

Neun von zehn haben noch Potenzial

Digitale Transformationen sind **Business-Transformationen**, und sie gilt es ganzheitlich und integrativ zu managen.

JAN SCHLÜCHTER

Wenn man sich mit Unternehmern über Transformationen unterhält, wird als Erstes die digitale Transformation genannt. Einige verwenden die Begriffe Digitale und Business-Transformation sogar synonym, was aber die Tragweite der Business-Transformation unterschätzt und somit auch den Erfolg digitaler Transformationen gefährdet.

Digitale Transformation ist immer Teil der übergeordneten Business-Transformation. Es geht hierbei darum, alle für den künftigen Unternehmenserfolg entscheidenden Elemente zu identifizieren und die grössten Lücken schnell und konsequent zu schliessen. Dies führt dann zu wesentlichen Änderungen gegenüber dem Status quo. Das können veränderte digitale Leistungsangebote oder digitalisierte Prozesse sein. Ebenso kann es aber für den künftigen Erfolg kritisch sein, neue Maschinen/Infrastruktur zu beschaffen, sich um alternative Energie zu kümmern oder sich regional neu aufzustellen. Wird dies nicht gleichzeitig durchdacht, können wichtige Veränderungen vergessen werden oder einzelne Bereiche der Transformationen werden gar nicht berücksichtigt (zum Beispiel werden die Produktionsprozesse digitalisiert, neue Energiekonzepte werden aber nicht aufgenommen).

Aktuelle Studie

Dass aktuell parallel mehrere Faktoren für Business-Transformationen sorgen, zeigt sich auch in der gerade von der HSLU veröffentlichten Studie, dem «Business Transformation Survey 2022», an den Rückmeldungen von weit über 300 Schweizer Unternehmen eingeflossen sind. Technologischer Wandel und damit auch die Digitalisierung ist der wichtigste Auslöser, aber auch Engpässe in der Lieferkette, neue Kundenanforderungen oder verschärfte Wettbewerbsbedingungen sind parallel zu lösen.

Dies gelingt dann besonders gut, wenn ein hoher Transformationsreife-grad, die Business Transformation Maturity, vorliegt. Dazu bedarf es einer hohen Transformationsbereitschaft, Umsetzungsstärke in der Transformation und auch ausgeprägter organisationaler Transformationsfähigkeiten. In die höchste Kategorie der Transformations-Champions fällt nach den Ergebnissen des «Business Transformation Survey» der HSLU aktuell aber nur eines von zehn

befragten Schweizer Unternehmen. Wie die Studie weiter zeigt, gibt es jedoch in allen Bereichen einfache Stellhebel, bessere Erfolge mit Business- und Digital-Transformationen zu erreichen. Dies fängt bei einem engagierten, stark involvierten und authentisch agierenden Führungsteam an. Es überträgt sich auf die Mitarbeitenden, was dann dazu führt, dass sie aktiv an diesen tiefgreifenden Veränderungen mitarbeiten wollen. Fehler werden als Teil der Transformation gesehen und als Chance zum Lernen. Eine solche Kultur im Unternehmen zu schaffen, ist eine grundsätzliche Voraussetzung für eine hohe Transformationsbereitschaft.

Bei der Umsetzung der Transformation geht es um Schnelligkeit und Systematik. So sollten Unternehmen ähnlich wie Flugzeuge einen aktiven Radar zum Erfassen relevanter Umwelt- und Marktveränderungen haben. Sind diese Veränderungen bekannt, ist es wichtig, schnell zu bewerten, was dies bedeutet und wie das Unternehmen darauf reagieren soll. So sind Veränderungen zwar vielfach bekannt, werden aber häufig unterschätzt, oder Management wie Mitarbeitende warten zu lange, bis sie diese Prozesse oder Angebote anpassen. Schnelle Erfahrungen im Kleinen sind gerade bei den aktuell vielfältigen Veränderungen viel wichtiger als ausgeklügelte Pläne. Wenn es klappt, kann schnell skaliert werden, sonst passt man eben an.

Um schnell und systematisch agieren zu können, muss das Unternehmen organisationalen Transformationsfähigkeiten vorhalten. Dies hört sich komplizierter an, als es in der Realität ist. Dennoch zeigt sich in der Praxis und bei Unterstützung solcher Transformationsvorhaben, dass wichtige Basics nicht beachtet werden. So sind Business- und digitale Transformationen dann erfolgreicher, wenn es klare Verantwortlichkeiten für alle Vorhaben gibt, die von einer zentralen Stelle gemanagt werden.

Regelmässige Kommunikation über den Transformationsfortschritt, gerade von der Geschäftsleitung, auch wenn etwas nicht wie geplant läuft, sind wichtig. Mitarbeitende sind frühzeitig mit einzubinden, denn diese sind für die Verankerung neuer Abläufe und Systeme entscheidend und sind dann besonders motiviert, wenn sie davon wissen, das entsprechende Know-how haben und hierbei unterstützt werden. Dazu reicht es vielfach aus, den Mitarbeitenden genügend Freiraum gerade in zeitlicher Hinsicht zu geben und nicht zu erwarten, dass die Veränderung noch on top zum Tagesgeschäft passieren muss.

Jan Schlüchter, Programmleiter und Dozent, HSLU, Luzern; Partner, 3S Management, Basel.

Veränderung nicht noch on top zum Tagesgeschäft erwarten.



CD: Als optische Datenträger debütierte die CD 1989. Sie kann Datenmengen von 650 bis 900 Megabyte speichern.

Kein Schweizer China

Die **Gesichtserkennung** ist ein zweischneidiges Schwert. So macht man es richtig.

CHRISTIAN FEHRLIN

Viele Menschen verknüpfen die Gesichtserkennung mit der flächendeckenden Überwachung einzelner Bürgerinnen und Bürger. Meistens dient in diesem Fall China als schlechtes Beispiel. Natürlich wird in China die Gesichtserkennung eingesetzt, um die Bürgerinnen und Bürger zu überwachen. Aber wie bei jeder Technologie gibt es sinnvolle und weniger sinnvolle Einsatzgebiete. Die Überwachung von Bürgerinnen und Bürgern ist bei weitem nicht die einzige Anwendung von Gesichtserkennung. Es gibt viele sinnvolle Einsatzgebiete dieser Technologie.

Gesichtserkennung ist vielfältig

Aber was ist Gesichtserkennung überhaupt? Die Gesichtserkennung teilt sich in drei Stufen ein: erstens die Face Detection. Erkenne ich auf einem Bild oder Video ein Gesicht? Zweitens: Face Match. Ist das Gesicht einer Person auf unterschiedlichen Bildern das gleiche? Und drittens Face Recognition (Gesichtserkennung). Ist dieses Gesicht auf einem bestimmten Bild zum Beispiel Peter Muster? Also erst die dritte Stufe identifiziert eine Person und ist technisch eine Erkennung von einer Person.

Immer wieder werden Kritiken laut, dass die Gesichtserkennung offenbar rassistisch ist und mit gewissen Ethnien ein Problem hat. Wie gut die Gesichtserkennung funktioniert, hängt davon ab, wie gut der Algorithmus ist und wie gut die Trainingsdaten sind. Also kurzum, wie gut die Software programmiert ist.

Es gibt viele Anwendungen der Gesichtserkennung, die durchaus Sinn ergeben.

Wie zuverlässig wird eine Person heute erkannt? Dazu gibt es internationale Benchmarks wie zum Beispiel die Datenbasis Labeled Faces in the Wild, an dem Firmen die Zuverlässigkeit ihrer Algorithmen testen. Dabei geht es darum, dass man aus einem grossen Datenset von Gesichtern das richtige erkennt. Die besten Algorithmen erkennen über 99,83 Prozent der Personen richtig. Die Algorithmen sind also bereits heute zuverlässiger als jede Zollbeamtin und jeder Zollbeamte.

Sinnvolle Anwendungen

Es gibt zahlreiche Anwendungen der Gesichtserkennung, die durchaus Sinn ergeben. Einfaches Beispiel ist der Zu-

gang zu Bürogebäuden mittels Face Match (Access Control). Hier benötigt es nicht einmal eine persönliche Identifikation, sondern lediglich ein Matching der Person, die an der Tür steht. Der Einlass ist bedeutend sicherer als eine Schlüsselkarte ohne Code. Natürlich gibt es auch bei der Ermittlungsarbeit der Polizei sinnvolle Einsätze. Bei der Frage etwa, ob die richtige Person in Gewahrsam ist.

Aber auch das Sichten von Gewaltvideos oder Kinderpornografie kann die Gesichtserkennungsmaschine deutlich effizienter und zuverlässiger als ein Ermittler, eine Ermittlerin. Die Maschine macht dies emotionslos und kann auch Monate später Opfer zuverlässig identifizieren und eine Verbindung zu anderen Videos herstellen.

Flächendeckende Überwachung?

Die heutigen Datenschutzgesetze sind in den meisten Ländern bereits so aufgestellt, dass die flächendeckende Überwachung nicht möglich ist. Zudem gelten Gesichtsvektordaten als biometrische Daten und sind speziell durch das Gesetz geschützt. Dementsprechend ist es in der Schweiz nicht möglich, flächendeckende Überwachung zu betreiben und Videomaterial auf Vorrat zu speichern.

Christian Fehrlin, CEO, Deep Impact, Winterthur.

ANZEIGE

T-Systems Let's power higher performance

FUTURE makes it work

t-systems.ch