



Erich Lejeune: „Je billiger Kommunikation wird, desto wertvoller wird Glaubwürdigkeit“

Ute Pappelbaum

Erich Lejeune über Künstliche Intelligenz, Verantwortung in der Unternehmensführung und Europas Problem, technologische Stärke zu skalieren

Künstliche Intelligenz verändert nicht nur Produktionsprozesse und Wissensarbeit. Sie verändert auch die Ökonomie der Kommunikation. Texte, Präsentationen und Vorstandsbotschaften lassen sich in Sekunden professionell erzeugen und nahezu ohne zusätzliche Kosten vervielfältigen.

Für Unternehmen entsteht daraus ein bemerkenswerter Effekt: Je leichter professionelle Kommunikation technisch herzustellen ist, desto weniger kann ihre Qualität allein noch Vertrauen erzeugen. Knapp wird etwas anderes – die Glaubwürdigkeit desjenigen, der für eine Aussage tatsächlich einsteht.

Erich Lejeune kennt eine frühere technologische Zäsur aus eigener unternehmerischer Erfahrung. Als Mikrochips noch als elektronische Bauteile betrachtet wurden, erkannte

er ihre strategische Bedeutung und baute mit ce ein international tätiges Unternehmen auf. Heute sieht er in Künstlicher Intelligenz einen mindestens ebenso grundlegenden Technologiesprung – allerdings mit einer zusätzlichen Dimension: KI greift unmittelbar in Sprache, Wissen, Analyse und Entscheidungen ein.

Damit stellt sich für Lejeune nicht nur die Frage, was Unternehmen mit KI technisch leisten können. Entscheidend ist, welche Verantwortung trotz dieser technischen Möglichkeiten beim Menschen verbleiben muss.

Im zweiten Teil des Interviews mit [experten.de](https://www.experten.de) spricht Erich Lejeune über Glaubwürdigkeit als knapper werdende Ressource, die Verantwortung von Vorständen für KI-generierte Kommunikation, die Parallelen zwischen Chip- und KI-Revolution – und über Europas Schwierigkeit, technologische Ideen schnell in wirtschaftliche Stärke zu übersetzen. ([Hier geht es zum ersten Teil des Interviews](#))

Mit dem Börsengang der ce bekam öffentliche Kommunikation für Sie eine völlig neue Bedeutung. Plötzlich konnte jedes Wort Auswirkungen auf Anlegervertrauen und Unternehmenswert haben. Heute können Unternehmen mithilfe von KI in Sekunden große Mengen

professionell klingender Kommunikation produzieren. Wenn Kommunikation immer einfacher und billiger wird – wird Glaubwürdigkeit dadurch umso wertvoller?

Erich Lejeune:

Ja, absolut. Ich würde sogar sagen: Je billiger Kommunikation wird, desto wertvoller wird Glaubwürdigkeit.

Das habe ich schon beim Börsengang der ce erlebt. Vorher konnte ich als Unternehmer begeistert über meine Vision sprechen. Als börsennotiertes Unternehmen bekam plötzlich jedes Wort ein anderes Gewicht. Anleger hatten uns ihr Geld anvertraut. Eine Prognose war keine schöne Formulierung mehr, sondern ein Versprechen, an dem wir gemessen wurden.

Deshalb war für mich immer entscheidend: Zur Vision müssen die Zahlen passen. Wir konnten von Wachstum und Weltmarktführerschaft sprechen, weil wir gleichzeitig bereit waren, uns durchleuchten zu lassen und unsere Prognosen an der Realität messen zu lassen. Glaubwürdigkeit entsteht nicht dadurch, dass man überzeugend klingt. Sie entsteht dadurch, dass das, was man sagt, später mit dem übereinstimmt, was man tut.

Und genau deshalb finde ich die Entwicklung der Künstlichen Intelligenz so spannend. Heute kann praktisch jedes Unternehmen in Sekunden perfekte Texte, Präsentationen, Pressemitteilungen oder Vorstandsbotschaften produzieren. Alles klingt professionell. Alles klingt intelligent. Vielleicht klingt irgendwann sogar alles gleich gut.

Aber dann kommt die entscheidende Frage: Wer steht wirklich hinter diesen Worten?

KI kann Sprache erzeugen. Sie kann aber einem Unternehmer seine Verantwortung nicht abnehmen. Sie kann eine Botschaft formulieren, aber sie kann nicht für deren Wahrhaftigkeit einstehen. Genau deshalb wird in der KI-Welt das Echte zum Wettbewerbsvorteil.

Meine Überzeugung lautet: In einer Welt, in der jeder perfekt kommunizieren kann, wird Glaubwürdigkeit zur härtesten Währung. Und die kann man nicht künstlich erzeugen. Man muss sie sich durch Ehrlichkeit, Verlässlichkeit und gelebte Verantwortung verdienen.

Am Neuen Markt brauchten Unternehmen neben Zahlen eine überzeugende „Equity Story“. Heute erzählen Unternehmen ihre Geschichten permanent – über LinkedIn, soziale Medien, CEOs als persönliche Marken und zunehmend mithilfe von KI. Wo verläuft für Sie die Grenze zwischen einer guten Unternehmensgeschichte und einer Geschichte, die

irgendwann besser klingt als das Unternehmen, das sie erzählt?

Erich Lejeune:

Eine gute Unternehmensgeschichte muss die Wirklichkeit verständlich und spannend machen. Sie darf die Wirklichkeit aber niemals ersetzen.

Das habe ich am Neuen Markt sehr intensiv erlebt. Natürlich brauchte die ce eine starke Equity Story. Wir hatten sie auch: eine klare Vision, einen internationalen Markt, das Chip-Brokerage als Geschäftsmodell und den Anspruch, weltweit an die Spitze zu kommen. Auch meine Person und mein Bekanntheitsgrad als „Mr. Chip“ waren Teil dieser Geschichte. Aber für mich war immer entscheidend: Hinter der Story mussten Zahlen, Kunden, Wachstum und ein funktionierendes Unternehmen stehen.

Gefährlich wird es in dem Moment, in dem die Kommunikationsabteilung schneller wächst als das Unternehmen selbst. Wenn ein CEO auf LinkedIn jeden zweiten Tag die Zukunft neu erfindet, aber im eigenen Unternehmen die Wirklichkeit eine andere ist, entsteht irgendwann eine Glaubwürdigkeitslücke. Und die wird auf Dauer immer sichtbar.

Heute verschärft KI diese Versuchung noch einmal. Man kann in Sekunden eine großartige Vision formulieren, perfekte Botschaften erzeugen und aus einem durchschnittlichen Unternehmen kommunikativ beinahe einen Weltmarktführer machen. Aber KI kann keine Substanz herbeischreiben.

Deshalb lautet meine Grenze sehr einfach: Die Geschichte darf groß sein, aber niemals größer als die Wahrheit.

Ein Unternehmer darf begeistern, er muss sogar begeistern. Er darf Visionen haben und große Ziele formulieren. Aber er muss jederzeit bereit sein, die Frage zu beantworten: Was davon können wir heute schon beweisen und wofür übernehmen wir morgen Verantwortung?

Am Neuen Markt habe ich gelernt: Eine gute Story bringt Aufmerksamkeit. Nur Substanz schafft dauerhaft Vertrauen. Und wenn die Story irgendwann besser klingt als das Unternehmen, dann ist es keine Equity Story mehr, dann wird sie zur Fassade.

Sie schreiben, dass KI Texte formulieren, Informationen ordnen und Analysen unterstützen kann, die Verantwortung für Entscheidungen aber beim Menschen bleibt. Was sollte ein Unternehmer oder Vorstand deshalb niemals vollständig

einer KI überlassen – auch dann nicht, wenn sie es technisch könnte?

Erich Lejeune:

Ein Unternehmer darf der KI vieles überlassen: Daten auswerten, Informationen strukturieren, Szenarien rechnen, Texte vorbereiten oder Entscheidungsalternativen aufzeigen. Aber eines darf er ihr niemals vollständig übertragen: die Verantwortung für Entscheidungen, die Menschen betreffen.

Eine KI kann vielleicht errechnen, dass eine Niederlassung geschlossen, ein Bereich verkauft oder tausend Stellen gestrichen werden sollten. Sie kann dafür sogar überzeugende Argumente liefern. Aber sie kennt die Menschen hinter diesen Zahlen nicht. Sie hat keinem Mitarbeiter in die Augen gesehen. Sie kennt keine Familie, keine Lebensgeschichte, keine Loyalität und keine Verantwortung, die über eine Bilanz hinausgeht.

Genau dort muss der Unternehmer Mensch bleiben.

Das Gleiche gilt für große strategische Entscheidungen. Eine KI kann Risiken berechnen und Wahrscheinlichkeiten liefern. Aber die Entscheidung, welches Risiko ich eingehe, wofür mein Unternehmen stehen soll und welche Grenze ich aus ethischen Gründen nicht überschreite, kann mir keine Maschine abnehmen.

Ich habe mein Unternehmerleben lang Entscheidungen oft auf der Grundlage von Zahlen getroffen, aber niemals nur aufgrund von Zahlen. Erfahrung, Menschenkenntnis, Intuition, Gewissen und Verantwortung gehörten immer dazu.

Deshalb lautet für mich die entscheidende Grenze: KI darf beraten, aber sie darf niemals das Gewissen eines Unternehmers ersetzen.

Denn am Ende kann sich ein Vorstand nicht hinstellen und sagen: „Das hat die KI entschieden.“ Wer Verantwortung trägt, muss auch bereit sein, persönlich für seine Entscheidung einzustehen.

KI ist ein gewaltiges Werkzeug. Aber je mächtiger das Werkzeug wird, desto wichtiger wird der Mensch, der es führt.

Bleiben wir bei dieser Verantwortung: Ein Vorstand lässt einen Aktionärsbrief oder eine wichtige Stellungnahme weitgehend von KI verfassen. Der Text klingt überzeugend und trägt seinen Namen. Muss aus Ihrer Sicht transparent werden, wie dieser Text entstanden ist – oder beginnt Authentizität erst bei der Frage, ob der Vorstand persönlich für jedes Wort einsteht?

Erich Lejeune:

Für mich beginnt Authentizität nicht bei der Frage, wer den ersten Entwurf geschrieben hat. Ein Vorstand lässt schließlich auch heute schon Texte von Mitarbeitern, Pressesprechern oder Agenturen vorbereiten. Warum sollte er dafür nicht auch Künstliche Intelligenz nutzen?

Aber in dem Augenblick, in dem sein Name darunter steht, gibt es für mich keine Ausrede mehr. Dann muss jedes Wort auch sein Wort sein.

Das bedeutet: Er muss den Text gelesen, verstanden, geprüft und sich zu eigen gemacht haben. Er muss bereit sein, sich vor Mitarbeitern, Aktionären, Journalisten und der Öffentlichkeit hinzustellen und genau dafür persönlich einzustehen. Nicht: „Das hat meine Kommunikationsabteilung geschrieben.“ Und schon gar nicht: „Das hat die KI so formuliert.“

Ob man den Einsatz von KI ausdrücklich transparent machen muss, würde ich deshalb vom Einzelfall abhängig machen. Wenn KI ein Werkzeug war, wie früher der Mitarbeiter, das Diktiergerät oder heute ein Textprogramm, halte ich eine permanente Kennzeichnung nicht für das Entscheidende. Wenn aber der Eindruck erweckt wird, hier spreche die persönliche Stimme eines Vorstandsvorsitzenden, obwohl er sich mit dem Inhalt kaum beschäftigt hat, dann beginnt für mich die Unehrllichkeit.

Gerade bei einem Aktionärsbrief ist das entscheidend. Menschen investieren nicht in perfekte Sätze. Sie investieren auch in Führung, Urteilskraft und Vertrauen.

KI darf also helfen, einen Gedanken besser auszudrücken. Sie darf dem Vorstand aber weder den Gedanken noch die Verantwortung dafür abnehmen.

Für mich lautet der Maßstab deshalb ganz einfach: Wenn mein Name darunter steht, muss ich jederzeit sagen können: Dafür stehe ich, Satz für Satz. Denn KI kann Sprache erzeugen. Verantwortung kann sie nicht übernehmen.

Unternehmen haben lange vor ChatGPT inszeniert, beschönigt und verkauft. Ist KI also tatsächlich eine neue Gefahr für Glaubwürdigkeit – oder macht sie lediglich ein sehr altes Problem der Wirtschaft schneller und nahezu unbegrenzt skalierbar?

Erich Lejeune:

Das Problem ist uralte. Unternehmen haben immer schon versucht, sich besser darzustellen, als sie vielleicht waren. Es gab Hochglanzbroschüren, Werbekampagnen, geschönte Prognosen und manchmal auch Vorstandsvorsitzende, die

eine großartige Zukunft verkündet haben, obwohl intern längst die Warnlampen leuchteten.

KI hat die Unehrllichkeit also nicht erfunden. Aber sie kann sie beschleunigen, perfektionieren und nahezu unbegrenzt vervielfältigen.

Früher brauchte man Menschen, Zeit und Geld, um eine überzeugende Kampagne zu produzieren. Heute kann innerhalb von Sekunden ein professioneller Text entstehen, kurz darauf hundert Varianten davon, zugeschnitten auf Investoren, Mitarbeiter, Kunden und soziale Medien. Und alles kann hervorragend klingen.

Genau darin liegt für mich die neue Dimension. Nicht die menschliche Versuchung hat sich verändert, sondern ihre technische Reichweite.

Aber ich sehe darin nicht nur eine Gefahr. KI zwingt uns auch, wieder genauer hinzuschauen. Wenn perfekte Sprache billig und überall verfügbar wird, verliert die perfekte Formulierung an Wert. Dann gewinnt etwas anderes: Glaubwürdigkeit.

Ein Unternehmen wird künftig noch stärker daran gemessen werden, ob zwischen seiner Kommunikation und seinem tatsächlichen Handeln Übereinstimmung besteht. Wie behandelt es Mitarbeiter? Hält es Zusagen ein? Stimmen die Zahlen? Übernimmt das Management Verantwortung, wenn etwas schiefgeht?

Deshalb würde ich sagen: KI macht ein altes Problem größer und gleichzeitig Ehrlichkeit wertvoller.

Denn wir werden in Zukunft wahrscheinlich nicht zu wenig perfekte Kommunikation haben, sondern viel zu viel davon. Die entscheidende Frage wird deshalb immer häufiger lauten: Was davon ist wirklich echt?

Und darauf kann am Ende keine KI antworten. Darauf antwortet ein Unternehmen durch sein Verhalten.

Sie gehörten zu den Unternehmern, die früh die wirtschaftliche Bedeutung des Mikrochips erkannten. Heute erleben wir mit KI erneut eine Technologie, der eine ähnlich grundlegende Wirkung zugeschrieben wird. Was erkennen Sie aus der damaligen Chiprevolution wieder – und an welcher Stelle führt der Vergleich in die Irre?

Erich Lejeune:

Ich erkenne sehr viel wieder. Als ich vor Jahrzehnten über Mikrochips sprach, hielten viele sie einfach für kleine elektronische Bauteile. Für mich waren sie der Rohstoff der Zukunft. Ich sah: Diese winzigen Dinger werden irgendwann Autos, Maschinen, Kommunikation, Medizin, Computer und

ganze Industrien bestimmen. Und wer ihre strategische Bedeutung zu spät erkennt, gerät in Abhängigkeit.

Bei Künstlicher Intelligenz erleben wir heute etwas Ähnliches. Wieder gibt es Menschen, die sagen: Das ist ein Hype, das geht vorüber. Und wieder gibt es Unternehmen und Länder, die schneller verstehen, dass hier eine neue technologische Grundlage für wirtschaftliche Macht entsteht. Wer eine Schlüsseltechnologie verschläft, wacht irgendwann in der Abhängigkeit anderer auf. Das war beim Chip so, und diese Gefahr sehe ich bei KI erneut.

Aber der Vergleich hat eine Grenze.

Der Mikrochip hat vor allem Maschinen intelligenter, schneller und leistungsfähiger gemacht. KI greift viel unmittelbarer in etwas ein, das wir bisher als zutiefst menschliches Terrain verstanden haben: Sprache, Wissen, Kreativität, Analyse und Entscheidungen.

Ein Chip hat mir nie vorgegaukelt, ein Mensch zu sein. Eine KI kann dagegen einen Text schreiben, ein Bild erzeugen oder eine Antwort formulieren, bei der ich irgendwann nicht mehr ohne Weiteres erkenne, ob dahinter ein Mensch steht. Damit kommen zu den wirtschaftlichen Fragen völlig neue Fragen nach Wahrheit, Vertrauen und Verantwortung hinzu.

Deshalb sage ich: Der Mikrochip hat die Welt der Maschinen revolutioniert. KI revolutioniert die Welt des Denkens und Arbeitens. Das macht sie vielleicht noch tiefgreifender, aber es macht die Verantwortung des Menschen auch größer.

Ich bin deshalb weder KI-Euphoriker noch KI-Pessimist. Ich habe beim Mikrochip gelernt: Technischen Fortschritt kann man nicht wegdiskutieren. Man muss ihn verstehen, nutzen und gestalten. Aber eines darf sich nicht wiederholen: dass Europa lange zuschaut, während andere die Technologien, Märkte und Standards der Zukunft schaffen.

Die entscheidende Frage lautet nicht, ob KI kommt. Sie ist da. Die Frage lautet: Sind wir diesmal wach genug, daraus eigene Stärke zu machen und menschlich genug, dabei nicht uns selbst zu verlieren?

Im Buch formulieren Sie zugespitzt: „Amerika erfindet. China kopiert und skaliert. Europa reguliert.“ Das provoziert Widerspruch, denn Europa verfügt durchaus über Forschung, technisches Know-how und innovative Unternehmen. Wo liegt aus Ihrer Sicht das eigentliche Problem: Fehlen uns tatsächlich die Ideen – oder fehlt uns die Fähigkeit und vielleicht auch der Mut, aus ihnen schnell große Unternehmen entstehen zu lassen?

Erich Lejeune:

Nein, Europa fehlen nicht die Ideen. Wir haben großartige Universitäten, hervorragende Wissenschaftler, Ingenieure und Unternehmer. Wir haben technisches Wissen, industrielle Erfahrung und enorme Kreativität. Unser Problem ist weniger das Erfinden als das Umsetzen, Beschleunigen und Großmachen.

Genau deshalb ist mein Satz „Amerika erfindet. China kopiert und skaliert. Europa reguliert.“ bewusst zugespitzt. Natürlich stimmt er nicht für jedes Unternehmen und jede Branche. Aber er trifft einen wunden Punkt: Wir Europäer sind sehr gut darin geworden, zunächst darüber nachzudenken, was alles schiefgehen könnte. Andere fragen schneller: Wie machen wir es möglich?

Ich kenne dieses Thema seit der Chipindustrie. Eine Idee allein genügt nicht. Man braucht Kapital, Geschwindigkeit, Risikobereitschaft, gute Menschen und vor allem den unternehmerischen Mut, aus einer Idee einen Markt zu machen. Genau das habe ich mit ce erlebt. Als ich mit dem internationalen Chip-Broker-System begann, gab es dafür kein fertiges Handbuch. Man musste entscheiden, investieren, Beziehungen aufbauen, Fehler machen, lernen und weitergehen.

Europa hat durchaus bewiesen, dass es Weltspitze sein kann. Denken wir an Maschinenbau, Automobiltechnik, Medizintechnik oder frühere Erfolge in der Telekommunikation. Wir können es. Wir müssen uns nur wieder mehr zutrauen.

Regeln sind dabei nicht der Feind. Gute Regeln schützen Menschen, Wettbewerb und Freiheit. Aber wenn die erste Antwort auf jede neue Technologie ein Regelwerk ist und erst danach die Frage kommt, wie daraus ein europäisches Weltunternehmen entstehen könnte, haben wir die Reihenfolge verwechselt.

Gerade bei KI sehe ich deshalb die große Herausforderung: Wir brauchen in Europa nicht weniger Denken, sondern mehr Entscheiden. Nicht weniger Verantwortung, sondern mehr unternehmerischen Mut. Und nicht nur Start-ups, wir müssen aus guten Start-ups auch Weltunternehmen machen.

Mein Satz wäre deshalb heute vielleicht noch präziser: Europa hat kein Ideenproblem. Europa hat ein Umsetzungs-, Geschwindigkeits- und Mutproblem.

Denn wer Zukunft nur reguliert, wird sie irgendwann von denen kaufen müssen, die sie gebaut haben.

Zum Schluss noch einmal zurück zum Ausgangspunkt Ihres Buches: Angenommen, Sie wären heute 30 Jahre alt und müssten unter den Bedingungen von KI, globalem Wettbewerb und permanentem technologischem Wandel noch einmal unternehmerisch bei null beginnen. Welche Überzeugung des heutigen Erich Lejeune würden Sie unbedingt mitnehmen – und welche müssten Sie vermutlich zurücklassen?

Erich Lejeune:

Wenn ich heute noch einmal 30 wäre und bei null anfangen müsste, würde ich eine Überzeugung unbedingt mitnehmen: Warte nicht darauf, dass die Zukunft zu dir kommt, geh ihr entgegen.

Genau das würde ich auch im KI-Zeitalter tun. Ich würde lernen wie ein Verrückter. Ich würde mich mit den besten Menschen umgeben, internationale Kontakte suchen, Risiken eingehen, ausprobieren, Fehler machen und jeden Tag neugierig bleiben.

Und ich würde mir wieder eine Technologie suchen, bei der ich das Gefühl habe: Hier verändert sich gerade die Welt und ich will nicht Zuschauer sein.

Was ich ebenfalls mitnehmen würde, sind Mut, Disziplin und Ehrlichkeit.

Technologien verändern sich. Geschäftsmodelle verschwinden. Märkte entstehen und vergehen. Aber ein Unternehmer, dem Menschen vertrauen, der Entscheidungen trifft und nach einer Niederlage wieder aufsteht, wird auch in einer KI-Welt gebraucht.

Zurücklassen würde ich dagegen eine Überzeugung, die mich als jungen Mann sehr stark angetrieben hat: dass Erfolg sich vor allem daran messen lässt, wie hoch man steigt, wie groß das Unternehmen wird oder wie viel Vermögen man schafft.

Natürlich würde ich mit 30 wieder gewinnen wollen. Ich würde wieder groß denken. Ich würde aber heute früher verstehen, dass Wachstum allein noch kein gelungenes Leben ist.

Mit 82 Jahren weiß ich: Man kann ein Unternehmen aufbauen, Geld verdienen, an die Börse gehen, Applaus bekommen und trotzdem innerlich unfrei sein. Der größte Erfolg ist deshalb für mich heute nicht, möglichst viel zu besitzen, sondern möglichst wenig gegen die eigene Wahrheit leben zu müssen.

Vielleicht würde ich dem 30-jährigen Erich deshalb nur zwei Sätze mitgeben: Sei mutig genug, die Zukunft zu erobern. Aber sei ehrlich genug, dich dabei nicht selbst zu verlieren.

Denn genau darin liegt für mich heute unternehmerische Freiheit.

Herr Lejeune, herzlichen Dank für das Gespräch.

Zum Buch

Prof. Dr. phil. h. c. mult. Erich Lejeune legt mit „LEBE EHRlich, WERDE FREI!“ sein neues Buch vor. Es erscheint am 23. September 2026 im Next Level Verlag.
Titel: „LEBE EHRlich, WERDE FREI!“ Autor: Dr. phil. h. c. mult. Erich Lejeune Verlag: NEXT LEVEL VERLAG
Erscheinungstermin: 23. September 2026 ISBN-13: 978-3-68936-190-7

Versicherungs- und Finanznachrichten

expertenReport



<https://www.experten.de/id/4951892/wertvoller-wird-Glaubwuerdigkeit/>