

Entwicklung einer KI-Journey für das eigene Unternehmen

Künstliche Intelligenz (KI) ist branchenübergreifend ein zentraler Innovationstreiber und Wettbewerbsfaktor. Unternehmen erschließen ihr Potenzial, indem sie Governance, Teamstrukturen, Kulturwandel und die Integration von KI-Anwendungen systematisch und unternehmensweit vorantreiben. Nur so gelingt die Transformation von punktuellen Prozessverbesserungen hin zur nachhaltigen Verankerung von KI im Geschäftsmodell.



Prof. Dr. Ralf T. Kreutzer

ist emeritierter Professor für Marketing an der Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin. Bevorzugte Forschungsgebiete: Marketing, Internationales/Strategisches Marketing, Dialog- und Online-Marketing, Digitaler Darwinismus, Digitale Transformation, Künstliche Intelligenz, Nachhaltige Unternehmensführung.

Summary: Artificial intelligence (AI) is now a cross-industry driver of innovation and competitive advantage. Companies unlock its full potential by systematically establishing governance frameworks, team structures, cultural change, and enterprise-wide integration of AI applications. Only this comprehensive approach enables organizations to transform isolated process improvements into the sustainable embedding of AI within their business model.

Stichwörter: Künstliche Intelligenz (KI), KI-Journey, Innovation, Governance, Kulturwandel

1. Bedeutung und Relevanz von Künstlicher Intelligenz für die Wirtschaft

Künstliche Intelligenz (KI) hat sich in den letzten Jahren zu einer der wichtigsten Technologien in der Unternehmenslandschaft entwickelt und prägt den digitalen Wandel maßgeblich. Die Bedeutung von KI kann heute kaum überschätzt werden: Sie gilt als **Schlüsseltechnologie** und **Game Changer** für Innovation, Effizienz und Wachstum in nahezu allen Branchen.

Abb. 1 zeigt die Ergebnisse aus der Bitkom-Studie 2025 und basiert auf Antworten von 552 Befragten. Die ausgewiesenen

Prozentwerte für „Trifft voll und ganz zu“ und „Trifft eher zu“ visualisiert die Einschätzungen deutscher Industrieunternehmen zum aktuellen und zukünftigen Einsatz der KI.

- 79 % der Unternehmen sind der Ansicht, dass die deutsche Industrie bei KI eine **Vorreiterrolle** einnehmen sollte.
- Für 82 % ist der KI-Einsatz entscheidend für die **Wettbewerbsfähigkeit** der deutschen Industrie.
- Allerdings halten auch – schwer nachvollziehbar – 21 % der Befragten KI in der Industrie für einen vorübergehenden **Hype**, der sich bald wieder legen wird.
- Gleichzeitig befürchten 46 %, die deutsche Industrie könnte die **KI-Revolution verschlafen**. Diese Zahl steht für ein spürbares Unbehagen – etwa aufgrund von regulatorischen Hürden, dem Fachkräftemangel und/oder der Komplexität des technologischen Wandels.

Parallel zum KI-Einsatz muss ein grundlegender **Kulturwandel** stattfinden: KI darf nicht als isolierte IT-Innovation missverstanden werden. Schließlich kann und sollte sie das gesamte Unternehmen durchdringen. KI verändert Wertschöpfungsketten, Geschäftsmodelle und die Art, wie Arbeit organisiert wird. Laut dem aktuellen „State of AI“-Bericht von McKinsey (2025) nutzen weltweit bereits 78 % der Unternehmen KI in mindestens einem Geschäftsbereich. 71 % setzen regelmäßig generative KI ein. Die Transformation betrifft das gesamte Unternehmen: Von automatisierten Marketing-Prozessen bis zur datengetriebenen Produktentwicklung ist kein Bereich ausgenommen. Führende Unternehmen setzen auf eine enge Verzahnung von KI-Strategie und Geschäftsführung. Je stärker der CEO den KI-Umbruch steuert, desto größer ist der messbare Effekt auf Innovation und Wertschöpfung.

Deutschland macht beim KI-Einsatz im internationalen Vergleich zwar langsam Fortschritte – hängt der internationa-

Bitkom 2025: Inwieweit treffen die folgenden Aussagen zu KI in der Industrie auf Ihr Unternehmen bzw. Ihrer Meinung nach zu?

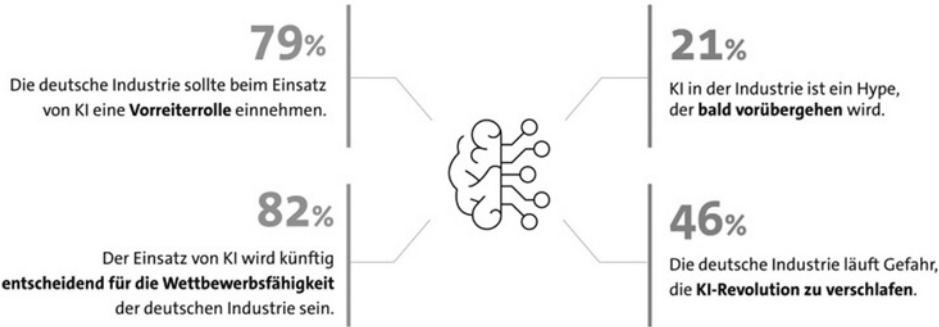


Abb. 1: Deutsche Industrie erkennt Potenzial von KI

len Entwicklung aber noch immer hinterher. Während sich international ein Trend zur rasanten **Skalierung** von **KI-Projekten** beobachten lässt, bleibt die Diffusion in deutschen Unternehmen teilweise noch immer zurückhaltend. Hierzu hat der *Bitkom*-Präsident Dr. Ralf Wintergerst treffend formuliert: „Mit KI werden in vielen Bereichen die Karten neu gemischt. Für Deutschland muss das heißen: Wir wollen nicht nur mitspielen, wir wollen gewinnen“ (*Bitkom*, 2024, S. 13)

Die **Entwicklung** einer **individuellen KI-Journey**, also eines maßgeschneiderten Fahrplans von der Strategie bis zur gelebten Anwendung, wird damit zum **erfolgskritischen Faktor** für Unternehmen. Eine strategisch geplante und kontinuierlich angepasste KI-Journey ermöglicht es, die Potenziale der Technologie systematisch zu erschließen, Wettbewerbsvorteile zu nutzen und gleichzeitig den Anforderungen an Ethik, Transparenz und Regulierung gerecht zu werden.

2. Entwicklung einer KI-Journey für das eigene Unternehmen

2.1. Überblick über die KI-Journey

Abb. 2 zeigt anschaulich, wie Unternehmen ihre **KI-Journey** in mehreren Stufen entwickeln und umsetzen sollten. Die Zeitachse verläuft waagrecht von „KI-Einstieg“ über „KI-Ausbau“ bis zur „KI-Skalierung“. Die einzuleitenden Aktivitäten sind in aufsteigender Reihenfolge nach ihrer strategischen Bedeutung und Komplexität angeordnet (vgl. vertiefend *Kreutzer*, 2023).

2.2. KI-Grundlagen aufbauen

Im **KI-Einstieg** setzt das Unternehmen die entscheidenden ersten Weichen für eine erfolgreiche KI-Journey. Von Beginn an muss das Top-Management das neu gebildete **KI-Team** mit einem klaren Mandat, definiertem Budget und strategischer Rückendeckung ausstatten. Gleichzeitig sind die **Zuständigkeitsprofile** klar zu regeln. Es empfiehlt sich, von Beginn an die wichtigsten Rollen zu definieren –

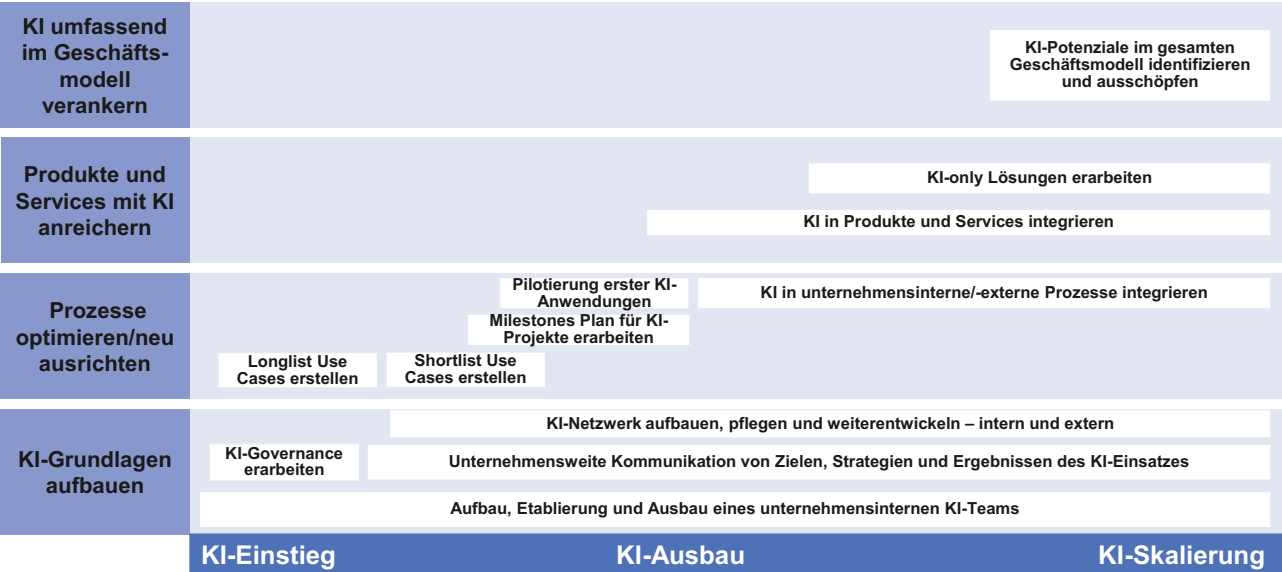


Abb. 2: Phasenkonzept der KI-Journey

etwa Data Scientists, Machine Learning Engineers, Data Engineers und Produktmanager für KI. Ziel ist es, eine Teamstruktur aufzubauen, die alle erforderlichen Kompetenzen für die spätere Skalierung bündelt. Das KI-Team ist organisatorisch so zu positionieren, dass es als Schnittstelle für Innovationsprojekte, Piloten und die strategische Weiterentwicklung fungiert. Dabei dürfen Anbindung an die Geschäftsleitung und die Möglichkeit zum regelmäßigen Austausch mit anderen Abteilungen nicht fehlen (vgl. auch McKinsey, 2025).

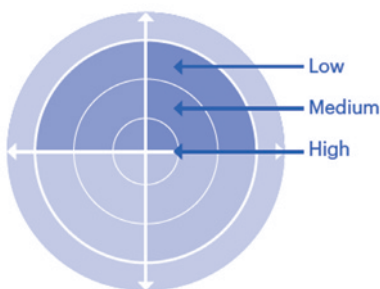
Die strategische Ausrichtung der KI muss offen und nachvollziehbar an alle Mitarbeiter kommuniziert werden. Hierfür bedarf es einer **offenen, lernorientierten Unternehmenskultur**. Durch einen kontinuierlichen Austausch über Ziele, Nutzen und Erwartungen des KI-Einsatzes sollte bereits in der Einstiegsphase eine Umgebung geschaffen werden, in der Experimente ausdrücklich erwünscht sind.

Ein **robustes KI-Governance-System** soll mit einem Geflecht von Regeln, Strukturen und Prozessen dafür sorgen, dass KI-Systeme im Unternehmen sicher, ethisch und gesetzeskonform entwickelt, eingesetzt und überwacht werden. Zentral ist die strategische Verankerung auf Top-Management-Ebene durch ein **C-Level-Komitee**, das klare Ziele definiert, die sich an Unternehmenswerten, gesetzlichen Vorgaben wie dem EU AI Act oder der DSGVO und der Geschäftsstrategie orientieren. Dies schließt die Festlegung einer Risikobereitschaft ein. Hier ist zu klären, welche KI-Anwendungen akzeptabel sind und welche aufgrund ethischer oder geschäftlicher Risiken ausgeschlossen werden müssen. Ein **multidisziplinäres Governance-Team** sorgt für eine ganzheitliche Kontrolle, während ein **hybrides Modell** aus zentralen Richtlinien und dezentraler Umsetzung Flexibilität ermöglicht. Klare Rollen und Verantwort-

lichkeiten, etwa **Data Stewards** oder **KI-Audit-Teams**, sind für Entwicklung, Monitoring und Eskalation essenziell.

Im operativen Bereich steuern dokumentierte **Lebenszyklusprozesse** die Entwicklung, das Testing, den Einsatz sowie die Außerbetriebnahme von KI-Modellen. **Monitoring-Tools** mit Echtzeit-Dashboards und automatisierten Warnfunktionen gewährleisten Transparenz und Kontrolle. **Data-Observability-Tools** sorgen für qualitativ hochwertige und repräsentative Trainingsdaten. Regelmäßige **Schulungen** für Entwickler, Mitarbeiter und Führungskräfte sorgen für den KI-Kompetenzaufbau. **Interne Whistleblowing-Systeme** ermöglichen die vertrauliche Meldung von Fehlern oder Missständen. Durch **externe Audits**, jährliches Reporting und die systematische Einbindung von Kunden, Mitarbeitern und Regulierungsbehörden wird eine kontinuierliche Verbesserung der KI-Governance gewährleistet. So entsteht ein ausgewogenes System, das Innovation fördert und zugleich Reputations-, Rechts- und Betriebsrisiken minimiert.

Um das Potenzial der KI zu erschließen, ist der gezielte **Aufbau** sowohl **interner** als auch **externer Netzwerke** unerlässlich. Intern fördern funktionsübergreifende Teams – etwa aus IT, Fachabteilungen, Data Science und Management – den Wissenstransfer und eine gemeinsame Innovationskultur. Extern erweitern Partnerschaften mit Hochschulen, Startups, Technologieanbietern und Brancheninitiativen den Zugang zu neuestem Know-how, Best Practices sowie Fördermitteln. Sie ermöglichen außerdem praktische Erfahrungen mit zukunftsweisenden KI-Anwendungen. Solche Netzwerke beschleunigen die Umsetzung und unterstützen den Kompetenzaufbau. Einen wichtigen Beitrag zur externen Vernetzung leistet die *Initiative for Applied Artificial Intelligence* (2025).



Machbarkeit ist eine Kombination aus:

- Technische Durchführbarkeit
- Interne Bereitschaft
- Externe Bereitschaft

Hohe Machbarkeit (innerer Ring)

- Die Technologie ist einsatzbereit, relativ kostengünstig und fügt sich gut in den bestehenden Arbeitsablauf ein, so dass sie von den Mitarbeitern leicht angenommen werden kann.
- Diese Anwendungsfälle haben eine niedrige Einführungsschwelle und sind daher ein guter Ausgangspunkt, bieten aber keinen Wettbewerbsvorteil.

Mittlere Machbarkeit (mittlerer Ring)

- Die Technologie ist nicht so ausgereift und oft vergleichsweise teurer.
- Einige Unternehmen werden sich für diese Technologie entscheiden, weil sie den Wunsch haben, die Technologie frühzeitig einzuführen bzw. ihr schnell zu folgen.

Geringe Machbarkeit (äußerer Ring)

- Die Technologie ist noch nicht erprobt – Märkte und Mitarbeiter müssen erst noch überzeugt werden.
- Wettbewerbsstarke Unternehmen, die das gesamte Unternehmen (oder Teile davon) drastisch umgestalten und/oder die Branche vor anderen verändern wollen, versuchen, solche Anwendungsfälle zu implementieren.

Abb. 3: Gartner AI Opportunity Radar

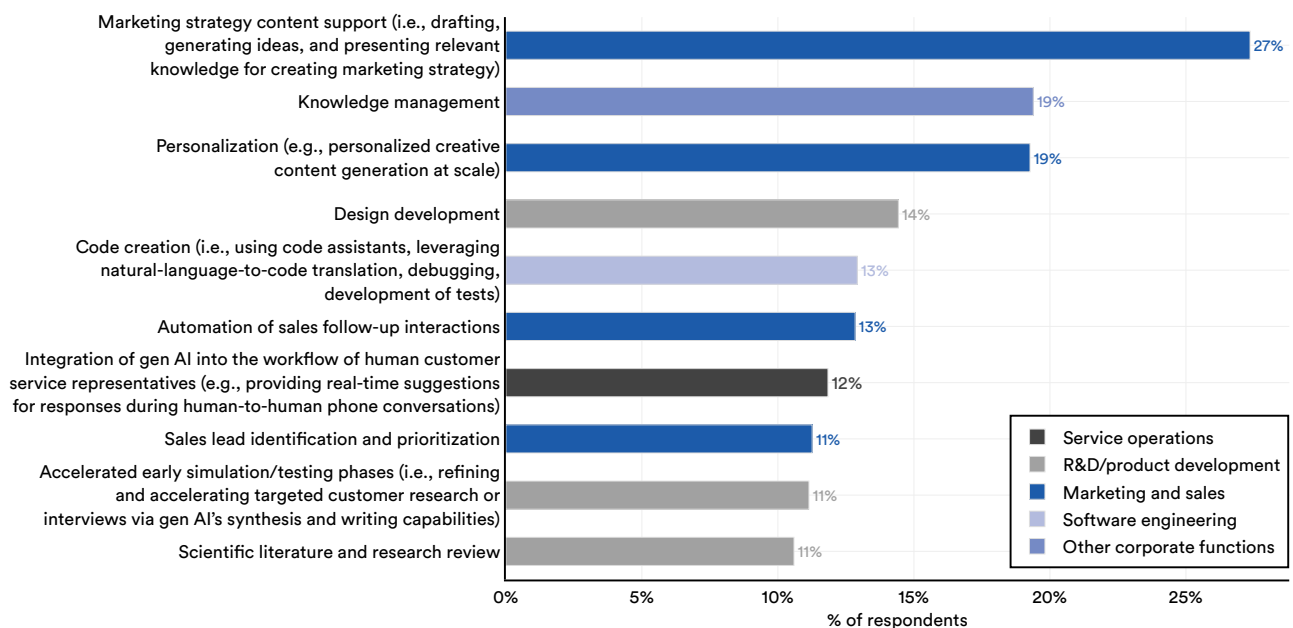


Abb. 4: Häufigste Anwendungsfälle generativer KI nach Funktion

2.3. Prozesse optimieren und neu ausrichten

Die im Unternehmen **initiierten KI-Aktivitäten** gehen von der Theorie in die Praxis über und zielen darauf ab, Wertschöpfungsketten systematisch mit KI zu verbessern und zukunftsfähig auszurichten. Zunächst erfolgt die **Erstellung** einer **Longlist** von **Use Cases**. Dabei werden im gesamten Unternehmen potenzielle KI-Einsatzmöglichkeiten in allen Geschäftsbereichen, Prozessen und Produkten gesammelt. Mit dem **AI Opportunity Radar** liefert *Gartner* (2024) ein praxisnahes Modell zur Analyse und Priorisierung von Anwendungsfeldern. Diese reichen von wenig anspruchsvollen, aber sofort umsetzbaren Prozessen über mittelfristige Differenzierungsprojekte bis hin zu disruptiven KI-Initiativen, die erhebliche Ressourcen erfordern und das unternehmerische Portfolio radikal verändern können. Die Machbarkeit wird in Bezug auf technologische Reife, interne und externe Bereitschaft, Investitionsaufwand und Change-Management bewertet (vgl. *Gartner*, 2024).

Im nächsten Schritt wird eine **Shortlist** erstellt. Dazu werden die identifizierten Use Cases einer strukturierten Bewertung unterzogen: Relevanz für das Geschäft, technische Umsetzbarkeit, Datenlage, erwarteter Automatisierungsgrad und potenzieller wirtschaftlicher Nutzen. Auch Compliance- und Risikofragen spielen hier eine Rolle. Die vielversprechendsten und praxisnächsten Vorschläge – meist drei bis fünf Projekte – werden ausgewählt und in die Pilotierung gebracht. So wird sichergestellt, dass Ressourcen gezielt dort eingesetzt werden, wo rasch spürbare Erfolge erzielt werden können.

Abb. 4 zeigt, in welchen Unternehmensfunktionen bspw. die **generative KI** aktuell am häufigsten eingesetzt wird. Diese Ergebnisse basieren auf einer globalen Studie mit

1.491 Teilnehmern (vgl. *Stanford*, 2025, S. 264) und können als Orientierung für die Shortlist der eigenen KI-Journey dienen:

- Am häufigsten wird KI für **Marketing-Content** (27 %) und **Personalisierung** (19 %) verwendet.
- Wichtige weitere Einsatzfelder sind **Wissensmanagement** (19 %), **Design-Entwicklung** (14 %), **Code-Erstellung** (13 %) und **Automatisierung von Vertriebsinteraktionen** (13 %).

Mit der Shortlist startet die **Pilotphase**. Die ausgewählten Use Cases werden mit klaren Zielvorgaben und Verantwortlichkeiten in Praxisprojekten umgesetzt. Begleitet wird die gesamte Phase durch den weiteren **Aufbau von Kompetenzen** und die **Förderung einer lernorientierten Kultur**: Fehler und Rückschläge in der Pilotierung werden als Normalfall verstanden und dienen der kontinuierlichen Verbesserung. Nach Abschluss der ersten Projekte werden die gemachten Erfahrungen analysiert, Erfolgsrezepte dokumentiert und zur Vorbereitung der nächsten KI-Ausbaustufe genutzt.

2.4. Produkte und Services mit KI anreichern

Jetzt liegt der Fokus darauf, die bisherigen Optimierungen und Pilotprojekte in sichtbare Innovationen für interne und externe Kunden zu übersetzen. Bestehende Produkte und Services sind sukzessive mit KI-Funktionalitäten auszustatten, um damit sowohl die Wertschöpfung als auch das Nutzererlebnis signifikant zu steigern.

Zunächst können **KI-Funktionen** als **Add-ons** in bereits etablierte Produkte oder Prozesse integriert werden. Beispielsweise kann ein Maschinenbauer intelligente Wartung (**Predictive Maintenance**) als Zusatzmodul seiner Anlagen

anbieten: Sensoren und KI-Modelle erkennen drohende Ausfälle frühzeitig und schlagen automatisch Serviceeinsätze vor. Für Kunden bedeutet das reduzierte Stillstandzeiten und geringere Instandhaltungskosten. Im Handel können Empfehlungsalgorithmen (**Recommendation Engines**) in Online-Shops eingebettet werden. So erhalten Kunden individuelle Produktempfehlungen auf Basis ihres Surf- und Kaufverhaltens. Das verbessert nicht nur die User Experience, sondern steigert nachweislich auch den Umsatz (vgl. vertiefend Kreutzer, 2023).

Ein weiteres Beispiel sind **KI-gestützte Chatbots** und **virtuelle Assistenten** im Kundenservice, die rund um die Uhr Anfragen beantworten, Produktberatung erbringen oder Rücksendungen automatisieren. Unternehmen der Energiebranche setzen KI ein, um Verbrauchsdaten in Echtzeit zu analysieren und ihren Kunden intelligente, personalisierte Stromtarife oder Sparhinweise vorzuschlagen. In der Versicherungsbranche werden Schadensfälle mithilfe von Computer Vision und Natural Language Processing automatisch geprüft und schneller bearbeitet (vgl. vertiefend Kreutzer, 2023).

Wichtig für den nachhaltigen Erfolg ist, die **Kundenperspektive** konsequent einzubinden. Unternehmen, die neue KI-basierte Funktionen gemeinsam mit Nutzern testen, Feedback früh einholen und Lösungen laufend anpassen, schaffen einen echten Wettbewerbsvorteil. Gerade im Mittelstand empfiehlt es sich, zunächst kleine KI-Meilensteine zu setzen und anhand konkreter Kundenerfahrungen weiterzuentwickeln, statt große Komplettlösungen auf einen Schlag einzuführen. In Summe markiert diese Phase den zentralen Schritt vom intern optimierten Prozess hin zum intelligenten Produkt bzw. Service.

2.5. KI umfassend im Geschäftsmodell verankern

Um KI umfassend im Geschäftsmodell zu verankern, müssen Unternehmen **Künstliche Intelligenz** als **strategisches Rückgrat** ihrer gesamten Wertschöpfung verankern – nicht als isolierte Anwendung oder einmaliges Projekt, sondern als **dauerhaftes Gestaltungsprinzip**. Unternehmen, die KI konsequent als Management- und Innovationsplattform im gesamten Betrieb ausrollen, können signifikant schneller Innovationspotenziale heben und neue datenbasierte Geschäftsmodelle entwickeln (vgl. McKinsey 2025; Gartner 2025). Hierfür sind eine unternehmensweite **KI-Roadmap**, klare **Governance-Vorgaben**, eine **agile und datenzentrierte Prozessarchitektur** sowie ein umfassender **Kompetenzaufbau** essenziell. Der strategische Durchbruch gelingt dann, wenn KI in allen Kern-, Unterstützungs- und Steuerungsprozessen eingebracht wird und datengestützte Entscheidungen sowohl auf operativer als auch auf Leitungsebene antreibt.

Gleichzeitig rückt die Fähigkeit zur **Skalierung** in den Mittelpunkt: Unternehmen, die auf skalierbare und modulare KI-Plattformen setzen, schaffen die Voraussetzungen für kontinuierliche Prozessautomatisierung sowie schnelle Produkt- und Service-Innovationen. Erfolgsentscheidend ist, dass KI-Lösungen systematisch Geschäftsbereiche vernetzen, Datenflüsse orchestrieren und so neue Wertschöpfungsketten ermöglichen. Wer Künstliche Intelligenz unternehmensweit verankert, profitiert nicht nur von kurzfristigen Effizienzgewinnen, sondern etabliert nachhaltiges Wachstum und sichert fortlaufende Differenzierung am Markt.

3. Ausblick: Zukunft der KI-Journey im Unternehmen

Die Entwicklung der KI-Journey steht 2025 an einem Wendepunkt: Nach der initialen Begeisterung um Generative AI (GenAI) und den ersten großflächigen Integrationswellen verlagert sich der Fokus auf **nachhaltige Wertschöpfung**, **systematische Skalierung** und **verantwortungsvolles Management**.

Generative KI prägt viele Geschäftsprozesse, doch laut Gartner sinken die kurzfristigen ROI-Erwartungen und nur circa 30 % der Führungskräfte sind zufrieden, da es oft an passenden Use Cases und Fachkompetenzen fehlt (vgl. Gartner, 2024). Erst durch eine systematische Nutzung von KI entstehen nachhaltige Geschäftsmodelle und autonome Plattformen. Unternehmen, die Automatisierung, Daten-Ökosysteme und KI-gestützte Entscheidungsfindung zusammenführen, sind besonders erfolgreich (vgl. McKinsey, 2025). Künftig rücken **Composite-AI-Architekturen** und **Quantum AI** als nächste Innovationsstufen in den Fokus, um Synergien verschiedener KI-Ansätze besser zu nutzen (vgl. Gartner, 2025).

Der sich verschärfende **KI-Wettbewerb** wird allerdings nicht (allein) durch die Technik entschieden, sondern durch ein kompetentes und zielorientiertes Verhalten der agierenden Personen.

Literatur

- Bitkom, Industrie 4.0: Schon 42 Prozent der Unternehmen setzen KI in der Produktion ein, Online, URL: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Industrie-4.0-Unternehmen-KI-Produktion> (Abrufdatum: 30.7.2025).
- Bitkom, Künstliche Intelligenz in Deutschland – Status quo und Ausblick, Online, URL: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Erstmal-s-beschaeftigt-Haelfte-Unternehmen-KI> (Abrufdatum: 25.7.2025).
- Gartner, Map Your AI Use Cases by Opportunity; Ready the IT team to drive success, Online, URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/topics/ai-readiness> (Abrufdatum: 30.7.2025).
- Gartner, The 2025 Hype Cycle for Artificial Intelligence Goes Beyond GenAI, Online, URL: <https://www.gartner.com/en/articles/hype-cycle-for-artificial-intelligence> (Abrufdatum: 24.7.2025).

Einkommen- und Lohnsteuer 2026.



beck-shop.de/3783806

Textausgabe mit ausführlichem Sachregister und einer Einführung von Dr. Klaus J. Wagner, Präsident am Finanzgericht.
8. Auflage. 2026. XXXV, 1500 Seiten. Kartoniert € 23,90 (dtv Band 5785) | **Neu im Juli 2026**

ESt und LSt in einem Band

Die Textausgabe bietet alle wichtigen Materialien zur Einkommen- und Lohnsteuer:

Einkommensteuerrecht mit

- Einkommensteuergesetz,
- Einkommensteuer-Durchführungsverordnung,
- Einkommensteuer-Richtlinien,
- Einkommensteuer-Hinweisen.

Lohnsteuerrecht mit

- Lohnsteuer-Durchführungsverordnung,
- Lohnsteuer-Richtlinien,
- Lohnsteuer-Hinweisen.

Die Neuauflage bildet alle seit Erscheinen der 7. Auflage ergangenen Änderungsgesetze ab, darüber hinaus insbesondere auch die Aktualisierung der Einkommensteuer- und Lohnsteuer-Hinweise

Beck im dtv

Erhältlich im Buchhandel oder bei:
beck-shop.de | Verlag C.H.Beck GmbH & Co. KG · 80791 München
kundenservice@beck.de | Preise inkl. MwSt. | 179402

Initiative for Applied Artificial Intelligence, Deutsche KI-Startup-Landkarte 2024, Online, URL: <https://www.appliedai-institute.de/ai-startups-deutschland> (Abrufdatum: 25.7.2025).

Kreutzer, R., Künstliche Intelligenz verstehen, Grundlagen – Use-Cases – unternehmenseigene KI-Journey, 2. Aufl., Wiesbaden 2023.

McKinsey, The state of AI, How organizations are rewiring to capture value, Online, URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> (Abrufdatum: 31.7.2025).

Stanford, Artificial Intelligence Index Report 2025, Online, URL: https://hai-production.s3.amazonaws.com/files/hai_ai_index_report_2025.pdf (Abrufdatum: 26.7.2025).