SMART MARKETING / DAS MANAGEMENT-ESSAY / NOVEMBER 2026

237 AGENTEN FÜR EINE TASSE KAFFEE.

Warum die intelligente KI-Strategie manchmal mit einem Schraubenzieher beginnt.



KISS. GOSSEN. PARACELSUS. UND EIN GANZ NORMALER BÜROTAG.

Ein Essay über wirtschaftliche Urteilskraft im Zeitalter der KI-Agenten. Mit einer Entscheidungsmatrix für die Praxis.

THOMAS HEINRICH

SMART MARKETING | Unternehmerisch denken. Chancen erkennen. Ergebnisse schaffen.

INHALT

Sieben Kapitel. Von KISS bis zur KI-Vernunftehe.

01 / OUVERTÜRE — Seite 3
Ich mag Agenten. Maßhalten mag ich auch.

02 / KISS — Seite 4
Drei Buchstaben, die mancher KI-Strategie ausgesprochen guttun würden.

03 / DIE APP-ÄRA — Seite 5
120 Apps, ein Kühlschrank, Heinz Becker
und die verzweifelte Suche nach dem passenden Problem.

04 / DOSIS UND GRENZNUTZEN — Seite 8
Paracelsus, Gossen und die Frage,
wie viele Scheiben Fleischwurst wirklich glücklich machen.

05 / KAFFEEKÜCHE — Seite 11
237 Agenten, eine Kaffeemaschine und ein erstaunlich geduldiger Ehemann.

06 / DIE THOMAS-HEINRICH-MATRIX — Seite 13
Wenn KI auf gesunden Menschenverstand trifft.
Vier Felder und kein Pokal für rechts oben.

07 / ENTSCHEIDEN UND HANDELN — Seite 16
Vier Fragen, die man stellen sollte, bevor der nächste Agent seine Arbeit aufnimmt.

> **Die beste Architektur ist die kleinste, die den Geschäftsnutzen zuverlässig liefert.**

01 / OUVERTÜRE

Ich mag Agenten. Maßhalten mag ich auch.

Es gibt Aufgaben, bei denen ein KI-Agent Gold wert sein kann. Mehrere Datenquellen, wechselnde Situationen, eine Reihe aufeinander abgestimmter Aktionen – da wird es interessant. Wer ein komplexes Kundenproblem über fünf Systeme hinweg lösen muss, ist für intelligente Unterstützung dankbar.

Mich stört nur ein Reflex, der sich zunehmend verbreitet: Kaum ist ein neues Werkzeug verfügbar, wird der passende Bedarf dazu gesucht. Wir diskutieren über Autonomie, bevor wir überhaupt wissen, warum ein Vorgang heute so lange dauert.

Ich erinnere mich gut an Managementrunden, in denen eine neue Lösung bereits begeisterte Anhänger hatte, während sich die eigentliche Frage noch sehr schüchtern im Hintergrund aufhielt: **Was wird dadurch besser – und für wen?**

Eine Investition hat ein Ziel, einen erwarteten Nutzen, Kosten und Risiken. Für Software gilt das ebenso wie für eine neue Fertigungsanlage. Wer bei KI großzügiger rechnet, sollte wenigstens erklären können, warum.

> **Die Zahl eingesetzter Agenten ist keine betriebswirtschaftliche Kennzahl.**

Bevor wir loslegen, drei Leitfragen: Welche Arbeit wollen wir erleichtern? Welche Entscheidung muss besser werden? Welche Verantwortung bleibt beim Menschen? Wenn wir hier keine brauchbare Antwort haben, darf der Technikeinkauf noch einen Moment die Füße stillhalten.

Dieses Papier handelt von einem alten Gedanken in einem neuen Gewand:

Die passende Dosis entscheidet.

Und die richtige Dosis liegt gelegentlich bei null Agenten.

02 / KISS

Eine Maxime,
die mehr kann als drei Buchstaben.

Keep it simple, stupid.

Zugegeben - ein etwas ruppiger Satz aus der guten alten Managementschule. Vielleicht ist er gerade deshalb so langlebig: Er lässt wenig Raum für Ausreden.

KISS war nie die Aufforderung, komplexe Sachverhalte zu ignorieren. Wer ein Flugzeug baut, kann die Sicherheitsvorschriften schließlich nicht weglächeln. Der Gedanke war anspruchsvoller: Überflüssige Komplexität entfernen, bis der Kern des Problems wieder sichtbar wird.

Bei einer guten Lösung kann ich erklären, was sie tut. Ich kenne den Weg vom Auslöser bis zum Ergebnis. Ich weiß, woran ich einen Fehler erkenne und wer eingreifen darf. Das klingt wenig aufregend. Für den Betrieb ist es eine Wohltat.

In meinem fotografischen Archiv gibt es eine Aufnahme der Passerelle: ein Mast, viele Seile, eine klare Konstruktion. Ich mag dieses Bild als Gegenentwurf zum digitalen Kabelsalat. Eine Brücke baut man schließlich, weil Menschen ans andere Ufer wollen. Niemand bestellt zuerst 200 Seile und sucht anschließend zwei Ufer, die dazu passen.

> **Komplexität zu beherrschen ist eine Leistung.**
> **Sie ohne Not zu erzeugen, eine Marotte.**

KI kann gerade hier nützlich sein. Sie übernimmt Sucharbeit, ordnet Dokumente, bereitet Optionen vor. Sie kann einen Menschen bei dem unterstützen, was er besonders gut kann: zuhören, abwägen, gestalten, entscheiden. Dass jemand seine Gedanken besser im Gespräch sortiert als am Bildschirm, ist keine Schwäche. Es ist ein Hinweis darauf, wie ein Werkzeug sinnvoll eingesetzt werden könnte.

KISS heißt heute für mich: Einfache Arbeit einfach erledigen. Die gewonnene Zeit gehört den Dingen, für die man Menschen einst eingestellt hat.

03 / DIE APP-ÄRA

‚Apps für alle und für jeden.“ Schon damals ein Warnsignal.

In meiner beruflichen Vergangenheit arbeitete ich einmal bei einem CRM-Dienstleister, der seine Leidenschaft für Apps entdeckte. Dagegen ist überhaupt nichts zu sagen. Eine gute App kann ein konkretes Problem elegant lösen.

Der Werbespruch des Hauses lautete allerdings: ‚Apps für alle und für jeden.“

Ich bekomme noch heute ein leichtes Ziehen im Schuhwerk, wenn ich daran denke.

Für alle. Für jeden. **Wofür, zur Hölle?**

In meiner Vorstellung sah ich schon den stolzen Besitzer eines Smartphones, auf dessen erster Bildschirmseite 30 App-Symbole um Aufmerksamkeit buhlten. Wenigstens konnte er sich das schicke Hintergrundbild sparen. Man hätte es ohnehin nicht mehr gesehen.

Einmal wischen, die nächsten 30. Noch einmal, weitere 30. Und auf Seite vier schließlich die letzten 30. Macht 120 Apps, die man heute angeblich durchschnittlich auf seinem Smartphone hat. Im wahrsten Sinne des Wortes: Man hat sie drauf.

Immerhin alphabetisch, nach Farben oder irgendeiner anderen Logik sortiert. Vorausgesetzt, man erinnert sich noch daran, welche.

Wie hieß bloß diese Horoskop-App, die anhand meiner Wohnadresse meinen Cashflow für die nächsten drei Monate berechnen konnte?

Und wo war noch mal die App, mit der ich meine Apps verwalte?

Vermutlich auf Seite fünf.

Mein persönlicher Favorit aus der Kategorie ‚Was die Welt dringend gebraucht hat“ ist die App zur Überwachung des Kühlschrankinhalts. Sie sagt mir, ob ich noch Butter, Eier oder Rollmops habe.

Früher habe ich dafür die Kühlschranktür geöffnet. Dauert drei Sekunden. Funktioniert ohne WLAN, Softwareupdate und monatliches Abo.

Heute könnte ich stattdessen mein Smartphone entsperren, die App starten und nachsehen, ob die Butter noch da ist. Vorausgesetzt natürlich, jemand hat der App vorher mitgeteilt, dass ich sie gestern aufgegessen habe.

An dieser Stelle habe ich unweigerlich Heinz Becker vor Augen, die wunderbare Kunstfigur von Gerd Dudenhöffer.

‚Ich hätt da mal e Problem."

Bei uns lief das seinerzeit umgekehrt. Wir hatten bereits die Lösung. Eine ausgesprochen schöne sogar. Uns fehlte bloß noch das passende Problem.

Und während Heinz vermutlich erst einmal seine Hilde gefragt hätte, wo denn überhaupt das Problem sei, hatte die Marketingabteilung längst die Kampagne gestartet:

‚Apps für alle und für jeden!"

Das Problem wird sich schon finden. Notfalls beim Kunden.

Man muss sich schließlich auch mal von Sachzwängen befreien. Besonders von denen der Nachfrage.

Heute könnten wir denselben Werbespruch nahezu unverändert wiederverwenden:

‚KI-Agenten für alle und für jeden!"

Die Technologie hat sich gewaltig weiterentwickelt. Die Neigung, sich erst in eine Lösung zu verlieben und anschließend nach ihrer Existenzberechtigung zu suchen, offenbar weniger.

Es gibt einen erheblichen Unterschied zwischen ‚Das können wir bauen" und ‚Wozu soll das eigentlich gut sein?"

Die zweite Frage braucht Marktverständnis, Prozesskenntnis und jemanden, der sich traut, einer technisch brillanten Idee mit einer ziemlich banalen Frage die gute Laune zu verderben:

‚Hat der Kunde das Problem überhaupt?"

Manchmal besteht die eigentliche Innovation eben darin, die Kühlschranktür zu öffnen, bevor man eine App entwickelt, die einem erklärt, was dahinter liegt.

Die App war erfunden. Die dazu passende Geschäftschance musste jetzt nur noch gefunden werden.

Heute ließe sich der damalige Werbespruch mühelos modernisieren:

‚KI-Agenten für alle und für jeden!"

Manche Managementreflexe überleben offenbar jeden Technologiesprung.

Es gibt einen erheblichen Unterschied zwischen ‚Das können wir bauen" und ‚Das sollten wir bauen".

Die erste Frage beantwortet der Entwickler. Bei der zweiten sollte vielleicht auch jemand mitreden, der den Kunden, seine Prozesse und seine Gewinn-und-Verlust-Rechnung kennt.

Und damit wären wir bei einer ziemlich alten Erkenntnis.

Es kommt auf die Dosis an.



04 / DOSIS UND GRENZNUTZEN

Paracelsus, Gossen und die dritte Scheibe Fleischwurst.

Paracelsus würde in heutigen KI-Diskussionen vermutlich wenig Freude haben. Er wusste schon vor Jahrhunderten: Die Dosis entscheidet darüber, ob etwas nützt oder schadet.

Für den unkritischen Einsatz von KI-Agenten ist das eine ziemlich brauchbare Warnung.

Dass mir Hermann Heinrich Gossen nach über 40 Jahren noch einmal beruflich über den Weg laufen würde, hätte ich auch nicht gedacht.

VWL, erstes Semester, Mikroökonomie. Fehl/Oberender, *Grundlagen der Mikroökonomie*, Verlag Vahlen, 2. Auflage 1985, Seiten 173 ff.

Ich könnte heute vermutlich nicht mehr jede Vorlesung rekonstruieren. Aber ausgerechnet Gossen ist hängen geblieben.

Vielleicht, weil seine Gesetze schon damals erklärten, warum die dritte Scheibe Fleischwurst weniger glücklich macht als die erste.

Und heute erklären sie mir, warum das mit dem 27. KI-Agenten auch nicht unbedingt besser wird.

Manche Erkenntnisse altern eben deutlich besser als die Technologien, auf die wir sie anwenden. 😊

Sein erstes Gesetz beschreibt den abnehmenden Grenznutzen.

Die erste Scheibe Fleischwurst kann ein Vergnügen sein. Die zweite vielleicht auch. Bei der achten könnte der Gedanke aufkommen, dass eine Gurke keine schlechte Abwechslung wäre. Und bei der fünfzehnten wird aus Genuss möglicherweise eine Mutprobe. Der zusätzliche Nutzen jeder weiteren Scheibe nimmt jedenfalls stark ab.

Das gilt natürlich nicht zwangsläufig für jeden einzelnen KI-Agenten. Aber als Managementwarnung ist Gossens Erkenntnis ausgesprochen brauchbar.

Der erste sinnvoll eingesetzte KI-Assistent spart vielleicht Stunden. Die nächste Automatisierung beschleunigt eine lästige Routine. Die dritte ergänzt ein fehlendes Stück Prozessintelligenz.

Und dann?

Irgendwann bezahlen wir für den nächsten Zugewinn womöglich mehr, als er wirtschaftlich wert ist.

Jede weitere Agenteninstanz braucht Daten, Schnittstellen, Berechtigungen, Tests, Betreuung und gelegentlich eine Art digitalen Hausmeister.

> **Der letzte Agent muss seinen Grenznutzen schon noch selbst erklären können.**

Und weil wir gerade bei Gossen sind: Er hatte noch ein zweites Gesetz auf Lager.

Das beschäftigt sich mit der optimalen Verteilung knapper Mittel auf verschiedene Verwendungen.

Stellen wir uns vor, ein Unternehmen hat 100.000 Euro für KI-Projekte vorgesehen.

Jetzt könnte man das gesamte Budget in einen besonders beeindruckenden autonomen Agenten investieren. Mit allem, was die Technologie gerade hergibt.

Oder man stellt fest, dass drei vergleichsweise einfache Lösungen für zusammen 20.000 Euro bereits einen erheblichen Teil der heutigen Probleme beseitigen.

Das zweite Gossensche Gesetz liefert dafür einen ökonomischen Maßstab: Bei optimaler Mittelverteilung sollte der zusätzliche Nutzen des jeweils letzten eingesetzten Euros in den verschiedenen Verwendungen gleich hoch sein.

Für einen Unternehmer übersetze ich das gern etwas weniger akademisch:

> **Das Geld gehört dorthin, wo der nächste Euro am meisten bewirkt. Nicht dorthin, wo die nächste Demo, der nächste PoC am meisten Eindruck macht.**

Selbstverständlich kann sich auch ein weiterer, hochkomplexer KI-Agent hervorragend rechnen. Beispielsweise wenn er einen teuren, bisher kaum beherrschbaren Sonderfall zuverlässig löst.

Nur sollte diese Rechnung vor dem Go-live stattfinden.

Und sie sollte die Folgekosten umfassen: Integration, Monitoring, Sicherheitsprüfungen, Fehlerbehandlung und die menschliche Zeit für Kontrolle.

Sonst kann es passieren, dass wir mit beeindruckender Technologie eine bemerkenswert einfache wirtschaftliche Erkenntnis außer Kraft setzen:

Man sollte mit dem Geldverdienen anfangen, bevor man sich in die Möglichkeiten des Geldausgebens verliebt.

05 / KAFFEEKÜCHE

Schatz, wann ist der Kaffee fertig?

Es gibt das alte Bonmot, dass man in der Ehe die Sorgen teilt, die man vorher allein gar nicht hatte. Ich halte das für eine ausgesprochen schlechte Beschreibung einer guten Ehe. Im Idealfall ergänzen sich zwei Menschen; manches wird leichter, vieles schöner.

So wünsche ich mir die Zusammenarbeit mit KI. Sie erledigt ihre Aufgaben zuverlässig, ohne Kranktage, ohne Murren, wir unsere. Eine gute Ergänzung spart enorm viel Kraft und kann Ressourcen freisetzen. Eine schlechte Organisation macht daraus eine neue Dauerbeschäftigung.

Stellen wir uns dazu einen ganz normalen Morgen vor. Natürlich nicht bei mir zu Hause, damit hier kein falscher Eindruck entsteht. Ich kenne die Geschichte selbstverständlich nur vom Hörensagen. Ein Freund hat sie mir erzählt. 😊

Und der muss es wissen. Seine Frau war dabei.

Bei den beiden ist alles im Lot – *La Vie en Rose*.

> **‚Schatz, wann ist der Kaffee fertig?“**
>
> **‚Bald. Ich habe 237 KI-Agenten beauftragt.“**

Agent 37 hat die Maschine bereits eingeschaltet. Agent 38 hat den Reinigungszyklus gestartet. Agent 84 prüft die Temperaturhistorie, während Agent 119 noch einmal hinterfragt, ob Espresso überhaupt zur langfristigen Familienstrategie passt.

Der Kaffee wäre längst fertig, müsste Agent 226 nicht gerade die Erkenntnisse der anderen 225 Agenten konsolidieren. Agent 237 bereitet dazu eine Management Summary vor.

Das ist natürlich überzeichnet. Die reale Gefahr dahinter – im Unternehmen, nicht am Esstisch - ist es leider nicht. Wenn wir für jede Erleichterung neue Koordination, Kontrolle und Abstimmung benötigen, kann der Nutzen erstaunlich rasch asymptotisch gegen Null gehen.



La Vie en Rose – Fotografie: Thomas Heinrich Photography. Die menschliche Seite darf gern die schönere bleiben. Das Werk in meiner Fotogalerie entdecken → https://thomasheinrich-photography.netlify.app/

Die Moral von der Geschicht': Aufgaben sauber verteilen. Entscheidungsspielräume begrenzen. Und die Maschine arbeiten lassen, ohne ihr gleich den Schlüssel zum ganzen Haus zu geben.

06 / DIE THOMAS-HEINRICH-MATRIX

Wenn KI auf gesunden Menschenverstand trifft.

Vier Felder. Zwei Fragen. Und kein Pokal für rechts oben.

Nach KISS, Paracelsus, Gossen und 237 Agenten für eine Tasse Kaffee wird es Zeit für eine Vernunftehe.

KI heiratet gesunden Menschenverstand. Die Trauzeugen heißen Wirtschaftlichkeit und Prozesssicherheit. Denn irgendwann muss ein Unternehmer die Frage beantworten, die auf Technologiekongressen gern etwas zu kurz kommt:

Was brauchen wir für diese Aufgabe eigentlich?

Dafür habe ich zwei Fragen zu einer Entscheidungsmatrix verbunden.

Erstens: Wie vorhersehbar ist der Lösungsweg?

Läuft eine Aufgabe nach festen Regeln ab oder müssen wir auf wechselnde Situationen reagieren, unterschiedliche Informationen bewerten und immer wieder neue Wege finden?

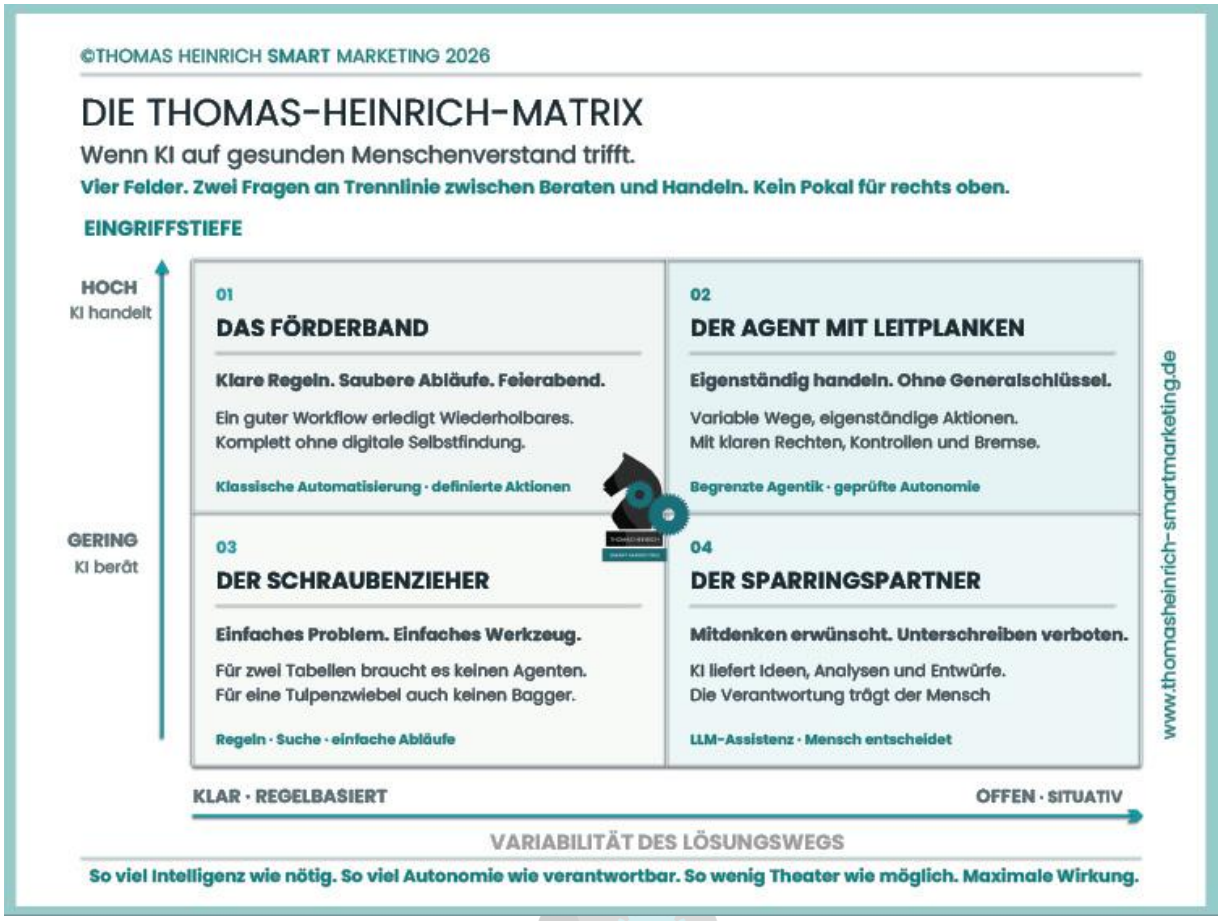
Zweitens: Wie viel darf die Technik selbstständig tun?

Einen Vorschlag formulieren ist das eine. Selbstständig Kundendaten verändern, Angebote verschicken oder Geld ausgeben eine andere Hausnummer.

Die beiden Fragen ergeben vier Felder. Vom Schraubenzieher über den Sparringspartner und das Förderband bis zum Agenten mit Leitplanken.

Jedes Feld steht für eine andere Kombination aus technischer Leistungsfähigkeit, Handlungsfreiheit und notwendiger Kontrolle.

Und jedes kann die wirtschaftlich richtige Antwort enthalten.



Jetzt bitte keinen Wettlauf nach rechts oben.
Wir sind hier schließlich nicht bei BCG. 😊

Die Thomas-Heinrich-Matrix hat keine Aufstiegsrichtung.

Wer einen Agenten mit Leitplanken einsetzt, bekommt kein McHeinrich-Diplom für besonders fortschrittliche Unternehmensführung.

Und wer sein Problem mit einem Schraubenzieher zuverlässig löst, muss sich dafür auch nicht schämen. Im Gegenteil.

Wenn zwei Tabellen abgeglichen werden sollen, brauche ich dafür keinen autonomen Agenten, der zunächst einen Arbeitsplan entwickelt, anschließend drei Werkzeuge konsultiert und schließlich einen Kollegen-Agenten um seine Meinung bittet.

Umgekehrt wäre es ebenso unsinnig, einen komplexen, ständig wechselnden Kundenprozess um jeden Preis in ein starres Regelwerk zu pressen. Irgendwann ist die Ausnahme der Normalfall. Dann darf ein Agent zeigen, was er kann.

Entscheidend ist, dass seine zusätzliche Intelligenz und Eigenständigkeit einen wirtschaftlichen Nutzen schaffen, der den zusätzlichen Aufwand rechtfertigt.

Denn Autonomie gibt es nicht zum Nulltarif. Wer einer KI Handlungsspielräume eröffnet, muss auch die Folgen beherrschen können.

Und deshalb halte ich wenig von der verbreiteten Vorstellung, Unternehmen müssten sich technologisch möglichst schnell von links unten nach rechts oben entwickeln.

Das ist eine Entscheidungsmatrix. Keine Karriereleiter.

Ein guter Manager weiß, wann er einen Schraubenzieher braucht. Und wann er besser einen Spezialisten ranlässt.

Bei KI ist das keinen Deut anders.

Mein Maßstab bleibt deshalb denkbar einfach – remember KISS:

- **So viel Intelligenz wie nötig.**
- **So viel Autonomie wie verantwortbar.**
- **So wenig Komplexität wie möglich.**

Und am Ende bitte etwas, das bei aller Begeisterung über die Technologie gelegentlich in Vergessenheit gerät:

Ein wirtschaftliches Ergebnis.

Die gefährlichste Fehlinterpretation

Ich wiederhole es an der Stelle zur Sicherheit noch einmal: Diese Matrix besitzt keine Richtung. Der Schraubenzieher kann die intelligenteste Entscheidung sein. Und ein Agent mit Leitplanken eine ausgezeichnete – sofern das Problem seine Fähigkeiten verlangt. Am Ende des Tages gilt:

> **Die beste Architektur ist die kleinste, die den Geschäftsnutzen zuverlässig liefert.**

07 / ENTSCHEIDEN UND HANDELN

Vier Fragen vor der nächsten Agentenlizenz.

01 Was kostet das Problem heute?

Zeit, Geld, Qualität, Risiko oder entgangenes Geschäft. Ohne Ausgangswert wird es später schwierig, einen Erfolg nachzuweisen.

02 Wie einfach geht es?

Prozess streichen, Regel festlegen, Workflow bauen, Assistent einsetzen. Erst dann die Freiheitsgrade eines Agenten prüfen.

03 Welche Entscheidung gehört dem Menschen?

Ein Entwurf ist etwas anderes als eine Zahlung. Berechtigungen und Freigaben orientieren sich an den Folgen einer Handlung.

04 Wer betreibt die Lösung am Dienstagmorgen?

Wenn Daten fehlen, ein Modell irrt oder eine Schnittstelle ausfällt: Wer sieht es, wer stoppt es, wer verantwortet es?

> **237 Agenten machen noch keinen guten Kaffee. Ein guter Kaffee kann allerdings eine gute Entscheidung erleichtern.**

KEIN AGENT 238.

Wenn Sie bis hierhin gelesen haben, dürfen Sie dieses Papier gern weitergeben.

Ohne Registrierung. Ohne E-Mail-Adresse. Und vor allem ohne einen Vertriebsroboter, der morgen früh nachfragt, wie Ihnen die Lektüre gefallen hat.

Wenn Sie allerdings gerade überlegen, ob Ihr Unternehmen einen KI-Agenten, einen vernünftigen Workflow oder schlicht einen Schraubenzieher braucht, sollten wir miteinander sprechen.

30 MINUTEN KLARTEXT.

Über Ihren Anwendungsfall, seine wirtschaftliche Bedeutung und die einfachste Lösung, die zuverlässig funktioniert.

www.thomasheinrich-smartmarketing.de/kontakt

IMPRESSUM

Herausgeber und verantwortlich für den Inhalt

Thomas Heinrich
THOMAS HEINRICH SMART MARKETING
Barlachring 40 · 25436 Tornesch
Deutschland

kontakt@thomasheinrich-smartmarketing.de
www.thomasheinrich-smartmarketing.de

Konzept, Text und Thomas-Heinrich-Matrix: Thomas Heinrich
Fotografie: Thomas Heinrich Photography
Ausgabe: November 2026

© 2026 Thomas Heinrich SMART MARKETING

Die kostenlose Weitergabe dieses Whitepapers in unveränderter Form ist ausdrücklich erwünscht. Eine darüberhinausgehende Verwendung der Texte, Fotografien und Grafiken bedarf der vorherigen Zustimmung.

Vollständige Anbieterinformationen:
www.thomasheinrich-smartmarketing.de/impressum