

Isabella Mader

Next Generation Digital  
Digitalisierung & KI strategisch einsetzen



Isabella Mader

NEXT GENERATION DIGITAL  
Digitalisierung & KI  
strategisch einsetzen

mit 10 Best Practice Cases und 70 Use Cases

Copyright © 2024 | 1. Auflage

Autorin: Isabella Mader

Herausgeberin: Excellence Publishing/Excellence Research, Wien

[www.excellence-research.com](http://www.excellence-research.com)

Druck und Vertrieb: Buchschmiede von Dataform Media GmbH, Wien

[www.buchschmiede.at](http://www.buchschmiede.at)

Ganzseitige Illustrationen: Midjourney AI; Prompts: Isabella Mader)

Umschlaggestaltung: Midjourney AI (Illustration), Isabella Mader (Prompt, Layout)

Lektorat / Korrektorat: Maria Karl

Buchsatz: Lisa Stidl – Gold-Lektorat: [www.gold-lektorat.at](http://www.gold-lektorat.at), [office@gold-lektorat.at](mailto:office@gold-lektorat.at)

ISBN Softcover: 978-3-99165-523-7

ISBN E-Book: 978-3-99165-526-8



Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung, Übersetzung und Verbreitung sind der Autorin vorbehalten. Das Werk darf weder im Ganzen noch in Teilen noch in irgendeiner anderen Form (etwa durch Fotokopie, Digitalisierung, oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der Autorin reproduziert werden.

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>11</b>
<b>1. Neue Herausforderungen, neue Strategien</b> .....	<b>13</b>
1.1 Wo liegen eigentlich heute die Produktivitätsfallen? .....	14
1.2 Digitalisierung, digitale Transformation und KI .....	17
1.3 Digitalisierungs- und KI-Strategien beginnen nicht bei der Technologie .....	20
1.4 Compliance auf einem neuen Level .....	21
1.5 Was ist zu tun? Strategie Self-Check zu Digitalisierung und KI .....	21
<b>2. Effizienz und Produktivität steigern</b> .....	<b>23</b>
2.1 Prozesse und Qualität verbessern .....	24
2.2 Wissensarbeit entlasten .....	26
2.2.1 Suchzeiten reduzieren .....	28
2.2.2 Dokumentations-Backlog reduzieren .....	29
2.2.3 Lesestoff effizient konsumieren: „lesen lassen“ .....	29
2.2.4 Übersetzungen/Lektorat beschleunigen .....	30
2.2.5 Contact Center und Kundendienst entlasten .....	30
2.2.6 Massenbearbeitung .....	30
2.2.7 Meetings produktiver machen – nur minimal ein Technologie-Thema .....	32
2.2.8 Entlastung über externe Dienstleister: pro und contra .....	33
<b>3. Compliance &amp; Reporting unterstützen</b> .....	<b>37</b>
3.1 ESG: Environment, Social Responsibility & Governance .....	37
3.2 CSRD: Corporate Social Responsibility Directive .....	38
3.3 DSGVO: Datenschutz Grundverordnung .....	39
3.4 NIS 2, DORA, SEC: Die neuen Cyber Security Standards .....	40
3.4.1 Warum die EU – aber auch die USA – Cyber-Security zur Verpflichtung machen ...	40
3.4.2 Cyber Security Compliance in den USA ab 2024 (SEC) .....	41
3.5 DSA: Digital Services Act .....	42
3.6 PLD: Verschärfte EU Produkthaftung auch für digitale Produkte .....	45
3.7 Der EU AI Act .....	47

3.8	Der Data (Governance) Act in der Europäischen Union	50
3.9	CRA: Cyber Resilience Act	52
3.10	CER: Critical Entities Resilience (Schutz kritischer Infrastruktur)	53
3.11	CSDDD: Corporate Due Diligence und das Lieferkettengesetz	54
3.12	EUCC: Die Europäische Cyber Security-Zertifizierung	56
3.13	Ausblick: PWD – Die Platform Work Directive	57
3.14	SOX: Sarbanes Oxley Act (für in den USA börsennotierte Unternehmen)	59
<b>4.</b>	<b>Cyber-Security verbessern: NIS 2, DORA</b>	<b>63</b>
4.1	Cyber Security Update	65
4.1.1	Phishing	66
4.1.2	Reply-to Email Injection Attack	66
4.1.3	Ransomware	66
4.1.4	DDoS: Distributed Denial of Service Attacks	67
4.1.5	Cyber Security und künstliche Intelligenz	67
4.1.6	Open Source Software (OSS) (und Komponenten) durch KI unsicher?	68
4.2	Risikomanagement	70
4.2.1	Bewertung von IT-Systemen und Software	71
4.2.1.1	SBOM (Software Bill of Materials)	71
4.2.2	Security Information & Event Management (SIEM), Managed Detection & Response (MDR)	74
4.2.3	Cybersecurity Schulungen	74
4.2.4	Readiness Trainings	75
4.3	Lieferketten absichern	75
4.3.1	Drittanbieter-Verzeichnis	75
4.3.2	Eingriff in Bestandsverträge	76
4.4	Stress-Tests: Belastungsfähigkeit des Systems testen	76
4.5	Business Continuity Management	76
4.5.1	Krisenmanagement: Struktur, Prozesse, Notfall- /Krisenpläne	76
4.5.2	Backup-Management	77
4.5.3	Notfall-Kommunikationssysteme	78

4.6	Security Governance Struktur und Beauftragte/Personal	78
4.6.1	NIS 2 Governance Policy	78
4.6.2	Prozesse	79
4.6.3	Personelle Ausstattung	79
4.7	NIS 2 Vorfall-Meldewesen und Reporting	79
4.8	Vorkehrungen auf nationaler Ebene	79
<b>5.</b>	<b>Innovation generieren</b>	<b>83</b>
5.1	Innovation: Ja! Aber welche? Effizienz, Verbesserung, Marktgenerierung?	84
5.2	Die Innovation-Matrix für digitale Innovation	85
5.3	Innovation einkaufen	87
5.4	Innovation ist Wertgenerierung	87
<b>6.</b>	<b>Kultur: Vertrauen, Mittragen, Engagement generieren</b>	<b>91</b>
6.1	Widerstand gegen Maßnahmen vermeiden, Mittragen generieren	91
6.2	Vertrauen schaffen	93
6.2.1	Open Information	94
6.2.2	Policies zu Digitalisierung und künstlicher Intelligenz	94
6.2.3	Vertrauen ist ein analoges Gefühl	94
6.3	Tägliches Lernen für alle (wie Zähneputzen!)	95
<b>7.</b>	<b>Digital Excellence: Vorgehen und Checkliste</b>	<b>97</b>
7.1	Wenn Digitalisierung gelingen soll	97
7.2	Checkliste	103
<b>8.</b>	<b>Technologie-Portfolio</b>	<b>105</b>
8.1	Künstliche Intelligenz (KI) – Trends und Einordnung	106
8.1.1	Diskriminative KI	106
8.1.2	Generative KI	106
8.1.3	Machine Learning, Deep Learning, Neural Networks	112
8.1.4	Enterprise Search mit KI	113
8.1.5	Intelligent Document Processing (IDP)	114
8.1.6	Cognitive Search	114

8.1.7	Managed Detection & Response (MDR)	118
8.1.8	Orakel-Systeme	118
8.1.9	Software zur Erstellung von SBOMs	119
8.2	Cloud, Edge und Network-as-a-Service	120
8.2.1	Cloud Computing	121
8.2.2	Edge Computing	122
8.2.3	Edge-to-Cloud (Integration)	122
8.2.4	Network-as-a-Service (NaaS)	122
8.3	Web 3	122
8.3.1	Blockchain	123
8.3.2	Smart Contracts	123
8.3.3	Dezentrale Apps (DApps)	124
8.3.4	NFTs bzw. Tokenisierung	125
8.4	Quantum Computing	125
8.5	Robotik und Drohnen	125
8.6	Sensorik	126
8.7	5G, 6G, Private 5G	126
8.8	Immersive Technologien	126
8.8.1	Augmented Reality (AR)	127
8.8.2	Virtual Reality (VR)	127
8.8.3	Mixed Reality (XR)	127
8.8.4	Metaverse	127
8.9	Messengerdienste	128
8.9.1	Team-Koordination	129
8.9.2	Laufendes Lernen	129
8.9.3	Benachrichtigungen	129
8.10	Low Code und No Code Plattformen	130
8.11	Anbieter-Lösungen für Spezialaufgaben	132
8.12	Reporting-Unterstützung, KPI Management, Projektmanagement	133



<b>9. Use Cases für Digitalisierung &amp; KI</b> .....	<b>137</b>
9.1 Digitalisierung und KI in der Industrie .....	137
9.1.1 Predictive Maintenance .....	138
9.1.2 Qualitätskontrolle .....	138
9.1.3 Supply Chain Optimization (Lieferketten-Optimierung) .....	138
9.1.4 Fertigungsprozess-Optimierung .....	139
9.1.5 Produktgestaltung und -entwicklung .....	140
9.1.6 Arbeitssicherheit und Ergonomie .....	140
9.1.7 Energieeffizienz .....	141
9.1.8 Customization and Personalization .....	141
9.1.9 Robotics und Automatisierung .....	141
9.1.10 Environmental Monitoring and Sustainability .....	141
9.2 Digitalisierung und KI in der Dienstleistung und Administration .....	142
9.2.1 Kundenservice und -unterstützung .....	142
9.2.2 Finanzdienstleistungen, Finance & Reporting .....	143
9.2.3 Gesundheitsdienstleistungen .....	143
9.2.4 Tourismus, Gastronomie, Hospitality .....	144
9.2.5 Einzelhandel und E-Commerce .....	145
9.2.6 Transport und Logistik .....	145
9.2.7 Bildung .....	145
9.2.8 Immobilien .....	146
9.2.9 Marketing und Verkauf .....	146
9.2.10 Professionelle Dienstleistungen .....	148
<b>10. Best Practice Cases</b> .....	<b>151</b>
10.1 Ticket- und Dokumentations-Backlog mit KI reduzieren .....	151
10.2 Stadt Wien: Laufendes Lernen kann Spaß machen .....	154
10.3 BGE reduziert Suchzeiten dramatisch .....	157
10.4 Tel Aviv: radikal digital .....	159
10.5 KI im Contact Center .....	161

10.6 Banking «Spaghetti-Code»: Von COBOL zu Java bei der Atruvia AG .....	163
10.7 Intelligent Document Processing bei der Unum Group .....	166
10.8 «Patient Null» und NIS 2 Compliance .....	168
10.9 KI in der deutschen Justiz: Effiziente Bearbeitung von Gerichtsfällen .....	170
10.10 Digitale Transformation eines Industriegiganten: General Electric Appliances .....	172
<b>11. Erfolgsfaktoren für Digitalisierungs- und KI-Strategie .....</b>	<b>177</b>
11.1 Strategie-Erarbeitung: Community-Ansatz .....	177
11.2 Beyond Agile: Die IT-Organisation von morgen .....	179
11.3 Agile passend machen .....	180
11.4 Bimodale IT: Neue Silos? Oder funktioniert sie doch? .....	181
<b>12. Fazit und Ausblick .....</b>	<b>185</b>

# Vorwort

In einem Umfeld von Komplexität und Arbeitskräftemangel reicht es nicht, wenn wir bei jährlich zumindest verdoppelten Informations- und Kommunikationsmengen einfach nur jedes Jahr doppelt so schnell arbeiten wie im Jahr davor. Wir müssen anders arbeiten.

Technologische Fortschritte, gesellschaftliche Umwälzungen und neue regulatorische Anforderungen stellen Unternehmen und Organisationen vor nie dagewesene Herausforderungen. In diesem Buch tauchen Sie ein in die Welt der Digitalisierung und der künstlichen Intelligenz, um einen Schritt voraus zu sein in Sachen Effizienz, Geschwindigkeit, Sicherheit, Compliance, Kultur und Innovation. Von der Optimierung von Prozessen bis hin zur Stärkung der Cyber-Sicherheit, von der Unterstützung bei Compliance und Reporting bis zur Förderung von Innovation und einer Kultur des Vertrauens – dieses Buch bietet Ihnen eine umfassende Roadmap, um digitale Transformation erfolgreich zu gestalten.

Durch praxisnahe Use Cases, Best Practice Beispiele, Checklisten und Erfolgsfaktoren für Digitalisierungs- und KI-Strategien werden konkrete Handlungsempfehlungen angeboten. Um den Gegebenheiten einer dynamischen und komplexen Gesellschaftsentwicklung an der Zeitenwende von der Industriegesellschaft zur Netzwerkgesellschaft Rechnung zu tragen, liegt ein besonderer Fokus auf der Verlässlichkeit, Korrektheit und Effizienz digitaler Services. Der angemessenen Involvierung der Belegschaft und der Gesellschaft kommt in einer Zeit dynamischer Entwicklungen besondere Bedeutung zu. Wie dies in der Praxis gelingt, zeigen die Kapitel zu Kultur und Erfolgsfaktoren.

Dieses Buch diskutiert zeitgemäße und zukunftsweisende Strategien für Digitalisierung sowie den Einsatz künstlicher Intelligenz (KI) auf der Basis dieser Leitgedanken und richtet sich an die gesamte C-Suite, nicht nur an CIOs.

Gutes Gelingen wünscht Ihnen  
Isabella Mader





---

## Neue Herausforderungen, neue Strategien

Nach einem massiven Digitalisierungsschub während der Pandemie finden wir uns in einer völlig neuen Welt wieder. Das hat mit der seit Ende 2022 massenhaften Verfügbarkeit generativer künstlicher Intelligenz (KI) zu tun, aber auch mit den während der Pandemie veränderten Nutzungs-, Lebens- und Arbeitsgewohnheiten, sowie mit weiterhin rasch steigenden, manuell kaum mehr bewältigbaren Informationsmengen bei gleichzeitigem Arbeitskräftemangel. Diesen neuen Realitäten müssen Strategien gerecht werden. KI kommt uns also durchaus gelegen, wenngleich sie nur eines von vielen Tools in der Toolbox der Digitalisierung ist.

Eine Digitalisierungsstrategie und eine Strategie zum Einsatz von künstlicher Intelligenz sind Teilaspekte von IT-Strategien. Allgemeine Elemente von IT-Strategien wie etwa IT-Architektur, Sourcing-Strategien, KPIs, Benchmarking und andere, werden in diesem Buch nicht behandelt. Dazu liegt umfangreiche Literatur vor. Dieses Buch beschäftigt sich exklusiv mit Digitalisierungs- und KI-Strategien zur Förderung von Effizienz und Innovation. Besonderes Augenmerk liegt jedoch zugegebenermaßen auf dem strategischen Einsatz künstlicher Intelligenz, der in der Praxis auch ein Jahr nach der umfassenden Verfügbarkeit generativer KI nicht angekommen scheint. Die Anwendung im betrieblichen Alltag

und verbreitete Empfehlungen drehen sich um Text und Bild-Generatoren, während die wesentlichen Produktivitätsprobleme von Organisationen und dafür nutzbare Tools so gut wie nicht in der allgemeinen Diskussion und Anwendung vorkommen. Dieses Buch tritt an, um diesem Mangel Abhilfe zu verschaffen.

## 1.1 Wo liegen eigentlich heute die Produktivitätsfallen?

Ja, es ist praktisch, sich Texte entwerfen oder übersetzen lassen zu können. Dadurch können Zeit und Kosten gespart werden. Die zentrale Produktivitätsfalle der Wissensarbeit liegt in diesem Bereich allerdings nicht. Ästhetisch ansprechende Gebrauchsgrafiken erstellen zu lassen ist ebenfalls eine praktische Neuerung – war aber auch bisher nicht unter jenen Dingen, nach denen sich Wissensarbeitende verzehrten. Ein Nice-to-have – bisher kamen wir mit gratis Illustrationen über diverse Online-Plattformen auch gut zurecht. Schickere Powerpoint Slides? Fein – aber auch kein Quantensprung, der daraus generiert werden wird.

*Die Herausforderung des 20. Jahrhunderts war die Steigerung in der Produktivität körperlicher Arbeit. Der wichtigste Beitrag von Management im 21. Jahrhundert wird sein, die Produktivität von Wissensarbeit zu erhöhen.*

*Peter F. Drucker (1999)*

Industrieproduktion kann mit KI und Digitalisierung bestimmt noch effizienter gestaltet werden – erfordert jedoch eine unter Umständen respektable Investition, bevor Produktivitätsgewinne lukriert werden können. Die richtig großen Brocken an Ineffizienz liegen allerdings schon lange nicht mehr in der Automatisierung von Produktion, sondern im Bereich der Wissensarbeit. Viel kostbare Zeit menschlicher intelligenter Leistung werden mit stupiden, affenartig-repetitiven Arbeiten verschlissen, die digitale Tools und KI wesentlich genauer und wesentlich schneller

ausführen können und für die wir menschliche Arbeitsleistung nicht vergeuden sollten. Hier kommt allerdings auch das große Missverständnis ins Spiel, das davon ausgeht, dass KI Menschen ersetzen wird. Diese Erzählung gibt es, seit der Mensch Maschinen zur Erleichterung einsetzt, und es gab sie auch schon mit Webstühlen, Kränen und Bankomaten (in Deutschland: Geldautomat). Die Anzahl der Beschäftigten steigt seit 1950 stetig von 1,8 Millionen auf knappe 4 Millionen im Jahr 2023 in Österreich (CEIC 2023). Der Anstieg ist nicht in allen Ländern gleich hoch, aber wir sehen querbeet einen deutlichen Anstieg der Beschäftigtenzahlen über die letzten Jahrzehnte.

Seit der Industrialisierung ist keine dieser Prognosen eingetroffen. Das Gegenteil ist hingegen der Fall. Die Behauptung, Automatisierung und künstliche Intelligenz würde Massenarbeitslosigkeit verursachen, ist also nicht haltbar. Wahr ist, dass sich die Jobs verändern. Wir schleppen heute keine schweren Steine mehr per Hand oder mit Gurten, wir arbeiten mit Kränen. Wir zünden die Straßenlampen nicht mehr per Hand an (es gab menschliche Lampenanzünder), wir schalten elektrische Beleuchtung zentral ein.

**Produktivitätsverluste liegen heute in der Wissensarbeit, also im Verkauf, in der Administration, in der Compliance, in der Frage von Time-to-Market, und schon lange nicht mehr in der Produktion.** In der Produktion lukrieren wir teilweise nur sehr delikate Produktivitätsgewinne, in der Wissensarbeit vergeuden wir 50 und 60 Prozent der Tagesarbeitszeit völlig unproduktiv. Dort liegen also die wahren Schätze von Digitalisierung und KI. Projekte dauern viel zu lange, ganze Teams vergeuden Wochen mit Selbstadministration und Reporting, Suchzeiten unverändert in den letzten 25 Jahren bei 1 bis 3 Stunden täglich, Unterbrechungskultur kostet 2 bis 3 Stunden Rückkonzentrationszeit pro Tag und Person, und von unproduktiven Meetings war dabei noch gar nicht die Rede. Der Hebel liegt heute also darin, die Belegschaft für wertgenerierende Tätigkeiten freizuspielen. **Eine Idee, die davon ausgeht, Beschäftigte zu ersetzen, zielt darauf ab, das gleiche mit weniger Personal zu erreichen. Mit der bestehenden Belegschaft ein Vielfaches an Ergebnissen zu erzielen ist heute das erstrebenswerte und auch machbare Ziel.** Der durch

Technologie erzielbare Hebel erhält durch die Anzahl an Mitarbeitenden, die diesen Hebel einsetzen können, erst seine eigentliche Wirkung. **Nicht das Gleiche mit weniger Mitteleinsatz zu erreichen, sondern mit dem Gegebenen ein Vielfaches zu erreichen kann und muss das Ziel sein. Diese Lektion wollen wir allerdings nicht erst verstehen, wenn Mitarbeitende bereits abgebaut sind, denn die Geschwindigkeit, mit der Konkurrenten aktuell einen Vorsprung herausfahren, wird dann kaum mehr aufzuholen sein.**

### Gebraucht wird also etwas anderes. Aber was?

Sehen wir uns einmal an, wo Wissensarbeitende die meiste Zeit liegen lassen (Mader 2023b):

- **Suchzeit:** 1 bis 3 Stunden pro Tag und Person, unverändert in den letzten 25 Jahren (!)
- **Unterbrechungskultur:** 2 bis 3 Stunden (!) für Rückkonzentration nach Unterbrechungen
- **Informationsflut:** Unbewältigbare Mengen an Lesestoff, Inhalten und Content.
- **Kommunikationsflut:** Unbewältigbare Mengen an Anfragen
- **Compliance:** Reportingverpflichtungen sind händisch nicht mehr zu stemmen
- **Unproduktive Meetings** mit schwer zu trackenden Doings
- u. v. m.

Alle überarbeitet, alle gestresst, alle im Overload. Wenn wir die Zeichen der Zeit erkennen, wie Peter Drucker uns lehrte („die Zukunft sehen, die bereits passiert ist“) (Drucker 1967), dann werden wir die Hilfe künstlicher Intelligenz brauchen, um die Produktivität der Wissensarbeit wieder auf ein arbeitbares Maß zu führen. Der systematische, besonnene und gezielte Einsatz der passenden künstlichen Intelligenz (KI) wird die effizienten von den langsamen Organisationen trennen. Dabei soll dieses Buch praxisnah unterstützen.



## 1.2 Digitalisierung, digitale Transformation und KI

Die Begriffe Digitalisierung und digitale Transformation seien zu Beginn gegeneinander abgegrenzt: Digitalisierung konvertiert analoge in digitale Prozesse und Daten. Dies kann die Effizienz steigern, bringt aber meist keine tiefgreifenden Veränderungen. Digitale Transformation hat weitreichendere Wirkungen: Geschäftsmodelle und Prozesse werden verändert oder neu geschaffen, durch den Einsatz digitaler Technologien unterstützt oder abgewickelt. Künstliche Intelligenz ist Teil von Digitalisierungsstrategien.

Digitalisierung und KI wirken nicht nur auf und in Unternehmen, sondern haben weitreichende Auswirkung auf Gesellschaft, Märkte und ganze Ökonomien. Prozessautomatisation gehört zu den ersten und ursprünglichen Anwendungen digitaler Systeme, die wir seit den 1950er Jahren sehen. Ab ungefähr 1980 begann sich die Idee durchzusetzen, dass Digitalisierung auch die Veränderung von Prozessen ermöglicht und damit die Effizienz weiter gesteigert werden kann. Ab der Jahrtausendwende begann Digitalisierung, die Interaktionen zu verändern: Was bis dahin monodirektional als digitales Megaphone vom Unternehmen zum Kunden publizierte, begann nun bidirektional zu funktionieren. Kundinnen und Kunden konnten öffentlich antworten, interagieren – und eigene Meinung publizieren. In der „Bibel“ des digitalen Zeitalters, dem Cluetrain Manifesto (lesenswert!) formulieren die Autoren Rick Levine, Christopher Locke und David Weinberger bereits 1999 die Entwicklung der folgenden Jahrzehnte. Unter anderem thematisierten sie, dass Unternehmen während der gesamten Geschichte der Ökonomie mit den Kundinnen und Kunden ins Gespräch kommen wollten – und als das möglich wurde, fanden viele Unternehmen das schwierig. Sie hatten Kampagnen budgetiert, aber weder Konzepte noch Personal für permanente Kommunikation (Levine et al., 1999). Es wurde klar, dass mit einer Kampagne Communities aufgebaut wurden – und es ungünstig war, wenn danach 3 Monate niemand mit dieser Community kommunizierte. Es wurde also ein durchgehendes Kommunikationsbudget für Social Media gebraucht. Für dieses wollten Marketing und PR das Budget nicht (anteilig) abgeben, weshalb Social Media lange Zeit stiefmütterlich behandelt wurde – und deshalb

auch unterperformant lief. Unternehmen, die das Potenzial von Social Media früh erkannten, konnten teilweise beachtliche Erfolge erzielen – natürlich auch deshalb, weil ihre Konkurrenz ihnen den Markt überließ.

Mit der daraus folgenden, stark zunehmenden Menge an Daten und Vernetzung entstanden neue Geschäftsmodelle: IT veränderte Märkte, die neuen Spielregeln folgen. Digitale Dienste disruptieren Legacy Business und Brick & Mortar (Präsenzläden, insbesondere auch Shopping-Center). Messenger disruptieren klassische Telefonie-Anbieter, Streaming disruptiert TV, Amazon und e-Commerce bringen Präsenzgeschäfte in Bedrängnis, u. v. m.

Seit Ende 2022 sehen wir die nächste Trendwende: Generative KI hält im Umfeld der Wissensarbeit Einzug. Unternehmen, die rasch im Bereich der Wissensarbeit systematisch die Vorteile von KI nutzen, werden wie auch bei den vergangenen Trendphasen relevante Vorteile bei Produktivität und Impact im Markt herausfahren können. Speziell Kapitel 2.2 bietet eine Übersicht der wichtigsten Produktivitätsfallen, die behoben werden können, um maximale Hebel bei Ergebnissen zu generieren. Die Checkliste in Kapitel 7.2 sorgt dafür, dass keine relevanten Handlungsfelder übersehen werden. Im Laufe des Jahres 2024 werden sich viele Matches in der Produktivität von Wissensarbeit entscheiden. Ab 2025 ist zu erwarten, dass KI alles optimieren wird. Die Geschwindigkeit wird weiter zunehmen. Die Vorbereitung darauf beginnt jetzt.

# Digitalisierung & künstliche Intelligenz (KI) als Enabler



Abb. 1: Die Phasen der Digitalisierung. Abbildung: Isabella Mader.

## I.3 Digitalisierungs- und KI-Strategien beginnen nicht bei der Technologie

„Jedem Anfang wohnt ein Hype inne“. Was noch vor ein paar Jahren „Machen wir doch ein Projekt mit Blockchain“ hieß, ist heute „Wir brauchen ein Projekt mit KI“. Beides sind keine strategischen Vorgehensweisen.

Strategie wird leider immer noch häufig als eine Liste von Projekten verstanden, oder alternativ als eine Liste von Zielen oder als eine Planung. Strategie hingegen stellt dar, wie Ziele erreicht werden.

Dabei unterscheiden sich verschiedene Herangehensweisen: etwa eine fixe budgetäre Zuordnung oder die sogenannte emergente oder agile Umsetzung, die nur große, langfristige Projekte sowie IT-Infrastruktur fix budgetiert, und andere Projekte nach Relevanz unterjährig flexibel priorisiert und entsprechend personelle und finanzielle Ressourcen zuordnet. Die Herausforderung in den letzten Jahren lag dabei oftmals weniger in der Knappheit der Budgets, sondern eher in der Knappheit von Fachkräften.

**Gute Strategien gehen nicht von der Technologie, sondern vom systematisch identifizierten Bedarf aus**, der sowohl aus der Behebung von Mängeln als auch aus dem Hinarbeiten auf spezifische Ziele und Visionen bestehen kann. Die Frage, wie wir in zwei Jahren arbeiten wollen zeigt genauso einen strategischen Bedarf wie neue Bedrohungsszenarien.

### Was sind Mittel-zum-Zweck Ziele?

Legen wir dazu Mittel-zum-Zweck-Ziele fest: Die Einführung einer Enterprise Search ist kein gutes Ziel. Die Reduktion von Suchzeiten wäre ein gutes Ziel. Die neue Enterprise Search ist dann ein Tool, mit dem das Ziel erreicht werden kann. In der Kommunikation von Zielen macht sich dieser Unterschied besonders bemerkbar.

Um die rasche Erarbeitung und Umsetzung von Digitalisierungs- und KI-Strategien zu ermöglichen, bietet dieses Buch eine Übersicht über typische Bedarfe und empfiehlt ein strukturiertes, breit aufgestelltes Vorgehen entlang einer übersichtlichen Struktur.