

KI-Transformation im Unternehmen – Wie durch Wertanalyse die Einführung von KI nachhaltig gelingt

Dr.-Ing. Jörg Marchthaler – Value Coaching Marchthaler, Blankenheim

Abstract

Viele Unternehmen verfolgen derzeit das Ziel, Künstliche Intelligenz (KI) in ihre Prozesse und Strukturen zu integrieren. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass viele Initiativen nicht an der Technologie selbst scheitern, sondern an unklaren Zielsetzungen, einer unzureichenden Priorisierung geeigneter Anwendungsfälle, fehlender wirtschaftlicher Bewertung sowie einer schwachen organisatorischen Verankerung. Der vorliegende Beitrag zeigt, wie die Methodik der Wertanalyse genutzt werden kann, um die Einführung von KI systematisch, nutzenorientiert und umsetzbar zu gestalten.

Im Mittelpunkt steht ein Vorgehensmodell, das den zehnstufigen Wertanalyse-Arbeitsplan mit dem Change-Management-Modell ADKAR verbindet. Die Wertanalyse strukturiert dabei die Untersuchung von Prozessen, Funktionen, Engpässen und wirtschaftlichen Zielgrößen, während ADKAR die organisatorische Verankerung der Veränderung unterstützt. Der Beitrag zeigt, dass die Einführung von KI nicht bei der Auswahl von Tools beginnen sollte, sondern bei der systematischen Analyse der Prozesse, realer Engpässe und nicht wertschöpfender Tätigkeiten.

Ein besonderer Fokus liegt auf Overhead- und Unterstützungsprozessen, etwa in Verwaltung, Vertrieb, Engineering und Wissensmanagement. Gerade dort bietet die Wertanalyse einen geeigneten Rahmen, um Funktionen transparent zu machen, Optimierungspotenziale zu identifizieren und daraus geeignete KI-Use-Cases abzuleiten. Das Grundprinzip lautet: zuerst optimieren, dann automatisieren.

Der Beitrag verdeutlicht, dass die Wertanalyse mehr ist als ein Analyseinstrument. Sie bildet einen methodischen Ordnungsrahmen, um Chancen der KI gezielt nutzbar zu machen, Risiken frühzeitig zu erkennen und Erfolgsfaktoren systematisch in die Umsetzung zu überführen.

Abstract

Many companies are currently pursuing the goal of integrating artificial intelligence (AI) into their processes and organizational structures. In practice, however, many initiatives fail not because of the technology itself, but because of unclear objectives, insufficient prioritization of suitable use cases, a lack of economic evaluation, and weak organizational embedding. This paper shows how the methodology of value analysis can be used to support the introduction of AI in a systematic, benefit-oriented, and implementable way.

At the core of the paper is a procedural model that combines the ten-step value analysis job plan with the ADKAR change management model. Value analysis structures the examination of processes, functions, bottlenecks, and economic target variables, while ADKAR supports the organizational anchoring of change. The paper shows that the introduction of AI should not begin with the selection of tools, but with the systematic analysis of processes, real bottlenecks, and non-value-adding activities.

A particular focus lies on overhead and support processes, such as administration, sales, engineering, and knowledge management. In these areas, value analysis provides a suitable framework for making functions transparent, identifying optimization potential, and deriving appropriate AI use cases. The guiding principle is: first optimize, then automate.

The paper demonstrates that value analysis is more than an analytical tool. It provides a methodological framework for making AI opportunities usable in a targeted way, identifying risks at an early stage, and systematically translating success factors into implementation.

1. Einleitung

Die Einführung von Künstlicher Intelligenz (KI) ist in vielen Unternehmen von einer hohen Erwartungshaltung geprägt. Geschäftsführungen, Bereichsleitungen und Fachverantwortliche sehen sich unter Druck, die Potenziale von KI schnell zu nutzen, um Produktivität zu steigern, Wissensarbeit zu entlasten, Entscheidungsqualität zu verbessern und die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Gleichzeitig zeigt die Praxis, dass viele Initiativen nicht an der Technologie selbst scheitern, sondern an einer unklaren Ausgangsfrage: Welches Problem soll eigentlich gelöst werden?

In zahlreichen Organisationen beginnt die Diskussion mit Tools, Plattformen oder Modellen. Es wird über Chatbots, Copiloten, Agentensysteme oder Automatisierungsplattformen gesprochen, bevor ausreichend Klarheit über Prozesse, Engpässe, Daten, Verantwortlichkeiten und Zielgrößen besteht. Daraus entstehen typische Probleme: ein technologieorientierter statt problemorientierter Ansatz, eine unklare wirtschaftliche Bewertung, geringe Mitarbeitereinbindung sowie Widerstände im Change-Prozess. Erfolgreiche KI-Integration sollte daher nicht bei den Tools beginnen, sondern bei realen Engpässen, wirtschaftlichen Zielen und einer strukturierten Vorgehensweise. Gerade in Overhead-Bereichen wie Verwaltung, Vertrieb, Engineering oder Wissensmanagement ist dies besonders relevant, da Prozesse dort häufig gewachsen, intransparent, stark personenabhängig und nur begrenzt standardisiert sind. Die Wertanalyse bietet hierfür eine strukturierte, funktionenorientierte und teamgetriebene Methode.

Hier setzt der vorliegende Beitrag an. Die Wertanalyse bietet einen methodisch klaren Rahmen, um Prozesse nicht aus Sicht einzelner Aufgaben oder Abteilungen zu betrachten, sondern aus Sicht ihrer Funktionen und ihres Beitrags zum Unternehmensnutzen. Dadurch lassen sich Verbesserungspotenziale strukturiert identifizieren, bewerten und in tragfähige Lösungen überführen. Ein besonderer Vorteil liegt dabei in der aktiven Einbindung relevanter Mitarbeitender: Betroffene werden zu Beteiligten, wodurch Transparenz, Akzeptanz und Umsetzungsfähigkeit steigen.

Ziel dieses Beitrags ist die Darstellung eines Vorgehensmodells zur KI-Einführung mithilfe der Wertanalyse. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Unternehmen KI nicht isoliert als Technologieprojekt, sondern als wertorientiertes Veränderungsvorhaben gestalten können. Dazu wird die klassische Logik des Wertanalyse-Arbeitsplans mit dem Change-Management-Modell ADKAR verbunden. Das Ergebnis ist ein praxisnahes Vorgehensmodell, das sowohl analytische Schärfe als auch organisatorische Verankerung ermöglicht.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Wertanalyse – Prinzipien und Phasen

Die Wertanalyse, international häufig auch als Value Engineering oder Value Management bezeichnet, ist eine strukturierte Methode zur systematischen Verbesserung von Produkten, Prozessen und Organisationen. Ihr zentrales Ziel besteht darin, den Wert eines Betrachtungsobjekts zu erhöhen, indem Funktionen, Kosten und Nutzen in ein besseres Verhältnis gebracht werden. Für die Anwendung im Unternehmenskontext ist insbesondere relevant, dass nicht nur materielle Produkte, sondern auch Prozesse, Abläufe und organisatorische Leistungen analysiert und optimiert werden können.

Die Grundprinzipien der Wertanalyse machen sie für die Einführung von KI besonders anschlussfähig. Erstens steht die Funktionenorientierung im Mittelpunkt. Es wird nicht primär gefragt, welche Abteilung etwas tut oder welches Tool bereits vorhanden ist, sondern welche Funktion erfüllt werden muss und welchen Beitrag sie zum Gesamtnutzen leistet. Zweitens basiert die Methode auf interdisziplinärer Teamarbeit. Unterschiedliche Perspektiven aus Fachbereich, IT, Führung und operativer Praxis werden zusammengeführt. Drittens folgt die Wertanalyse einem strukturierten Prozess, der von der Zielklärung über Analyse und Ideengenerierung bis hin zur Bewertung und Umsetzung reicht. Viertens ist der Fokus auf Kundennutzen und Wirtschaftlichkeit wesentlich, weil Verbesserungen nicht Selbstzweck sind, sondern einen erkennbaren Mehrwert schaffen müssen.

Für organisatorische Prozesse und Overhead-Bereiche ergeben sich daraus mehrere Vorteile. Die Wertanalyse ermöglicht eine systematische Problemanalyse, schafft Transparenz über Kosten, Aufwände und Nutzenbeiträge und fördert eine strukturierte Lösungsentwicklung. Besonders bedeutsam ist das Einbeziehen der relevanten Mitarbeitenden. Gerade in administrativen und wissensintensiven Bereichen ist das implizite Wissen der Beteiligten entscheidend. Ihre aktive Einbindung in Analyse und Lösungsentwicklung verbessert die Tragfähigkeit der Ergebnisse, reduziert Widerstände und unterstützt eine nachhaltige Umsetzung.

Damit ist die Wertanalyse nicht nur auf technische Produkte übertragbar, sondern auch auf organisatorische Prozesse, insbesondere im Overhead. Genau dieser Übertragungsraum ist für KI-Einführung relevant, weil viele wirtschaftlich interessante Anwendungsfälle nicht in der Produktion, sondern in informations- und entscheidungsintensiven Unterstützungsprozessen liegen.

2.2 Grundlagen von KI in Unternehmen

Unter Künstlicher Intelligenz werden in der Unternehmenspraxis unterschiedliche Technologien und Anwendungsformen zusammengefasst. Für den vorliegenden Kontext genügt eine kurze Differenzierung in drei Kategorien: Machine Learning zur Mustererkennung und Prognose, generative KI zur Erstellung oder Transformation von Texten, Bildern oder anderen Inhalten sowie Prozessautomatisierung mit KI-Komponenten zur Unterstützung oder teilweisen Übernahme standardisierbarer Wissensarbeit.

Typische Einsatzfelder in Unternehmen sind Wissensmanagement, Prozessautomatisierung und Entscheidungsunterstützung. Im Wissensmanagement kann KI große Mengen an Dokumenten, Erfahrungen und Richtlinien strukturieren und zugänglich machen. In der Prozessautomatisierung lassen sich Routineaufgaben wie Dokumentenerstellung, Klassifikation, Informationsweiterleitung oder Vorverarbeitung von Daten beschleunigen. In der Entscheidungsunterstützung kann KI Informationen verdichten, Optionen vorbereiten und Hinweise auf Abweichungen oder Risiken geben.

Eine erfolgreiche KI-Einführung setzt jedoch mehr voraus als die Auswahl eines geeigneten Tools. Erforderlich sind Datenverfügbarkeit, eine tragfähige IT-Architektur und klare Governance-Regeln. Eine modulare Architektur, die Vermeidung von Tool-Wildwuchs sowie die Berücksichtigung von Governance und rechtlichen Rahmenbedingungen sind grundlegende Voraussetzungen für Skalierung und Wirtschaftlichkeit.

Von zentraler Bedeutung ist die strategische Perspektive: KI sollte reale Engpässe lösen und nicht um ihrer selbst willen eingeführt werden. Erfolgreiche Projekte beginnen daher bei konkreten Problemen und nicht bei einer abstrakten Technologiebegeisterung. Ebenso wichtig sind Change-Management und Unternehmenskultur. Ein erheblicher Teil des Projekterfolgs liegt nicht in der Technik, sondern in Kommunikation, Führung, Beteiligung und Verankerung.

3. Herausforderungen bei der Einführung von KI in Unternehmen

In der Praxis zeigt sich regelmäßig, dass KI-Vorhaben mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert sind. Eine der häufigsten ist die technologiegetriebene statt problemorientierte Implementierung. Unternehmen beginnen mit der Frage, welches Tool genutzt werden soll, anstatt zu analysieren, wo tatsächlich Engpässe, Kostentreiber oder Qualitätsprobleme bestehen. Die Folge sind Insellösungen mit begrenztem Nutzen.

Hinzu kommt die fehlende Priorisierung von Anwendungsfällen. Ohne systematische Bewertung konkurrieren zahlreiche Ideen miteinander, vom Chatbot über automatisierte Berichte bis hin zu komplexen Agentensystemen. Ohne Kriterien wie Nutzenbeitrag, Umsetzbarkeit und Risiko entsteht entweder Aktionismus oder Entscheidungsstillstand. Die Priorisierung über Impact und Easiness ist ein sinnvoller Mechanismus, um schnelle Erfolge zu sichern und Ressourcen auf relevante Use Cases zu konzentrieren.

Ein weiteres Problem ist die unklare wirtschaftliche Bewertung. Viele KI-Initiativen werden qualitativ als innovativ beschrieben, ohne dass Zeitersparnisse, Qualitätsgewinne, Fehlerminimierung oder Erlösbeiträge sauber quantifiziert werden. Damit fehlt die Grundlage für belastbare Entscheidungen. Eine Baseline und die nachvollziehbare Messung des wirtschaftlichen Impacts sind hierfür wesentlich. Ohne Messbarkeit verpuffen Effizienzgewinne oder bleiben organisatorisch folgenlos.

Hinzu kommen Widerstände in der Organisation. Mitarbeitende befürchten Kontrollverlust, Kompetenzentwertung oder zusätzliche Belastung. Führungskräfte delegieren KI-Themen teilweise an die IT, ohne ein eigenes Zielbild zu formulieren. Parallel entstehen häufig Tool-Wildwuchs und eine fragmentierte IT-Landschaft, die Skalierung erschweren. Fehlende Standards, unklare Verantwortlichkeiten und inkonsistente Datenhaltung wirken dabei als zusätzliche Bremsfaktoren.

Viele KI-Initiativen scheitern deshalb weniger an den Grenzen der Technologie als an mangelnder organisatorischer Vorbereitung. Die eigentliche Herausforderung liegt daher im organisationalen Wandel: Prozesse müssen verstanden, Verantwortlichkeiten geklärt, Nutzen transparent gemacht und Mitarbeitende aktiv eingebunden werden. Genau an dieser Stelle besitzt die Wertanalyse einen besonderen Mehrwert, weil sie Analyse, Nutzenorientierung und Beteiligung methodisch zusammenführt.

4. Anwendung der Wertanalyse zur Identifikation von KI-Potenzialen

Die Verbindung von Wertanalyse und KI-Strategie eröffnet einen klaren Zugang zur Identifikation wirtschaftlich relevanter Anwendungsfälle. Statt direkt nach KI-Use-Cases zu suchen, wird zunächst gefragt, welche Funktionen in organisatorischen Prozessen erfüllt werden müssen, wo Engpässe bestehen und welche Tätigkeiten einen hohen Aufwand bei vergleichsweise geringem Wertbeitrag verursachen.

Besonders geeignet sind Overhead-Bereiche wie Verwaltung, Vertrieb, Engineering und Wissensmanagement. In der Verwaltung finden sich beispielsweise dokumentenbasierte Prozesse, Freigaben, Stammdatenpflege oder Berichterstattung. Im Vertrieb entstehen Aufwände in Angebotserstellung, Kundenkommunikation, Marktbeobachtung und Nachverfolgung. Im Engineering spielen Wissenszugriff, Dokumentation, Änderungsmanagement und Variantenbewertung eine wichtige Rolle. Im Wissensmanagement geht es um das Erfassen, Strukturieren und Wiederverwenden von Erfahrungswissen.

Die Identifikation von Engpässen erfolgt zunächst über typische Muster: zeitintensive Tätigkeiten, manuelle Datenauswertung und redundante Prozessschritte. In vielen Unternehmen verbringen Mitarbeitende erhebliche Zeit damit, Informationen zusammenzusuchen, Entscheidungen vorzubereiten, Dokumente zu erstellen oder bereits vorhandenes Wissen erneut zu erzeugen. Hier setzt die funktionenorientierte Analyse an. Tätigkeiten werden als Funktionen beschrieben, etwa „Information bereitstellen“, „Entscheidung vorbereiten“ oder „Dokumentation erzeugen“. Dadurch wird der Beitrag einzelner Tätigkeiten zum Unternehmensnutzen sichtbar und die Ableitung von Optimierungspotenzialen erleichtert.

Auf dieser Grundlage lassen sich mögliche KI-Anwendungen systematisch ableiten. Für die Funktion „Dokumentation erzeugen“ können automatisierte Dokumentenerstellung oder Textassistenten relevant sein. Für „Entscheidung vorbereiten“ kommen KI-gestützte Analysen, Zusammenfassungen oder Handlungsempfehlungen infrage. Für „Information bereitstellen“ kann eine intelligente Wissensdatenbank oder semantische Suche den Nutzen erhöhen. Der wesentliche Vorteil dieser Herangehensweise besteht darin, dass der Fokus auf Funktionen statt auf Technologien liegt. KI wird dadurch zu einem Mittel der Problemlösung und nicht zum Ausgangspunkt der Überlegungen.

5. Vorgehensmodell zur KI-Einführung mithilfe der Wertanalyse

Für die erfolgreiche Einführung von KI wird der Wertanalyse-Arbeitsplan (0–9) mit dem ADKAR-Change-Modell kombiniert. Die Wertanalyse strukturiert Analyse, Bewertung und Umsetzung, während ADKAR die organisatorische Verankerung der Veränderung unterstützt. Damit werden methodische Stringenz und Transformation systematisch miteinander verbunden.

5.1 Schritt 0 – Projekt vorbereiten / Machbarkeit untersuchen (Awareness)

Am Anfang steht die Klärung der strategischen Zielsetzung. Unternehmen müssen definieren, ob im konkreten Fall Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung, Wachstum oder eine Kombination dieser Ziele im Vordergrund steht. Darauf aufbauend wird die KI-Relevanz des Untersuchungsbereichs eingeschätzt. Nicht jeder Prozess eignet sich in gleicher Weise für KI; entscheidend sind Informationsintensität, Wiederholbarkeit, Datenverfügbarkeit und wirtschaftlicher Hebel.

Gleichzeitig ist das Betrachtungsobjekt sauber abzugrenzen. Es muss klar sein, ob ein einzelner Prozess, ein Organisationsbereich oder ein umfassenderes Themenfeld untersucht wird. Ebenso wichtig ist die grundsätzliche Machbarkeitsbewertung in Bezug auf Daten, Organisation und IT. Bereits in diesem frühen Stadium sollte Transparenz über Chancen, Grenzen und Risiken hergestellt werden, um ein realistisches Verständnis für das Vorhaben zu schaffen. Das entspricht der ADKAR-Phase Awareness: Die Organisation muss verstehen, warum Veränderung notwendig ist.

5.2 Schritt 1 – Projekt definieren (Desire)

Im nächsten Schritt wird das Projekt präzisiert. Dazu gehören eine klare Zieldefinition, die Festlegung des Projektumfangs, die Definition von Zielgrößen sowie die Bestimmung von Erfolgskriterien für den KI-Einsatz. Mögliche KPIs sind z. B. Bearbeitungszeit, Durchlaufzeit, Fehlerquote, First-Time-Right-Rate, Angebotsquote oder Nutzungsraten einer Lösung.



Abb. 1: Vorgehensmodell zur KI-Einführung mithilfe der Wertanalyse

Ebenso bedeutsam ist die Motivation der beteiligten Bereiche. Damit KI-Einführung nicht als Fremdprojekt wahrgenommen wird, muss der Nutzen der Veränderung verständlich und anschlussfähig kommuniziert werden. Mitarbeitende und Führungskräfte müssen verstehen, warum das Thema relevant ist und welchen konkreten Beitrag es für Organisation und Arbeitspraxis leisten kann.

5.3 Schritt 2 – Projekt vorbereiten / Projektarbeit freigeben (Desire → Knowledge)

Die Projektarbeit erfordert ein interdisziplinäres Team. Fachbereiche, IT und – falls erforderlich – Data- oder KI-Expertise müssen zusammengebracht werden. Ebenso ist Management-Unterstützung sicherzustellen, damit Entscheidungen, Ressourcen und Prioritäten abgesichert sind. Rollen wie Projektleitung, Fachverantwortliche oder KI-Champion sollten früh definiert werden.

Die Teamzusammensetzung ist nicht nur organisatorisch relevant, sondern auch für den Kompetenzaufbau. Das Team benötigt ein gemeinsames Verständnis von Ziel, Vorgehen und Bewertungslogik. Damit beginnt der Übergang von Desire zu Knowledge: Aus grundsätzlicher Bereitschaft wird belastbare Arbeitsfähigkeit.

5.4 Schritt 3 – Umfassende Daten über den Prozess sammeln (Knowledge)

Im vierten Schritt wird der bestehende Prozess auf grober Ebene erfasst. Ziel ist zunächst ein strukturiertes Bild des Ist-Zustands mit wesentlichen Prozessschritten, Informationsfeldern und Datenquellen.

Ergänzend werden relevante Kennzahlen erhoben, etwa Zeitaufwände, Kosten, Fehlerquoten oder Übergabezeiten. Parallel ist die vorhandene Datenbasis zu analysieren: Welche Daten liegen überhaupt vor? In welcher Qualität, Struktur und Aktualität? Wo bestehen Lücken oder Medienbrüche? Dadurch entsteht ein gemeinsames Prozess- und Datenverständnis als Grundlage für die vertiefte Analyse.

5.5 Schritt 4 – Funktionen, Kosten und Ziele festlegen (Knowledge)

Darauf aufbauend erfolgt in diesem Schritt die Funktionenanalyse als zentrales Instrument zur vertieften Untersuchung des Ist-Prozesses. Tätigkeiten werden als Funktionen im Muster Verb + Objekt beschrieben, beispielsweise „Information bereitstellen“, „Entscheidung vorbereiten“ oder „Dokumentation erzeugen“. Diese Form der Beschreibung hilft, die eigentliche Leistung eines Prozessschritts vom konkreten organisatorischen Zuschnitt zu lösen.

Auf Basis dieser Funktionssicht werden Engpässe und ineffiziente Tätigkeiten identifiziert. Gleichzeitig erfolgt die Bewertung der Funktionen hinsichtlich ihres Nutzenbeitrags und ihres Aufwands. Nicht wertschöpfende Tätigkeiten, Doppelarbeiten, unnötige Schleifen oder rein historisch gewachsene Schritte werden sichtbar. Damit entsteht ein belastbares Verständnis für Optimierungs- und Automatisierungspotenziale.

Entscheidend ist dabei das Grundprinzip: Der Prozess wird zuerst optimiert – durch Eliminieren, Vereinfachen und Standardisieren –, erst danach werden Automatisierungs- und KI-Potenziale bewertet. Dieses Prinzip verhindert, dass ineffiziente Abläufe digitalisiert oder automatisiert werden. Es entspricht sowohl der Logik der Wertanalyse als auch bewährten Grundsätzen aus Lean Management und Prozessgestaltung.

5.6 Schritt 5 – Lösungsideen sammeln und entwickeln (Knowledge → Ability)

Aus den Analyseergebnissen werden optimierte Soll-Prozesse entwickelt, insbesondere für Engpässe sowie kosten- und zeittreibende Tätigkeiten. Darauf aufbauend werden KI-Use-Cases abgeleitet, bei denen KI im verbesserten Zielprozess einen erkennbaren Mehrwert liefert, etwa in der automatisierten Dokumentenerstellung, der Entscheidungsunterstützung oder intelligenten Wissensdatenbanken.

Kreative Methoden wie Brainstorming, Analogietechniken oder Technologie-Scanning helfen dabei, Lösungsräume systematisch zu erweitern. Der Übergang von Knowledge zu Ability besteht darin, dass aus analytischem Verständnis konkrete Lösungsansätze werden.

5.7 Schritt 6 – Lösungsideen bewerten (Ability)

Die entwickelten Lösungsansätze werden nach wirtschaftlichem Nutzen, Umsetzbarkeit und Risiko bewertet. Dabei ist insbesondere der spezifische KI-Mehrwert zu betrachten, etwa Zeitersparnis, Qualitätsverbesserung, geringere Fehleranfälligkeit und Skalierungseffekte. Für die Priorisierung eignen sich Matrixansätze wie Impact und Easiness, um aus einer Vielzahl von Ideen eine überschaubare Zahl tragfähiger Projekte abzuleiten.

5.8 Schritt 7 – Ganzheitliche Vorschläge entwickeln / Lösung auswählen (Ability)

Im nächsten Schritt werden die vielversprechendsten KI-Use-Cases zu ganzheitlichen Lösungskonzepten verdichtet. Dabei geht es nicht nur um die Technologie, sondern um das Zusammenspiel von Prozess, KI und Organisation. Ein belastbares Konzept beschreibt den Zielprozess, die Rolle der KI, die erforderlichen Daten, die betroffenen Rollen, die Governance sowie die erwarteten Effekte.

Hinzu kommt die Erstellung eines ersten Business Cases. Dieser muss noch nicht in allen Details final sein, sollte aber Nutzen, Aufwand, Risiken und organisatorische Voraussetzungen transparent machen. Die Abstimmung mit dem Management dient dazu, Prioritäten zu schärfen, Ressourcen zu sichern und Entscheidungssicherheit herzustellen. Damit wird Umsetzungscompetenz konkretisiert.

5.9 Schritt 8 – Lösungen präsentieren / Entscheidung herbeiführen (Ability → Reinforcement)

Die Ergebnisse sind so aufzubereiten, dass für die Entscheidungsträger klar erkennbar wird, welche konkreten Lösungen eingeführt werden sollen, welcher Aufwand dafür erforderlich ist und welches Potenzial mit der Umsetzung verbunden ist. Dazu gehören insbesondere der erwartete wirtschaftliche Nutzen, die organisatorischen Auswirkungen sowie die notwendigen Ressourcen und Investitionen. Ziel dieses Schrittes ist es, eine belastbare Entscheidungsgrundlage zu schaffen, damit die verantwortlichen Stellen die erforderlichen Mittel freigeben und die Einführung der ausgewählten Lösungen veranlassen können.

5.10 Schritt 9 – Lösungen realisieren / Ergebnisse dokumentieren (Reinforcement)

Im letzten Schritt werden Pilotprojekte oder Minimal Viable Products (MVPs) umgesetzt. Dabei erfolgt die Integration in die bestehende IT-Architektur, die Schulung der Mitarbeitenden sowie der Aufbau geeigneter Governance-Strukturen. Parallel sind Ergebnisse, Erfahrungen und Lessons Learned systematisch zu dokumentieren.

Entscheidend ist die nachhaltige Verankerung im Unternehmen. Eine KI-Lösung erzeugt nur dann wirtschaftlichen Nutzen, wenn sie genutzt und organisatorisch eingebettet wird.

Effizienzgewinne durch KI verpuffen, wenn sie nicht aktiv gemanagt und in neue wertschöpfende Aktivitäten überführt werden. Reinforcement bedeutet daher nicht nur Stabilisierung der Lösung, sondern auch das konsequente Management des entstehenden Nutzens.

6. Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren

Die Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren der KI-Einführung sind im vorliegenden Zusammenhang nicht isoliert technologisch zu betrachten. Entscheidend ist vielmehr, welchen Beitrag die Wertanalyse dazu leistet, KI zielgerichtet, wirtschaftlich und organisatorisch tragfähig einzuführen.

Chancen

Die wesentlichen Chancen einer wertanalysebasierten KI-Einführung liegen insbesondere in folgenden Punkten:

- höhere Produktivität durch die gezielte Reduktion zeitintensiver Tätigkeiten
- bessere Entscheidungsqualität durch strukturiertere Informationsbereitstellung
- systematische Wissenssicherung und bessere Wiederverwendbarkeit von Wissen
- stärkere Standardisierung von Prozessen und Dokumenten
- geringere Personenabhängigkeit in wissensintensiven Bereichen
- bessere wirtschaftliche Steuerbarkeit von KI-Initiativen durch klarere Priorisierung und Bewertung

Risiken

Wesentliche Risiken bestehen insbesondere in folgenden Punkten:

- unzureichende Datenqualität oder Datenverfügbarkeit
- Automatisierung ineffizienter Prozesse ohne vorherige Optimierung
- falsche Priorisierung von Use Cases
- geringe Akzeptanz und geringe tatsächliche Nutzung im Arbeitsalltag
- fehlende Governance und unklare Verantwortlichkeiten
- ungeeignete IT-Architektur, Tool-Wildwuchs und Schnittstellenprobleme

Erfolgsfaktoren

Erfolgsentscheidend für eine wertanalysebasierte KI-Einführung sind insbesondere:

- klare strategische Zielsetzung
- Orientierung an realen Engpässen
- systematische Analyse von Prozessen und Funktionen
- Grundprinzip „zuerst optimieren, dann automatisieren“
- aktive Mitarbeitereinbindung über Analyse, Bewertung und Umsetzung hinweg
- wirtschaftliche Messbarkeit der Ergebnisse
- belastbare Priorisierung nach Nutzen, Umsetzbarkeit und Risiko

Zusammenfassend schafft die Wertanalyse den methodischen Rahmen, um Chancen gezielt nutzbar zu machen, Risiken früh zu erkennen und Erfolgsfaktoren systematisch in die Umsetzung zu überführen.

7. Fazit und Ausblick

Die Wertanalyse bietet einen strukturierten Ansatz zur Einführung von KI in Unternehmen, weil sie technische Möglichkeiten mit wirtschaftlicher Zielorientierung und organisatorischer Beteiligung verbindet. Ihr besonderer Vorteil liegt darin, KI konsequent an realen Engpässen in Prozessen und Wissensarbeit auszurichten.

Die interdisziplinäre Zusammenarbeit ist dabei ein zentraler Erfolgsfaktor. Erst das Zusammenwirken von Fachbereichen, IT, Führung und operativer Praxis schafft die Voraussetzungen dafür, dass sinnvolle Lösungen identifiziert, bewertet und umgesetzt werden können. Die Verbindung des Wertanalyse-Arbeitsplans mit ADKAR erweitert diese Logik um eine systematische Transformationsperspektive und erhöht damit die Umsetzungswahrscheinlichkeit.

Im Ausblick werden insbesondere KI-Agentensysteme, datengetriebene Organisationen und kontinuierliche Verbesserungsprozesse an Bedeutung gewinnen. Je leistungsfähiger KI wird, desto wichtiger wird ein methodischer Rahmen, der Nutzenorientierung, Priorisierung und organisatorische Verankerung sicherstellt. Genau darin liegt die Stärke des hier dargestellten Ansatzes: Er verbindet Wertanalyse und KI zu einem praxisnahen Modell für eine nachhaltige Transformation im Unternehmen.

Quellen

AUTIO, Chloe; SCHWARTZ, Reva; DUNIETZ, Jesse; JAIN, Shomik; STANLEY, Martin; TABASSI, Elham; HALL, Patrick; ROBERTS, Kamie, 2024. *Artificial Intelligence Risk Management Framework: Generative Artificial Intelligence Profile*. Gaithersburg, MD: National Institute of Standards and Technology. NIST AI 600-1. DOI 10.6028/NIST.AI.600-1.

DIN EN 12973:2020-05. *Value Management; Deutsche Fassung EN 12973:2020*. Berlin: DIN Media, 2020. DOI 10.31030/2874697.

HIATT, Jeffrey M., 2006. *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. 1. Aufl. Loveland, Colo.: Prosci Learning Center. ISBN 978-1-930885-50-9.

TABASSI, Elham, 2023. *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*. Gaithersburg, MD: National Institute of Standards and Technology. NIST AI 100-1. DOI 10.6028/NIST.AI.100-1.

VDI 2800 Blatt 1:2010-08. *Wertanalyse*. Düsseldorf: Verein Deutscher Ingenieure, 2010.