

Wie die neuen Fähigkeiten zur zentralen Chance werden

Künstliche Intelligenz verändert die Welt, aber steigert sie auch die Produktivität? *Von Robert Obermaier*

Disruptive Innovationen haben das Potential, neue Märkte zu schaffen und alte zu zerstören. Aber sie erhöhen nicht automatisch die Produktivität der Anwender. Denn ob immer neuere Computer die Büroarbeit wirklich produktiver gemacht haben oder ob smarte Konsumgüter überhaupt Produktivitätswirkungen entfalten, darf bezweifelt werden. Offen ist auch die Frage, ob durch Künstliche Intelligenz (KI) generierte Arbeitsergebnisse tatsächlich von solcher Qualität sind, dass sie Arbeitskräfte einsparen. Produziert KI vielleicht sogar eher Arbeitsmüll (Workslop), der zwar professionell wirkt, aber inhaltlich substanzlos oder fehlerbehaftet ist? Das muss von fähigen Mitarbeitern erkannt und aufwendig nachbearbeitet werden, was sogar Produktivität kosten kann.

Trotz dieser offenen Fragen schreibt die KI beeindruckende Erfolgsgeschichten. Zweifellos ermöglicht sie, dass virtuelle Sprachassistenten selbständig mit Menschen kommunizieren oder Autos ohne Menschen fahren können. Auch in der Medizin, sei es in der Krebsdiagnose oder der Wirkstoffentwicklung, wird KI erfolgreich eingesetzt. Während deskriptive KI-Systeme für Analysezwecke auf große Mengen unstrukturierter Daten angesetzt werden, sind generative KI-Systeme in der Lage, neue Daten in Form von Text, Code, Bild, Audio oder Video zu erzeugen.

Kosten- und Zeitvorteile durch den Einsatz von KI liegen auf der Hand, disruptive Veränderungen von Geschäftsmodellen werden erwartet. Fragt man jedoch Unternehmer, wie KI tatsächlich eingesetzt wird, um diese Erwartungen zu erfüllen, werden die Antworten dünner. Es besteht eine unverkennbare Asymmetrie zwischen Erwartung und Realisierung. Dieser Befund war auch jüngst auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos ein Thema, das die Teilnehmer umtrieb.

Die eher verhaltene Prognose des Nobelpreisträgers Daron Acemoğlu, der kaum Produktivitätseffekte durch KI erwartet, war nicht die erste ihrer Art. Schon in den 1980er-Jahren bemerkte der Nobelpreisträger Robert M. Solow ein Paradox der Digitalisierung. Was jeder als technologische Revolution empfindet, als drastische Veränderung des Arbeitslebens, geht dennoch überall mit einer Verlangsamung des Produktivitätswachstums einher, nicht mit einer Beschleunigung: „Das Computerzeitalter ist überall zu sehen, nur nicht in den Produktivitätsstatistiken.“

Die Annahme, dass jene, die am meisten in digitale Technologien investieren, auch jene sein werden, die am Ende den größten Profit einstreichen, ist aus allem, was die betriebswirtschaftliche Forschung dazu beizutragen hat, zu kurz gesprungen. Denn der Gewinn, der durch

digitale Technologien wie KI entsteht, wird nicht daran bemessen, wie viel man investiert, sondern wie viel Nutzen aus der Investition gezogen wird, wenn ein Unternehmen sie wertschaffend einzusetzen vermag. Und hier ist die Streuung enorm groß: Während einige wenige Unternehmen erhebliche Vorteile aus digitalen Innovationen ziehen, scheitern viele Projekte anderer Unternehmen oder werden nur mit außer Kontrolle geratenen Budgets zum Abschluss gebracht, sodass im Mittel kaum Produktivitätseffekte feststellbar sind.

Unternehmen müssen nicht nur in KI und die weitere IT-Infrastruktur investieren. Sie müssen auch die Fähigkeiten von Mitarbeitern und Managern erweitern und Strukturen, Prozesse, Anwendungen und Geschäftsmodelle verbessern. Dieser komplementäre Aufbau von immateriellem Vermögen in Form von Wissen und Fähigkeiten dauert nicht nur. Er ist auch riskant. Der Arbeitsmarkt und Dienstleister stellen viele Fähigkeiten nicht oder nicht ausreichend zur Verfügung, und realisierbare Effekte werden verzögert oder gehemmt. Auch müssen neue Fähigkeiten identifiziert und entwickelt werden. Doch im Aufbau strategisch relevanter und schwer imitierbarer Wettbewerbsvorteile für Unternehmen und Arbeitnehmer steckt die zentrale Chance.

An dieser Stelle entsteht eine weitere problematische Asymmetrie zwischen

Anbietern von KI und deren Anwendern. Einige Anbieter digitaler Technologien generieren erhebliche zusätzliche Erlöse, während viele Anwender zwar versuchen, Kosten zu senken, aber letztlich zu viel für das erzielte Ergebnis bezahlen. Treten jedoch die Profite vornehmlich bei den Anbietern und nicht bei den Anwendern neuer Technologien auf, kann sich eine Blase bilden, die Zweifel an der Nachhaltigkeit des KI-Trends aufkommen lässt.

Die hohen Marktwerte der Anbieter sind zweifellos getrieben durch positive Erwartungen, vor allem, um die für den Aufbau der KI-Ökosysteme nötigen Investitionen zu rechtfertigen. Doch um deren Refinanzierung zu stützen, müssen langfristig auch messbare Effekte bei den Anwendern auftreten, da ansonsten das Ausmaß der Investitionen nicht aufrechterhalten würde. Genau hier schließt sich der Kreis. Denn die Anwender stehen vor der Herausforderung, nicht zu zögerlich in KI zu investieren, um die Entwicklung nicht zu verschlafen. Gleichzeitig müssen sie konsequent darauf achten, nicht zu viel zu investieren und dennoch genug aus der neuen Technologie herauszuholen, um einen positiven Nettonutzen aus KI und digitaler Transformation ziehen zu können.

Robert Obermaier ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Passau, deren Vizepräsident für Forschung er auch war.