

Vom Experiment zur Wirkung:

Erfolgsfaktoren für erfolgreiche AI Adoption im Mittelstand



Ein Impuls von conugere
Dr. Heiko Müller

Wie Geschäftsleitungen Orientierung geben, Prioritäten setzen und ihre Organisation wirksam durch die Einführung von KI führen.

Warum AI Adoption Chefsache ist

Künstliche Intelligenz verändert nicht nur Technologien – sie verändert, **wie Organisationen arbeiten, entscheiden und Wert schaffen**. Was als technisches Pilotprojekt beginnt, entwickelt sich schnell zu einer tiefgreifenden Transformation von Geschäftsmodellen, Rollenbildern, Kompetenzen und Entscheidungsprozessen.

Doch die Realität zeigt: Während viele Unternehmen erste KI-Prototypen und Proof-of-Concepts erfolgreich umsetzen, scheitern sie daran, diese nachhaltig in den Alltag zu integrieren. Studien zeigen, dass bis zu **70 % aller KI-Initiativen nie über die Pilotphase hinauskommen**.

Der entscheidende Unterschied zwischen Experiment und Wirkung liegt nicht in der Technologie, sondern in der **Führung**.

Dieses Whitepaper beleuchtet die strategischen Erfolgsfaktoren, die mittelständische Unternehmen beim Roll-out von KI berücksichtigen müssen – und zeigt, wie Geschäftsleitungen die Weichen für nachhaltige Wertschöpfung, Akzeptanz und Skalierung stellen können.

AI Adoption ist kein IT-Projekt – sondern ein Führungsprogramm

Viele Organisationen beginnen ihre KI-Reise mit Technologieinvestitionen, Pilotprojekten oder isolierten Use-Cases. Doch nachhaltiger Erfolg entsteht nicht durch Tools, sondern durch **strategische Steuerung**.

AI Adoption bedeutet nicht nur, Systeme zu implementieren – sie verlangt ein **neues Denken in Wertschöpfungsketten, Entscheidungslogiken und Organisationsarchitekturen**.

Für die Geschäftsleitung heißt das: KI darf nicht „im Maschinenraum“ verortet sein, sondern muss als **Teil der Unternehmensstrategie** geführt und verantwortet werden.

Führung muss Antworten geben auf zentrale Fragen wie:

- Welche Rolle soll KI in unserem Geschäftsmodell spielen?
- Welche Entscheidungen sollen (teil-)automatisiert, welche bewusst von Menschen getroffen werden?
- Wie verändern sich Rollen, Verantwortlichkeiten und Governance-Strukturen?

Vom Pilot zur Skalierung: Die fünf Phasen erfolgreicher AI Adoption

Erfolgreiche Organisationen denken KI-Einführung nicht als Projekt, sondern als Prozess. Ein strategischer Fahrplan umfasst fünf Phasen, die bewusst von der Geschäftsleitung gestaltet werden müssen:

1. Strategic Framing:

- Vision, Ambition und Zielbild festlegen
- Relevante Business-Hebel und Wertpotenziale identifizieren

2. Use-Case-Priorisierung:

- Strategisch relevante Anwendungsfelder mit klarem Business Impact auswählen
- Schnelle Erfolge („Quick Wins“) und langfristige Potenziale balancieren

3. Organisational Readiness:

- Kompetenzen, Rollen und Governance-Strukturen vorbereiten
- kulturelle Voraussetzungen und Akzeptanzbasis schaffen

4. Scaled Roll-out:

- Integration in Prozesse, Entscheidungen und Arbeitsweisen
- Change-Kommunikation und Enablement parallel gestalten

5. Continuous Enablement:

- Feedback-Schleifen und Lernprozesse etablieren



Die sieben strategischen Erfolgsfaktoren für nachhaltige AI Adoption

Der Übergang von der Pilotphase zur breiten Nutzung hängt nicht von Technologie, sondern von strategischer Führung ab. Sieben Faktoren entscheiden über Erfolg oder Stillstand:

C-Level Ownership

Ohne aktives Engagement der Geschäftsleitung wird KI zur Nebenbaustelle. Führung muss Ambition setzen, Ressourcen priorisieren und Orientierung geben.



Governance & Vertrauen

Transparenz über Daten, Modelle und Entscheidungslogiken ist die Grundlage für Akzeptanz. Ohne klare Leitplanken droht Kontrollverlust.



Strategischer Business Fit

KI darf kein Selbstzweck sein. Nur wenn Use-Cases direkt auf die Unternehmensstrategie einzahlen, entsteht nachhaltiger Wert.



Kultur & Kommunikation

Offenheit, psychologische Sicherheit und Beteiligung entscheiden über Akzeptanz und Nutzung. Führung muss die „Warum-Frage“ beantworten.



Fokus & Orchestrierung

Nicht die Anzahl der Projekte zählt, sondern deren Wirkung. Führung muss klare Prioritäten setzen und Doppelstrukturen vermeiden.



Iteratives Skalieren

AI Adoption ist ein Lernprozess. Pilotieren, auswerten, anpassen und skalieren – kontinuierliche Entwicklung ist Teil des Erfolgsmodells.



Enablement & Kompetenzaufbau

Technologie allein verändert nichts. Mitarbeitende brauchen Wissen, Urteilsfähigkeit und Vertrauen, um KI verantwortungsvoll zu nutzen.



Neue Führungsrollen: Vom Entscheider zum Ermöglicher

AI Adoption verändert nicht nur Prozesse, sondern auch die Rolle von Führung.

- **Orientierung geben:** KI verändert Entscheidungslogiken – Führung definiert Sinn, Prinzipien und Prioritäten.
- **Rahmen setzen:** Führung gestaltet Entscheidungsräume, Governance und Verantwortlichkeiten.
- **Vertrauen schaffen:** Führung macht Unsicherheit besprechbar und Technologie transparent.
- **Lernräume öffnen:** Führung fördert Reflexion, Feedback und kollektives Lernen.

Fazit: Erfolgreiche KI-Einführung ist weniger eine Frage der Technologie – sondern der Führungsqualität.

Typische Stolperfallen – und wie Geschäftsleitungen sie vermeiden

Viele mittelständische Organisationen scheitern nicht an der Technologie, sondern an strukturellen Fehlentscheidungen. Häufige Fehler:

- **Fehlende Priorisierung:** Zu viele kleine Projekte ohne strategischen Fokus.
- **Kein Ownership:** KI wird an IT oder Fachbereiche delegiert.
- **Mangelnde Kommunikation:** Mitarbeitende verstehen Ziel und Nutzen nicht.
- **Keine Governance:** Entscheidungen werden unklar oder widersprüchlich getroffen.

Erfolgreiche Unternehmen adressieren diese Punkte frühzeitig – und schaffen so eine belastbare Grundlage für Skalierung.

Praxisimpuls: Von der Idee zur Wirkung – Ein Beispiel aus dem Mittelstand

Ein Maschinenbauunternehmen mit 500 Mitarbeitenden startete seine KI-Reise mit mehreren kleinen Projekten – ohne gemeinsame Strategie. Nach einem Jahr waren die Ergebnisse überschaubar, die Skepsis groß.

Die Wende kam, als die Geschäftsleitung das Thema zur Chefsache erklärte. Sie definierte eine klare Zielarchitektur, schuf ein zentrales „AI Board“ zur Priorisierung von Use-Cases und investierte gezielt in Kompetenzaufbau. Binnen 18 Monaten wurde KI integraler Bestandteil von Vertriebsentscheidungen, Produktionsplanung und Kundenservice – mit messbarem wirtschaftlichem Nutzen.

Lernpunkt: Technologie entfaltet nur dort Wirkung, wo Führung Ambition, Struktur und Vertrauen schafft.





Handlungsempfehlungen für Geschäftsleitungen

- Denken Sie AI Adoption nicht als Projekt, sondern als strategisches Programm.
- Definieren Sie ein gemeinsames Zielbild, bevor Sie Technologie einführen.
- Priorisieren Sie Use-Cases nach strategischem Wertbeitrag.
- Bauen Sie Kompetenzen und Vertrauen parallel zur Technologie auf.
- Verankern Sie KI in Governance, Entscheidungslogik und Kultur.

Ausblick: Die Zukunft gehört den Lernenden

AI Adoption ist kein Zustand, sondern ein Prozess. Sie erfordert Mut, strategische Klarheit und die Bereitschaft, aus Erfolgen wie aus Fehlern zu lernen.

Führung wird in dieser neuen Realität weniger durch Wissensvorsprung definiert, sondern durch die Fähigkeit, Orientierung zu geben, Vertrauen zu gestalten und kollektives Lernen zu ermöglichen.

Einladung zum Dialog

Als strategischer Partner unterstütze ich die Geschäftsleitung dabei, Führungsarchitektur neu zu denken, kulturelle Leitplanken zu setzen und KI als strukturellen Wettbewerbsfaktor zu verankern.

Lassen Sie uns gemeinsam prüfen, wo Sie stehen – und welche Entscheidungen jetzt notwendig sind, damit KI nicht nur Prozesse optimiert, sondern die Zukunft Ihres Unternehmens gestaltet.



Erfahren Sie in meiner Whitepaper-Serie noch mehr über dieses Thema und was das für Sie als Entscheider bedeutet. **Folgen Sie mir auf LinkedIn.**

Dr. Heiko Müller
conugere



+49 170 20 70 697



heiko@conugere.de



www.conugere.de

