

## Einsam ins Ziel, gemeinsam zum Sieg: Warum die KI-Revolution im Finanzsektor nicht im Alleingang gelingen kann

Von Joachim von Puttkamer und Florian Förster

Worum geht es hinter verschlossenen Türen in den Vorstandsetagen der Finanzunternehmen? Ganz klar, in 98 von 100 Fällen dreht sich das Gespräch laut unserer Studie „Generative AI in organizations 2024“<sup>(1)</sup> um ein Thema: Künstliche Intelligenz (KI). Ein Grund für die Relevanz des Themas liegt in einer Besonderheit der Finanzwirtschaft: ihren oft veralteten IT-Strukturen, die die Implementierung von KI heute zu einer komplexen Herausforderung machen. Die Lösung heißt Kooperation – warum? Dieser Frage gehen wir in diesem Special nach.

### Die Rolle der Finanzinstitute: Datenschätze in neuen Kontext setzen

Das Thema KI entwickelt sich aktuell in einem so rasanten Tempo weiter, dass es kaum noch zu überblicken ist. Banken und Versicherungen verfügen über große Datenbestände, die wertvolle Erkenntnisse liefern könnten – theoretisch. Tatsächlich fehlen sowohl Fachkräfte als auch Erfahrungen: Nur vier Prozent der Banken haben laut unserem „World Retail Banking Report 2024“<sup>(2)</sup> die Voraussetzungen, um die dafür nötigen Änderungen aus eigener Kraft umzusetzen.

Der Fachkräftemangel, insbesondere der Mangel an Datenwissenschaftlern, Ingenieuren für maschinelles Lernen und KI-Spezialisten, wird die Skalierbarkeit und Effektivität von KI-Initiativen erheblich beeinträchtigen. Um diesem Engpass entgegenzuwirken, setzen Unternehmen zunehmend auf Weiterbildungsprogramme, um Mitarbeitende in Bereichen wie Natural Language Processing (NLP), Deep Learning und Datenanalyse weiterzubilden. Welche Bedeutung Weiterbildung und Kompetenzaufbau haben, lesen Sie auch im Beitrag der Zurich Versicherung. Capgemini unterstützt hierbei viele seiner Kunden mit maßgeschneiderten Schulungen und auch bei dem Aufbau von Multiplikatorennetzwerken.

Aber vor allem stehen Finanzinstitute vor der Herausforderung, die neuen KI-Technologien in bestehende, oft veraltete IT-Systeme zu integrieren. Dabei ist ein entscheidender Schritt der Aufbau einer modernen Dateninfrastruktur. Erst diese ermöglicht den effizienten Umgang mit großen und vielfältigen Datensätzen und damit den Einsatz von beispielsweise Large Language Models

(LLMs), die Rohdaten in verwertbare Erkenntnisse umwandeln können.

Deshalb sind Banken und Versicherungen in hohem Maße auf externe Unterstützung durch Technologie- und Beratungsunternehmen angewiesen. Strategische Allianzen sind ein Weg, um Kompetenzlücken zu schließen und die digitale Transformation voranzutreiben.

### Technologieunternehmen: Die unverzichtbaren Partner

Hyperscaler wie Google und Microsoft spielen im Finanzsektor eine Schlüsselrolle, da sie nicht nur technische Infrastruktur bereitstellen, sondern auch Innovationen mit rasantem Tempo vorantreiben. Sie bieten leistungsstarke Plattformen, Cloud-Dienste und fortschrittliche Tools (z. B. LLMs), die Finanzunternehmen den Zugang zu moderner KI-Technologie erleichtern. Diese Lösungen zeichnen sich durch Flexibilität, Kosteneffizienz und schnelle Anpassungsfähigkeit an neue technische Anforderungen aus und ermöglichen es Unternehmen, große Datenmengen effizient zu verarbeiten.

Ein Beispiel ist Microsofts „Copilot“, eine umfassende Plattform, die KI-Anwendungen nahtlos in den Arbeitsalltag integriert. Solche Technologien können schnell produktiv eingesetzt werden und so einen unmittelbaren Mehrwert schaffen.

Partnerschaften mit Hyperscalern sind nicht nur für den Aufbau skalierbarer IT-Infrastrukturen entscheidend, sondern auch für die kontinuierliche Weiterentwicklung von KI-Anwendungen. Dies zeigt unter anderem die Kooperation zwischen der Deutschen Bank und Google, die den Zugang zu innovativen Technologien ermöglicht und die digitale Transformation beschleunigt. Solche Kooperationen verdeutlichen, wie Hyperscaler Finanzinstitute dabei unterstützen, technologische Lücken zu schließen, regulatorische Anforderungen zu erfüllen

### Capgemini bietet eine ganzheitliche Strategie für die erfolgreiche Implementierung und Optimierung von KI:

#### 1. Strategische Beratung und Roadmap-Entwicklung

› Bedarfs- und Reifegradanalyse, Entwicklung einer KI-Strategie und Zielbild inklusive End-to-End-Liefermodell und KI-Architektur Blaupause

#### 2. Aufbau moderner Dateninfrastrukturen

› Cloud-Lösungen als KI-Enabler, Datenintegration, Datenqualität und -ethik

#### 3. Entwicklung und Implementierung von KI-Lösungen

› Individuelle Lösungen, Integration in bestehende Systeme, Prototyping und Pilotprojekte

#### 4. Partnerschaften mit führenden Technologieanbietern

› Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Hyperscalern, Entwicklung neuer Tools, Methoden und Use Cases

#### 5. Schulung und Change Management

› Gezielte Mitarbeiterschulungen, Begleitung des kulturellen Wandels, Aufbau von Multiplikatorennetzwerken

#### 6. Sicherstellung von Compliance und Ethik

› Regulatorische Beratung z. B. durch Capgemini-Legal-Engineering-Framework, KI-Governance, Klassifizierungen mittels risikobasiertem Ansatz

#### 7. Monitoring und kontinuierliche Optimierung

› Lebenszyklusmanagement, Performance-Optimierung, Innovation

und Wettbewerbsvorteile zu sichern. Damit sind sie unverzichtbare Partner in einer sich dynamisch verändernden Finanzlandschaft.

### Der EU AI Act: Regulierung als Chance

Neben der Bereitstellung von Technologie und Infrastruktur unterstützen Technologieunternehmen auch bei der Einhaltung von Sicherheits- und Compliance-Anforderungen. Das minimiert Risiken und sichert die Umsetzung ethischer, rechtlicher und gesellschaftlicher Anforderungen.

1) <https://www.capgemini.com/de-de/insights/research/generative-ai-in-organizations-2024/>

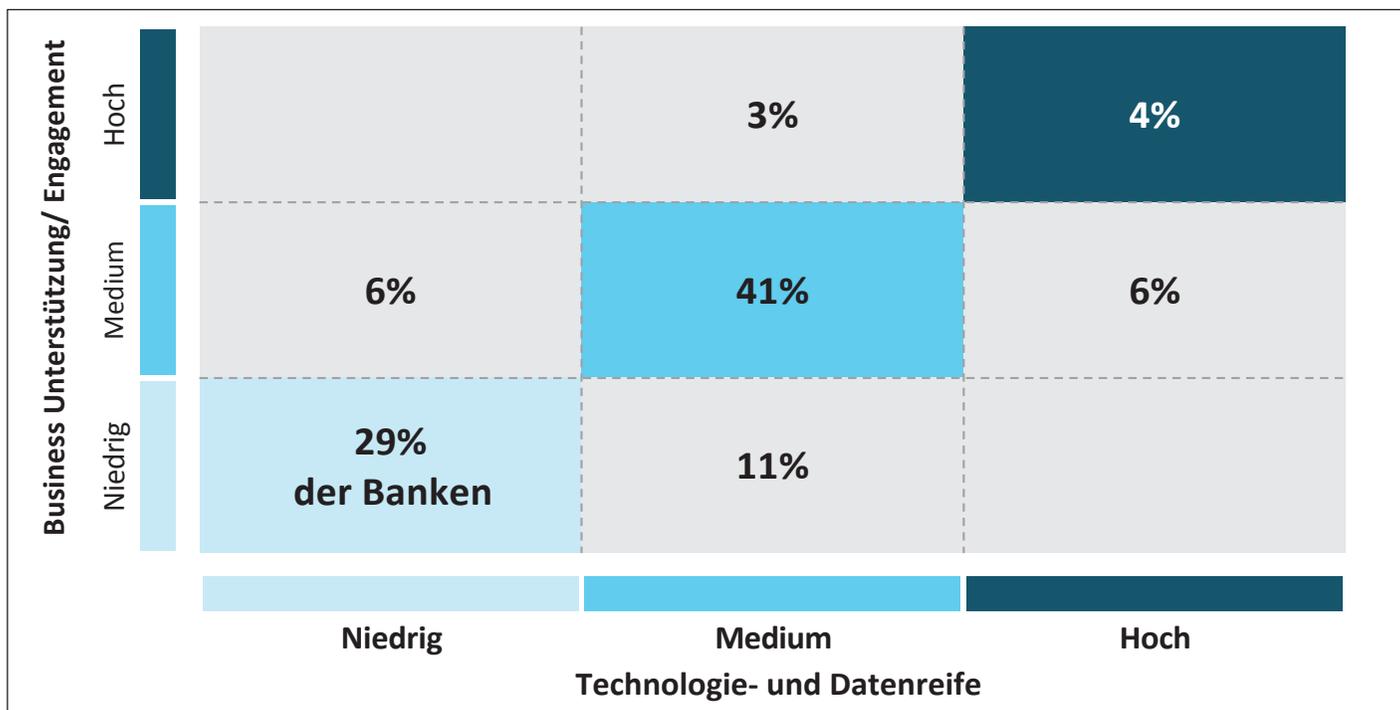
2) <https://www.capgemini.com/de-de/insights/research/world-retail-banking-report/>

### Impressum

Verlag: Reif Verlag GmbH · Peter Reif · Alfred-Jost-Straße 11  
69124 Heidelberg · E-Mail: peter.reif@reifverlag.de

Redaktion: Christian Deutsch · Redaktionsbüro  
E-Mail: info@deutsch-werkstatt.de  
Regina Gödde, E-Mail: regina.goedde@reifverlag.de

Internet: www.manager-wissen.com  
Layout: metropolmedia · 69245 Bammental  
Druck: ColorDruck Solutions · 69181 Leimen



Den meisten Banken fehlt der Reifegrad für generatives, KI-gestütztes intelligentes Banking. Quelle: Capgemini Research Institute for Financial Services Analysis, 2024, World Retail Banking Report Bank CxO Umfrage, N=250.

Ein insbesondere für die Finanzindustrie relevanter Aspekt im Umgang mit KI sind regulatorische Anforderungen, besonders der EU AI Act, der 2024 in Kraft getreten ist. Dieser zielt darauf ab, die Sicherheit, Transparenz und Fairness von KI-Systemen zu gewährleisten und unethische oder diskriminierende Anwendungen zu verhindern. Er stellt gleichzeitig hohe Anforderungen an die Entwicklung und den Einsatz von KI-Systemen. Für den Finanzsektor bedeutet dies, dass alle Beteiligten eng zusammenarbeiten müssen, um die regulatorischen Vorgaben zu erfüllen, wie auch die Landesbank Baden-Württemberg oder kurz LBBW aus eigener Erfahrung in ihrem Beitrag bestätigt: Prozesse müssen neu bewertet, Systeme angepasst und umfangreiche Compliance-Maßnahmen umgesetzt werden. Finanzdienstleister, die von Anfang an auf Compliance setzen, können sich als vertrauenswürdige, zukunftsichere Akteure positionieren und sich einen Wettbewerbsvorteil sichern. Eine frühe und umfassende Einhaltung dieser Vorschriften bietet Pionier Vorteile.

**Beratungsunternehmen: Trend Scouts und bestens vernetzt**

Beratungsunternehmen sind unverzichtbare Partner bei der Umsetzung von KI-Projekten. Zwei Beispiele: So ermöglicht die Zusammenarbeit von Capgemini mit Microsoft die schnelle Entwicklung und Anpassung von KI-Lösungen über eine sogenannte „Intelligent App Factory“. Das „KI-Center of Excellence“ von Capgemini erarbeitet mit Google innovative Designs und kundenorientierte Lösungen für Banken und Versicherungen.

Diese Partnerschaften bieten den Zugang zu den besten Cloud- und KI-Technologien und schaffen die Grundlage, um technische Herausforderungen vorausschauend zu lösen und langfristig Wettbewerbsvorteile zu sichern.

Ein entscheidender Vorteil der Beratungen ist ihre Fähigkeit, spezifische Use Cases zu entwickeln, diese zu bewerten, Skalierbarkeit und technische Machbarkeit zu prüfen sowie die Projekte zielgerichtet umzusetzen. Mit einem Team von über 30.000 Data- und KI-Consultants weltweit stellt Capgemini beispielsweise sicher, dass LLMs präzise und nützliche Ergebnisse liefern.

Als Trend Scouts sind Beratungsunternehmen außerdem immer am Puls der technologischen Entwicklung: Die ständige Suche nach der besten Technologie ist für Banken und andere Finanzdienstleister intern sehr kosten- und zeitintensiv.

**Die Zukunft der Finanzindustrie ist kollaborativ und KI-gesteuert**

Die Finanzindustrie steht an einem Wendepunkt: KI bietet die Chance, datengetriebene Innovationen voranzutreiben, Kundenbedürfnisse präziser zu adressieren und die operative Effizienz zu steigern. Doch diese Revolution kann nur gelingen, wenn Banken und Versicherungen alte Denkweisen und Strukturen hinter sich lassen. Die erfolgreiche Integration von KI erfordert nicht nur technologische Kompetenz, sondern auch den Mut zur Zusammenarbeit mit Partnern. Strategische Allianzen zwischen Banken, Versicherungen, Hyperscalern und Beratungsunternehmen sind unverzichtbar. Ob Sie neue Partnerschaften aufbauen, innovative Technologien implementieren oder regulatorische Anforderungen als Wettbewerbsvorteil nutzen - die Zeit zum Handeln ist jetzt. Auf den folgenden Seiten finden Sie inspirierende Praxisbeispiele, die zeigen, wie Zusammenarbeit und Innovation schon heute den Unterschied machen.

Entdecken Sie die Chancen und Herausforderungen von Künstlicher Intelligenz im Bankensektor. Erfahren Sie, wie der AI Act die Nutzung von

AI reguliert und welche Anforderungen Banken erfüllen müssen, um ethische Standards und Datenschutz zu gewährleisten. Unser Artikel bietet Einblicke in die Umsetzung und Unterstützung für Ihre AI-Strategie.

Entdecken Sie Chancen und Herausforderungen von Künstlicher Intelligenz im Bankensektor. Erfahren Sie, wie der AI Act die Nutzung von KI reguliert und welche Anforderungen Banken erfüllen müssen. Unser Blog bietet Einblicke in die Umsetzung und Unterstützung für Ihre KI-Strategie. Autor des Blogs: Sören Gahn, Head AI@Banking Germany bei Capgemini Invent in Deutschland.



**Die Autoren**



**Joachim von Puttkamer** ist Head of Financial Services bei Capgemini in Deutschland. Er ist seit mehr als 20 Jahren in der Beratung tätig und unterstützt seine Kunden ebenso bei strategischen, Design- und Datenideen wie bei großen und nachhaltigen Implementierungen.



**Florian Förster** ist Head of Financial Services bei Capgemini Invent in Deutschland. Er verfügt über 15 Jahre Erfahrung in der Finanzbranche und berät sowie begleitet führende Finanzdienstleister bei der Transformation und Weiterentwicklung ihrer Geschäftsmodelle.

# Generative KI-Partnerschaften treiben Innovation in der Finanzwelt

Von *Stephan Paxmann*

**Generative KI (Gen AI) bietet der Finanzbranche weit mehr als Technologie: Sie eröffnet Chancen für Optimierung und Innovationen, die die Branche von Grund auf verändern werden. Doch Gen AI ist kein Einzelspieler-Thema. Es bedarf vielmehr starker Partnerschaften, um die anstehenden Veränderungen umfassend sicherzustellen. Stephan Paxmann beleuchtet, wie Kooperationen das volle Potenzial der Technologie ausschöpfen und welche Strategien geeignet sind, regulatorische Hürden zu überwinden und technologische Abhängigkeiten zu reduzieren.**

Generative KI (Gen AI) verändert die Finanzbranche grundlegend. Die neue Basistechnologie beschleunigt Prozesse, steigert die Produktivität und transformiert das Kundenerlebnis. Herausforderungen sind die hohen Kosten für Daten, Rechenleistung und Algorithmen sowie die Notwendigkeit angepasster Infrastrukturen und Sicherheitsstrategien. Eine erfolgreiche Nutzung erfordert neue Innovationsstrategien und verstärkte Kooperationen, da der zukünftige Wettbewerb auf Netzwerken basiert.

## Potenzial ausschöpfen, Ressourcen bündeln

Gen AI benötigt zwei zentrale Elemente: Daten und Rechenleistung. Je vielfältiger die Daten und je höher die Rechenleistung, desto besser die Ergebnisse. Der Aufbau entsprechender Infrastrukturen ist jedoch teuer und komplex. Erfolgreiche Unternehmen konzentrieren sich daher auf ihre Kernkompetenzen und setzen auf Partnerschaften mit Technologieanbietern, Forschungseinrichtungen und anderen Finanzinstituten, um Mehrwertlösungen zu entwickeln. Diese Kooperationen kombinieren individuelle Stärken und führen zu maßgeschneiderten Lösungen, die technologische Herausforderungen meistern und Marktbedürfnisse erfüllen. So werden aus Technologieprojekten echte Marktinnovationen.

## Partnerschaften als Wettbewerbsvorteil

Gen AI weist eine besonders dynamische Entwicklungskurve auf. Die Halbwertszeit von Fähigkeiten, Tools und Lösungen liegt unseren Beobachtungen nach aktuell bei ungefähr 6 Monaten. In diesem Zeitraum können sich technologisches Wissen und Produktivität verdoppeln. Während traditionelle Prozesse auf Kontinuität setzen, verlangt die KI von heute und morgen eine hochflexible Anpassung – in einem Tempo, das immer neue Herausforderungen an Unternehmen stellt.

Durch Kooperationen gelingt es, diese hohe Innovationsgeschwindigkeit auf mehrere Schultern zu verteilen. Ein Unternehmen kann sich auf spezifische Stärken konzentrieren, während die Partner das Know-how, die Infrastruktur oder gar die rechtliche Absicherung ergänzen.

Bei der Auswahl externer FinTechs muss Wert auf strategische Passfähigkeit gelegt werden, insbesondere hinsichtlich technologischer Innovation und Integrierfähigkeit. Und natürlich spielen die regulatorische und finanzielle Stabilität des Partners eine wichtige Rolle – denn nicht immer

existiert ein gleiches Verständnis von Sicherheitsstandards und Compliance-Anforderungen bei den Kooperationspartnern.

## Der regulatorische Rahmen als gemeinsames Spielfeld

Eine der größten Herausforderungen für KI-Projekte liegt in der Regulatorik. Die rechtlichen Vorgaben sind streng – vor allem in Europa. Hier schafft der geplante EU AI Act einen (ersten) Rahmen, der Transparenz und ethische Grundsätze vorschreibt. Gerade in der Finanzbranche, wo Vertrauen das höchste Gut ist, steht Compliance nicht zur Diskussion. Doch die strikte Einhaltung regulatorischer Vorgaben ist komplex.

## Effizienz und Erfolg in der KI-Entwicklung beginnen mit der Wahl der richtigen Partner. Hier ein Kurzüberblick über mögliche Auswahlkriterien:

- Technologische Expertise
- Innovationspotenzial
- Zuverlässigkeit und Reputation
- Kompatibilität und Flexibilität
- Ressourcenausstattung der Partner
- Regulatorische Konformität
- Bereitschaft zur langfristigen Zusammenarbeit
- Transparenz und Kommunikation
- Sicherheits- und Datenschutzkompetenz
- Skalierbarkeit der Lösungen
- Agilität und Anpassungsfähigkeit

Auch hier liegt der Schlüssel im Schulterschluss: Partnerschaften mit Rechtsberatern oder Technologielieferanten schaffen nicht nur die Absicherung bei regulatorischen Herausforderungen, sondern helfen dabei, die Entwicklung und Umsetzung von Standards aktiv mitzugestalten. Finanzinstitute, die ihre Expertise in diesen Bereichen einbringen, schaffen echten Mehrwert, der das Vertrauen der Kunden und der Aufsichtsbehörden stärkt. Sie agieren proaktiv, gestalten Best Practices und sichern gleichzeitig die nötige Flexibilität, um auch zukünftige regulatorische Anforderungen agil umzusetzen. Natürlich bedingt das auch die Bereitschaft der Behörden, wichtige Erfahrungen aus den Kooperationen in die Regulatorik zu überführen, um deren Anwendbarkeit sicherzustellen.

## Strategische Freiheit durch Multi-Cloud und Open-Source

Mit der Entwicklung von Gen AI wächst das Bedürfnis nach Unabhängigkeit und Flexibilität. Eine Multi-Cloud-Strategie kann dabei helfen, technologische Abhängigkeiten von einzelnen Anbietern zu reduzieren, wodurch Kosten und Risiken minimiert werden. Abhängigkeit von einem einzigen Cloud-Anbieter kann zu Problemen wie Preisänderungen und Serviceausfällen führen.

Der Weg zur Resilienz führt über Open-Source-Lösungen, die im Gegensatz zu teuren proprietären Technologien Flexibilität und individuelle Weiterentwicklung bieten. Open-Source-Plattformen unterstützen eine breite Community, die kontinuierlich neue Lösungen entwickelt. Eine Open-Source-Strategie reduziert die Abhängigkeit von externen Anbietern und stärkt gleichzeitig die Innovationskraft und Flexibilität interner Teams.

**Gen AI ist ein Paradigmenwechsel! Der Schlüssel zum Erfolg liegt nicht nur in der Einführung neuer Technologien, sondern in der Fähigkeit, mit den richtigen Partnern zusammenzuarbeiten und eine agile, zukunftsorientierte Kultur zu etablieren.**

## Global denken, lokal handeln

Die Entwicklung von Gen AI schreitet weltweit rasant voran, besonders in den USA und Asien, die den Innovationsprozess durch Effizienz und Transparenz fördern. Deutschland hat die Chance, durch gezielte internationale Partnerschaften von der Kreativität und dem Fortschritt anderer Märkte zu profitieren.

## Die Zukunft gehört den Vernetzten

Generative KI ist kein Sprint, sondern ein Marathon – und ein Teamwettbewerb. Die Finanzbranche hat die Chance, sich durch strategische Partnerschaften als Early Mover zu positionieren und neue Märkte zu erschließen. Durch die gezielte Zusammenarbeit mit Technologieanbietern, Regulatoren und internationalen Innovatoren können Banken das volle Potenzial von Gen AI mehr und mehr ausschöpfen und für zukünftige Entwicklungen, die heute noch nicht absehbar sind, vorbereitet sein. Es geht schließlich nicht um das, was theoretisch möglich ist. Sondern um das, was tatsächlich umgesetzt wird – und das geht besser gemeinsam.

## Der Autor



**Stephan Paxmann** leitet den strategischen Entwicklungsbereich Digitalisierung & Innovation bei der LBBW und ist verantwortlich für den AI-Hub der Bank. Seit 2022 gestaltet er mit seinem Team digitale Innovationen für eine zukunftssichere Finanzindustrie.

# Vom Experiment zum Erfolgsmodell: Wie Finanzinstitute generative KI richtig skalieren

Von Joachim Wüst

61 Prozent der Unternehmen setzen bereits generative KI produktiv ein<sup>1)</sup>. Ein notwendiger Schritt angesichts des demografischen Wandels. 2027 gehen in Deutschland 470.000 Menschen mehr in Rente, als neu ins Arbeitsleben eintreten<sup>2)</sup>. Intelligente KI-Lösungen helfen Unternehmen, diese Transformation zu bewältigen. Viele Early Adopter berichten von signifikanten Effizienzgewinnen<sup>3)</sup>. Besonders im Finanzsektor, der strikten Regulierungen und hohen Sicherheitsanforderungen unterliegt, ist strategisches Vorgehen essenziell.

Drei zentrale Erfolgsfaktoren haben sich bei der Skalierung generativer KI bewährt:

## 1. KI als Plattform denken

Erfolgreiche Unternehmen setzen auf eine technologische Plattform statt auf isolierte Sprachmodelle. Dieser Ansatz vereinfacht die Entwicklung, Implementierung und Überwachung von KI-Lösungen. Dabei sind folgende Aspekte zentral: Optimierung der Anwendungen anhand definierter Kriterien, Integration von Sicherheits- und Compliance-Funktionen, Kontrolle über Datenzugriff und -nutzung, automatisierte Überwachung der Modellqualität.

**Größter Fallstrick:** Die isolierte Betrachtung einzelner KI-Modelle. Unternehmen, die sich zu stark auf das „beste“ Modell konzentrieren, vernachlässigen oft Aspekte wie Skalierbarkeit, Integration und Governance-Anforderungen.

## 2. Prozesse neu denken und skalierbar gestalten

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die systematische Integration von KI in bestehende Geschäftsprozesse. Dabei hat sich bewährt, mit überschaubaren Pilotprojekten zu beginnen, diese aber von Anfang an mit Blick auf Skalierbarkeit zu konzipieren. Hierzu gehört auch, den TCO und ROI direkt zu Beginn zu berechnen.

Die Signal Iduna demonstriert diesen Ansatz eindrucksvoll mit ihrem KI-gestützten Assistenzsystem für die Krankenversicherung: „Wir konnten nicht nur die Bearbeitungszeit um über 30 Prozent senken, sondern auch die Fallabschlussquoten im Erstgespräch um 20 Prozent steigern“, berichtet Johannes Rath, Mitglied des Vorstands. Der Erfolg basiert dabei auf der engen Zusammenarbeit von Fach- und Technologieexperten sowie einer klaren Ausrichtung an messbaren Geschäftszielen.

Erfolgsentscheidend ist, nicht zu viele Anwendungsfälle gleichzeitig umzusetzen. Erfolgreiche Implementierungen fokussieren sich zunächst auf wenige, aber strategisch wichtige Use Cases mit klar messbarem Geschäftswert.

## 3. Menschen befähigen und Kompetenzen aufbauen

Der dritte Erfolgsfaktor liegt in der systematischen Entwicklung von KI-Kompetenz auf allen Ebenen der Organisation. „Die größte Herausforderung bei der Einführung generativer KI ist nicht die Technologie selbst, sondern die Befähigung der Mitarbeitenden, kontrolliert damit experimentieren zu können und diese effektiv zu nutzen“, erklärt Patrick Schilling, FSI KI Lead, Google Cloud.

Erfolgreiche Unternehmen setzen dabei auf einen zweigleisigen Ansatz: Zum einen schulen sie ihre Belegschaft breit in KI-Grundlagen und Anwendungsmöglichkeiten. Zum anderen bilden sie gezielt Spezialisten in Bereichen wie Prompt Engineering und KI-Ethik aus. Entscheidend ist dabei die Kultur des „kontrollierten Experimentierens“ – Mitarbeitende werden ermutigt, neue Anwendungsfälle<sup>5)</sup> zu erproben, aber innerhalb definierter Leitplanken.

**Größter Fallstrick:** Die Vernachlässigung des Change Managements. Viele Organisationen unterschätzen den Bedarf an kontinuierlicher Kommunikation und aktivem Stakeholder-Management. Ohne breite Akzeptanz in der Belegschaft bleiben selbst technisch ausgereifte KI-Lösungen wirkungslos.

## Regulatorische Anforderungen als Chance

Die strengen regulatorischen Anforderungen im europäischen Finanzsektor erweisen sich dabei als unerwarteter Vorteil: Die intensive Prüfung der KI-Lösungen durch führende deutsche Finanzinstitute hat zu wertvollen Erkenntnissen geführt, die in die Weiterentwicklung der Plattformen eingeflossen sind. Diese Learnings kommen heute auch Finanzinstituten außerhalb Europas zugute. Die Tatsache, dass die eingesetzten Lösungen sowohl die strengen Prüfungen von Google Cloud<sup>4)</sup> als auch die der deutschen Aufsicht bestanden haben, bietet zusätzliche Sicherheit.

Die Deutsche Bank skaliert erfolgreich ihre KI-Vorhaben und belegt die obigen Thesen: Im Fokus stehen Anwendungsfälle mit unternehmensweitem Potenzial, die die wichtigsten Geschäftsziele unterstützen, insbesondere operative Exzellenz. Mitarbeitende werden ermutigt, Ideen einzubringen, die einen stringenten Qualitätscheck durchlaufen: Neben regulatorischen Aspekten werden Machbarkeit und Durchführbarkeit bewertet. Parallel investiert die Bank erheblich in Schulung und Weiterbildung, um notwendige KI-Kompetenzen auszubauen und bankweit das Verständnis für die Einsatzmöglichkeiten der Technologie zu fördern.

„Diese systematische Herangehensweise hat sich bewährt“, erläutert Christoph Rabenseifner, Chief Strategy Officer im Bereich Technologie, Daten und Innovation der Deutschen Bank. „Wir konzentrieren uns auf den Aufbau einer einheitlichen KI-Plattform mit skalierbaren „Shared Services“, die für weitere Anwendungen genutzt wer-

den können – um KI schnell und vor allem sicher in der gesamten Bank einzuführen.“

Mit mehreren bereits produktiv eingesetzten KI-Anwendungsfällen – von der automatisierten Dokumentenverarbeitung bis hin zu einem digitalen Assistenten – ist die Bank ein Vorreiter. Eine effiziente und kostengünstige Skalierung stellt die Bank durch mehrere „Shared Services“ sicher, die als fachliche und regulatorische Blaupause dienen.

Ein Beispiel ist der dbExtract Shared Service. Dieses auf generativer KI basierende Tool scannt und extrahiert Informationen aus einer Vielzahl komplexer Dokumententypen mit einer Genauigkeit von 97 Prozent. Anschließend werden die Informationen zur Bearbeitung an die zuständigen Teams oder Systeme weitergeleitet, wodurch die Bearbeitungszeit von Dokumenten im Durchschnitt um etwa 40 Prozent reduziert wird.

Die konsequente Weiterentwicklung dieser KI-Vorhaben ist perspektivisch die Bündelung in einer AI-Agenten Plattform als zentrale Basis für Basiswerkzeuge, Orchestration, Modelle, ausführende Agenten und für die Einbindung menschlicher Expertise in den KI-gesteuerten Prozess. Die AI-Agenten Plattform ist das skalierbare und flexible Fundament, um sich an die dynamischen Anforderungen des Finanzwesens anzupassen.

## Fazit: Strategisch vorgehen - pragmatisch und nachhaltig umsetzen

Die erfolgreiche Integration generativer KI erfordert einen ausgewogenen Ansatz aus Menschen, Prozessen und Technologie. Entscheidend ist, Skalierbarkeit von Anfang an mitzudenken, ohne sich in der Komplexität zu verlieren. Unternehmen, die diese drei Erfolgsfaktoren berücksichtigen, können generative KI nachhaltig in ihre Geschäftsprozesse integrieren und damit echten Mehrwert schaffen – für Kunden, Mitarbeitende und das Unternehmen selbst.

Wollen Sie hören, wie 2 komplett KI-generierte Podcast Hosts diesen Artikel für 10 Minuten diskutieren? Dann scannen Sie diesen QR-Code, powered by NotebookLM.



- 1) KI-Studie der neuen Generation von Google Cloud und National Research Group zeigt starken ROI für Early Adopters - Aug 8, 2024
- 2) Regierungsberater warnen: Der Demografie-Schock wird Deutschland hart treffen - Wirtschaft - SZ.de
- 3) Wir erweitern den Zugang von Gemini zu mehr Kunden | Google Arbeitsbereich | Google Workspace-Blog
- 4) Generative AI Evaluation Service – Übersicht | Generative AI on Vertex AI | Google Cloud
- 5) 185 reale KI-Anwendungsfälle aus der Welt von den weltweit führenden Unternehmen | Google Cloud Blog

## Der Autor



**Joachim Wüst** verantwortet bei Google Cloud den Bereich Finanzwirtschaft in Deutschland. Mit über 25 Jahren Erfahrung unterstützt er mit seinem Team Banken und Versicherungen an der Schnittstelle zwischen Business und Technologie bei der Entwicklung und Umsetzung von KI, Cloud und Transformation Initiativen.

# Sichere und skalierbare KI-Lösungen bei der Deutschen Bank: Ein integrativer Lösungsansatz

Von Dr. Raluca Iordache

**Generative KI eröffnet neue Potenziale im Finanzsektor. Unser Artikel beschreibt, wie wir bei der Deutschen Bank auf Basis der Cloud-Technologie mit einem durchgehenden Ansatz sichere und skalierbare KI-Lösungen ermöglichen, die Mehrwert für die Bank schaffen. Durch enge bereichsübergreifende Zusammenarbeit etablieren wir vertrauensvolle KI-Lösungen als „Shared Services“, die schnell im gesamten Unternehmen integriert und weiterentwickelt werden können.**

Seit Jahren nutzen wir klassische KI und maschinelles Lernen für verschiedenste Anwendungen. Mit der Einführung generativer KI seit 2022 erschließen sich nun transformative Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung, Personalisierung, Risikomanagement und Innovation in unseren Geschäftsbereichen.

## Die Cloud als Fundament für die konsequente Nutzung Künstlicher Intelligenz

Basis für die konsequente Nutzung der Möglichkeiten der generativen KI ist für uns die Cloud-Technologie. Durch unsere strategische Partnerschaft mit Google Cloud können wir flexibel und agil auf eine hochmoderne Infrastruktur zugreifen und erhalten Zugang zu den neuesten KI-Funktionen. Die Entwicklung von KI-Modellen wie Gemini und weiteren Funktionalitäten schreitet rasant voran. Daher ist es entscheidend, einen direkten, in die Cloud-Plattform integrierten Zugriff darauf zu haben. Durch die Zusammenarbeit mit Google Cloud können wir bereits vor dem offiziellen Release auf Gen AI-Modelle zugreifen und in einer sicheren Umgebung experimentieren.

## Vom Proof-of-Concept zur Produktionsreife: Verantwortungsvoller Einsatz von KI

Von Anfang an haben wir uns darauf fokussiert, Technologie zu nutzen, um Lösungen für die wichtigsten Geschäftsprioritäten zu entwickeln und konkreten Mehrwert zu schaffen. Unser weltweites Innovationsteam hat in Zusammenarbeit mit den Geschäftsbereichen mehrere hundert Ideen für Einsatzmöglichkeiten zusammengetragen – ausgerichtet an den jeweiligen Geschäftsprioritäten.

Leitendes Prinzip ist es, KI-Fähigkeiten zu entwickeln, die über einzelne Anwendungsfälle hinausgehen und in der gesamten Organisation sicher und skalierbar eingesetzt werden können. Wir sind hierbei wie folgt vorgegangen:

### Priorisierung der Anwendungen

Dazu haben wir einen Ansatz entwickelt, der Anwendungsfälle analysiert, priorisiert und bankweit wiederkehrende Nutzungsmuster identifiziert. Beispiele für solche Muster sind generative Bots, Dokumentendigitalisierung und E-Mail-Routing. Diese Muster dienen als Grundlage für technische Lösungen, die als „Shared Services“ implementiert und somit wiederverwendet werden können. Sie beschleunigen so die Implementierung weiterer Anwendungsfälle, die auf den definierten Nutzungsmustern basieren.

## Etablierung eines Aufsichtsforums zur Einhaltung der Governance

Die Einhaltung regulatorischer Anforderungen ist für die Umsetzung unserer KI-Strategie von zentraler Bedeutung. Zur effektiven Überwachung und Risikobewertung von KI-Lösungen haben wir ein Aufsichtsforum für Künstliche Intelligenz (Artificial Intelligence Oversight Forum) eingerichtet. In diesem Forum arbeiten alle relevanten Kontrollfunktionen der Bank eng zusammen, die für die Produktionsfreigabe eines KI-Anwendungsfalles erforderlich sind, beispielsweise Compliance, Legal, Model Risk Management, Chief Security Office und Non-Financial Risk Management.

Ziel ist es, den KI-Governance-Prozess zu optimieren und die spezifischen KI-Anforderungen übergreifend abzustimmen, ohne dabei unnötige Hürden oder zusätzlichen Aufwand zu generieren.

Als Rahmenwerk für die Governance haben wir im April 2024 unsere interne AI-Management-Policy definiert und veröffentlicht. Diese KI-Policy umfasst die KI-Prinzipien der Deutschen Bank,

### Unser Ansatz für eine sichere, effiziente und skalierbare KI-Entwicklung:

#### 1. Schnelle KI-Entwicklung und sichere Skalierung ermöglichen

- TrailBlazeAI  
Führende KI-Use Cases in die Produktion bringen, um Vertrauen und Wert zu steigern
- FasterAI  
Aus den Use-Cases heraus das Unternehmen befähigen, sicher und schnell weitere ähnliche KI-Use-Cases zu erstellen
- AICreators  
Unsere Use-Cases und dann Fachleute befähigen, sichere KI-Lösungen zu entwickeln

#### SafeAI

#### Wir sind sicher, verantwortungsvoll und kontrolliert in unserem KI-Einsatz.

- 2. Die Organisation befähigen, KI sicher einzusetzen
  - EmpoweredIntelligence  
KI-Kompetenz aufbauen und entwickeln, um die Organisation zu befähigen
  - Generative Value  
Eine klare Messung des KI-Einsatzes und KI-Wertes ermöglichen
  - NextAI  
Die KI-Reise vorantreiben, indem neue KI-Use-Cases geschaffen werden

unsere interne Definition von Künstlicher Intelligenz sowie Kontrollstandards, die sicherstellen, dass die Entwicklung und Nutzung von KI sowohl unseren internen Standards als auch den regulatorischen Anforderungen entsprechen. Die Prinzipien zu Verantwortung, Sicherheit, Vertrauen, Transparenz, Ethik und menschlicher Prüfung („Human-in-the-Loop“) sind Teil unserer Definition und beinhalten darüber hinaus eine klare Risikomenklatur sowie konkrete Prüfungen, die durchgeführt werden müssen.

Um über die ersten Pilotprojekte hinaus einen langfristigen Mehrwert zu schaffen, haben wir uns auf folgende Schwerpunkte konzentriert:

#### ➤ Anpassung der Technologie an unsere Standards

Jedes Modell und jeder Service werden gründlich überprüft und gemeinsam mit Google weiterentwickelt, um den regulatorischen Anforderungen gerecht zu werden. Zusätzlich haben wir interne Leitplanken entwickelt, die sicherstellen, dass Prinzipien wie der Datenschutz unsere Lösungen über die bereits bestehenden Standards hinaus schützen.

#### ➤ Kontinuierliche Erweiterung und iterativer Rollout neuer Funktionalitäten

#### ➤ Befähigung der Organisation, Funktionen effizient und verantwortungsvoll zu nutzen

Dafür haben wir eine zentrale KI-Plattform aufgebaut, die unseren KI-Prinzipien sowie den internen Sicherheits- und Compliance-Standards entspricht. Diese Plattform befähigt unser Engineering-Team, auf die neuesten geprüften Funktionalitäten und auf interne Daten zuzugreifen, um schnell und effektiv neue KI-Lösungen zu entwickeln.

Diese Schwerpunkte sind eng miteinander verknüpft und erfordern eine konsistente Ausrichtung in der gesamten Organisation.

### Ausblick

Wir erwarten, dass KI künftig ein wesentlicher Bestandteil nahezu aller Geschäftsprozesse wird – von internen Abläufen bis zur Kundeninteraktion. Neue Technologien wie KI-Agenten eröffnen zusätzliche Effizienzpotenziale. Entscheidend ist, dass KI echten Mehrwert und wirtschaftlichen Nutzen bringt. Die schnelle technologische Entwicklung erfordert kontinuierliche Anpassungsfähigkeit und ein tiefes technisches Verständnis, um Risiken effektiv zu managen. Der Schlüssel liegt für uns in der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit, um alle Aspekte – von Strategie bis Risikomanagement – ganzheitlich zu berücksichtigen und kontinuierlich zu verbessern.

### Die Autorin



**Dr. Raluca Iordache,**  
Distinguished Engineer,  
KI Transformation Lead,  
Applied Innovation,  
Chief Strategy Office  
Technology, Data and  
Innovation,  
Deutsche Bank.

# Vorhersagen zu treffen ist schwierig, besonders über die Zukunft der KI

Von Michael Zwiefler

Die Entwicklung der Banken seit ihrer Gründung im 14. Jahrhundert zeigt, dass Kapital, Kundenbeziehungen und der Umgang mit Informationen weiterhin zentrale Fähigkeiten sind. Die heutige Herausforderung liegt jedoch in der Nutzung großer Datenmengen und moderner Technologien wie KI und Cloud-Lösungen. Nur Banken, die KI als Kernkompetenz verstehen und den technologischen Wandel aktiv gestalten, werden langfristig wettbewerbsfähig bleiben und zukünftige Marktchancen erfolgreich nutzen.

## Technologie als Treiber des Wandels bei Banken

Technologie war schon immer treibende Kraft in der Bankenwelt – von Großrechnern über Personal Computer und das Internet bis zu Mobiltechnologie und Cloud-Lösungen. Durch das rasche Aufkommen und die Verbesserung von Generativer KI und KI im Allgemeinen stehen Banken vor einem neuen Wendepunkt: Im Gegensatz zu früheren Technologien kann KI natürliche Sprache verstehen, auf Basis von Informationen argumentieren, aus Feedback lernen und zuletzt Inhalte mithilfe großer Sprach- und Transformationsmodelle erstellen.

## Aktuelle Herausforderungen im deutschen Finanzsektor

Deutsche Finanzdienstleister stehen an einem Wendepunkt: Es geht darum, KI erfolgreich in ihre Geschäftsstrategien zu integrieren. Mit einer klaren Vision kann KI die Branche nachhaltig verändern und Potenziale für innovative Geschäftsmodelle wie Embedded und Invisible Banking bieten. Wenn Bankmanager die Chancen über die Kosten-Ertrags-Relation hinaus erkennen, können sie aktiv die Zukunft des Bankwesens gestalten. Viele Unternehmen testen KI derzeit vor allem in kleinen Pilotprojekten (Proof of Concepts, PoC). Lassen Sie sich z. B. von Asien und Nordamerika inspirieren. Hier wird KI bereits erfolgreich skaliert. Bestehende Prozesse werden nicht nur optimiert, sondern es wird verstärkt auf die Gestaltung kundenorientierter „Customer Journeys“ mit KI gesetzt. So können Sie noch besser auf Kundenbedürfnisse eingehen und innovative Lösungen entwickeln. Bei der Nutzung von KI gibt es umfassende Herausforderungen in Hinblick auf Regulatorik, Datenschutz und Mitbestimmungsrechten des Betriebsrates. Eine proaktive Zusammenarbeit mit relevanten Stakeholdern kann eine Entwicklung ethischer und verantwortungsvoller KI-Lösungen im großen Maßstab fördern.

## KI als Kernkompetenz: Der Schlüssel zum Erfolg moderner Banken

Die erfolgreichsten Banken der Welt haben KI als Kernkompetenz auf jeder Ebene ihrer Organisation integriert. Visionäre CEOs haben betont, dass jeder Bankmanager und Mitarbeiter nicht nur Teil eines Finanzdienstleistungsunternehmens, sondern auch Mitglied eines Technologieunternehmens ist. Diese erfolgreichen Banken haben erkannt, dass die rasche Entwicklung von generativer KI, die jetzt in Wochen statt in Quartalen gemessen wird, neue

Denkweisen, Fähigkeiten und eine Technologieplattform erfordert, die es ihnen ermöglicht, sich anzupassen, ohne Komplexität hinzuzufügen und gleichzeitig in der konformsten Weise zu arbeiten.

Einfach ausgedrückt, hängt der Erfolg im Finanzdienstleistungssektor davon ab, KI für neue Geschäftsmodelle, bahnbrechende intelligente Produkte und Dienstleistungen sowie vollständig automatisierte Betriebsmodelle zu nutzen, bei denen manuelle Eingriffe als Defekte angesehen werden. KI erfordert jedoch den richtigen ethischen und verantwortungsvollen Rahmen, erstklassige Sicherheitsmaßnahmen, Mitarbeiter, die gerne neue Technologien nutzen, und vor allem die Fähigkeit, sowohl interne als auch externe Daten zu nutzen, ob strukturiert oder unstrukturiert.

Banken müssen KI in ihre Strategie integrieren und die notwendigen technologischen sowie organisatorischen Anpassungen vornehmen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Cloud- und KI-Plattformen spielen dabei eine entscheidende Rolle für den Erfolg der digitalen Transformation.

Diese Abhängigkeit von Daten erfordert, dass Banken eine Datenlieferkette aufbauen, die in der Lage ist, Datensilos aufzubrechen und sicherzustellen, dass die Organisation Daten aus internen Quellen sowie aus dem Partner-Ökosystem verbinden, virtualisieren, aggregieren, automatisieren, visualisieren und monetarisieren kann. Die einzige Technologie, die die Art von Datenlieferkette ermöglichen kann, die Banken benötigen, ist die Cloud.

## Die Cloud als Schlüsseltechnologie und Enabler für KI-Transformation

Neben Flexibilität und Skalierbarkeit bietet die Cloud Banken auch die KI-Komponenten, die für die Neugestaltung ihres Geschäfts unerlässlich sind.

Banken müssen vermeiden, die Fehler der Vergangenheit zu wiederholen, bei denen sie einige der komplexesten Anwendungs- und IT-Infrastruktursysteme durch die Integration von zusätzlichen Lösungen auf bestehenden Systemen (z.B. Robotic Process Optimization) geschaffen haben. Während diese Punktlösungen spezifische Schmerzen wie ein Schmerzmittel lindern, erhöhen sie letztendlich die Komplexität und die Kosten.

Deshalb hat Microsoft unsere führende Cloud-Plattform Azure sowie unsere Arbeitsplatz- und Sicherheitsprodukte und -lösungen mit Microsoft Copilot erweitert. Es ist wichtig zu verstehen, dass Copilot nicht nur eine einzelne KI-Lösung ist, sondern eine ausgeklügelte KI-Plattform. Sie ermöglicht Off-the-Shelf-KI (Copilot 365 und spezialisierte Copilots für Vertrieb und Dienstleistungen) über unsere No-Code/Low-Code Power Plattform bis hin zu Azure Studio AI, das maßgeschneiderte und hochentwickelte KI-Lösungen ermöglicht.

Die Copilot-KI-Plattform bietet Banken auch die Möglichkeit, eine breite Palette von großen und kleinen Sprachmodellen von Microsoft, OpenAI sowie vielen anderen führenden KI-Unternehmen zu nutzen.

## Investitionen in die Zukunft

Die Copilot-Plattform bietet Finanzdienstleistern ein Kontinuum von KI-Lösungen, die alle auf derselben Technologie basieren und hochentwickelte Sicherheits- und Compliance-Funktionen bieten. Die Einführung der Copilot-Plattform reduziert die Komplexität und die Kosten und nutzt Microsofts signifikante Investitionen in KI.

Diese Investitionen sind aufgrund der raschen Entwicklungen in der KI von entscheidender Bedeutung. Wir sind in nur wenigen Monaten von einfachen LLM zu multimodalen Modellen übergegangen. Jede Iteration von LLM und SLM zeigt neue Fähigkeiten und ermöglicht neue Anwendungsfälle. Microsoft arbeitet an fortschrittlichen Intelligent-Agent-Ansätzen, die eine breite Palette spezialisierter KI-Lösungen nutzen können. Darüber hinaus können wir sehen, wie IoT-Geräte, autonome Systeme und fortschrittliche „Digitale Twins“ von Unternehmen neue Zins- und Gebühreneinnahmequellen für Banken eröffnen werden. Schließlich werden KI und Quantencomputing auch erhebliche Auswirkungen auf die Finanzdienstleistungsbranche haben.

## Fazit

All diese raschen Entwicklungen in KI-Modellen, Software und Hardware erinnern an ein Zitat des berühmten Physikers Niels Bohr: „Vorhersagen zu treffen ist schwierig, besonders über die Zukunft“. Während wir die Zukunft der KI nicht vorhersagen können, haben wir unsere Fähigkeiten und Ressourcen darauf ausgerichtet, sie so zu gestalten, dass wir jede Person und jede Organisation auf dem Planeten befähigen, mehr zu erreichen.

## Der Autor



Michael Zwiefler ist General Manager für Microsoft Financial Services in Deutschland. Vor seiner Zeit bei Microsoft hat Michael als Business Consulting Partner in globalen Rollen mit vielen der innovativsten Banken und Versicherungen der Welt zum Thema Digitale Transformation und KI gearbeitet.

# Gemeinsam in die Zukunft: Die KI-Journey der Zurich Gruppe Deutschland

Von Alexander Rosell und Dr. Nina Roth

Die Zurich Gruppe Deutschland hat sich in den vergangenen Jahren kontinuierlich als Vorreiter im Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) positioniert. Die Einführung von generativer KI (Gen AI) hat uns darin bekräftigt, dass unser Weg zur Integration von KI nicht nur eine technologische Herausforderung ist, sondern ein umfassender Veränderungsprozess, der die gesamte Organisation betrifft. In diesem Artikel beleuchten wir, wie wir diese Transformation durch eine klare Strategie, gezielten Wissenstransfer und die aktive Einbindung aller Mitarbeitenden erfolgreich gestalten.

## KI-Strategie als Reise: Bitte alle einsteigen!

Die Einführung von Gen AI ist weit mehr als ein technisches Upgrade - es ist ein kultureller Wandel, der die Arbeitsweise der gesamten Organisation beeinflusst. Ein zentraler Erfolgsfaktor ist für uns, alle Mitarbeitenden in diesen Wandel einzubeziehen. Wir setzen auf eine integrative KI-Strategie, die sowohl Führungskräfte als auch Fachkräfte aktiviert und als Multiplikatoren wirken lässt. Durch gezielte Schulungsmaßnahmen und Impulsvorträge versetzen wir technologieaffine Mitarbeitende und Führungskräfte in die Lage, als Botschafter der KI-Initiative zu agieren und die notwendige Weiterentwicklung im gesamten Unternehmen voranzutreiben.

## Unsere KI-Reise in vier Phasen

Unsere Strategie folgt einem strukturierten Ansatz, der in vier Phasen unterteilt ist. Jede dieser Phasen wurde speziell entwickelt, um den Mitarbeitenden zu helfen, die Vorteile von KI schrittweise zu verstehen und anzuwenden.

### Phase 1: Kompetenzaufbau

Der Aufbau von Kompetenzen steht am Anfang unserer Reise. Wir bieten unseren Mitarbeitenden Zugang zu einer Vielzahl von Schulungen und KI-Tools, darunter „ZuriChat“, unsere interne Variante von ChatGPT. Ziel ist es, eine breite Basis an KI-Kompetenzen in der gesamten Organisation aufzubauen, so dass alle Mitarbeitenden mit den grundlegenden Möglichkeiten von KI vertraut sind. Mit diesen ersten Schritten legen wir den Grundstein für die weitere Reise.

### Phase 2: Prozessoptimierung (Adaption)

In der zweiten Phase steht die Prozessoptimierung im Vordergrund. Hier setzen wir Lösungen wie Microsoft Copilot ein, um Geschäftsprozesse effizienter zu gestalten und Arbeitsabläufe zu automatisieren.

Diese Phase baut auf der ersten auf, indem wir sicherstellen, dass die Mitarbeitenden über grundlegende KI-Kompetenzen verfügen, bevor sie KI-Tools in ihrer täglichen Arbeit einsetzen. Mit unserem eigens entwickelten KI-Tool für die Dokumentenanalyse bearbeiten Fachkräfte so Regelaufgaben effizienter, was uns bei der stetig wachsenden Zahl von Geschäftsfällen hilft.

### Phase 3: Mitgestaltung durch Fachbereiche (Evolution)

In der dritten Phase ist es Fachbereichen möglich, Verantwortung für die Identifikation von KI-Anwendungsfällen zu übernehmen. Die enge Zusammenarbeit mit den KI-Spezialisten in der Organisation führt zu maßgeschneiderten Lösungen, die direkt auf die realen Herausforderungen der Fachbereiche eingehen.

### Phase 4: Das „New Normal“

In der letzten Phase geht es darum, dass unsere Fachbereiche die Kompetenz entwickeln, das Geschäftsmodell mit KI aktiv zu gestalten und innovative Ansätze zu entwickeln. Die Fachbereiche übernehmen die Verantwortung, KI-basierte Geschäftsmodelle eigenständig zu entwickeln und zu optimieren. Diese Phase ist entscheidend für den organisatorischen Wandel hin zu einem KI-getriebenen Unternehmen.

## Erfolgsfaktoren: Technologie trifft auf Unternehmenskultur

Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Verbindung von Technologie und Unternehmenskultur. Zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren unserer KI-Transformation gehört die Zentralisierung der KI-Plattform sowie die Dezentralisierung der Verantwortung

durch ein „Hub & Spoke“ Modell. Unsere zentrale KI-Plattform ermöglicht eine robuste und skalierbare Infrastruktur für die Integration von KI-Lösungen in der Cloud. Dazu gehört auch die Etablierung von Standards, um Projekte effizienter umzusetzen und gleichzeitig auch neuen Regularien (z.B. EU AI Act) zu entsprechen. Gleichzeitig stellen wir sicher, dass die Fachbereiche durch Citizen Data Specialists Verantwortung für ihre Daten übernehmen, um Silodenken zu vermeiden und übergreifende Projekte zu ermöglichen. Durch die Dezentralisierung von Kompetenz und Verantwortung fördern wir eine breitere Akzeptanz und Anwendung von KI im gesamten Unternehmen.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist unser Fokus auf „Learning by Doing“. Die besten Ideen für KI-Anwendungen kommen oft direkt aus den Fachbereichen. Dort kennt man die spezifischen Herausforderungen des Tagesgeschäfts und hat das nötige Verständnis für die Daten, die für eine erfolgreiche KI-Implementierung benötigt werden. Denn auch mit Gen AI gilt weiterhin: Ohne qualitativ hochwertige Daten gibt es keinen erfolgreichen KI-Case. Ein Beispiel für dieses Konzept ist die Entwicklung einer einfachen KI-gestützten Fachdatenextraktion für Ausweisdokumente, die sich später zu einem kompletten Datenpfad für unstrukturierte Daten entwickelte und jetzt die Grundlage für die Datenverarbeitung mit Gen AI bildet.

## Gemeinsam zum Erfolg

Unsere KI-Journey bei der Zurich Gruppe Deutschland zeigt, dass der Erfolg einer KI-Strategie nicht nur von der Technologie abhängt, sondern auch von der ganzheitlichen Einbindung aller Mitarbeitenden und einer starken Unternehmenskultur. Durch eine klare Strategie, gezielten Wissenstransfer und die Integration von KI-Kompetenzen in alle Unternehmensbereiche schaffen wir die Voraussetzungen für eine erfolgreiche und nachhaltige KI-getriebene Zukunft. Die kontinuierliche Feinjustierung der KI-Strategie und die enge Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen und KI-Spezialisten sind dabei entscheidend, um den Mehrwert von KI nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für unsere Kunden langfristig zu maximieren.

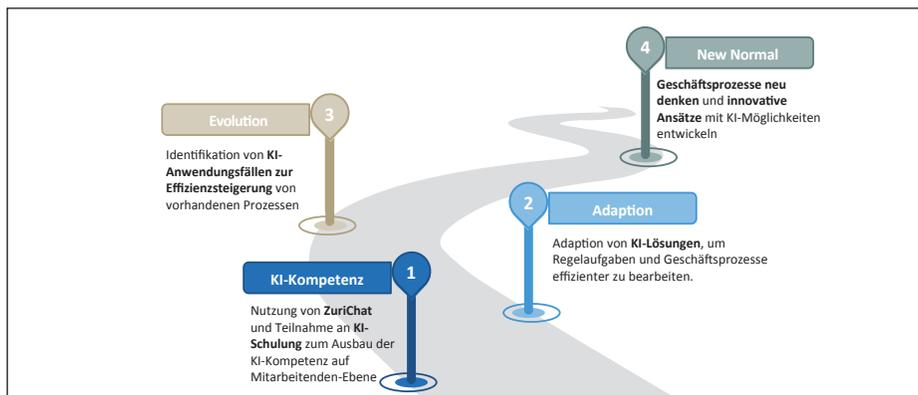
## Das Autorenteam



**Alexander Rosell** ist Head of Data&AI bei der Zurich Gruppe Deutschland. In dieser Funktion verantwortet er die KI- und Datenplattformen und leitet das AI-Lab sowie die Entwicklung der KI-Strategie.



**Dr. Nina Roth**, promovierte Astrophysikerin, ist Chief Data Scientist im AI-Lab der Zurich Gruppe Deutschland und verantwortlich für die Konzeption und Umsetzung von KI-Anwendungsfällen sowie die Etablierung von Kooperationsstandards.



KI-Kompetenz ausbauen und zur Geschäftsentwicklung nutzen

Quelle: Zurich

# Hindernisse überwinden: Mit KI-Reifegradbewertung zum Erfolg

Von Jens Hofmeister und Harsh Shah

Künstliche Intelligenz (KI) ist zu einem zentralen Bestandteil der Unternehmensstrategie geworden. Mit der generativen KI hat sie sich von einer Nischenanwendung zu einem unverzichtbaren Werkzeug für alle Branchen entwickelt. Unternehmen investieren erhebliche Summen in KI, doch viele stehen vor ethischen und strategischen Herausforderungen. Eine KI-Reifegradbewertung hilft, die organisatorische Bereitschaft zu prüfen und Schwachstellen frühzeitig zu erkennen, damit Investitionen nicht verpuffen und das Potenzial von KI voll ausgeschöpft wird.

**KI-Reifegradbewertung: Den Weg zu erfolgreichen KI-Projekten ebnen**

Die rasante Entwicklung der Künstlichen Intelligenz stellt viele Unternehmen vor Herausforderungen, da sie sowohl Zeit als auch strategische Aufmerksamkeit erfordert, die Führungskräfte oft nicht in ausreichendem Maße aufbringen können.

Durch einen systematischen Ansatz und die Analyse von Experten wird der Reifegrad des Unternehmens in verschiedenen Schlüsselbereichen ermittelt. Dabei werden nicht nur Best-Practice-Empfehlungen gegeben, sondern auch sinnvolle von weniger relevanten Lösungen unterschieden. Die Bewertung umfasst Technologie, Datenqualität, Mitarbeiterqualifikation sowie eine offene Unternehmenskultur und -struktur und trägt dazu bei, dass die im Folgenden genannten Hindernisse erfolgreich bewältigt werden können.

## Herausforderungen: Häufige Hindernisse für eine erfolgreiche KI-Strategie

**Unzureichende Daten und Governance:** KI-Modelle benötigen hochwertige Daten! Ohne sie bleiben Anwendungen ineffektiv. Besonders Banken und Versicherungen müssen eine Balance zwischen Datennutzung und Compliance finden. „Für uns ist die Herausforderung, sicherzustellen, dass KI innerhalb der Vorschriften bleibt“, sagt Monica Gonzalez Peñas, Chief Customer and Marketing Officer bei Allianz.<sup>2)</sup>

**Fehlende Gesamt KI-Strategie:** KI-Initiativen ohne strategische Anbindung führen zu geringer Akzeptanz und mangelndem Wert. KI-Projekte müssen in die strategischen Unternehmensziele einzufließen. **Fachkräftemangel:** Die Nachfrage nach KI-Fachkräften übersteigt das Angebot. Neue Rollen wie Prompt Engineers werden immer wichtiger. Während 15 Prozent der Führungskräfte und 20 Prozent der Mitarbeiter generative KI nutzen<sup>3)</sup>, hindern mangelnde Kompetenzen die breite Nutzung.

**Kultur und Wandel:** KI erfordert Verhaltensänderungen. Die Umsetzung fokussiert oft auf das Verhalten – was Mitarbeiter tun, ist wichtiger als was sie denken.

**Das richtige Modell wählen:** Nicht alle KI-Modelle sind gleich gut geeignet. Große Sprachmodelle sind leistungsstark, aber oft sind kleinere, spezialisierte Modelle präziser.

### Investitionen in generative KI<sup>1)</sup>:

- Unternehmen investieren im Schnitt 100 Millionen US-Dollar in generative KI.
- 80 Prozent der Unternehmen haben ihre Investitionen in generative KI erhöht.
- 24 Prozent der großen Unternehmen haben generative KI aktiv integriert – ein Anstieg von 6 Prozent im Vergleich zum Vorjahr.
- Nur 3 Prozent der Unternehmen verbieten die Nutzung öffentlicher KI-Tools.

## Nutzen der Bewertung

**Benchmarking:** Eine KI-Bewertung hilft Unternehmen, ihre Position im Vergleich zum Markt zu verstehen und Wettbewerbsvorteile zu visualisieren.

**Lücken und Chancen identifizieren:** Die Analyse des Innovationspotenzials und der Prozesse zeigt gezielt Schwächen und Verbesserungsmöglichkeiten auf.

**Hypothesen generieren:** Die Bewertung liefert Hypothesen zu potenziellen KI-Anwendungen und organisatorischen Anpassungen, die weiter untersucht werden sollten.

**Strategischen Fahrplan erstellen:** Der wichtigste Nutzen der Bewertung ist ein strategischer Fahrplan mit klaren Zielen und Metriken, um Fortschritte zu verfolgen.

## Wichtige Schwerpunkte nach der Bewertung

Eine KI-Reifegradbewertung ermittelt einen Wert entlang der folgenden 8 Dimensionen und leitet daraus eine personalisierte Handlungsempfehlung ab.

**KI-Strategie und -Fabrik:** KI wird zunehmend als Motor für die Transformation von Geschäftsmodellen betrachtet. Die Zentralisierung und Standardisierung der Implementierung von Anwendungsfällen sichern Effizienz und Skalierbarkeit.

**Use Case-Steuerung:** Die Entwicklung eines konsolidierten Portfolios und eines Priorisierungstools für KI-Anwendungsfälle ermöglicht eine strukturierte und zielgerichtete Umsetzung. Quartalsweise Budgetzuweisungen und der Fokus auf Geschäftswert maximiert den Nutzen von KI-Anwendungen.

**Infrastruktur:** Partnerschaften mit Cloud-Anbietern bieten schnelle Lösungen, reduzieren Entwicklungszeiten und gewährleisten Flexibilität durch unabhängige Make-or-Buy-Entscheidungen.

**Partnernetzwerk:** 70 Prozent der Unternehmen nutzen externe oder hybride KI-Lösungen<sup>1)</sup>. Kooperationen mit Technologieführern und spezialisierten Start-ups beschleunigen den Zugang zu fortschrittlicher Technologie sowie Finanzierungsmöglichkeiten.

**Datenfabrik-Framework:** Ein gemeinsames Datenökosystem und integrierte Governance mit Datenkatalog optimieren Datenverfügbarkeit. Saubere Daten maximieren die Wirksamkeit generativer KI.

**Self-Service Plattform:** Die niedrigschwellige Self-Service-Plattform fördert eine Datenkultur, schnelles Prototyping und datengesteuerte Entscheidungen durch einfache KI-Integration in Arbeitsabläufe.

**Kompetenzen und KI-freundliche Kultur:** Förderung einer ganzheitlichen Kommunikation über KI im gesamten Unternehmen, um Widerstand zu vermeiden und den Wert von Anwendungsfällen zu maximieren. „Der Mensch“ muss mit einbezogen werden, um qualitativ hochwertige Ergebnisse zu gewährleisten. Die Rolle der generativen KI bei der Ergänzung und Stärkung der menschlichen Intelligenz hervorheben, nicht deren Ersatz.

**Compliance:** Die Einhaltung regulatorischer und ethischer Anforderungen bildet die Grundlage für den vertrauensvollen Einsatz von KI, den Schutz sensibler Daten und die skalierbare Nutzung innerhalb von Organisationen.

### KI braucht Strategie

Erfolgreiche Unternehmen verankern KI als strategische Säule und gestalten die Zukunft aktiv mit. Der Weg zur KI-Reife ist keine bloße technische Aufrüstung, sondern eine strategische Transformation, die tiefes Verständnis, kontinuierliches Lernen und Anpassung erfordert.

1) Capgemini Research Institute, "Generative AI in organizations" 2024

2) Capgemini Research Institute, "Generative AI and the evolving role of marketing: A CMO's playbook" 2023

3) Capgemini Research Institute, "Gen AI at work: Shaping the future of organizations" 2024

### Die Autoren

#### Jens Hofmeister

ist Vice President Innovation & Strategy bei Capgemini Invent in Deutschland. Mit seinem Team berät er Unternehmen und Start-ups weltweit bei der Entwicklung neuer Produkte, Services und Geschäftsstrategien. Er gilt zudem als Experte für Venture Clienting und AI / Gen AI-Strategien.



#### Harsh Shah

verfügt über langjährige Erfahrung in den Bereichen Innovation, Geschäftsentwicklung und UX-Strategie. Bei Capgemini Invent in Deutschland ist er Experte für Gen AI Strategie, Start-ups, und berät Kunden diverser Industrien.

