

## Künstliche Intelligenz erfolgreich nutzen

### Fünf Herausforderungen

Viele Unternehmen nutzen erfolgreich künstliche Intelligenz (KI) für komplexe Daten- und Analytik-Anwendungen. Oft bleiben die Erfolge jedoch hinter den anfänglichen Erwartungen zurück. Dies ist teilweise auf Fehler in der strategischen Ausrichtung zurückzuführen (Lichtenthaler 2018). In vielen anderen Fällen sind jedoch Schwierigkeiten bei der Implementierung die Hauptursache. Besonders wichtig sind dabei fünf Herausforderungen, die aus Sicht der Organisationsentwicklung direkte Stellschrauben bieten, um den Erfolg von KI-Initiativen in Firmen zu stärken.

#### 1. Ausreichende Durchschlagskraft des Chief Digital Officers

Viele große Firmen haben die Position eines Chief Digital Officers eingerichtet, die auch KI-Initiativen begleitet. Diese strukturelle Organisation hat häufig eine positive Wirkung aufgrund der Impulse und Koordination der KI-Aktivitäten – auch wenn eine spezialisierte Abteilung allein nicht alle relevanten Aktivitäten durchführen kann. Die positive Wirkung könnte häufig jedoch noch größer sein, wenn diese Person und ihre Abteilung mehr Durchschlagskraft hätten.

#### 2. Digitale Expertise in der Führung durch den Projektleiter

Mit Blick auf den Projektleiter ist vor allem auf eine ausreichende Expertise bei den Herausforderungen von KI und digitaler Inhalte zu achten ebenso wie auf ein gutes Verständnis geeigneter digitaler Führungsformen. Die Projektleiter müssen keine technologischen KI-Experten sein; vielmehr ist ein detailliertes Verständnis für die Wirkung der KI-Anwendungen auf die Prozesse, Abläufe und Geschäftsmodelle des Unternehmens entscheidend.

#### 3. Gelebte Selbstorganisation der heterogenen Projektteams

Ein ausreichender Grad an Flexibilität für das Projektteam bei der Implementierung der KI-Anwendungen ist ebenfalls von zentraler Bedeutung. Teilweise können die Lösungen standardisiert eingeführt und genutzt werden. Häufig wird aber erst durch die spezifische Anpassung der KI-Lösung auf die konkrete Anwendung, Situation und Ergebniserwartung der einzelnen Firma ein echter Mehrwert geliefert. Das Maß an Selbstorganisation des Projektteams darf daher kein reines Lippenbekenntnis darstellen.

#### 4. Effektive Kooperation mit externen Partnern im Ökosystem

Eine weitere projektbezogene Herausforderung besteht in der zielgerichteten Kooperation mit externen Partnern. Anwenderfirmen entwickeln die KI-Lösungen oft deutlich weiter und kommen dabei nicht ohne externe Partner aus, z. B. Software-Anbieter und IT-Berater. Die Notwendigkeit der Kooperation mit Partnern ist meist umso größer, je mehr die Anwendung die Interaktion von KI mit menschlicher Expertise erfordert und nicht nur menschliche Arbeit durch KI ersetzt wird.

#### 5. Substanzielle Erweiterung der bisher üblichen Arbeitsweisen

Hinsichtlich der informellen Organisation wird eine stärkere Nutzung von KI oft durch grundlegende Annahmen über die Positionierung des Unternehmens im Wettbewerb, über typische Abläufe und über relevante Erfolgsfaktoren behindert. Da diese bisher üblichen Vorgehensweisen in aller Regel keine Nutzung von KI beinhalten, tun sich viele Firmen sowie einzelne Führungskräfte vergleichsweise schwer bei der Nutzung von KI. Deswegen ist es oft wichtig, eine ganz neue Perspektive einzunehmen, ggf. auch mithilfe eines externen Experten als Impulsgeber.

Auch wenn alle technologischen Anforderungen erfüllt sind, kann die Nutzung

von KI scheitern, weil verschiedene Barrieren im Bereich der Organisation nicht berücksichtigt werden. Daher bieten die fünf Herausforderungen unmittelbare Ansatzpunkte, wie die Organisationsentwicklung ganz ohne technologischen Fokus nennenswert zum Erfolg künftiger oder bereits laufender KI-Aktivitäten beitragen kann.

Prof. Dr. Ulrich Lichtenthaler,  
Professor of Management and Entrepreneurship,  
ISM International School of Management  
lichtenthaler@web.de

### Literatur

- Lichtenthaler, U. (2018). Künstliche Intelligenz: Wie Führungskräfte fünf strategische Fehler vermeiden. Ideen- und Innovationsmanagement.

## Geschäftsmodelle der Zukunft entwickeln

### Eine komprimierte Perspektive

Ein Geschäftsmodell beschreibt die Logik einer Organisation wie Kundenwerte geschaffen und erhalten werden. Bestandteil ist eine zusammenhängende Reihe von Komponenten, die auf Kunden, Wertangebot und ökonomische Ebene abzielen (Fielt 2013). Neun grundlegende Bausteine bilden den zukünftigen Handlungsrahmen (Tewes 2018).

Nachfolgend werden für jeden Baustein die Potenziale für erfolgreiche Geschäftsmodelle in der Zukunft verdichtet beschrieben (vgl. im Folgenden u. a. CB Insights 2017; Trendone 2018; Nagl & Bozem 2018; Zukunftsinstitut 2015).

### Einfluss

Folgende Megatrends beeinflussen die Geschäftsmodelle der Zukunft. Das Bedürfnis nach Individualisierung wird ein wesentlicher Veränderungsfaktor. Individuelle Lebensstile, Erlebnisorientierung und Konsumentenerfahrungen rücken in den Fokus (Gatterer et al. 2017). Das Verantwortungsbewusstsein für die Welt steigt: Saubere Technologien und

Energiegewinnung sowie Migrationskonzepte, Kreislaufwirtschaft und der Verzicht auf Abfall führen zu einer ökologischen und sozialen Verbesserung. Neue Mächte wie China und Indien sowie das aufstrebende Afrika bestimmen die künftige, multipolare neue Weltordnung mit. Die Gefahr eines gesellschaftlichen Ungleichgewichts (wachsender Wohlstand vs. steigende Arbeitslosigkeit) wächst. Neue Lebenskonzepte, Di-

versität und neue Familienmodelle führen zu einer Geschlechterverschiebung und rücken Frauen in den Mittelpunkt der Wirtschaft. Diese Megatrends werden durch vielfältige Digital- und Technologietrends beeinflusst – die zehn wichtigsten sind:

1. Künstliche Intelligenz (KI)
2. Big Data
3. Immersive Medien
4. Internet of Things

5. Sprachassistenten
6. Mensch-Maschine-Interaktion
7. Blockchain
8. Robotik
9. Intelligente Fabriken
10. 3D-Druck

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.**

**Abbildung 1**  
**Perspektiven künftiger Geschäftsmodelle**

