

# DIKITIZE: BUSINESS IMPACT DURCH KI

KI-Operating-Model zur skalierbaren KI-Wertschöpfung

Juli 2025

together  
we grow

horn & company

# Künstliche Intelligenz revolutioniert Unternehmen...

*KI als Treiber der (digitalen) Transformation*



DIKITIZE

## KI als Gamechanger

Künstliche Intelligenz hat das Potenzial, Industrien grundlegend zu verändern – mit disruptivem Charakter. Entscheidend ist, dass diese Veränderung nicht in der Zukunft liegt, sondern bereits heute beginnt!

## KI als Effizienztreiber

KI optimiert Prozesse, senkt Kosten und steigert die Produktivität. Sie leistet damit einen messbaren Beitrag zur Wertschöpfung – schneller, skalierbarer, nachhaltiger.

## KI als Innovationsmotor

Neue Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle entstehen durch KI. Wer diese Innovationskraft frühzeitig nutzt, sichert sich Wettbewerbsvorteile.

## KI als Transformator

Die Einführung von KI geht über Einzelprozesse hinaus – sie erfordert ein ganzheitliches Denken in End-to-End-Prozessen. Ein solcher Wandel muss proaktiv gestaltet werden.

# ...aber wie erfüllt man diese Versprechen?

## Das KI-TOM als Fundament des KI-Ausbaus innerhalb des Unternehmens

Daten, Algorithmen und smarte Köpfe sind ein wichtiger Teil der KI-Transformation. Der alleinige Fokus auf hochwertige Use-Case-Entwicklung greift aber zu kurz und ist zu "silohaft"; der Ansatz skaliert nicht und die Zeit der KI-Experimente nähert sich dem Ende! Damit Ihre KI-Transformation üppige Früchte trägt, muss das nötige Wurzelwerk für die nötige "Nährstoffversorgung" und Standfestigkeit als Basis für Skalierung und Wachstum vorhanden sein. Dazu sind einige Themen anzugehen.



Eine ganzheitliche, organisationskonforme Verankerung von KI im Unternehmen ermöglicht eine flexible und wirksame Transformation

# Künstliche Intelligenz im Unternehmen mit einem KI-Operating Model gezielt skalieren

## Dimensionen KI-Target Operating Model

### Entwicklungsstufen KI-Transformation



### „Blick“ in das KI Target Operating Model



Erfolgreiche KI-Transformation braucht klare Use Cases und ein durchdachtes KI-Operating-Model als Rahmen; erst dadurch wird KI zum "Gamechanger" in der Organisation

# Relevante Themen in allen Perspektiven des KI-Operating Models gestalten (1/2)

## Dimensionen des KI-Target-Operating Modell



  
Erwartungen & Ziele

- Messbare strategische Ziele des KI-Einsatzes anhand der Geschäftsziele ableiten
- Messbare operative Zielsetzungen insbesondere mit jeweiligen Fach- und IT-Abteilungen abstimmen
- Erwartungen bez. des KI-Einsatzes über Hierarchie-Ebenen managen, indem Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes klar kommuniziert werden

  
Strukturen & Prozesse

- Festlegen eines KI-Delivery-Modells (bspw. AI Factory – Modelle, Center of Excellences, dezentrale Modelle) entsprechend des Organisations-Reifegrades und -Größe
- Festlegen von Daten- und System-Verantwortung innerhalb der Organisation
- Sicherstellen von Anreizkonformität, um abteilungsübergreifende Kooperation und KI-getriebene Prozessverbesserungen sicherzustellen

  
Technologie & Daten

- Use Case Entwicklung und Umsetzungsstrategie muss im Spannungsfeld zwischen Legacy-Systemen, laufenden Verbesserungsinitiativen und zukünftiger Anforderungen geschehen
- Zukünftige Technologiebedarfe am Use-Case-Backlog ausrichten
- Verfügbarkeit von Daten aus unterschiedlichen internen Bereichen und externen Quellen sicherstellen und Prozesse zur Verbesserung der Datenqualität aufbauen

  
Skills & Kapazitäten

- Hinreichende Schulung von Mitarbeitenden und Fachbereichen, zu Möglichkeiten und Grenzen von KI – "AI-Literacy" muss sichergestellt werden
- Definition und Aufbau von unternehmensinternen Rollen mit hinreichenden Kapazitäten für (kontinuierliche) Schulungen sowie Anpassen der Personalplanung hinsichtlich KI-Skills
- Fördern des regelmäßigen Austauschs zwischen Fachbereichen und KI-Bereichen

# Relevante Themen in allen Perspektiven des KI-Operating Models gestalten (2/2)

## Dimensionen des KI-Target-Operating Modell



### Plattformen & Anbieter

- Ableiten einer Strategie zum Einsatz interner als auch externer Liefermöglichkeiten für KI-Use-Cases und deren Plattformen, insbesondere hinsichtlich Anforderungen
- Plattformauswahl anhand des Use-Case-Backlogs als auch der IT-Strategie vornehmen
- Genauer Kenntnis der Möglichkeiten und Beschränkungen der bisher eingesetzten Technologie hinsichtlich Plattformintegration sicherstellen



### Barrieren & Change

- Frühzeitiges Einbeziehen von zentralen Mitbestimmungsgremien
- Koordination mit vereinzelt gestarteten KI-Initiativen und Identifikation möglicher "Gatekeeper" und zentraler Wortführer unter den Stakeholdern
- Ermöglichen neuer Wachstumspfade für Mitarbeitende innerhalb des Unternehmens



### Ethik & Recht

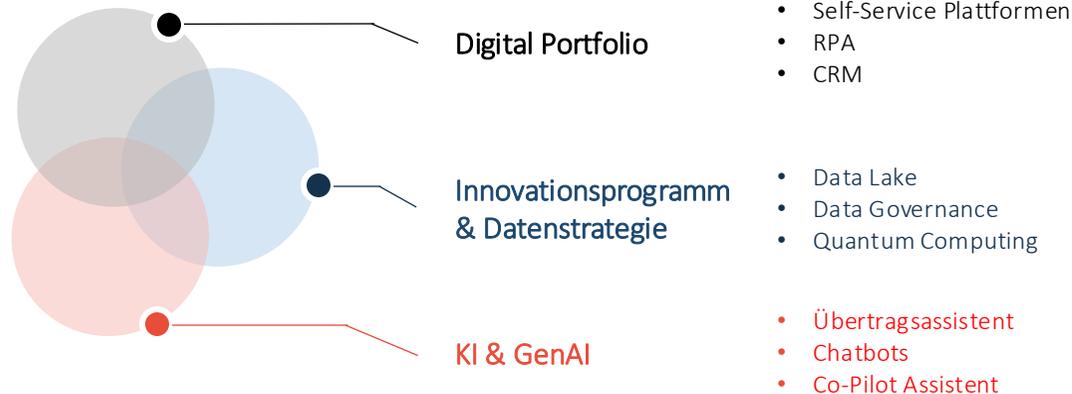
- Entwickeln einer umfassenden KI-Governance, die durch die Berücksichtigung regulatorischer Anforderungen, von Unternehmenswerten und Zielsetzungen zum KI-Einsatz befähigt
- Sensibilisieren von Mitarbeitenden über alle Unternehmensbereiche zur ethischen als auch im Sinne der Richtlinien der EU Digitalstrategie
- Aufsetzen eines Prozesses zur kontinuierlichen Aktualisierung und Anpassungen

Eine ganzheitliche organisatorische Verankerung von KI-Initiativen ist der Schlüssel für Akzeptanz von KI im Unternehmen und damit für KI-bedingte Benefits!

# KI-Target Operating Model ist essenziell für die Skalierung von KI-Use-Cases

## Skalierungsvoraussetzungen

Die Vielfältigkeit digitaler Initiativen bedarf einer thematischen Trennung...



 KI-Themen unterscheiden sich grds. von Digitalisierungsthemen und sollten daher nicht in bestehende Portfolios integriert werden – **separate Steuerung notwendig**

### Hauptgründe

-  Eine Vergleichbare Nutzen- und Erfolgsmessung ist durch abweichende KPIs (z.B. Prozessdigitalisierung vs. KI-Modellentwicklung) erschwert
-  Fähigkeit zur Fokussierung auf spezifische Use Cases von KI & GenAI – insbesondere für Piloten – geht durch „Flughöhe“ eines Digital-Portfolios verloren
-  Unterschiedliche Entwicklungsmethodiken in AI-Projekten erschweren eine ganzheitliche Steuerung und erfordern spezifische Ansätze für KI

...und deren Steuerung profitiert von einem separatem KI-TOM

### Das KI-TOM ermöglicht ...

- ... eine klare Fokussierung auf KI-Initiativen**  *GenAI transformiert Schlüsselprozesse (zum Beispiel Kundeninteraktionen) und benötigt daher eine durchschlagskräftige Governance mit klaren Verantwortlichkeiten*
- ... die Maximierung des ROI**  *Hohe Investitionskosten in GenAI (zum Beispiel Modelle, Lizenzen, Entwicklung) rechtfertigen eine separate Steuerung, um die Nutzen-erwartungen messen und erfüllen zu können*
- ... flexible Adaptionen neuer Entwicklungen**  *Der disruptive Charakter von KI- und GenAI-Technologien benötigt geeignete Strukturen und Prozesse, um auf neue Entwicklungen und Anforderungen zügig reagieren zu können*
- ... die effiziente Umsetzung regulatorischer Anforderungen**  *Die sich kontinuierlich ändernden Randbedingungen (z.B. Datenschutz, EU AI Act, DORA ...) fordern einen durchgehenden Review der verwendeten Technologien*

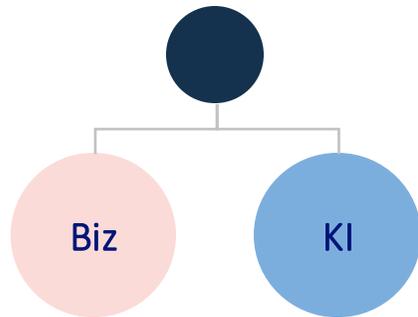
Nur ein passgenau in die Unternehmensstruktur eingebettetes KI-TOM bringt KI-Themen von der Vision auf die Straße – zielgerichtet, steuerbar und mit voller Wirkung

# Es beginnt bei der strukturellen Verankerung u. Verortung von KI im Unternehmen

Strukturelle Archetypen mit unterschiedlichen Governance-Modellen

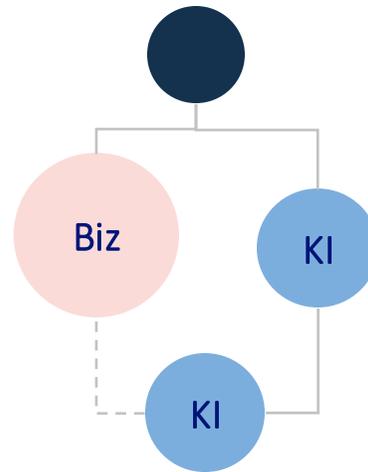
Prinzipdarstellung

## Zentral

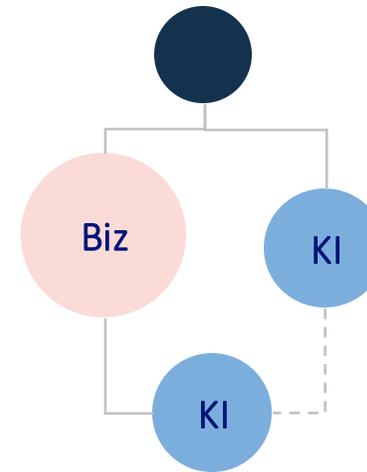


- Zentraler Ansatz mit maximaler Bündelung
- „KI“ als eigenständige zentrale Einheit

## Hybrid/Agil

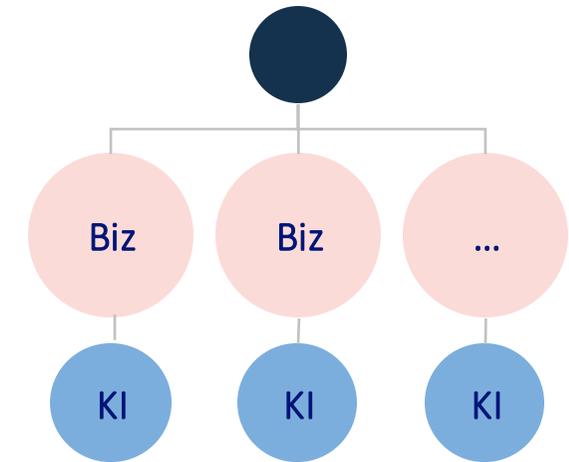


- KI-Team in BIZ neben zentraler KI-Einheit
- Führung durch zentrale KI-Einheit



- KI-Team in BIZ & zentrale KI-Einheit
- Führung durch Business-Einheit

## Dezentral



- KI-Team in BIZ keine Zentraleinheit
- Führung durch Business-Einheit

Es gibt nicht das „eine“ Modell – jedes mit Vor-/Nachteilen verbunden – viele starten mit einem zentralen Ansatz

# KI-Operating Model muss auch den Nutzen des KI-Einsatzes im Blick haben

## Übersicht Nutzenarten und Business-Case-Wirksamkeit



Nutzenkategorie	Messmethodik	Beispiel	Einschätzung
Kostensenkung	Zeitersparnis x Volumen x MAK-Satz	KI-gestützte Extraktion von Vertragsdaten	 <p><i>Klassische Business Cases Logik → Volles <b>Potential</b> von KI <b>nicht abgebildet</b></i></p>
Umsatzsteigerung	Conversion x Kundenzahl x Deckungsbeitrag	KI-gestützte Produktvorschläge	
			
Datenqualität & Skalierbarkeit	Reifegradscore, Nutzungsquote	KI-basierte Validierung von Eingabedaten	 <p><i>KI-Initiativen unterscheiden sich stark von bisherigen (Daten-) Projekten → <b>ganzheitliche Nutzenbetrachtung</b> erforderlich</i></p>
Compliance & Prozesssicherheit	Auditquote, Fehlerquote	KI-gestützte Risikoklassifizierung	
Mitarbeiterentlastung & Fokusverlagerung	Nutzerfeedback, Adoptionsquote	KI-Assistent für Meeting Dokumentation	
Kundenerlebnis & Journey Excellence	NPS, Beschwerdequote, Reaktionszeit	KI-Chatbot für schnelle Kundeninteraktion	

Neben monetärer Bewertung des Nutzens bedarf der KI-Einsatz auch einem neuen Set an Metriken und Key Performance Indikatoren (KPIs)

# Wir empfehlen ein dreistufiges Vorgehen zur Gestaltung des KI-Operating

„Indikativer“ Vorgehensvorschlag entlang von drei Stufen



Gewähltes Vorgehensmodell ist kein "Green-Field-Ansatz" sondern orientiert sich an den vorhandenen, inhaltlichen Schwerpunkten zur Nutzensteigerung und skaliert diese

# Wir lassen bei Ihnen den KI-Funken überspringen!

*Gute Gründe für Horn & Company*



## Wir verbinden Strategie mit Technologie

Wir denken KI nicht als Tool, sondern als Hebel für Wertschöpfung und Transformation – egal in welcher Ausgangslage sie sich befinden, wir finden uns in Ihrer individuellen Situation zurecht



## Wir schaffen Klarheit in der Komplexität

Von Use Case bis KI-TOM – wir unterstützen Sie bei der Lösung Ihrer Probleme mit strukturiertem Einsatz von KI



## Wir liefern Wirkung, nicht nur Konzepte

Geschwindigkeit, Pragmatismus und greifbare Ergebnisse stehen bei uns im Fokus – ohne Methodenzirkus



## Wir beraten auf Augenhöhe

Als Sparringspartner des Managements denken wir mit, statt nur umzusetzen – neutral, unabhängig, zielorientiert.



## Wir bringen Energie und Empathie mit

Wir sind nicht nur professionell, sondern auch menschlich. Transformation gelingt nur gemeinsam.

horn & company

Unsere Rollen

Sparringspartner und  
Impulsgeber im Umfeld  
Evidenzbasierung  
und Künstliche Intelligenz

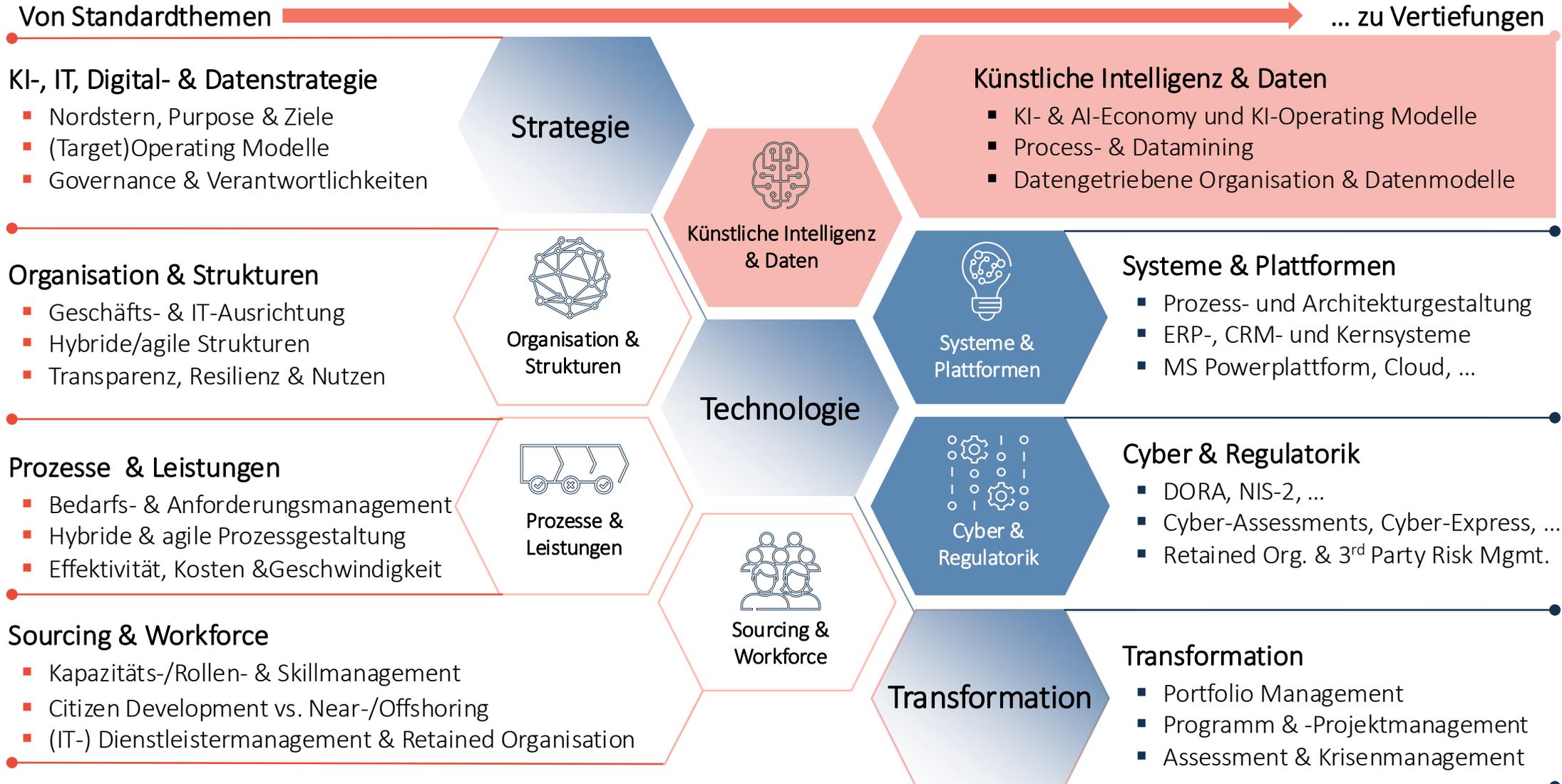
Aktiver Begleiter von der  
Spezifikation bis hin zur  
Umsetzung von KI-Lösungen

Sicherstellung der  
Ergebnisqualität des Einsatzes u.  
der Nutzung von KI-  
Technologien

Ausbalancierung ggf. unter-  
schiedlicher Interessenlagen als  
neutraler Moderator

# Bei Horn & Company adressieren wir alle Themen rund um KI und ...

Unsere Inhalte in Technologie & Transformation



# ... liefern von Zielbild bis Umsetzung – alles aus einer Hand aus dem H&C-Ökosystem!

Unser Horn & Company-Ökosystem

## TOP-MANAGEMENT-CONSULTING

Strategie

Performance Verbesserung

Business-/IT-Transformation

horn & company

UiPath™

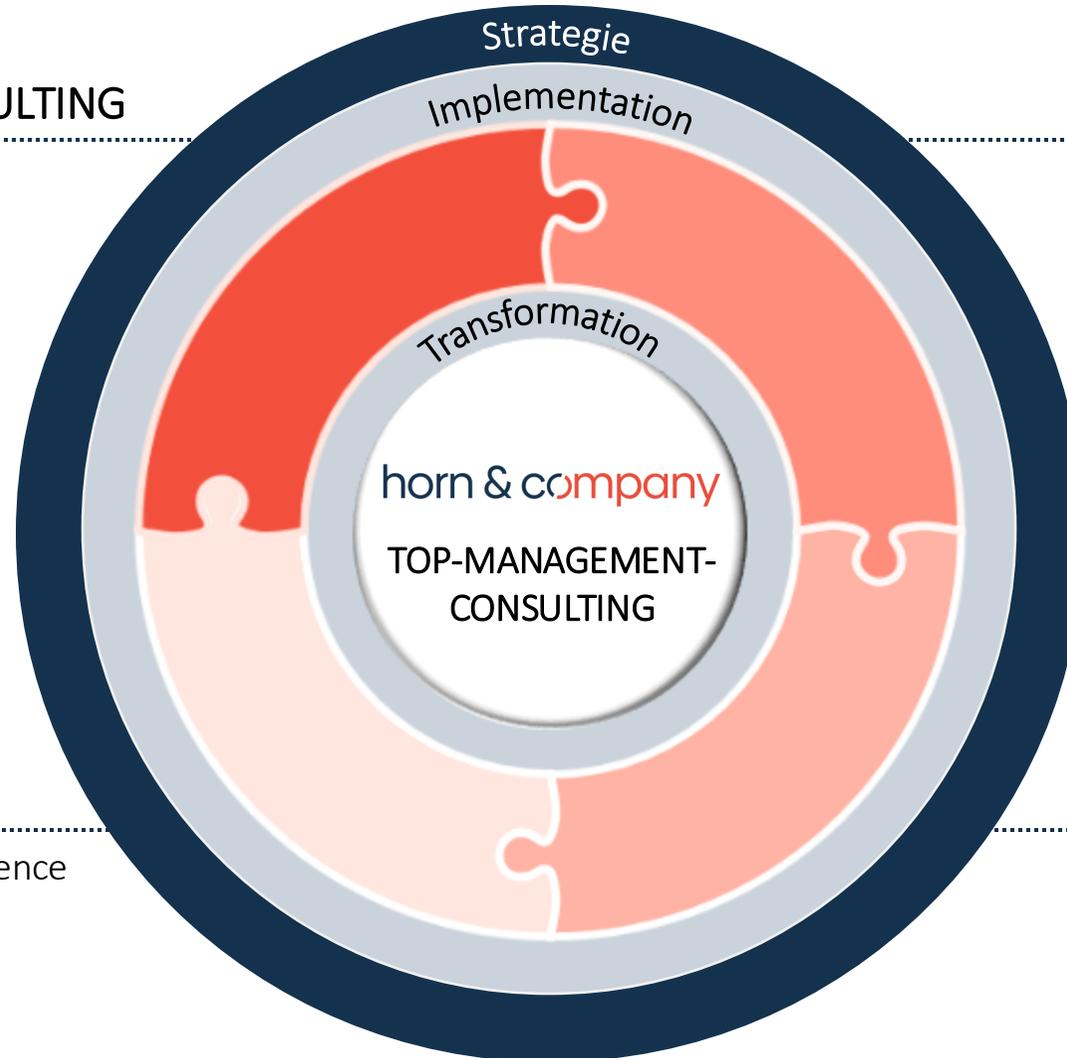
celonis MEHRWERK

## PROCESS INTELLIGENCE

Process Mining/Business Intelligence

Robotic Process Automation

Business Process Management



## DATA ANALYTICS & KI

Künstliche Intelligenz

Text/Predictive Analytics

BI/Visual Analytics and mehr

HORN & COMPANY  
DATA ANALYTICS

EUVIC: SPEEDNET

yarrl

## PLATTFORMEN & SYSTEME

Full-Stack Software Development

Chat-/Voice Bots

Cyber/SOC

# Ihr nächster Schritt zur Zukunft: Let's DiKIitize your Company!

*Entfesseln Sie das volle Potential Ihres Unternehmens mit KI*

## Kontaktieren Sie unser Expertenteam

Sie möchten erfahren, wie Sie ein effektives und auf Ihr Unternehmen abgestimmtes KI-Operating Model entwickeln? Unser Expertenteam bei Horn & Company unterstützt Sie dabei, die Potenziale von KI voll auszuschöpfen.

Ganz gleich, ob Sie erste Starthilfe für Ihr KI-TOM benötigen oder bereits in die Tiefe gehen – wir stehen Ihnen beratend zur Seite und entwickeln maßgeschneiderte Strategien, die auf Ihre individuellen Bedürfnisse zugeschnitten sind.

Kontaktieren Sie uns für ein unverbindliches Gespräch und entdecken Sie die Vorteile, die ein KI-TOM für Ihr Unternehmen bieten kann!

Jetzt Kontakt aufnehmen 



### Dr. Oliver Laitenberger

Experte für Digitalisierung, KI & Transformation

Oliver.Laitenberger@horn-company.de  
+49 162 2726 009



### Dr. David Bauder

Experte für Künstliche Intelligenz

David.Bauder@horn-company.de  
+49 162 2726 026



### Dr. Thomas Kurz

Experte für Künstliche Intelligenz

Thomas.Kurz@horn-company.de  
+49 162 2726 355



### Dr. Marius Brede

Experte für Künstliche Intelligenz

Marius.Brede@horn-company.de  
+49 162 2726 023



# horn & company

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | BERLIN | FRANKFURT | HAMBURG | KÖLN | MÜNCHEN | STUTTGART | CHARLOTTE | SINGAPUR | WIEN | ZÜRICH