

Best Practices Case Study

CNT Management Consulting AG



Best Workplaces™ in Tech 2026

Wir stellen uns vor

Die CNT Management Consulting AG hat ihren Sitz in Wien und zählt als führendes Beratungshaus für SAP-Software, insbesondere für SAP S/4HANA Transformationen und SAP Cloud Lösungen, seit mehr als 25 Jahren zu den internationalen Top-Beratungen. Mit 550 Prozess- und SAP BeraterInnen in sieben Ländern Europas, sowie in den USA unterstützt die CNT Management Consulting erfolgreich die digitale Transformation von Konzernen, mittelständischen Unternehmen und öffentlichen Organisationen. CNT Management Consulting bietet Methoden- und Beratungskompetenz für sämtliche SAP-Produkte.

Branche

**Informations- und
Telekommunikationstechnologie**

Sektor

IT Consulting

Standort

Wien

Gründungsjahr

1999

Mitarbeitende

550

Website

cnt-online.com

”

Unsere Mitarbeitenden prägen ERP-Prozesse, Digitalisierung und Business AI bei weltweit führenden Unternehmen. CNT bietet dafür nicht nur vielseitige SAP-Projekte, sondern auch die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln.“

Ein Statement von

Andreas Dörner
CEO and Founder of
CNT Management
Consulting AG





Barbara Schöll
Head of Quality and Compliance, Entwicklerin der CNT KI-Strategie



Michael Ludescher
Technical Architect and AI Lead, Entwickler des "CNT AI Frameworks"

Wie verändert KI aktuell unsere Unternehmenskultur und Zusammenarbeit?

Für uns liegt das **größte Potenzial von KI derzeit ganz klar in der Effizienzsteigerung**. Es gibt zahlreiche Tätigkeiten, bei denen KI heute schon spürbar Zeit sparen kann. Ein sehr einfaches Beispiel ist die Erstellung von Präsentationen. Was früher viele Stunden an Aufbereitung, Strukturierung und Formatierung beansprucht hat, lässt sich heute mit KI wesentlich effizienter vorbereiten.

Aber Effizienz ist nur ein Teil der Veränderung. KI bringt uns auch dazu, **bestehende Prozesse grundsätzlich neu zu hinterfragen**. Wir müssen nicht mehr automatisch davon ausgehen, dass ein Prozess weiterhin genauso funktionieren muss, wie

er über Jahre funktioniert hat. Statt KI einfach in einen bestehenden Ablauf einzubauen, können wir uns fragen: Wenn wir diesen Prozess heute mit den Möglichkeiten von KI neu entwickeln würden, wie würde er dann aussehen?

Dadurch entstehen auch **neue Formen der Zusammenarbeit aber auch neue Formen der Beratung**. Prozesswissen und technisches KI-Know-how müssen stärker zusammenkommen. Nicht jede Fachkraft muss KI-Expertin oder KI-Experte werden. Umgekehrt reicht technisches KI-Wissen allein nicht aus, um einen guten Prozess zu gestalten. Gerade im Zusammenspiel dieser Kompetenzen liegt für uns ein großes Potenzial.

Das gilt nicht nur intern, sondern verändert auch unsere Beratung selbst. Wenn wir heute mit Kunden über einen Prozess sprechen, ist die Frage nicht mehr nur, wie er im SAP-System abgebildet wird, sondern welche Schritte ein Agent übernehmen kann, wo eine Regel oder ein Workflow genügt und an welcher Stelle ein Mensch entscheiden muss. Automatisierungspotenzial zu erkennen und den passenden Automatisierungsgrad zu empfehlen, wird damit zur Kernkompetenz aller Beraterinnen und Berater bei CNT, nicht nur der KI-Spezialistinnen und -Spezialisten.

Welche Maßnahmen haben wir gesetzt, um unsere Mitarbeitenden an KI heranzuführen?

Interessanterweise beginnt KI-Kompetenz heute nicht unbedingt im Unternehmen. Viele unserer Mitarbeitenden haben bereits aus persönlichem Interesse angefangen, sich mit KI auseinanderzusetzen. Für uns geht es deshalb nicht darum, bei null zu beginnen, sondern **vorhandenes Wissen aufzunehmen, weiterzuentwickeln und im Unternehmen zu teilen.**

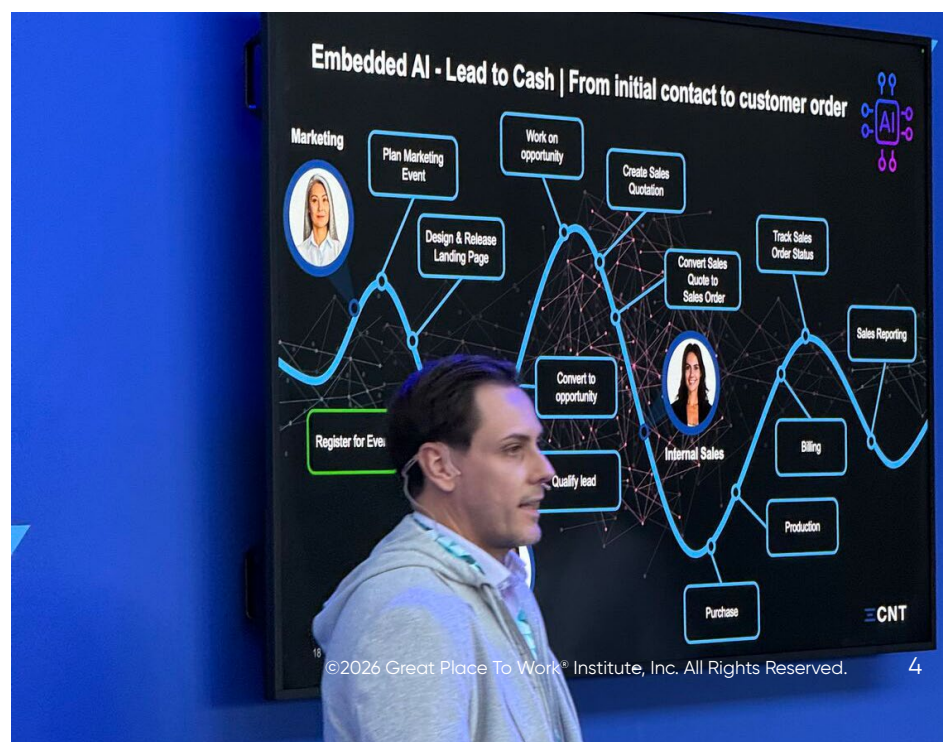
Strategisch bauen wir derzeit eine **zentrale Kompetenzstruktur für KI auf**. Parallel dazu entwickeln wir **Schulungsangebote, Learning Nuggets und konkrete Use Cases** aus den Fachbereichen. In verschiedenen Test- und Pilotgruppen wurde bereits Wissen aufgebaut und Feedback gesammelt. Auch unser **firmeneigenes KI-Portal „Brian“** wird gerade schrittweise ausgerollt. Unser Ziel ist, dass KI nicht nur einer ausgewählten Gruppe zur Verfügung steht, sondern grundsätzlich allen Mitarbeitenden zugänglich ist.

Besonders wichtig ist uns der **regelmäßige, niederschwellige Wissensaustausch** untereinander. KI entwickelt sich so schnell, dass Wissen kaum ausschließ-

lich zentral und von oben nach unten vermittelt werden kann. Oft beschäftigt sich eine Kollegin oder ein Kollege aufgrund eines konkreten Business Needs intensiv mit einem Thema, das andere noch gar nicht betrachtet haben. Wenn dieses Wissen geteilt wird, lernen wir voneinander und entwickeln unsere Fähigkeiten als Organisation gemeinsam weiter.

Dieser Ansatz ist bereits konkret in der KI-Strategie verankert: **regelmäßige Roundtables, Use-Case-Austausch sowie Schulungen** zur KI-Kompetenzentwicklung. Use Cases sollen geteilt und gegenseitiges Lernen gefördert werden. Auch die geplante Lernstrecke ist inzwischen konkret: Learning Nuggets sollen zur KI-Kompetenz beitragen und der Abschluss soll nachweisbar sein.

Ergänzend planen wir **zwei interne Schulungsprogramme**, eines für die Beratung und eines für die Entwicklung. Beraterinnen und Berater lernen, Prozesse so zu gestalten, dass Agenten sie ausführen können: Wo liegen die Entscheidungspunkte, welche Daten sind nötig, wie werden Ausnahmen behandelt und an welcher Stelle übernimmt ein Mensch? Entwicklerinnen und Entwickler arbeiten mit KI-gestützten Entwicklungswerkzeugen an realen Kundenprojekten, bei unverändert strengen Qualitätsstandards. Beide Programme setzen wir so weit wie möglich mit eigenen Mitarbeitenden um. Wo es sinnvoll ist, ergänzen wir sie gezielt um externe Angebote, etwa ein Prompting-Training speziell für Führungskräfte.



Wie stellen wir sicher, dass technologische Innovation und eine starke Vertrauenskultur Hand in Hand gehen?

Wir kommen traditionell stark aus einem „**Trust First**“-Ansatz. Mit zunehmender KI-Nutzung entwickeln wir diesen Ansatz weiter: zu Vertrauen innerhalb klarer und nachvollziehbarer Rahmenbedingungen.

Für uns widersprechen sich Vertrauen und Governance nicht.

Im Gegenteil. **Klare Regeln können Sicherheit schaffen.**

Mitarbeitende sollen wissen, welche KI-Systeme sie nutzen dürfen, welche Informationen verarbeitet werden dürfen und wo Grenzen bestehen. Ebenso wichtig ist aber, dass sie verstehen, warum diese Grenzen existieren, insbesondere wenn es um Unternehmens- und Kundendaten geht.

Technisch lässt sich nicht jede denkbare Nutzung vollständig verhindern. Deshalb ist es umso wichtiger, dass Mitarbeitende die Risiken verstehen und verantwortungsbewusst innerhalb der definierten Rahmenbedingungen arbeiten. Vertrauen bleibt damit ein wesentlicher Bestandteil unserer Kultur, ergänzt um klare Governance und Transparenz.

Wir wollen nicht Innovation durch Regeln verhindern. Wir wollen einen **Rahmen schaffen, in dem unsere Mitarbeitenden sicher innovieren können.**





Welche Best Practices haben sich bei euch als besonders wirksam erwiesen, um Offenheit für Veränderungen zu fördern?

Für uns funktionieren Pilotgruppen und konkrete Use Cases besonders gut. Neue Technologien werden greifbarer, wenn Mitarbeitende sie nicht abstrakt erklärt bekommen, sondern anhand ihrer eigenen Arbeit erleben können.

Dabei versuchen wir bewusst, Ideen nicht ausschließlich zentral vorzugeben. Mitarbeitende sollen Pain Points, Verbesserungsvorschläge und neue Arbeitsweisen selbst einbringen können. Diese Ideen werden aufgenommen, bewertet und können zu neuen Use Cases werden.

Das ist gerade bei KI wichtig, weil die besten Anwendungen häufig dort entstehen, wo tiefes Prozesswissen vorhanden ist. Mitarbeitende wissen selbst sehr genau, welche Tätigkeiten repetitiv sind, wo Zeit verloren geht und wo Informationen mehrfach aufbereitet werden müssen.

Deshalb ist unser Ansatz:
ausprobieren, Feedback einholen,
voneinander lernen und erfolgreiche
Ansätze weiterentwickeln.

Auch die interne Strategie sieht kleine Expertengruppen und Brainstorming- bzw. Think-Tank-Sessions zur Entwicklung von Use Cases vor.

Wie entwickelt sich die Rolle von Führungskräften im Zeitalter von KI und New Work?

Führungskräfte müssen aus unserer Sicht nicht die größten KI-Expertinnen und -Experten im Team sein. Ihre Aufgabe besteht vielmehr darin, **KI zu ermöglichen**.

Sie müssen das **Potenzial der Technologie verstehen, neugierig bleiben und den Rahmen schaffen**, in dem Mitarbeitende selbständig lernen und experimentieren können. Ein wesentliches Ziel ist für uns, Mitarbeitende so zu befähigen, dass sie ihre eigenen Arbeitsweisen und kleinere Prozesse eigenständig mit KI verbessern können.

Bei größeren oder komplexeren Themen braucht es natür-

lich zentrale Unterstützung und unterschiedliche Fachkompetenzen. Aber Innovation sollte nicht davon abhängig sein, dass eine Führungskraft das gesamte KI-Know-how zuerst selbst aufgebaut hat.

Führungskräfte dürfen gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden lernen.

Für uns als Beratungsunternehmen kommt ein Aspekt hinzu: Unsere Partnerinnen und Partner in der Unternehmensführung müssen den **KI-Ansatz von CNT gegenüber Kunden selbst vertreten und erklären können**. Das Thema soll nicht von einzelnen Expertinnen und Experten abhängen. Deshalb

ist KI-Kompetenz auf Führungsebene fester Bestandteil unserer Strategie und keine Aufgabe, die wir an eine einzelne Abteilung delegieren.

Was sie allerdings verstehen müssen, sind das Veränderungspotenzial und zunehmend auch die Dringlichkeit des Themas. Ebenso müssen sie akzeptieren, dass **KI einen klaren Sicherheits- und Governance-Rahmen** braucht.

Gute Führung im KI-Zeitalter bedeutet für uns deshalb weniger, jede Antwort selbst zu kennen, sondern **Lernen, Experimentieren und verantwortungsvolle Nutzung zu ermöglichen**.





Welche Kompetenzen und Mindsets werden künftig den größten Unterschied machen?

Technisches KI-Wissen allein wird nicht den größten Unterschied machen.

Besonders wichtig sind aus unserer Sicht kritisches Denken, Lern- und Veränderungsbereitschaft, gute Kommunikation mit KI, Security-Bewusstsein und vor allem Fach- und Prozesskompetenz.

KI kann viele Tätigkeiten vereinfachen und bestimmte Aufgaben übernehmen. Was sie aber nicht ersetzt, sind fundierte Fachkompetenz, Prozessver-

ständnis, strategisches Denken und kreative Lösungsansätze.

Im Gegenteil: Gerade diese Fähigkeiten werden wichtiger. Denn erst die **Kombination aus menschlicher Expertise und den Möglichkeiten von KI führt zu wirklich guten Ergebnissen.**

Deshalb legen wir beim Kompetenzaufbau nicht nur Wert darauf, Mitarbeitenden zu zeigen, wie sie KI nutzen können. Ebenso wichtig ist zu verstehen, wie Ergebnisse kritisch geprüft werden, wo Grenzen liegen und wie Informationen sicher verarbeitet werden.

KI ersetzt Fachkompetenz nicht. Sie macht gute Fachkompetenz noch wirkungsvoller.

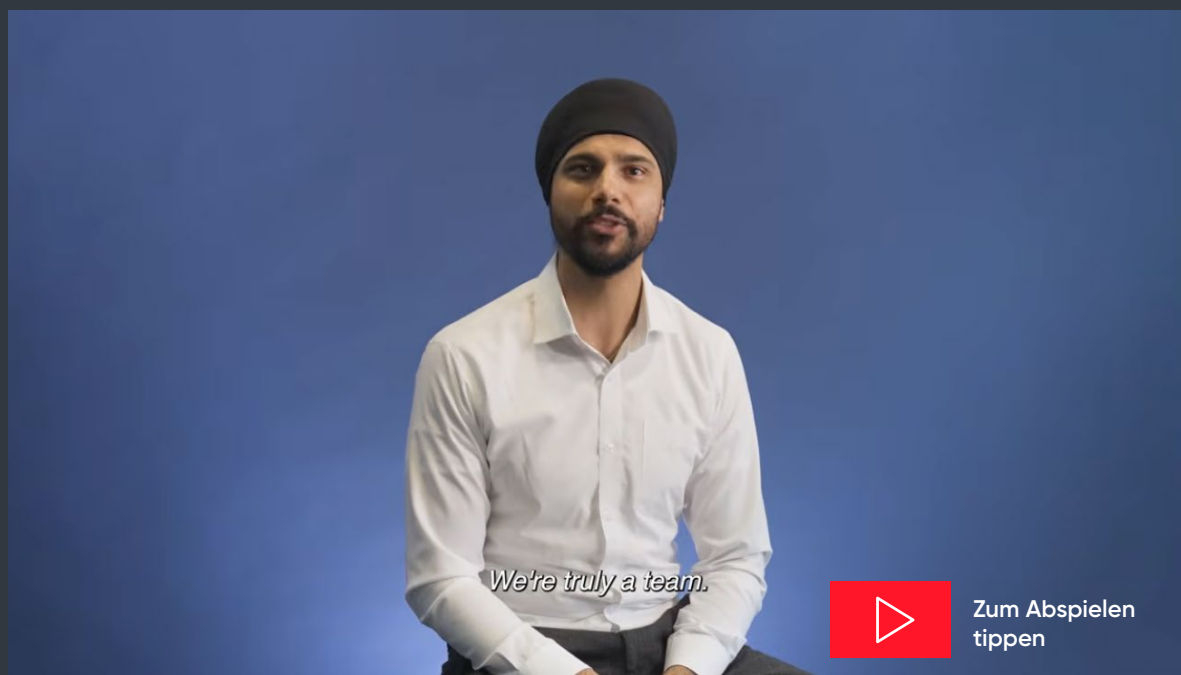
Wie gelingt es euch, trotz zunehmender Digitalisierung Zugehörigkeit, Zusammenhalt und Engagement im Team zu stärken?

Digitalisierung und Remote Work machen persönlichen Austausch nicht weniger wichtig. Eher im Gegenteil.

CNT investiert bewusst in Möglichkeiten für persönliche Begegnungen, etwa durch **Company Events, Team Events und gemeinsame Trainings**. Auch standortübergreifende Zusammenarbeit und informeller Austausch spielen eine wichtige Rolle.

Gleichzeitig investieren wir in unsere **Büroinfrastruktur und moderne Technologie**, damit unsere Standorte Orte bleiben, an denen Mitarbeitende gerne zusammenkommen und gut miteinander arbeiten können. Dabei sind wir auch realistisch: Nicht jedes Format wird von allen gleichermaßen angenommen. Zusammenhalt lässt sich nicht verordnen. Man kann aber Räume, Anlässe und Möglichkeiten schaffen, in denen er entstehen kann.

Genau diese Kombination aus digitalen Möglichkeiten und persönlichem Austausch wollen wir erhalten.



Welche konkreten Erfahrungen habt ihr bei der Einführung neuer Technologien gemacht, die andere Unternehmen weiterbringen könnten?

Eine unserer wichtigsten Erkenntnisse lautet: **Governance und Security gehören von Anfang an dazu**, nicht erst nach dem technischen Rollout.

Genauso wichtig ist aber der Use Case. Eine neue Technologie macht einen bestehenden Prozess nicht automatisch besser. Manchmal ergibt es wenig Sinn, KI einfach in einen bestehenden Ablauf einzubauen. Stattdessen muss man den Prozess grundsätzlich hinterfragen.

Dafür braucht es mehrere Perspektiven: **Fach- und Prozesswissen auf der einen Seite, technisches und KI-spezifisches Verständnis auf der anderen.**

Diese Fähigkeiten müssen nicht zwingend in einer einzelnen Person vorhanden sein. Entscheidend ist, die richtigen Menschen zusammenzubringen.

Unsere zweite wichtige Erfahrung ist, dass Mitarbeitende den Nutzen einer Technologie verstehen und praktisch erleben müssen. Deshalb betrachten wir **Pilotierung, Feedback und Begleitung** nicht als Zusatzaufgaben, sondern als Bestandteil der Einführung.

Aus unseren Kundenprojekten kommt eine dritte Erfahrung dazu: Ein KI-Agent besteht zu einem **kleinen Teil aus einer klugen Idee und zum weit größeren Teil aus solider Technik** im Hintergrund: Identität und Berechtigungen, sicherer Zugriff auf die Systeme, Prüfung der Eingaben und Ergebnisse des Modells, Nachvollziehbarkeit jeder Entscheidung. Wer diesen Teil unterschätzt, bekommt eine beeindruckende Demo, aber kein produktives System.

Nicht jeder Prozess wird besser, nur weil man KI hineinbaut. Manchmal muss KI der Anlass sein, den Prozess neu zu denken.



Auf welche technologische Initiative seid ihr besonders stolz?

Besonders stolz sind wir auf den **ganzheitlichen Ansatz unserer KI-Strategie**.

Wir wollten nicht einfach KI-Lizenzen für das gesamte Unternehmen kaufen. Gleichzeitig wollten wir KI aus Kostengründen auch nicht nur einer kleinen, ausgewählten Nutzergruppe vorbehalten.

Mit unserem **unternehmenseigenen KI-Portal Brian schaffen wir deshalb einen zentralen und gesteuerten Zugang zu KI**.

Unser Ziel ist klar:

Kein Mitarbeitender bei CNT soll grundsätzlich ohne geeignete KI-Unterstützung arbeiten müssen.

Deswegen haben wir mit unserem KI-Portal „Brian“ einen zentralen KI-Assistenten für alle CNT-Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt, der als erweiterbare Plattform gedacht ist.

Darauf aufbauend können spezielle Lösungen wie Copilot oder spezialisierte Modelle dort eingesetzt werden, wo der konkrete Use Case zusätzlichen Nutzen rechtfertigt. Der grundlegende Zugang zu KI soll aber nicht von Rolle oder Hierarchie abhängen.

Was uns dabei besonders wichtig ist: Wir haben nicht nur die Technologie betrachtet. Von Beginn an wurden **interne und externe Use Cases, Kompetenzaufbau, Governance und Security** gemeinsam gedacht.

Genau auf diesen Ansatz sind wir stolz: KI nicht als exklusives Spezialwerkzeug, sondern als **breit verfügbare Arbeitsunterstützung, innerhalb eines sicheren und gesteuerten Rahmens**. Für den Einsatz bei Kunden haben wir das CNT Agentic Framework entwickelt, auf das wir stolz sind. Es bündelt genau diesen technischen Unterbau, den jeder Agent braucht, und macht ihn wiederverwendbar: Ein Agent auf dieser Basis läuft auf der KI-Plattform, die der Kunde bereits freigegeben hat, greift nur über einen fest definierten Katalog von Aktionen auf die Systeme zu, macht Vorschläge, statt eigenmächtig

zu handeln, und protokolliert jede Entscheidung lückenlos und nachvollziehbar. Damit können wir mit Kunden über den fachlichen Nutzen sprechen statt über die Frage, ob die Technologie vertrauenswürdig ist.

Auf Basis dieses Frameworks sind **bereits mehrere Agenten entstanden**: ein Assistent in unserer eigenen Ressourcenplanung, der täglich produktiv genutzt wird; ein Agent, der kundeneigenen ABAP-Code auf dem Weg zum Clean Core analysiert und bereinigt; sowie Agenten für Produktionsplanung und Beschaffung, die direkt in Microsoft Teams bedient werden.

In unserem Geschäftsmodell ist KI kein eigenes Geschäftsfeld, sondern ein Querschnittsthema in allem, was wir tun: im Vertrieb, in der Prozessberatung und in der Entwicklung. Wir verkaufen unseren Kunden keine KI-Plattform und keine Lizenzen, sondern Agenten, die in der bestehenden Systemlandschaft des Kunden laufen. Zunehmend befähigen wir Kunden außerdem, solche Lösungen selbst zu beurteilen und weiterzuentwickeln. Architekturverantwortung und Qualitätssicherung bleiben dabei bewusst bei CNT.

Welche Empfehlung gibt ihr anderen Unternehmen, die sich mit KI und Future of Work beschäftigen?

Einfach anfangen.

Sich ernsthaft mit KI auseinanderzusetzen, kostet Zeit und Ressourcen. Aber genau diese Zeit muss man der Organisation geben.

Gleichzeitig sollte Security nicht erst später ergänzt werden. Unternehmen sollten ihren Mitarbeitenden **möglichst früh eine sichere Umgebung bieten, in der sie KI ausprobieren, lernen und produktiv einsetzen können**. Denn Mitarbeitende beschäftigen sich ohnehin mit

KI. Die schlechtere Alternative ist, dass sie dieses Wissen ausschließlich privat aufbauen und dabei womöglich Unternehmens- oder Kundendaten in nicht freigegebenen Systemen verwenden.

Unsere Empfehlung wäre daher: Schafft einen sicheren Raum zum Ausprobieren. Baut KI-Kompetenz breit auf. Denkt Governance von Anfang an mit. Und wartet nicht darauf, dass ihr für jede Frage schon die perfekte Antwort habt.



Holt euch unsere aktuelle Studie

Best Workplaces™ in Tech 2026



download white paper ↗

Wir machen eure Mitarbeiter- denzufriedenheit messbar

Wollt auch ihr zu den „Best Workplaces™“ gehören?

Gemeinsam befragen wir eure Mitarbeitenden dazu und benchmarken gleichzeitig eure Organisationskultur mit den Besten Arbeitgebern des Landes.

Mit unserer [Trust Index™-Mitarbeitendenbefragung](#) messt ihr die Erfahrungen der Mitarbeitenden im Unternehmen und identifiziert Bereiche zur Verbesserung des empfundenen Arbeitsklimas.

Jedes Unternehmen kann ein zertifizierter **Great Workplace** werden:

[Hier erfahrt ihr mehr zur Great Place To Work®-Zertifizierung!](#) Zeigt auch ihr, dass ihr zu den Besten Arbeitgebern gehört und die Bedürfnisse und Wünsche eurer Mitarbeitenden ernst nehmt!

[Ihr braucht Unterstützung dabei?](#)
[Hier findet ihr alle Infos dazu!](#)



Macht euren Arbeitsplatz zum Erfolgstreiber

Nutzt das volle Potenzial eurer Daten, um eure Kultur zu stärken.

So funktioniert's

Du hast Fragen? Wir beantworten sie gerne.

Let's talk!



*Become
great!*

Great Place to Work®
Nibelungengasse 1-3/Top 50
A-1010 Wien

+43 (0) 1 798 59 280
willkommen@greatplacetowork.at
www.greatplacetowork.at