

Absichtserklärung – oder doch echter Wandel?

# Möge die digitale Transformation mehr als ein Feigenblatt sein

Eine Reorganisation liefert die probate Antwort auf vielerlei Kritiken: Ja, wir haben Probleme, deswegen werden wir jetzt reorganisieren, sind gerade in der Reorganisation, haben eben erst reorganisiert. Ganz im Trend der Zeit hat sich in den letzten Jahren ein ähnlich heilbringender und beruhigender Begriff etabliert: die digitale Transformation.

Brigitte Christ

Optimierte und agilere Wertschöpfungsketten, neue Geschäftsmodelle, erhöhte Kundenbindung, interne Effizienzsteigerung und erhöhter Umsatz, die Liste der Versprechen ist lang, der zugehörige Beratermarkt riesig. Welche Organisation würde sich solchen Chancen verschliessen! Dass die digitale Transformation tolle Möglichkeiten mit sich bringt, steht ausser Frage. Aber für wen? Zu welchem Preis? Mit welcher Erfolgsaussicht? Der Artikel will Entscheidungsträgern, Risikomanagern und Prüfern einige Fragen an die Hand geben, die man im Zusammenhang mit digitalen Transformationsprojekten immer wieder stellen sollte. Die Antworten sind dann mit einer gesunden Skepsis hartnäckig zu hinterfragen.

## Die Mutfrage: Perfektionieren oder neu denken?

Es käme wohl kaum jemand auf die Idee, eine hochkomplexe Tinguely-Maschine mit ihren verschlungenen Zahnrädern,



*Passt unser Bild der digitalen Transformation in unsere Gesamtarchitektur, und steuern und führen wir sie ausreichend? Eine Frage, die man sich bei solchen Projekten stellen sollte.*

Stahlrohren, Bewegungselementen, Gewinden und Verbindungen zu einer anwendungsfreundlichen Jukebox umbauen zu wollen – auch wenn beide Musik produzieren. Warum versucht man das so oft in der digitalen Welt?

«Umbauen», sprich die reine Digitalisierung von (teil)manuellen Prozessteilen oder Schnittstellen, betoniert und schafft neue Komplexitäten und Ineffizienzen, und das oft für teures Geld. Stehen Sie vor dem Entscheid, ein Projekt zu genehmigen, dann fragen Sie nach: «Schöpfen wir mit diesem Projekt die Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung wirklich aus?» Erhält man als Antwort technisches Fachchinesisch und dreht sie sich hauptsächlich um Themen wie Datenbanken, Releasewechsel, automatisierte Schnittstellen oder neue Servicearchitekturen, können Sie mit hoher Wahrscheinlichkeit davon ausgehen, dass die Antwort «nein» lautet. Die digitale Transformation ist keine reine Technologiesache. Immer wieder

erliegen Organisationen der Versuchung, über «Technologieprojekte» bislang erfolglose Bestrebungen für einheitliche, einfache und effiziente Prozesse quasi über das Hintertürchen doch noch zum Erfolg zu führen. Ein

riskantes Vorgehen, mit dem man immer wieder scheitert.

### Die Entdeckerfrage: Wen und was können wir wann neu erreichen?

Eng mit dem ersten Thema verbunden sind die selbst auferlegten Grenzen – wie weit geht der Tellerrand? Die engste Version ist, in den Unternehmens- oder gar Abteilungsgrenzen zu verharren. In den meisten Organisationen sind schon jetzt Kunden und andere Partner in Prozesse eingebunden und kommunizieren mit ihnen über elektronische Medien. Aber die Frage, die man stellen sollte, bezieht sich nicht auf das, was man hat, sondern was sein könnte: «Denkt man an potenzielle neue Kunden, neue Partner, neue Produkte oder Dienstleistungen»? In diesem Zusammenhang wird häufig der Begriff «End-to-end-Betrachtung» verwendet. Ist der Kunde eines Kühlschranksproduzenten wirklich der Elektrogrosshändler? Oder bietet einem die digitale Transformation nicht auch endlich die Chance, ganz gezielt Bedürfnisse abzuholen von Menschen, für die das Öffnen eines Kühlschranks einen Kraftakt bedeutet, von Reinigungskräften, die sich am ständigen Putzen des Gemüseschafs nerven, von Tüftlern, die das Eis aus der kondensierten Feuchtigkeit recyceln möchten... Anders als in der «konventionellen» Industrialisierung, wo viel häufiger die Nachfrage das Angebot steuerte, verstärkt das digitale Universum die Möglichkeit, Nachfragen zu generieren, aktiv zu motivieren. Das aber bedingt eine intensive und gar nicht einfache Auseinandersetzung damit, wer und wo aktuelle und potenzielle Kunden und Partner sind, und was man diesen neu anbieten könnte.

**«Die digitale Transformation ist keine reine Technologie-sache.»**

### Die Spassbremsefrage: Schaffen wir das?

Es ist nicht nur erlaubt, sondern nötig, bei der digitalen Transformation nach den Sternen greifen zu wollen, in ehrgeizigen Dimensionen zu denken. Selbstverständlich braucht es dann den Realitätscheck, eine nüchterne Analyse der Fähigkeiten und Risiken: «Passt unser Bild der digitalen Transformation in unsere Gesamtarchitektur, und steuern und führen wir sie ausreichend?» Die digitale Welt wartet mit ständig neuen Technologien, Trends, Entwicklungen und Tools auf. Nur muss dies auch ins Unternehmen,

## La transformation numérique ne doit pas être une feuille de vigne

Elle a toujours été un moyen apprécié de montrer son dynamisme et de faire un détour élégant pour s'attaquer directement aux problèmes : la réorganisation. Tout à fait dans l'air du temps, un terme tout aussi salvateur et rassurant s'est toutefois imposé ces dernières années : la transformation numérique.

Chaînes de création de valeur optimisées et plus agiles, nouveaux modèles commerciaux, fidélisation accrue de la clientèle, augmentation de l'efficacité interne et du chiffre d'affaires, la liste des promesses est longue et le marché des consultants qui y est associé est énorme.

Une transformation numérique désigne un processus de changement continu dans les organisations, les unités administratives ou les entreprises, déclenché par les technologies numériques ou les attentes des clients qui en découlent, et qui est soutenu par des projets de numérisation.

Les projets de numérisation (projets de transformation numérique) ont pour objectif de créer des processus numérisés et sûrs et de mettre à la disposition des citoyens, des clients, des collaborateurs et des entreprises des services modernes et sans rupture de média.

Il est peu probable qu'une organisation veuille se priver de telles opportunités. Il ne fait aucun doute que la transformation

numérique offre de formidables opportunités. Mais pour qui ? À quel prix ? Avec quelles chances de succès ? Les décideurs, les gestionnaires de risques et les auditeurs ont à leur disposition quelques questions qu'il convient de poser régulièrement dans le cadre de projets de transformation numérique :

1. Le potentiel d'amélioration de l'efficacité de la transformation numérique est-il exploité ?
2. De nouveaux clients, partenaires, produits et services potentiels sont-ils pris en compte de manière adéquate ?
3. La transformation numérique est-elle intégrée, pilotée et gérée de manière adéquate dans une architecture globale ?
4. Les conditions-cadres existantes (p. ex. lois, technologie, etc.) permettent-elles d'atteindre les objectifs ?

Les réponses doivent être remises en question avec un scepticisme de bon aloi. En fin de compte, il est beaucoup plus négatif de se fermer aux opportunités. Il est plus positif de faire face aux risques de la transformation numérique. Malgré tous les pièges liés à un tel projet concret : Il faut tout gérer de manière cohérente et entrepreneuriale, et cela implique aussi une approche réaliste et ouverte des risques.

in die bestehende Systemlandschaft, zur Kultur, zum aktuellen «Reifegrad» passen. Nehmen wir ein KMU, das seine Effizienz steigern möchte, indem es mit künstlicher Intelligenz (KI) seine Geschäftsentscheide automatisieren möchte. Eine bestechende Idee – sofern man daran denkt, dass es dafür verwertbare Daten braucht. Eine Organisation, die eher fallbezogen und informell entscheidet, könnte sich mit dem Schritt vom Reifegrad «Ad-hoc-Entscheide» direkt zu «KI-basierte Geschäftsentscheide» leicht übernehmen. Auch wenn es jetzt doch etwas technisch wird: Daten müssen erfasst, aktualisiert, integriert, organisiert und analysiert werden. Und das ist mit nicht unerheblichem Aufwand an Zeit und Ressourcen verbunden.

Ein weiteres Schlagwort, das fast schon unlösbar mit der digitalen Transformation verbunden ist, ist «Agilität». Seien Sie hartnäckig! Agil zu sein heisst nicht, planlos zu sein. Fragen Sie nach den Zielen, nach dem messbar Erreich-



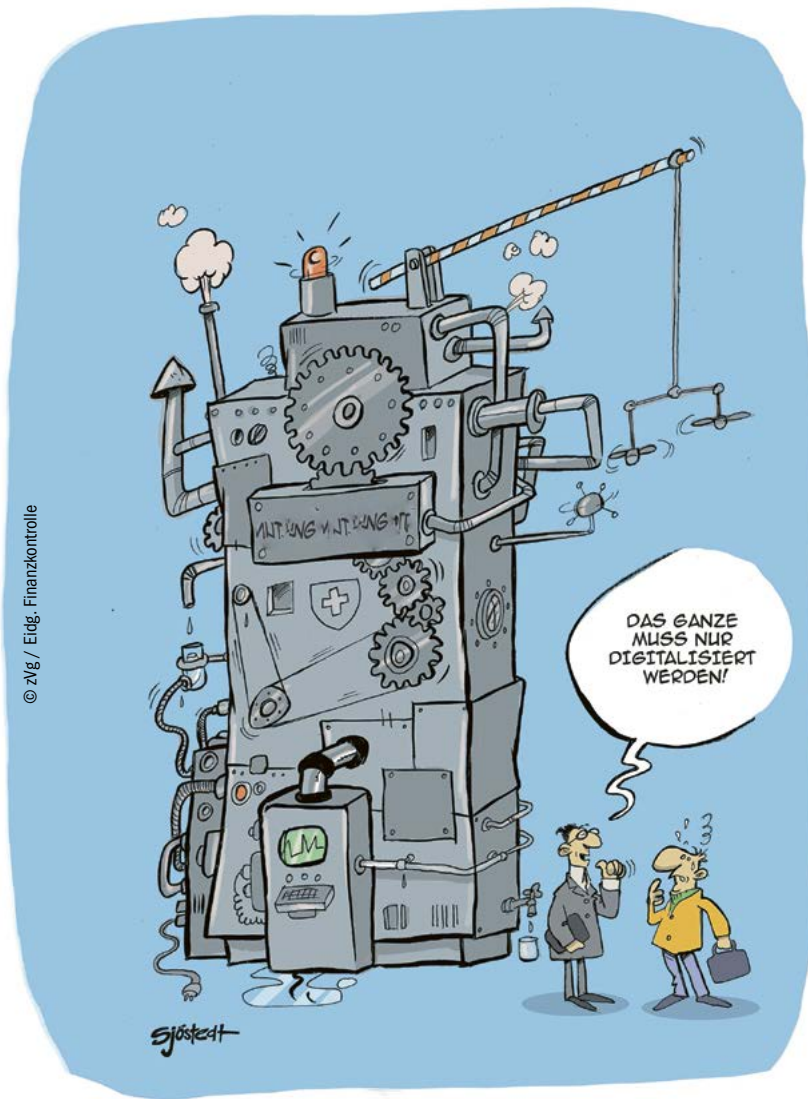
### Autorin

Brigitte Christ ist stv. Direktorin der Eidgenössischen Finanzkontrolle und Präsidentin des Netzwerkes Risikomanagement.

baren. Wenn die Antwort lautet, «das werden wir agil entwickeln», zeigen Sie die rote Karte. Glücklicherweise hat man sich weitgehend von der Idee verabschiedet, dass ein Projekt bereits Jahre im Voraus genau festlegen kann, wie ein Ziel zu erreichen ist. Aber es braucht unverändert messbare Ziele. Agile Vorgehen haben vorrangig eigentlich nur ein Ziel: die Vorhersehbarkeit in Iterationen fortlaufend zu optimieren. Es geht also um die fortlaufende Konkretisierung und nicht um die Geschwindigkeit. Wehren Sie sich gegen das Missverständnis, dass agile Softwareentwicklung vor allem schnell, leicht, ohne viel Planung und Dokumentation funktionieren würde. Im Gegenteil: Agile Methoden führen zu erhöhtem Zeitaufwand und mehr Engagement für die Beteiligten, für die Kommunikation und Abstimmung. Wurde in klassischen Projekten noch Wert auf umfassende Dokumentation in Form von Konzepten und Plänen gelegt, ist dieses kurzfristige Wissen oft nur noch in den Köp-

Anzeige

**Maxiprint.ch**<sup>TM</sup>  
click und wir drucken



© zVg / Eidg. Finanzkontrolle

fen der Teams aus Anwendern, Entwicklern und Betreibern vorhanden. Der Ausfall einer Schlüsselperson kann daher recht schwerwiegende Folgen haben, dieses Risiko darf man nicht ignorieren. Ausserdem ist die Verführung gross, Aufgaben immer wieder in den nächsten Sprint zu verschieben, Deadlines flexibel zu halten und mit unverbindlichen Zusagen zu arbeiten. Die Erfolgsquote des traditionellen Wasserfallmodells hat nicht überzeugt. Zu glauben, dass ein Vorgehen mit falsch verstandener Agilität schneller oder erfolgreicher sei, ist jedoch blauäugig. Also ist die Frage essenziell, ob eine Organisation die Fähigkeiten hat, eine digitale Transformation mit ihren eigenen Spielregeln erfolgreich zu führen.

### Die Kontextfrage: Lässt man uns?

Keine Organisation agiert isoliert, sondern im Kontext des jeweiligen Umfelds. Das beinhaltet die Konkurrenz, Kunden, Kapitalgeber, Staat, Technologien, politische Entwicklungen, Gesetze etc. Unterschätzen Sie das nicht. Hier ein Beispiel aus der Verwaltung: Das Potenzial der Digitalisierung ist enorm, erkannt, und man will es angehen. Die Rechtsabteilungen weisen dann oft zu Recht darauf hin, dass die schöne neue digitale Welt an juristischen Gegebenheiten scheitert. Es fehlen gesetzliche Grundlagen für den Datenaustausch, für die flexible Anbindung von Partnern, für neue Services. Eine Gesetzesrevision dauert Jahre, ohne Erfolgsgarantie. Für Unternehmen können beispielsweise Anforderungen an

### Infobox

Dieser Fachartikel erscheint in einer Beitragsserie, die von Expertinnen und Experten des Netzwerkes Risikomanagement beigesteuert wird.

> [www.netzwerk-risikomanagement.ch](http://www.netzwerk-risikomanagement.ch)

Die in diesem Artikel aufgeworfenen Fragen stammen aus dem Prüfungsmodell der Eidgenössischen Finanzkontrolle zur digitalen Transformation. Wer mehr dazu erfahren möchte, z. B. zu den 19 Kernrisiken, wird fündig unter [https://www.efk.admin.ch/images/stories/efk\\_dokumente/publikationen/fachtexte/DigiTrans%20Flyer%20DE\\_2.0.pdf](https://www.efk.admin.ch/images/stories/efk_dokumente/publikationen/fachtexte/DigiTrans%20Flyer%20DE_2.0.pdf)

den Datenschutz oder regulatorische Vorgaben zu Entschleunigern der digitalen Transformation werden. Diese Faktoren gilt es also früh genug zu identifizieren und zu adressieren bzw. einzuplanen.

«Wer nicht wagt, der nicht gewinnt» war wohl kaum relevanter als im Zusammenhang mit der digitalen Transformation. Für Entscheidungsträger, Risikomanager und Prüfer bedeutet es einen Paradigmenwechsel: Im Endeffekt ist es viel negativer zu bewerten, sich den Chancen zu verschliessen, als sich den Risiken der digitalen Transformation zu stellen. Bei allen Fallstricken, die mit einem solchen konkreten Vorhaben verbunden sind: Ja, man muss diese konsequent und unternehmerisch managen, und dazu gehört auch ein realistischer und offener Umgang mit den Risiken. Aber Organisationen, die diesen Schritt wagen, gebührt Respekt und Unterstützung. Hingegen gilt es, die «Schlafmützen» aufzuspüren und wachzurütteln. Sie sind viel gefährlicher, egal ob in der Wirtschaft oder in der Verwaltung. ■