KI mit Substanz

KI mit Substanz

Künstliche Intelligenz ist eine Führungsfrage, keine Technikfrage

Wie Familienunternehmen mit KI ihre Stärken ausspielen

DR. MARKUS DIRR (HRSG.)

Mit Beiträgen von
Frank Beyer
Prof. Dr. Dr. Alexander Brink
Dr. Daniel Detambel
Jakob Holderbaum
Dr. Bernd Müssig
Andreas Schollmeier
Dr.-Ing. Dirk Wilmes

BusinessVillage

Inhalt

Vorwort 7

Teil I · Die strukturellen Stärken 11

01 Langfristigkeit als KI-Strategie: Warum geduldiges Kapital mehr ermöglicht als agiles Reagieren DR. MARKUS DIRR 13

02 „Unersetzlich" ist kein Kompliment: Was KI über Schlüsselpersonen nicht weiß DR. DANIEL DETAMBEL 23

03 Die Position vor der Person: Warum KI die passende Führungskraft nicht findet DR. DANIEL DETAMBEL 33

04 Die sichtbare Organisation: Wie KI unausgesprochene Strukturen erkennbar macht DR. BERND MÜSSIG 45

Teil II · Neue Anforderungen an Führung 55

05 Urteilskraft als Kernkompetenz: Was KI nicht ersetzen kann und was das für die Führung bedeutet DR. MARKUS DIRR 57

06 Future Skills und kritische Urteilskraft: Warum reflektierte Führungskompetenz zur Schlüsselressource der nächsten Generation wird PROF. DR. DR. ALEXANDER BRINK 67

07 Autorität durch ganzheitliches Denken: Die KI macht Führung transparenter und stärker DR.-ING. DIRK WILMES 77

08 Wem gehört das Prozesswissen? Warum KI-Agenten eine Eigentumsfrage sind JAKOB HOLDERBAUM 89

09 KI einführen, ohne Kultur zu gefährden: Der Unterschied zwischen Einführen und Einbetten DR. MARKUS DIRR 99

Teil III · KI als Gestaltungsraum 109

10 Der Unternehmer als Rahmengeber: Systeme gestalten, statt Entscheidungen zu treffen DR. MARKUS DIRR 111

11 Digitalisieren, ohne sich zu verbiegen: Wie Mittelständler KI selektiv und werterhaltend einsetzen ANDREAS SCHOLLMEIER 121

12 KI-Strategie ohne Hype: Selektiver, gezielter Einsatz schlägt vollständige Transformation DR.-ING. DIRK WILMES 131

13 KI verstärkt die Kultur, die bereits vorhanden ist: Wenn Mitarbeiter nicht um ihren Job, sondern um ihre Bedeutung fürchten DR. BERND MÜSSIG 141

14 Werte führen KI: Warum die Zwillingstransformation im Familienunternehmen eine Frage der Haltung ist PROF. DR. DR. ALEXANDER BRINK 151

Teil IV · Generationen, Governance, Ausblick 161

15 Nachfolge im KI-Zeitalter: Digitale Kompetenz und symbolische Legitimation FRANK BEYER 163

16 KI als Generationenbrücke: Wie die nächste Generation Stärken ergänzt statt ersetzt FRANK BEYER 173

17 Beiräte im KI-Zeitalter: Wenn Kontrollgremien digitale Kompetenz brauchen DR. MARKUS DIRR 185

18 Das Verbot ist das Risiko. Warum KI-Compliance eine Führungsfrage ist JAKOB HOLDERBAUM 193

19 KI-Investitionen in der Nachfolge: Was bleibt im Unternehmen und was geht mit dem Eigentümer? ANDREAS SCHOLLMEIER 203

Epilog 213

Die Autoren 217

Vorwort

Substanz vor Hype: Warum dieses Buch kein KI-Ratgeber ist

DR. MARKUS DIRR

Über Künstliche Intelligenz wird viel geschrieben, und das meiste davon richtet sich an Unternehmen, die es nicht gibt. An Organisationen ohne Geschichte und ohne Eigentümer. Ohne Verpflichtungen, die älter sind als der letzte Businessplan. Familienunternehmen kommen darin allenfalls als Nachzügler vor.

Dieses Buch geht von einer anderen Beobachtung aus. Familienunternehmen entscheiden über KI nicht wie Konzerne, und das ist kein Rückstand, sondern eine andere Ausgangslage. Sie haben geduldiges Kapital, gewachsene Vertrauensverhältnisse und Eigentümer, die für ihre Entscheidungen persönlich geradestehen. Wer diese drei

Dinge hat, kann Technologie anders einsetzen als jemand, der nach Quartalen gemessen wird.

Was dabei herauskommt, hängt nicht von der Technik ab. Es hängt davon ab, wer im Haus die Fragen stellt, bevor entschieden wird. Deshalb ist dies kein KI-Ratgeber. Es steht nicht darin, welche Werkzeuge du kaufen sollst. Und nichts, was in zwei Jahren ohnehin überholt wäre.

WAS EIN BLICKWECHSEL IST

Das Buch besteht aus neunzehn Blickwechseln. Jeder nimmt eine Fachperspektive ein und führt sie an einer konkreten Frage durch, die Familienunternehmen heute betrifft. Alle folgen demselben Aufbau. Ein Denkimpuls stellt eine gängige Annahme in Frage. Ein Dilemma aus der Praxis entfaltet den Konflikt. Darauf folgt die Argumentation aus der jeweiligen Disziplin. Am Ende stehen drei Fragen zur eigenen Lage und eine ehrliche Auskunft darüber, wo die These nicht trägt.

Diese Struktur ist Absicht. Sie zwingt jeden Beitrag, seine Grenzen zu benennen. Und sie erlaubt dir, das Buch an jeder Stelle aufzuschlagen. Die Reihenfolge folgt einer inneren Logik, aber sie ist nicht verbindlich.

Die Fälle in diesem Buch sind vollständig anonymisiert. Branche und Größenordnung stimmen, alles andere ist verändert. Wer glaubt, sein eigenes Haus wiederzuerkennen, hat vermutlich recht. Allerdings aus dem falschen Grund. Die Muster wiederholen sich.

WER HIER SCHREIBT

Die Beiträge stammen von Fachleuten aus unterschiedlichen Disziplinen, die täglich mit Familienunternehmen arbeiten. Steuerberatung, Executive Search, Organisationsentwicklung, Wirtschaftsethik, Change Management, Recht und Technik. Sie kennen dieselbe Sorte Unternehmen aus verschiedenen Blickwinkeln, und sie sind sich nicht in allem einig.

Diese Unterschiede wurden nicht geglättet. Ein Beitrag empfiehlt, KI-Kompetenz im eigenen Haus aufzubauen. Ein anderer zeigt, wann Zukaufen die klügere Entscheidung ist. Beide haben recht – unter verschiedenen Voraussetzungen. Wer erwartet, dass ein Buch mit einer Stimme spricht, wird hier enttäuscht.

Ich selbst schreibe fünf der Beiträge und verantworte die Auswahl. Meine Sicht ist die eines Eigentümers und Aufsichtsrats, der dieselben Entscheidungen zu treffen hat wie die Leser dieses Buches.

WIE DU ES LIEST

Du wirst in diesem Buch geduzt, durchgehend und von allen Autoren. Das ist eine bewusste Entscheidung. Wir schreiben nicht über Familienunternehmen, sondern für Menschen, die eines führen.

Am Ende jedes Blickwechsels stehen drei Fragen und eine Maßnahme, die sich in einer Woche umsetzen lässt, ohne Budget und ohne Projekt. Wer nur diese Teile liest, hat den kürzeren Weg genommen und kommt trotzdem voran.

Ein Hinweis zur Sprache: Im gesamten Buch wird das generische Maskulinum verwendet. Gemeint sind immer alle.

Was bleibt, ist eine einfache Absicht: Dieses Buch soll dir helfen, bessere Fragen zu stellen. Die Antworten kennt dein Unternehmen besser als jeder Autor.

05

Urteilskraft als Kernkompetenz

Was KI nicht ersetzen kann und was das für die Führung bedeutet

DR. MARKUS DIRR

Eine Zahl steht in keiner Auswertung: Wie viele deiner Entscheidungen der letzten fünf Jahre waren richtig, obwohl die Daten dagegen gesprochen hatten?

Künstliche Intelligenz (KI) kann auswerten, Muster erkennen, Szenarien durchrechnen und Empfehlungen formulieren. Was sie nicht kann, ist urteilen. Urteilen heißt, Verantwortung für eine Entscheidung zu übernehmen, deren Grundlage unvollständig ist und unvoll-

ständig bleibt. Genau das ist die Lage, in der du dich als Eigentümer die meiste Zeit befindest.

Die Frage lautet deshalb nicht, ob KI dir bessere Grundlagen liefert. Sie tut es. Die Frage lautet, was mit deiner Urteilskraft geschieht, wenn die Grundlagen besser werden.

WENN DIE EMPFEHLUNG EINDEUTIG IST UND TROTZDEM FALSCH

Ein Pharmaunternehmen in Familienbesitz – dritte Generation, rund 500 Mitarbeiter – führt eine KI-gestützte Kapazitätsplanung ein. Das System ist gut. Es bündelt Absatzdaten, Rohstoffpreise, Maschinenauslastung und Lieferzeiten in einer einzigen Auswertung. Zuvor hätten drei Abteilungen zwei Wochen dafür gebraucht.

Nach einem halben Jahr liefert das System eine klare Empfehlung: die Produktion eines Nischenprodukts einstellen. Die Zahlen sind eindeutig. Geringe Marge, rückläufige Stückzahlen über elf Quartale, überdurchschnittlicher Rüstaufwand. Dazu bindet das Produkt eine Anlage, die für margenstärkere Ware gebraucht wird. Jeder einzelne Wert stimmt.

Der Eigentümer entscheidet dagegen.

Er tut es nicht aus Sentimentalität und nicht, weil er die Zahlen anzweifelt. Er tut es wegen zweier Gespräche, die in keinem System stehen. Ein Schlüsselkunde will in etwa drei Jahren eine Produktlinie ausbauen. Das Nischenpro-

dukt ist die Vorstufe dazu. Erwähnt wurde das beiläufig, am Rand einer Branchenveranstaltung, ohne Absichtserklärung und ohne Zahlen. Nichts davon ist belastbar. Nichts davon lässt sich in eine Planung einspeisen.

Die Diskussion im Führungskreis dauert zwei Sitzungen. Der kaufmännische Leiter argumentiert mit der Auswertung und hat recht damit. Der Produktionsleiter weist darauf hin, dass die Qualifizierung der Anlage für dieses Produkt vier Jahre gedauert hat und nicht ohne Weiteres wiederholbar wäre. Auch das steht in keiner Auswertung, weil vergangener Aufwand für die Zukunftsrechnung keine Rolle spielt.

Zwei Jahre später bestätigt sich die Einschätzung. Der Umsatz durch diesen Kunden wird zu einer der wichtigsten Wachstumsquellen der folgenden Jahre. Wäre das Unternehmen der Empfehlung des Systems gefolgt, wäre die Anlage inzwischen verkauft und die Qualifizierung verloren gewesen. Beides wäre in keiner Auswertung als Fehler aufgetaucht, weil die Alternative nie durchgerechnet worden wäre.

Damit stellt sich für den Eigentümer eine Frage, die unangenehmer ist als die ursprüngliche Produktionsentscheidung. Sein Urteil war richtig. Aber er kann nicht erklären, warum er sich seiner Sache sicher war. Und er kann niemandem im Unternehmen beibringen, dieses Urteil zu wiederholen. Was passiert, wenn die nächste Empfehlung genauso eindeutig ist und er sich diesmal irrt?

WARUM BESSERE GRUNDLAGEN DAS URTEIL NICHT ERSETZEN

Was Urteilen von Auswerten unterscheidet

Daten beschreiben, was war. Sie erlauben Aussagen darüber, was wahrscheinlich kommt. Sie machen Zusammenhänge sichtbar, die vorher nicht erkennbar waren. Das ist ein echter Zugewinn. Wer ihn kleinredet, verschenkt etwas.

Ein Urteil wird erst dort gebraucht, wo die Grundlage nicht ausreicht. Wenn zwei Auswertungen in verschiedene Richtungen zeigen. Wenn aktuelle Zahlen einer langfristigen Absicht widersprechen. Wenn eine Entscheidung Menschen betrifft und deren Reaktion sich nicht berechnen lässt. Der schwierigste Fall kommt noch: Es tritt etwas ein, für das es keine Vergangenheit gibt.

Der Unterschied liegt nicht im Informationsstand, sondern in der Verantwortung. Eine Auswertung kann falsch liegen, ohne dafür Konsequenzen tragen zu müssen. Du kannst das nicht.

Das ist keine Kritik an der Technik. Ein System hat seine Aufgabe erfüllt, sobald die Rechnung stimmt. Ob die Empfehlung befolgt wird, ist eine andere Frage – und diese war noch nie technischer Natur.

Warum mehr Daten das Urteil manchmal erschweren

Es wäre bequem, anzunehmen, dass eine bessere Grundlage automatisch zu einer besseren Entscheidung führt. In der Praxis stimmt das nicht immer.

Eine sehr genaue Auswertung erzeugt ein Gefühl von Sicherheit, das sachlich nicht gedeckt ist. Wer eine Zahl mit zwei Nachkommastellen vor sich hat, unterstellt ihr eine Präzision, die nur für den gemessenen Ausschnitt gilt. Was außerhalb des Ausschnitts liegt, verschwindet aus dem Blick. Nicht, weil es unwichtig wäre, sondern weil es nicht gemessen wurde.

Hinzu kommt ein zweiter Effekt, der schwerer zu bemerken ist. Wer eine Empfehlung übergeht, muss sich erklären. Wer ihr folgt, muss das nicht. Damit verschiebt sich die Beweislast. Nicht die Empfehlung muss überzeugen, sondern der Widerspruch. In Organisationen mit ausgeprägter Zahlenkultur kann das dazu führen, dass Urteile seltener geäußert werden, obwohl das häufiger nötig wäre.

Was daran für Familienunternehmen anders ist
In einem Konzern verteilt sich Verantwortung auf Gremien, Prozesse und Rollen. Wenn eine Entscheidung schiefgeht, gibt es einen Beschluss, eine Vorlage und eine Zuständigkeit. Das ist kein Vorwurf, sondern eine Folge der Unternehmensgröße.

Bei dir ist das anders. Mit deiner Entscheidung stehen dein Kapital, dein Name und häufig auch der Name deiner Familie auf dem Spiel. Diese Verbindung ist der Grund, warum du Entscheidungen anders abwägst als ein angestellter Manager mit Zielvereinbarung. Du denkst in Zeiträumen, die über deine eigene Amtszeit hinausgehen.

Genau diese Verbindung ist es, die KI nicht abbilden kann. Ein System kann berechnen, welche Option den erwarte-

ten Ertrag maximiert. Es kann nicht berechnen, welche Option du in zehn Jahren vor deinen Kindern vertreten willst. Das ist keine weiche Größe. Es ist der Maßstab, nach dem in Familienunternehmen tatsächlich entschieden wird.

Daraus folgt etwas Praktisches: Je besser die Systeme werden, desto klarer muss dir sein, welche Entscheidungen niemals delegiert werden. Nicht, weil ein System sie schlechter treffen würde, sondern weil niemand sonst die Folgen trägt.

Für angestellte Geschäftsführer liegt der Fall anders – und schwieriger. Du trägst die Verantwortung für die Entscheidung, aber das Ergebnis gehört dir nicht. Weichst du von einer Systemempfehlung ab, brauchst du eine Begründung, die auch kritischen Nachfragen des Beirats standhält. Der Eigentümer darf sagen, dass er es anders sieht. Du musst deine Entscheidung nachvollziehbar erklären können. Genau deshalb ist die dokumentierte Begründung für dich kein bürokratischer Zusatz, sondern deine Absicherung.

Wie KI-Kompetenz das Urteil schärft

Urteilskraft und KI-Kompetenz sind keine Gegensätze. Sie verstärken sich, wenn du beide bewusst entwickelst.

Wer versteht, wie ein System zu seiner Empfehlung kommt, schätzt seine Zuverlässigkeit besser ein. Dazu musst du keine Algorithmen programmieren. Es genügt, zu wissen, welche Daten hineingehen und welcher Zeit-

raum abgebildet ist, was die fest verdrahteten Annahmen sind und welche Fälle das System noch nie gesehen hat.

Wer das weiß, stellt andere Fragen. Nicht: Was empfiehlt das System? Sondern: Was hat das System nicht gesehen, und ist das im vorliegenden Fall entscheidend? Diese Art zu fragen lässt sich lernen und im Unternehmen verbreiten. Sie markiert den Übergang von einer Auswertung zu einem Urteil.

Wer KI-Empfehlungen weder blind übernimmt noch reflexhaft ablehnt, berichtet vom selben Effekt: Man entscheidet nicht häufiger gegen das System, aber bewusster mit ihm.

Das hat eine Nebenwirkung, die den Aufwand rechtfertigt: Wer die Grenzen eines Systems benennen kann, kann seine Entscheidung auch erklären. Und eine erklärte Entscheidung findet im Unternehmen mehr Rückhalt als eine, die nur verkündet wurde.

PRÜFE DEINE ENTSCHEIDUNGSPRAXIS

Urteilskraft lässt sich nicht messen. Die Bedingungen, unter denen sie entsteht oder verkümmert, lassen sich prüfen. Drei Fragen genügen dafür.

---

1 **Wann hast du zuletzt gegen eine datenbasierte Empfehlung entschieden, und konntest du es damals direkt erklären oder erst hinterher?**
Die Frage trennt Urteilskraft von Bauchgefühl. Beides fühlt sich in dem Moment gleich an. Der Unterschied zeigt sich daran, ob du es vorher in Worte fassen konntest.

2 **Welche Information, die deine Entscheidungen prägt, steht in keinem System?**
Nenne die Gespräche, aus denen sie stammt. Und überlege, was mit dieser Information passiert, wenn du diese Gespräche nicht mehr führst.

3 **Wer außer dir kann begründet gegen eine Systemempfehlung entscheiden?**
Diese Frage gilt für alle drei Rollen. Als Eigentümer prüfst du deine Nachfolgefähigkeit. Als Nachfolger prüfst du, ob du je in diese Position kommen wirst. Als angestellter Geschäftsführer prüfst du, ob du die nötige Rückendeckung dafür hast.

Wenn du bei einer dieser Fragen zögerst, ist das kein schlechtes Zeichen. Es bedeutet, dass die Frage die richtige ist. Problematisch wird es erst, wenn du flüssig antwortest, aber die Antworten im Unternehmen niemand kennt.

> **Nimm dir in dieser Woche eine Entscheidung vor, die du in den vergangenen zwölf Monaten gegen eine Empfehlung getroffen hast.** Schreibe in fünf Sätzen auf, was du wusstest, das nicht in den Zahlen stand. Diese fünf Sätze sind der Anfang von etwas, das sich weitergeben lässt. Ohne sie bleibt dein Urteil an deine Person gebunden.

WAS URTEILSKRAFT NICHT LEISTET

Ein Einwand liegt nahe und er ist berechtigt: Wenn Urteilskraft alles rechtfertigt, was sich nicht begründen lässt, wird sie zum Deckmantel für Bauchentscheidungen.

Wer sich auf sein Urteil beruft, kann auch schlicht die Zahlen ignorieren, die ihm nicht passen.

Deshalb gehört eine klare Abgrenzung dazu. Urteilskraft ersetzt keine Datengrundlage, sie setzt sie voraus. Wer gegen eine Empfehlung entscheidet, ohne sie verstanden zu haben, rät nur. Der Unterschied zeigt sich daran, ob du benennen kannst, welchen konkreten Umstand das System nicht kennt. Wenn du das nicht kannst, ist Vorsicht angebracht, und zwar dir selbst gegenüber.

Ebenso wenig taugt Urteilskraft als Argument gegen Systematisierung. Ein Unternehmen, in dem nur eine Person urteilsfähig ist, hat kein Kompetenzproblem. Es hat ein Nachfolgeproblem. Die Aufgabe besteht nicht darin, das eigene Urteil zu verteidigen. Sie besteht darin, für andere die Voraussetzungen zu schaffen, unter denen sie ihr eigenes entwickeln können. Wie das gelingt und was die nächste Generation dafür braucht, ist Gegenstand des folgenden Blickwechsels.

Und schließlich: Nicht jede Entscheidung verlangt ein Urteil. Die weitaus meisten täglichen Entscheidungen sind zu Recht standardisiert. Gute Systeme treffen sie besser als Menschen von Hand. Der Punkt ist nicht, überall mitzureden. Der Punkt ist, die wenigen Fälle zu erkennen, in denen das Urteil den Unterschied macht – und für sie bereit zu sein. Diese Fälle sind selten. Sie entscheiden trotzdem darüber, wie das Unternehmen in zehn Jahren dasteht.

WEITERLESEN IM BUCH

KI mit Substanz

Künstliche Intelligenz ist eine Führungsfrage, keine Technikfrage

Wie Familienunternehmen mit KI
ihre Stärken ausspielen

Dr. Markus Dirr (Hrsg.)
BusinessVillage

Neunzehn Blickwechsel aus sieben Disziplinen

Mit Beiträgen von Frank Beyer, Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, Dr. Daniel Detambel, Jakob Holderbaum, Dr. Bernd Müssig, Andreas Schollmeier und Dr.-Ing. Dirk Wilmes.

Jeder Blickwechsel führt eine Fachperspektive an einer konkreten Frage durch, die Familienunternehmen heute betrifft.

BUCH BESTELLEN

Leseprobe, alle Blickwechsel und die Autoren:
markusdirr.com/ki-mit-substanz

Auszug aus: Markus Dirr (Hrsg.), KI mit Substanz. BusinessVillage.
Weitergabe dieses Auszugs ist erwünscht, wenn der Hinweis auf das Buch erhalten bleibt.