

Whitepaper

KI dank Digitaler Transformation

Die Rolle der Digitalen Transformation
für den Erfolg von KI-Initiativen



Management Summary

Eine KI-Initiative ohne Digitale Transformation bleibt oberflächlich und kurzsichtig, da Künstliche Intelligenz ihr volles Potenzial nur in einem Umfeld entfalten kann, das durch moderne digitale Prozesse, Strukturen und Leistungen gestützt wird. Ohne eine umfassende Digitale Transformation, die unter anderem effiziente Datenflüsse, digital ausgerichtete Geschäftsmodelle und eine entsprechende Unternehmenskultur etabliert, bleibt der Einsatz von KI isoliert und liefert nur begrenzte Ergebnisse. Digitale Transformation bildet daher das Fundament, auf dem KI-Innovationen wachsen und nachhaltigen Wert für Unternehmen und Gesellschaft schaffen.

Um die Digitale Transformation zu meistern, müssen zunächst grundlegende Rahmenbedingungen neugestaltet werden: Leistungen (Produkte und Services), Arbeitsprozesse sowie der Dialog mit Kunden und Kundinnen, Mitarbeitenden und Lieferanten und Lieferantinnen. Erst im zweiten Schritt können die Potenziale neuer digitaler Technologien (was unter anderem generative KI beinhaltet) bewertet und ausgeschöpft werden. Ohne bewusste und strategische Ausrichtung an den neuen digitalen Realitäten, riskieren Unternehmen im täglichen Wettbewerb wertvolle Ressourcen, Zeit und Geld.

Daher ist es unerlässlich, dass Führungskräfte sowohl die technischen Möglichkeiten von KI und Co., als auch die notwendigen strategischen, organisatorischen und wirtschaftlichen Veränderungen im Blick behalten.



Inhalt

Digitalisierung, Digitale Transformation und Digitale Revolution	4
4 Kompetenzfelder der Digitalen Transformation	6
Think Big, Start Small & Move Fast	8
Die eigene Rolle in der Digitalen Transformation	9
Fazit	11



Dr. Marcus Disselkamp

ist anerkannter Experte für Unternehmensstrategien in Zeiten des digitalen Wandels und einer der TOP-100-Trainer im deutschsprachigen Raum. Als Business Coach und Sparring Partner begleitet er Firmen bei der digitalen Transformation. An mehreren internationalen Hochschulen und Business Schools lehrt er das Themenfeld „(digitale) Wettbewerbs- und Wachstumsstrategien“. Außerdem ist er Investor, Fachautor, Podcaster sowie Fachbeirat der Haufe Akademie.



Digitalisierung, Digitale Transformation und Digitale Revolution

Digitalisierung, Digitale Transformation und Digitale Revolution – überall wird darüber geschrieben, überall wird davon gesprochen. Aber was bedeutet das für uns? Klar ist, dass sich die moderne Welt grundlegend verändert – die Art und Weise, wie Informationen verarbeitet, Geschäfte betrieben und Gesellschaften organisiert werden. Obwohl die drei Begriffe eng miteinander verwoben sind, beschreiben sie unterschiedliche Konzepte und Phasen technologischer Entwicklung. Alle drei Begriffe beziehen sich zwar auf den Einsatz digitaler Technologien und die Veränderungen, die diese Technologien mit sich bringen, aber in der Auswirkung auf Unternehmen und die Gesellschaft zeigen sich deutliche Unterschiede bzw. Entwicklungsstufen:

Bei der **Digitalisierung** handelt es sich um den Prozess der Umwandlung von analogen Informationen in digitale Formate. Ein klassisches Beispiel hierfür ist die Konvertierung von Papierdokumenten in PDF-Dateien, die Umwandlung von analogen Musikaufnahmen in digitale Formate, wie MP3, oder die Übertragung von analogen Prozessen (z. B. in der Buchhaltung oder Logistik) in softwarebasierte Prozesse. Die Digitalisierung ist damit

der erste Schritt des digitalen Wandels, der es ermöglicht, Daten elektronisch zu speichern, zu verarbeiten und zu teilen. Durch diese Umwandlung werden Daten nicht nur einfacher zugänglich, sondern auch besser analysierbar und in der Folge für die KI nutzbar. Dies schafft die Grundlage für effizientere Arbeitsprozesse und die Möglichkeit, weiterführende digitale Technologien und digital-orientierte Dienste zu implementieren.

Die Digitalisierung wird durch eine Vielzahl digitaler Technologien unterstützt. Dazu gehören Cloud-Computing-Plattformen, die eine flexible und skalierbare Daten- und Anwendungsbereitstellung eröffnen, sowie Big Data und Analytik-Tools, die große Datenmengen verarbeiten, um daraus wertvolle Erkenntnisse zu gewinnen. Durch Künstliche Intelligenz lassen sich komplexe Aufgaben automatisieren. Mithilfe intelligenter Algorithmen kann die Entscheidungsfindung verbessert werden. Der elektronische Datenaustausch (EDI) und das Internet der Dinge (IoT) ermöglichen die Vernetzung und Überwachung von Geräten und Systemen in Echtzeit. Zudem spielen Blockchain-Technologien bei der Sicherstellung von Transparenz und Integrität von digitalen Transaktionen eine wichtige Rolle.

Die **Digitale Transformation** geht über die reine Digitalisierung hinaus. Sie beschreibt den umfassenden Wandel, den Unternehmen und Organisationen durchlaufen, indem sie digitale Technologien und Daten nutzen, um ihre Leistungen, Geschäftsprozesse und Geschäftsmodelle grundlegend zu verändern. Während die Digitalisierung sich auf die technische Umwandlung beschränkt, umfasst die Digitale Transformation eine strategische Neuausrichtung und die Integration digitaler Technologien in allen Bereichen einer Organisation. Hierbei digitalisieren Unternehmen nicht nur Dokumente, sondern automatisieren ihre Geschäftsprozesse, überführen ihre Kundeninteraktionen in digitale Kanäle und entwickeln innovative digitale Geschäftsmodelle. Die Digitale Transformation zielt darauf ab, die Effizienz eines Unternehmens zu steigern, neue Geschäftsmöglichkeiten zu schaffen und Kundenerlebnisse zu verbessern.

Die Digitale Transformation benötigt die schon beschriebenen Technologien der Digitalisierung als Basis für digital ausgerichtete Geschäftsmodelle. Zusätzlich unterstützen beispielsweise KI-gestützte Analyse-Tools Unternehmen dabei, wertvolle Erkenntnisse aus großen Datenmengen zu gewinnen. Dazu zählen personalisierte Kundenerfahrungen dank maßgeschneiderter Marke-



tingstrategien sowie die Optimierung der Lieferkette mit Lagerbeständen und Lieferzeiten dank der Erkennung von Mustern und Trends. Die Predictive Analyse von Sensordaten hilft wiederum bei der Minimierung von Ausfallzeiten von Maschinen. All diese zusätzlichen digital ausgerichteten Dienste öffnen die Türen zu möglichen Mehrwerten für Kundinnen und Kunden und somit zu Umsatzsteigerungen, Produktivitätssteigerungen und Kostenreduktionen bei Unternehmen.



Die **Digitale Revolution** bezeichnet den tiefgreifenden, gesellschaftlichen Wandel, der durch die Einführung und Verbreitung digitaler Technologien in nahezu allen Lebensbereichen entsteht. Sie umfasst den Übergang von traditionellen, analogen Systemen zu digitalen, automatisierten Systemen und beeinflusst Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur weltweit. Dieser oft grundlegende Wandel wird weniger durch die digitalen Technologien selbst, sondern vor allem durch digital-orientierte Prozesse, Strukturen und Geschäftsmodelle vorangetrieben. So bewirken Robotik, Robotic Process Automation (RPA) und der Einsatz von Künstlicher Intelligenz eine immer weiter fortschreitende Automatisierung vieler Routineaufgaben in Produktion und Administration.

Gleichzeitig verändern auf Internet und Smartphones basierte Leistungsangebote, wie soziale Medien oder Streamingdienste, das Kommunikations- und Konsumverhalten vieler Menschen. Die Digitale Revolution führt zu neuen Fragen, Herausforderungen und disruptiven Veränderungen, die traditionelle Geschäftsmodelle und soziale Strukturen herausfordern und neugestalten.

4 Kompetenzfelder der Digitalen Transformation



Um erfolgreich durch den digitalen Wandel zu navigieren und neu entstehende Herausforderungen zu meistern, sind vier zentrale Kompetenzfelder von entscheidender Bedeutung. Jedes dieser Felder spielt eine wesentliche Rolle bei der Schaffung eines zukunftsfähigen Unternehmens und bei der Implementierung von Künstlicher Intelligenz:



Digitale Technologien

Das erste Kompetenzfeld umfasst das Verständnis und die Anwendung digitaler Technologien. Dazu zählen Cloud- bzw. Edge-Computing, Data Science (u.a. Big Data, Business Intelligence und Künstliche Intelligenz), Internet of Things (IoT), Additive Fertigung (3D-Druck) und Blockchain. Diese Technologien bieten die Grundlage für die Digitale Transformation, indem sie Effizienzsteigerungen, automatisierte Prozesse und neue Geschäftsabläufe ermöglichen. Ein tiefes Verständnis für diese Technologien sowie die Fähigkeit, sie effektiv zu integrieren, sind unerlässlich, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen und innovative Lösungen zu entwickeln.



Digitale Geschäftsmodelle

Das zweite Kompetenzfeld betrifft die Entwicklung und Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle. Hierbei geht es darum, traditionelle Geschäftsansätze zu überdenken und digitale Wege zu finden, um neue Werte zu schaffen. Digitale Geschäftsmodelle nutzen Technologien, um neue Einnahmequellen zu erschließen, Kundenbedürfnisse besser zu erfüllen und Geschäftsprozesse zu optimieren. Unternehmen und ihre Mitarbeitenden müssen in der Lage sein, bestehende Modelle zu hinterfragen, kreative Ansätze zu entwickeln und diese erfolgreich zu implementieren, um im digitalen Zeitalter wettbewerbsfähig zu bleiben.



Motivation der Menschen

Ein weiteres zentrales Kompetenzfeld umfasst die Motivation der Menschen – sowohl von Kundinnen und Kunden, als auch von Mitarbeitenden, Lieferantinnen und Lieferanten sowie allen weiteren Anwender:innen. Die Digitale Transformation erfordert, dass Unternehmen neue Technologien nicht nur einführen, sondern auch sicherstellen, dass diese von Menschen akzeptiert und effektiv genutzt werden. Das bedeutet, dass Mitarbeitende geschult und motiviert werden müssen, um mit den neuen digitalen Tools und Prozessen umgehen zu können. Gleichzeitig müssen Unternehmen durch personalisierte und relevante digitale Angebote die Kundenzufriedenheit und -bindung erhöhen. Die Fähigkeit, erfolgreiches Veränderungsmanagement zu betreiben und eine positive Haltung gegenüber neuen Technologien zu fördern, ist daher erfolgsentscheidend.



Methodenkompetenz

Das vierte Kompetenzfeld beinhaltet die Verwendung adäquater Methoden. Dies umfasst die Fähigkeit, strukturierte Ansätze anzuwenden, um digitale Projekte erfolgreich zu planen, durchzuführen und zu steuern. Dazu gehören sowohl agile, als auch klassische Methoden, Projektmanagement-, Problemlösungs- sowie Kreativitätstechniken und Change-Management-Strategien. Eine fundierte Methodenkompetenz ermöglicht den Projektmitarbeitenden, komplexe Digitale Transformationen effizient zu managen, Risiken zu minimieren und sicherzustellen, dass alle Beteiligten auf die gleichen Ziele hinarbeiten.

Think Big, Start Small & Move Fast

Die Digitale Transformation ist ein umfassender und komplexer Prozess, der von Unternehmen bewusst und sorgfältig initiiert und umgesetzt werden muss. Eine bewährte Strategie für die erfolgreiche Umsetzung lautet „Think Big, Start Small & Move Fast“. Dieser Ansatz hilft Organisationen, den digitalen Wandel effektiv zu gestalten und langfristige Erfolge zu sichern.



Start Small

impliziert, mit Pilotprojekten und kleineren Initiativen zu beginnen, um erste Erfolge zu erzielen und Erfahrungen zu sammeln. Ganz im Sinne der Agilität gilt es, zu Beginn überschaubare Projekte auszuwählen, die einen direkten Nutzen zeigen und relativ einfach umsetzbar sind. Die dabei anfallenden „Quick Wins“ helfen, die Technologien und neuen Geschäftsmodelle zu testen, potenzielle Herausforderungen zu identifizieren und das Team für größere Veränderungen zu sensibilisieren. Durch die schrittweise Einführung gewinnen Unternehmen nicht nur wertvolle Erkenntnisse, die sie bei der weiteren Skalierung der Transformation unterstützen, sie überzeugen dadurch auch alle internen und externen Skeptiker:innen.

Think Big

bedeutet, eine klare und umfassende Vision für die Digitale Transformation zu entwickeln: Welche Rollen sollen digitale Technologien (wie KI), und vor allem digital-orientierte Geschäftsmodelle, für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens übernehmen? Wohin will das Unternehmen steuern und welchen Beitrag benötigt man hierzu von den digitalen Technologien? Unternehmen sollten sich ambitionierte Ziele setzen und eine langfristige Strategie formulieren, die den gewünschten Transformationsgrad beschreibt. Diese berücksichtigt nicht nur technische Aspekte, sondern bezieht deren Auswirkungen auf Geschäftsmodelle, Kundeninteraktionen, Prozessoptimierungen, Wettbewerbsvorteile, sowie die Unternehmenskultur als Ganzes mit ein. Dieser ganzheitliche Ansatz ermöglicht es, eine klare Richtung vorzugeben und die notwendigen Ressourcen und Investitionen zu identifizieren, die für die Erreichung der Transformationsziele erforderlich sind.

Move Fast

betont schließlich die Notwendigkeit, schnell auf Veränderungen zu reagieren und die Digitale Transformation zügig voranzutreiben. Die digitale Welt entwickelt sich rasant und Unternehmen müssen agil und flexibel sein, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Sobald die ersten kleinen Projekte erfolgreich abgeschlossen sind, sollten die gewonnenen Erkenntnisse auf größere Projekte ausgeweitet werden. Dies bedeutet, dass Anpassungen und Optimierungen kontinuierlich vorgenommen werden, um auf neue Technologien, Marktbedingungen oder Kundenbedürfnisse zu reagieren. Eine schnelle Umsetzung und Anpassung sorgen dafür, dass Unternehmen nicht nur Schritt halten, sondern auch proaktiv neue Chancen nutzen können.



Die eigene Rolle in der Digitalen Transformation

In der Digitalen Transformation spielen drei zentrale Rollen einen entscheidenden Faktor für die erfolgreiche Umsetzung und Integration neuer Technologien und digital ausgerichteter Geschäftsmodelle: die Funktion des Fachpromotors, des Prozesspromotors und des Machtpromotors. Dabei kann jede Person, abhängig von eigener Erfahrung, Kompetenzen, Einfluss, Position und Reifegrad, eine dieser drei Rollen übernehmen:

Die Rolle des **Fachpromotors** umfasst in erster Linie die Tätigkeit als Fachexperte oder -expertin und Teammitglied mit tiefgehendem technischem Wissen, umfassender Erfahrung und sozialen Kompetenzen. In dieser Funktion wird Fachwissen aus der Technologie (z. B. IoT oder KI) oder Fachabteilungen (wie Vertrieb, Marketing, Service, Produktion, Logistik, Finanzen oder Personalwesen) eingebracht, um die spezifischen Anforderungen und Herausforderungen digitaler Projekte zu verstehen und geeignete Lösungen zu entwickeln. Als engagierte Teamplayer:in unterstützt der:die Fachpromotor:in die Implementierung neuer digitaler Lösungen und Prozesse und sorgt dafür, dass technische, wirtschaftliche und

regulatorische Aspekte nahtlos in bestehende Systeme und Kundeninteraktionen integriert werden.

Die Rolle des **Prozesspromotors** besteht darin, als zentrale Koordinationsstelle zu fungieren und sicherzustellen, dass digitale Transformationsprojekte innerhalb des Unternehmens effizient und zielgerichtet voranschreiten. Dabei wird eine Funktion ähnlich der einer Moderatorin oder eines Facilitators (wie Scrum- oder OKR-Master) übernommen, um verschiedene Teams und Abteilungen zusammenzubringen und gemeinsame Ziele zu erreichen. Der:die Prozesspromotor:in organisiert regelmäßige Arbeitsgruppen und Abstimmungen, um den Fortschritt der Projekte zu überwachen und frühzeitig Herausforderungen zu identifizieren. Zudem wird dafür gesorgt, dass die Kommunikation zwischen den Teams reibungslos verläuft und alle Aufgaben sowie Verantwortlichkeiten klar definiert sind. Durch schnelles Lösen von Problemen und die Anpassung von Prozessen wird der Erfolg der digitalen Initiativen gewährleistet.

Die Rolle des **Machtpromotors** umfasst strategische Verantwortung für Zielvorgaben, Budgetierung und die Deeskalation von Konflikten. Es wird sichergestellt, dass die notwendigen Ressourcen bereitgestellt werden, um digitale Initiativen erfolgreich umzusetzen. Als Entscheidungsträger:in, etwa in einer Führungsposition, als Product- oder Business-Owner, werden Zielvorgaben und Budgetrahmen für eine digitale Initiative definiert, Fortschritte überwacht und wichtige Entscheidungen getroffen, um die Projekte auf Kurs zu halten.

Bei auftretenden Problemen oder Konflikten wird eine schnelle und effektive Deeskalation sichergestellt, um die Transformation nicht zu gefährden und einen reibungslosen Verlauf zu gewährleisten.

Diese drei Rollen bilden gemeinsam ein effektives Team, das die Digitale Transformation erfolgreich gestalten und vorantreiben kann. Wenn die Rollen nicht klar voneinander abgegrenzt und einzelnen Personen zugewiesen werden, können erhebliche Probleme entstehen, die den Erfolg der Digitalen Transformation gefährden. Überlappungen und Unklarheiten in den Verantwortlichkeiten führen zu Konflikten, Überlastung und ineffektiven Prozessen. Eine fehlende Trennung kann zudem zu Verzögerungen und unzureichender Unterstützung der Projekte führen. Eine präzise Zuordnung dieser Rollen ist daher erfolgsentscheidend für eine effiziente und erfolgreiche Digitale Transformation.





Fazit

In einer Welt, die sich rasant verändert und in der die Digitale Transformation das Herzstück zukunftsweisender Innovationen bildet, liegt die wahre Stärke der Künstlichen Intelligenz nicht nur in den Technologien selbst. Viel entscheidender ist unsere Fähigkeit, diese Technologien mit visionärem Mut, strategischer Klugheit und konsequentem Handeln in unsere Arbeits- und Lebensweise zu integrieren. Die Herausforderung und zugleich die Chance bestehen darin, die digitale Zukunft aktiv mitzugestalten und so neue Möglichkeiten für Fortschritt und Wohlstand zu eröffnen.


Eine erfolgreiche KI-Initiative geht über die bloße Einführung von KI-Technologien und Algorithmen hinaus. Sie erfordert eine umfassende Modernisierung von Geschäftsprozessen, die Etablierung digital ausgerichteter Geschäftsmodelle und die Entwicklung einer Unternehmenskultur, die den Wandel fördert. Ohne diese Grundlage bleibt der Einsatz von KI ineffizient und liefert nur begrenzte Ergebnisse, da das volle Potenzial dieser Technologie nur in einem entsprechend angepassten Umfeld zur Entfaltung kommt.

Es ist daher entscheidend, dass Führungskräfte nicht nur die technischen Aspekte von KI verstehen, sondern auch die damit verbundenen strategischen, organisatorischen und wirtschaftlichen Veränderungen berücksichtigen. Nur durch eine ganzheitliche Herangehensweise, die die KI-Strategie in eine umfassende Unternehmens- und Digitalstrategie integriert und Digitale Transformation und KI-Innovation miteinander verknüpft, können Unternehmen nachhaltigen Mehrwert schaffen und im globalen Wettbewerb bestehen.

Dazu bedarf es einer strukturierten Vorgehensweise und geeigneten Befürworter:innen. Im Sinne der „Think Big, Start Small & Move Fast“-Strategie benötigen Unternehmen eine klare Vision, aber auch schnelle erste Erfolge und eine kontinuierliche Weiterentwicklung. Das Zusammenspiel verschiedener Promotor:innen mit unterschiedlichen Kompetenzen und Verantwortungsbereichen ist unerlässlich, damit KI nicht nur ein vorübergehender Hype mit großer medialer Aufmerksamkeit bleibt, sondern eine Reifephase erreicht, die ein enormes Potenzial für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit vieler Industrie- und Dienstleistungsunternehmen entfaltet.

Weitere Infos und passende Seminare rund um Digitale Transformation finden Sie online:

haufe-akademie.de/digital-transformation

A man with a beard and short dark hair is sitting in a chair, wearing large black over-ear headphones. He is looking down at a black smartphone held in his hands. He is wearing a black t-shirt and blue jeans. The background is dark and out of focus.

Die Haufe Akademie gehört zu den führenden Anbietern für die Qualifizierung und Entwicklung von Menschen und Organisationen im deutschsprachigen Raum. Mit über 2.500 Themen zu Personal Development sowie einem umfassenden Paket aus Learning Management System, Learning Experience Plattform und Content Kits unterstützen wir unsere Kunden und Kundinnen dabei, ihr volles Potenzial zu entfalten.