Transformation beginnt beim Problem, nicht bei der Technologie

In Schweizer Firmen herrscht Aufbruchstimmung: Künstliche Intelligenz soll Prozesse automatisieren und bessere Daten sollen Innovationen vorantreiben. Doch viele Transformationen starten mit dem falschen Impuls – bei der Technik statt beim Problem.

Cloud-Migrationen ohne klare Strategie und KI-Projekte ohne erkennbaren Mehrwert: Digitale Initiativen scheitern heute nicht mehr an Technologie, sondern am fehlenden Fokus. Wer auf dem Weg zur digitalen Transformation den falschen Einstieg wählt, riskiert hohe Kosten, Frustration und verlorenes Vertrauen. «Unternehmen müssen umdenken», raten Miles Underwood und Christoph Marschner, Experten für digitale Transformation beim Beratungshaus KPMG Schweiz.

Dabei ist digitale Transformation an sich kein neues Thema, im Gegenteil. Seit zwei Jahrzehnten gehört sie zu den meistbeschworenen Managementbegriffen und doch wirkt sie in vielen Firmen noch immer wie ein unausgereiftes Projekt. Der Wandel ist nie ganz abgeschlossen, weil neue Technologien alte ablösen und strukturelle Fortschritte meist ausbleiben. «Die Technologien ändern sich ständig, aber das Prinzip bleibt gleich», sagt Christoph Marschner. Während es vor 15 Jahren zunächst darum ging, wie Kundinnen und Kunden über digitale Kanäle besser angesprochen werden können, greifen digitale Technologien heute viel tiefer in die Geschäftsmodelle, Strukturen und Prozesse von Unternehmen ein.

Alte Fehler, neue Möglichkeiten

Ein besonders anschauliches Beispiel ist die Cloud. «Viele haben die Cloud eingeführt, aber die Transformation verpasst», sagt Miles Underwood. Gemeint ist die verbreitete Praxis, alte Anwendungen einfach in die Cloud zu verschieben, ohne Prozesse zu modernisieren oder die Architektur neu zu denken. «Dieser Lift-and-Shift-Ansatz war eine verpasste Chance, das Unternehmen wirklich weiterzubringen.» Und diese Organisationen würden jetzt merken, dass sie das eigentliche Projektziel – Mehrwert zu schaffen und Geld zu sparen – verfehlt haben. Im Gegenteil: Heute zahlen sie häufig sogar mehr als vorher.

Neben der Cloud Adoption rückt nun die künstliche Intelligenz verstärkt in den Fokus. Verwaltungsräte oder das Top-Management würden aktuell oft fordern, «etwas mit KI zu machen», erklärt Underwood. In der Praxis zeigt sich, dass viele Organisationen KI-Anwendungsfälle primär aus technologischem Interesse pilotieren, ohne vorab eine klare Strategie für deren Wertschöpfung und Skalierung im Betrieb zu definieren. Auch auf gesellschaftlichen Druck: Wer KI nicht nutzt, gilt schnell als rückständig. «Es gibt Unternehmen, die KI nur einführen, um nicht veraltet zu wirken – selbst wenn sie noch keinen Plan haben, wofür», so Underwood. Doch wer auf Sicht fährt, braucht mehr als Technologie, Orientierung ist entscheidend.

Bei diesem Vorgehen wiederhole sich das gleiche Muster wie bei der Cloud: viel Technik, wenig Wirkung. «Ohne konkreten Anwendungszweck verkommt Technologie zum Selbstzweck», bringt es Marschner auf den Punkt.

Kulturellen Wandel unterschätzt

Die Folgen solcher Schnellschüsse sieht KPMG in der Praxis regelmässig: Projekte ohne klaren Nutzen, Lizenzkäufe ohne Plan, Mitarbeitende ohne Schulung. «Eine Copilot- oder ChatGPT-Lizenz allein bringt nichts, wenn niemand weiss, wie oder wofür man die KI sinnvoll einsetzt», sagt Miles Underwood. Dennoch sei genau das die Realität in vielen Unternehmen. Sie investieren hohe Summen, vergessen dabei aber oft, ausreichend Budget in die Einführung der neuen Werkzeuge zu stecken. Dabei ist nicht nur gemeint, Lizenzen zu verteilen oder Tools freizuschalten. Es bedeutet, Mitarbeitende zu schulen, sinnvolle Anwendungsfälle zu identifizieren, Prozesse anzupassen, Erwartungen zu managen und klare Regeln für die Nutzung zu schaffen.

«Viele glauben, mit dem Kauf einer Lizenz sei es getan. Aber ohne Training, Kontext und Begleitung bringt selbst die beste Technologie nichts», sagt Underwood. «Einführung heisst, Organisation und Prozesse neu aufzustellen, nicht einfach eine neue Software für die Mitarbeitenden zur Verfügung zu stellen.» Gerade bei KI ist das entscheidend: Sie ist nicht nur ein neues Werkzeug, das ein altes ersetzt, sondern verändert gleichzeitig Rollen, Abläufe und teilweise auch Entscheidungspfade. «Change Management ist oft die erste Position, die aus dem Budget gestrichen wird – aber genau sie ist mitentscheidend über den Erfolg», sagt Underwood.

Zwei der Transformationsexperten von KPMG Schweiz: Christoph Marschner (links), Director Digital Transformation, und Miles Underwood, Partner sowie Leiter Cloud Transformation. GEERTJAN VAN BEUSEKOM

Erfolgreiche digitale Transformation beginnt mit dem Verständnis für die eigenen Herausforderungen.

KPMG Schweiz

KPMG zählt hierzulande zu den führenden Anbietern von Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung sowie Unternehmensberatung. Der Dienstleister beschäftigt mehr als 3100 Mitarbeitenden an elf Standorten in der Schweiz und Liechtenstein. Die Kunden von KPMG profitieren von massgeschneiderten Lösungen und strategischen Allianzen mit Technologiepartnern.

kpmg.ch

Schatten-IT noch gefährlicher

Gerade bei generativer KI zeigt sich: Es geht nicht nur um Technik, sondern um einen tiefgreifenden Wandel in der Arbeitsweise. «Die Technologie ist oft nicht das Problem», erklärt Miles Underwood. «Die eigentliche Herausforderung ist kulturell und zwischenmenschlich.»

«Veränderung heisst auch, Silos zu überdenken, Prozesse neu zu denken und alte Gewohnheiten loszulassen», sagt Christoph Marschner. Doch das ist einfacher gesagt als getan. Viele Organisationen investieren lieber in neue Technologien als in kulturellen Wandel. Nicht zuletzt, weil dabei der Nutzen schwerer messbar ist.

Als weiteres Problem kommt hinzu: Der technologische Wandel passiert schnell. Oft zu schnell für bestehende Strukturen. Besonders deutlich wird das beim Thema Schatten-KI. Wenn einzelne Abteilungen ohne zentrale Steuerung KI-Tools zu nutzen beginnen, entstehen Risiken, zum Beispiel für IT-Sicherheit, Budget oder Reputation. «Mit der Demokratisierung von KI sehen wir, wie sich das alte Problem von Schatten-IT wiederholt – nur schneller und mit grösserem Risiko», sagt Underwood. «Plötzlich entstehen überall kleine KI-Projekte, oft ausserhalb der vorgesehenen Governance. Die Kosten laufen aus dem Ruder, der Nutzen bleibt isoliert und zentrale Investitionen verpuffen.»

Weiter stellen sich rechtliche und sicherheitsrelevante Fragen: Wo werden welche Daten verarbeitet? Wer hat Zugriff? Und wie lässt sich sicherstellen, dass vertrauliche Informationen nicht unkontrolliert in externe Modelle gelangen? «Gerade weil Tools wie ChatGPT leicht zugänglich sind, braucht es klare Richtlinien und eine aktive Steuerung des Wandels», so Marschner.

Cloud und KI gehören zusammen

Governance heisst dabei nicht Verbot, sondern Verantwortung: Prozesse, Rollen und Regeln müssen klar definiert und verankert sein. «Wenn Mitarbeitende nicht verstehen, was erlaubt ist – und warum –, werden sie die Tools trotzdem nutzen. Nur eben auf eigene Initiative», sagt Underwood.

Wer Technologien wie KI und Cloud sinnvoll einsetzen und seine Firma transformieren will, braucht einen strategischen Rahmen und die Fähigkeit, sich immer wieder anzupassen. Dabei gehören die beiden Technologien fast untrennbar zusammen. Wer KI wertstiftend nutzen will, muss auch seine Cloud-Architektur kritisch hinterfragen und sicherstellen, dass sie leistungsfähig, sicher und steuerbar ist. «Cloud und KI können die volle Wirkung nur im Zusammenspiel entfalten und sind daher strategisch integriert zu betrachten.»

«Digitale Transformation gelingt nur, wenn Unternehmen flexibel bleiben und ihre Strategie regelmässig hinterfragen», betont Christoph Marschner. Dieser Prozess beginnt nicht in der IT, sondern beim Business. Es geht darum, Strukturen zu schaffen, die auf Veränderung vorbereitet sind. «Dazu gehört ein klares Verständnis für die eigenen Herausforderungen, aber auch die Bereitschaft, Neues auszuprobieren und bei Bedarf wieder zu korrigieren», sagt Miles Underwood. Die Realität zeige jedoch oft das Gegenteil: festgefahrene Entscheidungsprozesse, schwerfällige Freigaben und zögerliche Anpassungsbereitschaft.

Die Basis dafür ist Change Management. «Technologie ist planbar, der Mensch ist es nicht», erklärt Marschner. Und Underwood ergänzt: «Organisationen investieren schnell in Tools, aber zu wenig in die Fähigkeit, Veränderung wirklich zu gestalten.» Dabei sei genau das der Erfolgsfaktor. Die Technologie kann nur so gut wirken, wie sie vom Unternehmen aufgenommen und genutzt wird. Erfolgreiche digitale Transformation beginnt also nicht mit der Frage nach der richtigen Technologie, sondern mit dem Verständnis für die eigenen Herausforderungen und einer auf diesen Herausforderungen basierenden Strategie. Wer diese Reihenfolge beherzigt und in Menschen investiert, schafft die Grundlage für nachhaltige Transformation.

kpmg.ch/transformation

Dieser Inhalt wurde von NZZ Content Creation im Auftrag von KPMG Schweiz erstellt.