

# KI-Kompetenz in KMUs: pragmatische Praxistipps

KI wird als Schlüsseltechnologie für die Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft gehandelt. Doch zwischen den Versprechen der Technologieanbieter und der Unternehmensrealität – zum Beispiel bei ERP-Beschaffungen – klafft oft eine Lücke. Dabei geht es nicht darum, gegen KI zu argumentieren, sondern für einen klaren, rationalen und strategisch fundierten Umgang mit der Technologie einzustehen. Ziel ist es, Führungskräfte zu sensibilisieren – basierend auf aktuellen Forschungserkenntnissen und Praxisbeispielen.



## Philipp R. Juchli

Als ehemaliger C-Level-Executive, Programm- und Projektleiter unterstützt Philipp R. Juchli KMUs sowie mittelständische Grossunternehmen in Restrukturierungs-, Sanierungs- und Transformationsvorhaben. Er ist externer Dozent an der BFH für den Lehrgang MSc. in Healthcare Leadership. 2025 erschien sein Buch «Clients First», das Hintergründe zum Mythos Fachkräftemangel beleuchtet. Es ist unter folgendem Link erhältlich: <https://www.orellfuessli.ch/shop/home/artikeldetails/A1077373335>

Erreichbar unter:  
[p.juchli@millennial-c.com](mailto:p.juchli@millennial-c.com)



### 1. Predictive AI: Überschätzte Versprechen und systemische Schwächen

«Predictive AI» – also KI-Systeme, die auf Basis historischer Daten zukünftige Entwicklungen vorhersagen sollen – wird in vielen Branchen als Game-Changer gehandelt. Besonders in planerischen Berufen, Gesundheit, Bildung und Personalverwaltung soll sie Entscheidungsprozesse objektiver, schneller und effizienter machen. Doch die Computerwissenschaftler Narayanan und Kapoor zeigen in ihrer Forschungstätigkeit an der Princeton University: viele dieser Versprechen sind aus systemischen Gründen kaum einlösbar.

#### Kernprobleme

- Komplexität und Dynamik: Viele soziale und rechtliche Kontexte sind zu vielschichtig, zu dynamisch oder zu einzigartig, um sich aus Vergangenheitsdaten verlässlich abzuleiten. Mehr Daten führen hier nicht automatisch zu besseren Vorhersagen. Plus: Die Intuition bleibt von der KI bisher unerreicht.
- Menschliche Verantwortung bleibt: Selbst wenn KI die Entscheidungen vorbereitet, liegt die finale Verantwortung beim Menschen – und damit auch das Risiko für Fehlentscheidungen. KI-Modelle lernen aus historischen Daten – und reproduzieren damit oft bestehende Pfadabhängigkeiten.

**Beispiel HireVue:** Das Unternehmen wirbt damit, mit KI die beste Personalauswahl zu treffen – «schnell, fair, flexibel». Doch Analysen zeigen: Die Systeme basieren auf menschlichen Entscheidungen und Daten, die selbst nicht frei von Verzerrungen sind. Die vermeintliche Objektivität der KI ist oft eine Illusion.

#### Sofort-Tipps

- Keine voreiligen Investitionen: Setzen Sie Predictive AI nur ein, wenn deren Aussagekraft empirisch belegt ist und die Konsequenzen von Fehlentscheidungen (ethisch, rechtlich, praktisch) tragbar sind.
- Verantwortung nicht delegieren: In komplexen Berufen kann die Abgabe von Verantwortung an KI-Systeme zu Reputationsschäden oder Haftungsrisiken führen – die oft weder technologiegestützt noch versicherbar sind.
- Kritisch hinterfragen: Woher bezieht das Modell seine «Intelligenz»? Welche Daten, Annahmen und Limitationen liegen zugrunde?

### 2. Generative AI: Fallstricke bei Missverständnissen

«Generative AI» – also Systeme, die Texte, Bilder oder andere Inhalte erstellen – hat in den letzten Jahren enorme Aufmerksamkeit erregt. Die Verlockung ist gross: Präsentationen, Gutachten oder visuelle Konzepte können schneller und günstiger erstellt werden. Doch: Die faszinierende Oberfläche dieser Systeme täuscht oft über grundlegende Defizite hinweg. Heute nutzen zwar rund 78 Prozent der Unternehmen KI, doch nur ein Drittel skaliert die Anwendungen. Einsparungen über 10 Prozent sind die Ausnahme.

#### Kernprobleme

- Kein echtes Verständnis: Generative KI ist eine statistische Sprachmaschine. Sie imitiert Muster, versteht aber nicht, was sie produziert. Das führt zu Fehlern, Plagiaten oder rechtlich problematischen Inhalten – oft mit einer Selbstsicherheit, die bei Laien als Kompetenz missverstanden wird.

- **Unklare Zukunft:** Es ist ungewiss, ob der aktuelle technologische Pfad (neuronale Netzwerke) nachhaltig ist. Fortschritte könnten stagnieren, Rechenkosten explodieren oder die gesellschaftliche Akzeptanz sinken.
- **Abhängigkeit von menschlichen Daten:** Die Qualität generativer KI hängt direkt von Petabytes an öffentlich zugänglichen Webdaten ab, mit denen sie trainiert wird – und diese werden von Menschen generiert und kuratiert (Stichwort «Common Crawl»). Ohne qualifizierte Fachkräfte gibt es keine hochwertigen KI-Systeme.

#### Sofort-Tipps

- **Talentpool erhalten:** Investieren Sie weiterhin in die Ausbildung und Bindung Ihrer Mitarbeitenden. Sie sind es, die KI-Systeme trainieren, steuern und bewerten. Dasselbe trifft auf hausinterne KIs zu.
- **Strategisch investieren:** Fragen Sie sich: Wo schafft KI messbaren Mehrwert für Kunden oder interne Prozesse? Beginnen Sie mit klaren strategischen Zielen, nicht mit der Technologie selbst.

### 3. KI oder Marketing? Hinterfragen Sie das Intelligenz-Label

Der Begriff «künstliche Intelligenz» wird oft inflationär verwendet – ohne dass tatsächlich KI im Spiel ist. Viele Softwarelösungen enthalten einfache regelbasierte Systeme oder Entscheidungsbäume, die mit KI wenig zu tun haben.

**Beispiel Epic Systems:** Der Anbieter von Krankenhaussoftware warb damit, mithilfe von KI Sepsis-Fälle früher zu erkennen und damit Leben zu retten. Doch unabhängige Studien zeigten: Die Trefferquote des Systems lag bei nur 63 Prozent – kaum besser als der Zufall. Zudem fehlten transparente Daten und wissenschaftliche Validierung. Epic stellte das Produkt schliesslich ein, nachdem bekannt geworden war, dass Krankenhäuser es nicht wegen seiner Wirksamkeit, sondern wegen finanzieller Anreize einsetzten (AI Snake Oil, 2024, S. 228–229).

#### Sofort-Tipps

- **Kritische Fragen stellen:** Lassen Sie sich von Anbietern genau erklären, was ihre Lösung «intelligent» macht. Welche Modelle, Datenquellen und Trainingsmethoden werden verwendet? Wie wird die Qualität gesichert?



Bild: Adobe Stock

- **Transparenz einfordern:** Entscheidungen, die sich nicht erklären lassen, lassen sich auch nicht verantworten. Achten Sie auf Nachvollziehbarkeit und Dokumentation.
- **Keine FOMO-Entscheidungen:** Der Druck, «etwas mit KI zu machen», führt oft zu vor-eiligen Investitionen. Setzen Sie auf professionelle Sorgfalt statt auf Hype. Die strategische Finanzplanung mit dem CFO schafft hierfür die Grundlage.

### 4. Verträge und Haftung: Wer trägt das Risiko?

KI-Software wird fast ausschliesslich als SaaS (Software-as-a-Service) angeboten. Das bedeutet: Unternehmen haben keine volle Kontrolle über das System, sondern sind abhängig vom Anbieter. Zudem stellen sich zentrale Fragen:

- **Datensouveränität:** Wer besitzt die Daten, die in die KI eingespeist werden? Wer darf die Ergebnisse nutzen? Wo ist die Cloud angesiedelt? Physisch? Rechtlich, im Sinne Legal Access?
- **Laufzeiten und Kündigung:** Technologie veraltet schnell – doch Verträge sind oft langfristig.

#### Sofort-Tipps

- Verträge kritisch prüfen: Enthalten sie klare Regelungen zu Kündigung, Haftung und Dokumentation der verwendeten Modelle?
- **Risiken absichern:** Klären Sie, wer im Schadensfall haftet – und wie Entscheidungen nachvollziehbar dokumentiert werden.

- **Flexibilität wahren:** Technologie entwickelt sich rasant. Vermeiden Sie langfristige Bindungen, die Sie in die Abhängigkeit treiben.

**5. Cyberresilienz: KI-gestützte, selbstlernende Viren als Gefahr**

In der KI-Debatte wird oft übersehen, dass Cybersecurity eine grundlegende Voraussetzung für den sicheren Einsatz neuer Technologien ist. Gravierende Sicherheitslücken entstehen dabei nicht durch technisch hochgerüstete Angreifer, sondern durch mangelnde Sorgfalt in der Verteidigung.

**Aktuelle Bedrohungen**

- **Deepfakes und Social Engineering:** KI-generierte Stimmen oder Videos können für Betrug genutzt werden. Ein Beispiel: Ein britisches Ingenieurbüro verlor 25 Mio. US-Dollar, als Betrüger mithilfe von KI die Stimme des CFO nachahmten.
- **Skalierung von Angriffen:** Tools wie WormGPT ermöglichen es auch weniger versierten Kriminellen, komplexe Cyberangriffe durchzuführen.

**Sofort-Tipps**

- **Sensibilisierung und Schulung:** Mitarbeitende müssen sicherheitsrelevante Risiken erkennen und wissen, wie sie damit umgehen.
- **Prozesse etablieren:** Wer darf Änderungen an Systemen vornehmen? Wie werden Ergebnisse kontrolliert? Wie wird auf Vorfälle reagiert? Besteht ein eingespielter Krisenstab?
- **Investitionen in Infrastruktur:** Moderne IT-Sicherheit erfordert verschlüsselte Verbindungen, robuste Incident-Response-Systeme und zuverlässige Backups.

Das ist Chefsache im Tandem CIO sowie CEO, nicht zuletzt im Sinne der organrechtlichen Verantwortung einer Geschäftsleitung.

**Fazit: KI als strategischer Partner – nicht als Selbstzweck**

KI bietet Unternehmen einzigartige Chancen – von der Automatisierung repetitiver Aufgaben bis zur Unterstützung komplexer Entscheidungsprozesse. Doch ihr Einsatz erfordert ein differenziertes Verständnis:

- **KI ist kein Allheilmittel:** Sie kann bestimmte Prozesse verbessern, aber nicht alle Herausforderungen lösen. Wer nur Routinen bedient oder Sachen recycelt, wird ersetzt. Doch die Validierung, die Schärfung, das Schnittstellenverständnis – das bleibt menschlich. Menschliche Expertise bleibt zentral.
- **Strategie vor Technologie:** Beginnen Sie mit klaren Zielen und fragen Sie: Wo schafft KI echten Mehrwert? Wo ist sie nur «innovatives» Beiwerk?

**Abschliessende Empfehlung**

Diskutieren Sie im Führungsteam, unter welchen Voraussetzungen und in welchen Bereichen KI einen messbaren Nutzen bringen kann. Eine kritische Auseinandersetzung mit den Potenzialen und Grenzen der Technologie ist der Schlüssel, um sie gewinnbringend und nachhaltig einzusetzen. •

**FLOOR CONCEPT**  
we protect your floors

**Dr. Schutz VIROBAC**

Die dauerhafte Lösung gegen Keime auf Krankenhausböden

Mehr Infos auf:  
[www.floorconcept.ch](http://www.floorconcept.ch)