

## Leitprinzipien für BVMW-Mitgliedsunternehmen zur nachhaltigen und effizienten KI-Implementierung

Ein Impulspapier der Kommission „Internet und Digitales“

### Einleitung

Künstliche Intelligenz (KI) verändert die Grundlagen wirtschaftlichen Handelns in rasantem Tempo. Für Unternehmen aller Branchen, Größen und Digitalisierungsgrade ist die Frage längst nicht mehr ob, sondern wie KI sinnvoll eingesetzt werden kann. Dabei fehlen nicht wenigen Unternehmen Leitplanken, wie sie vorgehen sollten und worauf sie achten müssen, wenn sie ihre eigene KI-Reise antreten.

Dieses Impulspapier basiert auf den praktischen Erfahrungen und aktuellen Beobachtungen der Mitglieder der Kommission „Internet und Digitales“. Es richtet sich an die Mitgliedsunternehmen des BVMW und soll Anregungen sowie Orientierung bieten, wie Organisationen jeder Entwicklungsstufe systematisch, effizient und verantwortungsvoll mit dem Thema KI umgehen können.

Ziel ist es, den Einstieg in die praktische Nutzung zu erleichtern, den Dialog zu strategischen und ethischen Aspekten zu fördern sowie konkrete Unterstützung bei der Identifikation, Planung und Umsetzung von Einsatzszenarien zu bieten.

Die nachfolgenden Leitprinzipien und Handlungsempfehlungen bilden den Orientierungsrahmen für eine nachhaltige KI-Strategie; die Leitfragen für Unternehmen unterstützen dabei, den eigenen Reifegrad zu bewerten und die nächsten Schritte gezielt zu planen.

### Teil 1: Leitprinzipien und Handlungsempfehlungen

#### Einleitung

KI ist Führungsaufgabe, die keine internen „Sponsoren“ braucht, sondern Führungskräfte benötigt, die sich mit Möglichkeiten und Grenzen der Technologie auseinandersetzen und deren Einsatz konsequent vorantreiben. Der Einsatz von KI ist kein Zukunftsthema, sondern ein entscheidender Wettbewerbsfaktor

der Gegenwart. Der Mittelstand steht vor der Aufgabe, den Einsatz von KI nicht nur als technologische, sondern auch als strategische und kulturelle Transformation zu verstehen. Die zentrale Frage lautet: Wie gelingt es, KI verantwortungsvoll, rechtssicher, effizient und mit nachhaltigem Nutzen in die Unternehmensrealität zu integrieren?

Die folgenden Leitprinzipien bieten Orientierung und praxisnahe Empfehlungen für eine erfolgreiche KI-Einführung im Mittelstand.

#### Sechs Leitprinzipien für eine nachhaltige KI-Implementierung

##### 1. Strategische Verankerung KI ist Managementaufgabe und braucht Führung

Verschiedene Aspekte, gerade bei generativer KI, sind im Detail zu verstehen und z. B. bei Haftungsfragen zu berücksichtigen, insbesondere aus Sicht eines Geschäftsführers. Eine Abgabe der Verantwortlichkeit bzw. ein „Verweis auf die IT“ greift daher zu kurz.

„Avoid the hype“: Klare Ziele, eine sorgfältige Nutzenbewertung und Verantwortlichkeiten sind unerlässlich. Geschäftsführung und Fachbereiche müssen gemeinsam bestimmen, welchen Beitrag KI zur Gesamtstrategie leistet. Sich nicht mit KI zu befassen, gefährdet die Wettbewerbsfähigkeit. Mitarbeitende nutzen KI längst – Unternehmen sind daher gefordert, diesen Prozess aktiv zu gestalten. Externe Orientierung ist hilfreich. Spezialisierte KI-Beratung, Kuratierung und klare Guidance helfen, den Überblick im dynamischen KI-Markt zu behalten und Risiken zu minimieren.

##### 2. Operative Basis Prozesse, Daten und Architektur als Fundament

Ohne strukturierte, messbare Prozesse und hochqualitative Daten bleibt der Einsatz von KI wirkungslos. Jede Implementierung sollte daher mit einer ehrlichen Ist-Analyse beginnen.

Eine skalierbare, KI-fähige Infrastruktur verhindert technische Sackgassen und schafft die Grundlage für eine effiziente Weiterentwicklung.

### **3. Erfolgsfaktor Mensch und Organisation** **Mitarbeiter als Mitgestaltende und Co-Pilot**

Der Gedanke, Menschen durch KI zu ersetzen, ist ein Irrweg. Ziel sollte das harmonische Zusammenspiel von Mensch und Werkzeug sein – für mehr Produktivität, die Entstehung neuer Berufsbilder und eine stärkere Bindung. Mittel wie Schulungen allein reichen nicht aus; KI-Kompetenz entsteht durch kontinuierliche Anwendung im Alltag. Empfohlen wird die Entwicklung von „AI-Champions“ oder internen Multiplikatoren, die Fachwissen vermitteln und eine verantwortungsvolle Unternehmenskultur fördern.

### **4. Verantwortung und Ethik** **Transparenz schafft Vertrauen**

Erfolg im KI-Einsatz ist vielschichtig: Er wird nicht nur an Produktivitätssteigerung oder Kosteneinsparungen gemessen, sondern auch an Akzeptanz, Qualität und Nachhaltigkeit der Ergebnisse. Transparenz und Datenethik sind Vertrauensgrundlagen. Verantwortungsvolle Datenverwertung, Datenschutz und klare Kommunikationsstrukturen schaffen Vertrauen bei Mitarbeitenden, Partnern und Kunden. Unternehmen sollten eine einfache Governance-Checkliste für KI entwickeln: Wer prüft was, wann und warum?

### **5. Lernkultur und Nachhaltigkeit** **KI als kontinuierlicher Entwicklungsprozess**

Schulung schafft Sicherheit. KI-Literacy auf allen Ebenen ist Pflicht: Nur wer versteht, wie KI „denkt“, kann sie verantwortungsvoll einsetzen und Ergebnisse richtig bewerten. KI muss als kontinuierlicher Begleitprozess verstanden werden – mit regelmäßiger Validierung, Anpassung und ethischer Reflexion.

### **6. Die ersten Schritte** **Anfangen ist wichtig – aber mit Weitblick**

Ausprobieren ist gut, aber nur wirksam, wenn eine langfristige Perspektive definiert ist. Deswegen sollte auch bei MVPs/PoCs klar sein, wie sie sich langfristig in die Arbeits- und IT-Landschaft einfügen, damit sie skalieren können.

Auch Versuche brauchen Leitplanken – es gilt: Augen auf bei der Tool-Auswahl und Rahmenbedingungen wie Compliance, Datenschutz und Souveränität.

## **Teil 2: Leitfragen für Unternehmen**

### **Einleitung**

Nach der Definition zentraler Prinzipien und Ziele folgt der entscheidende Schritt: die Selbstreflexion. Jede Organisation steht an einem anderen Punkt auf ihrem Weg zur KI-Integration. Die folgenden Fragen unterstützen Unternehmen dabei, ihre individuelle Ausgangslage, Zielrichtung und Verantwortlichkeiten zu klären – als Grundlage für fundierte Entscheidungen und eine realistische Umsetzung.

### **Strategische Orientierung**

- Warum wollen wir KI einsetzen – und welchen realistischen Nutzen erwarten wir davon?
- Zielt unser KI-Einsatz auf Umsatzwachstum (Top-Line) oder Effizienzsteigerung (Bottom-Line)?
- Wer ist im Unternehmen für das Thema verantwortlich – wem gehört KI wirklich?

### **Rahmenbedingungen und Voraussetzungen**

- Welche Prozesse und Daten sind bereits „KI-ready“? Wo bestehen noch Lücken?
- Wie stellen wir sicher, dass Datenqualität und Prozessreife die Grundlage für KI bilden?
- Wie vermeiden wir „KI-Inseln“ und schaffen eine integrierte, zukunftsfähige Architektur?

### **Umsetzung und Erfolgsmessung**

- Wann gilt ein KI-Projekt als erfolgreich? Welche qualitativen und quantitativen Kriterien setzen wir an?
- Wie sieht unsere Lernkurve aus – und wie iterieren wir regelmäßig?
- Wie vermeiden wir Überinvestitionen durch falsche Modellwahl (z. B. LLM vs. SLM)?

### **Mensch und Organisation**

- Wie nehmen wir die Beschäftigten aktiv mit – statt sie durch KI zu ersetzen?
- Welche neuen Rollen, Kompetenzen und Berufsbilder entstehen durch KI?
- Wie vermitteln wir Werte und fördern das Zusammenspiel von Menschen und Werkzeug?

### **Ethik und Verantwortung**

- Welche ethischen Leitplanken setzen wir – insbesondere zu Fairness, Transparenz und Bias?
- In welche technologischen und regulatorischen Abhängigkeiten begeben wir uns?
- Wie gestalten wir eine langfristige Qualitätssicherung, wenn sich Modelle kontinuierlich verändern?

## Fazit

Künstliche Intelligenz ist kein Selbstzweck, sondern ein Werkzeug – eines, das nur dann seinen vollen Wert entfaltet, wenn es in eine klare Strategie, saubere Prozesse und verantwortungsbewusste Unternehmensführung eingebettet ist. Der Mittelstand verfügt über die besten Voraussetzungen, um KI praxisnah, wirksam und menschenzentriert zu gestalten: mit

unternehmerischem Mut, technologischem Realismus und einer Kultur des Lernens.

Dieses Impulspapier soll Unternehmen dazu anregen, den eigenen Weg in die KI-Zukunft bewusst zu gestalten – Schritt für Schritt, mit Augenmaß und mit Blick auf das, was KI im Kern ermöglicht: mehr Wertschöpfung, mehr Qualität, mehr Zukunftsfähigkeit.

**Der Mittelstand. BVMW e.V. ist ein freiwillig organisierter Unternehmerverband und vertritt rund 30.000 Mitglieder. Die mehr als 200 Geschäftsstellen des Verbandes organisieren über 2.000 Veranstaltungen pro Jahr.**

## Kontakt

Der Mittelstand. BVMW e.V.  
Bereich Volkswirtschaft  
Potsdamer Straße 7, 10785 Berlin  
Telefon: + 49 30 533206-0, Telefax: +49 30 533206-50  
E-Mail: volkswirtschaft@bvmw.de; Social Media: @BVMWeV