

IN DREI EINFACHEN SCHRITTEN ZUR AI-STRATEGIE

Künstliche Intelligenz (AI) ist in aller Munde. Es ist nicht das erste Mal in der Geschichte, dass ihr ein Durchbruch verheissen wird. Ist heute etwas anders als in den 1950iger oder 1990iger Jahren? Ja, es sind vor allem drei Gründe, welche AI in wenigen Jahren zu einem strategischen Faktor machen werden.



Dr. Yves Brise
Associate Partner, ipt

Erstens, Länder, Organisationen, Unternehmen, Universitäten und Venture Capitalists investieren auf breiter Front. Jährlich werden dutzende, wenn nicht hunderte von Milliarden von Franken in AI investiert. China und USA liefern sich ein regelrechtes Wettrennen.

Die EU kommt auch langsam in die Gänge und einzelne Länder wie Grossbritannien, Frankreich, Deutschland, Australien und Kanada sind auf dem Sprung.

Zweitens hat die Steigerung und Erhöhung der Verfügbarkeit von Rechenleistung in den letzten Jahren dazu geführt, dass fortschrittliche Methoden wie Deep Learning erst jetzt ihr richtiges Potenzial zeigen. Diese Methoden sind seit Jahrzehnten bekannt, aber in den letzten Jahren überschlugen sich die Erfolgsmeldungen aus Forschung und Industrie. Zum Beispiel konnte das komplexe Spiel «Go» geknackt werden, indem Deep-Learning-Algorithmen darauf angewendet wurden. Das wäre vor 15 Jahren noch nicht möglich gewesen.

Der dritte Grund liegt in der Cloud. Sie ist nicht nur ein Delivery-Modell, sondern auch Katalysator für Innovation. Die Angebote werden immer umfassender und die Anbieter sind ebenfalls in einen Wettkampf eingetreten, wer den Kunden die besten

AI-Funktionalitäten zur Verfügung stellen kann. Microsoft, Google, AWS, Alibaba und Huawei, um nur einige zu nennen, bauen Systeme, die AI immer einfacher zugänglich machen werden.

Aus diesen Gründen glauben wir, dass sich heute jedes Unternehmen

mit AI auseinandersetzen und eine Strategie dafür entwickeln sollte, wie dieses Thema aufgegriffen werden soll. Denn dieser Trend wird über kurz oder lang unsere Wirtschaft und Gesellschaft grundlegend verändern.

WIE SOLL MAN VORGEHEN? Ist dieses Unterfangen für eine schweizerische Versicherung, eine Behörde, ein Transportunternehmen oder eine kleine lokale Bank nicht viel zu gross? Wie soll man mit anderen grossen Akteuren mithalten können? Dies ist aus unserer Sicht das erste grosse Missverständnis. Eine AI-Strategie ist keine Anleitung zur Weltherrschaft durch AI. Sie besteht aus einer überschaubaren Menge von pragmatischen, zielgerichteten Richtlinien und Massnahmen, die dabei helfen sollen, die Ziele der übergreifenden Unternehmensstrategie zu erreichen.

Es sind drei Phasen nötig, um eine erfolgreiche AI-Strategie zu konzipieren und zu implementieren.

Je nach Ausgangslage müssen diese Phasen unterschiedlich gewichtet oder ausgestaltet werden. Es beginnt mit der «Vision & Alignment»-Phase. Danach werden in der Phase «Strategieformulierung» die spezifischen Entwicklungsgebiete durchleuchtet, um zu einer möglichst effektiven Roadmap zu gelangen. In der «Umsetzungsphase» schliesslich geht es darum, über möglichst hilfreiche Anwendungen schnell den Nutzen aufzuzeigen und an den strategischen Grundlagen für die AI-Adaption weiter zu arbeiten.

Die Phase I «Vision und Alignment» wird manchmal unterschätzt. Gerade weil es so viele unterschiedliche Sichtweisen auf AI im Unternehmen gibt,

ist eine explizite Auseinandersetzung damit zwingend nötig. Dies ist nicht aufwändig. Man entwickelt ein gemeinsames Verständnis, nicht nur der Begriffe, sondern eben auch des strategischen Potenzials und Anspruchsniveaus des Unternehmens. Soll man AI strategisch machen? Ist es eine taktische

Angelegenheit oder soll man es vielleicht nur als Marketingmassnahme einsetzen? Darüber werden die Meinungen radikal auseinander gehen. Es lohnt sich, hier klare Verhältnisse zu schaffen.

Die Phase II «Strategieformulierung» lässt sich normalerweise in zwei bis drei Monaten durchführen. Hier geht es darum, die gegensätzlichen Pole Business Value vs. Governance und Technologie vs. Organisation gegeneinander abzuwiegen und ein geeignetes Gleichgewicht zu finden, wie das Unternehmen optimal funktionieren kann. Wie entwickeln und betreiben wir AI? Was ist die Abhängigkeit zur bestehenden IT Infrastruktur und zum Thema Cloud? Wie messen und erkennen wir einen Wertbeitrag, und wie können wir aus der Führung das Thema steuern? Wie soll man die Organisation aufstellen, zentral oder dezentral? Das sind einige der Fragen,

die wir in dieser Phase im Detail analysieren und daraus eine Roadmap entwickeln.

Die Phase III «Umsetzung» dient schliesslich dazu, die Strategie umzusetzen. Dabei zeigt sich, was es bedeutet, AI einzusetzen. Der Ausbildungsmarkt hat dies noch nicht verstanden. Die neu geschaffenen «Data Scientist» Lehrgänge werden von Studenten überrannt. Zweifellos kommt dem «Data Scientist» eine wichtige Rolle zu, die Fachwissen und technisch/methodisches Wissen vereint. Doch wie viele Data Scientists können erfolgreich mit den richtigen Werkzeugen bedient werden, um ihre Tätigkeiten auszuführen? Weniger als man denkt. Aus diesem Grund legen wir in der Umsetzungsphase ein besonderes Gewicht auf den

Ausbau der strategischen Grundlagen. Daten müssen effizient verwaltet und zur Verfügung gestellt werden, und die Machine-Learning-Modelle, die von Data Scientists entwickelt werden, müssen in den produktiven Betrieb eingebracht werden können. Natürlich gilt es eine Balance zu

finden. Wir wollen einen schnellen Wertbeitrag realisieren, aber gleichzeitig die grundlegende Weiterentwicklung der strategischen Plattformen fördern. Das ist die grosse Herausforderung dieser Umsetzungsphase.

Zusammenfassend können wir sagen, dass AI unsere Wirtschaft und Gesellschaft verändern wird. Alle Unternehmen sollten sich um deren verantwortungsvollen Einsatz Gedanken machen. Man darf sich nicht von der scheinbaren Grösse der Aufgabe abschrecken lassen. Eine Strategie zu entwickeln, wie AI im Unternehmen nutzbringend eingesetzt werden kann, lässt sich mit überschaubarem Aufwand und einfachen Vorgehensmodellen bewältigen. Der daraus resultierende Mehrwert ist eine klare Linie und schlagkräftige Werkzeuge zur Unternehmensentwicklung. DR. YVES BRISE ■■

«Heute sollte sich jedes Unternehmen mit AI auseinandersetzen und eine Strategie dafür entwickeln, wie dieses Thema aufgegriffen werden soll.»