

# KKI

**KONKRET  
ERFOLGREICH  
PRAGMATISCH**

Verfasst im Auftrag von digitalswitzerland KI-Arbeitsgruppe unter der Schirmherrschaft von Andreas Meyer, Präsident digitalswitzerland und Franziska Barmettler, CEO digitalswitzerland.

Autor

Herausgeber

**IMPLEMENT**  
CONSULTING GROUP\_

digitalswitzerland 

digitalswitzerland KI-Arbeitsgruppe



Microsoft

**ETH** zürich



Berner  
Fachhochschule



swisscom

**IMPLEMENT**  
CONSULTING GROUP\_



Artifact



ETH AI CENTER

**accenture**



PHOENIX TECHNOLOGIES



hdk

Zürcher Hochschule der Künste



# Liebe Leserinnen und Leser

**Künstliche Intelligenz verändert die Schweizer Wirtschaft spürbar. Sie steigert die Produktivität, ermöglicht neue Formen der Wertschöpfung und verändert Geschäftsmodelle. Für die Schweiz als wissens- und exportorientiertes Land ist der Einsatz von KI ein zentraler Erfolgsfaktor.**

**Entscheidend ist jedoch nicht das Potenzial, sondern die Anwendung im Alltag von Unternehmen. Genau hier setzt dieses KI Handbuch an: Es richtet sich an Führungskräfte und Verantwortliche in Schweizer Unternehmen und bietet eine praxisnahe Orientierung, wie KI verständlich eingeordnet, realistisch bewertet und Schritt für Schritt eingesetzt werden kann.**

**Unsere Wettbewerbsfähigkeit hängt zunehmend davon ab, wie konsequent KI dort genutzt wird, wo sie echten Mehrwert schafft. Dieses Playbook zeigt anhand konkreter Ansätze und Beispiele, wie Unternehmen erste Schritte gehen, Erfahrungen sammeln und KI gezielt in bestehende Prozesse integrieren können.**

**Die Entstehung dieses Playbooks war nur dank gebündelter Expertise möglich. Mein besonderer Dank gilt der Implement Consulting Group sowie allen Expertinnen und Experten, die ihr Wissen und ihre Praxiserfahrung eingebracht haben.**

**Nun liegt es an Ihnen. Nutzen Sie die Chancen dieser Technologie und gestalten Sie den Wandel aktiv. Wir hoffen, dass dieses KI Playbook Sie dabei unterstützt, KI wirksam und verantwortungsvoll in Ihrem Unternehmen umzusetzen.**



**Andreas Meyer,  
Präsident digitalswitzerland**

**«Da der gezielte Einsatz von KI auch für die vielen Schweizer KMUs entscheidend ist, soll dieses Handbuch einen praktischen Beitrag zum Wohl der Unternehmen und der Schweiz leisten.»**



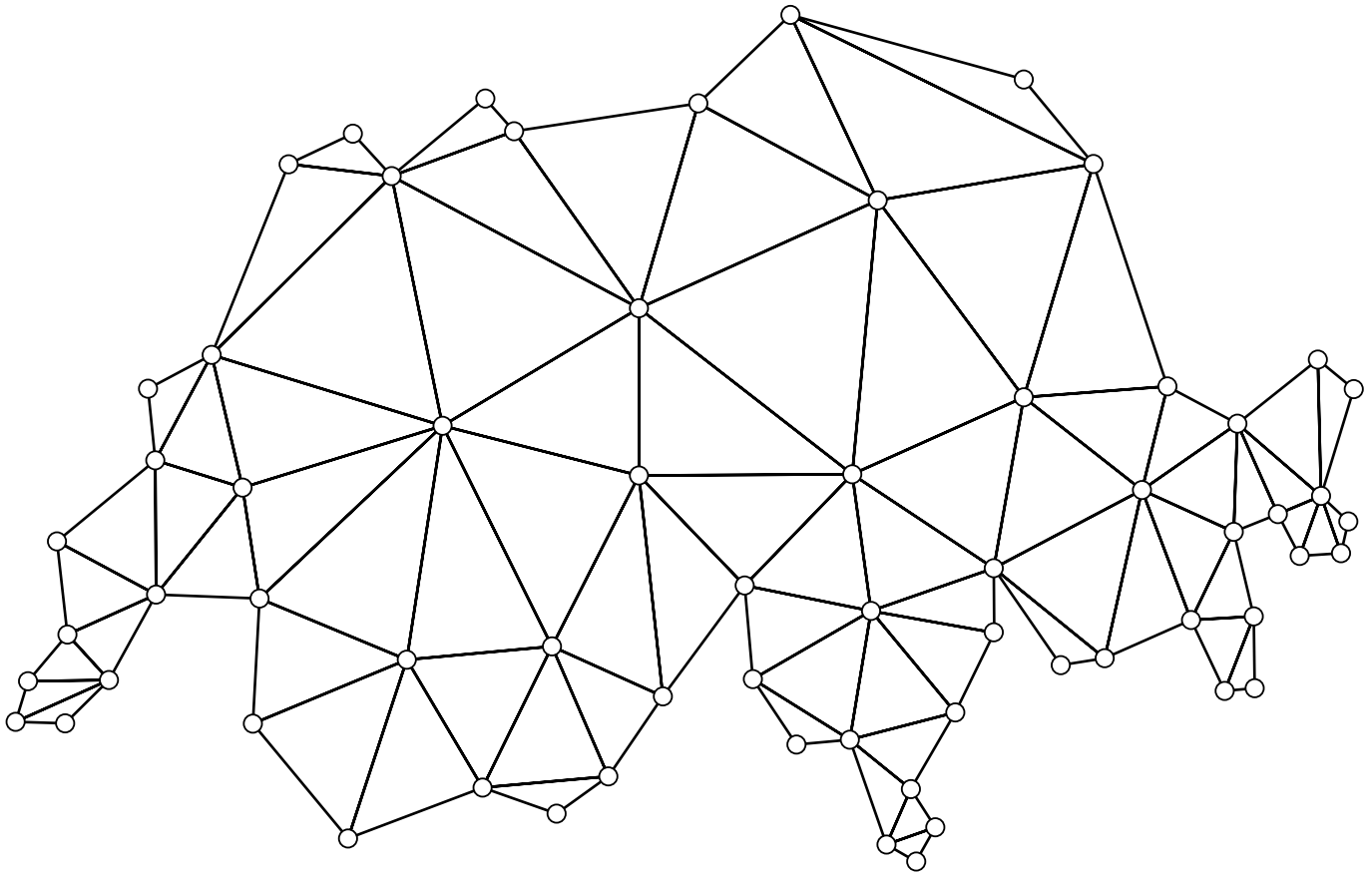
**Franziska Barmettler,**  
*CEO digitalswitzerland*

# INHALT

---

<b>Vorwort</b>	<b>3</b>
<b>1 Einführung</b>	<b>15</b>
<b>2 Use Cases</b>	<b>25</b>
<b>3 Daten &amp; Plattformen</b>	<b>55</b>
<b>4 Menschen</b>	<b>71</b>
<b>+ Leadership &amp; Transformation</b>	<b>83</b>
<b>Wie weiter?</b>	<b>91</b>

---



**digitalswitzerland** bündelt als Dachorganisation der Digitalisierung die Kräfte von **Wirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Behörden**, um den digitalen Wandel verantwortungsvoll voranzutreiben. Mit einem öffentlich-privaten **KI-Aktionsplan** werden schweizweit Ressourcen mobilisiert, die Bedeutung von KI für Lebensqualität, Wirtschaft und Forschung, sowie **Vertrauen, Offenheit** und Zusammenarbeit gefördert. Im Zentrum steht der Dialog über eine prinzipienbasierte, agile und pragmatische digitale **Governance**. Gemeinsam mit den Mitgliedern stösst digitalswitzerland Initiativen an, stärkt sektorübergreifende **Kooperationen** und schafft **Brücken** zwischen **Privatwirtschaft und öffentlichen Hand**, damit die Schweiz KI sinnvoll, sicher und wettbewerbsfähig nutzt.

**«KI entfaltet keinen Wert durch Verfügbarkeit, sondern durch konsequente Verankerung in Strategie, Organisation und Alltag»**

Frank Dannacher, Data & AI Team, Implement Consulting Group

# Für wen dieses Handbuch den Unterschied macht

Mit diesem Handbuch richtet sich digitalswitzerland an Entscheidungsträger, Gestalter und innovative Köpfe in der Schweiz. Angesprochen sind alle, die die Richtung, Legitimität und Wirkung von KI\* in ihrer Organisation bestimmen. Das Handbuch bietet konkrete, pragmatische Ansätze, Ideen und Hinweise, wie KI wirksam, verantwortungsvoll und im Einklang mit den Unternehmenszielen genutzt werden kann.

## FÜR WEN IST DAS HANDBUCH BESONDERS RELEVANT?

### Strategische Unternehmensführung

Das Handbuch richtet sich an die Unternehmensführung, die strategische Richtung entwickelt, Unternehmenskultur mitgestaltet und Investitionsentscheide verantwortet. Dabei unterstützt das Handbuch KI als strategische Priorität zu verankern, Entscheidungen verantwortungsvoll zu treffen und Wirkung und Risiko und auszubalancieren.

### Gesamtverantwortung für das operative Geschäft

Für die Geschäftsleitungsebene bietet das Handbuch Orientierung, um KI entschlossen in marktnahe Strategien, Wertschöpfungsmodelle und Projektportfolios zu integrieren. Es hilft, bereichsübergreifende Prioritäten zu setzen, Zielbilder zu präzisieren und Ressourcen so zu bündeln, damit messbare Ergebnisse entstehen.

### Verantwortung für Transformation und Skalierung

Personen, die grosse Transformationsinitiativen verantworten, finden im Handbuch praxisnahe Impulse für die Planung, Steuerung und Skalierung von KI über Einheiten und Standorte hinweg. Im Fokus stehen Verbindlichkeit, Koordination und die Sicherstellung, dass organisatorische Voraussetzungen, Fähigkeiten und Leitplanken konsistent aufgebaut und umgesetzt werden.

### Kurz gesagt:

Dieses Handbuch ist ein Werkzeug für alle, die KI in ihrer Organisation nicht nur einführen, sondern nachhaltig und wirkungsvoll verankern wollen.

## KI ist Führungsaufgabe – aber es rechnet sich erst, wenn Mitarbeitende mitziehen

KI-Transformation beginnt an der Spitze. Als Führungsperson sind Sie Impulsgeber: Sie geben die Richtung vor, schaffen Orientierung und entfachen von Begeisterung. Doch: Die besten KI-Vorhaben bleiben wirkungslos, wenn sie nicht von den Menschen in Ihrer Organisation getragen werden.

Ihr Auftrag: Verstehen, wie Sie als Führungskraft über KI nachdenken müssen und dann: Begeistern, befähigen und mit gutem Beispiel vorangehen – damit KI nicht nur eingeführt, sondern auch gelebt wird.

\* im vorliegenden Handbuch wird unter KI primär generative KI verstanden, aber auch andere Stufen von KI werden gelegentlich angesprochen – eine Einführung folgt

# DIE SCHWEIZ & KI

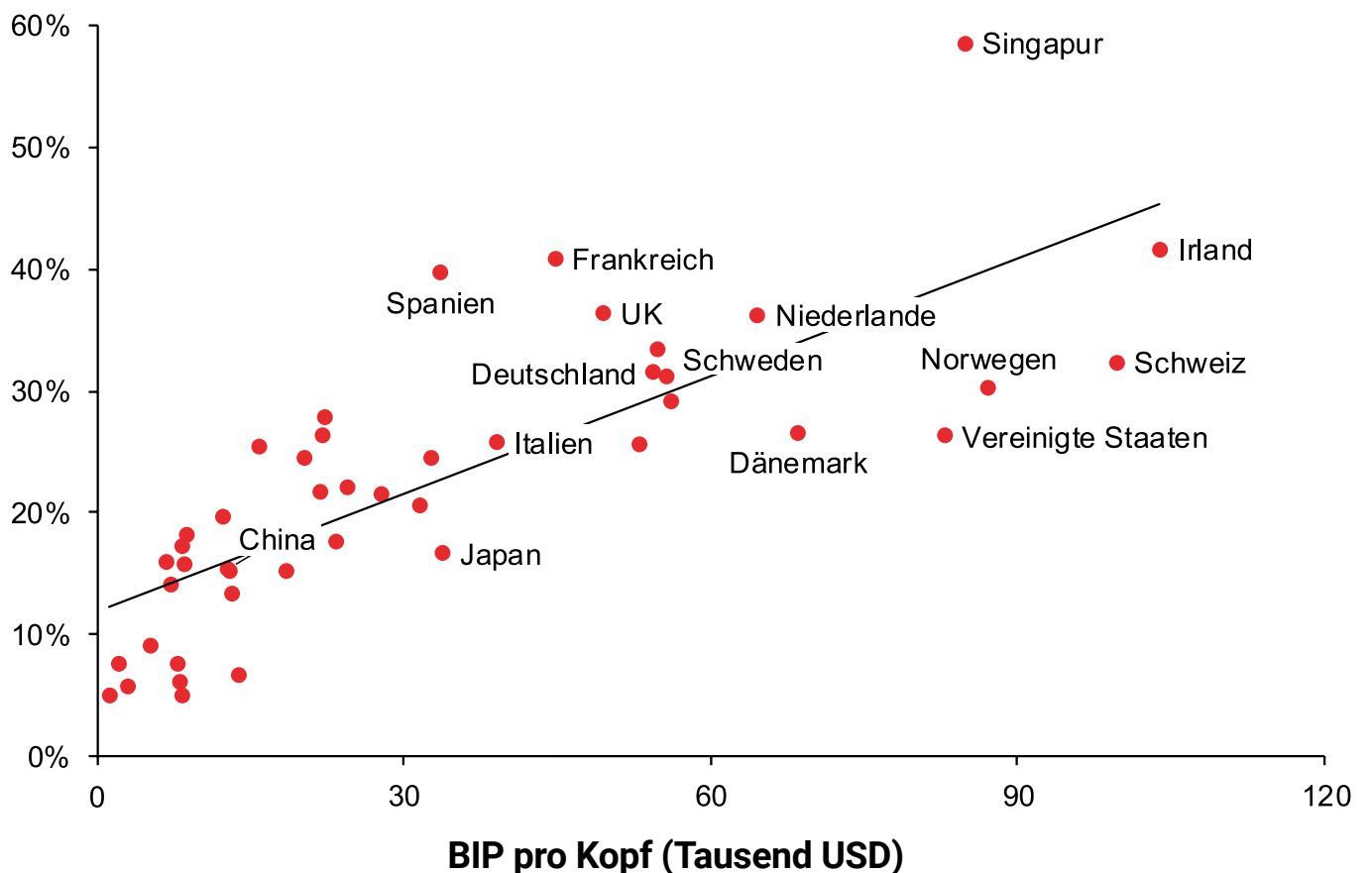
## Wirtschaftliches Potenzial und Ausgangslage



# KI-User Anteil und BIP pro Kopf ausgewählter Länder

Quellen: AI Diffusion Report, Microsoft (Stand Juni 2025)

## AI-User Anteil



**Im internationalen Vergleich hat die Schweiz Aufholpotenzial zu Ländern mit vergleichbarem pro Kopf BIP. Auch Länder in Europa wie Frankreich oder Spanien haben einen vergleichsweise höheren KI-User-Anteil.**

# KI-Potenzial in der Schweiz

**+11% BIP**

**66%**

**Jährlicher BIP-Beitrag im Spitzenjahr**  
Wird KI in der Schweiz breit eingesetzt, kann sie das Bruttoinlandprodukt um bis zu 11 % gesteigert werden. KI verbessert die Qualität von Prozessen und Entscheidungen, beschleunigt Abläufe durch Automatisierung und ermöglicht es Mitarbeitenden komplexere Aufgaben effizienter zu bewältigen. Dadurch können Unternehmen schneller auf Veränderungen reagieren, Innovationen vorantreiben und ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig stärken. KI wird so zum zentralen Hebel für Produktivität, Wachstum und langfristigen Erfolg in der Schweizer Wirtschaft.

**der Arbeitsplätze werden voraussichtlich mit generativer KI erweitert** Rund zwei Drittel aller Arbeitsplätze in der Schweiz werden künftig mit Generativer KI in Berührung kommen. Besonders betroffen sind Berufe mit höherer Ausbildung, da KI hier unterstützend und automatisierend wirkt, im Gegensatz zu früheren Automatisierungswellen, die vor allem Jobs mit niedrigerem Bildungsgrad betrafen.

# Mit KI kann der Innovationsstandort Schweiz nachhaltig gestärkt und Wachstum gefördert werden

## Wirtschaftliche Chancen

Generative KI kann das zukünftige Wirtschaftswachstum in der Schweiz stärken und die aktuellen langfristigen BIP-Prognosen übertreffen. Führende Banken erhöhen bereits ab 2028 ihre Wachstumsprognosen aufgrund der neuen Erwartungen an Generative KI. Der Anstieg um 11% des jährlichen BIP im Spitzenjahr setzt voraus, dass die Schweiz andere europäische Länder bei der Einführung von KI überholt.

## Sektoren mit Produktivitätssteigerungen

Die höchste Produktivitätssteigerung in der Schweiz wird in der Finanz- und Informationsbranche, Business Services und im öffentlichen Dienst erwartet. In diesen Sektoren kann KI besonders stark den Menschen bei der Arbeit unterstützen. Dort wird eine Produktivitätssteigerung von bis zu 1.9% pro Jahre erwartet.

Da die Schweizer Wirtschaft stark von diesen Sektoren geprägt ist, ergibt sich somit gesamtheitlich einen potenziellen BIP-Beitrag von bis zu 11%. Dies setzt jedoch voraus, das KI grossflächig von Schweizer Unternehmen und Organisationen effektiv eingesetzt wird.

## «Wenn KI ein Marathon ist, dann befinden wir uns aktuell bei Km 5.»

Alexander Ilic, Leiter ETH AI Center



Schweizer Supercomputer «Alps»

## Standort Schweiz

Die Schweiz ist ein bedeutender Finanzplatz und Standort internationaler Unternehmen, insbesondere aus der Pharma-, Industrie- und Hightechbranche. Diese internationale Ausrichtung, kombiniert mit starken Institutionen und führender KI-Forschung, schafft ideale Voraussetzungen für eine schnelle und breite Einführung von Künstlicher Intelligenz.

## Adoption und Innovationstreiber Schweiz

Im internationalen Vergleich ist die Schweiz in einer starken Position und besitzt wichtige Grundlagen für die Entwicklung von KI und der grossflächigen Nutzung der Technologie. Zu diesen Grundlagen gehören neben Universitäten und Institute auch Infrastruktur und das regulatorische Umfeld.

Insbesondere die Strahlkraft von weltweit führenden Institutionen wie der ETH, EPFL und CSCS (Swiss National Supercomputer Centre) sind ausschlaggebend für die Ansiedlung von Technologiekonzernen aus dem Ausland, die auf der Suche nach gut-ausgebildeten Fachkräften sind.

Ebenso ist die KI-Infrastruktur, auch mit dem 2024 eingeweihten Alps Supercomputer, wichtiger Standortfaktor für die Schweiz.

Jedoch kommt die Schweizer Wirtschaft in der Finanzierung und Kommerzialisierung von KI nicht an die notwendigen Investitionssummen, die für die kostenintensive Entwicklung einer lokalen KI-Wirtschaft notwendig sind. Somit ist die Schweiz stark auf ausländische Investoren, insbesondere den USA, aber auch der EU, angewiesen.

## Offene Fragen für die Schweizer Wirtschaft

Trotz des grossen Potenzials von KI stehen Unternehmen in der Schweiz vor wichtigen Entscheidungen, die oft unter Unsicherheit getroffen werden müssen. Neben geopolitischen Herausforderungen ist vor allem die enorme Geschwindigkeit der technologischen Entwicklung eine neue, schwer einschätzbare Variable. Viele Führungskräfte fragen sich, wann und in welchem Umfang sie KI-Initiativen starten, ob sie auf eigene Lösungen setzen oder bestehende Angebote nutzen («Make or Buy»), und wie sie ihre Organisation und Mitarbeitenden am besten auf die Veränderungen vorbereiten sollen. Diese Fragen dürfen nicht aufgeschoben werden. Wer zu lange wartet, riskiert, dass wertvolles Potenzial ungenutzt bleibt und Schweizer Unternehmen im internationalen Vergleich zurückfallen.

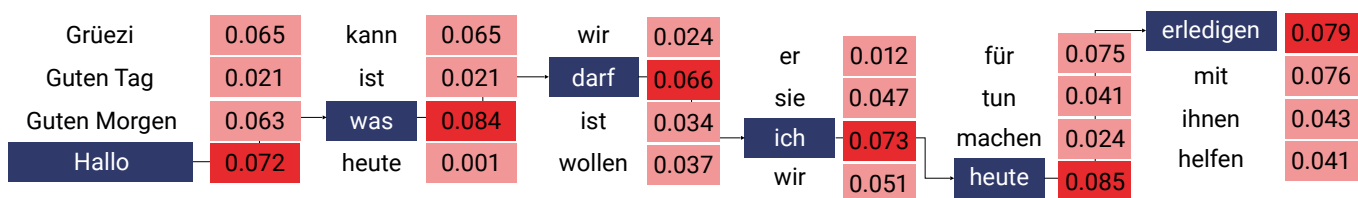


# EINFÜHRUNG

- **Was ist Künstliche Intelligenz**
- **Aktuelle Entwicklung und Hürden von KI**
- **Aufbau des Handbuchs**

# Wie generiert generative KI eine Antwort?

## «Next Token prediction»



«Hallo, was darf ich heute erledigen?»

- Während traditionelle Software deterministisch ist (gleicher Input -> gleicher Output), arbeiten LLMs probabilistisch:
- Sie berechnen Wahrscheinlichkeiten für viele mögliche nächste Tokens und wählen je nach Einstellungen unterschiedlich aus.
- Dabei folgen die LLMs dem Konzept des wahrscheinlichsten nächsten Tokens und wählen den Satzbaustein mit der höchsten Wahrscheinlichkeit aus.
- Resultat: **Der gleiche Prompt kann unterschiedliche Antworten erzeugen.** Dies führt zu deutlich anderen Ausgaben, oft als eine Form der Hyperpersonalisierung beschrieben.

# Die Fähigkeiten von KI entwickeln sich rasant und reichen weit über reine Analysearbeiten hinaus

**Künstliche Intelligenz ist längst mehr als ein Schlagwort – KI prägt bereits heute, wie wir arbeiten, entscheiden und kommunizieren. Doch was steckt konkret hinter KI, und wie unterscheiden sich die neuen Möglichkeiten von bisherigen Technologien?**

KI kann Menschen helfen Aufgaben schneller und besser zu lösen. Mit generativer KI (GenAI) können Maschinen Menschen verstehen und mittels Sprache, Tönen und Bildern mit ihnen interagieren.

## DIE FÄHIGKEITEN VON KI

### Prognosen und Vorhersagen

Neben der Wettervorhersage werden ähnliche prädiktive Modelle auch zum Beispiel zur Verwaltung von Lagerbeständen eingesetzt.

### Kategorisierung und Erkennung

Nebst Spam-Filterung in E-Mails kann KI ebenso zur Kategorisierung und Erkennung von Mustern in Gesetzesdokumenten eingesetzt werden.

### Optimierung

Bei der Optimierung hilft KI nicht nur bei der Navigation über GPS, sondern spielt auch eine entscheidende Rolle bei der Steigerung der Energieeffizienz in Rechenzentren.

## FOKUS GENERATIVER KI

KI ist insbesondere seit der Veröffentlichung von OpenAI's ChatGPT in 2022 der breiten Bevölkerung zugänglich gemacht worden und in den Fokus vieler privater Unternehmen, NGOs und der Politik gerückt. Generative KI ist eine Unterkategorie von Künstlicher Intelligenz und erweitert die bisherigen Möglichkeiten deutlich. (siehe Grafik rechts)

### Multimodalität

Eine grosse Veränderung durch generative KI ist, dass diese Systeme in der Lage sind verschiedene Datentypen wie Text, Bild, Audio und Video zu verarbeiten und miteinander zu kombinieren. Das ermöglicht neue, innovative Anwendungen – von der automatisierten Analyse von Verträgen bis zur Erstellung von Präsentationen auf Basis von Sprachbefehlen. So lassen sich vier grundlegende Fähigkeiten von generativer KI definieren.

### Inhalte generieren

GenAI kann zur Erstellung von Inhalten verwendet werden, wie z.B. für den Entwurf einer E-Mail, das Erstellen einer Grafik oder der Komposition eines Liedes.

### Inhalte verändern

GenAI kann bestehende Inhalte verändern, z.B. Texte vereinfachen und übersetzen oder den Stil eines Bildes anpassen.

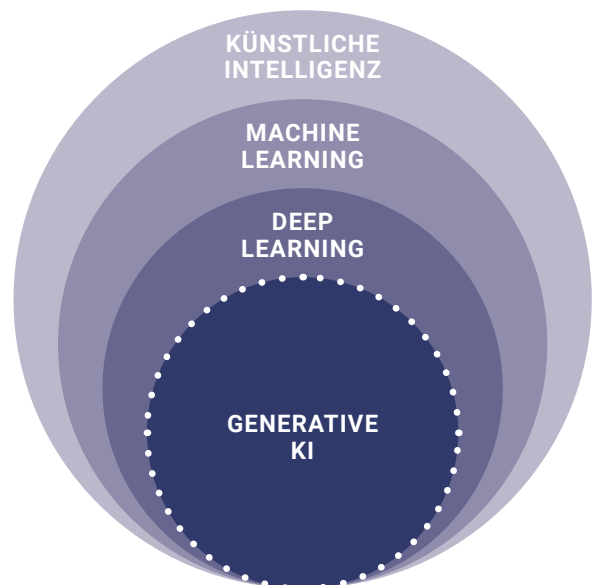
### Inhalte analysieren

GenAI kann Erkenntnisse aus einer Vielzahl an verschiedenen Daten wie zum Beispiel Text, Bild oder Ton gewinnen, vereinfachen und zusammenfassen.

### Dialog

GenAI kann genutzt werden, um ein Gespräch mit Experten zu simulieren, ein Brainstorming durchzuführen oder um Feedback zu erhalten.

Mit diesen Fähigkeiten verschiebt sich der Einsatz von KI von rein analytischen Aufgaben hin zu kreativen, dialogorientierten und multimodalen Anwendungen. Für Unternehmen bedeutet das: Prozesse können nicht nur automatisiert, sondern auch qualitativ verbessert und damit sogar neue Geschäftsmodelle erschlossen werden. Entscheidend ist, die Potenziale gezielt zu identifizieren und verantwortungsvoll einzusetzen – immer mit Blick auf Qualität, Sicherheit und den konkreten Mehrwert für alle Interessensgruppen.



# Die rasante Entwicklung von Generativer KI

## 2022

### Erste Praxisversuche

- KI-Chatbots (z. B. ChatGPT) zeigen erstmals breiten Nutzen im Alltag.
- Unternehmen beginnen zu experimentieren: Texte, E-Mails, einfache Analysen.
- Diskussionen zu Datenschutz, Verlässlichkeit und Verantwortung starten.

### Einordnung für KMU:

Noch **keine Pflicht zur Nutzung** – aber erste **Aha-Momente und Lernkurven**.

## 2023

### Vom Experiment zum Werkzeug

- KI wird in bestehende Arbeitsabläufe integriert (z. B. Schreiben, Recherchieren, Programmieren).
- Produktivitätsgewinne werden messbar, vor allem in Wissensarbeit.
- Bilder, Sprache und Text wachsen zusammen – KI wird vielseitiger.
- Unternehmen befassen sich stärker mit Leitplanken und Regeln für den Einsatz.

### Einordnung für KMU:

KI wird **ein nützliches Werkzeug für einzelne Rollen**, nicht mehr nur ein Spielzeug.

## 2024

### Integration & Regulierung

- KI-Funktionen werden fester Bestandteil von Standard-Software (Office, CRM, Marketing-Tools).
- Fokus verschiebt sich von «Was kann KI?» zu «Wo bringt sie konkret Mehrwert?»
- Regulierung (EU AI Act) und Qualitätsanforderungen gewinnen an Bedeutung.
- Vertrauen, Nachvollziehbarkeit und Datenschutz rücken in den Vordergrund.

### Einordnung für KMU:

Jetzt geht es um **gezielten Einsatz, Kosten-Nutzen-Abwägung** und **klare Regeln**.

## 2025

### KI im Tagesgeschäft

- KI übernimmt klar abgegrenzte Aufgaben (z. B. Support-Vorschläge, interne Auswertungen, Entwürfe).
- Prozesse werden teilautomatisiert, Menschen bleiben in der Verantwortung.
- KI wird günstiger, zuverlässiger und leichter einsetzbar – auch ohne grosse IT-Teams.
- Mehr Lösungen laufen direkt auf Endgeräten oder in bestehenden Tools.

**Einordnung für KMU:** KI wird **praktisch, bezahlbar und alltagstauglich** – Wettbewerbsvorteile entstehen durch kluge Nutzung, nicht durch Grösse.

## 2026

### 2026 – Konsolidierung & Fokus auf Wirkung

- KI ist ein selbstverständliches Hilfsmittel – ähnlich wie E-Mail oder Excel.
- Erfolgreiche Unternehmen setzen KI gezielt, verantwortungsvoll und wirtschaftlich ein.
- Klare Abgrenzung: Was automatisieren wir? Wo bleibt menschliches Urteilsvermögen entscheidend?
- Nachhaltigkeit, Sicherheit und Skalierbarkeit stehen im Fokus.

**Einordnung für KMU:** Nicht «mehr KI», sondern **bessere Entscheidungen** mit KI zählen.

# Demokratisierung und Skalierung ist einer von vier prägenden Trends bei 85% der Unternehmen, die KI bereits einsetzen

Die Entwicklung von Generative KI verläuft rasant und verändert Wirtschaft, Gesellschaft und Technologie in nie dagewesener Geschwindigkeit. Noch nie hat eine Technologie so schnell eine breite Nutzerbasis erreicht: zum Beispiel ChatGPT benötigte nur 60 Tage, um 100 Millionen Nutzer zu gewinnen.

Unternehmen weltweit experimentieren, skalieren und professionalisieren ihre KI-Anwendungen. Dabei stehen sie vor neuen Herausforderungen.

## VIER TRENDS PRÄGEN DABEI DIE KI-LANDSCHAFT

**Demokratisierung und Skalierung:** KI ist nicht mehr nur ein Thema für Programmierer und Akademiker. Dank intuitiver Benutzeroberflächen und natürlicher Sprache können heute Mitarbeitende aus allen Bereichen mit KI arbeiten. Bereits 85% der Unternehmen setzen Generative KI in mindestens einem Geschäftsbereich ein, Tendenz steigend.

**Daten als Engpass und Wettbewerbsvorteil:** Die Integration von KI mit eigenen, oft sensiblen Unternehmensdaten wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Viele Unternehmen kämpfen jedoch mit fragmentierten Datenlandschaften, mangeln-

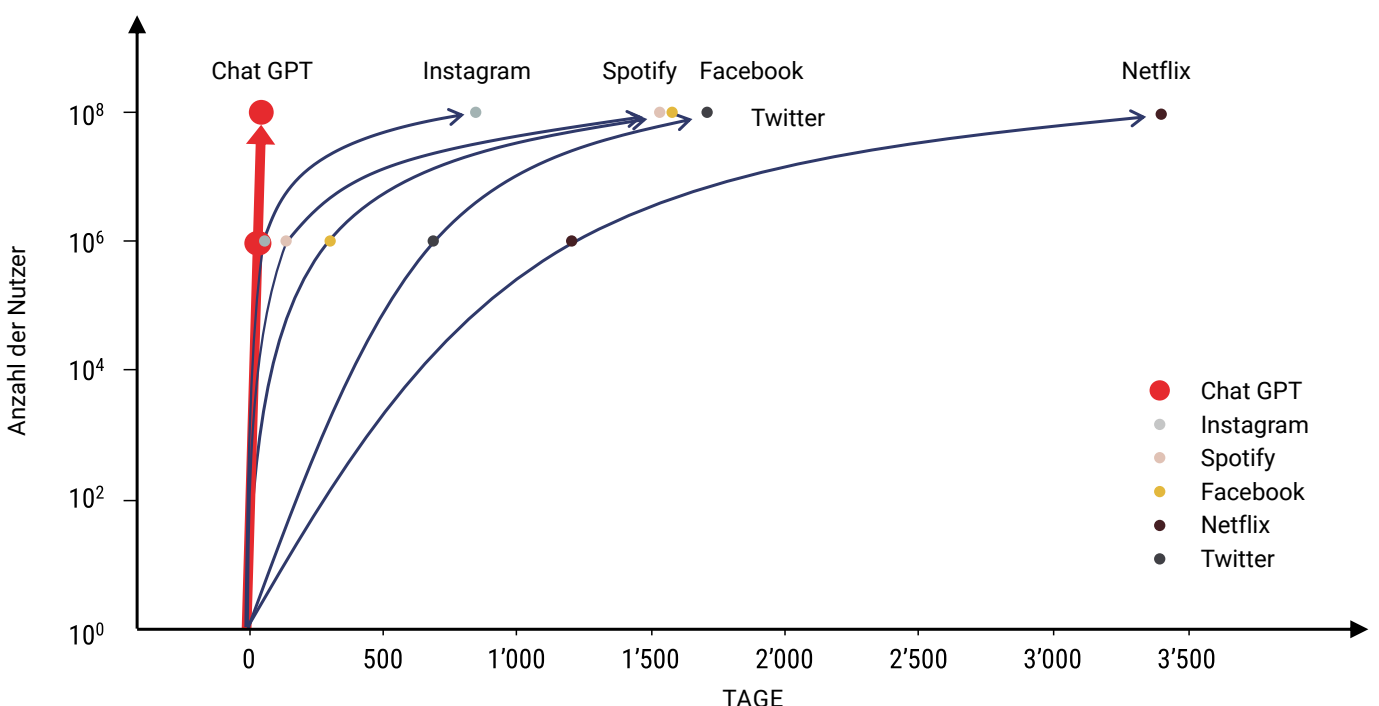
der Datenqualität und veralteter Infrastruktur. Nur 22% der Unternehmen sehen ihre aktuelle IT-Architektur als KI-ready.

**Investitions- und Innovationsschub:** Weltweit werden enorme Summen in KI-Infrastruktur, Chips und Cloud-Kapazitäten investiert. Gleichzeitig entstehen neue Geschäftsmodelle, und Unternehmen experimentieren mit unterschiedlichsten Anwendungsfällen – von Produktivitätstools bis hin zu komplexen, domänen-spezifischen Lösungen.

**Governance, Sicherheit und Regulierung:** Mit der schnellen Verbreitung steigen die Anforderungen an Datenschutz, Sicherheit und ethische Leitplanken. Regulatorische Initiativen wie der EU AI Act setzen neue Standards, während Unternehmen eigene Governance-Strukturen und «Centres of Excellence» aufbauen, um Risiken zu steuern und Innovation zu ermöglichen.

**Trotz, oder genau wegen, dieser Dynamik gelingt es vielen Unternehmen noch nicht, KI breit und nachhaltig zu verankern. Viele Organisationen sind von der Geschwindigkeit der Entwicklung überrascht bzw. schlicht überfordert.**

## # Anzahl der Tage bis 100 Mio. Nutzer der Technologie (Chat GPT: 60 Tage)



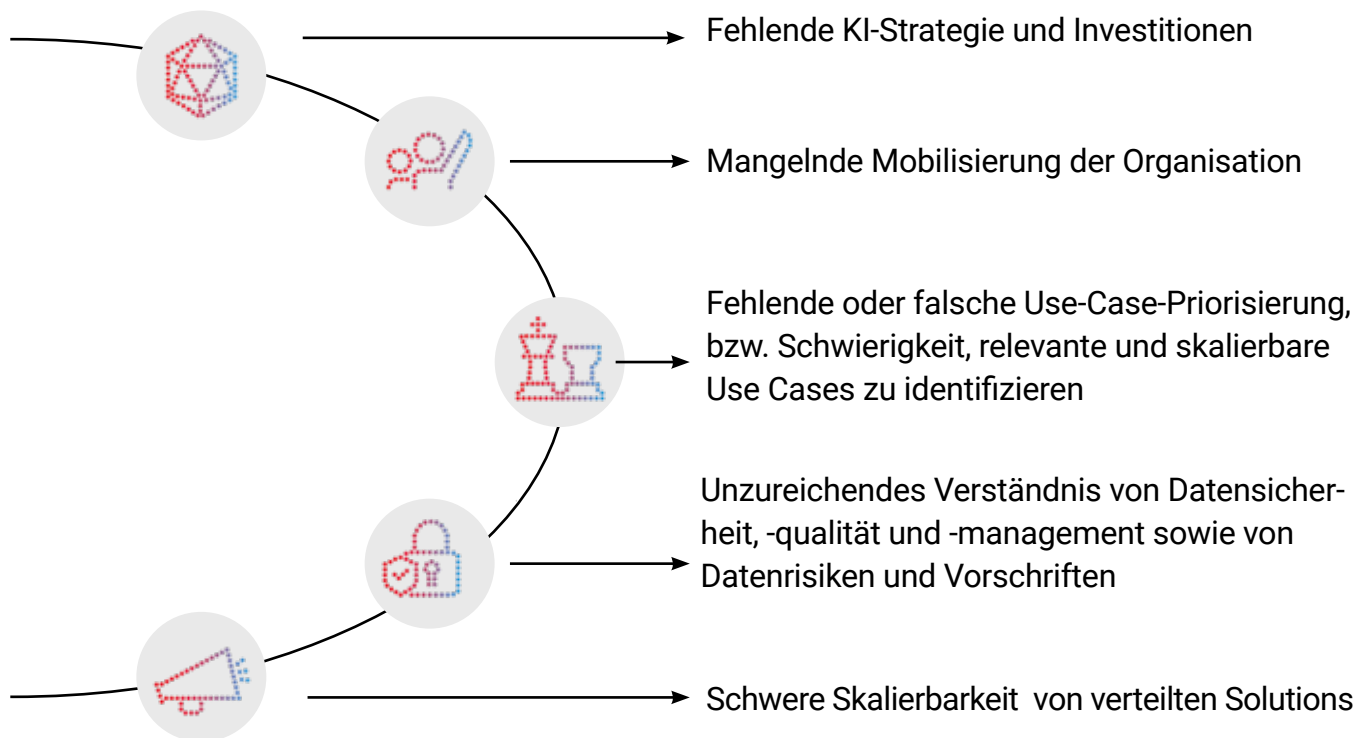
# ADOPTION

bringt verschiedene  
Hindernisse mit sich



# Adoption Hindernisse

Viele Unternehmen stehen bei der Einführung von KI vor ähnlichen Hürden. Die wichtigsten Stolpersteine auf dem Weg zur erfolgreichen KI-Adoption sind ...



## Studien zeigen: Um diese Hindernisse zu lösen, wird ein systematischer Ansatz zur KI-Adoption benötigt

### 1. KI ist Realität – echte Wertschöpfung bleibt die Ausnahme:

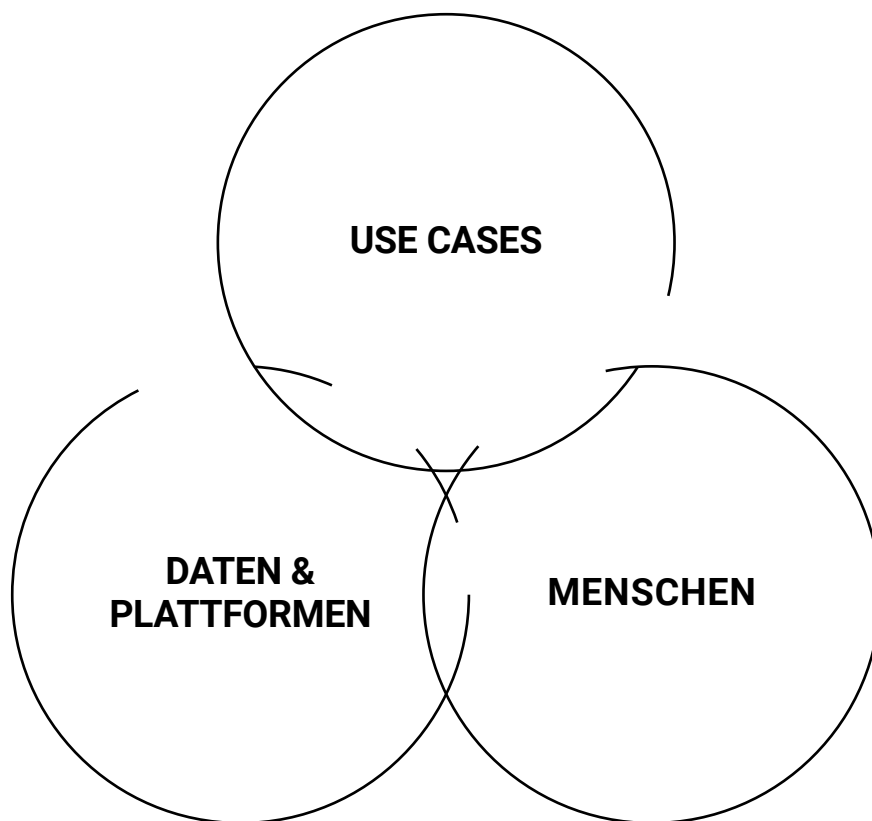
Laut Studien nutzen 85 % der Unternehmen weltweit Generative KI bereits in mindestens einem Geschäftsbereich. Doch nur 37 % sehen ihre Lösungen als produktionsreif und weniger als ein Viertel fühlt sich wirklich «KI-ready». (Economist, «Unlocking enterprise KI: opportunities and strategies», 2024)

### 2. Erfolg entsteht durch systematische Umsetzung und nicht durch Einzelinitiativen:

Wer alle Dimensionen von Use Cases, Daten & Plattformen und Menschen konsequent adressiert, skaliert KI schneller und nachhaltiger. Das zeigen nicht nur internationale Benchmarks, sondern auch die neuesten empirischen Analysen (OpenRouter, «State of AI», 2025)

### 3. Nachhaltige Verankerung sind die neuen Erfolgsindikatoren:

Nicht die schnelle Einführung, sondern die dauerhafte Verankerung von KI-Lösungen entscheidet über den Erfolg. Unternehmen, die frühzeitig einen echten «Fit» zwischen Geschäftsproblem und KI-Lösung schaffen, bauen nachhaltige Wettbewerbsvorteile auf. (OpenRouter, «State of AI», 2025)



**Erst die systematische Verbindung der drei Erfolgsfaktoren  
führt zu nachhaltigem Erfolg mit KI**

# Das Handbuch ist entlang von drei zentralen Erfolgsfaktoren strukturiert: Use Cases, Daten & Plattformen und Menschen

Dieses Handbuch ist entlang der drei zentralen Erfolgsfaktoren aufgebaut, die für die erfolgreiche Nutzung von KI in Organisationen entscheidend sind:

Use Cases, Daten & Plattformen und Menschen.

Jedes Kapitel adressiert jeweils die wichtigsten Herausforderungen und zeigt pragmatische Lösungswege auf.

## Use Cases

Im ersten Kapitel wird adressiert, wie Unternehmen die richtigen KI-Anwendungsfälle identifizieren, priorisieren und erfolgreich umsetzen. Der Fokus liegt darauf, KI-Initiativen eng mit der Unternehmensstrategie zu verknüpfen und konkrete Mehrwerte zu schaffen, statt nur isolierte Einzelprojekte zu verfolgen. Schritt für Schritt wird gezeigt, wie aus einer klaren Ambition passende Use Cases entwickelt, getestet und skaliert werden.

## Daten & Plattformen

Das zweite Kapitel behandelt die technologische und datenbezogene Basis für KI. Es zeigt, warum ein solides Datenfunda-

ment, bestehend aus strukturierten und unstrukturierten Daten, heute wichtiger ist denn je. Moderne Datenmanagement-Ansätze und flexible Plattformen helfen, Daten aus dem gesamten Unternehmen nutzbar zu machen und kontinuierlich zu pflegen. Besonderes Augenmerk liegt auf Herausforderungen wie Datenqualität, Sicherheit und regulatorischen Anforderungen.

## Menschen

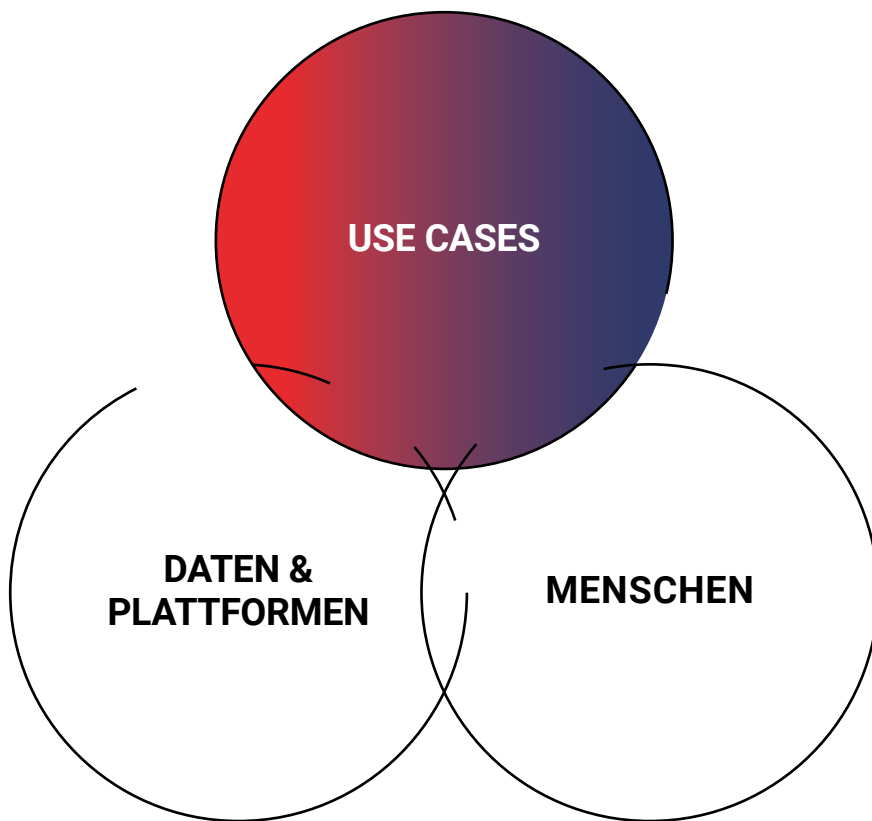
Im dritten Kapitel steht der Mensch im Mittelpunkt. Erfolgreiche KI-Implementierung und -Skalierung gelingt nur, wenn Mitarbeitende befähigt und eingebunden werden. Das Kapitel zeigt, wie Organisationen die nötigen Kompetenzen aufbauen, Change-Management gestalten und eine Kultur schaffen, in der KI verantwortungsvoll und wirkungsvoll genutzt werden kann und gleichzeitig Innovation und gefördert wird.

Jedes Kapitel enthält praxisnahe Beispiele, Checklisten und konkrete Handlungsempfehlung, damit Schweizer Unternehmen KI nicht nur einführen, sondern nachhaltig verankern und skalieren können.

# 2

# USE CASES

- **KI-Ambition**
- **Use Cases identifizieren**
- **Use Cases beurteilen und priorisieren**
- **Use Cases testen und einführen**
- **Use Case Inspiration**



# Durch einen Prozess in vier Phasen werden Use Cases strategisch identifiziert, priorisiert und eingeführt

## USE CASES ALS DREHPUNKT DER KI-EINFÜHRUNG

Für Schweizer Organisationen ist die Frage längst nicht mehr, ob man sich mit KI beschäftigt, sondern wo sie echten Nutzen stiften kann. Die Diskussion um konkrete Use Cases, ihre Mehrwerte und wie man diese erzielt, ist omnipräsent.

**Definition:** Ein KI Use Case beschreibt ein spezifisches Anwendungsszenario mit nachvollziehbarem Ziel, in dem KI eingesetzt wird, um ein bestimmtes Problem zu lösen oder einen definierten geschäftlichen Bedarf zu adressieren.

Die Kunst liegt darin, die «richtigen» Use Cases zu identifizieren und systematisch weiterzuentwickeln.

## Herausforderungen aus der Praxis

Typische Stolpersteine bei der Identifizierung von Use Cases sind:

- Bottom-up identifizierte Use Cases sind oft nicht skalierbar
- Use Cases werden nicht systematisch gesammelt und lassen sich keiner klaren Domäne zuordnen
- Priorisierung erfolgt nicht anhand klarer Kriterien

Das führt oft zu einem «Use Case Dschungel»:  
Viele Ideen, wenig Wirkung und schneller Frust.

## Warum Use Cases strategisch angehen?

Eine sehr schnelle Diskussion um KI Use Cases ist zwar wegen der Konkretheit und Betroffenheit beliebt, überspringt jedoch häufig einen wichtigen ersten Schritt.

Das Thema Use Cases sollte strategisch und überlegt angegangen werden, um die potenzialreichsten Use-Cases zu identifizieren und mit wenigen, fokussierten Use Cases zu starten. Ziel ist es, früh erste Erfolge zu erzielen und schrittweise weitere Bereiche hinzuzufügen – ohne die Organisation zu überfordern.

## Strategische Leitfragen für die Auswahl

Um mit KI erfolgreich zu sein, ist ein strategischer Blick entscheidend:

- Welches Problem soll mit KI gelöst werden?
- Welchen Nutzen erhoffen wir uns durch den KI-Einsatz?
- Welchen Zielbeitrag hat KI auf die Unternehmensstrategie?
- Welches strategische Problem soll der Einsatz von KI lösen?

## Empfohlener Prozess

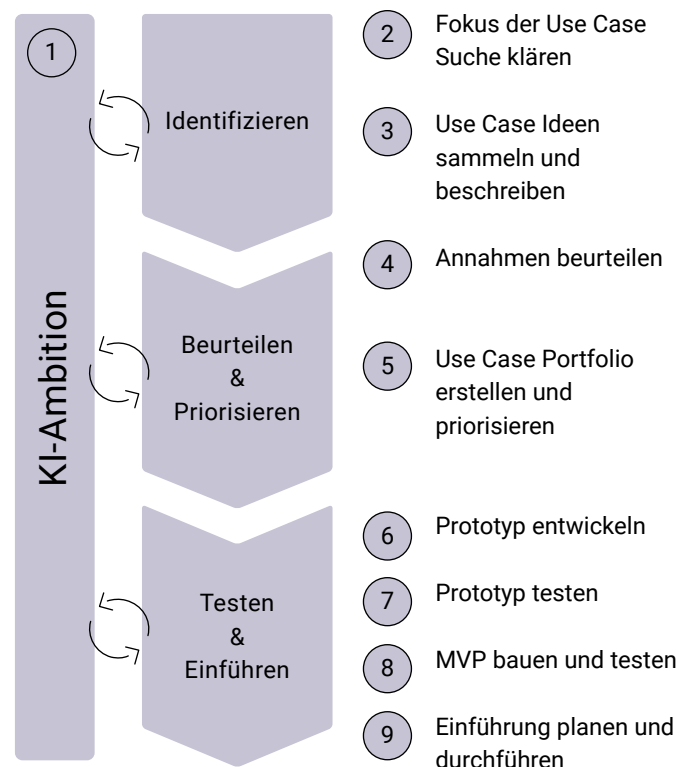
Der empfohlene Prozess zur Use Case Identifizierung **startet daher mit dem Festlegen einer KI-Ambition.**

Basierend auf dieser Ambition werden Use Cases systematisch gesammelt, bewertet, priorisiert und getestet.

Nur die vielversprechendsten Use Cases werden daraufhin weiterentwickelt und skaliert.

## In vier Phasen zu Use Cases:

- KI-Ambition festlegen
- Use Cases identifizieren
- Annahmen beurteilen & priorisieren
- Testen & einführen



## Fazit

Die eine voreilige Selektion von Use Cases birgt Frustpotential. Nur mit einem strukturierten Vorgehen werden die «richtigen» KI Use Cases selektiert.

In diesem Kapitel wird das empfohlene Vorgehen entlang des untenstehenden Prozesses Schritt für Schritt durchschritten.

**«Die entscheidende Frage ist nicht ob KI Nutzen bringt, sondern wo sie heute schon geschäftskritische Ergebnisse liefert»**

Iansiti & Lakhani, Autoren von «Competing in the Age of AI»  
zitiert in Economist, «Unlocking enterprise KI: opportunities and strategies», 2024

# Die KI-Ambition definiert den Wirkungsfokus und strategischen Zielbeitrag, welcher der KI-Einsatz haben soll

## UMFASSENDE CHARAKTER DES KI-EINSATZES VERSTEHEN

KI kann auf verschiedenen Ebenen und entlang von vier Dimensionen Wirkung entfalten:

### Dimension Individuum

KI verändert, wie Mitarbeitende arbeiten und interagieren. Use Cases auf dieser Ebene zielen darauf ab, die persönliche Produktivität und Kompetenzen zu steigern.

### Dimension Organisation

Hier geht es um KI-Anwendungen, die Teilprozesse oder ganze Ende-zu-Ende-Prozesse abbilden. Ziel ist es, Arbeitsabläufe zu ersetzen, zu beschleunigen oder die Qualität zu verbessern.

### Extern orientierte KI-Anwendungen

Diese Use Cases wirken nach aussen und schaffen Nutzen für Kundinnen und Kunden, Partner oder den Markt, etwa durch neue Geschäftsmodelle, Innovationen oder verbesserte Servicequalität.

### Intern orientierte KI-Anwendungen

Hier steht die Optimierung interner Abläufe im Fokus, z.B. durch Automatisierung, Prozessinnovationen oder die Steigerung der Effizienz.

## KI-Use Case Wirkungsfeld (siehe Abbildung)

Entlang dieser Dimensionen lässt sich das gesamte Spektrum möglicher Use Cases erkennen und bildet so die Grundlage für eine klare KI-Ambition.

So lassen sich folgende Wirkungsfelder identifizieren:

- Serviceeffizienz & -qualität:  
Wie kann KI die Kundenbindung stärken?
- Innovation & neues Geschäft:  
Wie verändert KI unser Geschäftsmodell?
- Persönliche Produktivität & Kompetenzen:  
Wie kann KI die individuelle Leistung fördern?
- Prozessinnovationen & Betriebsmodelle:  
Wie wird KI unsere Arbeitsweise neu definieren?

### Warum ist das wichtig?

Ein typischer Irrtum ist den KI-Einsatz nur verkürzt als (typischerweise) intern gerichtete Produktivitäts- und Effizienzmittel zu verstehen.

Wirkung entsteht aber auch dort, wo KI das Kundenerlebnis verbessert oder das Geschäftsmodell, die Wertschöpfung und die Marktpositionierung weiterentwickelt.

Die erfolgreichsten Unternehmen nutzen KI, um neue Geschäftsfelder zu erschliessen und sich strategisch neu aufzustellen und nicht nur, um bestehende Abläufe kurzfristig effizienter zu machen.

## KI-Use Case Wirkungsfeld



# «KI-Ambition 2026» – Unsere Ambition zur Transformation der Musterfirma ABC mit KI

## QUANTITATIVE AMBITION

2025	2025	2026	2026
<b>5</b>	<b>50+</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
<b>KI Use Cases</b>	<b>Mit-arbeitende</b>	<b>KI Anwendungen</b>	<b>KI Community</b>
systematisch auf Umsetzbarkeit und Impact geprüft / pilotiert (PoC, MVP, Pilot)	in Service, Marketing und Vertrieb in KI-Anwendung geschult	mit $\geq 15\%$ Effizienzsteigerung realisiert und produktiv	firmenübergreifend und mit Beteiligung aus allen Funktionen hinweg etabliert

## QUALITATIVE AMBITION

### Erforderliche Strukturen für KI-Kompetenz systematisch aufbauen

- ABC positioniert sich bewusst als proaktiver Gestalter im Umgang mit KI: Mit dem klaren Ziel, unter industriellen KMUs als pragmatischer Vorreiter anerkannt zu werden.
- KI ist als strategische Schlüsselpriorität im Top-Management verankert und wird kontinuierlich auf höchster Ebene gesteuert und weiterentwickelt. Die Gesamtverantwortung liegt bei ABC als zentraler Treiber der Transformation.
- KI-Kompetenz wird systematisch über alle relevanten Funktionen hinweg verankert. Schlüsselrollen und Teams werden gezielt befähigt, kontinuierlich begleitet und mit einheitlichen Standards und Tools ausgestattet.

### Business Impact durch KI entfalten

- KI-Lösungen liefern nachweisbaren Mehrwert in operativen Prozessen – insbesondere durch Effizienzgewinne, Qualitätssteigerung und Zeitersparnis.
- In der Anfangsphase liegt der Fokus auf internen Use Cases mit hohem Hebel, insbesondere in Marketing, Vertrieb, Kundenservice und administrativen Abläufen. Eine weitere Skalierung in weitere Bereiche erfolgt schrittweise.
- Erste produktive Use-Cases sind bis Ende 2026 in Betrieb und zeigen messbaren Nutzen und hohe Akzeptanz der Anwender entlang der operativen Wertschöpfung (Ziel: Effizienzsteigerung von  $\geq 15\%$  der adressierten Prozesse)

### Gesamte Organisation für KI mobilisieren, befähigen und begeistern

- Eine funktionsübergreifende KI-Community ist bis Anfang 2026 etabliert und wirkt als Motor für Wissensaustausch, Peer-Learning und die gruppenweite Verbreitung erfolgreicher Use Cases.
- Die Einführung von KI erfolgt als partizipativer Prozess – Mitarbeitende werden frühzeitig, freiwillig und aktiv eingebunden.

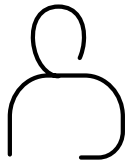
### Klares Zielbild für langfristigen Erfolg mit KI erarbeiten

- ABC entwickelt und revidiert fortlaufend das Zielbild, das die erforderlichen Strukturen, Kompetenzen und technischen Grundlagen definiert, um das volle Potenzial von KI langfristig zu erschliessen.
- Fehlende Kompetenzen werden intern oder durch gezielte Partnerschaften aufgebaut, um mittel bis langfristig auch komplexere interne und kunden-gerichtete KI Use Cases umsetzen zu können.
- ABC wird als moderner, zukunftsorientierter Arbeitgeber im Markt wahrgenommen, der durch glaubwürdiges Leadership und attraktive Entwicklungsmöglichkeiten KI- und Digital-Talente anzieht.

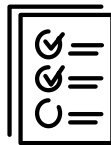
## LEITPRINZIPIEN «KI-AMBITION 2026»



Start small, grow big: Start mit kleineren aber realisierbaren Use-Cases



End-User sind immer mit im Driver Seat



Erfolgreiche Ansätze und Learnings firmenintern systematisch teilen



Verankerung von KI auf allen Hierarchiestufen



Fortlaufende Messung von Wirkung und Akzeptanz

# Nach Formulierung der KI-Ambition wird der Fokus der Use Case Suche definiert und erste Use Case Ideen gesammelt

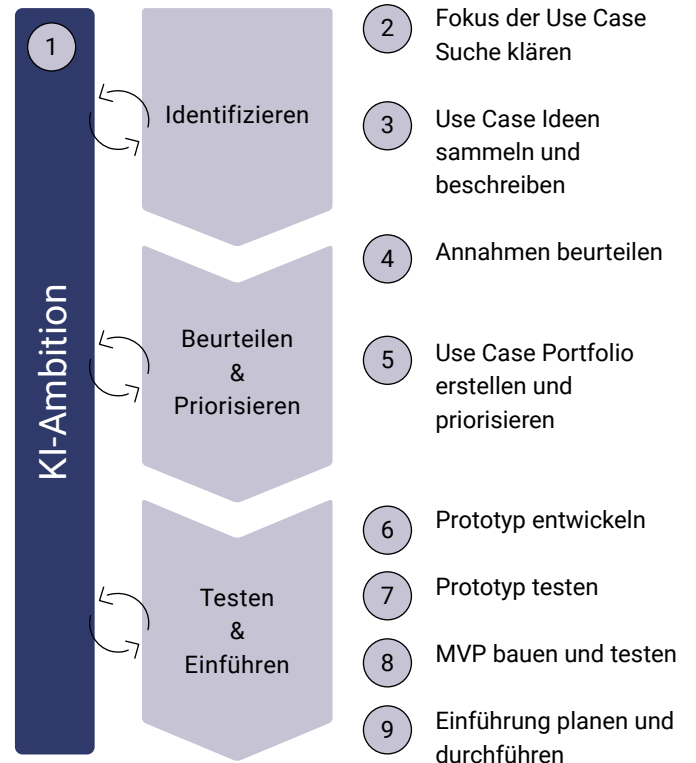
## Schritt 1: Klarer KI-Zielbeitrag definieren

Das Spektrum des Transformationsgrads potenzieller Use Cases zeigt auf, wie unterschiedlich der KI-Einsatz in Organisationen ausfallen kann. Umso wichtiger ist es deshalb, vor der Suche nach Use Cases eine klare Ambition, wie KI im Unternehmen eingesetzt werden soll und welchen Zielbeitrag man sich dadurch erhofft, festzulegen.

**Definition: Die KI-Ambition definiert die Ziele und Leitprinzipien im Umgang mit KI und stellt die Grundlage für das Treffen von Entscheidungen dar.**

Dabei folgt eine KI-Ambition einer Kaskadierungslogik. Dies bedeutet, dass die Unternehmensstrategie Anregungen und Rahmenbedingungen für die KI-Ambition vorgibt. Diese sind von der KI-Ambition aufzunehmen und zu adressieren, um die Einordnung in der Unternehmensstrategie sicherzustellen und diese zu unterstützen.

In der Praxis beinhaltet eine Ambition sowohl qualitative als auch quantitative Aspekte und skizziert ein klar messbares, zeitlich terminiertes Ziel.



Die Formulierung der Ambition erfolgt in einem Kernteam in welchem die Geschäftsleitung und das Senior Leadership involviert sind und ebenso Repräsentanten aus der IT umfasst, um die technische Umsetzbarkeit sicherzustellen.

## Folgende Leitfragen sind bei der Erstellung einer Ambition zu beantworten:

1. Welche Rahmenbedingungen sind von der Unternehmensstrategie zu übernehmen?  
Was ist nicht verhandelbar?
2. Welchen Zielbeitrag leistet KI zur Unternehmensstrategie?
3. Welche qualitative und quantitative Ambition wird im Zusammenhang mit dem KI-Einsatz verfolgt?  
Wie soll Erfolg im / durch den KI-Einsatz definiert werden?
4. Welche Prinzipien sollen im Umgang mit KI beachtet werden?

# Methoden zur Ideensammlung:

- 1. Generative KI als Kreativitäts-Assistent – GenAI bietet sich hervorragend an, um Ideen für KI Use Cases im Unternehmen zu generieren. Eine genaue Beschreibung des angestrebten Nutzens und des Kontextes ist dafür unbedingt notwendig**
- 2. Workshops mit interdisziplinären Teams – Einbindung von Fachbereichen, IT und Management, um unterschiedliche Perspektiven zu sichern.**
- 3. Kreativmethoden nutzen – Methoden wie Crazy 8s sind geeignet für schnelles Visualisieren und Ausprobieren unterschiedlicher Ideen.**
- 4. Best Practice Scans – Inspiration durch bestehende KI-Anwendungen in der eigenen Branche oder bei vergleichbaren Unternehmen.**
- 5. Prozessanalysen – Identifikation von Arbeitsschritten mit hohem Automatisierungspotenzial.**
- 6. Customer Journey Mapping – Betrachtung der Kundenreise, um Einsatzfelder für personalisierte Services und bessere Kundenerlebnisse zu erkennen.**

# Die Definition einer KI-Ambition bildet den Startpunkt der KI-Reise und informiert nachfolgende Schritte

## Schritt 2: Fokus der Use Case Suche definieren

KI Use Cases sind vielfältig und die Kreativität der Möglichkeiten scheint keine Grenzen zu kennen. Doch wo sind Use Cases zu suchen, die Nutzen in der Organisation generieren?

Eine erste Richtung wurde bereits durch die Vorarbeit mit der KI-Ambition vorgelegt. Daraus werden Leitplanken für die Use Case Identifizierung abgeleitet, die den Suchbereich für Anwendungsfälle absteckt. Für die Suche nach Use Cases sind zudem die KI-Wirkungsfelder beizuziehen.

Eine Vielzahl der Use Case Diskussionen laufen aktuell vor allem auf den Ebenen von Arbeitsplatz und Prozesse ab. Unternehmen investieren in die Steigerung der persönlichen Produktivität durch Anwendungen wie CoPilot oder einen firmeninternen Chatbots.

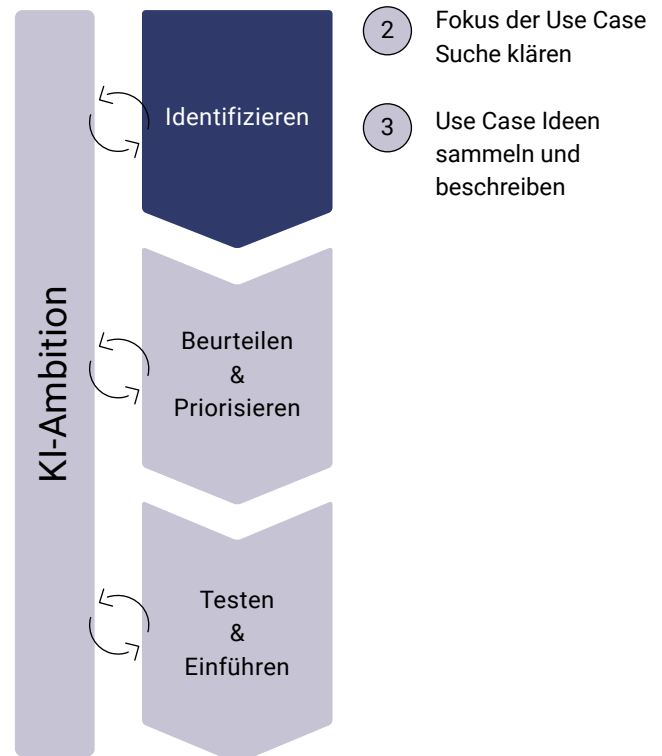
Ziel sollte es langfristig aber sein, Anwendungen mit klarer Ergebniswirkung zu identifizieren, weshalb diese umfassende Wirkungsfelder-Ansicht eingenommen werden sollte. Use Cases sollten immer aus Organisationssicht und nicht Technologiesicht definiert werden.

Um die Use Case Identifizierung strukturiert voranzutreiben ist ein Kernteam zu bestimmen, dass die Ideensammlung koordiniert, die relevante KI-Wirkungsfelder selektiert und grobe Stossrichtungen sowie z.B. erste Funktionen in der Organisation auswählt. Gleichzeitig hat das Team die Aufgaben Workshops zu organisieren und die Einhaltung des Prozesses sicherzustellen. Dieses Team muss anschliessend Unternehmensvertreter aus verschiedensten Bereichen einbeziehen, um eine umfängliche Geschäfts-sicht sicherzustellen.

## Schritt 3: Use Case Ideen sammeln

Ausgehend von der KI-Ambition ist auf allen Ebenen der Wirkungsfelder ein Brainstorming mit dem definierten KI-Kernteam durchzuführen. Die folgenden Leitfragen helfen bei der Ideensuche: Welche wiederkehrenden Aufgaben in der Organisation könnten durch Automatisierung oder Assistenzsysteme vereinfacht werden?

- Wo entstehen aktuell Engpässe, Wartezeiten oder Fehler, die durch datenbasierte Lösungen reduziert werden könnten?
- Welche Entscheidungen werden heute noch stark basierend auf Bauchgefühl getroffen und könnten durch datenbasierte Analysen unterstützt werden?
- In welchen Bereichen gibt es besonders viel ungenutzte Daten, die Mehrwert stiften könnten?
- Wo besteht direkter Einfluss auf Kundenerlebnis, Mitarbeiterzufriedenheit oder neue Geschäftsmöglichkeiten?



- Wenn wir unser Geschäft neu denken würden, wie sähe es aus, wenn KI ein natürlicher Bestandteil wäre?
- Wie bauen wir ein ausgewogenes KI-Portfolio aus schnellen Gewinnen, strategischen Investitionen und experimentellen Projekten?

Ziel ist es, eine lange Liste von Ideen zu haben, die einen Beitrag auf die Ambitionserfüllung leisten.

Strukturierte Vorlagen helfen, einen umfassenden Blick zu behalten und doch genügend Details zu bedenken, sodass die KI-Idee ausreichend granular beschrieben ist. Ein Beispiel für eine solche Dokumentation kann dem Anhang entnommen werden. Diese Granularität ist nötig, um in einer nächsten Phase zugrundeliegende Annahmen zu prüfen und dadurch die Use Cases zu Beurteilen und zu Priorisieren.

### Checkliste «Identifizieren»

- KI-Ambition konsultiert und Fokus definiert
- KI-Mitwirkenden und Kernteam definiert
- GenAI-Recherche und Workshop durchgeführt
- Mindestens 30 Ideen generiert
- Ideen grob dokumentiert

# KI Use Case Bewertung

Illustrativ

**Titel:** Automatisierte Rechnungserkennung und -verarbeitung

**Beschreibung:**

Eingehende Rechnungen werden per KI automatisch erkannt, relevante Daten extrahiert und direkt ins ERP-System übertragen. Ziel: Weniger manuelle Dateneingabe, weniger Fehler, schnellere Verarbeitung.

**Bewertung aussergewöhnlicher Risiken erforderlich?**

- Ethisch (z. B. Umgang mit Geschlecht oder Diversität)
- Cyber-Sicherheitsrisiko (z. B. in vollständig automatisierten Prozessen)
- Rechtlich (z. B. ausstehende regulatorische Änderungen)
- Mensch-in-der-Schleife (z. B. Black-Swan-Ereignisse)

**WERT – Geschaffener geschäftlicher und/oder Nutzerwert**

**1 Wie trägt der Use Case zur KI-Vision bei?**  
Erhöht die Effizienz und Qualität in der Administration, entlastet Mitarbeitende und schafft Zeit für wertschöpfende Tätigkeiten.

**2 Welche strategischen Vorteile bringt der Use Case?**

<input type="checkbox"/> Bessere Kundenerfahrung	<input checked="" type="checkbox"/> Reduzierte Komplexität / Risiken	<input type="checkbox"/> Neuer Markt
<input type="checkbox"/> Umsatzwachstum	<input checked="" type="checkbox"/> Verbesserte Reaktionsfähigkeit / Effizienz	<input type="checkbox"/> Bessere Entscheidungsfindung durch Einsichten
<input type="checkbox"/> Gesteigerter Absatz	<input checked="" type="checkbox"/> Verbesserte Qualität von Service oder Produkt	

**3 Was ist der geschätzte geschäftliche Wert (z. B. Einsparungen, zusätzlicher Umsatz)?**  
Einsparung von ca. 200 Stunden/Jahr (~CHF 15'000) durch Wegfall manueller Dateneingabe, Reduktion von Fehlerkosten.

**UMSETZBARKEIT – Leichtigkeit der Implementierung**

Bitte geben Sie für die folgenden Aussagen einen Wert zwischen 0 (stimme überhaupt nicht zu) und 5 (stimme voll zu) in den an. Wenn Sie eine Aussage nicht bewerten können, setzen Sie bitte (-) ein.

1. Daten & Infrastruktur	2. Algorithmen & Lösung	3. Prozesse & Systeme	4. Erforderliches Know-how
<b>5</b> Wir haben Zugriff auf die erforderlichen Daten.	<b>5</b> Wir wissen, wie dieses Problem gelöst werden kann.	<b>5</b> Neue Prozesse müssen nicht eingeführt werden.	<b>4</b> Benötigtes technisches Know-how ist vorhanden.
<b>4</b> Wir verfügen über die erforderliche Infrastruktur.	<b>4</b> Eine ähnliche Lösung wurde bereits implementiert.	<b>4</b> Bestehende Prozesse können leicht angepasst werden.	<b>5</b> Erforderliches domänenspezifisches Wissen ist vorhanden.
<b>4</b> Wir haben die erforderliche Datenqualität.	<b>5</b> Wir kennen Technologien, die für dieses Problem geeignet sind.	<b>4</b> Keine wesentlichen Änderungen sind erforderlich.	<b>4</b> Allgemeines Verständnis für KI ist vorhanden.

Wie lange dauert die Entwicklung des Anwendungsfalls bis zum verifizierten PoV (Proof of Value)?

- < 3 Monate (+5 Punkte)
- 10–12 Monate (+2 Punkte)
- 4–6 Monate (+4 Punkte)
- > 12 Monate (+1 Punkt)
- 7–9 Monate (+3 Punkte)

AUSGEFÜLLTE KI USE CASE BEWERTUNG

Gesamtpunktzahl:  
Machbarkeitsindex  
(max. 65)

**61**

# In einer zweiten Phase werden zugrundeliegende Annahmen hinter den Use Cases beleuchtet und beurteilt

## Schritt 4: Annahmen beleuchten

Die erstellte Longlist von Ideen ist weiter zu detaillieren. Um in späteren Schritten eine Priorisierung der möglichen Use Cases vorzunehmen, ist eine Einschätzung entlang der folgenden Dimensionen vorzunehmen:

- **Wert:** Welchen Wert generiert der Use Case?
- **Machbarkeit:** ist der Use Case technisch umsetzbar?

Zur strukturierten Einschätzung dieser beiden Punkte empfiehlt sich folgender Ablauf, der auf dem Template links festgehalten wird:

### Titel & Beschreibung

Hier ist der Use Case kurz zu beschreiben und das adressierte Problem, die benötigte Datenbasis sowie der erwartete Output zu umreissen.

### Risikoabschätzung

Prüfung aussergewöhnlicher Risiken – etwa ethische Fragestellungen (Bias, Fairness), regulatorische Anforderungen, Cyber-Security oder Notwendigkeit menschlicher Kontrolle. Markierte relevante Punkte sind einer vertieften Analyse zu unterziehen.

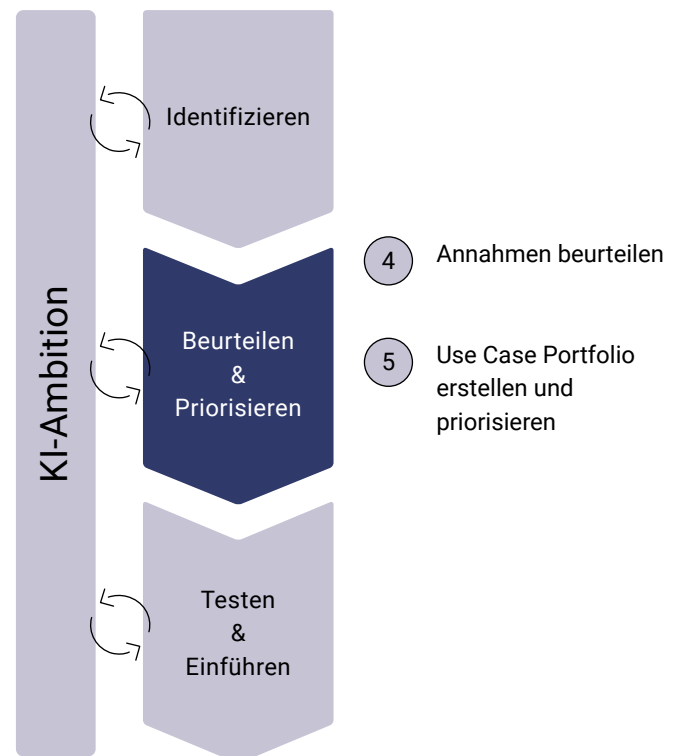
### Einschätzung Wertbeitrag (Wert)

- **KI-Vision:** Einordnung des Use Cases in die strategische KI-Ausrichtung.
- **Strategische Vorteile:** Zuordnung der Nutzenkategorien (z.B. bessere Kundenerfahrung, Effizienzsteigerung, neue Märkte).
- **Geschäftswert:** Schätzung des potenziellen Impacts in finanziellen Grössen (Einsparungen, Umsatzsteigerung) und festhalten von zugrundeliegenden Annahmen.

### Bewertung der Umsetzbarkeit (Machbarkeit)

Zur Einschätzung der Machbarkeit eines Use Cases werden vier Bereiche betrachtet:

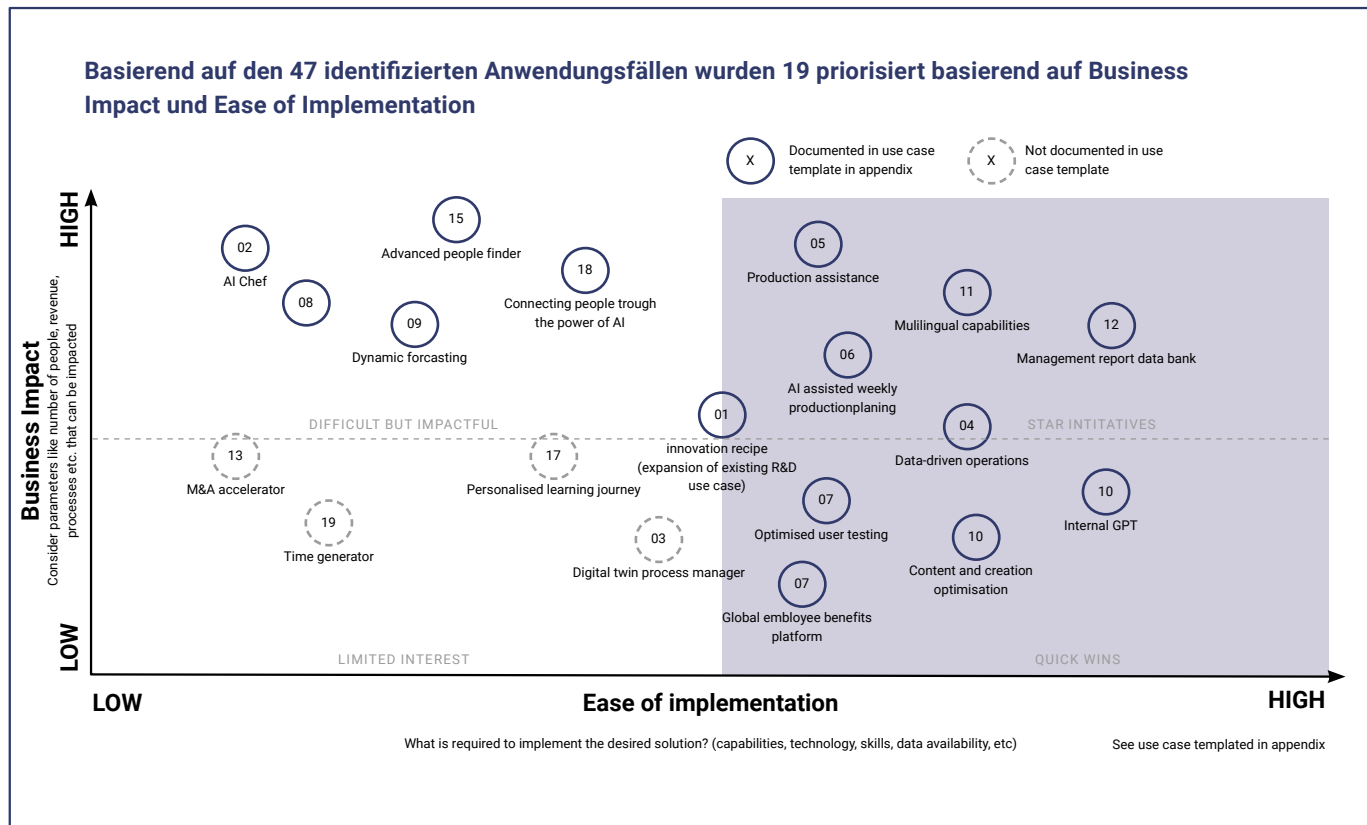
- **Daten & Infrastruktur:** Zugang zu den benötigten Daten, ausreichende Datenmenge und passende Qualität.
- **Methoden & Lösungen:** Verfügbarkeit geeigneter technischer Mittel, Orientierung an bereits gelösten ähnlichen Problemen, bekannte Verfahren für die Anwendung.



- **Abläufe & Systeme:** Notwendigkeit von Anpassungen bei Prozessen, IT-Systemen und Organisation so gering wie möglich.
- **Erforderliches Wissen:** Vorhandensein von technischem und fachlichem Wissen sowie Möglichkeit, Schulungen zeitnah durchzuführen.

In jeder Dimension sind Abklärungen zu treffen und die Erkenntnisse entsprechend zu bewerten. In der Umsetzbarkeit resultiert als Ergebnis eine Gesamtbewertung (Numerisch), die den Vergleich verschiedener Use Cases ermöglicht.

Diese Beurteilung ist für alle identifizierten Use Cases durchzuführen. Basierend darauf kann in einem nächsten Schritt eine Übersicht über alle beschriebenen Use Cases erlangt werden und eine Beurteilung bzw. Priorisierung wird ermöglicht.



Matrix zur Priorisierung von Use Cases

Illustratives Beispiel

## CASE STUDY:

### Generative KI für Marketing & Kommunikation – Innovation und Effizienz im globalen Industriekonzern

Ein weltweit führendes Unternehmen der Aluminium- und Energiebranche stand vor der Aufgabe, die Potenziale von Generative KI gezielt im Marketing und in der Kommunikation zu nutzen. Ziel war es, Innovationskraft und Effizienz zu steigern und die Teams für den Einsatz neuer Technologien zu begeistern.

Der Startschuss fiel mit einem gross angelegten, virtuellen Workshop, an dem rund 100 Mitarbeitende aus Marketing und Kommunikation teilnahmen. Im Zentrum stand die gemeinsame Entwicklung von Use Cases, wobei der Fokus insbesondere auf multimodalen Anwendungen lag – also der Kombination von Text- und Bildgenerierung. Die Teilnehmenden brachten ihre domänenspezifischen Herausforderungen und Ideen ein, sodass eine breite Palette an Anwendungsfällen entstand.

Im nächsten Schritt wurden die vielversprechendsten Ideen identifiziert und als Quick Wins oder Explorationsfelder klassifiziert. Für die Pilotierung wurden klare Hypothesen formuliert und eine minimalistische Governance definiert – etwa zu Datenumgang und Freigaben. Ziel war es, möglichst schnell erste Prototypen zu testen und die Ergebnisse transparent zu machen.

Bereits nach sechs Monaten zeigte sich der Erfolg: Generative KI wurde in der gesamten Abteilung breit eingesetzt. Standardisierte Prompts, klare Dos & Don'ts sowie messbare Qualitätskriterien sorgten für eine spürbare Produktivitätssteigerung. Gleichzeitig entstand eine Innovationskultur, in der Teams ermutigt wurden, neue Ideen rasch zu testen und in die Praxis zu überführen.

#### Gewonnene Erkenntnisse:

Schnelle, sichtbare Erfolge waren entscheidend, um Akzeptanz und Motivation zu fördern. Die Governance wurde pragmatisch gehalten – so viel Sicherheit wie nötig, so wenig Bürokratie wie möglich. Besonders wichtig für die nachhaltige Adoption waren klare Guidelines, gezielte Schulungen und regelmässige Feedback-Zyklen.

#### Zusammenfassung:

Die Case Study zeigt, wie ein strukturierter, partizipativer Ansatz und schnelle Pilotierungen dazu beitragen, Generative KI im Marketing und in der Kommunikation erfolgreich und nachhaltig zu verankern.

# Mit der Erstellung eines Use Case Portfolios werden Use Case Ideen transparent gesammelt und vergleichbar dargestellt

## Schritt 5: Einordnung der Anwendungsfälle

Zur Priorisierung werden die identifizierten Anwendungsfälle in einer zweidimensionalen Übersicht entlang der folgenden Dimensionen eingeordnet (vgl. Abbildung links):

- **Geschäftlicher Nutzen (Business Impact):** Erwarteter Beitrag zu Umsatzsteigerung, Kostensenkung, Effizienz, Qualität oder Kundenzufriedenheit.
- **Umsetzbarkeit (Ease of Implementation):** Einschätzung, wie leicht ein Anwendungsfall technisch, organisatorisch und personell realisiert werden kann (z. B. Verfügbarkeit von Daten, Anpassung von Prozessen, vorhandenes Fachwissen).

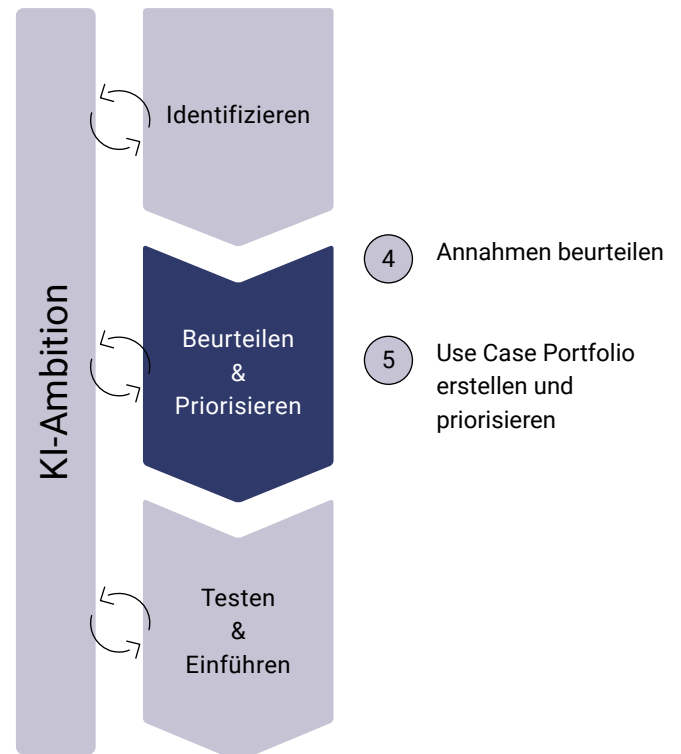
Die beiden Dimensionen ziehen 4 Felder auf, in die die Use Cases eingeordnet werden.

### Vier Kategorien zur Priorisierung:

- **Schlüsselinitiativen (Star Initiatives)** – Oben rechts: Hoher Nutzen und gute Machbarkeit; diese Fälle bilden den Kern der KI-Strategie.
- **Schnelle Erfolge (Quick Wins)** – Unten rechts: Anwendungsfälle mit geringem Aufwand und sichtbarem Nutzen in kurzer Zeit.
- **Aufwendig, aber wirkungsvoll (Difficult but Impactful)** – oben links: Hoher Nutzen, jedoch mit grösserem Aufwand und längerer Umsetzungszeit.
- **Geringe Relevanz (Limited Interest)** – unten links: Wenig Nutzen und gleichzeitig schwer realisierbar; keine Priorität.

### Empfohlenes Vorgehen:

1. Zuerst sollten schnelle Erfolge umgesetzt werden, um Erfahrungen zu sammeln und sichtbare Resultate zu schaffen.
2. Anschliessend liegt der Schwerpunkt auf den Schlüsselinitiativen, da hier der grösste Nutzen für die Organisation entsteht.
3. Anspruchsvollere, aber wirkungsvolle Vorhaben werden in eine strategische Pipeline aufgenommen, um sie bei passenden Voraussetzungen umzusetzen.
4. Anwendungsfälle mit geringer Relevanz werden lediglich beobachtet.



Neben den Quick Wins sind die Use Cases, die als Schlüsselinitiativen eingeordnet wurden, fokussiert zu verfolgen. Diese werden im nächsten Prozessschritt «Testen und Einführen» weiter untersucht und damit verbundene Unklarheiten werden systematisch durch verschiedene Experimente reduziert.

Für die «Ausreifung» und Konkretisierung der Use Case Ideen ist das Kernteam mit weiterer technischer Expertise anzureichern (z.B. technische Architekten) und auch Change-Manager sollten beigezogen werden, um die Umsetzbarkeit zu beurteilen und Change-Komponenten früh mitzudenken. Der vermutete Wertbeitrag ist zudem mit Geschäftsvertretern zu spiegeln.

### Checkliste «Beurteilen & Priorisieren»

- Template «KI Use Case Assessment» für jede Use Case Idee ausgefüllt
- Bewertete Use Cases in Priorisierungsmatrix eingeordnet
- Ideen in der Kategorie «schnelle Erfolge» und «Schlüsselinitiativen» genauer betrachtet und je 2–3 Kernideen ausgewählt
- Schlüsselpersonen pro Kernideen definiert und Vorbereitungen für Testphase getroffen

# IN DREI PHASEN KLARHEIT GEWINNEN

1

## Prototyp

Leitfrage: **Ist die KI-Lösung machbar und wirksam im Hinblick auf das identifizierte Problem oder die Chance?**

- Entwicklung eines relevanten PrototypTestkonzepts für den Kern des Use Case
- Auswahl und Sammlung geeigneter Testdaten
- Definition von Evaluationskriterien
- Aufbau und Bewertung des Prototyp

2

## Minimum Viable Product (MVP)

Leitfrage: **Stiftet die KI-Lösung echten Nutzen im Alltag, und lässt sie sich iterativ verbessern?**

- Verfeinerung der KI-Lösung basierend auf Erkenntnissen und Feedback aus dem PoC
- Erweiterung von Umfang und Skalierung des Modells
- Entwicklung der notwendigen Benutzeroberfläche
- Launch des MVP und Sammlung von Nutzerfeedback

3

## Einführung und Skalierung

Leitfrage: **Wie kann die Lösung optimiert, integriert und langfristig gepflegt werden, um nachhaltigen Wert zu schaffen?**

- Optimierung der KI-Lösung basierend auf Nutzerfeedback
- Integration der Lösung in bestehende Systeme
- Implementierung robuster Monitoring- und Wartungsprozesse
- Entwicklung und Durchführung von Trainings- und Supportprogrammen zur erfolgreichen Anwendung
- Laufende Bewertung von Leistung, Wirkung und ROI der Lösung

## Zwischen Prototyp und MVP stellt sich die Make or Buy Frage:

Müssen wir das den Test / das Tool selbst bauen, um den Use Case zu verstehen – oder können wir das einkaufen?

## Folgende Dimensionen sind zu beleuchten:

### Strategische Relevanz

- A. Ist KI-Kernkompetenz oder Unterstützungsfunktion?
- B. Trägt sie direkt zur Differenzierung beim Kunden bei?

### Daten & Know-how

- A. Sind unsere Daten einzigartig?
- B. Wollen/müssen wir sie extern geben (Datenschutz, IP)?

### Geschwindigkeit & Ressourcen

- A. Wie schnell brauchen wir Resultate?
- B. Können wir Betrieb & Weiterentwicklung stemmen?

### Total Cost of Ownership (TCO)

- A. Nicht nur Entwicklung, sondern: Betrieb, Wartung, Updates, Abhängigkeiten betrachten!

### Buy, wenn:

- KI eine Commodity-Funktion ist
- Time-to-Market kritisch ist  
internes Know-how fehlt
- Fokus auf Business statt Technik

### Make, wenn:

- KI ein **strategischer Differenziator** ist
- eigene Daten den Hauptwert schaffen
- langfristige Kontrolle entscheidend ist
- Skalierung Teil der Wettbewerbsstrategie ist

# Durch das Testen von Use Cases werden Erfahrungen zur Umsetzbarkeit gewonnen und Unsicherheit reduziert

Nachdem Use Cases einer Priorisierung unterzogen wurden, gilt es die vermuteten Nutzenpotenziale in Form von konkreten Tests zu bestätigen.

Drei Phasen sind dafür zentral: Proof-of-Concept, Minimum Viable Product und Einführung und Skalierung.

## Schritte 6 & 7: Prototyp entwickeln und testen

Zu Beginn wird klein gestartet. Ein klar definierter Use Case wird mit überschaubarem Aufwand getestet. Daten werden gesammelt, Evaluationskriterien festgelegt und ein Prototyp aufgebaut. Das Ziel ist nicht ein fertiges Produkt, sondern der Beleg, ob die Lösung technisch funktioniert und ein reales Problem lösen kann. Am Ende der Prototyp-Phase wird die Entscheidung getroffen, ob der Use Case abgebrochen wird, das Experiment angepasst und wiederholt werden muss oder der Use Case weitergeführt wird.

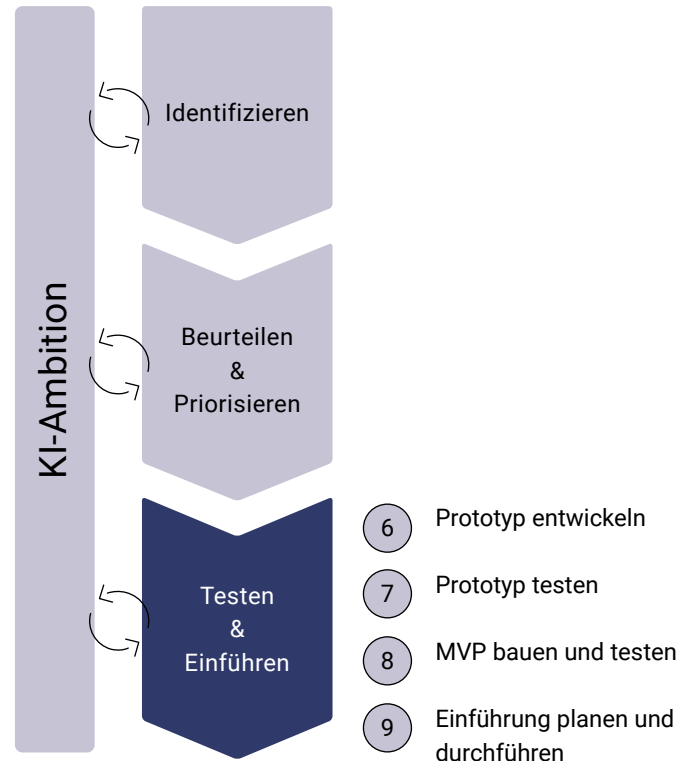
## Schritt 8: Minimum Viable Product (MVP)

Im zweiten Schritt wird der Prototyp zum ersten nutzbaren Produkt weiterentwickelt. Funktionen werden ausgebaut, eine einfache Oberfläche implementiert und eine Pilotgruppe von Anwendern eingebunden. Wichtig ist die systematische Sammlung von Feedback. Nur so kann überprüft werden, ob die Lösung im Alltag Mehrwert schafft und ob sie schrittweise verbessert werden kann.

## Pragmatischer Leitgedanke – Iterative Ausführung

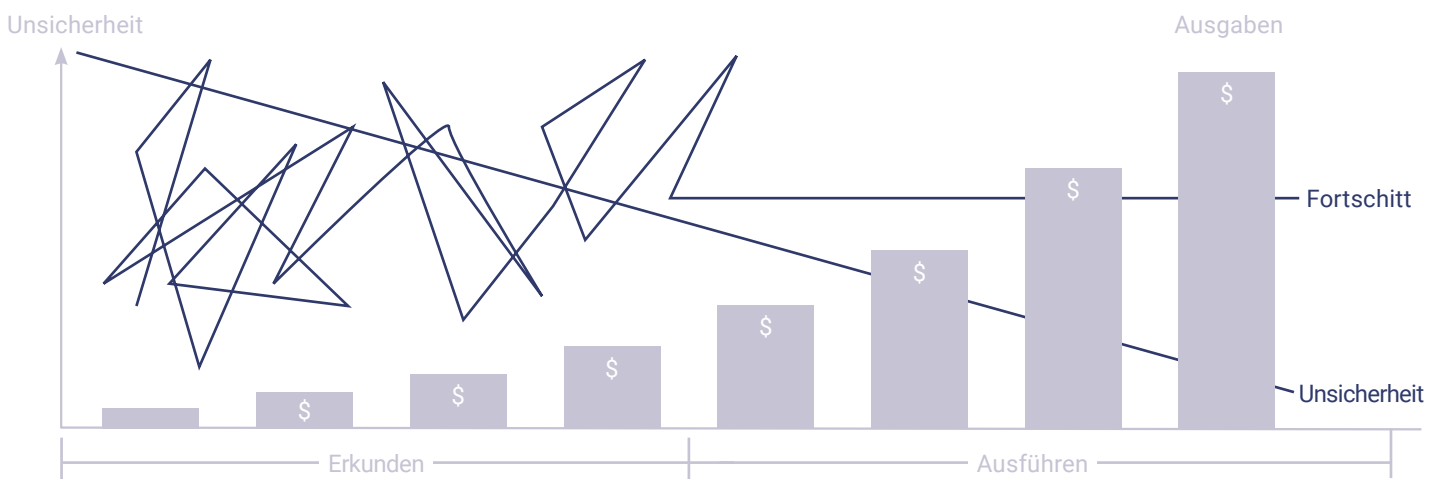
Kein Sprung ins Blaue, sondern ein disziplinierter, iterativer Prozess – dies stellt den Modus Operandi im Testen der Use Case dar.

Mit jedem Schritt und jedem Test steigt die Sicherheit, dass die KI-Lösung nicht nur funktioniert, sondern auch Akzeptanz findet und messbaren Nutzen bringt.



Um die benötigten Erkenntnisse zu generieren, arbeitet das Kernteam nun zunehmend mit agilen Delivery Teams zusammen. Testergebnisse werden kontinuierlich mit Vertretern aus dem Geschäft / Management gespiegelt, um den Beitrag zur Unternehmensstrategie sicherzustellen.

Wichtig ist an dieser Stelle zu betonen, dass der beschriebene Prozess von der Identifizierung bis zur Einführung keineswegs linear ablaufen muss – im Gegenteil: die Praxis zeigt, dass ein iteratives Vorgehen unumgänglich ist. Es geht im Kern darum, schnell zu lernen, Fehler zu machen, Erkenntnisse zu gewinnen und dann das Vorgehen entsprechend anzupassen.



«Weniger als 20% der KI-Pilotprojekte schaffen es in die Produktion. Es braucht eine Menge an Experimenten, um herauszufinden, was wirklich Wert schafft.»

Gereurd Roberts, Geschäftsführer, Seven Digital, Seven West Media  
zitiert in Economist, «Unlocking enterprise KI: opportunities and strategies», 2024

### Praktische Empfehlungen für Schweizer Firmen

- **Mit fokussierten Experimenten starten:** Halten Sie Experimente kurz, also nicht länger als 8 bis 12 Wochen. So bleibt der Fokus auf schnellen Ergebnissen.
- **Technische und fachliche Expertise kombinieren:** Erfolgreiche KI-Initiativen brauchen die Zusammenarbeit von Technik und Business. Stellen Sie sicher, dass Ihre Experimente echte Geschäftsprobleme adressieren.
- **Projektrisiko durch Experimente senken:** Nutzen Sie kleine Experimente, um Ideen zu testen und den Nutzen vor dem Skalieren zu belegen. Behandeln Sie Experimente wie Mini-Start-ups, um die Agilität zu wahren.
- **Flexibel skalieren:** Sobald der Mehrwert nachgewiesen ist, bleiben Sie anpassungsfähig, während Sie KI in die Kernprozesse integrieren.

# Damit Use Cases Wirkung entfalten, ist die Einführung im Betrieb ein Schlüsselmoment mit nicht zu unterschätzender Komplexität

Durch das Durchlaufen der Schritte 1-8 wurde eine klare strategische Ausrichtung sichergestellt und passende KI Use Cases identifiziert, beschrieben und strukturiert getestet. Aus einer «Longlist» an Ideen wurden die Vielversprechendsten getestet und deren antizipierter Wirkung in Tests demonstriert und bestätigt.

Im letzten Schritt geht es nun darum, die Use Cases von der Test-Umgebung in den Betrieb zu übergeben und organisationsweit einzuführen.

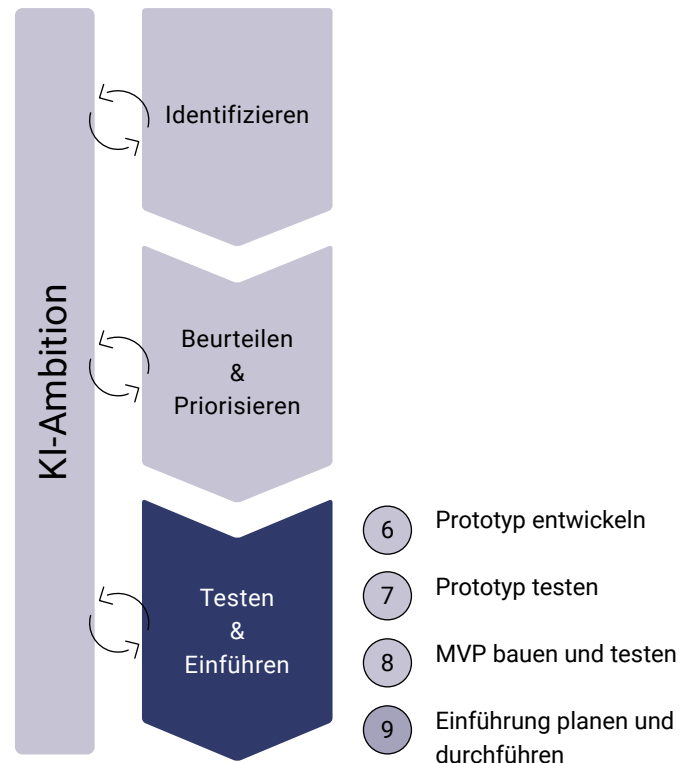
Erfahrungsgemäss ist dies der kritische Punkt an dem Organisationen scheitern den Use Case erfolgreich von der Test-Umgebung in den Unternehmensalltag zu überführen. Bei mangelhafter Einführung entfaltet sich die antizipierte Wirkung nicht und der Return on Investment bleibt aus.

Folgende Aktivitäten sind in diesem Schritt zu unternehmen:

## Schritt 9: Einführung und Skalierung

Nach erfolgreichem MVP folgt die Verankerung in der Organisation. Dazu gehören die Integration in bestehende Systeme, der Aufbau von Monitoring und Wartung sowie Trainings für Mitarbeitende (Training und Adoption wird im Kapitel «Menschen» genauer betrachtet).

Der generierte Nutzen muss laufend gemessen werden, beispielsweise an den Kriterien Akzeptanz, Wirkung und Return on Investment. Erst durch diese Phase wird ein KI Use Case langfristig wertschöpfend und strategisch wirksam.



## Checkliste «Testen und Einführen»

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> <b>PoC abgeschlossen und bewertet</b><br>Ziele, Testfälle, Daten und Erfolgskriterien definiert;<br>Ergebnis dokumentiert und Go/No-Go entschieden.                       | <input type="checkbox"/> <b>Training und Adoption gestartet</b><br>Zielgruppen geschult, Quick-Reference/Guides<br>verfügbar, Support sichergestellt.       |
| <input type="checkbox"/> <b>MVP gebaut, nutzbar und feedbackbasiert verbessert</b><br>Kernfunktionen implementiert, Pilotgruppe aktiv,<br>Feedbackschleifen laufen, Akzeptanz gemessen.            | <input type="checkbox"/> <b>Wirkung und ROI messbar gemacht</b><br>KPIs definiert, Baseline vs. Nachher-Messung<br>erfolgt, Reporting-/Review-Rhythmus fix. |
| <input type="checkbox"/> <b>Monitoring-, Betriebs- und Wartungsprozesse eingerichtet</b><br>Logging/Monitoring aktiv, Incident- & Change-Prozess<br>definiert, Data/Model-Governance festgelegt.^^ |   |





# USE CASES INSPIRATION

# Illustrative Use Cases

## Produzierende Unternehmen

Maturität	Low (geringe Digitalisierung)	Medium (ERP/CRM, erste Daten)	High (datengetrieben, API-fähig)
<b>Klein</b> (<100 MA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitale Dokumenten-erkennung (Rechnungen, Lieferscheine)</li> <li>KI-gestützte Übersetzungen (Export)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nachfrageprognosen mit einfachen ML-Tools</li> <li>Automatisierte Qualitätskontrolle mit Kamera &amp; KI (Low-Cost-Lösungen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KI-gestützte Planung (Produktionslose optimieren)</li> <li>Digitale Zwillinge für kleine Produktionslinien</li> </ul>
<b>Mittel</b> (100–500 MA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Automatisierte Angebots- &amp; Offertengenerierung</li> <li>E-Mail/Chatbot für Kundenanfragen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Predictive Maintenance mit Sensor-Integration</li> <li>Automatisierte Zoll-/Exportdokumente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KI-gestützte Supply-Chain-Optimierung</li> <li>Adaptive Robotik (Cobots mit KI-Unterstützung)</li> </ul>
<b>Gross</b> (>500 MA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>RPA (Robotic Process Automation) für repetitive Admin-Prozesse</li> <li>Text-Analysen (Kundenzufriedenheit)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produktions- &amp; Qualitätsdaten-Analyse in Echtzeit</li> <li>Automatisierte Reklamationsbearbeitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vollintegrierte Smart Factory (IoT + KI)</li> <li>Nachhaltigkeitsoptimierung (Energieverbrauch mit KI steuern)</li> </ul>

## Dienstleistungsunternehmen

Maturität	Low (geringe Digitalisierung)	Medium (ERP/CRM, erste Daten)	High (datengetrieben, API-fähig)
<b>Klein</b> (<100 MA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>KI-gestützte Buchhaltungstools</li> <li>Text- &amp; Sprachassistenten für Kundentermine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Social Media Content-Generierung (Marketing)</li> <li>Chatbots für Standardanfragen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hyperpersonalisierte Newsletter mit KI</li> <li>KI-gestützte Preisgestaltung</li> </ul>
<b>Mittel</b> (100–500 MA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Automatisierte Offert-/Vertragsprüfung</li> <li>Meeting-Zusammenfassungen via Sprach-KI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CRM mit KI-Empfehlungen (Cross-Selling)</li> <li>Predictive Analytics (Kundenauslastung, Ausfälle)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Virtuelle Assistenten für ganze Serviceprozesse</li> <li>KI-gestützte Risiko-/Compliance-Analysen</li> </ul>
<b>Gross</b> (>500 MA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kundenfeedback automatisch clustern</li> <li>Automatisierte HR-Rekrutierung (Screening)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wissensmanagement mit semantischer Suche</li> <li>KI im Customer Support (Ticket-Triage)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vollautomatisierte Beratungs- oder Service-Workflows</li> <li>KI-gestützte Innovations-Radar-Systeme</li> </ul>

# Vergleiche inspirieren und zeigen Potenziale, ersetzen aber nicht die unternehmensspezifische Auseinandersetzung

Nach der Vorstellung des Prozesses zur Identifikation und Priorisierung von KI Use Cases stellt sich die Frage: **Wie sehen konkrete Use Cases in der Praxis aus?** Dieses Kapitel liefert einen strukturierten Überblick, wie Organisationen – je nach Branche, Grösse und digitaler Reife – typische Anwendungsfelder für Künstliche Intelligenz erschliessen können.

Ziel dieses Abschnitts ist es, Orientierung zu geben und die Bandbreite möglicher Use Cases sichtbar zu machen. Die Beispiele sind bewusst kompakt gehalten und sollen als Inspiration für die eigene Use Case Discovery dienen.

## Logik der Übersicht

Die Tabellen links zeigen typische KI Use Cases, differenziert nach:

- Sektor: Produzierende Unternehmen vs. Dienstleistungsunternehmen
- Unternehmensgrösse: Klein, mittel, gross
- Digitale Maturität: Von geringer Digitalisierung bis zu datengetriebenen, API-fähigen Organisationen

Mit zunehmender Reife werden datengetriebene Optimierungen, intelligente Planung und KI-gestützte Innovationen möglich (z. B. Predictive Maintenance, Smart Factory, Hyperpersonalisierung).

Die Tabellen bieten eine schnelle Orientierung, welche Use Cases für die eigene Ausgangslage besonders relevant sein könnten – und wo sich erste Nutzen realisieren lassen.

## Hinweis:

Die Übersicht erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern soll helfen, typische Muster zu erkennen und die eigene Use Case Entwicklung gezielt zu starten.

*Auf den folgenden Seiten werden ausgewählte Fokus-Cases detaillierter beschrieben, um zu zeigen, wie Unternehmen konkrete Use Cases umgesetzt haben, welche Resultate erzielt wurden und welche Lessons Learned sich daraus ableiten lassen.*

## Links:

Je höher die digitale Maturität und je grösser die Organisation, desto komplexer und wertschöpfender werden die möglichen Use Cases. Für kleinere und weniger digitalisierte Organisationen stehen meist Automatisierung und Effizienzsteigerung im Vordergrund (z. B. Dokumentenerkennung, Buchhaltungstools).



## INNOVATION TEAM

Ein Team, das den Grossteil der «schweren Arbeit» im generativen-KI-Liefermotor übernimmt. Anfangs kann es oft so gross sein wie die agilen Delivery-Teams. Es moderiert Ideation-Workshops, Ideenreifung, das gesamte Projektmanagement und in manchen Fällen die Produktverantwortung.



## REVIEW BOARD (Prüfgremium)

Eine Gruppe von Senior-Stakeholdern (oft CxO), die ausgereifte Ideen nach festem Zeitplan bewertet. Sitzungen sind effizient und gut vorbereitet; die Unternehmensleitung befasst sich nur mit Ideen mit ausgearbeiteten Business Cases und Compliance-Freigaben. Das Review Board ist die letzte Entscheidungsinstanz, bevor eine Lösung zur Realisierung in die Entwicklung geht.



## BUSINESS-PERSON MIT FACHLICHER EXPERTISE

Eine zentrale Rolle, die fachliches Know-how einbringt und sicherstellt, dass KI-Lösungen den geschäftlichen Anforderungen entsprechen. Sie bewertet die Qualität der KI-Outputs und sorgt dafür, dass Ergebnisse fachlich korrekt, relevant und praktisch nutzbar sind.



## AGILE DELIVERY-TEAMS

Weitgehend traditionelle Software-Entwicklungsteams, jedoch ergänzt um Prompt Engineering und Fähigkeiten in generativer KI.

Prozess



## Aktivitäten

- |   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschäftsbereiche zu Ideation-Workshops einladen</li> <li>• Workshops werden vom Innovationsteam moderiert</li> <li>• Einstieg mit einer Einführung in generative KI, danach tiefer Fokus auf relevante Use Cases für den jeweiligen Geschäftsbereich als Inspiration<br/>«Je mehr, desto besser»</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rohideen prüfen und zu entscheidungsreifen Fällen weiterentwickeln</li> <li>• Rudimentären Business Case erstellen</li> <li>• Sicherheits-, Rechts-, Datenschutz- und Ethik-Prüfung durchführen</li> <li>• Ideen priorisieren</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidung der Führungsebene zu den ausgereiften Ideen</li> <li>• Ideen werden dem Review Board präsentiert</li> <li>• Ideen werden in einem Stop/Go-Verfahren beurteilt</li> <li>• Bestätigte Ideen erhalten</li> <li>• Finanzierung gemäss Business Case</li> <li>• Abgelehnte Ideen bekommen kurzes Feedback</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Start der IT-Entwicklung</li> <li>• Agile Delivery-Teams, Projektmanagement/PO aus dem Innovationsteam, folgen den Ideen vom Workshop bis zur Umsetzung</li> <li>• Team besteht aus Softwareentwicklern und GenAI-Spezialisten mit engen Feedback-Schleifen von Endnutzern</li> <li>• Enge Zusammenarbeit mit der generativen-KI-Infrastruktur</li> </ul> |
|---|---|---|--|

## Ergebnisse

- |  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rohideen</li> <li>• Angekurbelte und motivierte Organisation</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgereifte Ideen</li> <li>• Business Case pro Idee</li> <li>• Compliance-Freigabe pro Idee</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestätigte Ideen</li> <li>• Finanzierung für Ideen verfügbar</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operative Lösungen</li> </ul> |
|--|---|--|--|

# Use Case Identifikationsprozess – ein Praxisbeispiel

## Case Study: Generative KI in der Rechtsberatung – Produktivität steigern und Standards sichern

Eine führende Anwaltskanzlei stand vor der Herausforderung, die Potenziale von Generative KI für die juristische Arbeit zu erschliessen. Ziel war es, die Produktivität der Anwältinnen und Anwälte spürbar zu erhöhen, Innovation zu fördern und gleichzeitig höchste ethische Standards zu sichern.

Um das Thema breit in der Organisation zu verankern, startete die Kanzlei mit einem grossen Webinar, das alle Mitarbeitenden für die Möglichkeiten von Generative KI sensibilisierte. Im Anschluss wurden in einem bereichsübergreifenden Workshop über 100 Use-Case-Ideen gesammelt – von der automatisierten Dokumentenanalyse bis hin zur intelligenten Recherche. Besonders wichtig war es, von Anfang an klare Leitplanken für den verantwortungsvollen Einsatz zu definieren: Vertraulichkeit, Human-in-the-Loop und eine konsequente Quellenprüfung wurden als Grundprinzipien festgelegt.

Die gesammelten Ideen wurden nach Nutzen, Risiko und Machbarkeit bewertet und in einem transparenten Entscheidungsprozess priorisiert. Ein Review Board aus Partnern und Fachexperten entschied, welche Use Cases in die nächste Phase gehen. Für die ausgewählten Ideen wurden Prototypen entwickelt und in der Praxis getestet – stets mit dem Ziel, sowohl Produktivitätsgewinne als auch die Einhaltung berufsethischer Standards nachzuweisen.

Das Ergebnis: Innerhalb weniger Monate entstand ein klarer Use-Case-Funnel mit priorisierten Projekten, Governance-Prinzipien und einer fundierten Basis für die Auswahl von Technologiepartnern. Erste Prototypen zeigten, dass repetitive Aufgaben wie das Prüfen von Standardverträgen oder das Zusammenfassen von Rechtsprechung deutlich effizienter erledigt werden konnten – ohne die Qualität oder Verlässlichkeit zu kompromittieren.

### Lessons Learned:

Die breite Einbindung der Mitarbeitenden schuf Akzeptanz und Vertrauen in die neue Technologie. Klare Governance und transparente Entscheidungswege waren entscheidend, um Unsicherheiten zu adressieren und die Umsetzung zu beschleunigen. Kleine, pragmatische Schritte – vom Webinar bis zum Prototyp – halfen, Momentum aufzubauen und die Organisation für die weitere Skalierung zu begeistern.



## Takeaway für Führungskräfte

1. **Führung entscheidet:** Ohne klares Zielbild, Governance und schnelle Resultate bleibt KI ein Experiment.
2. **Wirkung vor Aktivität:** Binden Sie Ihr Team früh ein, setzen Sie auf messbare Use Cases – und skalieren Sie nur, was echten Mehrwert bringt.
3. **Ihr Auftrag:** Rahmen setzen, Momentum schaffen, Wirkung einfordern.

# Swisscom: KI-gestützte IT-Betriebsprozesse – Von der Vision zur Realität

Romain Bonjour (Swisscom) und Anna Wiedemann (Institut Digital Technology Management, BFH)

Swisscom gehört zu den führenden Unternehmen in der Schweiz in den Bereichen Telekommunikation, IT und Entertainment. Um Kundinnen und Kunden weiterhin Bestleistungen zu bieten, transformiert Swisscom aktuell zentrale IT-Betriebsprozesse – etwa die Analyse von Incidents (Vorfall oder Störungen) inklusive Ursachenforschung oder fehlerfreie Upgrades. Diese Prozesse sind kostenintensiv und stark routiniert – ideale Voraussetzungen, um KI für mehr Effizienz und Wirksamkeit einzusetzen.

**Die Schlüsselfrage lautet: Welchen konkreten Wert bringt KI in IT-Betriebsprozessen?**

**So baut man's: Ein schrittweiser, iterativer Ansatz**

Der Aufbau KI-gestützter Betriebsprozesse ist kein «Big Bang». Es ist eine evolutionäre Reise, die Zeit braucht und nie wirklich abgeschlossen ist. Frühe Versionen sind nicht perfekt; spätere werden näher am State of the Art sein. Die Qualität verbessert sich schrittweise da:

- Mehr Daten integriert und normalisiert werden
- Abhängigkeiten und Integrationen reifen
- Feedback aus der Praxis Lücken aufdeckt und die Verfeinerung vorantreibt

Unternehmen sollten vermeiden, von Beginn an «Maximalqualität» anzustreben. Lernschleifen und inkrementelle Verbesserungen sind zielführend. Klein starten – validieren – skalieren, iterativ. So bleibt die Entwicklung nachhaltig und teure Fehlsuche werden vermieden.



Diese Use Cases beantworten die Kernfrage: **Welchen Wert bringt KI in IT-Betriebsprozessen?**  
Die Antwort ist klar: **Effizienz, Qualität und Resilienz.**

Use Case	Beschreibung	Nutzen
<b>Incident-Zusammenfassung</b>	KI erstellt prägnante, kontextreiche Zusammenfassungen komplexer Incidents für schnellere Entscheidungen.	Reduziert kognitive Last, beschleunigt die Lösung.
<b>Ursachenanalyse (Root Cause Analysis)</b>	Korrelation von Signalen über Systeme hinweg zur Identifikation von Ursachen innert Sekunden.	Verkürzt die Fehlersuche um bis zu 70%.
<b>Dynamische Runbooks</b>	GenAI generiert adaptive, kontextbewusste Recovery-Schritte.	Erhöht Konsistenz, reduziert menschliche Fehler.
<b>Prädiktive Incident-Warnungen</b>	Erkennt Anomalien und sagt Ausfälle voraus, bevor sie eintreten.	Verhindert Störungen, verbessert SLA-Compliance.

# Swisscom: AI-gestützte IT-Betriebsprozesse – Von der Vision zur Realität

Romain Bonjour (Swisscom) und Anna Wiedemann (Institut Digital Technology Management, BFH)

## Die richtigen technischen Entscheidungen treffen

Ein KI-System für den IT-Betrieb ist nicht bloss LLM-Magie. Es ist ein vollwertiges Software-Engineering-Projekt. Erfolg basiert auf robuster Architektur und diszipliniertem Engineering:

- **Backend- & Frontend-Grundlagen:** zuverlässige APIs, UI/UX für Operatoren und sichere Datenflüsse
- **Integrationsschichten:** nahtlose Anbindung an ITSM-Tools, Monitoring-Systeme und Automationsplattformen
- **Observability & Testing:** Logging, Monitoring und kontinuierliche Validierung für zuverlässigen Betrieb
- **LLM als Komponente:** Sprachmodelle sind Bausteine – nicht die ganze Lösung. Architektur, Workflow-Design und Datenqualität sind wichtiger als die Modellwahl

Diese Sichtweise verlagert die Diskussion von «Welches Modell?» zu «Wie baut man ein belastbares, skalierbares System?»

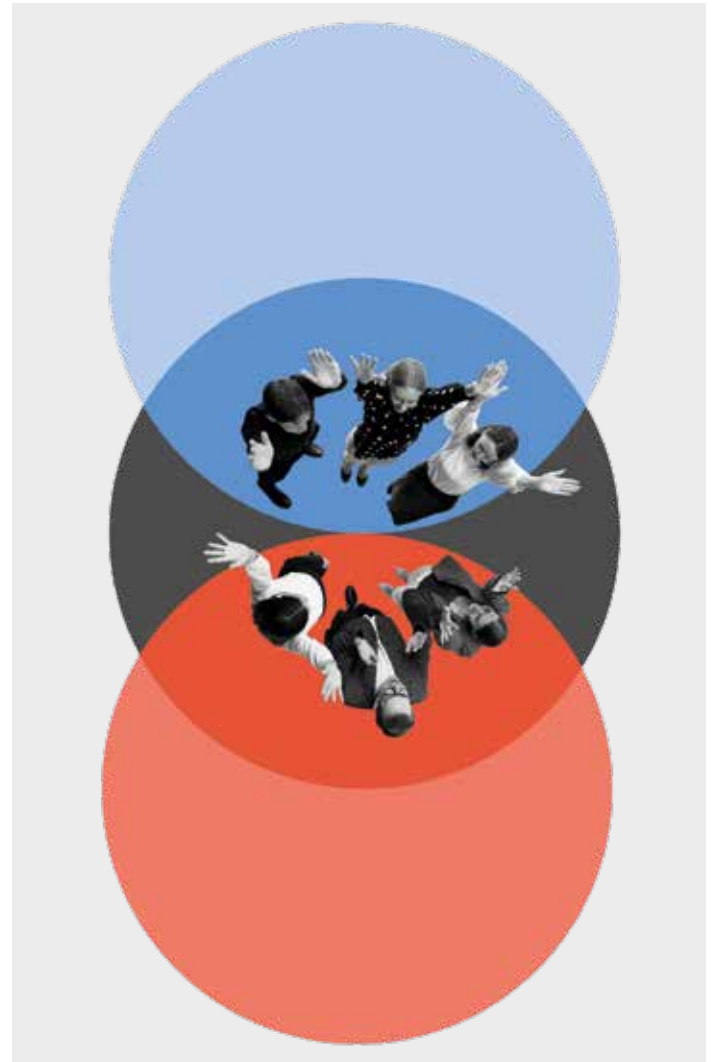
## Menschen & Kultur: Der versteckte Erfolgsfaktor

Technologie allein transformiert den Betrieb nicht – Menschen tun es. Kulturelle Adoption ist entscheidend und muss sorgfältig gestaltet werden. Typische Massnahmen:

- **User früh einbinden:** Workflows anpassen und lernen, KI-Empfehlungen zu nutzen
- **In Training und Transformation investieren:** Vertrauen und Fähigkeiten aufbauen
- **Mit deterministischen Agents starten:** zuverlässige, hilfreiche Assistenten – erst später autonome Workflows
- **Zuerst solide Grundlagen legen und erst später Richtung Autonomie gehen** – so bleibt die betriebliche Transformation nachhaltig.

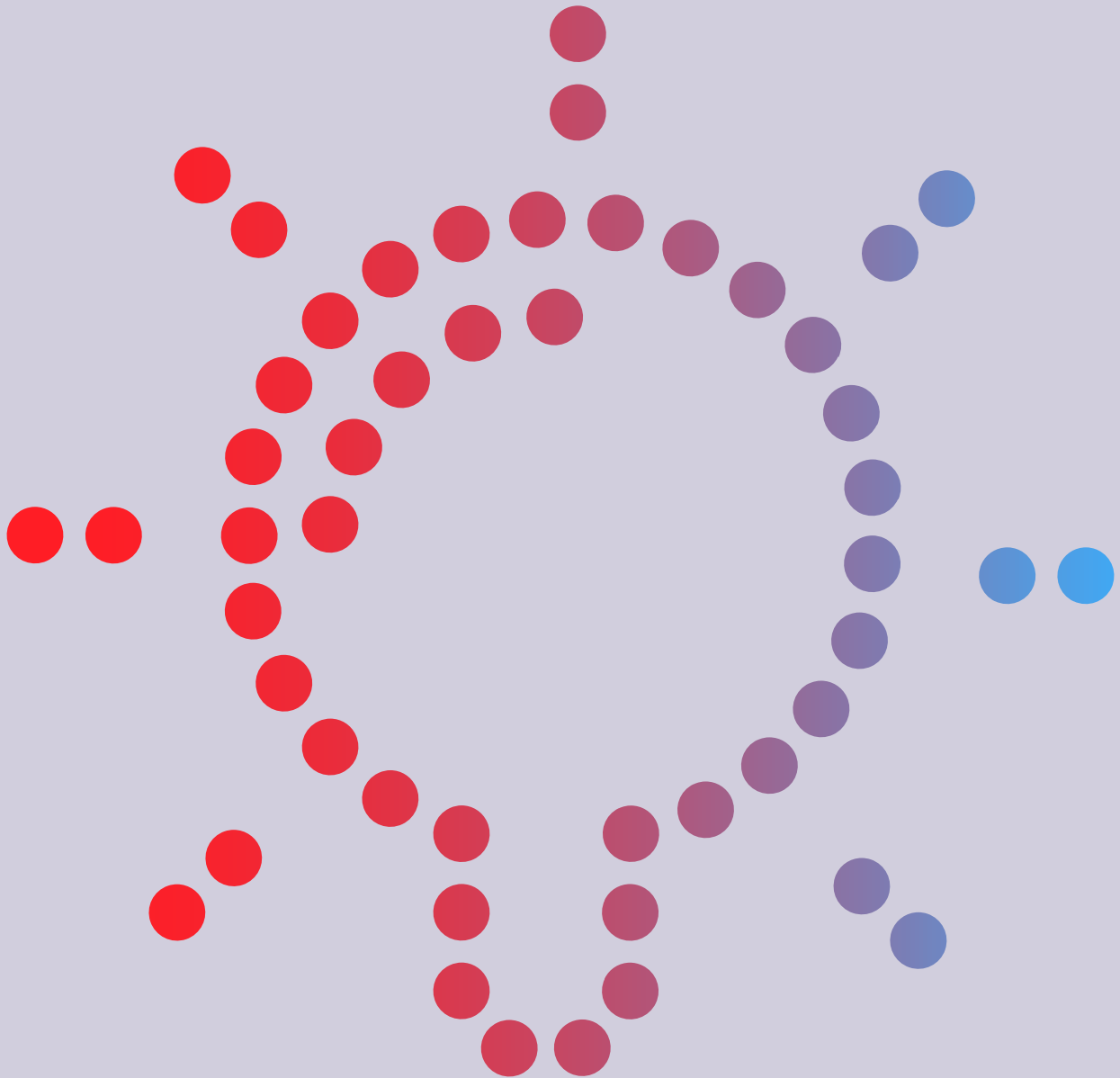
Am Ende geht es auf dieser Reise mindestens so sehr um einen Mindset-Change wie ums Programmieren von Code. Der Weg nach vorne

Die Zukunft des IT-Betriebs ist intelligent, adaptiv und proaktiv. AIOps wird einen Paradigmenwechsel einleiten – hin zu Self-Healing-Systemen, prädiktiver Kapazitätsplanung und autonomen Betriebsabläufen. Diese langfristige Transformation öffnet bereits heute die Tür zu mehr Resilienz, Effizienz und Innovation. Die Möglichkeiten sind gross.



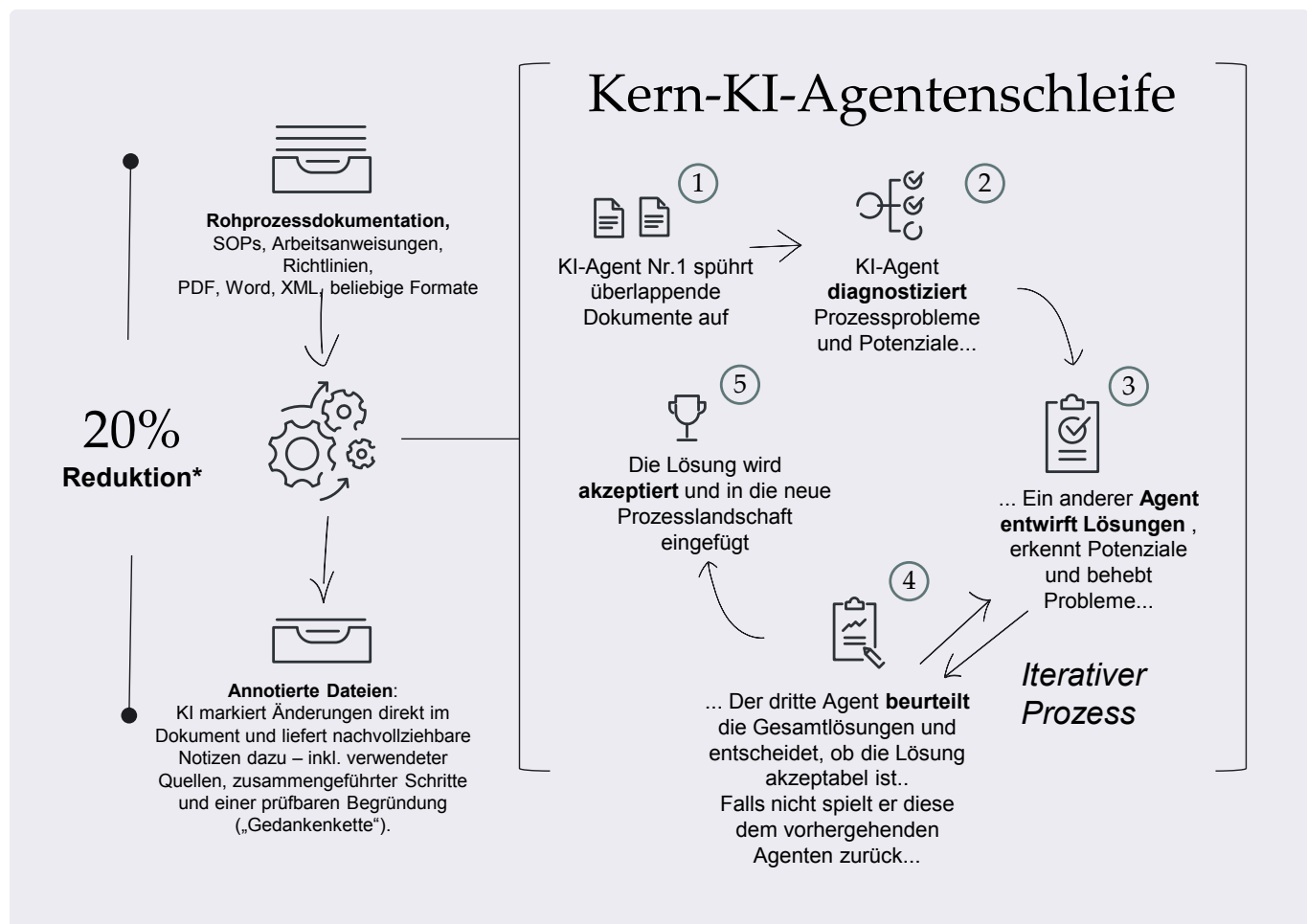
## Takeaway für Führungskräfte

1. **Mit klaren, wertgetriebenen Use Cases starten:** Vermeiden Sie generische KI-Experimente – fokussieren Sie auf messbare Wirkung.
2. **Iterativ aufbauen:** Imperfektion am Anfang akzeptieren; durch Feedback und Datenreife laufend verbessern.
3. **Auf Zuverlässigkeit auslegen:** KI als Teil eines robusten Softwareprodukts behandeln, nicht als magische Black Box.
4. **Adoption priorisieren:** Nutzer einbinden, schulen – und zunächst mit einfachen, deterministischen Agents starten.



# **EXKURS: HYPE UM KI-AGENTEN Was Führungskräfte wissen müssen**

# Praxisbeispiel



## Das Projekt

Eine komplexe Post-Merger Dokumentationslandschaft erforderte **Vereinfachung** und **Konsistenz**.

Implement hat eine **generative KI-Lösung** mit LLMs implementiert, die es dem System ermöglicht, redundante oder widersprüchliche Dokumente autonom zu identifizieren und Vereinfachende / vereinheitlichende Anpassungen direkt (aber zurückverfolgbar) in den Dokumenten vorzunehmen.

Dieser KI-gesteuerte Ansatz **reduzierte die Komplexität** und erhöhte **Qualität, Compliance** und **Effizienz**.

## Die Auswirkungen

Direkte Auswirkungen

- 20–30 % **reduzierter** Prozessdokumentenkorpus
- Verbesserte Einhaltung und Qualitätsstandards
- **Vereinfachtes** Dokumentenmanagement, das schnellere Aktualisierungen ermöglicht

Weitere Auswirkungen

- **Weniger Fehler** und **verbesserte Ressourceneffizienz** in nachgelagerten Prozessen
- **Verbesserte Prozessleistung** und reduziertes Risiko regulatorischer Strafen
- **Schnellere Einarbeitung von Mitarbeitern** mit klarerer und zugänglicherer Dokumentation

# KI-Agenten: Vom Prompt zur Prozesswirkung

## KI-Agenten – Was ist das und warum jetzt?

KI-Agenten oder Agentic AI steht für die nächste Evolutionsstufe generativer KI: Sie liefert nicht nur Antworten auf einer Chat-Oberfläche, sondern übernimmt eigenständig mehrstufige Aufgaben, nutzt Tools und Daten, prüft Zwischenschritte und arbeitet iterativ auf ein Ziel hin und kommt in mehreren Schlaufen zu beeindruckenden Resultaten. Für Schweizer Unternehmen bedeutet das: Komplexe Wissens- und Prozessaufgaben können automatisiert und mit höherer Qualität erledigt werden – gerade dort, wo heute Zeit, Aufmerksamkeit und Präzision gefragt sind.

## Kernmerkmale und Relevanz für Schweizer Organisationen

- **Entscheidungs- und Handlungskompetenz:** Agenten planen, führen Aktionen aus (z.B. Web-Search, ERP-Eintrag), nutzen Kontext und reflektieren ihre Schritte.
- **Zusammenarbeit:** Agenten können mit Menschen oder anderen Agenten interagieren – für End-to-End-Prozesse oder als Team.
- **Technologische Reife:** Reasoning-Modelle, Tool-Usage und Multi-Agent-Frameworks sind heute produktiv einsetzbar – Agenten sind keine Experimente mehr.

## Praxisbeispiele

- **Research-Agent:** Strukturierte Web- und interne Recherche, Reports erstellen.
- **Admin-Agent:** Formulare befüllen, Rechnungen verarbeiten, Lohnabrechnungen vorbereiten.
- **Kundendienst-Agent:** Standardanfragen beantworten, Folgeprozesse anstossen.
- **Shopping/Procurement-Agent:** Märkte vergleichen, Produkte empfehlen, Bestellungen vorbereiten.
- **Multi-Agent-Teams:** Kombinieren Research-, Coding-, Planning- und Ops-Agenten für automatisierte Abläufe.

Links ist ein Praxisbeispiel eines Multi-Agent-Teams in der Pharma-Industrie aufgeführt, das verdeutlicht, wie mehrere KI-Agenten miteinander interagieren – und dass dies keine Zukunftsmusik mehr ist.

## Wie kommt man zu Agenten?

Im kennengelernten Use-Case-Discovery-Prozess ist zu prüfen, ob in den möglichen Use Case Lösung ein oder mehrere KI-Agenten eingesetzt werden sollen. KI-Agenten eröffnen eine leistungsstarke Möglichkeit, Aufgaben zu spezialisieren, vernetzen und sich wiederholenden Aktionen zu automatisieren – im Unterschied zu «einfachen» Chat-Interaktionen. Dadurch gelangen Schweizer Unternehmen einen Schritt näher an die Steigerung der Business-Effizienz.

«Agenten sind keine Experimente mehr, sondern eine produktive Option für Schweizer Unternehmen – vorausgesetzt, Governance, Daten und Skills stimmen ... »

Frank Dannacher, Data & AI Team,  
Implement Consulting Group

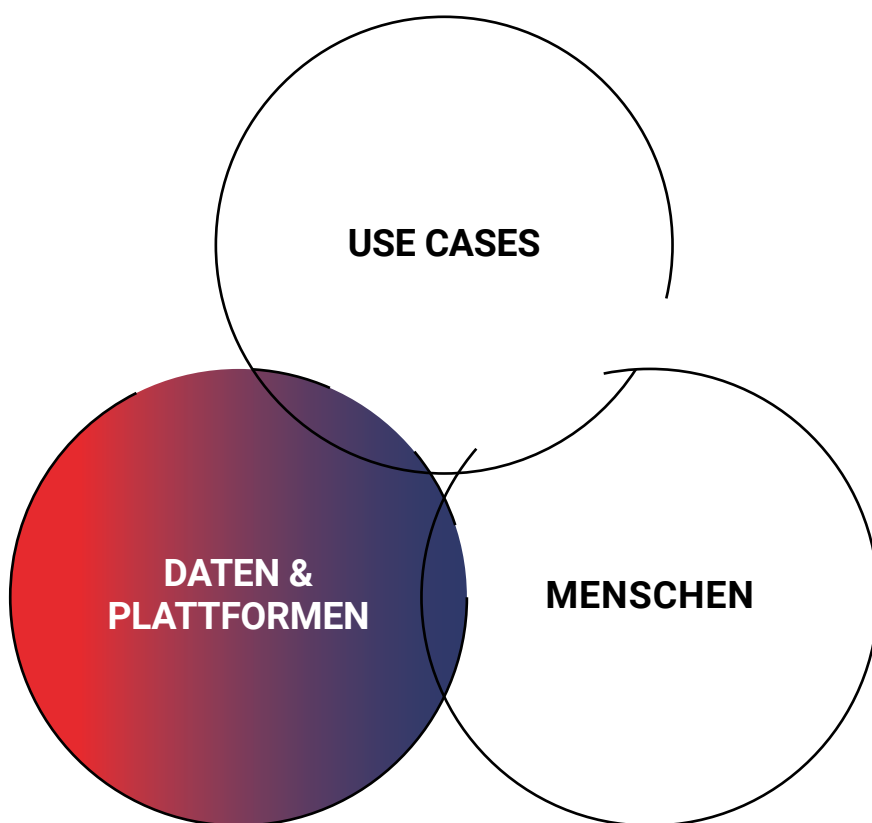
# 3

# DATEN & PLATTFORMEN

- **Daten für KI fit machen**
- **KI-Plattformen Architektur und Schlüsselentscheidungen**
- **Verantwortungsvolle GenAI-Nutzung & EU Act**
- **Handlungsempfehlungen für Reduzierung von Security Risiken im Zusammenhang mit GenAI**

# «Wir vertrauen auf Gott, alle anderen bringen Daten mit.»

William Edwards Deming,  
Amerikanischer Physiker & Statistiker



# Daten & Plattformen

## Daten sind das «Gold» des KI-Zeitalters

Sie bilden die Grundlage für die Entwicklung und das Training von KI-Lösungen und -Modellen. Artificial Intelligence ist keine neue Erfindung. Neuronale Netzwerke und Machine Learning Algorithmen gibt es bereits seit den 1990er und 2000er Jahren. Der grosse Unterschied heute: Moderne KI-Modelle (sogenannte Foundation Models) können riesige Mengen an unstrukturierten und multimodalen Daten (z.B. Text, Bilder) durch selbstüberwachtes Lernen nutzen.

## PLATTFORMEN ALS BASIS FÜR KI-ANWENDUNGEN

Neben den Daten sind Plattformen die zentrale Infrastruktur für den Einsatz von KI. Eine Plattform ist das technische Fundament, das es einer Organisation ermöglicht, KI-Lösungen sicher und skalierbar zu entwickeln, bereitzustellen und zu betreiben. Sie reicht von der Infrastruktur (z.B. Cloud-Services) über die Datenhaltung (Data Lake) bis hin zu Apps und Benutzeroberflächen, mit denen die Nutzer interagieren.

## Daten als Wettbewerbsvorteil

Firmeneigene Daten sind für Organisationen das wertvollste Gut – sie bieten das Potenzial für echte Wettbewerbsvorteile. Dabei sollten auch neue Datenformate wie Text in Dokumenten

und Bilder berücksichtigt werden. Rund 90 % aller Unternehmensdaten bleiben heute , da sie in Dokumenten «gefangen» sind. Künstliche Intelligenz eröffnet die Möglichkeit, echtes Wissensmanagement zu betreiben und historische sowie vollständige Datenbestände auszuschöpfen. Voraussetzung dafür ist jedoch ein solides Datenmanagement, um fehlerhafte KI-Ergebnisse und unkontrollierten Datenzugriff zu vermeiden.

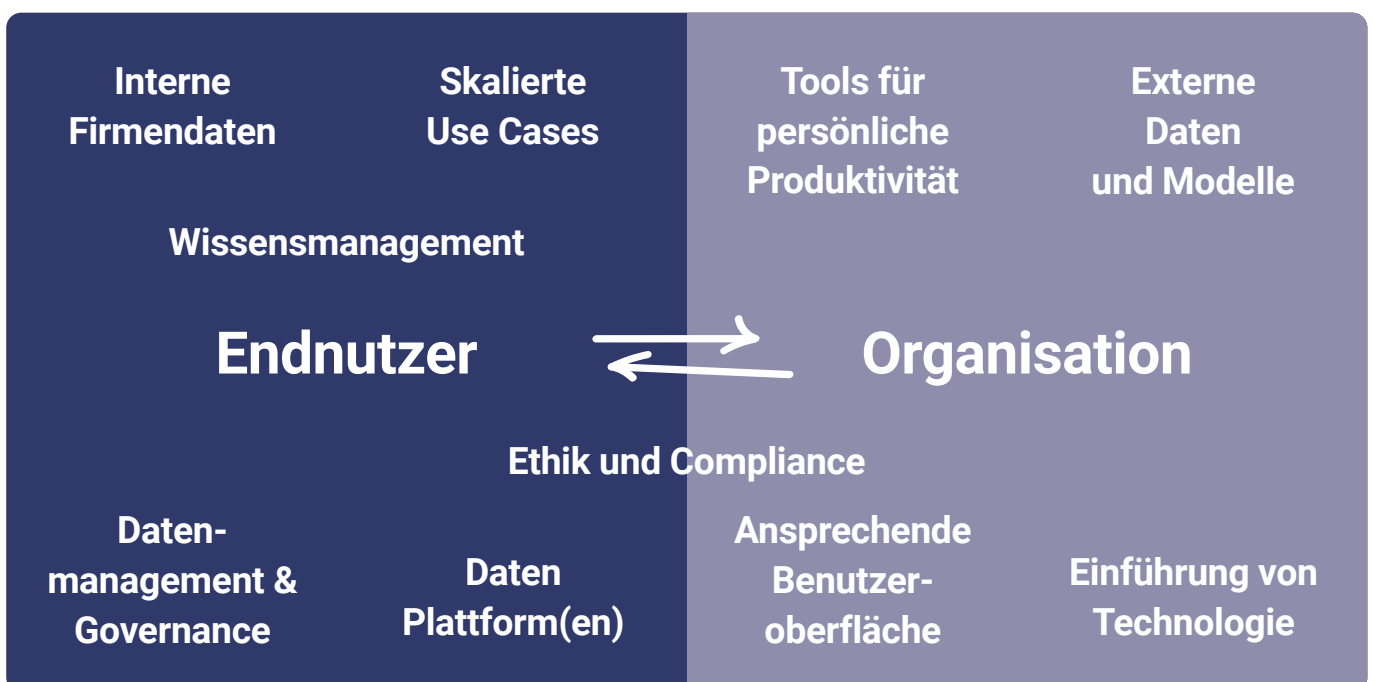
## Datenaufbereitung als Schlüssel zum Erfolg

Damit KI-Modelle – egal ob öffentlich oder firmenintern – sinnvoll genutzt werden können, ist eine saubere Datenaufbereitung entscheidend. Ohne sie entstehen Fehler, Verzerrungen oder mangelnde Übertragbarkeit. Typische Stolpersteine sind schlechte Datenqualität, fehlender Datenzugang, fragmentierte Datenlandschaften und fehlender Bezug zum Geschäftskontext.

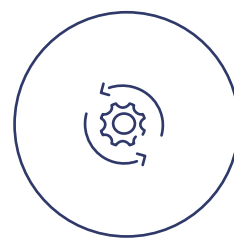
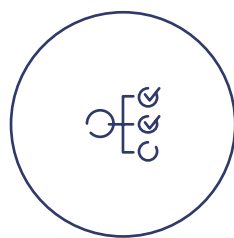
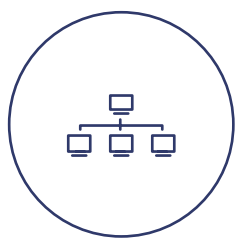
## Fazit:

Nur mit einer klaren Datenstrategie, einer robusten Plattform und sauberem Datenmanagement kann KI ihr volles Potenzial entfalten – für die Organisation und die Endnutzer.

## Daten und der Bezug zur Organisation und Endnutzer



# Pragmatisches Datenmanagement Modell



**Daten identifizieren, die für die priorisierten Use Cases nötig sind**

**Unstrukturierte Daten organisieren («Dokumenten-Readiness»)**

**Datenqualität & Governance aufbauen**

**Sicherheit & Datenschutz sicherstellen**

## Daten Auswählen

Für jeden Use Case sollten Unternehmen:

- Benötigte Datenquellen auflisten (intern + extern).
- Prüfen, in welchem Format die Daten vorliegen (strukturiert, unstrukturiert, Dokumente, E-Mails, Systeme).
- Datenzugriff, Datenqualität und Lücken bewerten.

## Bereitstellung der Daten

Schritt-für-Schritt-Anleitung:

- Dokumenten-Inventur erstellen (SharePoint, Fileserver, Google Drive etc.).
- Duplikate, veraltete und irrelevante Dateien entfernen.
- Dokumente klassifizieren (öffentlich / intern / vertraulich).
- Nicht maschinenlesbare Dateien konvertieren (OCR, PDFs normalisieren).
- Leichtgewichtige Metadaten ergänzen (Besitzer, Datum, Sensitivität).

## Datenqualität sichern

Schritt-für-Schritt-Anleitung:

- Kein komplexes Enterprise-Governance-Modell – sondern «right-sized»:
- Klare Data Owner definieren.
- Sensitivitätsstufen festlegen.
- Einfache Freigabeprozesse für Daten in KI-Systemen.
- Dokumentation: Welche Daten fließen in welchen KI-Service?

Regel: Governance schrittweise aufbauen – nicht monolithisch.

## Verantwortliche Daten benutzen

Konkrete Leitlinien:

- Welche Daten dürfen nicht in externe Modelle?
- Umgang mit PII, Verträgen, Kundendaten.
- Wann anonymisieren? Wann maskieren?
- Welche Prüfungen müssen Legal/Compliance vor Produktion abnehmen?

Erstellen einer Checkliste: «Ist dieser Datensatz KI-tauglich?»

# Bevor Daten Wert stiften können, müssen diese für KI fit und zugänglich gemacht werden

Vier aufeinanderfolgende Schritte (Abbildung links) sind im Datenmanagement notwendig, um KI effektiv zu nutzen, um strukturierte und unstrukturierte Daten zu integrieren und einen ganzheitlichen Überblick über das Wissen in der Organisation zu ermöglichen.

## Wissensmanagement von zentraler Wichtigkeit

Das Management unstrukturierter Daten ist entscheidend, um die Wissensressourcen der Organisation zu nutzen:

- Die Verwaltung unstrukturierter Daten ist gleichbedeutend mit Wissensmanagement, denn beides umfasst die Organisation, Kontrolle und Nutzung von Informationen zum Vorteil einer Organisation.
- Datenmanagement dreht sich darum, sicherzustellen, dass Daten und Informationen korrekt, zuverlässig, zugänglich und aufbereitet sind, um Entscheidungsfindung und Innovation wirksam zu unterstützen.
- Datenmanagement erfordert die Einrichtung von Richtlinien, Prozessen und Systemen, um die Datenqualität zu erhalten, die Einhaltung von Vorschriften sicherzustellen und die gemeinsame Nutzung sowie Nutzung von Informationen in der gesamten Organisation zu erleichtern.

## Tipps

- Legen Sie für Ihre wichtigsten Anwendungsfälle gute Kontextdaten oder Ontologien fest, die in anwendungsspezifischen (Systemen) verwendet werden können.
- Die Datenqualität ist entscheidend für das Vertrauen in die Ergebnisse generativer KI. Legen Sie daher Ihre Erwartungen an die Ausgabequalität fest, da dies das Datenmanagement und die Datenverwaltung beeinflussen kann.
- Ein 2–4-wöchiger «Dokumenten-Cleanup Sprint» liefert schnelle Erfolge.

## Warum ist Datenmanagement essenziell für die Nutzung von KI?

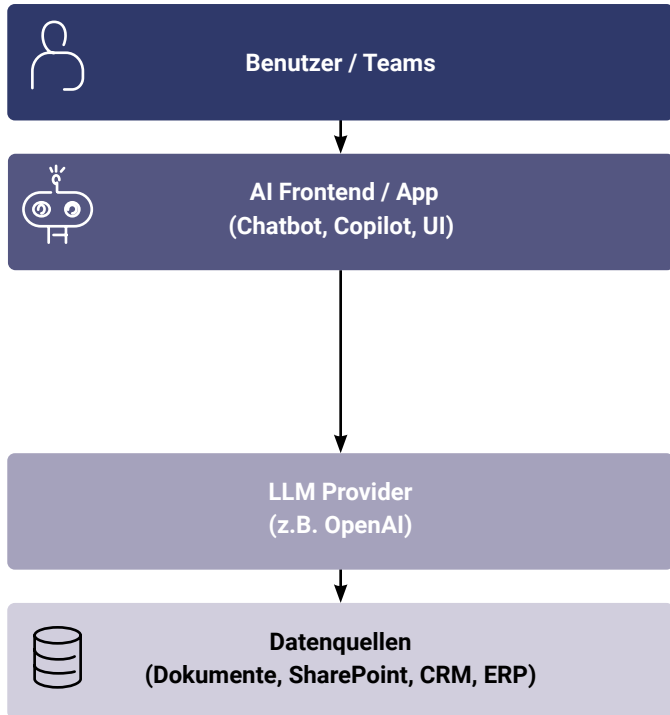
- 1 Gewährleistet Qualität, Relevanz und Zugänglichkeit der Daten, die zum Training der KI-Modelle verwendet werden oder als Basis für ein RAG dienen.
- 2 Gewährleiste die Einhaltung der Datenschutz- und Sicherheitsvorschriften, insbesondere beim Umgang mit sensiblen oder personenbezogenen Daten.
- 3 Gewährleistet die Aufrechterhaltung der Integrität und Konsistenz der Daten, die in generativen KI-Anwendungen verwendet werden.

## Checkliste Daten


- Daten, die für Generative-KI- (und KI-) Use Cases verwendet werden, sollten als strategischer Vermögenswert behandelt werden.
- Eine Datenstrategie sollte entwickelt werden, die die zentrale Geschäftsstrategie und die Kernprozesse unterstützt – dadurch werden die Data-Management-Aufwände fokussiert.
- Solide Prinzipien des Datenmanagements und der Data Governance (Ownership, Datenqualitätsprozesse und Datenhoheit/Master Data Management) sollten angewendet werden, damit KI-Ergebnisse optimiert werden.
- Kontextdaten und Ontologien für wichtigste Use Cases festlegen

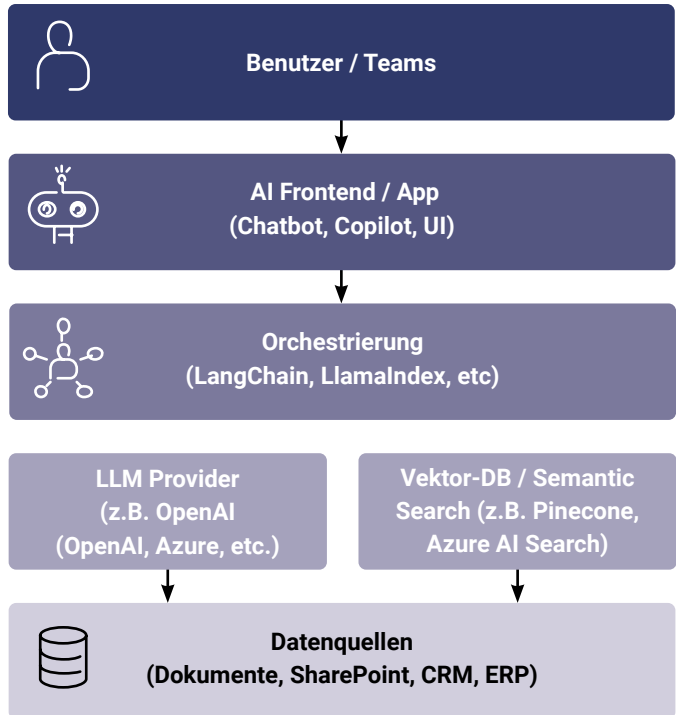
## Einfache Architektur («Lightweight AI-Stack»)

 Ideal für die ersten 1–3 Use Cases eines Unternehmens



## Erweiterte Architektur («Skalierbarer AI-Stack»)

 Für Unternehmen, die mehrere KI-Systeme betreiben wollen



### Tipps für Führungskräfte:

Die Architektur bestimmt, wie schnell und nachhaltig KI skaliert werden kann – Anforderungen und Ziele früh klären! So bleibt der Fokus auf schnellen Ergebnissen.

- **Strategische Architekturwahl:** Einstieg mit einer einfachen Architektur für wenige Use Cases, skalierbare Architektur bei wachsendem Bedarf.
- **Schneller Start vs. Zukunftssicherheit:** Einfache Stacks ermöglichen schnelle Pilotierung, stossen aber bei Komplexität an Grenzen.
- **Skalierbarkeit durch Orchestrierung:** Erweiterte Architekturen integrieren Orchestrierung und Vektor-Datenbanken für mehrere Systeme und Datenquellen.
- **Kritische Datenintegration:** Die Qualität und Anbindung der Datenquellen ist in beiden Ansätzen erfolgsentscheidend.
- **Fazit:** Architekturentscheidung immer an der KI-Ambition und am Skalierungsbedarf ausrichten.

# Die Wahl der KI-Plattform ist eine Weichenstellung und muss die Nutzung der eigenen Daten heute wie in Zukunft ermöglichen

## KI-Plattformen: Architektur und Ansatz bestimmen

Die Wahl der richtigen KI-Plattform ist heute eine der wichtigsten strategischen Entscheidungen für Schweizer Organisationen, die Künstliche Intelligenz erfolgreich und nachhaltig nutzen wollen. Aktuelle Studien zeigen deutlich: Wer KI skalieren und echten Mehrwert schaffen möchte, braucht eine solide, zukunftsfähige Plattform-Architektur – und zwar weit über die reine Technologie hinaus.

Im Zentrum steht dabei die Fähigkeit, eigene Daten als Wettbewerbsvorteil zu nutzen. Viele Unternehmen unterschätzen, wie entscheidend eine einheitliche, gut integrierte Datenplattform ist. Tatsächlich fühlen sich laut Studien nur rund ein Fünftel der Organisationen architektonisch bereit für KI – die meisten kämpfen mit Datensilos, fragmentierten Systemen und fehlender Echtzeitfähigkeit. Ohne diese Basis bleibt KI oft Stückwerk und entfaltet ihr Potenzial nicht.

Die Zukunft gehört hybriden Plattformen, die verschiedene Modelle und Technologien flexibel kombinieren. Erfolgreiche Unternehmen setzen nicht auf eine einzige Lösung, sondern verbinden Open-Source- und proprietäre Modelle, nutzen Cloud- und On-Premise-Ansätze und integrieren gezielt eigene, domänenspezifische Daten. Gerade die Verbindung von generativen KI-Modellen mit unternehmenseigenen Daten gilt als Schlüssel für nachhaltige Wettbewerbsvorteile.

Ein weiterer Trend ist die Demokratisierung von KI: Plattformen müssen so gestaltet sein, dass auch Fachbereiche ohne IT-Kenntnisse mit natürlicher Sprache auf Daten und KI-Services zugreifen können. Das steigert die Akzeptanz und beschleunigt die Innovation im Unternehmen. Gleichzeitig steigen mit der breiten Nutzung die Anforderungen an Governance, Sicherheit und Compliance. Plattformen müssen daher von Anfang an technische und organisatorische Leitplanken bieten – von Zugriffsmanagement über Monitoring bis zu Audit-Trails und Ethik-Standards.

Studien empfehlen ein iteratives Vorgehen: Starten Sie mit klar abgegrenzten Piloten, testen Sie verschiedene Plattform- und Modellkombinationen und skalieren Sie erst nach erfolgreichem Nachweis von Nutzen und Sicherheit. Entscheidend ist, dass die Plattform-Architektur immer an den wichtigsten Use Cases und den spezifischen Anforderungen des Unternehmens ausgerichtet wird – nicht umgekehrt.

### Fazit:

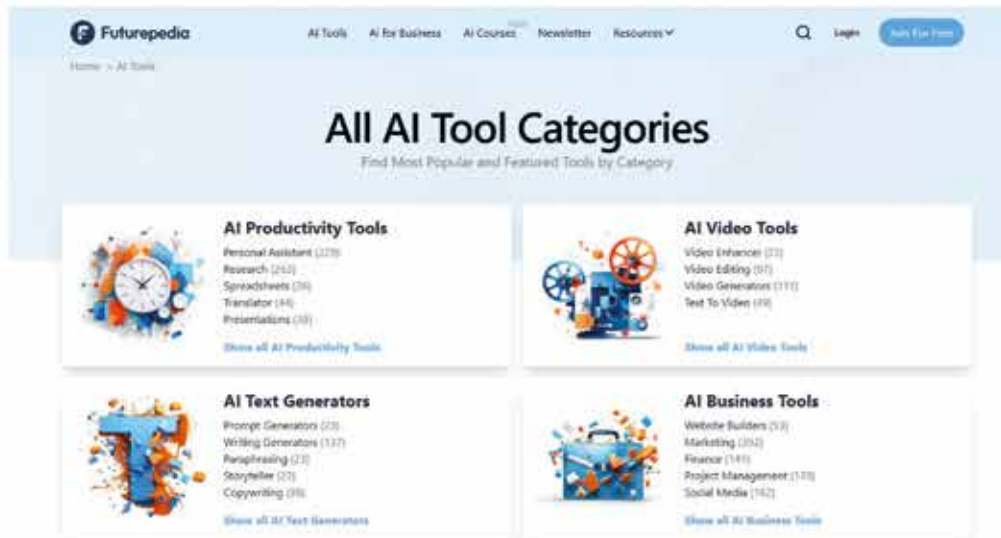
Die richtige KI-Plattform ist kein reines IT-Projekt, sondern eine strategische Weichenstellung für die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens. Sie entscheidet darüber, wie schnell, sicher und wirkungsvoll KI skaliert werden kann. Wer jetzt in eine flexible, sichere und datengetriebene Plattform investiert, legt das Fundament für nachhaltigen KI-Erfolg in der Schweiz.

**«Technologie ist in den meisten Fällen nicht das Problem, um Resultate aus KI-Projekten zu erzielen.»**

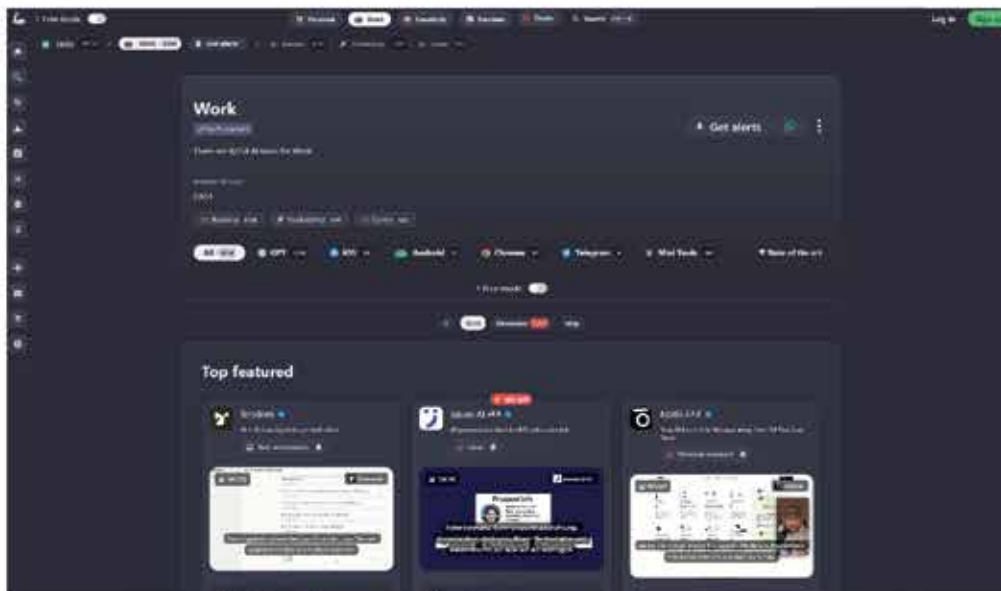
Frank Dannacher, Data & AI Team,  
Implement Consulting Group

# Make or Buy?

## Eine Vielzahl an Plattformen und Tools existiert



Webseiten wie «Futurpedia» oder «There's an AI for that» helfen, einen Überblick über die Tool-Flut zu bekommen



# Schlüsselentscheidungen betreffen vor allem Make-or-Buy-Überlegungen

## Make oder Buy?

Die Einführung von KI-Lösungen in Schweizer Firmen erfordert eine pragmatische Abwägung zwischen Eigenentwicklung und Zukauf. In der Praxis empfiehlt sich ein gestuftes Vorgehen: Zunächst werden produktivitätsnahe SaaS-Lösungen (z. B. Copilots, spezialisierte Tools) eingesetzt, um rasch erste Mehrwerte zu realisieren und Know-how aufzubauen. Erst wenn spezifische Prozesse, proprietäres Wissen und Daten oder besondere Anforderungen an Sicherheit und Kontrolle bestehen, wird eine Ergänzung oder Eigenentwicklung sinnvoll.

## Bewertungskriterien für die Entscheidung:

- **Interne Kompetenzen:** Eigene Fähigkeiten aufbauen oder an externe auslagern?
- **Geschwindigkeit:** Zukauf ermöglicht einen schnellen Start, Eigenentwicklung benötigt mehr Zeit.
- **Kostenkontrolle:** SaaS-Lösungen bieten planbare Kosten, Eigenentwicklungen verursachen initial höhere Aufwände.
- **Kontrollgrad:** Mit der Eigenentwicklung steigt die Kontrolle über Daten, Prozesse und Anpassungen.
- **Sicherheitsanforderungen:** Strenge Compliance oder Datenschutzvorgaben sprechen für eigene Lösungen.
- **Abhängigkeit vom Anbieter:** Proprietäre Tools bergen das Risiko von Lock-in-Effekten; Open-Source- oder Eigenlösungen reduzieren die Abhängigkeit.

## Wahl der Vektor-Datenbank / Suchschicht

Für die Suche und Nutzung von Unternehmenswissen genügt zu Beginn oft die Standard-Suche (z. B. SharePoint). Erst wenn semantische Suche, Kontextverständnis oder Retrieval-Augmented Generation (RAG) gefordert sind, wird ein Vektorspeicher relevant. Für den Einstieg bieten sich integrierte Suchfunktionen oder Low-Code-RAG-Lösungen an. Mit wachsendem Bedarf an Skalierbarkeit und Performance werden spezialisierte Vektor-Datenbanken wie Pinecone, Weaviate oder Azure AI Search empfohlen, da sie robuste APIs und einfache Verwaltung bieten.

## Tipps:

- **Start:** Integrierte Suchfunktionen oder Low-Code-RAG nutzen.
- **Skalierung:** Einsatz von Pinecone, Weaviate oder Azure KI Search.

## 2.3.4 Integrationsstrategie: KI + Geschäftssysteme

Die Integration von KI in bestehende Geschäftssysteme (CRM, ERP, Ticketsysteme, E-Mail/Office) erfolgt idealerweise schrittweise. Ein Good/Better/Best-Ansatz erleichtert die Auswahl:

Ansatz	Beschreibung
Good	Einfache Anbindung über Standard-APIs
Better	Automatisierte Workflows mit Tools wie Power Automate oder Zapier
Best	Entwicklung einer eigenen Service-Layer und event-getriebene Architektur für maximale Flexibilität und Skalierbarkeit

## Entwicklungsumgebung & Tooling

Für die nachhaltige Entwicklung und den Betrieb von KI-Lösungen empfiehlt sich eine moderne, kollaborative Arbeitsweise:

- **Prompt-Bibliotheken** für wiederverwendbare und dokumentierte Prompts
- **Standardisierte RAG-Pipelines** zur effizienten Entwicklung von Retrieval-basierten Anwendungen
- **Monitoring und Logging** (z. B. LangSmith, OpenAI Evals) zur Überwachung von Qualität, Sicherheit und Performance

## Zusammenfassung:

Ein schrittweises, pragmatisches Vorgehen – vom Zukauf über Integration bis zur eigenen Entwicklung – ermöglicht Schweizer Firmen einen sicheren und effizienten Einstieg in die KI-Nutzung.

## Checkliste Plattformen

- Datenplattformen sind entscheidend, wenn eigene Daten genutzt werden sollen.
- Silos auflösen: Liegen Daten in verschiedenen Systemen, sollte für die Use Cases ein zentrales Repository erwogen werden.
- Alle Modalitäten unterstützen: Eine gute Datenplattform muss strukturierte, semi- und unstrukturierte Daten sowie Multimodalität (Text, Bild, Audio, Video) verarbeiten können.
- Make or Buy klären: Verfügbare Plattform-Skills und -Ressourcen bewerten, um eine fundierte Eigenbau-vs.-Kauf-Entscheidung zu treffen.
- Standort und Sicherheit der Daten berücksichtigen – bevorzugt auf eigener Plattform betreiben.
- Verfügbare Modelle und Token-Kosten vergleichen; TCO und Skalierung mitdenken.

# Kritische Faktoren für die verantwortungsvolle Nutzung von GenAI



## DATENQUALITÄT

Die rechtzeitige Verfügbarkeit von qualitativ hochwertigen, unvoreingenommenen und repräsentativen Daten ist entscheidend für das Training effektiver KI-Modelle.



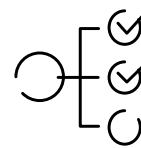
## BIAS

Der Abbau von Bias in KI-Systemen ist von entscheidender Bedeutung, um ungerechte oder diskriminierende Ergebnisse zu verhindern, und erfordert Methoden zur Ermittlung und Korrektur solcher Verzerrungen



## ETHISCHE ERWÄGUNGEN

Um sicherzustellen, dass KI-Systeme die Menschenrechte und die gesellschaftlichen Werte respektieren, müssen ethische Leitlinien in die KI-Entwicklungs- und -Einsatzprozesse integriert werden.



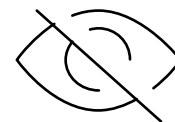
## EINHALTUNG VON RECHTSVORSCHRIFTEN

Es ist eine grosse Herausforderung, sich in der sich entwickelnden Landschaft der KI-Vorschriften zurechtzufinden und sicherzustellen, dass KI-Systeme alle rechtlichen und regulatorischen Anforderungen erfüllen.



## TRANSPARENZ UND ERKLÄRBARKEIT

Die Entwicklung von KI-Modellen, die klare und verständliche Erklärungen für ihre Entscheidungen liefern, ist der Schlüssel zum Aufbau von Vertrauen und zur Gewährleistung der Verantwortlichkeit.



## PRIVATSPHÄRE UND DATENSCHUTZ

Für einen verantwortungsvollen Einsatz von KI ist es wichtig, den Nutzen der Daten mit einem strengen Schutz der Privatsphäre und der Einhaltung von Vorschriften wie der GDPR in Einklang zu bringen.



## ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN MENSCHEN UND KI

Es ist von entscheidender Bedeutung, KI-Systeme so zu konzipieren, dass sie menschliche Fähigkeiten nicht ersetzen, sondern ergänzen und gleichzeitig ein angemessenes Mass an menschlicher Aufsicht und Kontrolle gewährleisten.



## SICHERHEIT UND ROBUSTHEIT

Die Gewährleistung der Sicherheit von KI-Systemen gegen gegnerische Angriffe und der Robustheit gegenüber unerwarteten Eingaben oder Bedingungen ist für die Aufrechterhaltung von Vertrauen und Sicherheit von entscheidender Bedeutung.

# Verantwortungsvolle KI-Nutzung ist ganzheitlich anzusehen und tangiert Transparenz, Datenschutz, Zusammenarbeit & Sicherheit

Die verantwortungsvolle Nutzung von GenAI beginnt mit der Datenqualität: Nur wenn qualitativ hochwertige, unvoreingenommene und repräsentative Daten verfügbar sind, können KI-Modelle verlässlich trainiert werden. Eng damit verbunden ist das Thema Bias – also Verzerrungen in den Daten oder Modellen. Bias muss aktiv erkannt und korrigiert werden, um ungerechte oder diskriminierende Ergebnisse zu vermeiden.

Ein weiterer zentraler Aspekt sind ethische Erwägungen. KI-Systeme müssen so gestaltet werden, dass sie Menschenrechte und gesellschaftliche Werte respektieren. Dazu braucht es klare ethische Leitlinien, die konsequent in alle Entwicklungs- und Einsatzprozesse integriert werden. Parallel dazu stellt die Einhaltung von Rechtsvorschriften eine grosse Herausforderung dar: Das regulatorische Umfeld entwickelt sich laufend weiter, und KI-Systeme müssen alle relevanten gesetzlichen Anforderungen erfüllen.

Transparenz und Erklärbarkeit sind Schlüsselfaktoren für Vertrauen und Akzeptanz. Nutzer und Entscheider müssen nachvollziehen können, wie und warum eine KI zu bestimmten Empfehlungen oder Entscheidungen kommt. Ebenso wichtig ist der Schutz der Privatsphäre und der Daten: Der verantwortungsvolle Umgang mit personenbezogenen Informationen und die Einhaltung von Datenschutzvorgaben wie der GDPR sind unverzichtbar.

Die Zusammenarbeit zwischen Mensch und KI steht im Mittelpunkt einer nachhaltigen KI-Nutzung. KI-Systeme sollten menschliche Fähigkeiten ergänzen, nicht ersetzen, und immer so gestaltet sein, dass ein angemessenes Mass an menschlicher Aufsicht und Kontrolle gewährleistet bleibt. Schliesslich ist die Sicherheit und Robustheit von KI-Systemen essenziell: Sie müssen gegen Angriffe und unerwartete Eingaben geschützt werden, um dauerhaft Vertrauen und Verlässlichkeit zu bieten.

## Fazit:

Nur wenn alle diese Faktoren – von Datenqualität über Ethik und Recht bis hin zu Transparenz, Datenschutz, Zusammenarbeit und Sicherheit – ganzheitlich adressiert werden, kann GenAI ihr Potenzial verantwortungsvoll und nachhaltig entfalten.

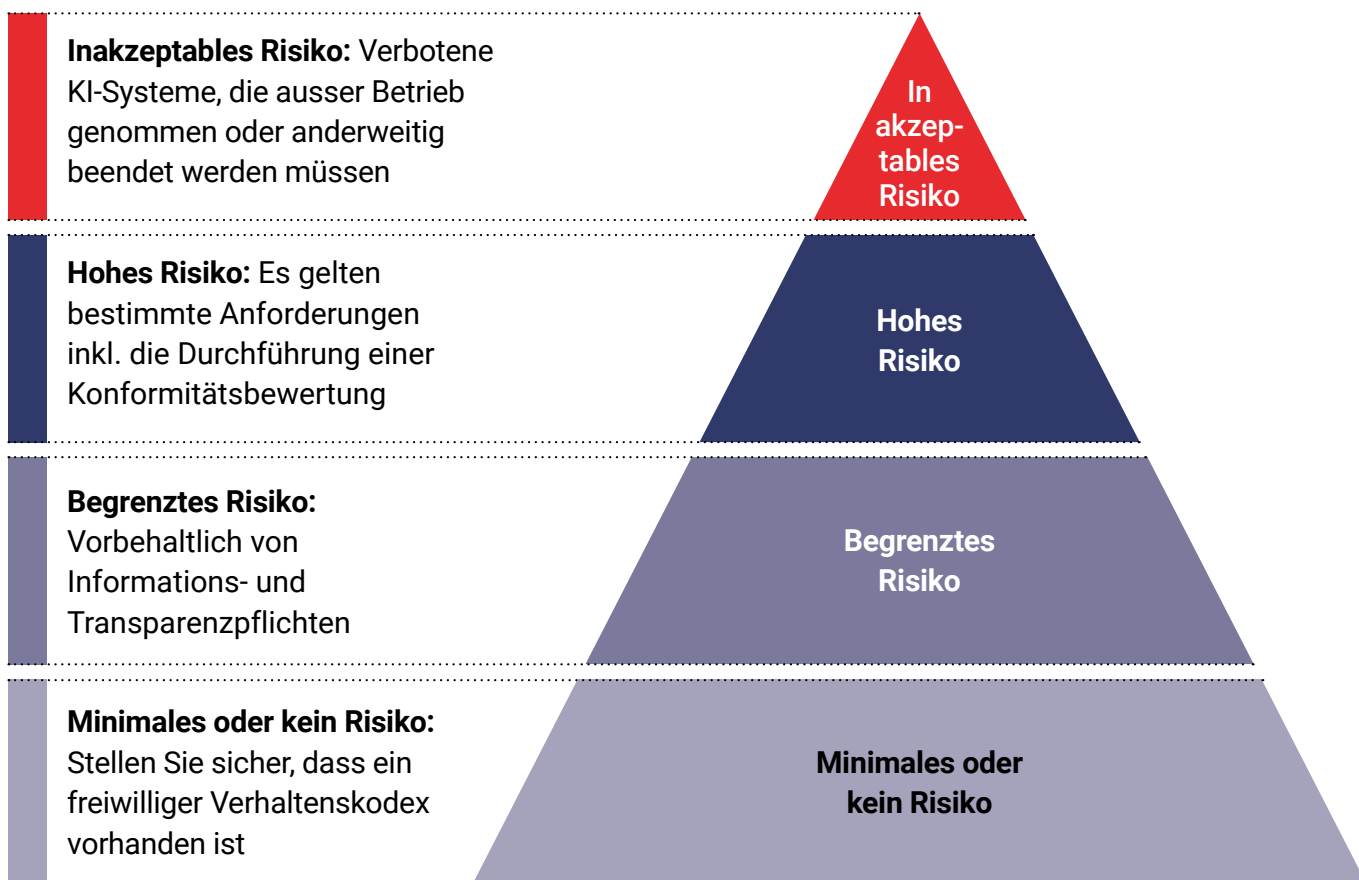
## Was bedeutet das für Führungskräfte?

- **Vorbildfunktion:** Leben Sie verantwortungsvolle AI-Nutzung aktiv vor und setzen Sie klare Standards.
- **Governance etablieren:** Schaffen Sie Strukturen (z.B. KI-Governance-Board), die Ethik, Compliance und Sicherheit überwachen.
- **Ressourcen bereitstellen:** Investieren Sie in Datenqualität, Weiterbildung und sichere Infrastruktur.
- **Transparenz fördern:** Kommunizieren Sie offen über Chancen, Risiken und Grenzen von GenAI.
- **Verantwortung übernehmen:** Treffen Sie bewusste Entscheidungen, wo und wie KI eingesetzt wird – und wo nicht.
- **Kultur prägen:** Fördern Sie eine Lern- und Fehlerkultur, in der Mitarbeitende Bedenken äussern und Verantwortung übernehmen können.

## Checkliste Verantwortung in KI

- Datenqualität prüfen: Sind die verwendeten Daten aktuell, hochwertig und repräsentativ?
- Bias-Checks durchführen: Werden Daten und Modelle regelmässig auf Verzerrungen überprüft?
- Ethische Leitlinien anwenden: Gibt es klare KI-Ethik-Richtlinien und werden diese im Projekt umgesetzt?
- Rechtskonformität sicherstellen: Werden Datenschutz und alle relevanten Gesetze (z.B. EU AI Act, GDPR) eingehalten?
- Transparenz schaffen: Sind die KI-Entscheidungen für Nutzer nachvollziehbar und erklärbar?
- Privatsphäre schützen: Werden personenbezogene Daten nur mit klaren Schutzmassnahmen verarbeitet?
- Menschliche Kontrolle gewährleisten: Ist bei kritischen Entscheidungen immer ein Mensch involviert?
- Sicherheit & Robustheit testen: Gibt es Schutzmechanismen gegen Angriffe und unerwartete Fehler?

# EXKURS: EU AI ACT



## Risikobasierter Ansatz im EU AI Act

- Der EU AI Act regelt KI nach einem risikobasierten Ansatz.
- Je höher das Risiko für Gesundheit, Sicherheit oder Grundrechte, desto strenger die Anforderungen.
- Es gibt vier Risikostufen: inakzeptabel, hoch, begrenzt und minimal/kein Risiko.
- KI-Systeme können je nach Einsatz in verschiedene Risikostufen fallen.
- Bei Verstoß drohen Strafen bis 7% des Jahresumsatzes.

# Der EU AI Act ist der weltweit erste umfassende Rechtsrahmen für KI

## Aktuelle Situation

Die EU hat ein neues KI-Gesetz verabschiedet, das ab Dezember 2024 schrittweise bis Juni 2027 in Kraft tritt. Es regelt auf 144 Seiten, wie KI in der EU entwickelt, eingesetzt und genutzt werden darf. Das Gesetz schafft einen einheitlichen Rechtsrahmen und teilt KI-Systeme nach ihrem Risiko ein. Es verbietet bestimmte gefährliche Anwendungen und schreibt strenge Regeln zu Transparenz und Verantwortung vor.

## Ziele des EU AI Act

1. Schutz von Grundrechten: Sicherstellung, dass KI die Rechte, Sicherheit und Freiheiten von Menschen respektiert.
2. Einheitliche Regeln: Schaffung eines klaren, EU-weiten Rechtsrahmens für Entwicklung und Einsatz von KI.
3. Förderung von Innovation: Unterstützung einer vertrauenswürdigen und verantwortungsvollen KI-Entwicklung in Europa

## Bedeutung für die Schweiz

Schweizer Organisationen müssen die Vorgaben des EU AI Acts einhalten, wenn sie dort KI-Systeme vertreiben oder nutzen bzw. Tochterfirmen in der EU haben.

Die Schweiz übernimmt den EU AI Act nicht direkt, sondern setzt auf eine flexible, sektorbasierte Regulierung. Die neuen schweizerischen Regelungen inkl. Konsultation sollen bis Ende 2026 vorliegen.

## KI-Systeme werden in vier Risikostufen (Inakzeptables Risiko, hohes Risiko, begrenztes und in minimales Risiko) eingeteilt:

Je höher das KI-Risiko ist, desto strenger sind die Regeln. Die höchste Risikostufe beinhaltet Systeme mit inakzeptablem Risiko (z.B. Social Scoring, Manipulation), die verboten sind.

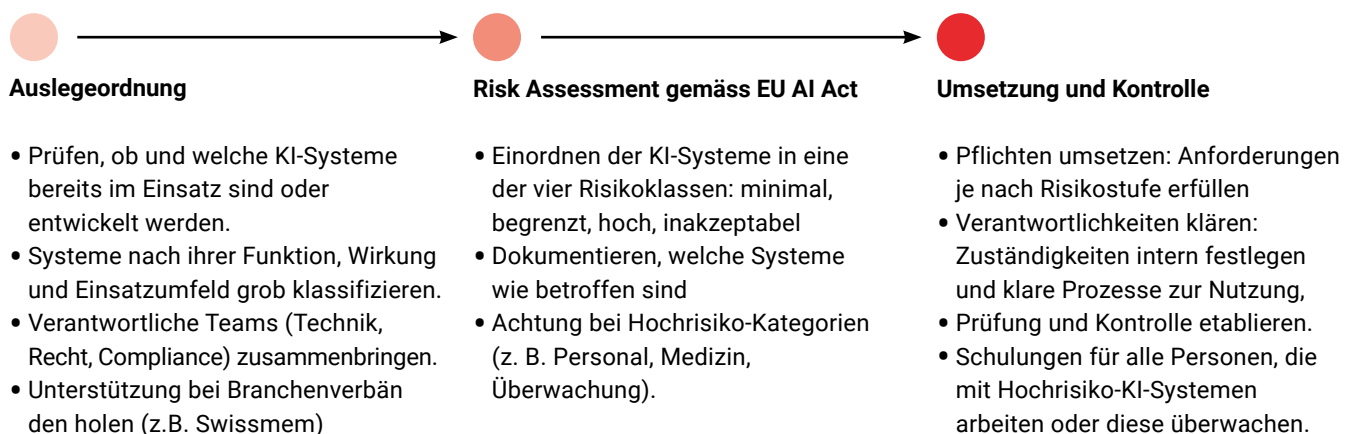
Für Systeme mit hohem Risiko (z.B. HR-Entscheidungen, medizinische Diagnosen) gelten strenge Auflagen wie Schulungen und Dokumentation; Systeme mit begrenztem Risiko (z.B. Chatbots-Marketingtexte) unterliegen Transparenz- und Informationspflichten. Systeme mit minimalem Risiko (z.B. Spamfilter), unterliegen lediglich freiwilligen Massnahmen werden.

Je höher das Risiko, desto strenger die regulatorischen Anforderungen.

## Gut zu Wissen:

Für kleinere und mittlere Organisationen (Organisationen < 50 Mio. EUR Umsatz) gelten z.T. vereinfachte Verfahren, regulatorische Unterstützung und Zugang zu Testumgebungen.

## Handlungsempfehlungen für Unternehmen, um die Einhaltung des EU AI Act sicherzustellen



# Verantwortungsvolle GenAI-Nutzung

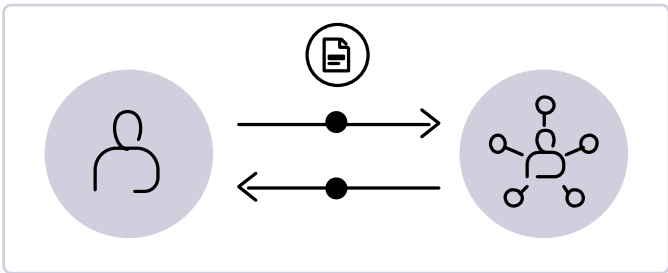
## Security: 4 zentrale Risiken im Umgang mit KI

### 1 Oversharing & Datenlecks

Nutzende/Mitarbeitende können unbeabsichtigt vertrauliche Informationen in unsichere KI-Tools eingeben oder über diese zugänglich machen.

**Beispiele:**

- Nutzung von Shadow KI (nicht autorisierte Tools)
- Weitergabe sensibler Daten in ChatGPT ohne Sicherheitsvorkehrungen («Guardrails»)
- Inkonsistenter Umgang mit sensiblen Informationen aufgrund fehlender Datenklassifizierung

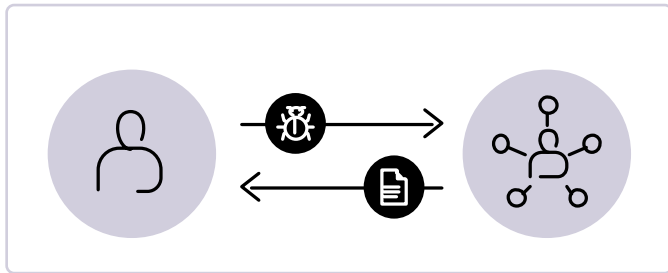


### 2 Externe Angriffe & Interne Modellrisiken

KI-Systeme können durch Angriffe manipuliert oder durch inhärente Modellrisiken wie Halluzinationen, Bias und Intransparenz unzuverlässige Ergebnisse liefern.

**Beispiele:**

- Prompt Injection & Manipulation von Eingaben um an sensible Daten zu gelangen
- Manipulation von Trainingsdaten
- Halluzinationen / Verzerrungen (Bias)
- Geringe Transparenz der Modelle («Black Box»)

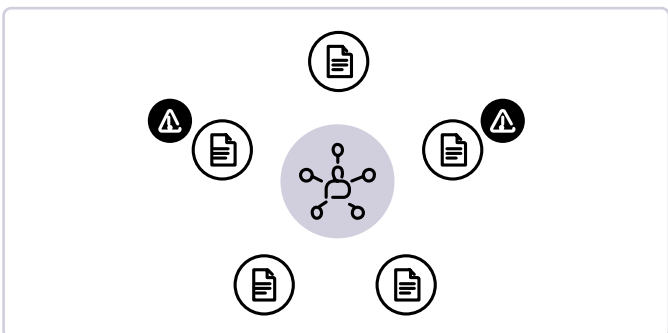


### 3 Non-Compliance

Unzureichende Kontrolle über KI-Nutzung kann zu Verstössen gegen gesetzliche Vorgaben und Haftungsrisiken führen.

**Beispiele:**

- Konformität mit dem EU AI Act
- Datenschutzverletzungen

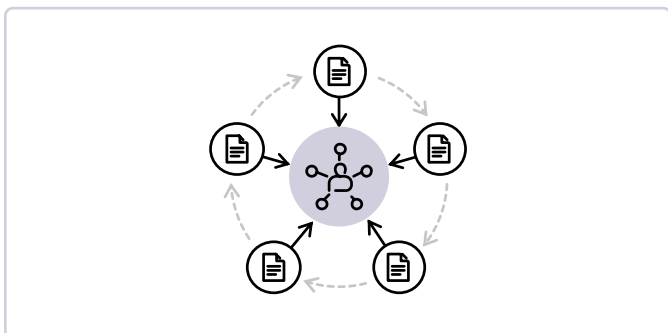


### 4 Datensouveränität & Abhängigkeiten

Unternehmen riskieren Abhängigkeiten von einzelnen KI-Anbietern und verlieren Kontrolle über Standort, Nutzung und Schutz ihrer Daten.

**Beispiele:**

- Lock-In bei einzelnen Cloud- oder KI-Anbietern
- Intransparenz zum Standort und Speicherung sensibler Geschäftsdaten
- Geopolitische Risiken (z. B. USA, China, EU)



# Für die Reduzierung von Sicherheits-Risiken im Zusammenhang mit GenAI resultieren vier Handlungsempfehlungen

## Vier zentrale Handlungsempfehlungen

Um Security-Risiken im Zusammenhang mit GenAI wirksam zu reduzieren, braucht es einen ganzheitlichen Ansatz auf mehreren Ebenen.

1. Zunächst ist eine unternehmensweite KI-Governance zentral: Klare Regeln, Rollen und Verantwortlichkeiten müssen definiert und die Zusammenarbeit zwischen Business, IT, Recht und Security sichergestellt werden. Nur so lassen sich Risiken gezielt steuern und regulatorische Vorgaben erfüllen.
2. Ebenso wichtig ist die strategische Auswahl von KI-Plattformen und Modellen. Hier gilt es, geeignete Anbieter und Cloud-Provider sorgfältig auszuwählen, die Qualität und Sicherheit der Modelle zu bewerten und den Standort sowie die Speicherung der Daten im Hinblick auf Souveränität und geopolitische Risiken zu berücksichtigen.
3. Ein dritter Erfolgsfaktor ist die Etablierung technischer Sicherheitskontrollen. Neben der aktiven Bereitstellung von KI-Tools sollten ergänzende Schutzmassnahmen wie Guardrails, Shadow-AI-Erkennung oder Netzwerküberwachung implementiert werden. Formelle Prozesse helfen, neue Tools und Anwendungen systematisch zu prüfen und Risiken frühzeitig zu erkennen.
4. Nicht zuletzt kommt den Mitarbeitenden eine Schlüsselrolle zu: Durch regelmässige Schulungen, klare Kommunikation zu Chancen und Risiken sowie eine offene KI-Kultur werden Awareness und sichere Nutzung im Alltag gefördert.

### Was bedeutet das für Führungskräfte?

Führungskräfte müssen diese vier Handlungsfelder aktiv vorantreiben, Prioritäten setzen und Ressourcen bereitstellen. Sie sind gefordert, Governance-Strukturen zu etablieren, strategische Technologieentscheidungen zu treffen, Sicherheitsstandards durchzusetzen und eine offene, lernbereite KI-Kultur im Unternehmen zu fördern. Nur so kann GenAI sicher, konform und nachhaltig genutzt werden.

## Checkliste Handlungsempfehlungen

- KI-Governance etablieren:  
Sind klare Regeln, Rollen und Verantwortlichkeiten für den KI-Einsatz definiert und wird die Zusammenarbeit zwischen Business, IT, Recht und Security sichergestellt?
- Strategische Plattform- und Modellauswahl:  
Wurden geeignete KI-Plattformen und Cloud-Provider sorgfältig ausgewählt?  
Sind LLM-Modelle nach Qualität, Sicherheit und Kosten bewertet?  
Ist der Standort und die Speicherung der Daten im Hinblick auf Datensouveränität und geopolitische Risiken geprüft?
- Technische Sicherheitskontrollen:  
Sind Guardrails und Schutzmechanismen für KI-Tools implementiert?  
Werden Tools zur Erkennung von Shadow AI und Netzwerküberwachung eingesetzt?  
Gibt es formelle Prozesse zur Prüfung und Freigabe neuer KI-Anwendungen?
- Mitarbeitende & KI-Kultur:  
Werden regelmässige Schulungen zu KI-Risiken und sicherem Umgang durchgeführt?  
Wird ein offener Austausch zwischen Mitarbeitenden, IT und Security gefördert?  
Sind die wichtigsten KI-Do's & Don'ts für alle klar kommuniziert?

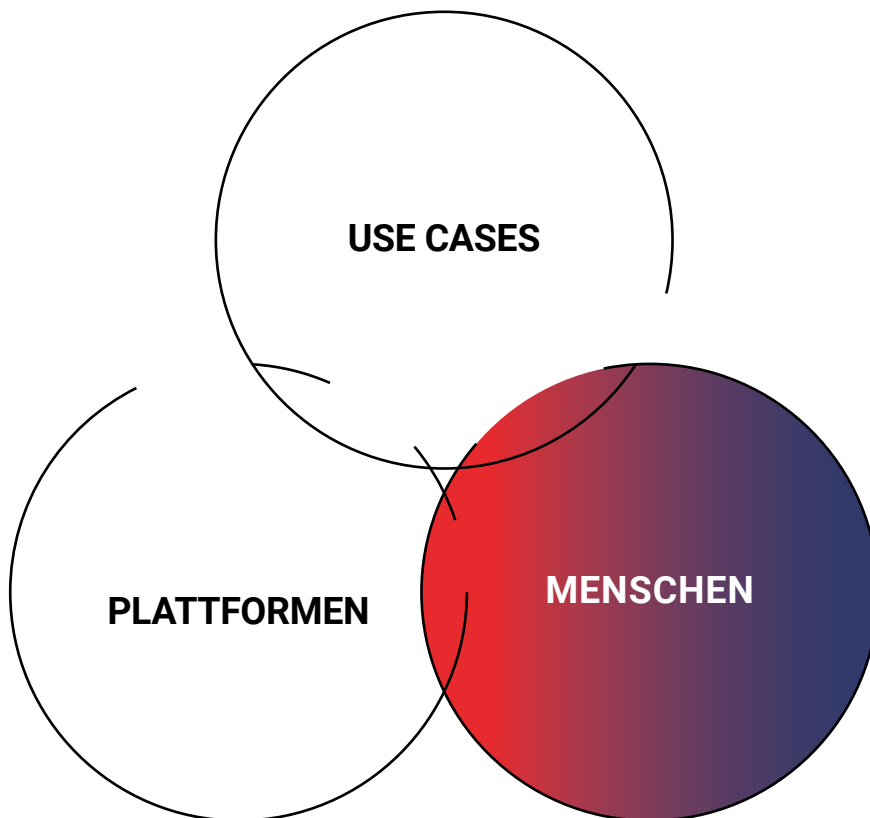
# 4

# MENSCHEN

- **Hindernisse und wie diese überwunden werden können**
- **Trainingsprogramme & Lernreisen**
- **Umfassende Befähigung von Mitarbeitenden**

# «KI verändert unsere Art zu arbeiten auf irreversible Weise.»

Edouard Bugnion,  
Vizepräsident für Innovation  
und Impact, EPFL



# Menschen

Die Nutzung von jeglicher Art von Technologie steht und fällt mit den Nutzern, den Menschen, die tagtäglich die Technologie einsetzen, um ihren Arbeitsalltag zu verbessern. Künstliche Intelligenz ist trotz oder gerade wegen der disruptiven Charakteristik hierbei keine Ausnahmen, denn um das Potenzial von KI für Organisationen, aber auch für Gesellschaft und Individuum, zu erschliessen, muss der Mensch in das Zentrum jeder Implementierung rücken. Bei der Implementierung und Skalierung mit und durch den Menschen spielen verschiedenen organisatorische Ebene eine Rolle.

Das Individuum, als kleinste organisatorische Einheit, bildet die Basis. Teams, Abteilungen, Business Units / Divisionen und Konzern sind jeweils höhere organisatorische Ebenen, die ebenfalls gezielt bei der Implementierung und Skalierung von KI berücksichtigt werden müssen. Gerade bei der Skalierung von KI in Organisationen merken Führungskräfte schnell, dass nicht die Technologie oder der «Use Case» das grösste Hindernis darstellt, sondern die Menschen, die die Technologie nutzen müssen.

Damit bekommt die Einführung und Skalierung von KI in Organisationen eine weitere Dimension und stellt Leader, Technolo-

gieentwickler, Implementierungspartner und Mitarbeitende vor einer Reihe von grundsätzlichen Fragestellungen.

Um typische Hindernisse bei der Implementierung und Skalierung von KI in Organisationen zu überwinden, sollten die folgenden drei Erfolgsfaktoren etabliert werden:

- **Verhalten und Skills:** Die kontinuierliche Befähigung der Mitarbeitenden ist unerlässlich vor dem Hintergrund der dynamischen Entwicklung von KI.
- **Organisation und Fähigkeiten:** Neue Fähigkeiten müssen in der Organisation aufgebaut, verteilt und skaliert werden.
- **KI Governance und Ethik:** Sicherheit und Überwachung nach den ethischen Standards unserer Gesellschaft und der Organisation ist Voraussetzung für die konforme Nutzung einer mächtigen Technologie.

In den nachfolgenden Kapiteln werden wir auf jeden der drei Erfolgsfaktoren spezifisch eingehen und konkrete Handlungsempfehlungen aufzeigen.

## 5 Unterschiede zwischen KI und der Einführung von herkömmlichen IT-Systeme

### 1 Qualität hängt von Kompetenzen ab

Leistung von KI ist nicht statisch und hängt stärker von den individuellen Kompetenzen der Nutzenden ab.

### 2 Dynamische Entwicklung

KI entwickelt sich ständig weiter, sodass Nutzer sich häufig mit Änderungen in Prozessen und Schnittstellen auseinandersetzen müssen.

### 3 Individuelle Use Cases

KI entwickelt sich ständig weiter, sodass Nutzer sich häufig mit Änderungen in Prozessen und Schnittstellen auseinandersetzen müssen.

### 4 Verschwommene Grenzen

KI-Tools erhalten oft über den privaten Gebrauch Einzug in das Leben der Nutzer. Zudem erfolgt die offizielle Einführung oft auf freiwilliger Basis.

### 5 Ethische und regulatorische Risiken

Nutzer sind im Gebrauch mit Risiken wie Datenschutz und Urheberrechtsfragen konfrontiert – oft ohne klare ethische und rechtliche Richtlinien.

**«Es ist nicht der Glaube an Technologie, sondern der Glaube an den Menschen»**

Steve Jobs

# Konkrete Hindernisse

## **Mangelnder Zugang**

Nutzerinnen und Nutzer haben keinen einfachen oder nicht genügenden Zugang zu der Technologie.

## **Mangelnder Zugang**

Nutzenden fehlt die Zeit, neue Tools zu lernen und in Abläufe effektiv zu integrieren.

## **Fehlendes Verständnis**

Nutzern fehlt das Wissen wie KI helfen kann und welche Fähigkeiten die Technologie hat.

## **Wenig Vertrauen**

Nutzerinnen sind skeptisch gegenüber der Verlässlichkeit und Genauigkeit von Ergebnissen.

## **Schlechte Ergebnisqualität**

Nutzer erhalten schlechte Ergebnisse bei ersten Interaktionen mit KI ohne Grundlagenwissen.

## **«GPT Hesitancy»**

Nutzende haben die Sorge, dass der Gebrauch von KI von anderen wahrgenommen wird.

## **Unklare Erwartung**

Nutzerinnen sind unsicher, wie die Tools mit ihren Rollen in der Organisation in Verbindung stehen.

# Überwinden von Hindernissen

Die Entwicklung von Künstlicher Intelligenz in ihrer Geschwindigkeit und Grössenordnung ermöglicht es nur schwer, einen Vergleich zu ziehen, der einem erlaubt den transformativen Charakter von KI zu verdeutlichen.

## «KI ist die prägende Technologie unserer Zeit.»

Satya Nadella, CEO Microsoft

Mit einer solchen disruptiven Fähigkeit und Geschwindigkeit ist es nicht nur wichtig die typischen Hindernisse in der Implementierung und Skalierung zu kennen, sondern als festen Bestandteil der KI Strategie Initiativen zu haben, die genau an diesen Hindernissen ansetzen.

Auf der linken Seite sind die sieben wichtigsten Hindernisse für die effektive Einführung und Skalierung von KI beschrieben. Über alle Hindernisse hinweg sind drei Themen zu erkennen:

### 1. Individueller Umgang und Kompetenz mit KI

Gewohnheiten müssen immer wieder neu antrainiert werden und der Umgang mit KI ist dabei keine Ausnahme. Zudem ist die Technologie für die Mehrheit neu, ungewohnt und oft schwer zu verstehen. Anders als bei disruptiven Technologien in der Vergangenheit, entwickelt sich KI innerhalb weniger Monate oder sogar Wochen weiter und erfordert die konstante Auseinandersetzung mit der Thematik.

### 2. Zukunft der Arbeit und Technologieskepsis

Die Qualität und das Ausmass der Veränderung durch und mit KI hat bereits signifikante Effekte auf den Arbeitsmarkt erkennen lassen. Zum ersten Mal in der Geschichte wird die Automatisierung von Arbeit sich besonders im Dienstleistungssektor, in den administrativen Funktionen und bei den «Knowledge-Worker» bemerkbar machen. Es ist nicht der Ballett-Tänzer sein, der von KI ersetzt würde, sondern die Anwältin. In Kombination mit der schnellen Entwicklung und der schwierigen Nachvollziehbarkeit von KI, führt dies zu einer Skepsis gegenüber KI und bin hin zur Angst vor Jobverlust.

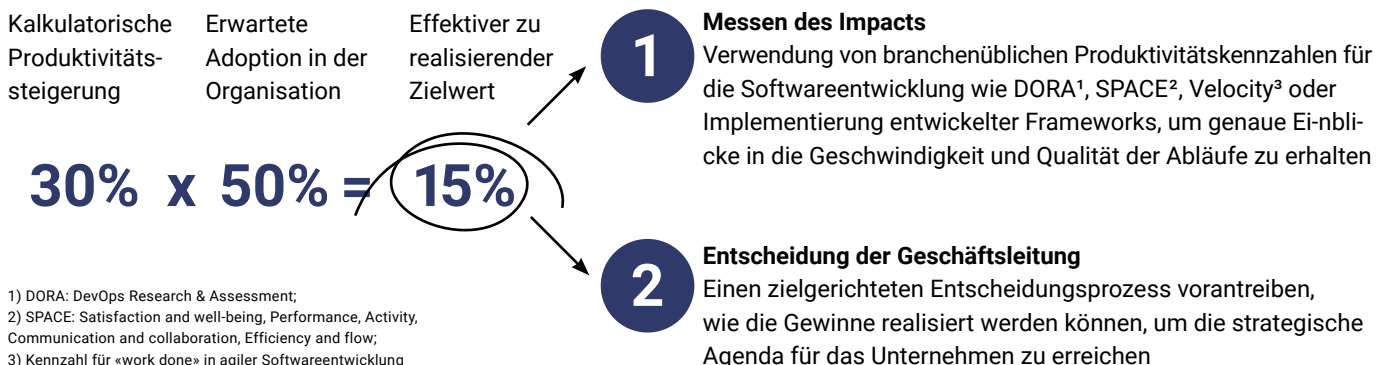
### 3. Organisation und Vorgehen

Es ist nicht alleine die Person, der Mitarbeitende oder die Führungsperson aus einem «Grassroot-Movement» heraus, die über den Erfolg oder Misserfolg von KI, der Einführung und Skalierung entscheiden. Organisation, Struktur und ein gemeinsames Vorgehen sind ebenso wesentliche Erfolgsfaktoren.

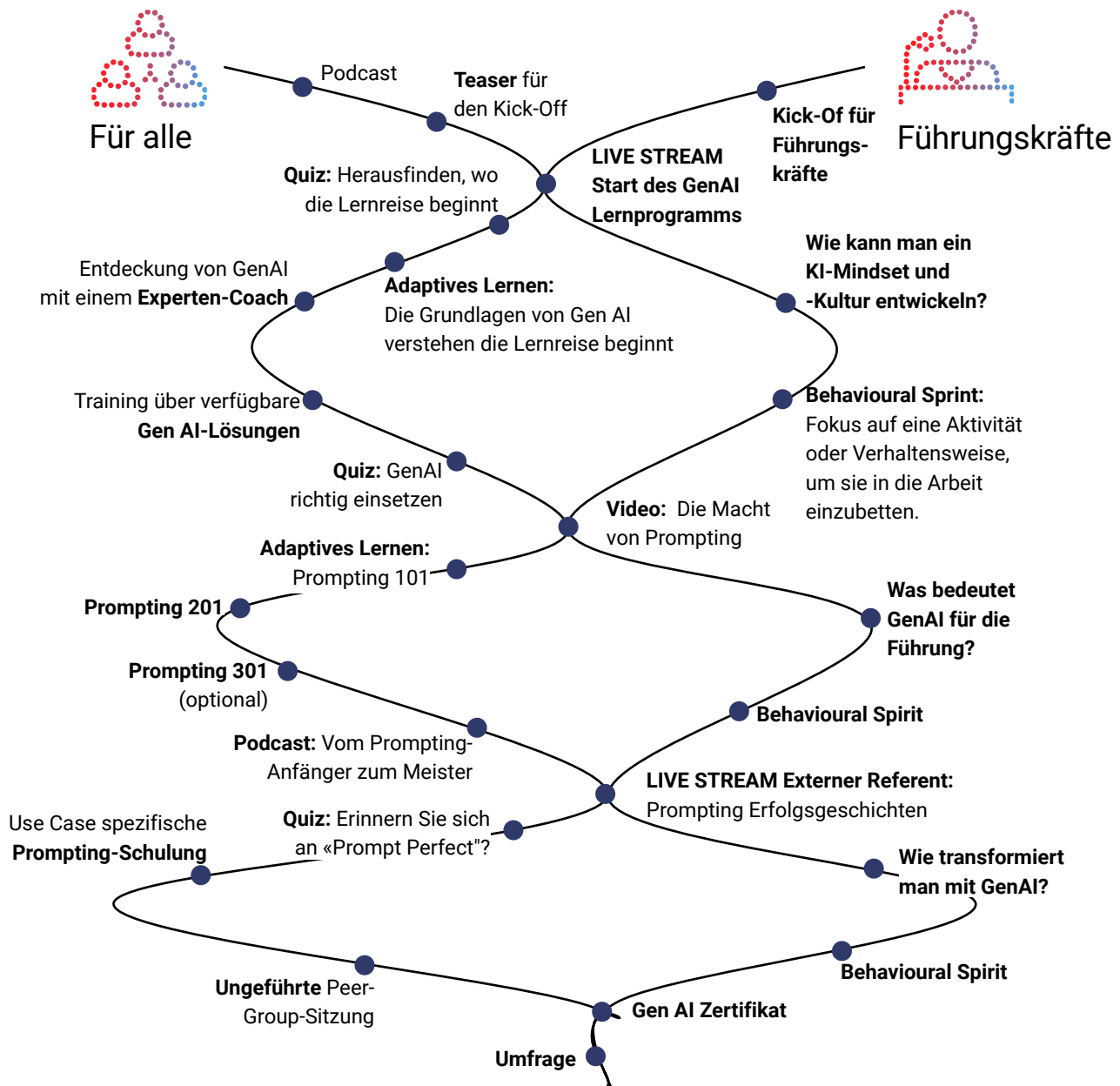
### Der Einfluss von «Adoption»

Der tatsächliche Effekt von KI-Massnahmen hängt nicht allein vom technischen Potenzial ab, sondern wird massgeblich durch die effektive Einführung und Nutzung in der Organisation bestimmt. Selbst wenn eine kalkulatorische Produktivitätssteigerung von 30 % möglich wäre, entscheidet die tatsächliche Adoption – also wie viele Mitarbeitende die Lösung wirklich anwenden – über den realisierbaren Nutzen. Wird beispielsweise nur die Hälfte der Belegschaft erreicht, reduziert sich der effektive Zielwert auf 15 %. Diese einfache Gleichung verdeutlicht: **Nur wenn Technologie und Adoption zusammenspielen, entfaltet KI ihre volle Wirkung.** Daher ist es entscheidend, sowohl den Impact systematisch zu messen als auch die Geschäftsleitung aktiv in die Umsetzung einzubinden.

## Impact wird massgeblich durch die effektive Adoption mitbestimmt



# Praxisbeispiel: Trainingsprogramm



# Entlang von sechs Dimensionen können konkrete Angebote für Mitarbeitende geschaffen und Hindernisse überwunden werden

Die Befähigung der Organisation und Mitarbeitenden ist ein wichtiger Aspekt für die Integration von KI in die Prozesse, Produkte und Geschäftsmodelle von Organisationen. Nach der Entwicklung einer KI-Ambition und Definition von klaren Zielen für die Organisation und den Umgang mit KI, braucht es klare Initiativen zur Befähigung entlang von sechs Dimensionen:

### Training

Schaffung eines dezentralen Lernmodells, das eine kontinuierliche KI-Ausbildung durch verschiedene Formate wie Peer-Learning, projektbasiertes Lernen und Mikro-Lernmodule fördert.

### Kommunikation

Mit einer überzeugenden KI-Kernstory Spannung aufbauen und die Entwicklung mit breit angelegten und gezielten Kommunikationselementen unterstützen.

### Kultur & Ways of Working

Schaffung einer Kultur, in dem sich alle Mitarbeitenden, unabhängig von ihrem Alter oder ihren Kenntnissen über KI, wohlfühlen und in der Lage sind, KI-Tools zu nutzen.

«[...] die Auswirkungen der Automatisierung auf Arbeitnehmer sind heute komplexer als eine direkte Abhängigkeit zwischen höherer Produktivität und besseren Löhnen.»

Acemoglu & Johnson, 2024

Sechs Dimensionen für die effektive Befähigung der Mitarbeitenden



### Performance Management

Aktive Messung von KPIs zur Nachverfolgung der definierte Ambition muss transparent dargestellt und bis ins Top-Management kommuniziert werden.

### User Experience & Funktionalität

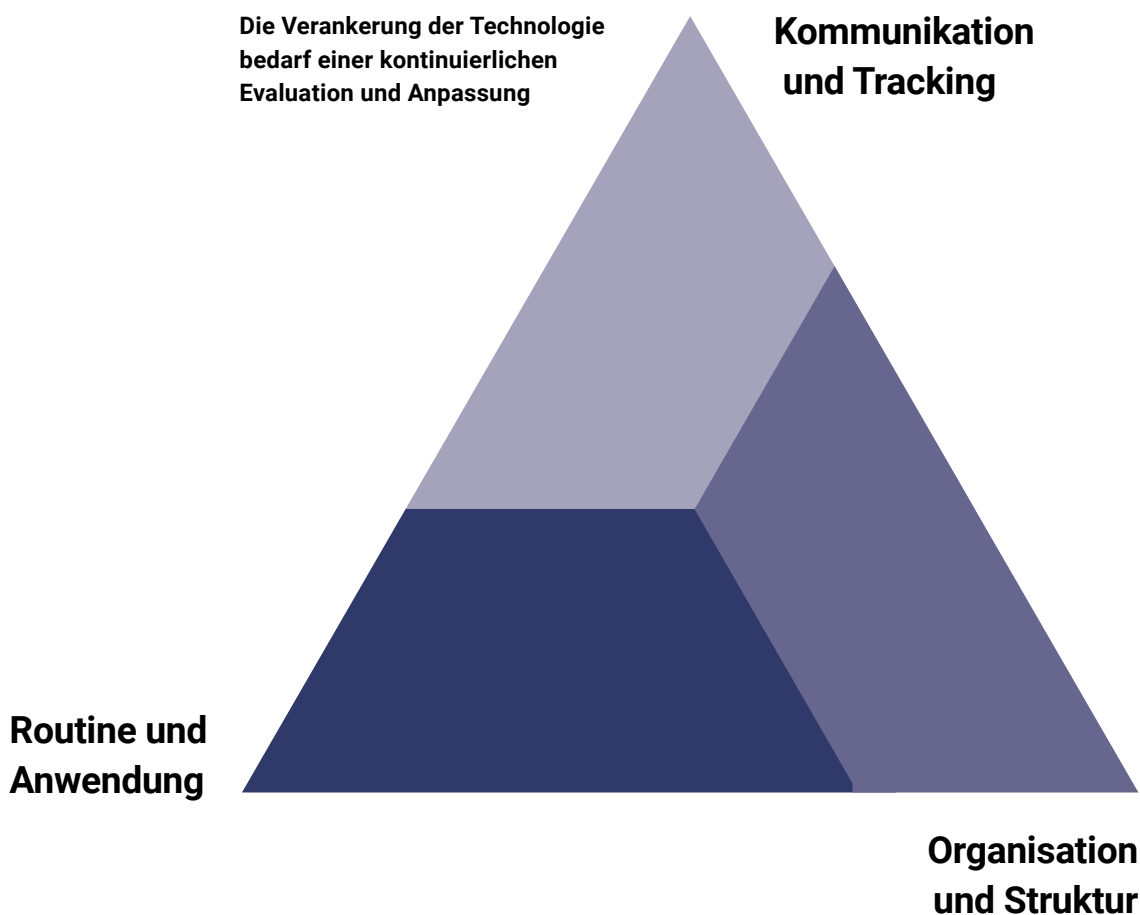
Nutzerinnen und Nutzer sowie Entwicklerinnen müssen zusammenarbeiten, um einen kontinuierlichen Feedback-Loop für neue User Cases und Weiterentwicklungen zu haben. Der Nutzen für den User, sei es intern oder extern, muss an vorderster Stelle gestellt werden.

### Leadership

Die Führungskräfte müssen befähigt werden, die Umsetzung in ihren Bereichen voranzutreiben, als Vorbild zu fungieren und eine klare Agenda festzulegen. Hierfür müssen die Führungskräfte Energie in den Bereichen aufbauen und selber energetisch mitwirken.

# «Wir werden nie zu einer vollständigen autonomen Handlungsfähigkeit kommen.»

Lee Bogner, Global Chief  
GenAI Architect MARS Inc.



# Die Befähigung von Mitarbeitenden erfordert eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit der Technologie

Für die Umsetzung von KI in der Organisation braucht es neben Use Cases, Roadmaps und Strategien, ein grundsätzlicheres Umdenken, wie die Befähigung von Mitarbeitenden aussehen muss. Dabei ist es essenziell, Befähigung nicht als eine einmalige Schulung zu sehen, sondern als eine strukturelle Unterstützung der Mitarbeitenden an verschiedenen Stellen der Tätigkeit oder sonstigen Berührungspunkten mit Technologie. Nur so lassen sich neue Fähigkeiten für KI in einer Organisation aufbauen, verankern und weiterentwickeln.

## Organisation und Struktur

Die Befähigung und die Weiterentwicklung der Fähigkeiten in der Organisation wird durch Organisationsbausteine unterstützt, die sich je nach Grösse und Komplexität der Organisation unterscheiden. Hierbei handelt es sich um Optionen, die von einem Champion-Netzwerk mit klaren Guardrails (kleine/mittelgrosse Organisationen) über ein Center of Enablement mit kuratierten Standards, UX/Process-Backlog und Priorisierung (mittelgross) bis hin zu einem Center of Excellence mit dedizierten Rollen, Tool-Roadmaps und bereichsübergreifender Steuerung (grosse, komplexe Organisationen) reichen. Ergänzend stützen Onboarding-Module, Performance-Ziele und reservierte Zeitfenster für Exploration den Rahmen. Rückmeldungen aus dem Lernalltag werden als Änderungsanträge in Rollen, Prozesse und Roadmaps überführt, wodurch Lernimpulse in dauerhafte Prozessverbesserungen übersetzt werden.

## Routine und Anwendung

Wiederkehrende Lernroutine: kurze Micro-Learning-Einheiten, Peer-Sessions und «Learning Fridays» werden fest in den Kalender aufgenommen. Jede Lerneinheit endet mit einem konkreten «Apply»-Schritt im realen Workflow (z. B. ein Standard-Prompt, ein Prozess-Schritt, eine Checkliste). Direktes Nutzerfeedback wird nach jeder Anwendung gesammelt (Mini-Pulse, Kurz-Retro). Ergebnis: Lernen führt sofort zu Praxis und erzeugt verwertbare Erkenntnisse.

## Kommunikation und Tracking

Eine konsistente Core Story («Nutzen von KI im konkreten Prozess») hält Orientierung und Momentum über mehrkanalige Formate (Tipps, Demos, Use-Case-Highlights). Schlanke, alltagsnahe Kennzahlen (aktive Nutzer, Nutzungsfrequenz, Zeitersparnis, Durchlaufzeit, Qualitäts-/Fehlerquote, Zufriedenheit) liefern ein kontinuierliches Wirkungsbild. In periodischen «Learn-to-Improve»-Auswertungen werden Daten und Nutzerkommentare verdichtet; die Ergebnisse speisen aktualisierte Standards, Trainingsinhalte und Prozess-Designs und werden sichtbar gemacht, wodurch Skalierung unterstützt wird.

## Checkliste Handlungsempfehlungen

- KI-Kompetenzen gezielt aufbauen:** Kontinuierliche Trainings, Peer-Learning und Micro-Learnings für alle relevanten Zielgruppen etablieren.
- Kultur & Mindset fördern:** Offene Fehlerkultur, Experimentierfreude und Akzeptanz für neue Arbeitsweisen aktiv unterstützen.
- Kommunikation sicherstellen:** Klare Core Story zu Nutzen und Zielen von KI, regelmässige Updates und Erfolgsgeschichten teilen.
- Nutzerzentrierte Einführung:** Endnutzer früh einbinden, Feedbackschleifen und Quick-Wins ermöglichen.
- Strukturen & Rollen klären:** Verantwortlichkeiten (z. B. Champions, Center of Enablement/Excellence) und Support-Strukturen definieren.
- Wirkung messen & sichtbar machen:** Adoption, Nutzung und Impact mit KPIs und Pulse-Checks laufend tracken und transparent machen.
- Ethik & Governance beachten:** Klare Leitplanken für Datenschutz, Fairness und verantwortungsvollen KI-Einsatz setzen.



**Hindernisse  
erkennen**



---

**Organisation  
befähigen**



---

**Strukturen  
anpassen**



---

**Veränderungen  
aufnehmen**

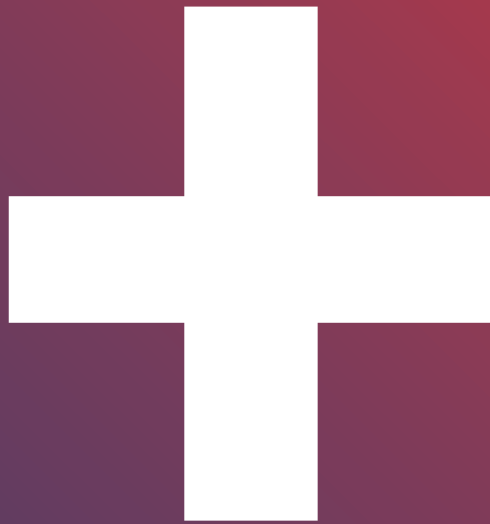


- Typische Hürden sind Datenvertrauen, Kontextlücken, fehlende Nachverfolgbarkeit; sie bremsen Nutzung, Qualität und Akzeptanz
  - Endnutzer kämpfen oft mit Zeitmangel, unklaren Erwartungen und Skepsis gegenüber KI-Ergebnissen
  - Ohne klare Leitplanken entstehen Risiken für Datenschutz, IP und Compliance
- 

- Befähigung wird als Routine verankert durch Micro-Learning, Peer-Sessions und praxisnahe Übungen im realen Workflow
  - Führung wirkt als Vorbild und Signalgeber; KI-Champions stützen die Breite
  - Wirkung wird messbar gemacht (aktive Nutzer, Frequenz, Zeitgewinn, Qualität) und transparent zurückgespielt
- 

- Passendes Organisationsdesign wie ein Champion Netzwerk, Center of Enablement oder Center of Excellence je nach Organisation
  - Guardrails, Onboarding-Module und Performance-Ziele mit KI-KPIs sichern verantwortungsvolle Nutzung.
  - UX/Process-Backlog, Standards (Prompts, Checklisten) und sichere Tool-Zugänge reduzieren Reibung
- 

- Kontinuierlicher Feedback-Loop zwischen Anwendern und Entwicklern
  - Erkenntnisse fließen in Trainings, Standards und Prozessdesign zurück und skalieren bewiesenen Nutzen
  - Kultur der Offenheit und Experimente macht KI vom Tool zur gelebten Arbeitsweise
-



# LEADERSHIP & TRANSFORMATION

- **Leadership Mindset für KI-Transformation**
- **5 Dogmen für KI-Transformation**
- **KI-Transformation in Stufen gedacht**
- **Takeaways für Leader**

# LEADERSHIP MINDSET FÜR KI- TRANSFORMATION



**Akzeptiere Unsicherheit.** Bleibe anpassungsfähig gegenüber Veränderungen und ruhig bei Unsicherheiten.



**Schärfe den Fokus.** Stelle die richtigen Fragen und reduziere den Umfang an Themen auf die Wesentlichen.



**Erlaube Trial-and-Error.** Erstelle Prototypen, um den Lernprozess zu beschleunigen und die Erfolgchancen zu verbessern.



**Lead from the back.** Identifiziere Early Adopters und Innovatoren im Team, die die Treiber der KI-Transformation sein werden.



**Erzeuge Energie.** Fördere die Sensibilisierung und strebe eine gemeinsame Strategieentwicklung an.



**Triff Entscheidungen.** Entwerfe einen KI-Erkundungsprozess, um Entscheidungen zu ermöglichen und zu treffen.

# Der Leader im Zeitalter von KI wirkt als Katalysator für die Organisation und muss eine Vorbildfunktion einnehmen

Wie über die vorhergehenden Kapitel deutlich wurde, bedeutet KI eine grundlegende Auseinandersetzung auf strategischer, operationeller und taktischer Ebene und erfordert von der gesamten Organisation eine hohe Bereitschaft für Wandel.

Der Wandel erfordert ein hohes Mass an Veränderungswillen und Motivation von jeder einzelnen Person in der Organisation. Hierbei spielt das Leadership-Team eine zentrale Rolle und kann bzw. soll wesentlich den Change- und Transformationsprozess mitgestalten.

Der Leader nimmt faktisch zwei Rollen ein, die jeweils mit konkreten Aufgaben verbunden sind.

## Veränderungskatalysator

In einer Organisation, die KI strategisch, operativ und taktisch verankern möchte, braucht es Führung, die verstreute Vorteile von KI in klare Prioritäten, Entscheidungen und messbare Resultate überführt. So können Sie, als Leader, sicherstellen, dass KI nicht in Piloten stecken bleibt, sondern skaliert wird und echten Mehrwert für die Organisation und weitere Stakeholder erzeugt. Hierzu müssen die folgenden konkreten Massnahmen vom Leadership getroffen werden:

**KI in der Unternehmensstrategie verankern**

KI wird explizit mit Geschäftszielen (Kosten, Qualität, Wachstum, Risiko) verknüpft und als priorisierte Managementagenda etabliert.

**Ziele von KI-Projekten klar kommunizieren**

Für jedes Vorhaben werden Business-Beitrag, Scope, Verantwortlichkeiten und Zeitplan schriftlich festgelegt, um zielkonformes Arbeiten und spätere Re-Priorisierung zu ermöglichen.

**Strategisch-relevante KPIs für KI setzen und tracken**

Ein schlankes Set aus Ergebnis- und Nutzungsmetriken (z. B. Durchlaufzeit, Fehlerquote, Zeitgewinn, Zufriedenheit, aktive Nutzer) wird regelmässig berichtet und konsequent für Stop/Go/Scale-Entscheide genutzt.

Verantwortung für KI-Initiativen müssen hoch in der Organisation angesiedelt werden, um ihnen die nötige Aufmerksamkeit einzuräumen und die klare Verpflichtung zu KI nach innen und nach aussen kommunizieren zu können.

## KI-Vorbild

KI-Transformation berührt individuelle Arbeitsweisen, Professionalität und Ethik. Führung, die Nutzung sichtbar und erwartbar macht, baut Vertrauen auf, prägt Haltung und reduziert die Hürden für den breiten Einsatz in Alltag-Workflows.

**An KI-Workshops teilnehmen und Präsenz zeigen**

Präsenz in Trainings und Formaten signalisiert Relevanz und legitimiert Lernen sowie Experimentieren im Tagesgeschäft.

**KI-Nutzen öffentlich zeigen**

Konkrete Beispiele (Prompts, Ergebnisse, Lernpunkte, Grenzen) werden in Meetings oder internen Kanälen geteilt, um verantwortungsvolle Praxis greifbar zu machen.

**Offene Debattenkultur zu KI fördern**

Regelmässige Q&A-Formate, klare Do's & Don'ts und leicht zugängliche Leitlinien schaffen Sicherheit und reduzieren Schatten-KI-Risiken.

Die Vorbildwirkung hilft, zögerliche Mitarbeitende für die Nutzung von KI zu begeistern und die Energie von KI-Enthusiasten in die gesamte Organisation zu tragen. Dadurch erhöht sich die Akzeptanz für Veränderung und mit gelebter Praxis entstehen Tempo, Vertrauen und schlussendlich Skalierung.

**Es gibt keine  
Technologie-Strategie.  
Es gibt nur eine  
Business-Strategie,  
die durch Technologie  
unterstützt wird.**

Melissa Pint, Chief Digital Information Office, Frontier zitiert in Economist, «Unlocking enterprise KI: opportunities and strategies», 2024

# 5 Dogmen für die erfolgreiche KI-Transformation



# Transformation in Stufen gedacht

KI macht Transformation multidimensional: Organisationen können auf unterschiedlichen Levels ansetzen – von kleinen Optimierungen bis hin zu tiefgreifenden Geschäftsmodelländerungen. Die Grafik unten unterscheidet drei Stufen, die je nach Ausgangslage, Ambition und Reifegrad separat oder sequenziell adressiert werden. Für das Management heisst das: Das passende Transformationslevel bewusst wählen und konsequent führen.

## Optimierung bestehender Prozesse

Auf der unteren Stufe steht die inkrementelle Optimierung. Wiederkehrende Aufgaben werden automatisiert, Entscheidungen durch Daten beschleunigt und die Prozessqualität erhöht. Diese Stufe liefert rasch messbare Effekte bei Zeit, Kosten und Qualität und eignet sich besonders als Einstieg, um Akzeptanz aufzubauen und Fähigkeiten, Guardrails sowie KPIs praxisnah zu etablieren.

## Neugestaltung wichtiger Prozesse

Die mittlere Stufe fokussiert die Neugestaltung wichtiger End-to-End-Prozesse. Schritte entfallen, Schnittstellen werden vereinfacht und neue Systeme integriert – strukturelle Produktivitätsgewinne entstehen. Diese Stufe erfordert gezielten Veränderung in Rollen, Skills und Governance und wird oft gewählt, wenn bereits erste Optimierungen Wirkung zeigen und skalierbare Prozessverbesserungen angestrebt werden.

## Neugestaltung der Geschäfts- und Betriebsmodelle

Die obere Stufe betrifft das Geschäfts- oder Betriebsmodell. Hier entstehen neue Produkte und Services. KI macht Wertschöpfung skalierbarer und das Operating Model wird angepasst. Diese Stufe

ist eine strategische Wette und kommt in Frage, wenn Marktchancen oder Effizienzpotenziale einen substantiellen Sprung rechtfertigen; Management verantwortet Make/Buy/Partner-Entscheidung, Kapitalallokation sowie Risiko- und Compliance-Setup.

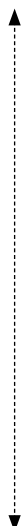
**Mit GenAI besteht die Möglichkeit, einen gesamten Geschäftsprozess zu überdenken und neu zu gestalten.**

Ryan Snyder, Senior VP & CIO Thermo Fisher Scientific zitiert in *Economist*, «Unlocking enterprise KI: opportunities and strategies», 2024

## Take Away

KI-Transformation ist ein Stufenmodell: Je nach Ziel und Reife starten Organisationen auf unterschiedlichem Level und entwickeln sich Schritt für Schritt weiter. Führung wählt bewusst die passende Stufe, richtet Ressourcen und Governance daran aus und misst konsequent Wirkung. So entsteht ein skalierbarer Vorteil – ohne Überforderung.

Transformativ



### Neues Geschäfts- oder Betriebsmodell

Neue Produkte/Services und Einnahmequellen schaffen, Geschäftsabläufe skalieren bzw. erweitern und das Betriebsmodell inklusive Organisationsstruktur sowie Fähigkeiten gezielt anpassen.

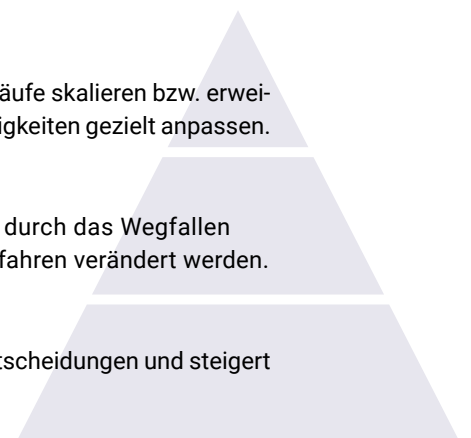
### Neugestaltung wichtiger Prozesse

Integration von KI in Arbeitsabläufe, wodurch bestehende Prozesse durch das Wegfallen von Schritten, den Einsatz neuer Systeme oder die Änderung von Verfahren verändert werden.

### Optimierung des aktuellen Prozesses

Automatisierung repetitiver Aufgaben, beschleunigt datengestützte Entscheidungen und steigert die Qualität bzw. Genauigkeit von Prozessen.

Inkrementell



# Viele Führungskräfte haben Schwierigkeiten, in einem neuen und oft unbekanntem Gebiet eine Richtung vorzugeben.



## **KI ist eine neue Technology**

Ein strukturierter Ansatz und fundierte Standpunkte zur Ausrichtung des Einsatzes von KI sind schwierig, da die Technologie neu ist und es viele Unbekannte gibt.



## **Sorge vs. Begeisterung**

Die Möglichkeiten, die KI bietet, können in der gesamten Organisation für grosse Begeisterung sorgen, jedoch haben viele auch Sorge davor, wie sich dies auf ihren Arbeitsplatz auswirken wird.



## **Entstehende Grass-roots-Bewegung**

Die Innovationskraft in diesem Bereich ist sehr gross, und viele Organisationen sehen sich mit dem Druck ihrer Mitarbeitenden konfrontiert, mit KI zu beginnen, was oft zu vielen Initiativen an der Basis führt.



## **Verschiedenste Erzählungen**

Der Umgang mit einer Technologie wie KI bedeutet, dass jeder eine Meinung dazu hat. Dies führt oft zu einer Vielzahl von Narrativen zwischen Einzelpersonen und Teams innerhalb der Organisation.



## **Technologiegetriebene statt geschäfts-orientierte Lösungsfindung**

In höherem Masse als andere digitale Transformationen ist die KI-Bewegung stark technologiegetrieben. Es sollte jedoch nicht vergessen gehen, dass das Ziel darin besteht, ein geschäftliches Problem zu lösen.



## **Ethische Überlegungen**

Das Aufkommen von KI zwingt Führungskräfte dazu, ethische Entscheidungen darüber zu treffen, wo sie KI einführen möchten und wo nicht.

**Leaders** sind Treiber  
in dieser Art von  
Transformation

Es geht nicht nur  
um Technologie –  
die **Menschen**  
**kommen zuerst**

## VIER KEY-TAKEAWAYS

Konzentration  
auf konkrete  
**Anwendungsfelder**  
zahlt sich aus

Durch Vorleben und  
aktive Teilnahme wird  
die **Technologie we-**  
**niger einschüchternd**



# WIE WEITER?

- **Must Read Empfehlungen**
- **Podcast-Empfehlungen**
- **Webseite und Community**

# Unsere Must Read Empfehlungen



## **Prediction Machines – Ajay Agrawal, Joshua Gans, Avi Goldfarb**

**Warum lesen?** Das beste Buch, um ökonomisch zu verstehen, was KI wirklich verändert:

Entscheidungen werden günstiger – und das verändert Geschäftsmodelle.

**Takeaway für KMU:** Nicht «Was kann KI?», sondern «Welche Entscheidungskosten sinken bei uns?»



## **GAIN: Demystifying GenAI for Office and Home – Michael Wade**

**Warum lesen?** Pragmatische & verständliche Einführung in GenAI – jenseits von Hype und Buzzwords.

**Takeaway für KMU:** GenAI ist ein neues Allzweck-Werkzeug: Produktivitätsgewinne entstehen durch konkrete Nutzung, nicht durch Strategie-Papiere.



## **Intelligent Change: The Science Behind Digital Transformations – Alexander Budzier et al.**

**Warum lesen?** Forschungsbasierter Leitfaden, wie digitale Transformation wirklich gelingt – mit sieben klaren Hebeln für Veränderung

**Takeaway für KMU:** Technologieprojekte scheitern selten am Code, sondern an Menschen und Führung – dieses Buch zeigt, wie man Wandel systematisch umsetzt.



## **You Look Like a Thing and I Love You – Janelle Shane**

**Warum lesen?** Unterhaltsam UND lehrreich über die Grenzen von KI.

**Takeaway für Schweizer Führungskräfte:** Wer KI überschätzt, führt gefährlich.

Wer sie realistisch einschätzt, führt souverän.



## **The Coming Wave – Mustafa Suleyman**

**Warum lesen?** Ein strategischer Blick auf KI, Macht, Regulierung und Verantwortung.

**Takeaway für Schweizer Führungskräfte:** KI ist nicht nur Chance – sie ist auch Governance-Thema (Ethik, Compliance,



## **Thinking, Fast and Slow – Daniel Kahneman**

**Warum lesen?** Fundamental für Entscheidungsqualität.

**KI-Bezug:** KI ist stark bei System 1 (schnell), Leadership bleibt System 2 (reflektiert).

# Unsere Must Read Empfehlungen

---



## **Competing in the Age of AI – Marco Iansiti & Karim Lakhani**

**Warum lesen?** Zeigt, warum daten-getriebene Firmen schneller, skalierbarer und robuster sind.

**Takeaway für KMU:** KI ist kein IT-Projekt – sie verändert Organisation, Prozesse und Führung.

---



## **Human + Machine – Paul R. Daugherty & H. James Wilson**

**Warum lesen?** Sehr praxisnah: Wie Menschen und KI produktiv zusammenarbeiten.

**Takeaway für KMU:** KI ersetzt keine Mitarbeitenden – sie verändert Rollen.

---



## **AI Needs You: How We Can Change AI's Future and Save Our Own – Verity Harding**

**Warum lesen?** Appell und Roadmap für verantwortliche KI-Gestaltung statt blinder Techniksicht.

**Takeaway für KMU:** KI-Zukunft wird durch Menschen geprägt – nicht durch Algorithmen.

---



## **The Singularity Is Nearer: When We Merge with AI – Ray Kurzweil**

**Warum lesen?** Visionärer Blick auf das Zukunfts-Verschmelzen von Mensch und Maschine.

**Takeaway für KMU:** Langfristige Perspektive auf AI-Transformation schafft strategische Weitsicht.

---



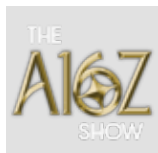
## **Co-intelligence: Living and Working with AI – Ethan Mollick**

**Warum lesen?** Praktischer Leitfaden für Zusammenarbeit Mensch + KI im Alltag.

**Takeaway für KMU:** Produktivität wächst vor allem durch Koordination zwischen Menschen und KI.

---

# Unsere Podcast-Empfehlungen



## a16z Podcast (Andreessen Horowitz)

**Warum hören?** Top-Strategie-Podcast zu KI, Tech, Organisation und Märkten.

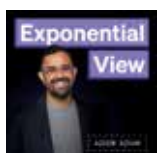
**Takeaway für Leader:** Wie sich ganze Industrien durch KI verändern – nicht nur einzelne Tools.



## Hard Fork (New York Times)

**Warum hören?** Unterhaltsam, kritisch, aktuell.

**Takeaway für Leader:** Ein realistisches Gefühl, wo KI heute wirklich steht – inklusive Grenzen & Risiken.



## Exponential View – Azeem Azhar

**Warum hören?** Einer der besten strategischen Köpfe zu KI & Gesellschaft.

**Takeaway für Leader:** Starker Fokus auf Regulierung, Macht, Geopolitik – extrem relevant für CH-KMU im EU-Kontext.



## Der KI-Podcast (ARD | BR24 & SWR)

**Warum hören?** Wöchentliches KI-Update mit verständlicher Einordnung von News, Anwendungen und gesellschaftlichen Folgen – faktenbasiert statt Hype.

**Takeaway für Leader:** Reality-Check für Strategie & Investments: Was ist jetzt relevant, welche Risiken (z. B. KI-Fakes/Reputation) steigen – und welche Entscheide daraus folgen.



## The AI Daily Brief (Nathaniel Whitemore)

**Warum hören?** Tägliche, kompakte KI-News mit Einordnung – ideal, um ohne Zeitverlust „up to speed“ zu bleiben.

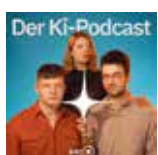
**Takeaway für Leader:** Früherkennung von Trends & Disruptionen: Welche Tools/Use-Cases ziehen wirklich, was bedeutet das für Arbeit, Branchen und Wettbewerbsdynamik.



## Beyond The Prompt - How to use AI in your company (Jeremy Utley)

**Warum hören?** Praxisnahe Gespräche darüber, wie Unternehmen KI wirklich einsetzen – mit Fokus auf Umsetzung statt Tool-Hype.

**Takeaway für Leader:** Wiederholbare Muster, wie KI in Teams verankert werden (Use-Cases finden, Experimente aufsetzen, Adoption skalieren) – anhand konkreter “so haben es andere gemacht“-Beispiele.



## Der KI-Podcast (ARD | BR24 & SWR)

**Warum hören?** Wöchentliches KI-Update mit verständlicher Einordnung von News, Anwendungen und gesellschaftlichen Folgen – faktenbasiert statt Hype.

**Takeaway für Leader:** Reality-Check für Strategie & Investments: Was ist jetzt relevant, welche Risiken (z. B. KI-Fakes/Reputation) steigen – und welche Entscheide daraus folgen.

Nichts verpassen

# Digitales Handbuch und Community

Entdecken Sie alle Inhalte des Handbuchs digital, nutzen Sie praxisnahe Templates und greifen Sie auf exklusive Ausschnitte aus Weiterbildungsangeboten wie KI-Akademien, Kurse etc. zu.

Auf der Website haben Sie zusätzlich die Möglichkeit sich für die KI-Community von digitalswitzerland und Implement Consulting Group anzumelden. In der Community werden exklusive Events mit spannenden Gästen aus Wirtschaft, Gesellschaft und Forschung angeboten. Vernetzen Sie sich mit anderen Entscheidern und KI-Enthusiasten und profitieren Sie vom kollektiven Wissen, Erfahrungen und neuesten Entwicklungen.





## Über die Autoren

### Frank Dannacher

Frank verfügt über 25+ Jahre Erfahrung in der Sicherstellung der Daten- und KI-Wirkung im Unternehmen. Er hat sowohl Erfahrung als Berater als auch als Geschäftsleiter und verbindet Technologie mit Geschäftsstrategie, um den Wert von Geschäftsdaten und KI-Fähigkeiten zu optimieren. Der Schwerpunkt seiner Arbeit liegt auf Daten- und KI-Strategien, Daten- und Analyse-Betriebsmodellen, Datenmanagement und Analytik-Adoption.

### Richard Schierjott

Richard kombiniert analytische Tiefe mit Erfahrung in operativer Strategie und Transformation. Er sieht früh, wie KI strategische Entscheidungen verändert, und übersetzt diese Entwicklungen in klare Optionen und realisierbare Schritte. Mit seinem strukturierten Denken, Technologieverständnis und Fokus auf Wirkung wird er zum Sparringspartner, der KI-Potenziale mit strategischer Realität verbindet.

### Manuel Fischer

Manuel bringt über 16 Jahre Erfahrung in Strategie- und Organisationsentwicklung mit und begleitet Unternehmen durch anspruchsvolle Transformationsvorhaben. In seinen Projekten wird KI zunehmend zum Treiber neuer Geschäftsmodelle, Effizienz und besserer Entscheidungen. Er denkt diese Möglichkeiten konsequent strategisch – und sorgt zugleich für eine pragmatische, menschenzentrierte Umsetzung. So verbindet er Analyse, Change und die nachhaltige Verankerung von KI in Organisationen.

### Nino Salvetti

Nino arbeitet an der Schnittstelle von Strategie, Innovation und Technologie. In seinen Strategie- und Transformationsprojekten begegnen ihm KI-Fragen regelmässig als zentraler Hebel. Durch seine Erfahrung in Strategie-Design und organisationaler Veränderung erkennt er früh, wo KI Wirkung entfalten kann und wie sie in bestehende Strategien integriert wird. Sein Ansatz: strategisch klar denken, pragmatisch umsetzen.

## Über Implement

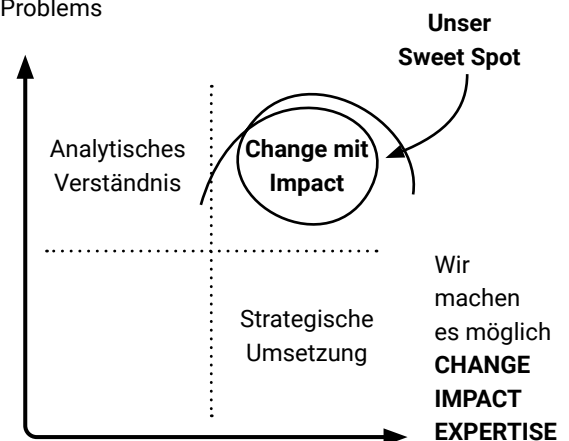
**IMPLEMENT**  
CONSULTING GROUP\_

Implement Consulting Group ist eine international vernetzte Beratungsorganisation mit nordischen Wurzeln und dem Hauptsitz in Kopenhagen. Von dort aus arbeiten über 1'800 Beraterinnen und Berater in 11 Standorten weltweit.

Die Schweizer Niederlassung in Zürich verbindet lokale Verankerung und Swissness mit internationaler Schlagkraft. Mehr als 100 Mitarbeitende unterstützen Kunden bei ihren wichtigsten Transformationsherausforderungen – von Strategie & Transformation über Digitalisierung & IT bis hin zu Operations, Commercial Services sowie Leadership & Change

Implement steht für einen Beratungsansatz, der analytische Tiefe, echte Veränderungswirkung und kollaborative Umsetzung verbindet. Keine reinen Strategen, keine reinen Umsetzer – sondern beides. Unser Sweet Spot: Probleme präzise lösen und Veränderungen ermöglichen, die nachhaltig wirken.

**FACHLICHE  
EXPERTISE**  
Lösung des  
Problems



# Impressum

## **Herausgeber**

digitalswitzerland  
Dufourstrasse 23  
8008 Zürich  
[www.digitalswitzerland.com](http://www.digitalswitzerland.com)

## **Kontakt**

Frank Dannacher  
Implement Consulting Group  
Gutenbergstrasse 9  
8002 Zurich  
[frad@implement.swiss](mailto:frad@implement.swiss)



**ISBN 978-3-033-12032-7**