

# Die KI-Revolution in der Unternehmensberatung

Transformation steuern, Wertschöpfung  
neu definieren und die Ära der Agentic AI (2026)



TCI TRANSFORMATION  
CONSULTING INTERNATIONAL



# Der historische Wendepunkt der wissensbasierten Dienstleistungen

Unternehmensberatungen stehen 2026 vor einer strukturellen Zäsur. Mit dem Übergang von reaktiver, generativer KI hin zu zielgerichteten Agentensystemen verändert sich nicht nur die Effizienz einzelner Arbeitsschritte, sondern die Logik der Wertschöpfung selbst. Routinisierte Analyse-, Recherche- und Dokumentationsaufgaben lassen sich heute in deutlich kürzerer Zeit automatisieren oder stark beschleunigen. Dadurch geraten traditionelle Erlösmodelle, die auf manueller Fleißarbeit und hierarchischer Arbeitsteilung beruhen, spürbar unter Druck.

Der Markt für KI-gestützte Beratungsleistungen wächst dynamisch. Gleichzeitig steigt auf Kundenseite die Erwartung, dass Beratungen KI nicht nur punktuell einsetzen, sondern nachvollziehbar in ihre Delivery-Modelle integrieren. Für den Markt wird damit weniger entscheidend, ob KI genutzt wird, sondern wie professionell, transparent und wirksam dies geschieht.

Die großen Branchenakteure reagieren bereits mit erheblichen Investitionen, organisatorischen Anpassungen und dem Aufbau eigener KI-Plattformen. Sichtbar wird dabei ein neues Zielbild: menschliche Berater arbeiten zunehmend mit spezialisierten digitalen Assistenten und Agenten zusammen. Parallel gewinnen interne KI-Nutzung, Orchestrierungsfähigkeit und produktiver Tool-Einsatz auch für Recruiting, Weiterbildung und Karrierepfade an Bedeutung.

Diese Entwicklung öffnet die Schere zwischen Unternehmen, die KI systemisch skalieren, und jenen, die im Experimentiermodus verharren. Besonders relevant ist dabei Agentic AI: also Systeme, die nicht nur Inhalte erzeugen, sondern Aufgaben planen, Werkzeuge nutzen, Zwischenschritte koordinieren und Ergebnisse in Prozesse zurückspielen. Wo dies gelingt, entstehen deutliche Vorteile hinsichtlich Produktivität, Qualität und Geschwindigkeit.

Für die Unternehmensberatung entsteht damit ein doppeltes Mandat. Einerseits müssen Beratungen ihre eigenen Delivery-Modelle modernisieren, um Effizienzpotenziale zu heben und Margen unter wachsendem Preisdruck zu sichern. Andererseits müssen sie genau jene Kompetenz aufbauen, die Kunden jetzt benötigen: Architektur, Integration, Governance und sichere Skalierung von KI- und Multi-Agenten-Systemen.

Dieses White Paper bündelt die Ergebnisse einer TCI-Erhebung mit quantitativen Daten und qualitativen Experteninterviews. Im Zentrum steht die Frage, wie sich die Wertschöpfung der Beratungsbranche verschiebt, welche Leistungen zu Commodities werden und wo neue attraktive und profitable Beratungsfelder entstehen.

# Der technologische Paradigmenwechsel: Von Prompts zu Agentic AI und "Digital Assembly Lines"

Um die Tragweite der Disruption im Beratungsmarkt zu analysieren, muss der fundamentale technologische Unterschied zwischen den vorherrschenden Systemen der letzten Jahre und den heute produktiv einsetzbaren agentischen Architekturen klar umrissen werden. Der Paradigmenwechsel zeigt sich vor allem im Übergang von isolierten, reaktiven Modellen hin zu proaktiven, zielgerichteten Systemen.

## Die Evolution jenseits des generativen Textes

Generative KI-Modelle, die den Markt in den Jahren 2023 und 2024 dominierten, waren in ihrem Kern reaktiv. Sie benötigten präzise menschliche Befehle, sogenannte Prompts, um isolierte, in sich geschlossene Einzelaufgaben auszuführen.<sup>10</sup> Diese Technologie war in der Lage, Texte zu redigieren, Code-Snippets zu generieren oder Datenpunkte zusammenzufassen, scheiterte jedoch systematisch, sobald sie unerwartete Abweichungen im Workflow erkannte oder komplexe, mehrstufige Handlungsstränge ohne kontinuierliche menschliche Führung vollziehen sollte.<sup>26</sup> Sie fungierte als digitaler Assistent, veränderte jedoch nicht die übergeordnete Architektur des Arbeitsprozesses.

Agentic AI markiert einen radikalen Bruch. KI-Agenten nutzen große Sprachmodelle (Large Language Models, LLMs) nicht länger als reinen Textgenerator, sondern als kognitive Basismaschine – als „Gehirn“ –, um hochkomplexe Ziele autonom zu verfolgen.

Diese Orchestrierung beinhaltet typischerweise einen übergeordneten "Manager Agent" (angetrieben von einem Modell mit extrem hoher logischer Schlussfolgerungskapazität), der komplexe Aufgaben dekonstruiert und an spezialisierte Sub-Agenten delegiert.<sup>9</sup>

Ein dedizierter Recherche-Agent durchsucht unstrukturierte Marktdatenbanken und extrahiert relevante Finanzkennzahlen in Echtzeit.<sup>1</sup> Er übergibt diese Informationen nahtlos an einen Analyse-Agenten, der historische Varianzen berechnet, unternehmensinterne Daten über Agentic Retrieval-Augmented Generation (RAG) kreuzreferenziert und probabilistische Marktszenarien modelliert.<sup>10</sup> Die kondensierten Erkenntnisse fließen schließlich zu einem Synthese-Agenten, der vollautomatisch präsentationsfähige Management-Reports generiert, interne CRM-Systeme aktualisiert und dem menschlichen Beratungsteam die finalisierten Ergebnisse zur Experten-Validierung bereitstellt.

Damit verschiebt sich die Nutzung von KI in der Beratung perspektivisch von einzelnen Chat-Interaktionen hin zu orchestrierten Multi-Agenten-Systemen, die wiederkehrende Wissensarbeit in skalierbare, lernfähige Prozessketten überführen.

## Die Architektur der "Digital Assembly Lines"

Führende Technologieanbieter und Beratungen strukturieren ihre internen Abläufe zunehmend als digitalisierte, KI-gestützte Prozessketten. In solchen Architekturen arbeiten spezialisierte Agenten arbeitsteilig zusammen und tauschen Informationen über standardisierte Schnittstellen, Werkzeuge und Kontexte aus.

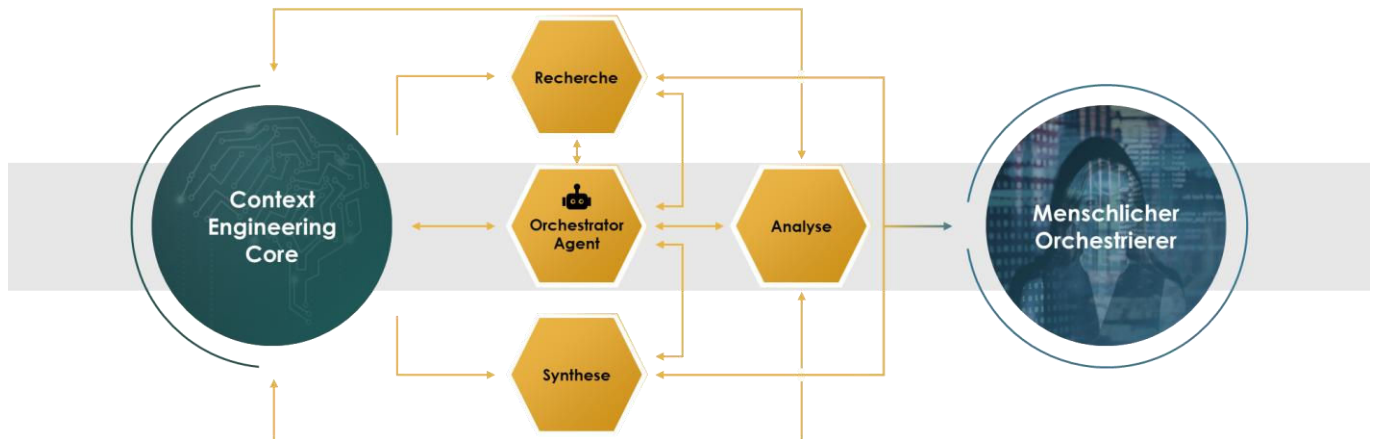
Ein klassischer Beratungsworkflow, der in der Vergangenheit den Einsatz mehrerer Junior-Berater über Wochen erforderte, wird durch Multi-Agenten-Orchestrierung in Bruchteilen der Zeit abgewickelt.



## Traditioneller Beratungsprozess



## Agentic Digital Assembly Line



Grafik: Die Evolution der Wertschöpfung: von linearer Projektarbeit zur Digital Assembly Line

Das Paradigma des Context Engineering transformiert die Beratung. Während traditionelle Prozesse (oben) linear und personalintensiv ablaufen, orchestriert der Berater der Zukunft (unten) als „Human-in-the-Loop“ ein Netzwerk aus spezialisierten KI-Agenten, die über eine gemeinsame Kontext-Architektur verbunden sind.

## Context Engineering als neue Schlüsseldisziplin

Der Wandel von isolierter Generierung hin zu agentischer Orchestrierung erzwingt die Ablösung des „Prompt Engineering“ durch eine wesentlich umfassendere Disziplin: Context Engineering.

Die technologische Realität zeigt, dass künstliche Intelligenz stets nur so leistungsfähig ist wie der Datenkontext, der ihr zur Verfügung gestellt wird. Ohne operativen Kontext produziert sie in komplexen Unternehmensszenarien lediglich algorithmisches Rauschen und erhöht das Risiko von Halluzinationen.

Zu den kritischen technischen Dimensionen des Context Engineering zählen<sup>5</sup>:

- **Dynamic Context Injection (DCI):** Relevante Echtzeitdaten aus Unternehmensquellen werden genau in dem Moment in den Prozess eingespeist, in dem der KI-Agent sie für eine Entscheidung benötigt. So basieren operative Schritte auf aktuellen Fakten statt auf veralteten Annahmen.

- **Mechanics of Statefulness** (Zustandsverwaltung): Anders als einfache RAG-Systeme muss Context Engineering Projektverläufe, Zwischenschritte und organisatorische Besonderheiten über längere Prozesse hinweg konsistent speichern und wieder nutzbar machen.
- **Integration der Business Logic Layer:** Geschäftsregeln, Richtlinien und Compliance-Vorgaben werden direkt in die Orchestrierung eingebettet. Dadurch wendet das System verbindliche Regeln automatisch an – unabhängig davon, wie eine Anfrage formuliert wurde.

Für Unternehmensberatungen dürfte die Beherrschung dieser Disziplin zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden. Wer belastbare Datenkontexte, klare Governance, saubere Integrationen und wiederverwendbare Workflows aufbaut, schafft die Voraussetzungen dafür, Agentensysteme produktiv und kontrolliert einzusetzen.

Einfaches Prompting bleibt damit eine sinnvolle Unterstützung und Übergangslösung, reicht für robuste Unternehmensanwendungen aber nicht aus. Entscheidend ist eine orchestrierte Kontextschicht, die Daten, Regeln, Erinnerungslogik und Tools so zusammenführt, dass viele Agenten parallel, nachvollziehbar und sicher arbeiten können.

# Empirische Evidenz I: Qualitative Insights aus CxO-Interviews

Die quantitativen Muster werden durch qualitative Interviews mit Führungskräften aus international agierenden Unternehmen im deutschsprachigen Raum geschärft. Diese Stimmen machen deutlich, welche Leistungen Kunden künftig nicht mehr bezahlen wollen – und an welchen Stellen Beratung im KI-Zeitalter an Relevanz gewinnt.

## Das unumstößliche Ende der fakturierbaren "Fleißarbeit"

Die mit Abstand stärkste und disruptivste These, die sich ausnahmslos durch alle CxO-Interviews zieht, ist der vollständige Kollaps der Zahlungsbereitschaft für manuelle operative Routinetätigkeiten. Historisch bestand ein lukrativer Anteil von Beratungsprojekten aus der manuellen Beschaffung von Benchmarks, der Bereinigung oder Aufbereitung von Excel-Listen, der Aggregation von Marktdaten und dem Erstellen formatierter PowerPoint-Decks durch Heerscharen von Junior-Beratern.

Unternehmen verfügen inzwischen selbst über interne LLM-Zugänge, Copilot-Umgebungen oder erste Agentensysteme, mit denen sich Recherche, Strukturierung und Dokumentation stark beschleunigen lassen. Entsprechend sinkt die Zahlungsbereitschaft für rein operative Fleißarbeit. Beahlt wird künftig weniger der manuelle Aufwand als die Fähigkeit, Ergebnisse einzuordnen, zu priorisieren und in tragfähige Entscheidungen oder Umsetzungsarchitekturen zu überführen.

## Branchenspezifische Grenzen: Regulatorik und Physische Sicherheit

Die qualitative Analyse belegt zudem, dass der Einsatz von KI extrem sensibel auf die regulatorischen und physischen Realitäten der jeweiligen Branche reagieren muss.

Ein generischer "One-Size-Fits-All"-Ansatz der Beratung ist zum Scheitern verurteilt. In streng regulierten Sektoren wie der medizinischen Diagnostik kann KI vor allem dort sinnvoll eingesetzt werden, wo klare rechtliche, organisatorische und technische Leitplanken bestehen. Der Umgang mit Gesundheits- und Patientendaten, länderübergreifende Datenflüsse sowie Anforderungen an Nachvollziehbarkeit und Verantwortlichkeit zeigen, dass generische One-size-fits-all-Ansätze in solchen Umfeldern nicht tragfähig sind.

Ähnlich sensibel ist die Lage in der Defense Industry, bei KRITIS-Betreibern und sicherheitsnahen Infrastrukturen: Hier entscheiden Geheimschutz, Resilienzanforderungen, Lieferkettenrisiken und staatliche Regulierung maßgeblich darüber, welche KI-Architekturen überhaupt vertretbar sind.

Ähnlich klar verlaufen die Grenzen in der chemischen Industrie und in der Produktion. KI kann hier Planung, Engineering, Dokumentation oder Analyse unterstützen. Bei sicherheitskritischen Entscheidungen über physische Anlagen, Prozesse oder Eingriffe bleibt die Verantwortung jedoch auf absehbare Zeit beim qualifizierten Menschen vor Ort.

## Der Berater als Transformationsbegleiter und "Mensch-Medium"

Wenn die maschinelle Intelligenz die Sammlung, Strukturierung und primäre Analyse von Fakten dominiert, verschiebt sich die Kernkompetenz des erfolgreichen Beraters weg von der reinen Informationsverarbeitung hin zur menschlichen Interaktion, strategischen Weisheit und organisationalen Empathie. Die KI generiert den Plan, aber sie generiert keine Akzeptanz in der Belegschaft: "Teamsachen kann KI noch nicht. Der Mensch als Medium ist wichtig, Stichwort Change-Management.". Strategieberatung verlagert sich von der Erstellung des Konzeptpapiers auf die mikropolitische Navigation und die Überwindung tief sitzender Widerstände innerhalb historisch gewachsener Unternehmenskulturen. Die Interpretationshoheit des Beraters wird wichtiger: Das Verständnis dafür, was spezifische Datenpunkte für das individuelle, oft historisch geprägte Geschäftsmodell des Unternehmens wirklich bedeuten – das strategische "Out-of-the-box"-Denken –, übersteigt die Fähigkeiten probabilistischer Maschinen.

Auch in Unternehmen, in denen KI bereits breit in die Softwareentwicklung integriert ist, bleiben klare Grenzen bestehen: Die Begleitung tiefgreifender Transformationen, das Coaching von Führungskräften und das Navigieren organisationaler Spannungen erfordern weiterhin persönliche Interaktion, Vertrauen und Erfahrungswissen.

# Empirische Evidenz II: Die quantitative TCI-Studie zur KI-Akzeptanz

Um globale Trends mit der Unternehmensrealität im deutschsprachigen Raum abzugleichen, hat TCI einen quantitativen Datensatz ausgewertet. Für die vertiefte Analyse wurden 59 vollständig ausgefüllte Fragebögen berücksichtigt; insgesamt lagen – je nach Frageblock – bis zu 100 Antworten einschließlich unvollständiger Rückläufe vor. Die Daten geben damit ein belastbares Stimmungsbild von Führungskräften und Fachexperten aus verschiedenen Branchen.

Die Erhebung, strukturiert entlang zentraler Hypothesen, widerspricht dem Narrativ einer pauschalen KI-Ablehnung. Stattdessen zeigt sich ein Bild, das von hoher Grundoffenheit, starkem Effizienzdruck und zugleich einem ausgeprägten Anspruch an Nachvollziehbarkeit, Datenschutz und Ergebnisqualität geprägt ist.

## Die vier Spannungsfelder der Kunden-Akzeptanz

Die quantitativen Daten belegen, dass die Akzeptanz von KI in der Unternehmensberatung nicht durch bloße technologische Verfügbarkeit, sondern überwiegend durch nachvollziehbaren, messbaren Kundennutzen generiert wird. Die Haltung der Kunden lässt sich in vier dominante Strömungen kategorisieren:

1

### **Universelle Grundoffenheit:**

100,0 Prozent der Befragten geben an, grundsätzlich offen für den Einsatz von KI in externen Beratungsprozessen zu sein. KI wird damit nicht als Zukunftsvision, sondern als relevanter Bestandteil heutiger Projektarchitekturen verstanden.

2

### **Rigorooser Effizienzdruck:**

93,1 Prozent der Entscheider erwarten, dass Beratungsprojekte durch KI effizienter, schneller und kostengünstiger werden. Effizienz wird jedoch nur dann akzeptiert, wenn fachliche Validität und Individualisierung der Ergebnisse erhalten bleiben.

3

### **Wettbewerbsrelevanz als Marktzugangskriterium:**

89,7 Prozent stimmen der These zu, dass Beratungen ohne ausreichende eigene KI-Kompetenz langfristig Wettbewerbsfähigkeit verlieren. KI-Kompetenz wird damit vom Add-on zum strukturellen Hygienefaktor.

4

### **Das Modell des pragmatischen Vertrauens:**

71,2 Prozent der Führungskräfte äußern Sicherheitsbedenken beim Umgang mit vertraulichen Informationen. Gleichzeitig bleibt die grundsätzliche Offenheit hoch – entscheidend sind daher belastbares Risikomanagement, Datensouveränität und Compliance.

## Das Vertrauensparadoxon: Analytische Konsistenz vs. Generative Skepsis

Eine wesentliche und handlungsleitende Erkenntnis für die Konzeption zukünftiger Beratungsprodukte ist die klare Differenzierung, die Kunden zwischen verschiedenen KI-Architekturen vornehmen. Die Umfragedaten offenbaren ein Vertrauensparadoxon, das einen nicht differenzierenden oder pauschalen Einsatz von KI praktisch ausschließt.

Die nachfolgende Übersicht aggregiert die kritischsten Datenpunkte der Studie und veranschaulicht die teils stark divergierenden Zustimmungsraten (Zustimmungswerte > 4 auf der Skala von 1 bis 7):

| Forschungsbereich & Hypothese         | Spezifische Fragestellung / Erhobenes Item                                               | Zustimmungsrate | N  |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----|
| <b>Allgemeine Offenheit</b><br>(H6)   | "Ich bin grundsätzlich offen für den Einsatz von KI in Beratungsprozessen."              | 100,0 %         | 59 |
| <b>Effizienzerwartung</b><br>(H7)     | "Ich erwarte, dass durch den Einsatz von KI-Beratungsprojekte effizienter werden."       | 93,1 %          | 58 |
| <b>Wettbewerbsfähigkeit</b><br>(H5)   | "Beratungen ohne ausreichende KI-Kompetenz riskieren, vom Markt verdrängt zu werden."    | 89,7 %          | 58 |
| <b>Transparenzforderung</b><br>(H2)   | "Eine nachvollziehbare Erklärung der KI-Methoden erhöht die Glaubwürdigkeit."            | 86,4 %          | 59 |
| <b>Analytisches Vertrauen</b><br>(H1) | "Ich halte analytische KI-Systeme im Allgemeinen für zuverlässig und konsistent."        | 82,5 %          | 57 |
| <b>Sicherheitsbedenken</b><br>(H6)    | "Ich mache mir Sorgen, dass KI-Systeme vertrauliche Informationen missbrauchen könnten." | 71,2 %          | 59 |
| <b>GenAI Skepsis</b><br>(H1)          | "Im Vergleich zu analytischen KI-Tools bin ich gegenüber generativer KI eher skeptisch." | 43,9 %          | 57 |

Die Daten sprechen für eine klare Präferenz zugunsten analytischer, nachvollziehbarer KI-Anwendungen. Besonders hoch ist das Vertrauen dort, wo Systeme auf strukturierte Daten, erkennbare Logiken und prüfbare Ergebnisse setzen. Deutlich zurückhaltender fällt die Bewertung generativer Systeme aus, sobald deren Ergebnisse nicht transparent hergeleitet oder fachlich abgesichert werden. Für Beratungen folgt daraus: Generative KI entfaltet ihren Wert erst dann voll, wenn Outputs systematisch mit Fakten, Domänenwissen und menschlicher Validierung geerdet werden.

Die tiefergehende Fallanalyse der TCI-Studie bestätigt dieses Muster: Kunden vertrauen mathematisch auditierbaren Algorithmen, zweifeln jedoch stark an Systemen, die zu Konfabulation („Halluzinationen“) und mangelnder Faktentreue neigen. Für Beratungsunternehmen folgt daraus, generative KI-Ergebnisse niemals ungeprüft an Kunden zu übergeben oder zu kommunizieren. Sie müssen systematisch mit belastbaren Daten, Domänenwissen und menschlicher Validierung geerdet werden.

### Transparenz als unabdingbare Währung

In direkter Korrelation zur Skepsis gegenüber GenAI steht die unmissverständliche Forderung nach methodischer Transparenz (Hypothese 2). Mit 86,4 Prozent Zustimmung fordern die Entscheider eine nachvollziehbare, klare Erklärung der vom Berater eingesetzten KI-Methoden und bestätigen, dass genau diese Offenlegung die Glaubwürdigkeit der Dienstleistung signifikant erhöht. Umgekehrt wirkt ein intransparenter, undeklarer Einsatz von KI massiv vertrauensmindernd. Das historische Paradigma vieler Top-Tier-Beratungen, ihre methodischen Herangehensweisen als exklusive, proprietäre Geheimnisse ("Black Box") zu inszenieren, birgt im Zeitalter maschineller Intelligenz ein toxisches Reputationsrisiko. Der Kunde verlangt zukünftig nicht mehr nur das finale Strategiepapier, sondern den lückenlosen, auditierbaren Beweis der methodischen Herleitung unter klarer Benennung menschlicher Kontrollmechanismen.

# Das wissenschaftliche Fundament: Die Human Agency Scale (HAS) in der Praxis

Um die in der TCI-Studie beobachteten Verschiebungen konzeptionell einzuordnen, ist die Human Agency Scale (HAS) der Stanford-Forscher ein hilfreicher Referenzrahmen. Sie beschreibt nicht den Gegensatz zwischen Mensch und Maschine, sondern den sinnvollen Grad menschlicher Beteiligung in KI-gestützten Arbeitsprozessen.

Für die Beratungsbranche ist dieser Bezugsrahmen vor allem deshalb relevant, weil er den Fokus von maximaler Automatisierung auf wirksame Aufgabenverteilung verschiebt. Entscheidend ist nicht, möglichst viel zu ersetzen, sondern die Kombination aus maschineller Skalierbarkeit und menschlichem Urteil so zu gestalten, dass Qualität, Vertrauen und Verantwortlichkeit erhalten bleiben.

## Die fünf Stufen der Zusammenarbeit

Die Stanford-Forscher klassifizieren den Grad der Interaktion in fünf präzise definierte Kategorien, die als gemeinsames Vokabular für die Umgestaltung von Unternehmensprozessen dienen <sup>26</sup>:

Der KI-Agent übernimmt die spezifische Aufgabe vollständig autonom. Es ist keinerlei menschliches Eingreifen oder Monitoring zur Generierung des Endresultats erforderlich.

**H1**

Full Automation  
(No Human  
Involvement)

**H2**

Minimal Human  
Input

Mensch und KI agieren als echte, gleichberechtigte Partner ("Hybride Intelligenz"). Sie kombinieren ihre jeweiligen Stärken (menschliche Intuition, Erfahrung und strategisches Denken vs. maschinelle, massenskalierbare Datenverarbeitungskapazität), um eine Leistungsebene zu erreichen, die keiner der Akteure isoliert erbringen könnte.

**H3**

Equal  
Partnership

**H4**

Human-Guided

Eine kontinuierliche, tiefgreifende menschliche Beteiligung ist absolut essenziell und nicht substituierbar. Die KI bietet in diesen Aufgaben (z. B. tiefes ethisches Abwägen, Aufbau von emotionalem Vertrauen, komplexes Change-Management) keinen relevanten Mehrwert und darf nicht fungieren.

**H5**

Human-Only

Die KI führt die Hauptarbeit aus. Sie benötigt jedoch minimales menschliches Eingreifen (z. B. eine kurze finale Überprüfung, eine einfache Freigabe oder das Beheben einer singulären Ausnahme), um optimale Qualitätsstandards zu gewährleisten.

Die KI leistet punktuell wertvolle Zuarbeit, aber die erfolgreiche und sichere Ausführung der Aufgabe erfordert substanzielle menschliche Führung, kontinuierliche Anleitung und tiefgreifendes, dynamisches Kontextwissen über die Organisation

Die empirische Relevanz des Modells liegt darin, dass in vielen wissensintensiven Tätigkeiten gerade nicht die Vollautomatisierung als Zielbild dominiert. Besonders attraktiv erscheint häufig eine partnerschaftliche Form der Zusammenarbeit, in der KI beschleunigt und strukturiert, während Menschen priorisieren, plausibilisieren und Verantwortung tragen.

Für Beratungen lässt sich daraus eine einfache Logik ableiten: Standardisierte, datenlastige und wiederholbare Aufgaben sind starke Kandidaten für Automatisierung oder Augmentation. Je stärker Kontext, Vertrauen, politische Sensibilität oder Haftungsfragen ins Spiel kommen, desto wichtiger bleibt die menschliche Rolle.

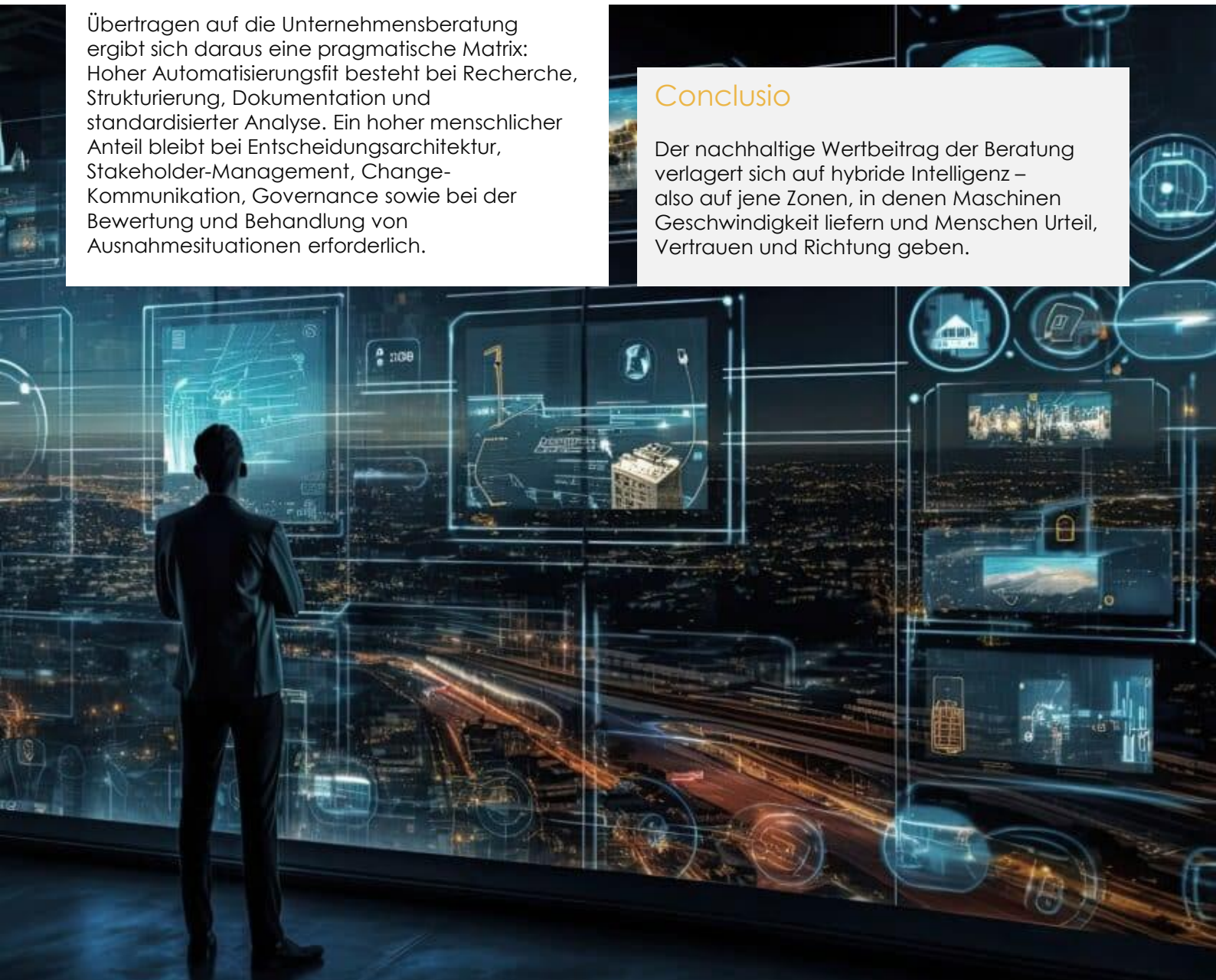
Das bedeutet nicht, dass Automatisierung unwichtig wäre. Im Gegenteil: Sie verschiebt nur den Ort der Wertschöpfung. Die ökonomisch interessantesten Leistungen liegen künftig weniger im Erstellen von Folien oder Benchmarks, sondern im Gestalten der richtigen Mensch-KI-Aufgabenteilung.

Übertragen auf die Unternehmensberatung ergibt sich daraus eine pragmatische Matrix: Hoher Automatisierungsfit besteht bei Recherche, Strukturierung, Dokumentation und standardisierter Analyse. Ein hoher menschlicher Anteil bleibt bei Entscheidungsarchitektur, Stakeholder-Management, Change-Kommunikation, Governance sowie bei der Bewertung und Behandlung von Ausnahmesituationen erforderlich.

- Automation "Green Light" bedeutet daher vor allem: Alles, was regelbasiert, wiederholbar und ausreichend gut strukturierbar ist, sollte konsequent digitalisiert werden.
- Automation "Red Light" beschreibt Aufgaben, bei denen die Technik zwar leistungsfähig sein kann, die Akzeptanz, das Risikoprofil oder die Haftungslage aber eine weitgehende Delegation an Maschinen nicht sinnvoll erscheinen lassen.

## Conclusio

Der nachhaltige Wertbeitrag der Beratung verlagert sich auf hybride Intelligenz – also auf jene Zonen, in denen Maschinen Geschwindigkeit liefern und Menschen Urteil, Vertrauen und Richtung geben.



# Disruption des Geschäftsmodells: Pricing, Struktur und das "Junior-Paradoxon"

Die rasante Etablierung von Agentic AI, integriert in hochentwickelte Digital Assembly Lines, erzwingt den definitiven Kollaps der historischen Geschäftsmodelle der Beratungsbranche. Die Disruption erfasst sowohl die Art und Weise, wie Dienstleistungen bepreist werden, als auch die fundamentale Personal- und Ausbildungsstruktur innerhalb der Beratungshäuser.

Seit Jahrzehnten basiert Beratung stark auf dem Prinzip "Time & Material". Wenn KI jedoch Recherche, Auswertung und Dokumentation massiv beschleunigt, verliert ein rein zeitbasierter Abrechnungsmodus an Überzeugungskraft. Kunden fragen zunehmend nach dem tatsächlichen Mehrwert statt nach aufgewendeten Stunden.

Daraus folgt eine schrittweise Verschiebung hin zu wert- und ergebnisorientierten Modellen. Je klarer Nutzen, Meilensteine oder Zielgrößen beschrieben werden können, desto plausibler werden Fees, die sich an Wirkung, Ergebnisqualität oder realisierten Verbesserungen orientieren.

Parallel entstehen neue Formen wiederkehrender Erlöse: etwa Plattform- oder Lizenzmodelle, Managed Services für KI-Governance oder standardisierte Agenten-Assets, die nicht jedes Mal neu als Projekt verkauft werden müssen.

Parallel zu dieser Transformation des klassischen Projektgeschäfts entstehen völlig neuartige, hochskalierbare Geschäftsmodelle: **KI-Platform-as-a-Service (PaaS)** und Abonnement-Modelle.<sup>1</sup> Große Beratungsnetzwerke entwickeln proprietäre, auf spezifische Industrien feinabgestimmte KI-Modelle, trainierte Agenten und exklusive Datenpools. Anstatt Beraterteams physisch zum Kunden zu entsenden, lizenzieren sie den kontinuierlichen Zugang zu diesen digitalen Infrastrukturen.<sup>20</sup> Dies wandelt das stark personalintensive, schwankende Projektgeschäft sukzessive in ein widerstandsfähiges Modell wiederkehrender Einnahmen (Recurring Revenue) um.

## Die strukturelle Krise: Das "Junior-Paradoxon"

Eine gravierende und zugleich komplexe Herausforderung resultiert aus der umfassenden Automatisierung analytischer Prozesse: Sie betrifft die interne Personalstruktur und die essenzielle Ausbildungskette des Nachwuchses in Beratungsunternehmen.

Historisch basierte das Geschäftsmodell beinahe aller Top-Tier-Beratungen auf dem sogenannten Leverage- oder Pyramiden-Modell. Eine breite Basis junger, hoch motivierter Junior-Berater (Analysten) frisch von den Elite-Universitäten übernahm die zeitintensiven, kognitiv standardisierten Aufgaben: Manuelle Datenrecherche in Datenbanken, das Erstellen und Prüfen komplexer Excel-Finanzmodelle, das Formatieren ausufernder PowerPoint-Präsentationen und das Zusammentragen von Markt-Benchmarks. Eine gemeinsame Studie von Harvard Business School und BCG (2023) zeigt eindrucksvoll das disruptive Potenzial von KI: Insbesondere weniger leistungsstarke Berater profitieren überproportional von einem KI-Einsatz, wodurch sich Leistungsunterschiede innerhalb von Teams deutlich verringern und sich die Performance zunehmend angleicht.<sup>7</sup>

Der vollständige Wegfall dieser Basisaufgaben führt unweigerlich zum Qualifikationsparadoxon der Beratungsbranche. Wenn KI die fundamentalen Einstiegsaufgaben und die historische Fleißarbeit der Datenstrukturierung effizienter und kostengünstiger übernimmt, fehlt jungen Beratern der organische Raum, um Branchenwissen, Intuition und Mustererkennung aufzubauen. Es stellt sich die zentrale Frage der Personalentwicklung: Wie entwickelt ein künftiger Senior-Partner strategische Urteilskraft für komplexe Mandate, wenn er die basalen Datenstrukturen eines Unternehmens nie von Grund auf intellektuell durchdrungen und manuell erarbeitet hat? Anders ausgedrückt: Wie müssen Juniorberater künftig ausgebildet werden, um später die Steuerung von Multi-Agentensystemen oder die Validierung von KI-Ergebnissen übernehmen zu können?

## Die neue Ausbildung: Context Engineering und Orchestrierung

Die Lösung für dieses strukturelle Dilemma erfordert eine radikale Neudefinition des Einstiegsprofils und der Ausbildungscurricula innerhalb der Beratungshäuser. Die Branche rekrutiert zukünftig keine menschlichen Datensammler mehr, sondern sucht gezielt nach "All-Around Athletes" – technologisch affinen Generalisten, die über ausgeprägte kognitive Flexibilität verfügen.<sup>2</sup>

Studien zu KI-unterstützter Wissensarbeit deuten darauf hin, dass nicht die unkritische Übernahme von KI-Outputs den größten Mehrwert schafft, sondern ein aktiver, iterativer Umgang mit dem System. Erfolgreich sind vor allem jene Anwender, die Ergebnisse einordnen, Zwischenschritte hinterfragen und den Kontext gezielt nachschärfen. Daraus folgt, dass Junior-Berater vom ersten Tag an nicht mehr primär in Tabellenkalkulation trainiert werden dürfen.

Das Zentrum der Ausbildung verlagert sich auf Systemarchitektur, Context Engineering und das aktive Management von KI-Agenten. Sie müssen lernen, wie man Multi-Agenten-Systeme für spezifische Workflows korrekt parametrisiert, wie man "Halluzinationen" in automatisierten Fehlerketten frühzeitig erkennt und wie man die KI-Outputs rigoros auf geschäftliche Validität überprüft. Auf makrostruktureller Ebene löst sich die traditionelle Hierarchie-Pyramide der Beratung auf und weicht einer diamantenförmigen, flacheren Organisationsstruktur ("AI-augmented pods"): Leistungsfähige KI-Plattformen und Agenten bilden die breite, skalierbare Basis, während hochqualifizierte menschliche "Orchestratoren" in der Mitte und an der Spitze die Qualitätssicherung, ethische Governance und die empathische Kundeninteraktion verantworten.

## Governance, Sicherheit und "Trust as a Service"

Mit der zunehmenden Übertragung von Entscheidungskompetenzen auf autonome "Agentic AI"-Systeme verschärfen sich die industriellen Anforderungen an Governance, Risikomanagement und ethische Leitplanken dramatisch.<sup>24</sup> Die Autonomie der Systeme öffnet völlig neue, hochkomplexe Angriffsvektoren, die das Fundament der Unternehmenssicherheit bedrohen.

### Die "Black Box" und die Verwundbarkeit der Orchestrierungsschicht

Ein öffentlich diskutiertes Beispiel aus dem Jahr 2026 zeigt, wie sensibel die Orchestrierungsschicht moderner KI-Systeme ist. Mit „Lilli“ ist McKinseys interne generative KI-Plattform gemeint, die Mitarbeitern Zugriff auf internes Wissen, Tools und produktivitätsnahe KI-Funktionen bietet. Im Fall dieser Plattform wurde nach Unternehmensangaben eine Schwachstelle identifiziert und abgesichert; Drittberichte stellten den Vorfall als warnendes Beispiel für die neue Angriffsfläche agentischer Systeme dar.

Damit erweitert sich das Risikoprofil gegenüber klassischer Software-Sicherheit.

Nicht nur Datenabfluss, sondern auch Manipulation von Kontext, Werkzeugaufrufen oder Entscheidungs-logiken kann gravierende Folgen haben. Governance und Security müssen deshalb direkt in die Architektur der Systeme eingebettet werden.

### Transparenzpflicht, Regulierung und der Aufstieg von Governance-Beratung

Diese Risikoperspektive deckt sich mit den Ergebnissen der TCI-Studie: Datenschutz, Vertraulichkeit und methodische Transparenz sind keine Nebenaspekte, sondern zentrale Voraussetzungen für Akzeptanz.

Zusätzlichen Druck erzeugt der regulatorische Rahmen. Mit dem EU AI Act steigen die Anforderungen an Dokumentation, Transparenz, Verantwortlichkeit und Risikomanagement. Gerade für sensible oder hochriskante Anwendungsfelder wird damit Governance-Kompetenz selbst zu einem zentralen Beratungsprodukt.

Hieraus erwächst ein neues Geschäftsfeld: Transformation und Governance as a Service. Viele Unternehmen erkennen die Relevanz verantwortungsvoller KI, verfügen aber noch nicht über tragfähige operative Modelle. Beratungen können hier einen hohen Mehrwert stiften – von Richtlinien und Rollenmodellen über technische Kontrollen bis hin zu Audit-Trails, Freigabeprozessen und Red-Teaming.

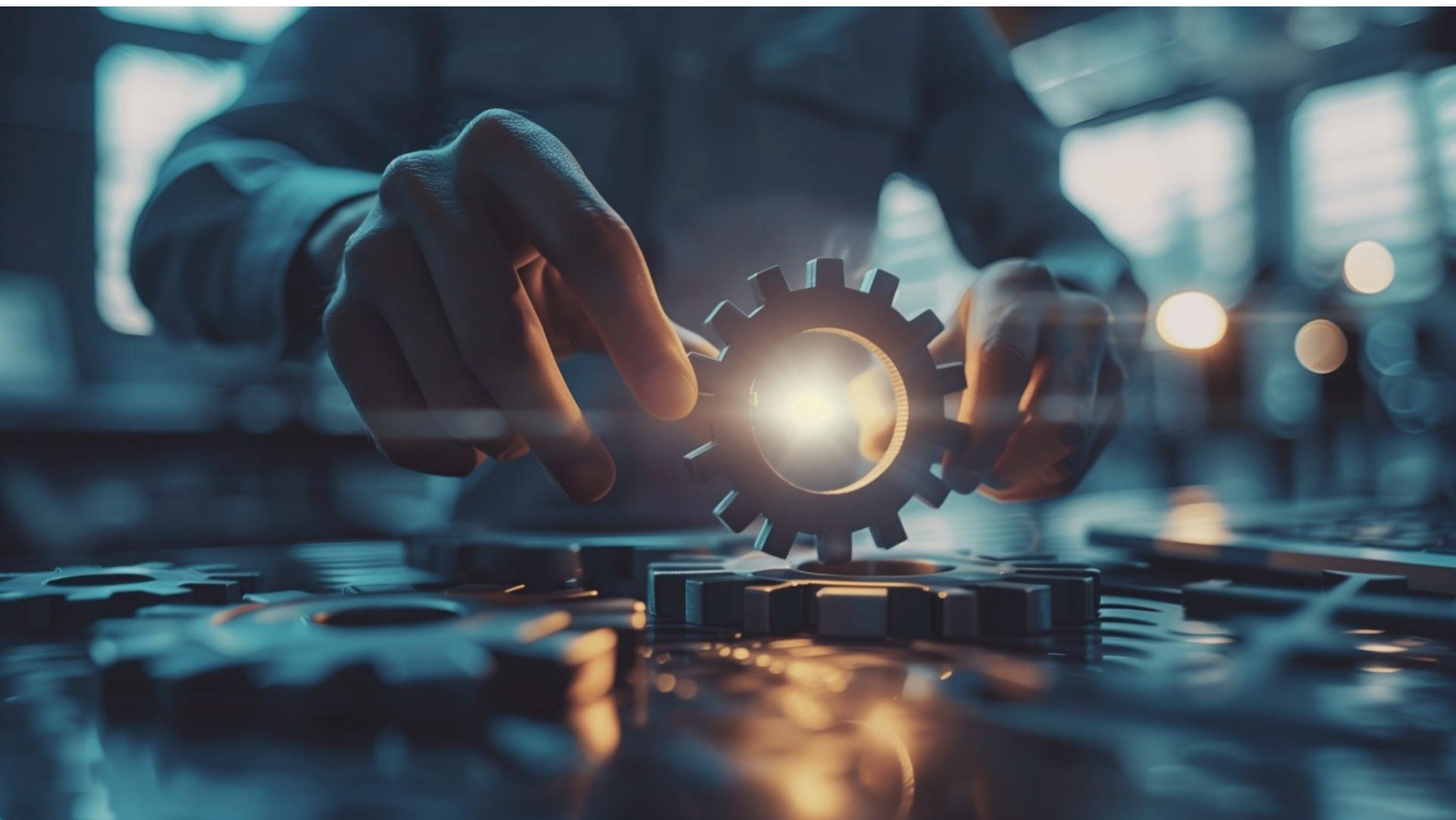
# Der TCI Enterprise Transformation Cycle (ETC) als Methodisches Fundament

Um Klienten sicher, strukturiert und nachhaltig durch diese beispiellose historische technologische Verwerfung zu navigieren, bedarf es ganzheitlicher und praxiserprobter methodischer Rahmenwerke.

Reine Software-Implementierungen greifen zu kurz. Die Transformation Consulting International (TCI) nutzt hierfür erfolgreich den **Enterprise Transformation Cycle (ETC)**.

Dieses umfassende Modell, welches auf der kumulierten Projekterfahrung von über 200 unabhängigen Senior-Partnern (mit durchschnittlich mehr als 20 Jahren

Führungserfahrung und insgesamt über 4.000 Jahren Projekterfahrung) basiert, geht von der fundamentalen Prämisse aus, dass eine tiefgreifende Transformation – wie die Integration autonomer Agentic AI – nur dann nachhaltig gelingt, wenn sie organisch aus dem Unternehmen herauswächst ("from within").<sup>35</sup> Strategische und technologische Expertise müssen zwingend mit dem spezifischen internen Potenzial, der historischen Kultur und der "Corporate DNA" der Kundenorganisation verschmolzen werden.<sup>34</sup>



# Fazit und strategische Handlungsempfehlungen

Unternehmensberatungen stehen nicht nur vor einer technologischen Anpassung, sondern vor einer Neudefinition ihrer ökonomischen Rolle. Die Synthese aus Marktbeobachtungen, TCI-Erhebung und CxO-Interviews zeigt klar: Standardisierte Wissensarbeit wird schneller, günstiger und in Teilen austauschbar. Relevanz entsteht dort, wo Beratungen diese Entwicklung nicht nur intern beherrschen, sondern für Kunden in belastbare Transformation, Steuerung und Governance übersetzen.

Autonome oder teilautonome Agentensysteme werden viele deskriptive und analytische Tätigkeiten deutlich effizienter ausführen können. Für Beratungen entsteht daraus kein Bedeutungsverlust zwangsläufig, sondern ein Rollenwechsel: weg vom manuellen Produzieren von Basisarbeit, hin zur Gestaltung von Entscheidungsarchitekturen, hybriden Delivery-Modellen und sicheren KI-Betriebsmodellen.

1

**Konsequenter Pivot zu wertbasierten Honorarmodellen:** Das klassische "Time & Material"-Denken gerät unter Druck. Wo Leistungen stark durch KI beschleunigt werden, müssen Preislogiken stärker an Wirkung, Ergebnis und wiederkehrendem Mehrwert ausgerichtet werden.

2

**Transparenz als zentrales Differenzierungsgut:** Ein intransparenter KI-Einsatz untergräbt Vertrauen. Beratungen müssen nachvollziehbar machen, welche Schritte automatisiert, welche menschlich validiert und wie Ergebnisse fachlich geerdet wurden.

3

**Fokus auf hybride Intelligenz:** Wettbewerbsvorteile entstehen vor allem dort, wo menschliches Urteil und maschinelle Skalierung intelligent kombiniert werden – insbesondere in Change, Priorisierung, Governance und komplexer Entscheidungsunterstützung.

4

**Lösung des Junior-Paradoxons durch neues Training:** Recruiting und Onboarding müssen sich vom reinen Fleißarbeitsmodell lösen. Gefragt sind Kontextkompetenz, Systemverständnis, kritische Ergebnisprüfung und die Fähigkeit, Agentensysteme verantwortungsvoll zu steuern.

5

**Etablierung branchenspezifischer Governance-Beratung:** Regulatorik, Datensouveränität und Security werden zu tragenden Säulen des Leistungsportfolios. Wer belastbare Governance-Modelle baut, schafft Vertrauen und erschließt ein dauerhaft relevantes Beratungsfeld.

Die Beratungen, die diese Transformation intellektuell, operativ und kulturell meistern, werden nicht nur effizienter arbeiten. Sie werden für ihre Kunden zu Architekten belastbarer Mensch-KI-Zusammenarbeit – und damit zu zentralen Akteuren der nächsten industriellen Wissensrevolution.

# Disclaimer

Dieses White Paper wurde mit Unterstützung von KI-Agenten erstellt. Verschiedene Quellen zu diesem Themenkomplex wurden im Rahmen eines Deep Research durchsucht und analysiert; ergänzt wurden die Ergebnisse der qualitativen Befragungen sowie der quantitativen Umfrage. Durch gezieltes Context Engineering und die Orchestrierung mehrerer Agenten wurde ein Rohdokument erstellt. Dieses wurde anschließend durch TCI-Experten validiert und überarbeitet, sodass aus den vorliegenden und erzeugten kontextbezogenen Dateninputs innerhalb weniger Tage dieses Ergebnisdokument entstanden ist.

## Kontakt und Autoren

|                  |                                              |
|------------------|----------------------------------------------|
| Dr. Oleg Seifert | TCI Partner – AI Development and Integration |
| Axel Bülow       | TCI Managing Partner                         |
| Marc Bülow       | Masterstudent Psychologie, Universität Wien  |

### Kontakt:

TCI Transformation Consulting International GmbH | Harlachweg 2 | 68163 Mannheim |  
info@tci-partners.com | +49 (0) 621 4960840

Weitere Informationen und Kontaktformular: [tci-partners.com/kontakt](https://tci-partners.com/kontakt)



TCI TRANSFORMATION  
CONSULTING INTERNATIONAL

# Referenzen

1. AI4Biz Consulting. (2026). AI resources for SMBs: Free tools, guides, prompts & training library. Abgerufen am 17. März 2026, von <https://www.ai4bizconsulting.net/ai-guides>
2. Bedard, J., et al. (2025). AI is moving faster than your workforce strategy. Are you ready? Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2025/ai-is-outpacing-your-workforce-strategy-are-you-ready>
3. Boston Consulting Group. (2025). As AI changes work, CEOs must change how work happens. <https://www.bcg.com/publications/2025/as-ai-changes-work-ceos-must-change-how-work-happens>
4. CloudKeeper. (2026). Top agentic AI trends to watch in 2026: How AI agents are redefining enterprise automation. Abgerufen am 17. März 2026, von <https://www.cloudkeeper.com/insights/blog/top-agentic-ai-trends-watch-2026-how-ai-agents-are-redefining-enterprise-automation>
5. Cognizant. (2026). Context engineering fits business DNA in agentic AI systems. <https://www.cognizant.com/us/en/insights/insights-blog/context-engineering-for-agentic-ai-systems>
6. Cypherox. (2026). OpenClaw & atrophic AI: 2026 guide to AI agent development. Abgerufen am 17. März 2026, von <https://www.cypherox.com/blog/openclaw-atrophic-ai-agent-guide-2026>
7. Dell'Acqua, F., McFowland III, E., Mollick, E. R., Lifshitz-Assaf, H., Kellogg, K., Rajendran, S., ... & Lakhani, K. R. (2023). Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of AI on knowledge worker productivity and quality. Harvard business school technology & operations mgt. Unit working paper, (24-013).
8. Delftek. (2026). Consulting pricing models: Strategies, examples & how to choose. <https://www.delftek.com/en/blog/consulting-pricing-models>
9. Dilmegani, C. (2026). Building AI agents with composable patterns. AIMultiple. <https://aimultiple.com/building-ai-agents>
10. Emilio, N. (2026). Context engineering vs. prompt engineering in generative AI. Bismart. <https://blog.bismart.com/en/context-engineering-vs-prompt-engineering-generative-ai>
11. Estrada, G. (2026). Accenture stock: Here's why current numbers point to 59% upside. TIKR. <https://www.tikr.com/blog/accenture-stock-heres-why-current-numbers-point-to-59-upside>
12. Glean. (2026). AI agents for repetitive low-value tasks. <https://www.glean.com/perspectives/ai-agents-for-repetitive-low-value-tasks>
13. Jedamski, M. (2026). Context engineering and enterprise architecture. Ardoq. <https://www.ardoq.com/blog/context-engineering-ai>
14. Kaschny, M., & Nolden, M. (2018). Innovation and transformation. Cham: Springer International Publishing.
15. Ketter, D. (2026). How an AI agent hacked McKinsey's AI platform. Outpost24. <https://outpost24.com/blog/ai-agent-hacked-mckinsey/>
16. Management Consulted. (2026). Management consulting industry report. <https://managementconsulted.com/management-consulting-industry-report/>
17. McKinsey & Company. (2026a). Statement on strengthening safeguards within the Lilli tool. <https://www.mckinsey.com/about-us/media/statement-on-strengthening-safeguards-within-the-lilli-tool>
18. McKinsey & Company. (2026b). What McKinsey learned while creating its generative AI platform. <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/what-mckinsey-learned-while-creating-its-generative-ai-platform>
19. Millward, W. T. (2026). Outcome-based business models gain traction in the channel as a way to navigate AI economics. CRN. <https://www.crn.com/news/ai/2026/outcome-based-business-models-gain-traction-in-the-channel-as-a-way-to-navigate-ai-economics>
20. Monetizely. (2026). The 2026 guide to SaaS, AI, and agentic pricing models. <https://www.getmonetizely.com/blogs/the-2026-guide-to-saas-ai-and-agentic-pricing-models>
21. NMS Consulting. (2026). Consulting fees and pricing in 2026: Hourly, retainer, fixed fee. <https://nmsconsulting.com/consulting-fees-and-pricing-in-2026/>
22. Patil, A. (2026). Context engineering in AI systems development beyond prompt engineering. ACL Digital. <https://www.acldigital.com/blogs/context-engineering-ai-systems-development-beyond-prompt-engineering>
23. Pignati, A. (2026). How an AI agent hacked McKinsey and exposed 46 million messages. NeuralTrust. <https://neuraltrust.ai/blog/agent-hacked-mckinsey>
24. PwC. (2026). 2026 AI business predictions. <https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/ai-analytics/ai-predictions.html>
25. Roth, E. (2026). What McKinsey learned while creating its generative AI platform. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/what-mckinsey-learned-while-creating-its-generative-ai-platform>
26. Shao, Y., Zope, H., Jiang, Y., Pei, J., Nguyen, D., Brynjolfsson, E., & Yang, D. (2025). Future of work with ai agents: Auditing automation and augmentation potential across the us workforce. arXiv preprint arXiv:2506.06576.
27. Shao, Y., et al. (2026a). Future of work with AI agents. Stanford University. <https://futureofwork.saltlab.stanford.edu/>
28. Shao, Y., et al. (2026b). Future of work with AI agents: Data explorer. Stanford University. <https://futureofwork.saltlab.stanford.edu/data-explorer>
29. Simply Wall St. (2026). Accenture ties AI use to promotions as shares flagged undervalued. <https://simplywall.st/stocks/us/software/nyse-acn/accenture/news/accenture-ties-ai-use-to-promotions-as-shares-flagged-underv>
30. The New Stack. (2026). Context engineering: Going beyond prompt engineering and RAG. <https://thenewstack.io/context-engineering-going-beyond-prompt-engineering-and-rag/>
31. Tilo, D. (2026). McKinsey trials AI-led job interviews as 20,000 AI agents reshape its workforce. HCAmag. <https://www.hcamag.com/us/specialization/hr-technology/mckinsey-trials-ai-led-job-interviews-as-20000-ai-agents-reshape-its-workforce/562007>
32. Times of India. (2026). McKinsey realises the risk of rapid adoption of AI after hackers gain access to internal data. <https://timesofindia.indiatimes.com/technology/tech-news/mckinsey-realises-the-risk-of-rapid-adoption-of-ai-after-hackers-gain-access-to-46-5-million-employee-chat-messages-728000-sensitive-files-and-/articleshow/129553395.cms>
33. Today in AI. (2026). Human agency scale. Abgerufen am 17. März 2026, von <https://medium.com/@today-in-ai/human-agency-scale-6880b2d76bfe>
34. Transformation Consulting International. (2026a). About us. <https://tci-partners.com/en/about-us/>
35. Transformation Consulting International. (2026b). Agile transformation with SAFe: A practical report. <https://tci-partners.com/en/agile-transformation-with-safe-a-practice-report/>
36. Upadhyay, V. (2026). Context engineering: The critical shift from prompting to engineering. Futran Solutions. <https://futransolutions.com/blog/context-engineering-the-critical-shift-from-prompting-to-engineering/>
37. YouTube. (2026). McKinsey Lilli AI hacked! CodeWall agent breach 2026 [Video]. <https://www.youtube.com/watch?v=0kTT3Czvo4>