

E-Book

Change Management für KI-gesteuerte Prozesse: 7 Erfolgsstrategien

Ein Guide für CFOs, Führungskräfte
und KI-Enthusiasten



Inhalte

Einleitung.....	3
1. Die eigene KI-Vision.....	4
2. Aufklärung & Reskilling	5
3. Die richtigen Stakeholder.....	6
4. Kommunikation mit Herz & Kopf	7
5. Eine Fahrt im Feedback-Loop.....	8
6. Vorbereitung & Training	9
7. Herausforderungen der Post-Implementierung	10
Unser Modell für den KI-Change	11
Hi, wir sind Esker.....	13

Einleitung

Immer schneller werden neue hochrangige Technologien entwickelt, die unsere Welt verändern sollen, doch gestaltet sich die Einführung dieser Systeme häufig zu kompliziert für Unternehmen. Für die künstliche Intelligenz und das Machine Learning war dies ebenfalls lange der Fall, bis wir einen Wendepunkt erreicht haben, ab welchem Geschäftsführende, CFOs, CEOs und Abteilungsleitende die Technologie für vollautomatisierte Geschäftsprozesse, Wettbewerbsvorteile, eine optimierte Mitarbeitererfahrung und reduzierte Kosten nutzen konnten.

Tom Godden, Enterprise Strategist bei AWS, sieht die Chancen der KI vor allem in einer Art Perpetuum Mobile, dem „Data Network Effect“: Höhere Datenmengen sorgen für bessere Algorithmen, was die Akquise erhöht und zu zufriedeneren Kunden führt, die wiederum mehr Daten generieren und so weiter¹. Besonders für Prozesse im Source-to-Pay (S2P) – das umfasst die strategische Beschaffung, den operativen Einkauf sowie die Kreditorenbuchhaltung – ist der von Godden beschriebene Effekt leicht umzusetzen und Prozesseffizienzen, Kosteneinsparungen und Mitarbeitermotivation kristallisieren sich mit jedem Tag weiter heraus.

Allerdings ist ein Wandel in Richtung KI-gestützte Source-to-Pay-Prozesse mit einigen Überlegungen verbunden. Wie gehen CFOs, CEOs und Führungskräfte das Thema richtig an? Welche Strategien gibt es für die digitale Transformation? Welche Aspekte müssen bei der Kommunikation berücksichtigt werden?

Wir haben diesen Guide erstellt, um Sie bei einem erfolgreichen KI-Change zu unterstützen und Ihnen wertvolle Tipps an die Hand zu geben. Sehen Sie diesen Leitfaden als Gerüst und passen Sie ihn so an, dass Ihre eigenen unternehmensspezifischen Ziele und Strategien erfüllt werden können.

01 Die eigene KI-Vision

Das Kreieren und fortlaufende Implementieren einer durchdachten KI-Vision ist nicht nur der Ausgangspunkt, sondern vor allem ein Fixpunkt für die Implementierung neuer Technologien. Nichtsdestotrotz müssen Sie grundsätzlich prüfen, ob Ihr Unternehmen überhaupt bereit für Prozesse ist, die ganz oder teilweise KI-gestützt funktionieren. Von „AI Readiness“ wird gesprochen, wenn Unternehmen darauf vorbereitet sind, Veränderungen erfolgreich durchzuführen, die auf KI-relevanten Applikationen und Technologien basieren². Reflektieren Sie über den Status Quo und entdecken Sie Lücken, bei denen KI eingreifen und optimieren kann. In Sourcing- und Beschaffungsprozessen wären dies beispielsweise Ausschreibungen und Preisverhandlungen in On-Demand-Auktionen, aber auch automatisierte 3-Way-Matching-Verfahren. Eine vollvernetzte und automatisierte Kreditorenbuchhaltung ermöglicht etwa automatisierte Dunkelbuchungen, bei denen eine große Menge an manueller Arbeit und Zeit eingespart werden kann. Finden Sie genau diese Lücken in Ihrem Unternehmen, leiten Sie daraus Ihre ganz eigene KI-Vision ab. Dadurch minimieren Sie Risiken und solidieren Ihre Entscheidung³.

Neben der Definition von konkreten Zielen und Wunschscenarien für die Zukunft Ihres Unternehmens sollten Sie sicherstellen, dass der Zweck und die Vorteile der KI von allen Mitarbeitenden verstanden und nachvollzogen werden können. Dies ist keine leichte Aufgabe, zumal immer noch viele Missverständnisse und Fehlinterpretationen vorherrschen, welche den wahren Nutzen KI-basierter Systeme torpedieren. Um Vertrauen und Transparenz zu erzeugen, ist es daher elementar, dass Aufklärung über den Umgang mit KI-Technologien stattfindet⁴. Mitarbeitende müssen verstehen, welche exakten Vorteile sie selbst und ihre Arbeitsumgebung von der Technologie erlangen können.

Wir haben einige der Vorteile einer automatisierten Rechnungseingangsverarbeitung für Sie aufgeschlüsselt. Betrachten Sie Ihre Organisation, finden Sie sicherlich viele Anknüpfungspunkte zur Gestaltung Ihrer eigenen KI-Vision.

- **Höhere Produktivität:** KI-Systeme können sich wiederholende Dateneingabe-, Validierungs- und Abgleichsaufgaben übernehmen. Die bei der manuellen Verarbeitung eingesparten Stunden führen zu einer höheren Produktivität.
- **Kostenreduzierung:** KI-Tools senken die mit der manuellen Verarbeitung von Dokumenten verbundenen Kosten um 75 % oder mehr. Sie bieten einen schnellen ROI durch Einsparungen.
- **Genauigkeit:** KI-Techniken haben eine um 50-80 % höhere Genauigkeit als die menschliche Verarbeitung, da sie Fehler eliminieren⁵. Dies verbessert die Einhaltung von Vorschriften und Compliance.
- **Skalierbarkeit:** KI-Systeme lassen sich leicht vergrößern oder verkleinern, um Schwankungen im Dokumentenvolumen auszugleichen. Dies bietet Agilität bei Wachstum oder saisonalen Spitzen.
- **Bessere Sichtbarkeit:** KI-Dashboards bieten Echtzeit-Analysen zu ausstehenden Rechnungen, Cashflow, Duplikaten usw. Dies ermöglicht fundierte Entscheidungen.
- **Schnellere Bearbeitung:** KI verkürzt die Bearbeitungszyklen für Rechnungen von Wochen auf Tage, indem Genehmigungen automatisiert werden. Lieferantenbeziehungen werden optimiert.
- **Betrugsprävention:** Durch intelligenten Abgleich und Anomalieerkennung werden potenzielle Abrechnungsfehler oder Betrugsfälle erkannt.

Aufklärung & Reskilling

Die verzerrte Wahrnehmung, künstliche Intelligenz könne Menschen ihre Arbeit nehmen, entsteht schnell. Je intensiver Sie jedoch über neue Technologien recherchieren, und je mehr Sie dabei Ihre eigene Einstellung zu KI reflektieren, desto schneller werden Sie merken, dass KI einen anderen Nutzen hat. Sie soll uns alle bei manuellen, repetitiven und teils langweiligen Aufgaben unterstützen – nicht ersetzen. Das beste Beispiel ist der/die Finanzbuchhalter/in. Die Erfassung von Eingangsrechnungen im ERP gehört zu solchen Aufgaben, die leicht zu automatisieren sind. Sämtliche Informationen auf unterschiedlichsten Rechnungslayouts können von KI-Softwares ausgelesen, verarbeitet und buchhalterisch prozessiert werden. Je höher Ihre Automatisierungsrate in diesem Prozess ist, desto weniger müssen sich Ihre Mitarbeitenden mit der Rechnungserfassung beschäftigen. Es bleibt schlussendlich mehr Zeit für höherwertige Aufgaben wie beispielsweise das Vor- und Nachbereiten von Audits, Korrekturarbeiten, Jahresabschlüsse oder Projektarbeiten.

Zusätzlich bietet KI ihren Mitarbeitenden die Chance auf Reskilling – dem Erlernen von neuen Fertigkeiten, die in Zukunft Berufs- und Arbeitsmarktrelevanz erlangen werden in Verbindung mit dem Vernachlässigen obsoleter Fähigkeiten. So lernen Angestellte in der Finanzbuchhaltung den Umgang mit KI-Tools, etwa im Zuge des „Teachings“ bei welchem durch das System als anomal erkannte Rechnungen korrigiert werden. Somit lernt nicht nur das System, sondern auch der Mitarbeitende, der sich intensiv mit der Software beschäftigt. Umsetzbar ist dies nicht nur durch gezielte externe Weiterbildungen (z. B. Schulungen für neue Systeme), sondern auch in Test- und Betaphasen solcher Systeme, die Sie in Zukunft langfristig implementieren möchten.

Diese Entwicklung muss als Bestandteil Ihrer KI-Vision unbedingt mit Ihren Angestellten kommuniziert werden. Eine aktive Führungsrolle für den KI-Wandel kann einen entscheidenden Einfluss auf die Arbeitsleistung und Motivation der Mitarbeitenden haben⁶. Entwickeln Sie ein ganzheitliches Verständnis für künstliche Intelligenz und betonen Sie die individuellen Vorteile, von denen nicht nur Ihr Unternehmen profitiert, sondern auch die Mitarbeitenden selbst. Gerade bei jüngeren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sollten Sie hier auf offene Ohren stoßen: spannende und neue Workflows, sinnhafte und strategischere Aufgaben und schnelle digitale Prozesse.



03

Die richtigen Stakeholder

Von dem Aufsetzen einer KI-Vision über die Kommunikation der Vorteile für Einzelne gelangen wir nun an den Punkt alle involvierten Stakeholder zu überzeugen. Eine Mammutaufgabe? Nicht unbedingt.

Die richtigen Stakeholder zu definieren, ist ein wichtiger Schritt, um den KI-Wandel erfolgreich herbeizuführen. Nicht nur interne Stakeholder wie Führungskräfte, das mittlere Management oder schlussendlich die Mitarbeitenden können hier einen Einfluss ausüben, sondern auch externe Implementierungspartner. Es gilt, dass die KI-Initiative von den richtigen Stakeholdern verstanden und vollständig unterstützt wird. Sollten sich Zweifel breitmachen, klären Sie weiter auf und betonen die strategische Relevanz der Technologie innerhalb Ihrer Prozesse und für Ihr Unternehmen. Das Argument, KI gefährde Arbeitsplätze, lässt sich schnell negieren: Die Gefahr eines Stellenabbaus ist besonders hoch, wenn keine KI eingesetzt wird, da das Unternehmen in seiner Effizienz und Produktivität nicht mehr konkurrenzfähig ist.

Viel wichtiger ist jedoch, Schlüsselrollen aus den betroffenen Abteilungen zu identifizieren. In unserem Beispiel der Source-to-Pay-Prozesse könnten dies Mitarbeitende oder Führungskräfte aus den Bereichen Finanzen, Procurement oder Beschaffung sein. Geben Sie allen Beteiligten die Chance, ihre Ideen mit einzubringen und Teil des Wandels zu sein. Dadurch wird das Gefühl von Ownership und Beteiligung steigen und der Wandel wird zu einem gemeinsamen Erfolg.

Sie können noch einen Schritt weiter gehen, und besonders motivierte Mitarbeitende, die den KI-Wandel nicht nur befürworten, sondern auch aktiv unterstützen, als „Champions“ einsetzen. Mit ihrer Motivation wirken sie bestärkend auf ihr Umfeld und können dieses Gefühl des Empowerments manchmal schneller propagieren als Sie selbst, da die Veränderung je nach Konstellation nicht nach dem Top-Down-Prinzip kommuniziert wird, sondern von innen heraus.



04 Kommunikation mit Herz & Kopf

Im bisherigen Verlauf wurden unter anderem die Themen Aufklärung und Reskilling, Stakeholder, KI-Vision und Motivation genannt und im Rahmen eines KI-Wandels erläutert. Bei all diesen Themen spielt eine adjustierte und fein formulierte Kommunikation eine wichtige Rolle. Häufig ist das „Wie“ sogar wichtiger als das „Was“. Für eine erfolgreiche und inklusive digitale Transformation geben wir Ihnen folgende Handlungsempfehlungen, wie Sie optimal mit Ihrem Umfeld kommunizieren, sodass auch Ihre Vision ganzheitlich verstanden und schlussendlich umgesetzt wird.

Mit Empathie...

Vielen Menschen ist ein anstehender Wandel unangenehm. Er versetzt sie in Unsicherheit, vor allem wenn ein Kontrollverlust über bestehende und etablierte Prozesse erfolgt. Gesetzt den Fall, dass Ihre Mitarbeitenden und sämtliche Stakeholder dem Wandel kritisch gegenüberstehen, agieren Sie emphatisch: Versetzen Sie sich aktiv in die Lage Ihrer Angestellten und kommunizieren Sie explizit, welche Gedanken und Gefühle bei ihnen vorherrschend sein können. Machen Sie ihnen jedoch im gleichen Zuge auch Mut, dass der anstehende Wandel eine Chance bietet, aktuelle Probleme in Workflows zu beheben und Mitarbeitende die Möglichkeit bekommen, ungeliebte Aufgaben loszuwerden. Mit diesem Bottom-Up-Prinzip drehen Sie klassische Hierarchien um und kreieren einen inklusiven Change – und keinen standardisierten Roll-Out.

und dem richtigen Timing...

Stellen Sie sich vor, Sie erfahren von anstehenden Änderungen nur beiläufig von Kolleginnen und Kollegen. Rechnen Sie dann noch die selektive Wahrnehmung unterschiedlicher Angestellter hinzu (die „Bedrohung“ der KI) und der Change beginnt bereits jetzt suboptimal. Sie fühlen sich als Betroffene oder Betroffener bereits jetzt ausgeschlossen und machtlos. Daher ist es essentiell, sämtliche Beteiligten frühzeitig in Ihre Pläne einzuweißen und die Gestaltungsmöglichkeit durch Mitarbeitende ausdrücklich zu betonen. Dies vermeidet einen spontanen Leistungsabfall innerhalb der Belegschaft und reduziert Gefühle wie Abneigung oder Wut.

auf der richtigen Plattform!

Wie kommunizieren Sie grundsätzlich mit Ihren Mitarbeitenden? Gibt es ein digitales Intranet, ein schwarzes Brett, interne Newsletter oder vielleicht sogar eine Mitarbeiter-App? Über welche Plattform Sie auch kommunizieren, stellen Sie sicher, dass die höchstmögliche Sichtbarkeit gegeben ist und die Meilensteine des Wandels, die Sie und Ihr Team erreichen, vollständig verstanden und zelebriert werden. Über die richtige Plattform(en) können Sie zudem zum Engagement aufrufen: Mitarbeitende haben die Chance, sich zum bestehenden Wandel zu äußern und Ihnen mitzuteilen, was gefällt und wo noch Defizite herrschen. Ob der analoge „Kummerkasten“ neben dem schwarzen Brett oder der Like-Button im Social Intranet genutzt wird, hängt hierbei stark von Ihren Unternehmensstrukturen ab.

05

Eine Fahrt im Feedback-Loop

Der Kritik gegenüber KI-Technologien seitens Ihrer Mitarbeitenden standen wir bisher... kritisch gegenüber. Eine gewisse Skepsis am Wandel kann jedoch auch nützlich sein, wenn Sie ein bestmögliches Ergebnis erzielen möchten. Sollte sich eine Mitarbeiterin beispielsweise skeptisch gegenüber der digitalen und automatischen Archivierungsfunktion von Eingangsrechnungen äußern, bietet dies eine Chance, das Thema Datenschutz und Serversicherheit zu hinterfragen. Ohne die Skepsis Ihrer Mitarbeiterin wäre dieses Thema vielleicht gar nicht erst zur Sprache gekommen.

Etablieren Sie daher einen regelmäßigen Feedback-Loop, bei welchem sich ihre „Champions“ (siehe Strategie 3 – „die richtigen Stakeholder“), die Testbenutzerinnen und -benutzer sowie Führungskräfte zum Projekt äußern können. Dabei ist es wichtig, einen Rahmen zu erstellen, in welchem Sie auch authentisches Feedback erwarten können. Mitarbeitende auf operativer Ebene reden mit CFOs sicherlich in einer anderen Rhetorik, als sie es mit ihren direkten Vorgesetzten, mit denen sie tagtäglich zusammenarbeiten, tun würden. Ob Sie hierbei Gesprächsrunden, Feedback-Portale, Kommunikationstools oder Projektmanagementtools verwenden, hängt wiederum stark von Ihrer Struktur und Zielen ab.

Sorgen Sie dafür, dass relevantes und signifikantes Feedback auch verarbeitet und umgesetzt wird. Gerade unternehmensspezifische Workflows können zwar im Zuge des Wandels optimiert, aber vielleicht nicht gänzlich verändert werden. Die Software-Lösung, welche Sie implementieren, wird hierbei vom Dienstleister für Sie individualisiert, sodass Ihre Prozesse klar im KI-System dargestellt werden können. Neben diesem direkten Erfolg, liegt es an Ihnen, regelmäßige Updates, Erfolge, Herausforderungen und den Status Quo der KI-Vision zu kommunizieren.



06 Vorbereitung & Training

Der Einstieg in den Wandel, der Umgang mit neuer Software und KI-Technologie, das Akzeptieren und Freude an neuen Arbeitsweisen. All das muss vorbereitet werden, um den Mitarbeitenden ein optimales Onboarding zu ermöglichen. Durch ganzheitliches Training und Unterstützung in einer Beta-Testphase bekommen Angestellte die Möglichkeit, sich sukzessive an die neuen Prozesse zu gewöhnen und innerhalb der Testphase auch Feedback und damit eigene Ideen einzubringen. Neben den erwähnten Hard Skills spielen hier vor allem auch neue Soft Skills eine Rolle: Offenheit gegenüber neuen Methoden, Erkennen des Mehrwerts für sich selbst und das Unternehmen und intensiveres Zusammenarbeiten mit Kolleginnen und Kollegen.

Gerade im Bereich der Personalentwicklung können Sie mit Trainings und Testphasen ein aktives Reskilling und Upskilling verfolgen. Bei letzteren werden beispielsweise strategische Aufgaben oder hochwertige Aufgaben intensiviert, sodass Fertigkeiten auf höherem Level erlernt werden.



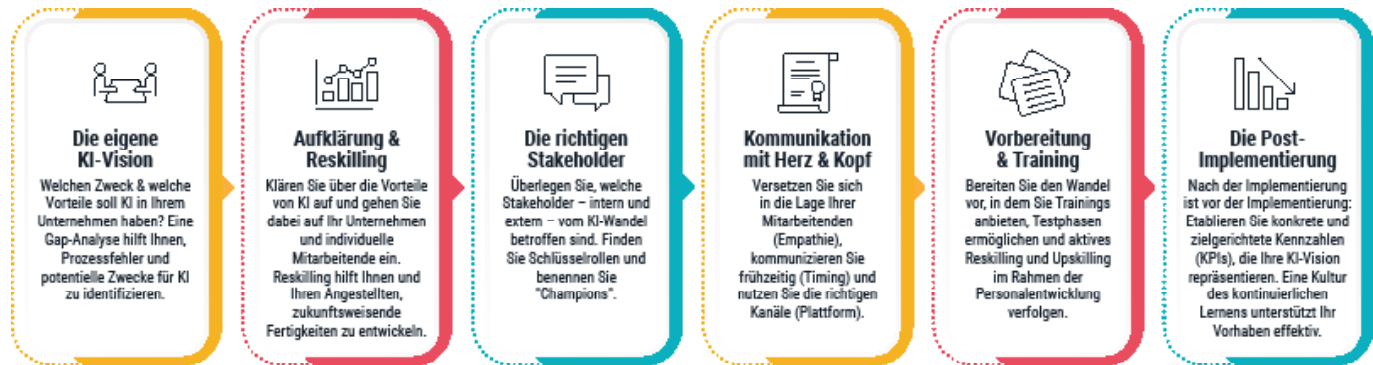
07 Herausforderungen der Post-Implementierung

Nach der Implementierung kommen neue Herausforderungen auf Sie zu. Zunächst ist es relevant, dass Sie KPIs etabliert haben, welche bündig mit Ihren Unternehmenszielen und Ihrer KI-Vision sind. Die Überwachung und Bewertung der Leistung von KI-basierten Prozessen ist entscheidend für die Messung der Effektivität des Wandels. Beispielsweise können Sie die Automatisierungsquote, die Produktivität (z. B. Anzahl der verarbeiteten Rechnungen in einem spezifischen Zeitraum) und erhaltene bzw. verpasste Skonti messen. Wichtig ist, dass Sie Ihre eigenen Ziele mit dem Wandel verfolgen und gegebenenfalls anpassen. Kommunizieren Sie diese Kennzahlen regelmäßig an die Belegschaft und feiern Sie Erfolge, um die positiven Ergebnisse der eingeführten Änderungen zu unterstreichen.

Kulturelle Änderungen benötigen mehr Zeit sich zu festigen als strukturelle oder strategische Änderungen. KI-basierte Prozesse und Arbeitsabläufe werden sich allerdings wahrscheinlich schnell weiterentwickeln. Um mit diesen Veränderungen Schritt zu halten, müssen Sie eine Kultur des kontinuierlichen Lernens und der Anpassungsfähigkeit fördern. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeitenden, sich durch Webinare, Workshops und Plattformen für den Wissensaustausch über die neuesten Fortschritte im KI-Wandel auf dem Laufenden zu halten.

Unser Modell für den KI-Change

Um Ihnen die Arbeit mit unserem Guide zu erleichtern, haben wir diesen in einem einzigen Modell zusammengefasst, sodass Sie sämtliche Säulen für eine erfolgreiche digitale Transformation immer im Blick haben. Wir möchten Sie ermutigen, gezielt auf Ihre eigene Unternehmenslandschaft zu sehen, um das Modell so spezifisch wie möglich anwenden zu können. Je genauer Sie auf Ihre eigenen Gegebenheiten eingehen, desto erfolgreicher wird der Wandel werden.



Quellen

- 1 Godden, T. (2022) Building a Smarter Organisation Powered by Machine Learning. Available from: <https://enterprise-resources.awscloud.com/execleaders-future-of-leadership/execleaders-building-a-smarter-organisation-machine-learning>
- 2 Alsheibani S, Cheung Y, Messom C (2018) Artificial intelligence adoption: AI-readiness at firm-level. In: PACIS 2018 Proceedings, Yokohama
- 3 Jöhnk, J., Weißert, M., Wyrski, K. (2021) Ready or Not, AI Comes— An Interview Study of Organizational AI Readiness Factors. *Business & Information Systems Engineering* 63(1): 5-20. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-020-00676-7>
- 4 Kunduru, A.R. (2023) From Data Entry to Intelligence: Artificial Intelligence's Impact on Financial System Workflows. *International Journal on Orange Technology* 5(8): 38-45. Available from: <https://www.researchgate.net/profile/Arjun-Reddy-Kunduru/publication/373278127>
- 5 McKinsey (2023) The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. Available from: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier#business-value>
- 6 Wijayati, D.T., Rahman, Z., Fahrullah, A., Rahman, M.F., Arifah, I.D., Kautsar, A. (2022) A study of artificial intelligence on employee performance and work engagement: the moderating role of change leadership. *International Journal of Manpower* 43(2): 486-512. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2021-0423>

Hi, wir sind Esker

Esker wurde 1985 gegründet und ist eine globale Cloud-Plattform, die einen strategischen Mehrwert für Finanz- und Kundendienstabteilungen schafft und die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen durch Automatisierung von Source-to-Pay (S2P)- und Order-to-Cash (O2C)-Prozessen stärkt.



39

Jahre Erfahrung, davon mehr als 20 Jahre in der Cloud



> 1.000

Mitarbeitende betreuen mehr als 850.000 User und 1.700 Kunden weltweit



15

globale Standorte mit Hauptsitz in Lyon, Frankreich, & zwei deutschen Niederlassungen



159,3 Mio. €

Umsatz im Jahr 2022, mit mehr als 90% des Umsatzes über SaaS-Aktivitäten



Erfolg ist am besten, wenn man ihn teilt

Wir bei Esker glauben, dass der einzige Weg zu einer echten, sinnvollen Veränderung in einem positiven Wachstum (wir nennen es Positive Sum Growth) besteht. Das bedeutet, dass der Geschäftserfolg nicht auf Kosten eines Einzelnen, einer Abteilung oder eines Unternehmens geht - alle gewinnen! Aus diesem

Grund ist unsere KI-gesteuerte Technologie so konzipiert, dass sie alle Stakeholder unterstützt und gleichzeitig eine langfristige Wertschöpfung fördert.

