



Dr. Konstantin Schamber im Interview: „Fortschritt sollte Möglichkeiten erweitern. Wenn er sie unbemerkt reduziert, wird aus Strategie irgendwann Schicksal.“

Künstliche Intelligenz verändert Unternehmen in rasantem Tempo. Investitionen in Digitalisierung, datengetriebene Geschäftsmodelle und automatisierte Prozesse gehören längst zur strategischen Agenda vieler Unternehmen. Die öffentliche Debatte konzentriert sich dabei häufig auf Effizienz, Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit. Weit seltener wird jedoch gefragt, welche langfristigen Folgen technologische Entscheidungen für die strategische Handlungsfähigkeit von Organisationen haben.

Anlass des Interviews ist Schambers neues Buch MONOFUTURIS – Vom Fortschritt zum Verlust der Vielfalt, das am 7. September 2026 erscheint. Viele der im Gespräch entwickelten Gedanken finden sich dort vertieft wieder. Das Interview richtet den Blick jedoch bewusst auf ihre Bedeutung für Unternehmen, Führungskräfte und strategische Entscheidungen.

Im ersten Teil unseres Gesprächs erläutert Dr. Konstantin Schamber, warum technologische Innovation nicht automatisch mehr Handlungsspielräume schafft, weshalb Fortschritt kritisch hinterfragt werden sollte und welche Fragen Unternehmen heute stellen müssen, um morgen nicht an den eigenen Entscheidungen zu scheitern.

Viele Unternehmen investieren heute Milliarden in Digitalisierung und Künstliche

Intelligenz. Welche Frage stellen sie aus Ihrer Sicht noch viel zu selten?

Dr. Konstantin Schamber:

Die häufigste Frage lautet: Was können wir mit dieser Technologie machen? Die seltenere – und aus meiner Sicht wichtigere – lautet: Was können wir irgendwann nicht mehr machen, wenn sie erfolgreich ist?

Denn jede größere technologische Investition schafft nicht nur neue Möglichkeiten, sondern bindet zugleich Kapital, Wissen, Infrastruktur und Organisation. Prozesse werden umgebaut, Mitarbeitende anders qualifiziert, Datenstrukturen vereinheitlicht und Anbieter tief in die eigene Wertschöpfung integriert. Aus einer Investition wird mit der Zeit eine Abhängigkeit. Und aus einer Abhängigkeit kann eine strategische Einbahnstraße werden.

Das gilt besonders für Künstliche Intelligenz. Ein System kann heute Kosten senken und Entscheidungen beschleunigen. Wenn nach einigen Jahren jedoch niemand mehr versteht, wie sich derselbe Prozess ohne dieses System zuverlässig betreiben lässt, hat das Unternehmen nicht nur Effizienz gewonnen, sondern zugleich Optionalität verloren.

Deshalb würde ich vor jeder größeren Technologieinvestition eine zusätzliche Frage auf die Vorstandsvorlage setzen: Welche Zukunft schließen wir mit dieser Entscheidung möglicherweise aus?

Fortschritt sollte Möglichkeiten erweitern. Wenn er sie unbemerkt reduziert, wird aus Strategie irgendwann Schicksal.

Sie schreiben, dass technologischer Fortschritt zunehmend zur gesellschaftlichen Prämisse geworden ist. Wann wird Fortschritt aus einer Chance zu einer Denkgewohnheit?

Dr. Konstantin Schamber:

Technologischer Fortschritt wird dann zur Denkgewohnheit, wenn wir ihn nicht mehr als eine Möglichkeit unter mehreren betrachten, sondern als etwas, das zwangsläufig kommen muss.

Das beginnt meist harmlos. Eine neue Technologie verspricht niedrigere Kosten, schnellere Prozesse oder bessere Entscheidungen. Unternehmen testen sie, Wettbewerber ziehen nach, Kunden gewöhnen sich daran. Nach und nach entstehen neue Standards, Prozesse und Erwartungen. Irgendwann muss nicht mehr erklärt werden, warum eine Technologie eingesetzt wird. Erklären muss sich vielmehr derjenige, der darauf verzichten will.

Genau hier verändert sich etwas Entscheidendes. Aus der Frage „Ist diese Technologie für uns sinnvoll?“ wird die Frage „Können wir es uns überhaupt leisten, nicht mitzumachen?“ Fortschritt wird damit nicht mehr geprüft, sondern vorausgesetzt.

Das halte ich für problematisch. Denn nur weil viele Unternehmen denselben Weg einschlagen, ist dieser Weg noch lange nicht automatisch der beste. Er kann wirtschaftlich vernünftig sein – zugleich aber neue Abhängigkeiten, Risiken und Kosten erzeugen, die erst später sichtbar werden.

Gerade Versicherer wissen, dass Entscheidungen nicht allein auf dem wahrscheinlichsten Szenario beruhen dürfen.

Ebenso wichtig sind Abweichungen, Schadenspotenziale und unerwartete Entwicklungen. Genau diese Haltung brauchen wir auch im Umgang mit Technologie.

Nicht jede neue Lösung muss abgelehnt werden. Aber sie sollte begründet werden – auch dann, wenn alle anderen bereits investieren.

Nicht jede Verzögerung ist Rückstand. Manchmal ist sie Prüfung. Nicht jede Skepsis ist Technologiefindlichkeit. Manchmal ist sie Risikomanagement.

KI arbeitet mit Wahrscheinlichkeiten und statistischen Mustern. Besteht die Gefahr, dass sie uns immer stärker zur Mitte der Gaußschen Glockenkurve führt und gerade jene Abweichungen verdrängt, aus denen Innovation entsteht?

Dr. Konstantin Schamber:

Die Gaußsche Glockenkurve ist für mich weniger ein exaktes technisches Modell als vielmehr ein hilfreiches Denkbild. KI-Systeme arbeiten mit statistischen Strukturen und Wahrscheinlichkeiten. Ihre Stärke liegt gerade darin, Regelmäßigkeiten in großen Datenmengen zu erkennen. Wirtschaftlich ist das attraktiv: Das Wahrscheinliche lässt sich besser kalkulieren, skalieren und automatisieren.

Genau darin kann jedoch ein Problem liegen.

Innovation entsteht häufig nicht in der Mitte einer Verteilung, sondern an ihren Rändern. Die ungewöhnliche Hypothese, der untypische Kunde, die zunächst absurd wirkende Geschäftsidee oder ein Ereignis, das historisch kaum vorkam, können morgen entscheidend sein. Statistik beschreibt sehr gut, was häufig war. Zukunft entsteht jedoch gelegentlich aus dem, was bislang kaum oder gar nicht vorgekommen ist.

Ein Ereignis mit geringer Wahrscheinlichkeit kann einen enormen Schaden verursachen. Würde man ausschließlich auf Durchschnittswerte schauen, wäre Risikomanagement ein ausgesprochen angenehmer Beruf – bis zum ersten echten Schaden.

Die eigentliche Gefahr besteht deshalb nicht darin, dass KI zwangsläufig alles auf mathematische Mittelwerte reduziert. Das wäre technisch zu simpel gedacht. Problematisch wird es, wenn Organisationen statistische Plausibilität mit Wahrheit verwechseln und das Abweichende zunehmend aussortieren. Wenn Algorithmen Bewerber, Investitionen,

Risiken, Produkte oder Ideen danach bewerten, wie gut sie zu bekannten Mustern passen, kann eine Organisation sehr effizient darin werden, ihre eigene Vergangenheit zu reproduzieren.

Das wäre eine paradoxe Form des Fortschritts: immer bessere Prognosen über eine Zukunft, die wir gerade deshalb der Vergangenheit immer ähnlicher machen.

Unternehmen brauchen deshalb Räume, in denen Abweichung nicht vorschnell als Fehler behandelt wird. Denn manchmal befindet sich das Interessanteste einer Verteilung genau dort, wo statistisch fast niemand hinschaut.

Ist technologischer Fortschritt heute noch eine bewusste Entscheidung – oder erleben wir längst einen Prozess, der sich weitgehend selbst legitimiert?

Dr. Konstantin Schamber:

Technischer Fortschritt fällt nicht vom Himmel. Menschen entwickeln Technologien, Unternehmen investieren, Kunden nutzen sie, die Politik setzt Regeln. In diesem Sinn ist Fortschritt immer menschengemacht. Trotzdem kann daraus eine Dynamik entstehen, die irgendwann kaum noch jemand bewusst steuert.

Ein Unternehmen investiert beispielsweise in eine neue Technologie, weil Wettbewerber schneller werden. Diese investieren wiederum, weil Kunden, Investoren oder Analysten entsprechende Entwicklungen erwarten. Die Politik fördert Innovationen aus Sorge um die Wettbewerbsfähigkeit, Hochschulen bilden Spezialisten aus, Infrastruktur entsteht und Standards setzen sich durch. Jede einzelne Entscheidung kann für sich genommen vernünftig sein. Zusammengenommen entsteht jedoch eine Richtung, die bald wie selbstverständlich erscheint.

Genau darin liegt die soziotechnische Eigendynamik. Sie braucht weder einen zentralen Plan noch einen Akteur, der sie kontrolliert. Viele nachvollziehbare Einzelentscheidungen verstärken sich gegenseitig, bis aus einer technischen Möglichkeit eine wirtschaftliche Erwartung wird.

Für Unternehmen entsteht dadurch erheblicher Druck. „Wir dürfen den Anschluss nicht verlieren“ ist zu einem mächtigen Investitionsargument geworden. Doch Anschluss zu halten, ist noch keine Strategie.

Entscheidend ist nicht nur, ob ein Unternehmen technologisch mithält, sondern ob die eingeschlagene Richtung zum

eigenen Geschäftsmodell passt. Wer investiert, nur weil alle anderen investieren, kann technologisch vorne liegen – und strategisch dennoch falsch abbiegen.

Gute Strategie bedeutet deshalb nicht, jeden Trend möglichst früh mitzumachen. Sie bedeutet, Entwicklungen ernst zu nehmen, ihren Nutzen kritisch zu prüfen und sich genügend Beweglichkeit zu bewahren, um später noch eine andere Richtung einschlagen zu können.

Unternehmen sprechen häufig von Effizienz. Sie sprechen von Zukunftsoffenheit. Widersprechen sich diese beiden Ziele manchmal?

Dr. Konstantin Schamber:

Sehr häufig sogar.

Effizienz bedeutet, mit möglichst wenig Ressourcen möglichst viel Leistung zu erzeugen. Das ist wirtschaftlich sinnvoll. Das Problem beginnt dort, wo Effizienz zum einzigen Maßstab wird.

Denn Zukunftsoffenheit kostet. Alternative Lieferanten kosten Geld. Doppelte Systeme kosten Geld. Reserven kosten Geld. Mitarbeitende mit überlappenden Kompetenzen kosten Geld. Eine Infrastruktur, die auch ohne den dominanten Anbieter funktioniert, kostet ebenfalls Geld. Aus reiner Effizienzperspektive wirkt all das zunächst wie Verschwendung.

Bis etwas ausfällt.

Gerade Versicherer kennen dieses Paradox. Niemand würde ernsthaft vorschlagen, sämtliche Reserven eines Versicherungsunternehmens abzuschaffen, weil ungenutztes Kapital ineffizient erscheint. Eine Reserve ist gerade deshalb wertvoll, weil sie im Normalfall nicht gebraucht wird. Für technologische Systeme gilt etwas Ähnliches.

Eine vollständig optimierte Organisation kann unter idealen Bedingungen beeindruckend effizient sein. Gleichzeitig kann sie äußerst fragil werden, weil jede scheinbar überflüssige Alternative beseitigt wurde. Effizienz entfernt häufig genau jene Reserven, aus denen im Krisenfall Handlungsfähigkeit entsteht.

Zukunftsoffenheit bedeutet deshalb betriebswirtschaftlich vor allem eines: Optionalität.

Wie leicht können wir einen Anbieter wechseln? Wie schnell können wir Prozesse zurückholen? Besitzen wir eigenes

Wissen? Können Entscheidungen auch ohne eine bestimmte Plattform getroffen werden? Gibt es einen Plan B, der mehr ist als eine PowerPoint-Folie?

Natürlich kann kein Unternehmen unbegrenzt Alternativen finanzieren. Resilienz hat ihren Preis. Aber maximale Effizienz und maximale Widerstandsfähigkeit sind selten identisch.

Vielleicht sollten Unternehmen deshalb nicht fragen, ob Redundanz Geld kostet. Das tut sie.

Die interessantere Frage lautet: Was kostet es uns, wenn wir keine mehr haben?

Fortsetzung folgt

Dies ist der erste Teil unseres Gesprächs mit Zukunftsforscher Dr. Konstantin Schamber über Künstliche Intelligenz, Strategie und die Zukunft von Unternehmen.

Im zweiten Teil sprechen wir darüber,

- warum mehr Daten nicht automatisch zu besseren Entscheidungen führen,
- weshalb Unternehmen Urteilskraft nicht an Künstliche Intelligenz delegieren dürfen,
- wie Innovation auch jenseits statistischer Wahrscheinlichkeiten gelingt
- und woran Vorstände erkennen, dass ihre Organisation nur noch einer einzigen Zukunft folgt.

→ Weiter zu Teil 2

Versicherungs- und Finanznachrichten

expertenReport



<https://www.experten.de/id/4951676/dr-konstantin-schamber-interview-kuenstliche-intelligenz-strategie/>