

Tagesspiegel Background Digitalisierung & KI vom 18.5.2022

Künstliche Intelligenz

„Daten und KI sind keine Zauberkiste“

In der Wirtschaft wird viel mit Künstlicher Intelligenz (KI) experimentiert, doch ein Großteil der Projekte scheitert. An der Technologie liegt es nicht, meint Ulla Krühse-Lehtonen. Über Erfolgsfaktoren spricht die Leiterin der finnischen DAIN-Studios, einer Digitalagentur, im Interview.



Ulla Krühse-Lehtonen leitet die finnische Digitalagentur DAIN Studios. Foto: Viktor Strasse

Ulla Krühse-Lehtonen ist Mitgründerin und CEO der Finland DAIN Studios, einer Digitalagentur für KI und Datenwissenschaft. Im Januar hatte der Technologiekonzern Körber die Mehrheitsbeteiligung an der Beratungsfirma erworben. 2018 bezeichnete Business Insider Krühse-Lehtonen als eine der

„coolest and most influential women in Nordic Tech“. Sie hat langjährige Erfahrung in der Datenanalyse in mehreren Unternehmen gesammelt. So baute sie früher die globale Kundenanalyse von Nokia auf und leitete diese Abteilung.

Wie groß ist der Anteil von KI-Projekten, die scheitern?

Laut der neuesten Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Pricewaterhouse Coopers sind es 75 Prozent. Das heißt, sie kommen nie über die Proof-of-Concept-Phase hinaus. In einer früheren Studie des Marktforschers Gartner lag die Quote sogar bei 85 Prozent. Der Markt ist inzwischen reifer geworden. In der Vergangenheit lag der Fokus mehr auf Pilotprojekten mit KI.

Welche Projekte scheitern typischerweise? Kann man das generalisieren bezüglich Unternehmensgröße oder Branchen?

Es liegt weniger an der Branche oder Größe des Unternehmens, sondern an der Datenreife der Organisation. Hier sind sicherlich manche Branchen schon weiter wie zum Beispiel Telekommunikationsanbieter, Medien, Einzelhändler und die Finanzbranche. Das produzierende Gewerbe benutzt auch mehr und mehr KI in Herstellung und Lieferketten. Großunternehmen stehen an der Spitze der Entwicklung, weil sie mehr Datenspezialisten haben als der Mittelstand. Auch viele Start-ups basieren ihre Produkte und Services auf Daten und KI.

Was sind die wichtigsten Gründe, weshalb so viele Projekte erfolglos sind?

Nach meiner Beobachtung liegt das vor allem an den fehlenden Kompetenzen und Erfahrungen im Umgang mit Daten und deren Analyse. Es mangelt an Datenwissenschaftlern und Dateningenieuren. Noch schwerer wiegt aber, dass generell die Datenkompetenz des Personals zu schwach ist. Experten allein reichen nicht aus. Der zweite Hauptgrund ist, dass zu wenig Wert gelegt wird auf hohe Datenqualität.

Was ist darunter genau zu verstehen?

Es gibt die einfache Wahrheit für Input und Output: „Müll rein, Müll raus“. Das heißt, man muss schon beim Datensammeln auf deren Qualität achten. Es geht um die Korrektheit, die Relevanz und die Verlässlichkeit der Daten. Mit der

Unterscheidung zwischen strukturierten und unstrukturierten Daten hat es hingegen wenig zu tun. Beide Arten können qualitativ schlecht sein.

Fehlen eigentlich relevante und qualitativ gute Daten speziell für Algorithmen?

Man sollte immer mit der Frage nach dem Business anfangen. Was sind die Geschäftsziele, die man erreichen will? Die analytischen Methoden leiten sich daraus ab. Oft spielen Daten eine größere Rolle als Algorithmen. Man muss kein Deep Learning einsetzen, wenn die Business-Fragen mit einfacheren analytischen Methoden zu lösen sind.

Liegt es auch oft daran, dass die Strategie der Projekte nicht ausgereift und unklar ist?

Absolut richtig. Zuerst muss der Business Case klar sein. Das Top-Management muss KI-Projekte vorantreiben und sich dafür engagieren. Technologie ist meistens nicht das Problem. Die Führungsqualität bezüglich KI hat sich aber über die Jahre verbessert. Heute ist es das klare Ziel, smarte Produkte und Dienste anzubieten und Kosten zu senken. Die Unternehmensführung muss ein faktenbasiertes Management steuern.

Wird der Aufwand für die Planung und Durchführung von Projekten in puncto Kosten und Zeit vielfach unterschätzt?

Ja, in vielen Fällen. Amazon ist ein großartiges Gegenbeispiel, wie man es machen sollte. Sie investierten systematisch in Daten und KI-Fähigkeiten und nutzen Daten als integralen Bestandteil ihres Geschäfts. Diese Reise dauert Jahre, aber viele Leute erwarten erderschütternde Ergebnisse innerhalb von ein bis zwei Jahren. Man sollte mit schnellen Business Cases anfangen, um frühe Erfolge zu zeigen, aber systematisch auf das langfristige Ziel hinarbeiten.

Wie beurteilen Sie die Investitionen der Unternehmen in die Datenkompetenz ihrer Mitarbeiter? Sind sie ausreichend?

Die Ausgaben sind zu niedrig. Ich würde gerne Unternehmen ermutigen, in Ausbildung und Training des Personals zu investieren. Das Ziel im Datentraining sollte dabei nicht sein, dass jeder programmieren kann, sondern dass die Arbeitnehmer Daten lesen und damit umgehen können, dass sie die richtigen

Fragen stellen und Daten verstehen.

Verschiedentlich wird auch die Skalierbarkeit von KI-Projekten als Problem gesehen. Wie beurteilen Sie das: Werden sie nicht ausreichend skaliert?

Das bezieht sich auf die Produktisierung. Die Daten, auf die sich die KI-Modelle basieren, sollten ständig aktualisiert werden. Auch die KI-Algorithmen muss man regelmäßig erneuern. Für den Betrieb des maschinellen Lernens suchen immer mehr Unternehmen nach Experten. Drei Arten von Spezialisten sind gefragt für die Produktisierung: Datenwissenschaftler erstellen die Algorithmen. Ingenieure für Maschinelles Lernen stellen sicher, dass die Algorithmen gut funktionieren. Und Dateningenieure kümmern sich um die Daten-Pipelines. Die Business-Leute haben aber die wichtigste Rolle bei der Skalierung der KI-Projekte. Sie müssen sicherstellen, dass die KI-Modelle auch in die Geschäfts-, Produkt- und Serviceprozesse etabliert werden.

Welche Ratschläge geben Sie, damit die Projekte erfolgreich verlaufen?

Das sind viele Dinge. Als erstes sollte man die wichtigste Frage für das Geschäft und den Business Use Case identifizieren. Wie können Daten dabei helfen? Fangen Sie mit Projekten an, die wichtige Geschäftsfragen beantworten. Wenn die Projekte funktionieren, setzen Sie sie im Unternehmen um! Zweitens sollte man das Projekt quasi ins Schaufenster für die Mitarbeiter stellen. Das fördert das Vertrauen in der Firma, dass KI-Projekte funktionieren können. Drittens: Achten Sie auf die Datenqualität! Viertens: Stellen Sie sicher, dass Sie genügend Experten haben! Es können interne, aber auch externe sein. Aber auch der Rest der Belegschaft muss über genug Datenkompetenz verfügen.

Was sollte man sonst noch beachten?

Seien Sie geduldig! Stellen Sie sicher, dass das Top-Management an Bord ist! Daten können helfen, aber der Rest des Geschäfts muss gut sein. Wenn Ihre Preispolitik und das Marketing-Modell nicht stimmen, kann KI das nicht heilen. Daten allein können Geschäftsprobleme nicht lösen. Daten und KI sind keine Zauberkiste.

Die Fragen stellte Ulrich Hottelet.