



DOSSIER

KI-Strategie entwickeln

Entwickeln & Umsetzen einer KI-Strategie

Handlungsrahmen, Instrumente und Leitplanken für die Leitungsebene

Von der Orientierung zur Umsetzung

Dieses Dossier vertieft das **erste Steuerungsfeld aus dem Whitepaper „KI-Kompetenz für Vorstand und Geschäftsführung“**: die **strategische Verortung** (gesondertes Dokument, Link auf der letzten Seite). Sie bildet das Fundament für jede weitere Steuerung, weil sie die zentrale Frage beantwortet: Wofür genau wollen wir KI einsetzen – mit welchem Ziel und in welchem Rahmen?

Im Whitepaper wurde deutlich: **Künstliche Intelligenz ist kein Technikprojekt, sondern eine Führungsaufgabe auf oberster Ebene**. Sie verändert Geschäftsmodelle, Entscheidungsprozesse und Wettbewerbsdynamiken – und verlangt nach klarer Steuerung durch die Leitungsebene. Ohne strategische Verortung bleiben Initiativen zufällig, fragmentiert und letztlich unsteuerbar.

Dieses Dossier übersetzt die Anforderungen der strategischen Verortung in konkrete Instrumente und Entscheidungsprozesse, die Vorstände und Geschäftsführungen unmittelbar anwenden können. Ziel ist es, Handlungsfähigkeit zu sichern: KI nicht geschehen zu lassen, sondern bewusst zu steuern.

Bevor wir in den Handlungsrahmen einsteigen, lohnt ein Blick auf die Grundlagen, die erklären, warum eine KI-Strategie unverzichtbar ist – und was sie von bisherigen Digitalisierungsinitiativen unterscheidet.

Grundlagen: Warum eine KI-Strategie unverzichtbar ist

Künstliche Intelligenz ist nicht die nächste Softwaregeneration, die man in einem Projekt einführt und danach abhakt. Sie verändert, wie Entscheidungen getroffen, wie Arbeit organisiert und wie Wertschöpfung erbracht wird.

Drei **Eigenschaften** machen **Künstliche Intelligenz** strategisch so besonders:

1. Schnelle Verbreitung

Mitarbeitende bringen KI selbst in die Organisation – sei es über ChatGPT, Copilot oder spezialisierte Anwendungen. Anders als frühere Technologien kommt KI nicht „von oben nach unten“, sondern „von innen heraus“.

2. Regulatorische Pflichten

Der EU AI Act schreibt vor, dass KI-Einsätze geschult, dokumentiert, überprüfbar und in vielen Fällen transparent gemacht werden müssen. Geschäftsleitungen sind damit unmittelbar verantwortlich. Untätigkeit ist kein neutraler Zustand, sondern ein Risiko.

3. Unmittelbare Wirkung auf Kernprozesse

KI greift nicht nur in Unterstützungsprozesse ein, sondern in das Herz der Organisation: Entscheidungen, Kommunikation, Produkte. Das unterscheidet sie von vielen Digitalisierungsprojekten der letzten Jahre.

Aus diesen drei Eigenschaften folgt: **Eine KI-Strategie ist nicht Kür, sondern Pflicht**. Sie ist die Voraussetzung dafür, Chancen zu nutzen, ohne Kontrolle zu verlieren.

Handlungsrahmen: Was die Geschäftsleitung entscheiden muss

Eine KI-Strategie bedeutet nicht, dass die Geschäftsführung Fachwissen über Algorithmen haben muss. Aber sie bedeutet, dass die Leitung die entscheidenden Fragen beantwortet, bevor Initiativen unkontrolliert wachsen.

Die Bausteine:

1. Transparenz schaffen: Wo nutzen wir bereits KI?

Die meisten Organisationen unterschätzen, wie viel schon passiert. Mitarbeitende nutzen Tools ohne Freigabe, Fachbereiche starten Piloten. Ohne Überblick bleibt jede Steuerung Illusion.

→ Instrument: KI-Radar (eine zentrale Übersicht über alle laufenden und geplanten KI-Nutzungen).

2. Ziele definieren: Warum setzen wir KI ein?

KI kann vieles – aber nicht alles auf einmal. Geschäftsleitungen müssen festlegen, ob der (vorläufige) Schwerpunkt auf Effizienz (z. B. Kostenersparnis), Qualität (z. B. bessere Entscheidungen) oder Innovation (z. B. neue Geschäftsmodelle) liegt.

→ Das Ziel entscheidet über Prioritäten und Ressourcen.

3. Abgleich mit Gesamtstrategie: Passt der Einsatz zu uns?

KI darf nicht im Widerspruch zur Positionierung stehen. Wenn eine Organisation persönliche Beratung als Markenkern verspricht, darf sie Kunden nicht ausschließlich auf Chatbots verweisen.

→ Jede Nutzung muss auf strategische Konsistenz geprüft werden.

4. Nutzen-Risiko-Abwägung: Chancen und Gefahren benennen

KI bietet enorme Chancen, bringt aber auch rechtliche und reputative Risiken. Eine fundierte Entscheidung verlangt beides: Was gewinnen wir? Was riskieren wir? Was kostet es, beides ins Gleichgewicht zu bringen?

→ Führung heißt hier: bewusstes Abwägen statt blindem Vertrauen oder pauschaler Ablehnung.

5. Rahmen für laufende Steuerung: KI-Radar etablieren

Die strategische Verortung ist keine einmalige Übung, sondern ein kontinuierlicher Prozess. Mit einem KI-Radar behält die Geschäftsleitung Sichtbarkeit: Wo entstehen neue Projekte, welche Ergebnisse liegen vor, welche Risiken treten auf?

→ Damit wird KI vom Experiment zur steuerbaren Ressource.

Praxisanleitung: Wie die Umsetzung gelingt

Eine KI-Strategie bleibt wirkungslos, wenn sie nur abstrakt diskutiert wird. Sie braucht konkrete Instrumente, die in der Praxis handhabbar sind.

Die folgenden vier Bausteine bieten eine Grundlage:

- KI-Radar für Transparenz
- Nutzen-Risiko-Matrix für Entscheidungen
- Strategieworkshop für Leitplanken
- Reporting für Steuerung

Hier kommt ein möglicher Werkzeugkasten für Ihre KI-Strategie.

1. Das KI-Radar – Transparenz schaffen

Das KI-Radar ist eine stets aktuelle Übersicht über alle KI-Nutzungen in der Organisation. Es dient nicht nur der Dokumentation, sondern auch als zentrales Steuerungsinstrument für die Geschäftsleitung. Erst wenn klar ist, wo KI eingesetzt wird, kann entschieden werden, wie dieser Einsatz gestaltet, priorisiert oder reguliert werden soll.

Inhalte eines KI-Radars:

- Einsatzbereich: Wo wird KI genutzt (z. B. Kundenservice, Personal, Finanzen)?
- Tool/Anwendung: Welche Lösung ist im Einsatz (z. B. Copilot, ChatGPT, Branchensoftware mit KI-Modul)?
- Status: Pilot, regulärer Einsatz, Einzelinitiative.
- Zielsetzung: Welcher Nutzen wird angestrebt (Effizienz, Qualität, Innovation)?
- Verantwortliche Person: Wer trägt Verantwortung für diesen Einsatz?
- Risiko-Einschätzung: Niedrig, mittel, hoch – inkl. kurzer Begründung.

Praktische Umsetzung:

- Start: Einfach in Excel, Notion oder einem bestehenden Projekttool.
- Pflege: Jeder Bereich meldet neue KI-Nutzungen, die Zentrale trägt sie ins Radar ein.
- Nutzung: Das Radar wird mindestens vierteljährlich in der Geschäftsleitung vorgestellt.

So entsteht frühzeitig Transparenz – und die Geschäftsleitung kann reagieren, bevor Risiken eskalieren. Das KI-Radar schafft damit einen klaren Überblick, der alle weiteren strategischen Entscheidungen erst möglich macht.

2. Nutzen-Risiko-Matrix – bewerten statt raten

Die meisten KI-Projekte scheitern nicht an der Technologie, sondern daran, dass Nutzen überschätzt und Risiken unterschätzt werden.

Eine Nutzen-Risiko-Matrix zwingt zu einer klaren Abwägung.

Achsen der Matrix:

- Nutzen: Effizienz, Qualität, Innovation (skaliert von niedrig bis hoch).
- Risiko: Datenschutz, rechtliche Unsicherheit, Bias, Reputationsrisiken (skaliert von niedrig bis hoch).

Einteilung:

- oben links (hoher Nutzen, geringes Risiko): Sofort-Piloten, schnell testen.
- oben rechts (hoher Nutzen, hohes Risiko): Strategische Projekte, nur mit Leitungseinbindung.
- unten links (geringer Nutzen, geringes Risiko): nachrangig, evtl. zum Lernen.
- unten rechts (geringer Nutzen, hohes Risiko): vermeiden oder stoppen.

Die Matrix ist kein Selbstzweck. Sie sorgt dafür, dass **bewusste Entscheidungen** getroffen und dokumentiert werden – eine zentrale Anforderung des EU AI Act. Damit signalisiert die Geschäftsleitung: Chancen werden gesehen und genutzt, Risiken werden erkannt und aktiv gesteuert.

3. Strategieworkshop – Entscheidungen gemeinsam treffen

Ein KI-Strategieworkshop im Führungskreis dauert nicht länger als einen Tag – kann aber die Leitplanken für Jahre setzen.

Ablaufvorschlag:

- **Input (1 Stunde):** Überblick über aktuelle KI-Nutzungen (KI-Radar), externe Entwicklungen, regulatorische Anforderungen.
- **Diskussion (2 Stunden):** Welche Ziele verfolgen wir mit KI? Welche Anwendungsfelder sind prioritär? Wo sehen wir rote Linien?
- **Arbeitsphase (2 Stunden):** Nutzen-Risiko-Bewertungen für ausgewählte Anwendungsfelder.
- **Entscheidung (1 Stunde):** Festlegung der fünf Gestaltungsentscheidungen (Ziele, Fokusfelder, Prinzipien, Ressourcen, Verantwortung).
- **Abschluss (30 Minuten):** Vereinbarung zum Monitoring (Radar, Reporting).

Ergebnis: Ein 2–3-seitiges Strategie-Statement, das in der Geschäftsleitung verabschiedet wird und allen Führungskräften vorliegt.

4. Reporting an die Geschäftsleitung – Routine statt Ausnahme

Eine KI-Strategie lebt nicht von Einmal-Dokumenten, sondern von kontinuierlicher Steuerung. Deshalb braucht es ein **regelmäßiges** Reporting.

Was gehört ins Reporting?

- Status-Update des KI-Radars (neue Projekte, gestoppte Projekte).
- Nutzen-Risiko-Bewertungen der wichtigsten Vorhaben.
- Lessons Learned aus Piloten.
- Offene Fragen oder Zielkonflikte für die Geschäftsleitung.

Turnus: quartalsweise (im Normalfall), monatlich in intensiven Einführungsphasen.

Damit wird KI von einer unsichtbaren Nebenaktivität zu einem ständigen Thema auf Leitungsebene – ohne die Organisation mit Zusatzarbeit zu überlasten.

Typische Fehlentwicklungen

Hier sind einige Stolperfallen, auf die es zu achten gilt.

1. Tool-Wildwuchs

Ohne Steuerung füllen sich Fachbereiche mit verschiedensten KI-Lösungen – von selbstgebastelten Automatisierungen bis hin zu lizenzierten Plattformen. Integration? Fehlanzeige. Am Ende entstehen Mehrkosten, Intransparenz und Abhängigkeiten von einzelnen Enthusiasten.

2. Schatten-KI

Mitarbeitende nutzen privat erprobte Tools für ihre Arbeit. Das ist nachvollziehbar – und zugleich riskant. Daten könnten unkontrolliert in externe Systeme fließen, Ergebnisse sind nicht überprüfbar, und die Organisation verliert die Übersicht.

3. Strategie-Papiertiger

Einige Organisationen haben bereits eine KI-Strategie – aber niemand kennt oder lebt sie. Sie ist ein PDF, das im Intranet verstaubt. Ergebnis: Aktivitäten laufen weiter unkoordiniert, das Papier entfaltet keine Wirkung.

4. Nur IT-Thema

Manche Geschäftsleitungen delegieren KI an die IT oder einzelne Abteilungen. Doch die zentralen Fragen – Wofür nutzen wir KI? Welche Risiken sind akzeptabel? – bleiben unbeantwortet. Die Folge: Technische Projekte laufen, ohne dass die strategische Richtung geklärt ist.

5. Abwarten und Zusehen

Ein weit verbreiteter Reflex: erst mal nichts tun, „bis mehr Klarheit herrscht“. Doch Klarheit entsteht nur durch eigenes Handeln. Wer abwartet, verliert Lernzeit, während Wettbewerber ihre Erfahrungen sammeln.

Fazit

Eine KI-Strategie ist kein Dokument für die Ablage und auch kein Projekt, das man an die IT delegiert. Sie ist ein Führungsinstrument – und zwar in Reinform.

Denn hier entscheidet sich, ob KI in Ihrer Organisation ein **Wachstums- und Effizienzhebel** wird – oder ein **unkalkulierbares Risiko**.

- Ohne klare Verortung entstehen Wildwuchs, Schatten-KI und Ressourcenverschwendung.
- Mit klarer Verortung entstehen Transparenz, Priorität und Steuerbarkeit.

Für die Geschäftsleitung heißt das: Sie müssen keine Algorithmen verstehen, aber Sie müssen die allgemeinen Grundlagen von KI kennen - und Sie müssen die **Richtung setzen, Leitplanken formulieren und Verantwortung übernehmen**. Nur so gelingt der Spagat: Chancen konsequent nutzen, Risiken bewusst begrenzen.

Das Ziel ist dabei nicht Vollständigkeit. Niemand kann heute alle künftigen KI-Anwendungen voraussehen. Das Ziel ist **Handlungsfähigkeit**: ein Rahmen, in dem Entscheidungen schnell, nachvollziehbar und strategiekonform getroffen werden können.

Das Entwickeln und Umsetzen einer KI Strategie bedeutet: Sie bestimmen den Kurs, bevor andere ihn bestimmen. Und genau das unterscheidet Organisationen, die KI nutzen, von jenen, die von ihr getrieben werden.

Künstliche Intelligenz weiterdenken

Die anderen, **im Dokument erwähnten Dokumente** finden sich auf der Webseite von The Digital Leader unter www.digital-leader.eu/fuehren-mit-ki.

Wenn Sie Interesse an weiterführenden Informationen haben, melden Sie sich gern:

Unverbindliche Beratung: <https://calendly.com/freuding/beratung-ki>

Kontakt: Dr. Beate Freuding, freuding@digital-leader.eu, 0152 05188026

Weitere Dossiers & E-Books zum Download: ki-briefing.kit.com

Hinweis: Die Regulierung innerhalb Europas entwickelt sich sehr schnell. Dieses Dokument ist im September 2025 erstellt worden. Zum Zeitpunkt des Lesens können die im Dokument genannten Fakten bereits überholt sein.

Dieses Dokument dient der allgemeinen Information und Orientierung und ist in enger Zusammenarbeit mit Künstlicher Intelligenz entstanden. Es stellt keine Rechtsberatung dar und kann eine individuelle juristische Prüfung im Einzelfall nicht ersetzen.

Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und nach bestem Wissen erstellt. Dennoch übernimmt die Autorin keine Gewähr für die Aktualität, Vollständigkeit oder Richtigkeit der Inhalte, insbesondere im Hinblick auf sich fortentwickelnde gesetzliche Vorgaben.

Für Entscheidungen, die auf Basis dieses Dokuments getroffen werden, übernimmt die Autorin keine Haftung. Die Umsetzung rechtlicher Anforderungen – insbesondere im Bereich KI-Governance – sollte stets in Abstimmung mit fachkundiger Rechtsberatung erfolgen.