

Die Fachzeitschrift  
für erfolgreiche Unternehmer  
und Top-Manager

# KMMU

MAGAZIN

Nr. 11  
12

November 2020  
Dezember 2020  
23. Jahrgang  
CHF 22.–



## Strategie & Management

Human Resources: Führungskompetenzen  
im Zeitalter der Digitalisierung **14**

## Digitalisierung & Transformation

Unternehmensentwicklung: Wie Unternehmen  
digitale Überlegenheit erreichen **38**

## Recht

Gesetzesänderungen 2021: Die wichtigsten  
Revisionen der nächsten Jahre **66**

## Mensch & Arbeit

Arbeitspsychologie: Wie das «psychologische  
Kapital» Mitarbeiter zukunftsfähig macht **76**

Unternehmensentwicklung

# Wie Unternehmen digitale Überlegenheit erreichen

Wer auch in Zukunft erfolgreich sein will, kommt um den Einsatz von Schlüsseltechnologien und vor allem künstliche Intelligenz (KI) nicht herum. Um hier einzusteigen beziehungsweise im Wettbewerb aufzuholen, ist es nicht zu spät. Selbst Unternehmen, die sich noch nicht mit KI befasst haben, können neue Massstäbe in ihrer Branche setzen.

› Michael Wolan

Roboter, digitale Zwillinge, Internet der Dinge und Dienste, vermischte Realitäten, kognitive Assistenzsysteme, 5G, Blockchain – das sind alles Schlüsseltechnologien, die seit Jahren ganze Industrien umwälzen. Von herausragender Bedeutung ist dabei die künstliche Intelligenz. Sie beschleunigt den technischen Fortschritt über alle Massen. Dies ist der offensichtliche Grund, warum immer mehr Unternehmen KI in ihrer Wertschöpfungsarchitektur verankern, um am Puls der Zeit zu bleiben.

## Unbegrenzte Potenzialmaschine

Branchenübergreifend und unabhängig von der Unternehmensgrösse ist künstliche Intelligenz eine schnell lernende unbegrenzte «Potenzialmaschine» für eine intelligenter Form der zukünftigen Wertschöpfung und mit vielen neuen Geschäftschancen.

Richtig eingesetzt steigert künstliche Intelligenz nicht nur die Ertragskraft, indem sie beispielsweise Effizienzreserven aufspürt oder die Produktivität datenbasiert steigert. Sie unterstützt Unterneh-

men zudem vor allem dabei, ihre Kunden auf eine neue Art und Weise zu verstehen, ganz nah an sie heranzurücken.

### ! kurz & bündig

- › Richtig eingesetzt steigert künstliche Intelligenz nicht nur die Ertragskraft, indem sie beispielsweise Effizienzreserven aufspürt oder die Produktivität datenbasiert steigert. Sie unterstützt Unternehmen zudem vor allem dabei, ihre Kunden auf eine neue Art und Weise zu verstehen, ganz nah an sie heranzurücken.
- › Jedes Unternehmen kann digitale Überlegenheit entwickeln. Auch solche, die sich bislang noch nicht intensiv mit KI befasst haben, können sich in ihrer Branche zu den digitalen Spitzenreitern entwickeln.
- › Grundlegend ist, dass CEOs ein Technologie-Zielbild mit Strahlkraft haben oder entwickeln und dieses nach innen kommunizieren.

Mit dem verbesserten, vielschichtigen Kundenverständnis können Unternehmen wiederum neue Angebote bereitstellen, die bislang unbekannte Kundenbedürfnisse befriedigen. Auch schafft KI die Voraussetzung, neue Zielgruppensegmente zu adressieren, die Unternehmen bislang nicht auf ihrem Schirm hatten. Hierfür werden grosse Datenmengen gebraucht, die sich mit menschlichem Verstand allein nicht mehr durchdringen lassen.

Alles in allem verbessert KI die Ende-zu-Ende-Kundenbeziehungen über eine neue Qualität der Leistungserbringung und Kundenerlebnisse an den unternehmensrelevanten Kundenkontaktpunkten. So werden auf KI setzende Unternehmen im Zeitverlauf zu immer besseren Kundenverstehern. Und über verbesserte Kundenaufspürung, Kundenansprache, Kundeninteraktionen und Kundenangebote verbessern sie kontinuierlich ihre Wettbewerbsposition.

## Die AI-Driven Company

Auch wenn aktuell die meisten KI-Schlagzeilen aus den USA oder China kommen,

ist es für Europa noch lange nicht zu spät, im KI-Markt aktiv mitzumischen. Denn die Potenzialerschließung wird zukünftig mehr denn je in volatilen und hochdynamischen Umfeldern mit immer tieferen, vernetzten Technologien stattfinden. Die uns bevorstehende, steigende Technologiedichte eröffnet den Chefetagen hierzulande bislang noch unbekannte Türen für neue Optionsräume mit zahlreichen Geschäftschancen – vorausgesetzt, sie sind bereit, umzudenken. Bauen die CEOs ihr Unternehmen in den kommenden Jahren zur «Data-Driven Company» aus, schaffen sie die notwendige Grundlage für die nächste Evolutionsstufe: die vernetzte «AI-Driven Company».

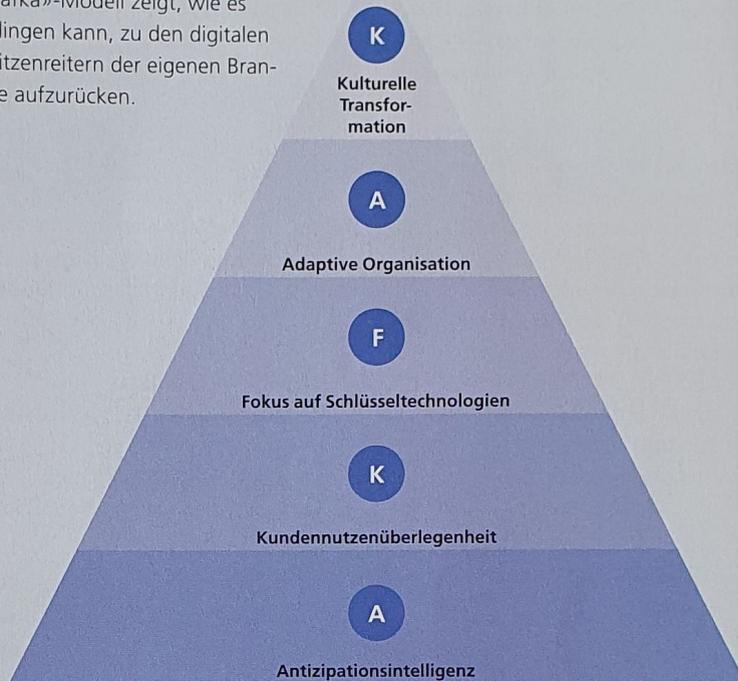
Der Weg dorthin beschreibt eine Langstreckendisziplin mit einem flexiblen Vorgehensmodell, das, neben dem KI-Technologieeinsatz an sich, auf Technologienutzen ausgerichtet ist. Auf dem höheren KI-Technologiereifegrad angekommen, werden die Unternehmen im globalen Wettbewerb gut mithalten können – was ausdrücklich für alle Größen gilt. Denn KI ist weder eine geheime Wunderwaffe für privilegierte etablierte Unternehmen noch ein Multifunktionswerkzeug für technologisch besonders weit entwickelte Branchen oder geniale Vordenker.

## Rahmenbedingungen

Doch wie genau stellen die Unternehmen die Weichen? Welche Rahmenbedingungen müssen gegeben sein, damit sie messbare Erfolge im Markt mithilfe von Daten und lernenden Algorithmen erzielen können? Grundlegend ist, dass CEOs ein Technologie-Zielbild mit Strahlkraft haben oder entwickeln und dieses mit ihrer Führungsmannschaft mit hoher Glaubwürdigkeit nach innen kommunizieren. Im nächsten Schritt gilt es, auf Basis eines ausgeprägten KI-Nutzen- bzw. -Anwendungsverständnisses eine tragfähige KI-Strategie zu entwickeln und das Unternehmen intelligent und kraftvoll zu einer Kundennutzen-orientierten, effizienten, vorausschauenden und adaptiven Orga-

**Abb. 1: Das «Kafka»-Modell**

Das hier dargestellte fünfstufige «Kafka»-Modell zeigt, wie es gelingen kann, zu den digitalen Spitzenreitern der eigenen Branche aufzurücken.



Quelle: Michael Wolan: Next Generation Digital Transformation. (Siehe Literaturbox)

nisation umzubauen. Dafür benötigen die Unternehmen praxiserfahrene Kompetenzträger wie etwa Data Scientists, Data Analysts, Data Engineers, AI Developer, Deep Learning Experts oder Robotic Engineers. In Summe heisst das: Es sind signifikante Investitionen in Technologie- und Geschäftsmodellentwicklung sowie zu einem späteren Zeitpunkt auch in HR nötig.

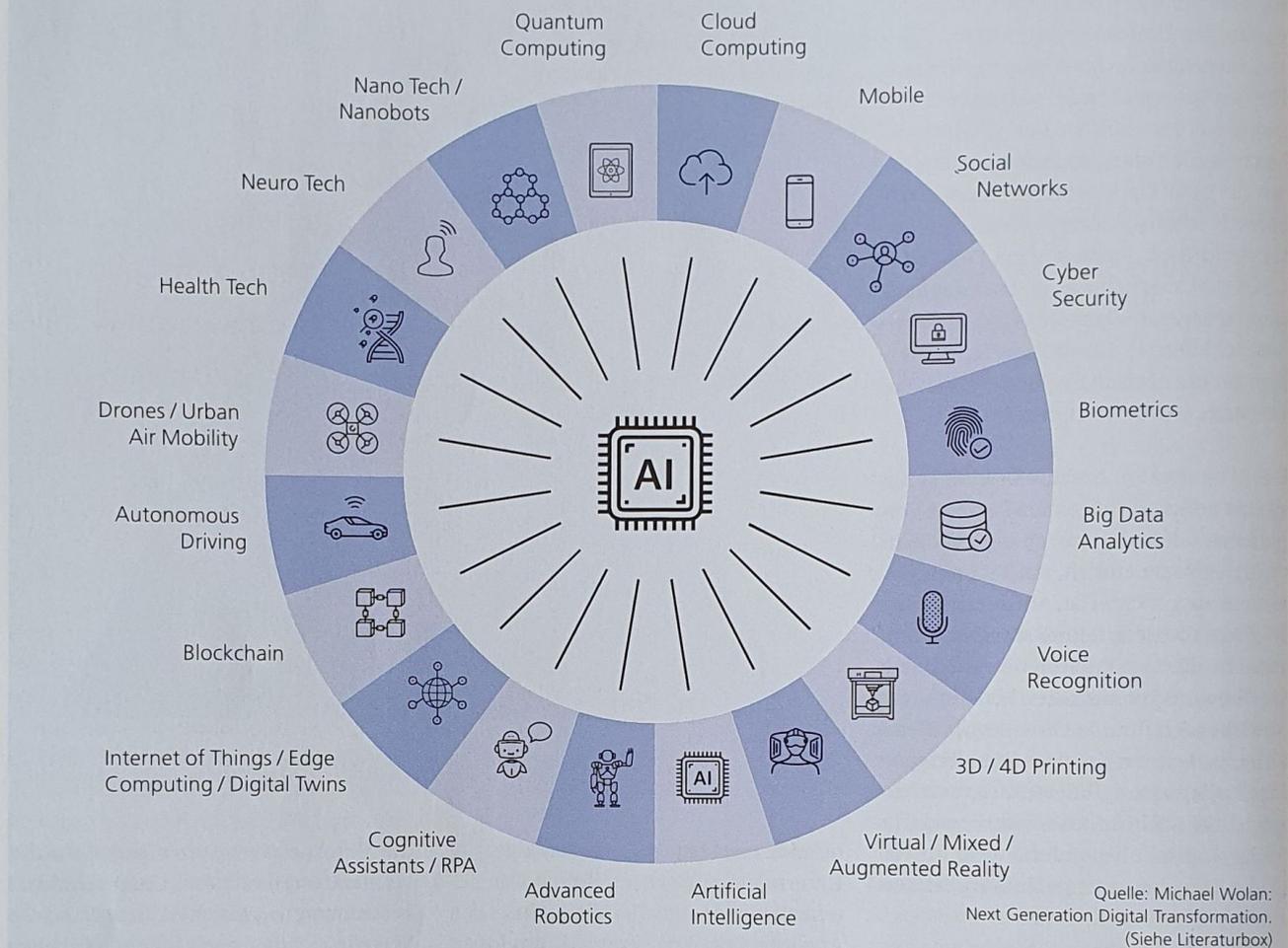
Wie bei allen Entwicklungen und Veränderungen in der Geschäftswelt, spielt neben der Technologieentwicklung auch die Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle: CEOs schaffen gute Voraussetzungen für eine wertebasierte Kulturtransformation, wenn sich die Menschen mitgenommen fühlen – weil sie verstanden haben, warum die geplanten Veränderungsschritte notwendig sind und was passieren würde, wenn sich die Organisation nicht weiterentwickelt. Wenn

die Unternehmensspitze selbst an die Veränderungskraft und Unternehmensbeschleunigung durch KI glaubt und die Vorteile sichtbar nach innen kommuniziert, lässt sich der Wandel leichter vollziehen.

## Erkundung von Potenzialen

Es gibt in jedem Unternehmen Chancenfelder, um das bestehende Geschäftsmodell mittels KI wirksam weiterzuentwickeln. Je mehr Perspektiven die KI-Treibenden dabei einnehmen, desto mehr Chancen ergeben sich in der Regel für sie. Um die organisationsrelevanten Felder festzulegen, kann sich die Unternehmensleitung die Frage stellen, in welchen Bereichen sie zukünftig durch KI-Einsatz am stärksten ökonomisch profitieren will: «Mit welchen Produkten, Geschäftsbereichen, Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern,

Abb. 2: Technologierad: die wichtigsten Zukunftstechnologien 2021



Prozessen oder Technologien wollen wir über den Einsatz von KI (perspektivisch) die höchsten Erträge, die grössten Kundennutzen, Kundenerlebnisse, Kundenergebnisse oder die stärksten Wettbewerbsvorteile erzielen?»

### Das «Kafka»-Modell

Jedes Unternehmen kann digitale Überlegenheit entwickeln. Auch solche, die sich bislang noch nicht intensiv mit künstlicher Intelligenz befasst haben, können sich in ihrer Branche zu den digitalen Spitzenreitern entwickeln. Hierbei bietet das «Kafka»-Modell (siehe Abbildung 1) einen wirksamen Handlungsrahmen.

### Kulturelle Transformation

Ohne kulturelle Transformation keine nachhaltig erfolgreiche digitale Transformation. Denn Mitarbeiter stehen Veränderungen immer dann skeptisch gegenüber, wenn sie diese nicht begreifen können und folglich nicht genau verstehen, wie schnell und weitreichend die Änderungen bei ihren eigenen Aufgaben sind. Deshalb sind positive Signale und die Sinnvermittlung im Rahmen der KI-Kulturarbeit mindestens ebenso bedeutsam wie die Einführung der neuen Technologie selbst.

Sobald KI im Unternehmen eingesetzt wurde, liegt es an der Unternehmensführung, den Mitarbeitern aufzuzeigen,

warum KI so bedeutsam für das eigene Geschäft ist und an welcher Stelle konkreter Nutzen entsteht. Sie binden zudem Ängste, wenn sie hervorheben, dass die neuen Technologien einen Grossteil der bisherigen Aufgaben nicht von heute auf morgen ersetzen werden.

### Adaptive Organisation

Der technische Fortschritt fordert die Unternehmen heraus, immer schneller und beweglicher zu (re)agieren. Verfügen Unternehmen über ein adaptives Organisationssystem, sind sie in der Lage, sich mit deutlich weniger Kraftanstrengung an neue Markt- und Technologiegegebenheiten anzupassen. Die hohe strategische Reaktionsfähigkeit und

Reaktionsgeschwindigkeit beschleunigt den Umbau und senkt die Anpassungskosten im Transformationswettbewerb.

### Fokus auf Schlüsseltechnologien

Aufgrund ihrer besonderen Hebelwirkung sind Schlüsseltechnologien nicht nur wichtige Treiber für Produktivitätsgewinne, Betriebskosteneinsparungen oder digitale Innovationen. Sie helfen Unternehmen darüber hinaus, eine starke Marktposition aufzubauen und die Wettbewerbsfähigkeit über Differenzierung abzusichern.

Das heisst: Schlüsseltechnologien tragen dazu bei, den Ausschöpfungsgrad des eigenen Wettbewerbspotenzials zu erhöhen. Aus diesem Grund setzen Digital Champions auf Technologie-Scouting und halten ihre Technologie-Pipeline gefüllt. Sie bauen ihre Technologiekompetenzen aus und entwickeln Schritt für Schritt technologische Souveränität.

### Kundennutzenüberlegenheit

Für Unternehmen, die digitale Überlegenheit entwickeln wollen, ist die fortlaufende Ausrichtung auf Kundenzellenpflicht – und das Streben nach Kundenbegeisterung die Kür. Der Versuch, immer ein bisschen besser zu sein als die Hauptwettbewerber, zahlt sich aus. Dabei gelten vier Leitprinzipien: 1) Kundenerwartungen kennen und übertreffen. 2) Datenbasierte Kundennutzen schaffen, die das Leben der Kunden verbessern. 3) Konsequente Überprüfung der auf Kundenseite wahrgenommenen Nutzenstärken. 4) Herausragende Kundenbeziehungen aufbauen und managen.

### Antizipationsintelligenz

Über wichtige Veränderungen früher Bescheid zu wissen als andere, ist eine bedeutsame Schlüsselfähigkeit im Wettbewerb. Intelligent antizipierende Unternehmen sind in der Lage, relevante Umfeldveränderungen verlässlicher vorzusehen als ihre Marktteilnehmer. Dazu nutzen sie Daten strategisch und setzen auf künstlich intelligent antizipierende Algorithmen, leistungsfähige Tools

und ein kontinuierliches Umfeld-Monitoring. Sie erfassen Daten breit, indem sie viele unterschiedliche Datenbasen anzapfen und über Analyse-Tools nutzbar machen.

Liegen hinreichende Daten in Echtzeit vor, erkennen diese Unternehmen frühzeitig auffällige Muster, die Aufschlüsse über bevorstehende Markt- und Technologieveränderungen geben. Ihr fortschrittliches daten- und softwarebasiertes Frühwarnsystem gibt ihnen Antworten auf die Frage, wann was wie relevant einzustufen ist.

## Eine Kulturtransformation

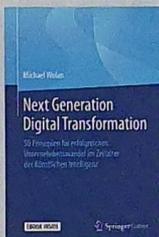
Digital überlegene Unternehmen setzen die digitale Messlatte höher als ihr Um-

feld. Sie geben die Veränderungs- und Umsetzungsgeschwindigkeit vor. Und erneuern ihre Organisation kontinuierlich. Aber es sind nicht nur der Erneuerungswille und die Umsetzungsgeschwindigkeit, die einen Spitzenplatz in Aussicht stellen.

Mit einer zwischen Mensch und Technologie verzahrenden Kulturtransformation, einer schnellen Wandlungsfähigkeit, der konsequenten Integration von relevanten Schlüsseltechnologien, einem überlegenen Kundennutzen und einem verlässlichen Frühwarnsystem verankern solche Unternehmen Überlegenheit in ihrer DNA. Auf diese Weise können die Unternehmen neue Massstäbe in ihrer eigenen Branche setzen und ihren Wettbewerbern dauerhaft eine Nasenlänge voraus sein. «



### Literatur



#### Next Generation Digital Transformation: 50 Prinzipien für erfolgreichen Unternehmenswandel im Zeitalter der Künstlichen Intelligenz

Michael Wolan  
Springer Gabler Verlag 2020  
329 Seiten, 43.90 CHF  
ISBN: 78-3-658-24934-2



### Porträt



**Michael Wolan**  
Strategieberater

Michael Wolan ist einer der führenden KI-Experten und Treiber von digitaler Transformation. Der Strategieberater und Ökonom verfügt über 20 Jahre Beratungs- und Management-Erfahrung bei Dax-Unternehmen und Unternehmen aus dem gehobenen Mittelstand. Sein Fokus

liegt darauf, mit der Führungsetage die strategischen Weichen für eine Verankerung der Schlüsseltechnologie in der Unternehmens-DNA zu stellen, um deren Zukunftsfähigkeit und Marktposition auszubauen.



### Kontakt

michael.wolan@ai-transformation.com  
www.ai-transformation.com