

Disruptive Potenziale

Wie generative KI Geschäftsmodelle
neu definiert

Inhalt

- 3 Vorwort
- 4 Keyfindings
- 5 Begriffsbestimmung
- 6 Unternehmen experimentieren noch
- 10 Unterschätzte GenAI-Effekte
- 14 „Endnutzer, so wie wir“
Interview: Dr. Axel Schulz, DB Fernverkehr AG
- 20 GenAI ist mehr als Prozessoptimierung
- 27 „GenAI hilft uns, Medikamente schneller, gezielter und effizienter zu entwickeln“
*Interview: Walid Mehanna, Chief Data & AI Officer bei Merck,
Michael Buttkus, Head of Sopra Steria Next Deutschland*
- 33 Expertenstimmen und Takeaways
- 37 Methodik

IMPRESSUM

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion, Verlag und Herausgeber keine Gewähr.

© Februar 2025

Sopra Steria SE, Hans-Henny-Jahn-Weg 29, 22085 Hamburg
F.A.Z. Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH, Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main

Verlag: F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe, Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main
Geschäftsführung: Dominik Heyer, Hannes Ludwig

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

Titelfoto: Alexander Limbach – stock.adobe.com

Redaktion: Jacqueline Preußner, Fabian Westermeyer, Mira Würzberger

Gestaltung und Satz: Christine Lambert

Lektorat: Juliane Streicher

Genderhinweis: Wir streben an, gut lesbare Texte zu veröffentlichen und in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Das kann durch Nennung des generischen Maskulinums, Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer“ bzw. „Unternehmer/-innen“) oder die Nutzung von neutralen Formulierungen („Studierende“) geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

VORWORT

Generative KI ist schon lange kein Buzzword mehr, sondern fester Bestandteil, wenn es darum geht, das eigene Unternehmen zukunftsorientiert auszurichten. Sie denkt, schreibt, entwirft, und das schneller und präziser, als wir Menschen es meist können. Der Einsatz von GenAI geht über die Optimierung von Prozessen hinaus. Die Technologie stellt ganze Geschäftsmodelle in Frage und erschafft neue. Unsere Studie „Disruptive Potenziale: Wie generative KI Geschäftsmodelle neu definiert“ zeigt: Fast die Hälfte der befragten Unternehmen in Deutschland nutzt generative KI bereits, jedoch häufig nur punktuell.

Wenige stehen an der Schwelle zur Skalierung und Durchdringung. Lediglich 20 Prozent der in dieser Untersuchung befragten Unternehmen setzen die Technologie unternehmensweit ein. Noch weniger (15 Prozent) gehen davon aus, dass die meisten heute existierenden Geschäftsmodelle durch generative KI obsolet werden – und übersehen damit den gewaltigen (zukünftigen) Einfluss.

Ein positives Beispiel zum Einsatz von GenAI liefert das Wissenschafts- und Technologieunternehmen Merck. Im Gespräch erklärt Walid Mehanna, Chief Data & AI Officer, wie die Technologie als Motor der Unternehmensvision konkret dazu beiträgt, das bestehende Geschäftsmodell neu auszurichten. Michael Buttkus, Head of Sopra Steria Next Deutschland, erläutert, worauf Unternehmen achten sollten, wenn sie generative KI implementieren und skalieren wollen.

Ein weiterer lesenswerter Fall ist die DB Fernverkehr AG. Axel Schulz, Leiter des AI und Data Intelligence Center, berichtet im Interview, wie das Unternehmen mit generativer KI Potenziale im Wissensmanagement erschließt.

Die Beispiele zeigen, dass Deutschland durchaus eine Chance hat, ein wichtiger Standort für angewandte generative KI zu werden. Doch dafür muss die Technologie nicht nur implementiert, sondern als strategisches Instrument begriffen werden. Unternehmen, die heute den Schritt wagen, sichern sich einen Wettbewerbsvorteil, der in den kommenden Jahren entscheidend für den unternehmerischen Erfolg sein wird.

*Sopra Steria
F.A.Z. Institut*

Keyfindings



Unternehmen experimentieren noch

- Generative KI ist gekommen, um zu bleiben: Rund die Hälfte der deutschen Unternehmen setzt inzwischen generative KI ein.
- 64 Prozent der Nutzer verwenden GenAI selektiv in einzelnen Bereichen. Jeder Fünfte skaliert die Technologie bereits unternehmensweit.
- In Abteilungen mit schnell realisierbaren Erfolgen wie Marketing/Kommunikation sind die Nutzer am aktivsten (40 Prozent).



Unterschätzte GenAI-Effekte

- Die Fähigkeiten der Technologie sehen aktuell vor allem die Nutzer: 81 Prozent von ihnen erwarten, dass GenAI (sehr) große Chancen bietet, um ihr bestehendes Geschäftsmodell weiterzuentwickeln.
- Als Risiko für das eigene Geschäftsmodell wird die Technologie von 11 Prozent der Nutzer gesehen.
- 15 Prozent aller Befragten nehmen an, dass die meisten heute existierenden Geschäftsmodelle durch generative KI zukünftig überflüssig sein werden.



GenAI ist mehr als Prozessoptimierung

- 91 Prozent der (angehenden) Nutzer erwarten, dass sich durch den Einsatz von GenAI in den nächsten drei Jahren ihr Personalmanagement verändern wird – allen voran das Wissensmanagement.
- Wandel betrifft das Management: 63 Prozent der (angehenden) Nutzer rechnen damit, dass Führungskräfte in den nächsten fünf Jahren Fähigkeiten zur Nutzung der Technologie aufbauen müssen.

BEGRIFFSBESTIMMUNG

Die folgenden Ausführungen und die zugrundeliegende Befragung beschäftigen sich mit den Themen Künstliche Intelligenz (KI) und generative KI (GenKI, engl. GenAI). Diese Begriffe verstehen wir für diese Studie wie folgt:

Künstliche Intelligenz (KI)

Künstliche Intelligenz beschreibt maschinelle Systeme, die basierend auf gespeicherten Daten und mittels erlernter Algorithmen menschliche Intelligenz imitieren, um Aufgaben zu erfüllen. Diese Aufgaben können einfach sein, wie beispielsweise das Erkennen von Bildern, oder auch komplex, wie das Erstellen von neuem Code ausgehend von Anweisungen in natürlicher Sprache.

Generative KI

Generative KI bezeichnet genau diese komplexen KI-Systeme, die nicht nur Daten sortieren und ordnen, sondern basierend auf den Trainingsdaten auch neue Inhalte wie Texte, Bilder oder Designs erzeugen können. Für komplexe Anweisungen wie „Erstelle mir eine Wettbewerbsanalyse, eine Onboarding-Planung oder eine Social-Media-Kampagne“ erschafft sie entsprechende Elemente. Bekannte Beispiele für diese Unterform der KI sind ChatGPT, MidJourney oder DALL-E.

Immer, wenn in diesem Report von generativer KI die Rede ist, meinen wir diejenigen fortgeschrittenen Anwendungen, die komplexe Aufgaben, wie zum Beispiel die Erstellung von Analysen und die Formulierung daraus abgeleiteter Handlungsempfehlungen, eigenständig übernehmen können.

A man with dark, wavy hair, a beard, and glasses is shown in profile, looking towards the left. He is wearing a blue turtleneck sweater under a dark jacket. The background is a blurred city street at night, with warm yellow and blue bokeh lights. The overall mood is professional and forward-looking.

Unternehmen experimentieren noch

Generative KI ist gekommen, um zu bleiben – doch die breite Adaption in Deutschland stockt. Unternehmensweite Einsätze sind selten. Viele Unternehmen experimentieren, wie sie die Technologie sinnvoll in Arbeitsprozesse und Geschäftsmodelle integrieren können. Dabei zeigen sich bereits hier die Potenziale.

Generative KI fasziniert, weil sie nicht nur Daten ordnen und analysieren, sondern auch neue Inhalte erstellen kann. Das reicht von einfachen Texten und Bildern bis hin zu komplexen Aufgaben wie Wettbewerbsanalysen und Produktprototypen. Damit verändert GenAI grundlegend das Arbeiten und ermöglicht es Unternehmen, ihr Geschäftsmodell neu auszurichten. Entscheider sind gefordert, sich mit den neuen Möglichkeiten auseinanderzusetzen, um das Transformationspotenzial zu erfassen und auszuschöpfen. Ein Blick auf den Status quo zeigt, dass bei deutschen Unternehmen noch viel Potenzial bei der Nutzung von GenAI vorhanden ist.

Es wird viel experimentiert, aber wenig transformiert

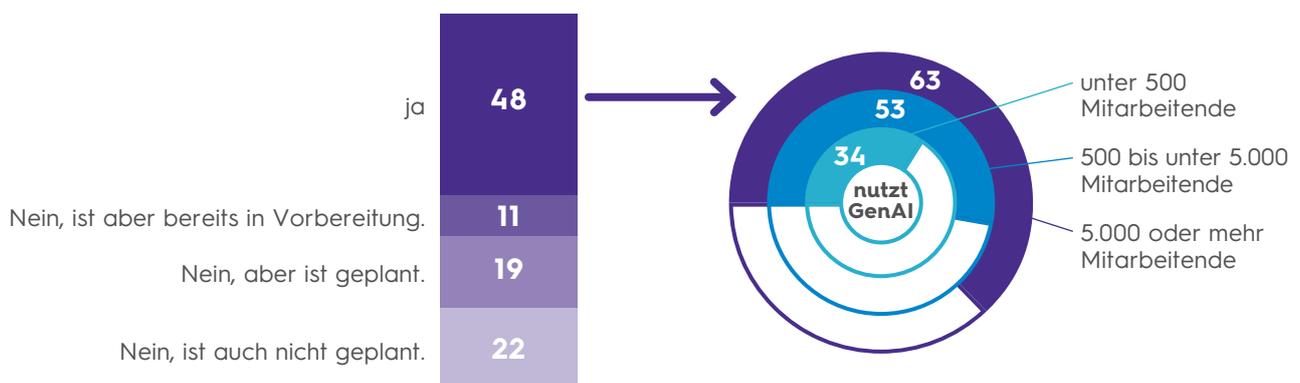
Viele Unternehmen in Deutschland befinden sich derzeit noch im Erprobungsstadium oder beschäftigen sich erstmals intensiver mit der Technologie: Knapp die Hälfte setzt generative KI bereits ein. Konzerne mit 5.000 oder mehr Mitarbeitenden sind die Vorreiter. Kleine Firmen hingegen zeigen sich zögerlicher. Es fehlt ihnen oftmals an Know-how, Budget und Personal, um die Technologie einzubinden.

Wenige verzichten komplett auf generative KI

Drei von zehn Unternehmen gehören zur Gruppe der angehenden Nutzer, die den Einsatz von generativer KI bereits konkret vorbereitet (11 Prozent) oder zukünftig plant (19 Prozent). Um die neue Technologie erfolgreich einführen zu können, müssen Unternehmen zunächst etliche strategische, rechtliche oder kulturelle Aufgaben erledigen. Zahlreiche Unternehmen beschäftigen sich heute intensiv damit. Nur etwa ein Fünftel verzichtet vollständig darauf, generative KI zu nutzen. Vor allem kleine Firmen (34 Prozent) fallen in diese Gruppe.

Etwa die Hälfte verwendet bereits generative KI

Nutzt Ihr Unternehmen derzeit generative KI?



In Prozent der Befragten; n = 189

Quelle: F.A.Z. Institut, Sopra Steria

Skalierung und Durchdringung fehlen noch

Wenn ein Unternehmen generative KI nutzt, geschieht dies häufig in ausgewählten Bereichen: Etwa zwei Drittel aus der Gruppe der Anwender setzen die Technologie punktuell ein, weitere 14 Prozent suchen nach geeigneten Use Cases. Nur in jedem fünften Unternehmen, das GenAI nutzt, ist die Technologie unternehmensweit im Einsatz. Insgesamt scheint es so, als ob sich viele schwer damit tun, Pilotprojekte über die Erprobungsphase hinaus zu operationalisieren und zu skalieren. Dabei liegt gerade in der tiefgehenden Integration und unternehmensweiten Skalierung der Technologie ein großer Hebel.

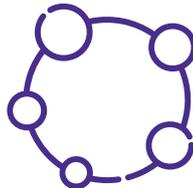
Unternehmensweiter Einsatz von GenAI ist die Ausnahme

In welchem Umfang setzt Ihr Unternehmen generative KI derzeit ein?



20%

nutzen GenAI unternehmensweit.



64%

setzen GenAI in einzelnen Bereichen ein.

Befragte, die generative KI nutzen; n = 90;
weitere Antworten: „Wir sammeln noch Use Cases für den Einsatz.“ (14%) und „weiß nicht/keine Angabe“ (1%)
Quelle: F.A.Z. Institut, Sopra Steria

Anwendungsfälle suchen und nutzen

Unternehmen stehen vor der Schwierigkeit, dass sie oft wenig Erfahrung mit generativer KI haben, gleichzeitig aber mit einer Vielzahl an möglichen Anwendungsfällen und Programmen konfrontiert sind. Es gilt, sich in diesem Dschungel eine Übersicht zu verschaffen, welche davon die Anforderungen des Unternehmens erfüllen und einen echten Mehrwert schaffen. Wer geringe Vorkenntnisse mitbringt, kann diesen wichtigen Entscheidungsprozess mit externer Unterstützung beschleunigen.

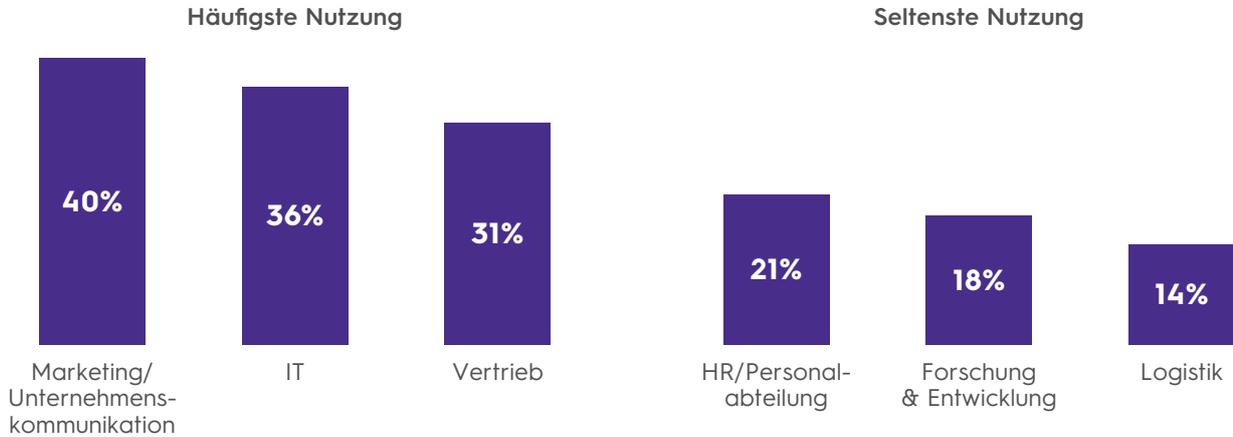
Der Schritt von einer begrenzten Testphase hin zu einer breiten Nutzung mit Mehrwerten für das Unternehmen ist komplex, aber verspricht langfristige Vorteile – insbesondere gegenüber Nicht-Nutzern. Kleine Unternehmen schaffen die notwendigen Rahmenbedingungen für den Einsatz generativer KI tendenziell seltener, wodurch sie in Zukunft noch stärker unter Druck geraten könnten, wenn sie in diesem Gebiet nicht nachziehen. Der unternehmensweite Einsatz gelingt bislang vor allem großen Organisationen mit mehr als 5.000 Beschäftigten (32 Prozent).

„Generative KI wird so selbstverständlich wie Googlen.“

Ein befragter Unternehmensentscheider

Marketing und IT gehen voraus

In welchen Unternehmensbereichen setzt Ihr Unternehmen generative KI derzeit ein oder plant dies?



Befragte, die GenAI nutzen oder dies vorbereiten/planen; n = 128; Mehrfachnennungen möglich; weitere Antworten: „Finanzen/Controlling“ (30%), „Service/Beratung“ (30%), „Geschäftsführung/Management“ (26%), „Einkauf/Beschaffung“ (23%), „Produktion/Fertigung“ (22%) und „weiß nicht/keine Angabe“ (9%)

Quelle: F.A.Z. Institut, Sopra Steria

Einsatzbereiche mit Effizienzpotenzial haben Vorrang

Unternehmen, die generative KI nur in einigen Abteilungen einsetzen oder dies planen, wählen dafür bisweilen sehr unterschiedliche Bereiche. Es werden besonders Unternehmensbereiche ausgewählt, in denen sich schnell Erfolge realisieren lassen. Dazu gehören etwa Abteilungen wie Marketing (40 Prozent), IT (36 Prozent) oder auch Vertrieb (31 Prozent).

Die Befragten fokussieren sich vor allem darauf, Prozesse effizienter zu gestalten und Kosten zu senken. Die innovativen Potenziale, die von der Entwicklung neuer Produkte bis hin zu ganzen Geschäftsmodellen reichen, werden hingegen nur selten genutzt.

Abteilungen, in denen die Befragten selten generative KI verwenden, sind allen voran die Logistik (14 Prozent) und der für die Zukunft der deutschen Wirtschaft so wichtige Bereich Forschung & Entwicklung (18 Prozent). Gerade in diesen vernachlässigten Einheiten schlummern jedoch erhebliche Wachstumschancen: Erste Konzerne im Chemie- und Pharmasektor setzen beispielsweise auf die Unterstützung von generativer KI, um Produktentwürfe zu erstellen und schneller Prototypen für Materialien und Medikamente zu entwickeln.

„Marketing und Werbung werden kreativer, innovativer und gezielter sein, gleichzeitig wird sich der zeitliche Aufwand erheblich verringern.“

Ein befragter Unternehmensentscheider



Unterschätzte GenAI-Effekte

Dank generativer KI können Betriebe die Qualität ihrer Produkte oder Dienstleistungen verbessern und ihr Geschäftsmodell erweitern. So weit zumindest die Theorie, denn in der Praxis werden solche Strategien bisher kaum verfolgt.

Die Fähigkeiten generativer KI sind gewaltig: Die Technologie kann mit Komplexitäten umgehen, die Mitarbeitende von Unternehmen zuvor nur mit hohem Aufwand oder sogar gar nicht bewältigen konnten. Ein großer Vorteil von GenAI ist, dass sie entlang der gesamten Wertschöpfungskette eingesetzt werden kann – von der Logistik über die Produktion und Vertrieb & Marketing bis zum Kundenservice.

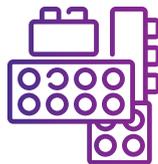
Nutzenbewusstsein steigt mit der praktischen Erfahrung

Derartige Chancen registrieren Nicht-Nutzer der Technologie derzeit allerdings kaum. Die Mehrheit von ihnen (60 Prozent) vertritt vielmehr die Auffassung, dass generative KI als Game-changer überschätzt wird. Zwei Fünftel geben an, dass ihr Einsatz keine oder nur geringe Chancen bietet, das eigene Geschäftsmodell weiterzuentwickeln. Als probates Mittel, um Probleme wie zu wenig Personal oder fehlende Kompetenzen zu lösen, sehen sie generative KI nicht.

Anders verhält es sich bei Unternehmen, die generative KI bereits nutzen: Vier von fünf sehen (sehr) große Chancen, ihr Geschäftsmodell mit Hilfe der Technologie zu erweitern oder neu zu gestalten. Frühe Nutzer erkennen häufiger das Spektrum der Möglichkeiten von GenAI und wissen, an welchen Stellen sich ihr Einsatz lohnt. Zudem können sie besser analysieren, in welche Richtung sich der Markt entwickeln wird, und ihre Geschäftsmodelle gezielt justieren. So können Maschinenbauer beispielsweise generative KI nutzen, um automatisierte Reports zum optimalen Betrieb und zur Wartung ihrer verkauften Maschinen zu erstellen. Damit erweitern sie ihre klassische Produktpalette um weiterführende Dienstleistungen und gewinnen gleichzeitig wertvolle Daten.

Gespaltene Meinung über die Chancen und Risiken für Geschäftsmodelle

Inwiefern sehen Sie die Nutzung von GenAI als Chance an, um das bestehende Geschäftsmodell Ihres Unternehmens weiterzuentwickeln beziehungsweise als Risiko für das bestehende Geschäftsmodell Ihres Unternehmens?



Mehrheit sieht Geschäft in Sicherheit

Nur wenige der befragten Unternehmen fühlen sich von den Fähigkeiten der mächtigen Technologie bedroht. 11 Prozent der Nutzer sehen in generativer KI große bis sehr große Risiken für das eigene Geschäftsmodell, bei den Nicht-Nutzern ist der Anteil fast doppelt so groß. Entsprechend werden die disruptiven Effekte der großen Sprachmodelle stark unterschätzt. Gerade einmal 15 Prozent der Befragten nehmen an, dass die meisten heute existierenden Geschäftsmodelle durch GenAI zukünftig überflüssig sein werden. Die Mehrheit der Befragten verkennt, wie einschneidend die Veränderungen für einige Branchen ausfallen werden.

Große Auswirkungen auf die Arbeitswelt

Alle KI-Experten sind sich sicher, dass GenAI die Arbeitswelt grundlegend verändern wird. So gehen die Autoren eines Reports von Goldman Sachs davon aus, dass über alle Branchen hinweg die Arbeit von einem Viertel der derzeitigen Erwerbstätigen in den USA und Europa mittels KI ersetzt werden könnte. Auch wenn meist nur ein Zehntel bis knapp die Hälfte der Tätigkeiten eines Beschäftigten davon betroffen sind, demonstriert dies die disruptive Kraft der Technologie.

Unternehmen können mit generativer KI beispielsweise Webseiten fast oder ganz automatisiert erstellen. Externe Dienstleister wie Webagenturen werden überflüssig. Ähnliches gilt für Programmierer, Servicecenter sowie Kommunikations-, Design-, Architektur- oder Verwaltungsbüros. Es zeigt sich: Generative KI wird Experten in diesen Berufen vielfältig entlasten. Dadurch werden Leistungen leichter verfügbar und günstiger in der Herstellung. Dies kann darin münden, dass viele Make-or-Buy-Entscheidungen zukünftig anders ausfallen als heute.

Technisch ist vieles möglich

Obwohl die Entwicklung generativer KI erst am Anfang steht, eröffnet sie schon heute spannende Möglichkeiten und zeigt beeindruckende Fähigkeiten. Basierend auf vorhandenen Daten erstellt sie Marktanalysen, simuliert das



80%

der Befragten widersprechen der Aussage, dass die meisten heute existierenden Geschäftsmodelle durch GenAI obsolet werden.

n = 189

Quelle: F.A.Z. Institut, Sopra Steria

„Von uns als Kommunikationsagentur erbrachte Leistungen wie Beratung, Text und Grafik werden sich durch den Einsatz generativer KI maßgeblich verschieben und verändern. Das Geschäftsmodell Agentur, wie es in der Wirtschaft etabliert ist, wird ein Auslaufmodell.“

Marktgeschehen, zieht Schlüsse und gibt Entscheidungsempfehlungen. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis Daten in ausreichender Qualität und Menge verfügbar sind, so dass die bis dahin mathematisch verbesserte Technologie selbständig Geschäftsmodelle entwerfen kann. Sich das vorzustellen, fällt der Mehrheit der befragten Entscheiderinnen und Entscheider bislang schwer.

Adaptieren, um zu bestehen

Um eine erfolgreiche Zukunft zu ebnen, müssen sich Unternehmen und Agenturen daher bereits heute intensiv mit den Chancen und Risiken generativer KI für ihre Geschäftsmodelle auseinandersetzen und ihre Ausrichtung kritisch hinterfragen. Andernfalls laufen sie Gefahr, abgehängt und vom Markt verdrängt zu werden. Diese Bedrohung hat die Hälfte der Nutzer generativer KI erkannt, die überwiegende Mehrheit der Nicht-Nutzer jedoch noch nicht.

Die Effekte generativer KI werden unterschätzt

So ist es auch zu erklären, dass ein Großteil der Befragten die Zeit zu handeln nicht im Hier und Jetzt sieht. Der umfängliche Einsatz generativer KI wird stattdessen in der Zukunft verortet. Dass die Technologie bereits in drei Jahren allgegenwärtig sein wird, glaubt nicht einmal die Hälfte der Befragten. Auch der erwartete Stellenabbau scheint noch in weiter Ferne. Zumindest geht die Mehrheit der Befragten nicht davon aus, dass es in den nächsten fünf Jahren zu großangelegten Entlassungen aufgrund von generativer KI kommen wird.

Ganz im Gegenteil: Die Mehrheit (54 Prozent) erwartet nicht einmal, dass Erwerbstätige bis dahin entsprechende Kompetenzen benötigen, um auf dem Arbeitsmarkt vermittelbar zu sein. Ein Ergebnis, das es zu hinterfragen gilt, denn damit Beschäftigte die Technologie wertschöpfend einsetzen können, müssen sie dazu qualifiziert werden, andernfalls bleiben viele Potenziale ungenutzt.

Fähigkeiten generativer KI werden unterschätzt

GenAI wird in der Lage sein, ohne jegliche menschliche Intervention Geschäftsmodelle zu entwickeln und anzupassen.



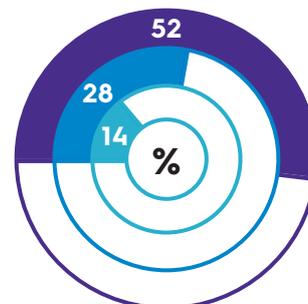
Stimmanteil; n = 189



Quelle: F.A.Z. Institut, Sopra Steria

Generative KI wird noch in der Zukunft verortet

Wer GenAI in drei Jahren noch nicht in seinem Geschäftsmodell berücksichtigt, wird vom Markt verschwinden.



■ Nutzer von GenAI ■ angehende Nutzer ■ Nicht-Nutzer

Zustimmungsanteil; n = 90 (Nutzer), 57 (angehende Nutzer), 42 (Nicht-Nutzer)

Quelle: F.A.Z. Institut, Sopra Steria

INTERVIEW

„Endnutzer, so wie wir“

Generative KI besitzt das Potenzial, ganze Geschäftsmodelle zu verändern. Dennoch findet ihr Einsatz in den meisten Unternehmen derzeit noch maßgeblich auf einer Prozessebene statt. Dr. Axel Schulz, Leiter des AI und Data Intelligence Center bei DB Fernverkehr, spricht im Interview über die Gründe.

Herr Dr. Schulz, welche Rolle spielt KI aktuell bei der Deutschen Bahn?

KI ist für die Deutsche Bahn eine der Schlüsseltechnologien, um die Digitalisierung voranzutreiben. Wir haben mit S3 ein Sanierungsprogramm aufgelegt, um pünktlicher, verlässlicher und wirtschaftlicher zu werden. Die Digitalisierung und der Einsatz von KI an den richtigen Stellen kann und wird uns dabei helfen. Konkrete KI-Projekte sind unter anderem die automatisierte Bearbeitung von Kundenfeedbacks, eine zuverlässigere Information für Reisende, die Digitalisierung der Instandhaltung oder auch Auslastungsprognosen.

Wie viele dieser Projekte basieren auf KI und wie viele erfordern generative KI?

Viele der KI-Systeme, die wir heute einsetzen, sind vor allem im Bereich des maschinellen Lernens anzusiedeln. Wir arbeiten hier mit KI-Anwendungen, die wir im Laufe der vergangenen zehn Jahre selbst trainiert haben. Das heißt, wir kennen die Datensätze, die hinter den Systemen stecken. Und vor allem haben wir die Lizenzen, diese Daten zu nutzen. Bei großen Sprachmodellen und generativer KI gibt es aktuell hingegen noch ungeklärte datenschutz-, lizenz- und haftungsrechtliche Fragen, die uns beim Einbinden in den kritischen Betrieb vor Herausforderungen stellen. Somit haben wir erst vor kurzem begonnen, KI-Anwendungen, die GenAI einsetzen, produktiv zu nutzen.

Was könnte im schlimmsten Fall passieren?

Stellen Sie sich vor, wir würden die Technologie 1:1 ohne spezifische Anpassungen in Systemen einsetzen, mit denen unsere Mitarbeitenden Züge disponieren. Und auf einmal gäbe es eine erfolgreiche Klage gegen unseren Modell-Anbieter,



Dr. Axel Schulz

ist seit 2015 bei der DB Fernverkehr AG in unterschiedlichen Rollen für Themen rund um Business Intelligence, Daten- und KI-Strategie zuständig. Seit 2019 ist er verantwortlich für die übergreifende KI-Governance des Fernverkehrs. Dafür hat er ein Kompetenzzentrum für KI aufgebaut. Dieses setzt sich mit Themen wie Standardisierung, Portfoliomanagement und Entwicklung von KI-Systemen auseinander, die zum Beispiel dabei unterstützen, die Customer Experience zu verbessern, die Umsatzsteuerung zu optimieren sowie den Betrieb stabiler zu gestalten.

die dazu führt, dass er seine Systeme abschalten muss. Das würde bedeuten, dass unser Betrieb stillsteht. Als kritische Infrastruktur haben wir hohe Datenschutz- und Sicherheitsanforderungen. Auch wir wollen die Chancen dieser technologischen Revolution nutzen – aber mit Verantwortung, ohne Bedenken, sicher und fair.

Wie schätzen Sie die Potenziale generativer KI für die Deutsche Bahn ein?

Die Potenziale sind immens, etwa für das Wissensmanagement. Ein Beispiel: Wir arbeiten mit unzähligen Regelwerken, die zum Teil 600 bis 1.000 Seiten umfassen, und die Technologie kann uns helfen, die darin enthaltenen Informationen im Alltagsgeschäft schneller auffindbar zu machen. Ich sehe aber auch große Potenziale für uns, wenn es um natürlichsprachliche Interaktionen, die Software-Entwicklung oder die Bildgenerierung im Marketing geht. All diese Themen zahlen direkt auf unser Sanierungsprogramm S3 ein.



© Ratermann

„KI ist für die Deutsche Bahn eine der Schlüsseltechnologien, um die Digitalisierung voranzutreiben.“

Gibt es einen Use Case im Zusammenhang mit generativer KI, der Ihnen besonders am Herzen liegt?

Aktuell besteht unser wichtigster Anwendungsfall im Fernverkehr darin, die Möglichkeiten großer Sprachmodelle bestmöglich zu nutzen, um unternehmerisches Wissen intern leichter zugänglich zu machen. Unsere internen Regelwerke sind nicht nur lang, sondern auch kompliziert. Obendrein haben wir sehr viele davon. Wenn es uns gelingt, diese Informationen situativ noch einfacher nutzbar zu machen, dann wäre das ein gewaltiger Hebel, um Zeit zu sparen und effizienter zu werden. Denn das ist der Anwendungsfall, der die meisten Mitarbeitenden beschäftigt, sei es in der Informationssicherheit beim Betrieb von IT-Systemen, für mich als Führungskraft, sei es an Bord oder bei der Wartung der Züge. Hier steckt ein riesiges Potenzial für alle drin.

Wie weit sind Sie mit der Umsetzung dieses Anwendungsfalls?

Im November 2024 haben wir unser eigenes Bahn-GPT eingeführt. Es basiert auf einer der neuesten ChatGPT-Versionen, ist aber auf unsere DB-spezifischen Anforderungen zugeschnitten. Wir haben eine Art Sicherheitshülle entwickelt, die es möglich macht, Bahn-GPT bedenkenlos zu nutzen. Verstöße gegen den Datenschutz sind standardmäßig ausgeschlossen. Parallel dazu werden wir jetzt Zugriff auf verschiedene weitere Sprachmodelle bekommen. Aktuell entwickeln wir Use Cases und analysieren, in welchen Bereichen das größte Potenzial für den Einsatz generativer KI schlummert. So verproben wir den Einsatz von Bahn-GPT in kleineren Gruppen. Im Anschluss sind wir in der Lage, klare Guidelines zu formulieren, die aufzeigen, für welche Nutzergruppen sich der Einsatz des Tools besonders eignet.

Wie haben Sie das Tool eingeführt?

So wie auch bei anderen Softwareprojekten. Wir haben Change Management betrieben, auf die Sicherheit, den Datenschutz, die Einbindung der Gremien, wie des Betriebsrats, und das Portfolio Management geachtet. Zunächst haben wir den Vorstand und Führungskräfte für die Chancen und Risiken von Bahn-GPT sensibilisiert. Dieses Wissen wurde dann sukzessive in die Organisation getragen. Mein Team und ich begleiten dieses Vorgehen und stehen mit Rat und Tat beiseite. Zudem werden konzernweite Schulungen und Trainings zur Nutzung von Bahn-GPT angeboten. Bis jetzt hat das gut funktioniert.

Wie stellen Sie sicher, dass KI-Anwendungen erfolgreich eingeführt werden?

Digitalisierung ist kein Selbstzweck. Sie muss den Kundinnen, Kunden und Mitarbeitenden das Leben leichter machen. Daher achten wir darauf, einen möglichst großen Mehrwert aus dem Einsatz von KI zu ziehen, und wir achten auf Transparenz. Jedes neue Projekt braucht klare Benefits, die wir anhand bestimmter Kriterien messen können. Wir arbeiten hierfür entlang von vier Nutzendimensionen: KI wird eingesetzt, um die Kundenzufriedenheit, den Umsatz sowie die Qualität einer Leistung zu steigern oder aber um Kosten zu reduzieren und Mitarbeitende zu unterstützen. So lässt sich mit KI beispielsweise die Materialplanung verbessern oder Personal effizienter einsetzen.

Wie identifizieren Sie interessante Anwendungsfälle?

In der DB Fernverkehr AG haben wir schon vor vielen Jahren beschlossen, dass die Ideen für den Einsatz von KI aus den Abteilungen kommen müssen. Es bringt nichts, wenn wir vorschreiben, dass KI genutzt wird. Das verhält sich wie bei anderer Software. Die Beharrungskräfte in den Fachbereichen sind für so ein Vorgehen zu groß. Stattdessen arbeiten wir gezielt daran, die KI-Readiness der DB Fernverkehr AG zu steigern. Dafür nutzen wir verschiedene Formate. Zum Beispiel gibt es für die ganze Belegschaft einen regelmäßigen KI-Lunch, in dem die Möglichkeiten und Grenzen der Technologie thematisiert werden. Dieses Format bieten wir als DB Fernverkehr für die ganze Bahn an. Parallel haben wir Formate speziell für Führungskräfte, in denen wir mit ihnen mögliche Anwendungsfelder diskutieren. Es gibt zudem ganztägige Workshops, die wir nutzen, um mit den Mitarbeitenden gezielt KI-Use-Cases zu erarbeiten. Hierfür dokumentieren wir die täglichen Doings, suchen repetitive Aufgaben und schauen, was man automatisieren kann und sollte. Natürlich gibt es auch Bestrebungen, KI in bestimmten Anwendungsfeldern einzusetzen, weil man von



© Rotermann

„In der DB Fernverkehr AG haben wir schon vor vielen Jahren beschlossen, dass die Ideen für den Einsatz von KI aus den Abteilungen kommen müssen. Es bringt nichts, wenn wir vorschreiben, dass KI genutzt wird.“

anderen Unternehmen weiß, dass es sich lohnt. Aber auch bei diesem Vorgehen spannen wir die Fachbereiche mit ein. Anders funktioniert das nicht.

Sehen Sie grundsätzlich Potenziale, dass der Einsatz generativer KI Ihr Geschäftsmodell verändern könnte?

Wir sind keine Software-Tech-Company, kein Google oder Apple. Unser Kerngeschäft besteht darin, unsere Passagiere pünktlich, zufrieden und verlässlich von A nach B zu bringen. Ich sehe es nicht als unsere Aufgabe, neue digitale Services oder neue Sprachmodelle zu entwickeln und diese zu vertreiben. Und ich glaube, so geht es vielen Unternehmen derzeit. Sie sind Endnutzer, so wie wir.

Sehen Sie denn Anwendungsfelder, in denen generative KI auf Ihr aktuelles Geschäftsmodell einzahlen könnte?

Gerade gibt es einen massiven Hype um Multi-Agenten-Systeme. Also Agenten, die Kleinstaufgaben erledigen, miteinander interagieren und proaktiv auf Störungen hinweisen können. Wenn das zuverlässig funktionieren würde, dann wäre das ein riesiges Asset für uns. Stellen Sie sich vor, ein Agent kann zuverlässig erkennen, dass etwa die Temperatur einer Maschine ein oder zwei Standardabweichungen außerhalb der Norm liegt, und das einem anderen Agenten mitteilen, damit der eine Lösung findet oder einen diensthabenden Menschen informiert. Das bietet ungemeines Potenzial, aber bis es so weit ist, muss noch viel passieren.

Was müsste sich verändern?

Zum einen müssten die Modelle besser werden, so dass sie weniger halluzinieren und mathematische Operationen zuverlässig ausführen. Zum anderen gibt es aber auch noch eine Vielzahl offener Fragen – angefangen bei den ganzen rechtlichen und finanziellen Unklarheiten bis hin zur realen Umsetzung. Denn wie bekomme ich generative KI in meine bestehende IT-Infrastruktur integriert? Nehmen Sie einen ICE, der hat eine Lebensdauer von mindestens 30 Jahren. Damals wurden noch keine Schnittstellen für diese Technologie mitgedacht. Hierfür brauchen wir zunächst eine Lösung.

Denken Sie durch generative KI werden eines Tages neue Geschäftsfelder für die Deutsche Bahn entstehen?

Ich glaube durchaus, dass wir in der Lage sein werden, Werkzeuge, Software und IT-Tools zu entwickeln, die auch anderen Unternehmen aus anderen Branchen einen Mehrwert liefern. Wir sind zwar kein IT-Unternehmen, dennoch arbeiten wir an und mit vielen unterschiedlichen KI-Projekten und führen Gespräche mit anderen Unternehmen darüber. Unternehmen aus der Schweiz und Österreich



© Ratermann

„Digitalisierung ist kein Selbstzweck. Sie muss den Kundinnen, Kunden und Mitarbeitenden das Leben leichter machen.“

interessieren sich beispielsweise sehr für unser Feedback-System. Dennoch sehe ich das eher in der Zukunft. Im Hier und Jetzt sollten wir uns meines Erachtens erstmal auf unser Kernbusiness konzentrieren und zusehen, dass wir darin noch besser werden.

Mal ein weitreichender Gedanken: Glauben Sie, dass generative KI zukünftig in der Lage sein wird, ohne jegliche menschliche Intervention Geschäftsmodelle zu entwickeln und anzupassen?

Ich glaube, dass in Zukunft ganz viele Tätigkeiten durch Agenten erledigt werden können. Sobald die Agenten in der Lage sind, sich die benötigten Daten selbst zusammenzusuchen und gute Schlüsse aus ihnen zu ziehen, spricht nichts dagegen, dass sie auch Geschäftsmodelle entwickeln werden: Die Agenten können die Märkte beobachten, die eigenen Daten analysieren, die Informationen abgleichen und einordnen, welche Märkte gegebenenfalls nicht mehr relevant sind. Basierend darauf können sie neue Strategien entwickeln und Impulse geben. Dadurch werden Unternehmen in der Lage sein, schneller auf Marktgeschehnisse zu reagieren.

Wir haben viel über die Chancen und Risiken generativer KI gesprochen. Angenommen, es gäbe die ganzen rechtlichen Fragen nicht mehr – was würden Sie sagen: auf den Hype um die generative KI aufspringen oder nicht?

Auf jeden Fall aufspringen. Ich glaube, dass alle Dämme brechen würden, wenn es die aktuell offenen rechtlichen Fragen zum Beispiel zum Urheberrecht nicht mehr gäbe. Unternehmen würden mehr experimentieren, und man würde Techniken, die es heute schon gibt, wesentlich breiter nutzen können. Ein Beispiel ist die japanische Eisenbahn: Hier sind die regulatorischen Rahmenbedingungen flexibler als bei uns. Daher können in Japan Kameras genutzt werden, um etwa zu erkennen, wenn Personen am Bahnhof stürzen und Hilfe brauchen. Zudem wurden die Ticketkontrollen mittels Kameras automatisiert. Wir könnten Kameras auch an unterschiedlichsten Stellen einsetzen, können sie aber aus unterschiedlichen Gründen nicht in dieser Form nutzen. Ähnliches gilt für die generative KI. Wir haben die Technik und können Einsatzfelder dafür prüfen. Solange wir aber nicht rechtssicher damit arbeiten können, kommt sie nicht mit all ihren Möglichkeiten zum Einsatz. Aber so geht es derzeit noch vielen Unternehmen.

Das Interview führte Mira Würzberger.



© Ratermann

„Wir arbeiten gezielt daran, die KI-Readiness der DB Fernverkehr AG zu steigern.“

„Besonders das Wissensmanagement steht aktuell im Vordergrund. Unternehmenswissen ist oft in Silos verteilt und nicht leicht zugänglich. Hier sehen wir große Sprachmodelle und interne Chatbots als großes Potenzial, um sowohl neuen Mitarbeitern einen besseren Zugang zum Unternehmen zu gewähren als auch aktuellen Mitarbeitern ein effizienteres Arbeiten zu ermöglichen.“

„Bildung, Bildung, Bildung! Es braucht interne und externe Weiterbildung auf allen Ebenen. Das ist kein Luxus mehr, sondern die größte Pflichtaufgabe zur Bestandssicherung und zum Unternehmensausbau – national und international.“

Wie stellen Sie sich die Veränderung(en) für Ihr Unternehmen vor, die sich durch die Nutzung generativer KI für das Personalmanagement ergeben werden?

„Die Rollen im Unternehmen werden sich verändern hin zu einer engeren Verzahnung von Fach-Know-how, dem Umgang mit Daten und technischen Elementen.“

„In Zukunft bewerben sich Unternehmen bei Jobsuchenden und Absolventen.“

„Eigentlich werden sich alle Prozesse, die nicht die Mitbestimmungsthemen betreffen, verändern. Die Teams können fokussierter arbeiten und bessere Schwerpunkte setzen.“

„Wir werden es für viele Mitarbeiter angenehmer machen können, für uns zu arbeiten. Wir werden viele Personalprozesse automatisieren. Die Suchzeiten nach Informationen werden sich stark verkürzen. Das Onboarding wird neu strukturiert werden.“



GenAI ist mehr als Prozessoptimierung

Generative KI ist keine reine Prozesseffizienzmaschine, wie sie heute noch oft gesehen wird. Mit Hilfe der Technologie lässt sich die Logik, wie Unternehmen wirtschaften, auf ein neues Level heben oder sogar neu definieren. GenAI verschafft Zugänge zu bislang verschlossenen Erlösquellen und fördert die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten.

Generative KI besitzt ein gewaltiges Transformationspotenzial, wie es in der Vergangenheit beispielsweise der Buchdruck, die Dampfmaschine oder das Internet hatten. Die Studienergebnisse zeigen allerdings, dass längst nicht alle Unternehmen generative KI in die Reihe dieser technischen Revolutionen einordnen, sondern GenAI eher als Helfer im Tagesgeschäft sehen. Das birgt für Unternehmen jedoch die Gefahr, Innovationspotenziale zu verpassen.

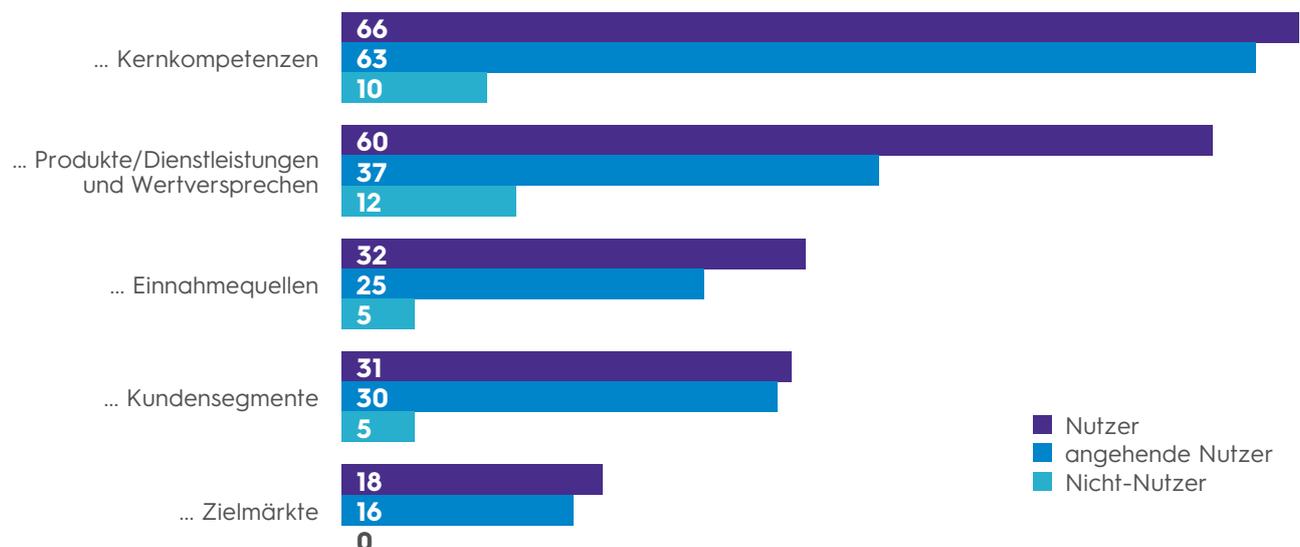
GenAI als Motor für den wirtschaftlichen Erfolg

Um das disruptive Potenzial generativer KI zu nutzen, müssen Unternehmen die Technologie in die wichtigsten Erfolgsparameter ihrer Organisation integrieren. Hierzu gehören die strategischen Kernelemente, Kundenbeziehungen, die Zusammenarbeit mit Partnern, das Personalmanagement sowie die Aufbau- und Ablauforganisation.

Die Einschätzungen der Befragten, inwieweit generative KI die fünf Parameter in der Realität tatsächlich umgestaltet, gehen aktuell stark auseinander. Die Mehrheit der Unternehmen scheint so sehr mit der Operationalisierung beschäftigt zu sein, dass es ihnen an Vorstellungskraft fehlt, was mit GenAI über Prozessoptimierung hinaus alles möglich ist.

Unternehmen erwarten strategische Neuausrichtungen mit dem Einsatz von GenAI

Werden sich die strategischen Kernelemente Ihres Unternehmens in den kommenden drei Jahren durch den Einsatz von GenAI verändern? Es bedarf weiterer/anderer ...

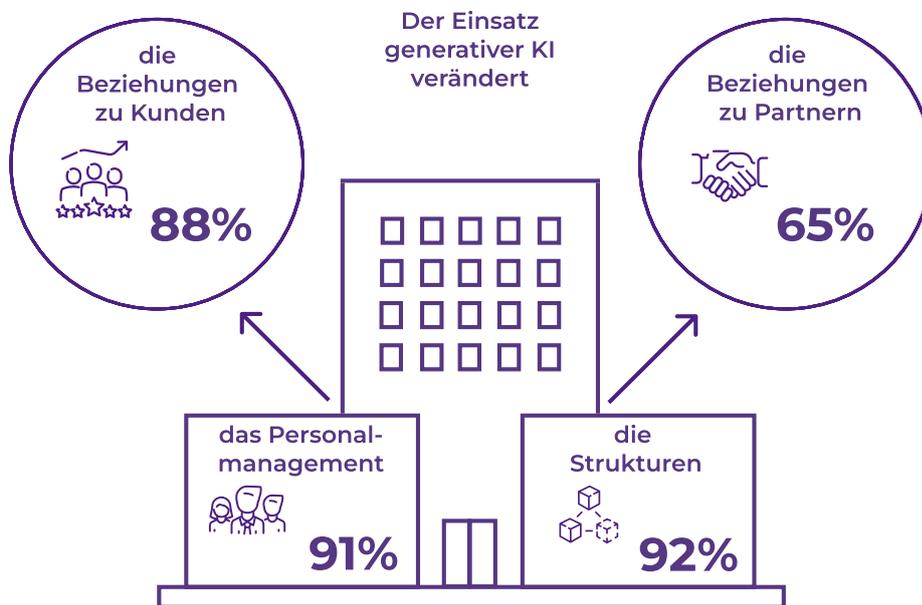


in Prozent der Befragten; n = 90 (Nutzer), 57 (angehende Nutzer), 42 (Nicht-Nutzer); Mehrfachnennungen möglich; weitere Antworten: „Es wird sich nichts ändern.“ (17%/12%/64%) und „weiß nicht/keine Angabe“ (2%/4%/14%)

Quelle: F.A.Z. Institut, Sopra Steria

Die größten Veränderungen werden intern erwartet

Jeweils Darstellung des Anteils der befragten (angehenden) Nutzer, die mindestens ein Antwort-Item ausgewählt haben; n = 147



Wird/werden sich mit dem Einsatz generativer KI in den kommenden drei Jahren (1) das Management der Kundenbeziehung, (2) die Zusammenarbeit mit externen Partnern, (3) Elemente des Personalmanagements, (4) die Aufbau- und Ablaufstrukturen Ihres Unternehmens verändern?

Quelle: F.A.Z. Institut, Sopra Steria

Nur wenige erkennen das volle, disruptive Potenzial

Individuellere Angebote, kürzere Innovationszyklen, zusätzliche Services oder eine Verlagerung der Tätigkeiten: Durch den Einsatz generativer KI lässt sich viel am produkt- beziehungsweise Leistungsspektrum und dem damit verbundenen Wertversprechen der Unternehmen verändern und verbessern. Drei von fünf der Nutzer generativer KI gehen davon aus, dass dies im Zuge der nächsten drei Jahre der Fall sein wird.

Jedes dritte Unternehmen, das generative KI nutzt, will zudem bereits in den nächsten drei Jahren mit Hilfe der Technologie neue Kundensegmente ansprechen. Zudem kann sich mehr als jeder Sechste aus dieser Gruppe vorstellen, neue Zielmärkte zu adressieren und sein Geschäftsmodell entsprechend anzupassen. Das disruptive Potential generativer KI wird somit gesehen, wenn auch noch von einer Minderheit.

„In allen Bereichen können mit der Verwendung von GenAI die Effizienz gesteigert, die Fehlerquote reduziert sowie Ziele früher und sicherer erreicht werden.“

Ein befragter Unternehmensentscheider

Näher am Kunden mit generativer KI

Wird sich mit dem Einsatz generativer KI in den kommenden drei Jahren das Management der Kundenbeziehung verändern?



65%

individuellere
Kundenansprache
und/oder neue
Zielgruppen



50%

neue Kunden-
erlebnisse
und Customer
Journeys



49%

zufriedenere
Kunden
und engere
Bindung

(angehenden) Nutzer; n = 147; Mehrfachnennungen möglich; weitere Antworten „neue/andere Vertriebskanäle“ (42%), andere Preismodelle (35%), „Es wird sich nichts ändern“ (7%) und „weiß nicht/keine Angabe“ (5%)

Quelle: F.A.Z. Institut, Sopra Steria

Mit GenAI Kundenbeziehungen neu definieren

Relativ konkrete Ideen für die Umbrüche durch den Einsatz generativer KI haben die (angehenden) Nutzer vor allem in den Bereichen Kunden- und Personalmanagement. So gehen knapp 90 Prozent dieser Gruppe davon aus, dass sich die Beziehungen zu ihren Kunden in den nächsten drei Jahren verändern werden. Durch den Einsatz von GenAI und speziell auf die Sprache einer Branche trainierte Large Language Models (LLMs) können beispielsweise Umfrage-Bots für die Marktforschung in Echtzeit generiert werden. Sie ermöglichen es etwa, durch die Auswertung von Social-Media-Beiträgen schnell und zielgerichtet auf aktuelle Bedürfnisse ausgewählter Kundengruppen einzugehen. Im Detail können Unternehmen hiermit ideale Anlässe für Vertriebsgespräche identifizieren, individualisierte Angebote im Cross- und Upselling unterbreiten, Produkte verbessern und damit die Kundenbindung stärken.

„Lead Management und dessen Bewertung wird durch generative KI stärker an Bedeutung gewinnen – mehr Leads, mehr Opportunitäten.“

Ein befragter Unternehmensentscheider.

Diese Hyperpersonalisierung wird möglich, weil es durch generative KI gelingt, aus Basis großer Datenmengen Kunden und ihre individuellen Verhaltensweisen und Vorlieben optimal zu verstehen. Die Technologie hilft zudem, die Kundenansprache noch stärker zu automatisieren und die Customer Journey bis hin zur Abschlussstrecke zu optimieren.



42%

der (angehenden) Nutzer generativer KI gehen davon aus, dass sie durch den Einsatz generativer KI in den nächsten drei Jahren andere oder neue Vertriebskanäle bespielen werden.

Zustimmungsanteil; n = 147

Quelle: F.A.Z. Institut, Sopra Steria

Wie GenAI als Enabler für Co-Creation-Modelle fungieren kann

- **Datenbrücken zwischen Unternehmen und öffentlicher Verwaltung schaffen und isolierte Wertschöpfungsketten auflösen.**

Beispielsweise können durch das Zusammenführen von Fahrzeug- und Wetterdaten sowie Straßenzustandsinformationen von Behörden und Kommunen neue Mobilitätslösungen entstehen. Während klassische KI sich auf spezifische Problemstellungen wie Verkehrsprognosen konzentriert, verbindet GenAI diese Elemente kreativ zu neuen Services, die autonom Mehrwert generieren.

- **Echtzeitanalysen und Entscheidungsfindung ermöglichen.**

Ein mögliches Modell für die Energie- und Gebäudewirtschaft sind KI-optimierte Energienetze. GenAI erzeugt auf Basis von Gebäudeverbrauchsdaten Vorschläge, die individuell auf Gebäudetypen und Nutzerverhalten zugeschnitten sind. Sie könnte beispielsweise „virtuelle Energieberater“ generieren, die in Echtzeit Energieeinsparpotenziale berechnen und direkt Maßnahmen empfehlen oder sogar auslösen (zum Beispiel automatische Anpassung der Heizkurve). Klassische KI würde hier lediglich Daten auswerten, während GenAI aktiv Simulationen und Entscheidungsvorlagen entwickelt, die neue Anwendungsfälle eröffnen, etwa dynamische Tarifmodelle oder personalisierte Energieprodukte.

- **Kundenorientierte Mehrwertmodelle fördern, die durch die Zusammenarbeit verschiedener Akteure entstehen.**

Banken, Einzelhändler und Plattformanbieter könnten ein gemeinsames GenAI-gestütztes Ökosystem gründen. Beispielsweise könnten Kunden, die ein Elektroauto kaufen möchten, automatisch Finanzierungsvorschläge, Rabatte von Herstellern und Versicherungsoptionen erhalten – alles auf einer Plattform. Banken würden an der Finanzierung verdienen und die Daten für ihre Beratungsdienstleistungen nutzen können. Einzelhändler könnten ihren Absatz durch personalisierte, KI-generierte Angebote steigern, Plattformbetreiber die technische Infrastruktur übernehmen sowie durch Transaktionsgebühren und Kundendatenanalysen profitieren.

„Partner, die die Vorteile von generativer KI nicht nutzen, werden in manchen Geschäftsfällen nicht mehr die erste Wahl sein.“

Ein befragter Unternehmensentscheider

Warum GenAI anders ist

1. KREATIVITÄT

GenAI ist in der Lage, neue Inhalte, Konzepte oder Ansätze zu generieren, die vorher nicht existierten – sei es in Form von Text, Design oder Entscheidungsmodellen.

3. INTERDISZIPLINARITÄT

Während klassische KI oft eng auf eine Aufgabe fokussiert ist, integriert GenAI unterschiedlichste Daten und Anwendungsbereiche, um innovative Lösungen zu schaffen.

2. ADAPTIVITÄT

GenAI reagiert dynamisch auf neue Daten oder Anforderungen und erzeugt Lösungen in Echtzeit, die sich kontinuierlich weiterentwickeln können oder die kontinuierlich weiterentwickelt werden.

4. AUTOMATISIERTES PROBLEMLÖSEN

GenAI ermöglicht KI-Agenten, eigenständig Entscheidungen zu treffen und ohne menschliche Intervention Mehrwerte zu schaffen.

Generative KI, um Wissen überall zu nutzen

Um Geschäftsmodelle zu transformieren und Wertschöpfungsketten zu verschmelzen, müssen Silos aufgebrochen werden – und zwar Prozess-, Technologie-, Daten- und Denksilos. Die Nutzung generativer KI und die Durchdringung des Unternehmens mit der Technologie fördern diesen Schritt. Rund zwei Drittel der (angehenden) Nutzer nehmen an, dass sich durch den Einsatz der Technologie das Wissensmanagement im Unternehmen verbessern wird. Es herrscht somit ein solides Bewusstsein über die transformatorische Kraft, Wissen besser für Innovationen einzusetzen.

Generative KI macht Wissen dort verfügbar, wo es gebraucht wird. Zudem stellt die Technologie dieses Wissen niederschwellig zur Verfügung und veredelt es bereits zu konkreten Mehrwerten. Der Vorteil: Mitarbeitende müssen das Wissen nicht mehr selbst in mühevoller Kleinstarbeit sammeln und zu kreativen Ideen und Ergebnissen verknüpfen – das erledigt die Technologie für sie.



68%

der (angehenden) Nutzer sagen, dass sich die Kompetenzen/ das Wissensmanagement in den kommenden drei Jahren durch den Einsatz von GenAI verändern werden.

Welche der folgenden Elemente des Personalmanagements werden sich in Ihrem Unternehmen mit dem Einsatz von generativer KI in den kommenden drei Jahren verändern?
(angehende) Nutzer; n = 147; Mehrfachnennungen möglich

Quelle: F.A.Z. Institut, Sopra Steria

Disruption durch Technologie beginnt ganz oben

Fast alle (angehenden) Nutzer gehen davon aus, dass sich ihre strategischen Kernelemente ändern werden. 52 Prozent schätzen zudem, dass es in Zukunft sogar vor allem neue, vollständig von generativer KI getriebene Geschäftsmodelle geben wird.

Ein elementarer Schritt dorthin ist, das Kompetenzfundament aus den Erfahrungen und Erfolgen der Gen-AI-basierten Prozessoptimierung sukzessive zu erweitern sowie systematisch in das Innovationsmanagement und Business Development zu überführen. Dafür braucht es vorrangig in den Chefetagen ein fundiertes Verständnis über die transformatorische Kraft von generativer KI. Dieses Erfordernis wird von der Mehrheit der Unternehmen in Deutschland geteilt. 63 Prozent der (angehenden) Nutzer generativer KI geben an, dass Führungskräfte in den nächsten fünf Jahren Kompetenz aufbauen müssen, um das disruptive Potenzial der Technologie für das eigene Unternehmen auszuschöpfen und sich damit auf der C-Ebene zu behaupten.

Die Ergebnisse zeigen, dass zahlreiche Entscheiderinnen und Entscheider in Deutschland generative KI nicht als Hype betrachten. Allerdings steht das Thema Transformation von Geschäftsmodellen derzeit nicht ganz oben auf der Agenda. Mit diesem Schritt beim Einsatz von generativer KI – vom Optimierungswerkzeug zum Geschäftsmodell-Designer – sollten Unternehmen allerdings nicht allzu lange warten. Stattdessen sollte diese Transformation einen festen und klar terminierten Platz in der Unternehmensstrategie erhalten.



63%

der (angehenden) Nutzer generativer KI gehen davon aus, dass Führungskräfte, die heute keine Kompetenzen für GenAI aufbauen, in fünf Jahren nicht mehr zur C-Ebene gehören werden.

Zustimmungsanteil; n = 147

Quelle: F.A.Z. Institut, Sopra Steria

INTERVIEW

„Generative KI hilft uns, Medikamente schneller, gezielter und effizienter zu entwickeln“

Noch nicht viele Unternehmen haben die transformativen Effekte generativer KI auf Geschäftsmodelle erkannt. Merck leistet diesbezüglich Pionierarbeit. Das Wissenschafts- und Technologieunternehmen setzt generative KI ein, um Forschung, Diagnostik, Produktion und Kundenservice zu verbessern, und hat für die erfolgreiche Nutzung unterschiedlichste Weiterbildungsprogramme aufgesetzt. Im Interview sprechen Walid Mehanna, Chief Data & AI Officer bei Merck, und Michael Buttkus, Leiter Sopra Steria Next Deutschland, über Erfolgsfaktoren und Hindernisse beim Einsatz generativer KI.

Herr Mehanna, welche Rolle spielt generative KI aktuell in Ihrer Organisation?

Mehanna: Generative KI ist der Motor unserer Unternehmensvision „Sparking Discovery, Elevating Humanity“. Die Anwendung der Technologie ist entscheidend, um Innovationen zu beschleunigen, die Effizienz und die Wertschöpfung zu steigern sowie den Lebensstandard der Menschen zu verbessern. Deshalb arbeiten wir schon lange mit Data Analytics und KI. Generative KI ist daher eine logische Ergänzung unseres bestehenden Technologie-Portfolios.

Welche interne Zielsetzung steckt hinter dem Einsatz generativer KI?

Mehanna: KI ist für uns ein Mittel zum Zweck, um nachhaltiges Wachstum in all unseren Geschäftsfeldern zu ermöglichen. Durch ihren Einsatz wollen wir schneller in der Forschung werden, unsere Diagnostik präzisieren, unsere Produktion optimieren und unseren Kundenservice verbessern. Damit zahlen wir auf unsere Unternehmensziele ein.



Walid Mehanna, Chief Data & AI Officer bei Merck
Michael Buttkus, Leiter Sopra Steria Next Deutschland

In welchen Abteilungen und Anwendungen setzen Sie generative KI bereits ein?

Mehanna: Vor allem in Bereichen, die viel Text erzeugen oder verarbeiten. Bei uns betrifft das beispielsweise die Dokumentation und Regulatorik. Sei es, um die Anforderungen der einzelnen Zulassungsbehörden zu verstehen, zu verarbeiten und in Prozesse umzusetzen oder um den Antrag auf Zulassung neuer Medikamente zu vereinfachen.

Generative KI eröffnet uns außerdem neue Potenziale im Bereich Forschung und Entwicklung, indem sie uns hilft, neue Molekülvarianten zu identifizieren und Medikamente durch verkürzte Testzyklen schneller, gezielter und effizienter zu entwickeln. Momentan gehen wir davon aus, dass wir die Produktentwicklungszeiten für neue Moleküle dank GenAI um bis zu zwei Jahre verkürzen können. Normalerweise sprechen wir hier von sieben bis zehn Jahren. Generative KI kommt zudem im Bereich Operations zum Einsatz, um Prozessabläufe zu optimieren, Wartungspläne zu erstellen, den Stillstand von Maschinen zu verhindern oder Ressourcen effizienter zu nutzen.

Wie schafft Merck es, generative KI über Use Cases hinaus zu skalieren?

Mehanna: Einerseits setzen wir den Rahmen für den Einsatz. Das heißt, wir haben eine klare Governance und priorisierte Pilot-Projekte. Andererseits gilt: Man kann keine Pyramide von der Spitze her bauen, denn auch Pilot-Projekte erfordern ein solides Fundament. Neben dem Rahmen stärken wir daher auch die unternehmensweite Fähigkeit, KI zu verstehen und anzuwenden. Hierfür haben wir eigene Weiterbildungsprogramme innerhalb der Merck Data & Digital Academy aufgesetzt. Die Programme erstrecken sich über bis zu zehn Wochen und dienen nicht nur der Weiterbildung, sondern sind dafür ausgelegt, tatsächlich bestehende Probleme im Arbeitskontext zu lösen. Die Voraussetzung, um an den Trainings teilzunehmen, sind deshalb echte Use Cases mit echten Daten.

Herr Buttкус, unsere Befragung zur Nutzung von GenAI hat gezeigt, dass viele Unternehmen sich schwer damit tun, den Einsatz generativer KI über die Use Cases hinaus zu skalieren. Woran liegt das?

Buttkus: Hierfür gibt es eine Vielzahl an Gründen. Zusammengenommen ist es eine Mischung aus Risiko-Aversion, geringer Fantasie für die Möglichkeiten von GenAI, fehlender Investitionsbereitschaft und zum Teil auch immer noch



© Ratermann

Walid Mehanna

ist Chief Data & AI Officer bei Merck und treibt dort die globale Datenstrategie, das „Data & AI“-Ökosystem sowie die Datenkultur voran. Als Vorsitzender des Digital Ethics Advisory Panel unterstützt er die Umsetzung ethischer Leitlinien für digitale Technologien. Er war zuvor Chief Data Officer bei Mercedes-Benz Cars und hat insgesamt über 20 Jahre Erfahrung an der Schnittstelle von Technologie und Betriebswirtschaft. Geboren in Ägypten und in Deutschland aufgewachsen, prägt Diversität seinen Führungsstil.

„Momentan gehen wir davon aus, dass wir die Produktentwicklungszeiten für neue Moleküle dank GenAI um bis zu zwei Jahre verkürzen können.“

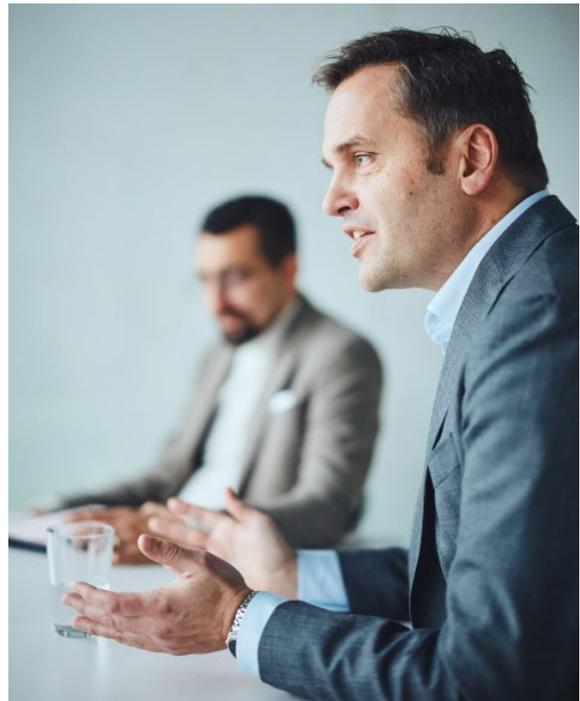
Walid Mehanna

mangelndem Know-how. Ein Teil des Problems besteht darin, dass vielen Unternehmen die Kompetenzen und Kapazitäten fehlen, den Einsatz generativer KI zu orchestrieren. Stattdessen denken sie in Use Cases. Sie realisieren zwar kleine Pilotprojekte, haben dabei aber oft nicht das große Ganze im Blick. Die Anwendung der Technologie bleibt somit an die Projekte gebunden und wird nicht in den Unternehmensalltag integriert. Zudem ist es architektonisch und technisch etwas anderes, ob Unternehmen mit Plattformen arbeiten und beispielsweise ihre einzelnen KI-Agenten miteinander verbinden oder sich auf einzelne Use Cases beschränken. Der Schritt vom Einzelfall hin zur Plattform ist mit größeren Investitionen verbunden, die nicht jeder tätigen möchte.

Wenn wir die Frage einmal umdrehen: Wie müssen Unternehmen vorgehen, um generative KI erfolgreich zu implementieren.

Buttkus: Zunächst geht es um People Management: Unternehmen sind gut beraten, ihre Mitarbeitenden für GenAI zu gewinnen, sie für die Technologie zu begeistern und auch, hierarchieunabhängig, von den Potenzialen der jungen Mitarbeitenden zu profitieren. Weiter ist die technische Perspektive relevant: Die Unternehmen müssen sich intensiv und kontinuierlich mit generativer KI beschäftigen, schließlich werden Ansätze, Plattformen und Modelle immer ausgefeilter und leistungsstärker. Zudem gilt es, eine anschluss- und zukunftsfähige Architektur aufzubauen. Dazu gehört dann auch der Kostenaspekt: Der Einsatz der Technologie muss sich rechnen. Unternehmen müssen zum einen Effizienzen suchen und zum anderen gezielt überlegen, wie sie proaktiv ihre Geschäftsmodelle verändern können, sei es inkrementell oder innovativ.

Mehanna: Beim Punkt Technologie möchte ich noch die Aspekte Flexibilität und Agilität ergänzen. Gerade große Unternehmen haben in ihrer technischen Architektur zahlreiche Lock-in-Effekte. Hinzu kommt die menschliche Tendenz, laufende Systeme nicht verändern zu wollen. Ich halte das für fatal und bin davon überzeugt, dass man sich gerade bei einer solch schnelllebigen Technologie wie generativer KI anpassen muss. Entscheidend für den Erfolg der Implementierung sind daher auch die richtige Kultur und das richtige Mindset. Wenn ein Unternehmen nur Verwalter auf den entscheidenden Positionen sitzen hat und keine Personen, die Spaß daran haben, Veränderungen zu erarbeiten und die Transformation voranzutreiben, wird sie nicht gelingen.



© Ratermann

Michael Buttkus

ist seit Juli 2024 Leiter Sopra Steria Next in Deutschland. Zugleich wurde er als Mitglied in die Geschäftsleitung von Sopra Steria berufen. Er verantwortet das Managementberatungsgeschäft und bildet mit seiner Organisationseinheit die Schnittstelle zwischen Business und Technologie. Der Diplom-Kaufmann verfügt über mehr als 25 Jahre Erfahrung in der Beratung, unter anderem bei Accenture und Horváth. Er ist Herausgeber mehrerer Bücher und hat zahlreiche Studien und Fachbeiträge veröffentlicht.

„Vielen Unternehmen fehlen die Kompetenzen und Kapazitäten, um den Einsatz generativer KI zu orchestrieren.“

Michael Buttkus

Haben Sie dafür ein Beispiel?

Mehanna: Als ChatGPT im November 2022 veröffentlicht wurde, haben wir unsere hausinterne Version MyGPT entwickelt. Diese haben wir im Juni 2023 gelauncht, uns dann aber im Oktober 2023 dazu entschieden, sie wieder einzustellen. Stattdessen sind wir eine Partnerschaft mit einem Start-up aus Berlin eingegangen. Das hat wunderbar funktioniert und uns ein Upgrade beschert. Möglich war das nur, weil unsere Mitarbeitenden an einem Strang gezogen haben und bereit waren, diese Veränderung zu akzeptieren. So eine Kehrtwende gelingt nicht in vielen Unternehmen.

Lassen Sie uns noch einmal den Punkt Geschäftsmodelle aufgreifen. Hat Merck durch den Einsatz generativer KI schon spezifische Veränderungen daran bewirkt?

Mehanna: Definitiv. So unterstützen wir unsere Kernprodukte mit digitalen Services, die wir als Add-ons vermarkten. Hier bewegen wir uns beispielsweise im Kontext von Digital Health. Zudem bieten wir mittlerweile auch vollständig digitale Produkte, wie beispielsweise unsere Wirkstoffforschungssoftware Aiddison an, die wir basierend auf unseren Erfahrungen, Daten und Modellen im Bereich Drug Discovery unter Zuhilfenahme von generativer KI, maschinellem Lernen und computergestütztem Wirkstoffdesign entwickelt haben. Die Synthia-Retrosynthese-Software, die den bestmöglichen Weg zur Herstellung des gewünschten Moleküls aufzeigt, ist ein zweites Beispiel. Die digitalen Produkte sind aktuell noch keine großen Umsatztreiber, werden aber wachsen.

Als großer Konzern besitzen wir allerdings verschiedene Geschäftsmodelle. Wir bewegen uns ebenso im Bereich der Rohmaterialien wie im Feld der Auftragsfertigung. Wir bieten Produkte und Hardware an, aber auch Dienstleistungen und Services. Zum Beispiel arbeitet unser Life-Science-Bereich auch mit B2B-E-Commerce. Das heißt, wir haben in den USA signifikante Umsätze, die wir über das dortige Werk abwickeln. Und dort ist Targeted Marketing oder Hyper-Personalized Targeted Marketing mit GenAI ein absoluter Game-changer.

Was wird sich ganz allgemein durch den Einsatz generativer KI an den Geschäftsmodellen von Unternehmen verändern?

Buttkus: Nahezu alles: Schauen Sie sich nur einmal die Schnittstellen einer Wertkette an. Es ist davon auszugehen, dass durch generative KI an jeder Schnittstelle etwas Neues passieren wird. Um dieses Potenzial zu nutzen, braucht es andere Kooperationspartner, andere Kompetenzen, motivierte und kompetente Mitarbeitende. Wir werden es zukünftig mit völlig anderen Anforderungen zu tun haben als heute.



© Ralfmann

„Ich glaube, die Offenheit, sich komplett weiterzuentwickeln, ist unerlässlich für nachhaltiges Wachstum.“

Walid Mehanna



© Reitermann

„Wovon wir mehr bräuchten, ist Technologiesubstanz. Wir brauchen mehr funktionierenden Code, mehr Lösungen, mehr Services und mehr Kunden für diese Lösungen.“

Walid Mehanna

Mehanna: Ich gehe davon aus, dass sich durch den Einsatz generativer KI und die gesteigerte Effizienz Geschäftsmodelle schon allein von der Geschwindigkeit her verändern werden. Zudem entwickeln sich auch die Kundenerwartungen weiter. Unternehmen, die diese Geschwindigkeit nicht mitgehen können, weil sie spät oder gar nicht in generative KI investiert haben, werden es schwer am Markt haben. Denn auch starke Marken sind nur eine gewisse Zeit „defensibel“, wie wir ja momentan teilweise in der Automobilbranche sehen.

Woher kommt die Bereitschaft von Merck zur ständigen Transformation? Ist sie vielleicht auf die DNA eines Familienunternehmens zurückzuführen?

Mehanna: Ich würde es nicht in der DNA verorten. Ich glaube, dass es wichtig ist, nicht nur von Quartal zu Quartal zu denken, sondern eine langfristige Perspektive einzunehmen. Das sehe ich häufiger bei Familienunternehmen wie uns. Wir denken strategischer und stärker in Generationen. Hinzu kommt, dass viele Familienunternehmen sehr pragmatisch sind. Oftmals zählt es zu ihren Kernkompetenzen, sich kontinuierlich neu zu erfinden. Merck hat als Apotheke angefangen, ist dann in die Produktion von Medikamenten eingestiegen und hat das entsprechend skaliert. Dann begann das Unternehmen mit dem Handel von Rohmaterialien und baute den Bereich Performance Materials auf, der sich mittlerweile zu Electronics weiterentwickelt hat. Ich glaube, diese Offenheit, sich

komplett weiterzuentwickeln, ist unerlässlich für nachhaltiges Wachstum.

Wie beurteilen Sie Deutschlands Stellung als KI-Nation. Warum fällt es uns so schwer, digital führend zu sein?

Mehanna: In Deutschland gibt es große Potenziale. Wir haben innovative Konzepte, Ideen und Ansätze. Dennoch scheitern wir aufgrund unserer Bestandswahrungs- und Verwaltermentalität daran, diese Potenziale zu realisieren. Uns fehlt meist die Hands-on-Mentalität. Gerade in großen Unternehmen gibt es eine Menge Papierkram. Wovon wir aber tatsächlich mehr bräuchten, ist Technologiesubstanz. Wir brauchen mehr funktionierenden Code, mehr Lösungen, mehr Services und mehr Kunden für diese Lösungen. Nehmen Sie Start-ups und kleine Unternehmen: Wir drängen sie ins Ausland, denn ihr Erfolg in Europa und Deutschland scheitert an der mangelnden Risikobereitschaft großer Unternehmen. Statt in die Lösungen junger Betriebe zu investieren, setzen sie lieber auf weniger progressive Produkte von etablierten Unternehmen. Ihnen fehlt es an Neugierde, Offenheit und Flexibilität. Aber aufstrebende Unternehmen sind wie Samen oder zarte Pflänzchen. Sie brauchen nicht nur Sonne, was in diesem Fall Investitionen und Funding wären, sie brauchen auch Wasser. Und Wasser sind bezahlende Kunden, die es den Start-ups ermöglichen, sich in der Praxis zu erproben, zu lernen und ihre Produkte weiterzuentwickeln.

Welche Veränderungen wünschen Sie sich für die Zukunft?

Mehanna: Ich wünsche mir mehr Pragmatismus, mehr Offenheit und mehr Menschen mit einer Hands-on-Mentalität. Regulatorik und Regulierung sind wichtig, aber sie dürfen nicht zu viel Aufmerksamkeit bekommen. Es muss eine Offenheit geben, kalkulierte Risiken einzugehen und Investitionen zu tätigen. Dafür brauchen wir eine Begeisterung für das Thema KI, aber auch eine offene Diskussion über deren Potenziale, Risiken und ethische Fragen. Natürlich bremsen diese Themen, aber sie sind wichtig. Schließlich kann man nur dann schnell fahren, wenn man eine gute Bremse hat. Ich fahre gern schnell und würde mir wünschen, dass wir in Deutschland auch insgesamt wieder mehr Freude am Fahren gewinnen.

Das Interview führte Jacqueline Preußner.



© Ratermann

„Es muss eine Offenheit geben, kalkulierte Risiken einzugehen und Investitionen zu tätigen.“

Walid Mehanna



Expertenstimmen und Takeaways

BRANCHENÜBERGREIFEND

KI als zentraler Wettbewerbsfaktor

„GenAI verändert nicht nur, wie Unternehmen arbeiten, sondern auch, was sie überhaupt leisten können. Die Effizienzgewinne sind enorm: Wenn ein Servicecenter mit 10.000 Mitarbeitenden durch GenAI 10 Prozent produktiver wird, kann das Unternehmen potenziell 1.000 Mitarbeitende für andere Aufgaben einsetzen und somit weitere Leistungen anbieten. Der Kern der Differenzierung wird durch die Integration von GenAI in die Unternehmensprozesse erzielt – vom Kundenservice bis zum Controlling. Unternehmen, die GenAI nicht aktiv einführen und nicht großflächig ihre Prozesse optimieren, riskieren in den nächsten Jahren den Anschluss. Die Technologie wird kein Differenzierungsmerkmal mehr sein, sondern ein zentraler Wettbewerbsfaktor.“



Oliver Bleutgen
Vertical Lead Energy/
Utilities & Industrials
Sopra Steria
Deutschland

BANKING

Banken als Plattformen, die durch GenAI Kundenerlebnisse und Mehrwert schaffen

„Banken setzen GenAI bisher meist zur Effizienzsteigerung und Automatisierung ein, doch das volle Potenzial liegt in der Neudefinition von Geschäftsmodellen. GenAI ermöglicht hyperpersonalisierte Produkte, die individuell auf Kunden zugeschnitten sind – etwa dynamische Anlageportfolios, die auf Echtzeitdaten basieren, oder KI-gestützte Finanzplaner, die Wealth Management für jedermann zugänglich machen. Auch Banken als Spezialanbieter für Finanzassistenten-GPTs sind denkbar. Um dies zu realisieren, müssen Banken ihre traditionellen, produktzentrierten Ansätze hinterfragen und datengetriebene Ökosysteme aufbauen, die eng mit KI verknüpft sind. Es braucht Mut zur Innovation, strategische Investitionen und eine klare Vision, um die Rolle von Banken neu zu denken – nicht als reine Finanzdienstleister, sondern als Plattformen, die Kundenerlebnisse und Mehrwert durch Technologie schaffen.“



Thomas Otto
Managementberater
und CIO Advisor bei
Sopra Steria Next
Deutschland

ASSEKURANZ

Wie KI den Versicherungsvertrieb transformiert

„GenAI verändert die Versicherungsbranche, vor allem im Vertrieb. Das zeigt sich insbesondere im Geschäftsmodell der Vermittler sowie in der Zusammenarbeit zwischen Versicherern und Maklern. Pools und größere Vertriebe werden durch Effizienz und technologische Unterstützung weiter an Einfluss gewinnen, Mehrfachagenten rücken zunehmend in den Fokus. Versicherer stehen deshalb vor der Frage, auf welches Geschäftsmodell sie setzen: Werden sie die Pools stärker an sich binden, mit eigenen GenAI-Lösungen direkt den Makler adressieren oder gebundene Vermittler hin zu Mehrfachagenten transformieren? Neue technologische Lösungen wie Recherche-Assistenten beschleunigen datengetriebene Prozesse. Initiativen wie die Financial Data Access (FIDA) Regulation der EU ermöglichen zudem Hyperpersonalisierung und automatisierte Beratung. Durch GenAI entsteht ein Wettrennen, das nicht nur die Effizienz steigert, sondern auch neue Geschäftsmodelle und Wachstum eröffnet. Schnelligkeit ist deshalb Trumpf.“



**Dr. Thorsten Voith
von Voithenberg**
Head of Insurance
bei Sopra Steria Next
Deutschland

AUTOMOTIVE

Von der produktorientierten zur dienstleistungs- und datengetriebenen Mobilität

„Die Automobilbranche steht durch GenAI vor weitreichenden Chancen, neue Geschäftsmodelle zu erschließen. Dazu zählen die Entwicklung hyperpersonalisierter Kundenerlebnisse, datenbasierter Plattformlösungen und intelligenter Mobilitätsdienste. In Deutschland wird GenAI aktuell vorrangig zur Optimierung interner Prozesse genutzt, etwa zur Effizienzsteigerung und Automatisierung struktureller Tätigkeiten, während das Potenzial für tiefgreifende, transformative Innovationen in Geschäftsmodellen weitgehend ungenutzt bleibt.“

Die Zukunft liegt in kundenzentrierten Ökosystemen, die Fahrzeuge nicht nur als Produkte, sondern als Plattformen für personalisierte Mobilitätsangebote begreifen. Insbesondere asiatische Hersteller setzen konsequent auf innovative Ansätze, um beispielsweise eine emotionale Bindung zwischen Fahrer und Fahrzeug zu schaffen und die Integration datengetriebener Plattformen und abonnementbasierter Geschäftsmodelle voranzutreiben, wodurch sie sich strategische Vorteile sichern. Der deutsche Automobilsektor muss deutlich an Tempo zulegen, um im globalen Wettbewerb Schritt zu halten. Dies erfordert gezielte Investitionen in Partnerschaften mit Technologieunternehmen, den Ausbau digitaler Ökosysteme und einen Kulturwandel hin zu kundenfokussierten Innovationsansätzen. Nur so können deutsche Hersteller den Wandel von einer produktorientierten zu einer dienstleistungs- und datengetriebenen Mobilität erfolgreich meistern und neue Umsatzquellen erschließen.“



Peter Engelke
Head of Automotive
bei Sopra Steria
Deutschland

ÖFFENTLICHE VERWALTUNG

Warum Effizienz der erste Schritt zur Disruption ist

„Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des Haushaltsdrucks geht es in der öffentlichen Verwaltung derzeit weniger um neue Geschäftsmodelle als vielmehr um die Steigerung von Effektivität und Effizienz. GenAI bietet hier ein enormes Potenzial sowohl für die individuelle Produktivität als auch für die Automatisierung von Prozessen und ganzen Fachdomänen. Dieses Potenzial können wir aber nur heben, wenn wir bestehende Strukturen konsequent aufbrechen und cross-funktional sowie produktorientiert arbeiten. Zudem braucht es zentrale Plattformen und eine orchestrierte Governance, damit digitale Tools synergetisch genutzt werden können. Das ist die Basis für Disruption. Denn diese kommt nicht von allein – sie braucht Zeit, Ressourcen, strukturelle Veränderungen und den Willen, Dinge anders zu machen.“



Dr. Bernd Peper
Head of Public Sector
bei Sopra Steria Next
Deutschland

Takeaways

KI bietet Unternehmen großes Potenzial, ihr Geschäft erfolgreich zu transformieren. Sieben Handlungsempfehlungen, mit denen Sie jetzt starten sollten.

- Viele Unternehmen betrachten GenAI als isoliertes IT-Projekt.
- 1 STRATEGISCHE VERANKERUNG**
- Verankern Sie GenAI fest in Ihrer Unternehmensstrategie. Definieren Sie, wie die Technologie Ihre Ziele unterstützt. Setzen Sie Standards für ihren sicheren und verantwortungsvollen Einsatz.
- Nur 20 Prozent der Unternehmen setzen GenAI unternehmensweit ein.
- 2 SKALIERUNG ALS ERFOLGSFAKTOR**
- Entwickeln Sie einen klaren Fahrplan sowie ein Bewertungsraster für Investitionen, um den Roll-out in die Anwendungsbereiche mit dem besten Return on Investment zu lenken.
- Viele Unternehmen scheuen hohe Lizenzkosten.
- 3 INVESTITIONEN INTELLIGENT STEUERN**
- Setzen Sie auf flexible Partnerschaften, damit Sie schnell auf Marktveränderungen reagieren, langfristige Kostenrisiken minimieren und innovative Geschäftsmodelle entwickeln können.
- GenAI lebt von qualitativ hochwertigen und vernetzten Daten.
- 4 DATENÖKOSYSTEME AUFBAUEN**
- Begleiten Sie jede GenAI-Investition mit einer Datenstrategie. Sorgen Sie dafür, dass die richtigen Abteilungen jederzeit Zugriff haben und deren Daten aktuell und sicher sind.
- 63 Prozent der Entscheider sehen die Notwendigkeit, neue Skills aufzubauen.
- 5 KOMPETENZAUFBAU PRIORISIEREN**
- Fördern Sie gezielte Kompetenz-Aufbauprogramme für Mitarbeitende und schaffen Sie Anreize, um Expertise in KI und Datenanalyse im Unternehmen zu entwickeln.
- Unternehmen bleiben oft in der Optimierungsfalle stecken.
- 6 INNOVATIONSKULTUR ETABLIEREN**
- Fördern Sie eine Kultur des Experimentierens, incentivieren Sie neues Denken und überführen Sie Ideen in einen produktiven Innovationsprozess.
- GenAI wird vor allem in isolierten Abteilungen eingesetzt.
- 7 ORGANISATION NEU STRUKTURIEREN**
- Brechen Sie Silos radikal auf und schaffen Sie interdisziplinäre Teams, die GenAI bereichsübergreifend einsetzen können.

Methodik

Für die Studie „Disruptive Potenziale: Wie generative KI Geschäftsmodelle neu definiert“ von Sopra Steria und dem F.A.Z.-Institut hat F.A.Z. Business Media I research von September bis November 2024 insgesamt 189 Personen mit exponierten Entscheidungspositionen in Unternehmen in Deutschland befragt. Hierzu wurden computergestützte Web-Interviews (CAWI) und Telefoninterviews (CATI) durchgeführt. Die Umfrage untersucht, in welchem Umfang Unternehmen generative KI einsetzen, wie sie auf die Technologie blicken und welche Auswirkungen sie durch den Einsatz für ihr Geschäftsmodell erwarten. In diesem Zusammenhang wurden auch Freitextfragen gestellt. Einige der Antworten sind in diesem Studienreport verteilt eingebaut und entsprechend gekennzeichnet.

Der Hintergrund der Befragten

Rund ein Drittel der Befragten hat eine Spitzenposition etwa als Eigentümer, Präsident oder CEO inne. Weitere 13 Prozent haben eine andere C-Level-Rolle. Auf das mittlere und höhere Management entfallen 38 Prozent. Diese Personengruppe wurde nur berücksichtigt, wenn sie aus Unternehmen mit mindestens 500 Mitarbeitenden stammte.

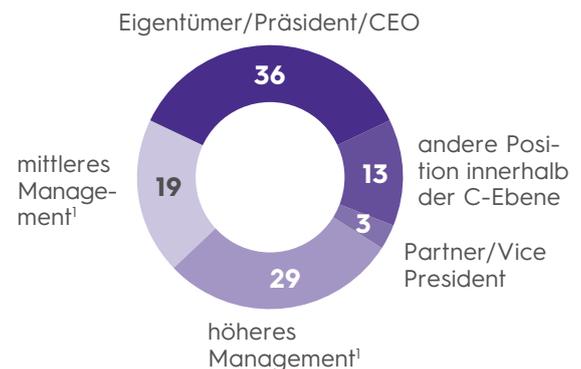
Von den Unternehmen haben 39 Prozent weniger als 500 Mitarbeitende. Drei von fünf Befragten kommen aus Organisationen, in denen 500 bis unter 5.000 Personen tätig sind. Ein Viertel arbeitet in Unternehmen mit 5.000 Beschäftigten oder mehr.

Experteninterviews bieten Einordnung

Zusätzlich zur quantitativen Befragung wurden zwei Experteninterviews geführt. Diese Gespräche vertiefen die Ergebnisse und bieten zusätzliches Hintergrundwissen. Sowohl die Interviews als auch die anonymen Freitextantworten aus der Befragung spiegeln die Meinungen der jeweiligen Personen wider.

Position im Unternehmen

in Prozent der Befragten; n = 189

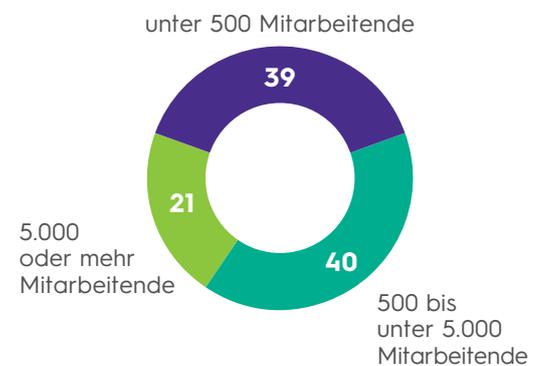


¹ Personen mit diesen Position wurden nur berücksichtigt, wenn ihr Unternehmen mindestens 500 Mitarbeitende hat.

Quelle: F.A.Z. Institut, Sopra Steria

Mitarbeiterzahl der Unternehmen

in Prozent der Befragten; n = 189



Quelle: F.A.Z. Institut, Sopra Steria

Ansprechpartnerinnen

Sopra Steria SE
Corporate Communications
Birgit Eckmüller
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29
22085 Hamburg
Telefon: (040) 22703-0
E-Mail: birgit.eckmueller@soprasteria.com

F.A.Z. Institut für Management-, Markt-
und Medieninformationen GmbH
Jacqueline Preußner
Pariser Straße 1
60486 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 7591-1961
E-Mail: j.preusser@faz-institut.de