

Stellenanzeigen bilden Nachfrage ab, keine tatsächliche Beschäftigung. Interne Versetzungen und informelle Anforderungen sind darin nicht enthalten. Gehaltsangaben in Anzeigen sind ein indirekter Hinweis auf die tatsächliche Vergütung. Die Angaben zur KI-Nutzung unterscheiden sich je nach Erhebung, weil unterschiedliche Unternehmensgrößen und Definitionen zugrunde liegen. Aussagekräftig ist in allen Fällen die Entwicklung, nicht der einzelne Prozentwert.

Herausgeber

3turm Personalberatung, ein Unit der mavex GmbH, Schönhauser Allee 163, 10435 Berlin
Geschäftsführer: Tim Alexander Otto Häußermann · HRB 272115 B · USt-ID DE308630317
ineed@3turm.de · 3turm.de · Teil der LESHARO EUROPE GROUP GmbH

Stand: August 2026. Dieses Whitepaper gibt den Recherchestand zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wieder und ersetzt keine Rechts- oder Steuerberatung.