

aktuell ¹⁶⁷

Mitgliedermagazin des Bundesverbandes Deutscher Volks- und Betriebswirte

S. 4

**4. Internationaler
Ökonomentag**

S. 8

**6. Berliner Podium zum
SVR-Gutachten**

S. 10

**Keine KI oder Digitalisierung
ohne Rechenzentren**

challenge accepted?

Ein Kraftakt für den Standort Deutschland





Jetzt gestalten statt abwarten

Mit Künstliche Intelligenz kann Ihr Geschäftsmodell mehr

Die deutsche Industrie steht vor einem tiefgreifenden Wandel. Künstliche Intelligenz bietet dabei enorme Chancen. Es ist an der Zeit, diese Technologie nicht nur zu verstehen, sondern sie als strategisches Werkzeug zu nutzen.

Qualität, Innovation und technisches Know-how „Made in Germany“ sowie unzählige Patente haben über viele Jahre hinweg die Wettbewerbsvorteile und den internationalen Erfolg deutscher Unternehmen sichergestellt. Innovation und technologische Exzellenz sind nach wie vor wichtige Erfolgsfaktoren, doch im Zeitalter der Digitalisierung ist das allein nicht genug. Während Herausforderungen wie kürzere Produktzyklen und intensiver internationaler Wettbewerb wachsen, bieten Künstliche Intelligenz (KI) und innovative Geschäftsmodelle neue Chancen, um effizienter, flexibler und nachhaltiger zu agieren. Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, aktiv zu gestalten, anstatt passiv abzuwarten. Dafür ist ein strategisches Verständnis von Wertschöpfung entscheidend. Dieses umfasst Ansätze wie den Goldenen Kreis von Simon Sinek, das System-of-Systems-Konzept und den St. Galler Business Model Navigator. Durch diese ganzheitliche Herangehensweise wird KI nicht nur in Produkte und Prozesse eingebettet, sondern tief in die Unternehmenskultur und -struktur verankert, um langfristigen, nachhaltigen Mehrwert zu generieren.

Beginne mit „Warum“

Der Goldene Kreis von Simon Sinek ist ein Modell, das die drei Ebenen „Warum“, „Wie“ und „Was“ unterscheidet. Erfolgreiche Unternehmen starten stets mit dem „Warum“ – dem zentralen Zweck oder der Mission, die ihr Handeln antreibt. Insbesondere bei der Implementierung von KI ist es entscheidend, ebenfalls mit dem „Warum“ zu beginnen. Diese zentrale Frage sollte den gesamten Einführungsprozess leiten, um sicherzustellen, dass KI nicht als Selbstzweck genutzt wird, sondern gezielt zur Verwirklichung der Vision und Mission des Unternehmens beiträgt.

Im industriellen Kontext könnte das „Warum“ darin liegen, eine nachhaltigere Produktion zu fördern, Kundenbedürfnisse präziser zu erfüllen oder Innovationen schneller auf den Markt zu bringen. KI bietet die Werkzeuge, um diese Ziele zu erreichen, muss jedoch durch eine klare strategische Absicht geleitet werden. Ein Beispiel: Ein Unternehmen, das sich das Ziel setzt, „Nachhaltigkeit neu zu definieren“, könnte KI einsetzen, um durch datenbasierte Entscheidungen den ökologischen Fußabdruck seiner gesamten Lieferkette zu minimieren.

Das „Wie“ beschreibt, wie KI in bestehende Prozesse integriert wird, um diese strategischen Ziele zu unterstützen – hierbei spielt die Unternehmenskultur eine zentrale Rolle. Das „Was“ zeigt sich schließlich in konkreten Anwendungen: Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse, die durch KI optimiert oder völlig neu gestaltet werden. Dieser strukturierte Ansatz stellt sicher, dass KI nicht als kurzfristiger Trend, sondern als integraler Bestandteil einer langfristigen Unternehmensstrategie wahrgenommen wird.

Dynamische Wertschöpfung mit KI

Die digitale Transformation hat das Konzept der Wertschöpfung grundlegend verändert. Die zunehmende Komplexität in der Industrie verlangt ein Umdenken: Unternehmen sind keine isolierten Einheiten mehr, sondern Teil eines System of Systems – ein komplexes Netzwerk aus Partnern, Technologien, Datenflüssen und Kundeninteraktionen. Ein gelungenes „System of Systems“ macht Wertschöpfung dynamischer und vernetzt alle Beteiligten – von Lieferanten bis hin zu Endkunden – zu einem kollaborativen Netzwerk.

KI stärkt diese Netzwerke, indem sie datenbasierte Entscheidungen erleichtert. Die Fähigkeit, Daten aus verschiedenen Systemen zu integrieren, schafft eine Grundlage für Innovation. Unternehmen, die KI nutzen, um diese Synergien zu identifizieren und zu fördern, können neue Geschäftsmodelle erschließen. Zum Beispiel ermöglicht es KI einem Maschinenbauer, durch Echtzeit-Datenanalyse nicht nur Produkte zu verkaufen, sondern auch Predictive-Maintenance-Services anzubieten – ein Schritt vom Produktgeschäft hin zu einem datengetriebenen Service-Geschäft.

Geschäftsmodelle neu denken

Die Entwicklung eines KI-gestützten Geschäftsmodells gelingt am besten mit bewährten Methoden wie dem St. Galler Business Model Navigator, der Unternehmen hilft, Innovationen systematisch zu gestalten. Dieses Modell identifiziert 55+5 erfolgreiche Muster von Geschäftsmodellen, die Unternehmen nutzen können, um ihre Strategie neu auszurichten. KI kann dabei als zentraler Befähiger fungieren, insbesondere in Bereichen wie Pay-per-Use, Long Tail oder Mass Customization.

- **Pay-per-Use:** Mit KI können Unternehmen nutzungsbasierte Preismodelle etablieren. Sensoren in Maschinen erfassen Betriebszeiten oder Materialverbrauch, und die Abrechnung erfolgt entsprechend der tatsächlichen Nutzung. Dies bindet Kunden stärker und senkt gleichzeitig die Einstiegshürden.
- **Mass Customization:** KI ermöglicht eine bisher unerreichte Individualisierung von Produkten. Durch die Analyse von Kundendaten können Unternehmen maßgeschneiderte Lösungen entwickeln – von personalisierten Designs bis hin zu spezifischen Funktionalitäten.
- **Long Tail:** KI hilft Unternehmen, Nischenmärkte zu bedienen, die mit traditionellen Modellen nicht rentabel wären. Algorithmen identifizieren kleinste Nachfragecluster, wodurch auch selten gefragte Produkte oder Dienstleistungen profitabel angeboten werden können.

Die Stärke des St. Galler Modells liegt darin, dass es Unternehmen ermutigt ihre Geschäftsmodelle zu innovieren in dem sie bewährte Muster auf ihre eigene Situation übertragen. KI dient dabei als Transformationsmotor, der diese Muster mit Datenintelligenz und Automatisie-

rung belebt. Ein ganzheitlicher Ansatz: Die Symbiose von KI, Mensch und Geschäftsmodell Die Implementierung von KI ist jedoch kein rein technologisches Projekt. Die drei Dimensionen Technologie und Nachhaltigkeit, Mensch und Unternehmenskultur sowie Geschäftsmodell und Prozesse müssen ineinandergreifen.

- **Technologie und Nachhaltigkeit:** KI reduziert Ressourcenverschwendung, unterstützt nachhaltige Materialentwicklungen und optimiert Lieferketten. Gleichzeitig muss sie transparent und verantwortungsvoll eingesetzt werden, um ethische und regulatorische Standards zu erfüllen.
- **Mensch und Unternehmenskultur:** Schulungen und ein offener Dialog über die Chancen von KI bauen Ängste ab. Mitarbeitende müssen nicht nur verstehen, wie KI funktioniert, sondern auch, wie sie davon profitieren.
- **Geschäftsmodell und Prozesse:** KI hilft, Wertschöpfungsketten zu vernetzen, neue Geschäftsfelder zu erschließen und Kundenerlebnisse zu optimieren.

Unternehmen, die diese Dimensionen ganzheitlich betrachten und Technologien wie KI strategisch einsetzen, sind bestens gerüstet, um in einem dynamischen Marktumfeld erfolgreich zu sein.

Zukunft gestalten, nicht abwarten

Künstliche Intelligenz ist mehr als nur ein Werkzeug – sie ist eine Denkweise, die es Unternehmen ermöglicht, ihre Geschäftsmodelle grundlegend zu überdenken und Wertschöpfung neu zu definieren. Mit Konzepten wie dem Goldenen Kreis, dem System-of-Systems-Ansatz und dem St. Galler Business Model Navigator entsteht ein klarer Fahrplan für diese Transformation.

Die Zeit zum Handeln ist jetzt. Unternehmen, die auf KI setzen, gewinnen nicht nur an Effizienz und Innovationsfähigkeit, sondern werden zu Wegbereitern für nachhaltiges und werteorientiertes Wachstum. Die Zukunft gehört jenen, die den Mut haben, heute die Weichen zu stellen.

Autorin

Ivanka Brockmann, MBA, ist KI-Moderatorin und KI-Managerin (IHK). Mit über 30 Jahren internationaler Erfahrung berät sie mittelständische Unternehmen bei der digitalen Transformation und der Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle. Als Doktorandin am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) untersucht sie die Effektivität und Effizienz der Implementierung von KI in der Fertigungsindustrie. Ihr Unternehmen „Brockmann Consulting“ unterstützt Unternehmen weltweit dabei, die Potenziale von KI nachhaltig zu nutzen.

