

Institut für Wirtschaftsinformatik



Universität St.Gallen

In Zusammenarbeit mit

**/CROSSWALK/**

Strategy for the Digital Age.

«Wissen schafft  
Wirkung» 

# Digital Maturity & Transformation Report 2016

## Verfasser / Herausgeber der Studie

Institut für Wirtschaftsinformatik



## Goldpartner



## Silberpartner

**E-Business. Namics**

## Medienpartner



**Handelszeitung**



## Wo steht Ihr Unternehmen im Vergleich mit den Ergebnissen dieser Studie?

Mit dem **Digital Maturity Check PLUS** von Crosswalk können Unternehmen ihre digitale Reife prüfen und strategische Chancen erkennen: [www.crosswalk.ch/dmcheck](http://www.crosswalk.ch/dmcheck)

© Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St.Gallen  
Die Marken- und Verwertungsrechte liegen bei der Crosswalk AG  
März 2016

### Fotos:

- S. 7: [www.thinkstockphotos.de](http://www.thinkstockphotos.de), Rawpixel Ltd
- S. 47: [www.thinkstockphotos.de/swisshippo](http://www.thinkstockphotos.de/swisshippo)
- S. 49: [www.dreamstime.com](http://www.dreamstime.com), Voyagerix
- S. 51: [www.dreamstime.com](http://www.dreamstime.com), Bobitoshev
- S. 53: [www.dreamstime.com](http://www.dreamstime.com), Chrisalleaume
- S. 55: [www.dreamstime.com](http://www.dreamstime.com), Renkshot
- S. 57: Universität St.Gallen, Hannes Thalmann

# Inhalt

<b>Autoren und Mitwirkende der Studie</b>	<b>4</b>
<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>Management Summary</b>	<b>6</b>
<b>Einleitung</b>	<b>7</b>
<b>Studiendesign</b>	<b>8</b>
Was wurde im Vergleich zu letztem Jahr weiterentwickelt?	8
Wie wurden die Daten erhoben?	9
Wie wird der Reifegrad berechnet?	9
<b>Digital Maturity Check – Ergebnisse der Umfrage</b>	<b>11</b>
Teilnehmer	11
Digitaler Reifegrad	16
Dimensionen	19
Dimension 1: Customer Experience	20
Dimension 2: Produktinnovation	23
Dimension 3: Strategie	26
Dimension 4: Organisation	29
Dimension 5: Prozessdigitalisierung	32
Dimension 6: Zusammenarbeit	35
Dimension 7: Informationstechnologie	38
Dimension 8: Kultur & Expertise	41
Dimension 9: Transformationsmanagement	44
<b>Branchenergebnisse</b>	<b>47</b>
Branchendossier Banken	47
Branchendossier Detail- und Grosshandel	49
Branchendossier Transport & Logistik	51
Branchendossier Industrie	53
Branchendossier Versicherungen	55
Branchendossier Verwaltung und Schulen	57
Strategische Ziele und Erfolgsbewertung	59
<b>Verfasser / Herausgeber</b>	<b>63</b>
<b>Partner / Danksagung</b>	<b>65</b>
Goldsporen	65
Silbersponsor	67
Medienpartner	67
Mitwirkende	69
<b>Glossar</b>	<b>70</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>72</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>73</b>

# Autoren und Mitwirkende der Studie



## **Sabine Berghaus**

Sabine Berghaus studierte Internationales Informationsmanagement an der Universität Hildesheim und war nach ihrem Abschluss 2006 mehrere Jahre als User Experience Beraterin und Senior Information Architect bei verschiedenen Digitalagenturen in Hamburg, Frankfurt und München tätig. Seit Dezember 2013 arbeitet sie am Institut für Wirtschaftsinformatik der HSG am Competence Center Mobile Business und untersucht im Rahmen ihrer Dissertation in verschiedenen Projekten den Einfluss von mobilen und digitalen Innovationen auf Unternehmen.



## **Prof. Dr. Andrea Back**

ist seit 1994 Professorin für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik an der Universität St.Gallen und Direktorin des Instituts für Wirtschaftsinformatik IWI-HSG. Sie leitet die Competence Center Mobile Business und Business 2.0. Mit ihrem Team forscht und lehrt sie im Programm Business Innovation insbesondere zu Mobilien Geschäftsanwendungen, zu Organisation von Kommunikation und Kollaboration mit Social Software und zu Digitaler Transformation.

Sie ist Mitautorin des Buchs Mobile Business – Management von mobiler IT im Unternehmen sowie Mitherausgeberin des Buchs Web 2.0 und Social Media in der Unternehmenspraxis und der Enterprise-2.0-Fallstudienplattform.



## **Bramwell Kaltenrieder**

ist seit über 20 Jahren im Digital Business tätig. Als Managing Partner des Strategieberatungsunternehmens Crosswalk unterstützt er das Management dabei, Unternehmen im digitalen Zeitalter richtig aufzustellen und neue Wachstumschancen zu nutzen. Zuvor leitete er als Managing Director die führende Digitalagentur Goldbach Interactive und war Konzernleitungsmitglied der Goldbach Group. Beim «Swiss Digital Transformation Award» von Best of Swiss Web wirkt er als Jury-Präsident aktiv mit. Ausbildung: Informatik-Studium, Zusatzstudien in BWL/Unternehmensführung, Kommunikation und Innovations-Management (u.a. Universität St. Gallen und MIT Sloan).

# Vorwort

## **Das Thema Digitale Transformation – wächst und gedeiht**

Der «Digital Maturity & Transformation Report 2015» hat den breiteren Dialog mit Akteuren in der Unternehmenspraxis in Gang gesetzt und uns im Vorhaben bestätigt, die Studie jährlich weiterzuführen. Mit nahezu dreimal so vielen Rückmeldungen ist offensichtlich: Das Thema Digitale Transformation wächst und gedeiht. Dabei zeigen die Ergebnisse, dass in nur einem Jahr bemerkenswert viel passiert und sich die Lektüre auch für diejenigen lohnt, die den letztjährigen Report kennen. Die Studie bietet wiederum allen, die sich auf dem Weg der Erkundung, Planung und Umsetzung der digitalen Transformation befinden, fachliche Einblicke, die Möglichkeit zur Standortbestimmung und konkrete Hinweise für den eigenen Weg.

## **Zur zweiten Durchführung mit Dank an alle Beteiligte**

Die eingespielte Zusammenarbeit mit dem Strategieberatungsunternehmen Crosswalk – hier insbesondere Bramwell Kaltenrieder, der die Studie ins Leben gerufen hat – haben wir fortgesetzt und uns dabei wechselseitig intellektuell herausgefordert. So konnten wir das Reifegradmodell, die Durchführung und die Studienausarbeitung weiter verfeinern. Auf Seiten der Hochschule übernahm wieder meine wissenschaftliche Mitarbeiterin Sabine Berg-haus die Leitung; sie hat die Fragen zum Modell – zusammen mit unserer wieder sehr engagierten Expertenrunde – weiter entwickelt, die Online-Umfrage durchgeführt und die Studie verfasst. Bei der Datenauswertung half Dario Stähelin. Mit Gestaltungstipps von Fabian Bürgy hat sich auch das Layout weiter entwickelt, das meine Assistentin Elsy Zollikofer besorgte.

Mit der Digital Maturity & Transformation Studie und dem Digital Transformation Award, die «Best of Swiss Web», Crosswalk und das IWI-HSG etabliert haben, und dank der Unterstützung durch Swisscom, Infocentric, Namics und die Medienpartner Handelszeitung, Netzwoche und XING können die Studienergebnisse breit zugänglich gemacht werden. Gleichermassen danke ich im Namen der Projektbeteiligten auch all den Personen, die sich Zeit für den Online-Fragebogen genommen und damit die Datengrundlage für die Auswertung 2016 geschaffen haben.

## **Lesehinweise**

Auch für Interessierte, denen der erste Digital Transformation Report von 2015 bereits bekannt ist, empfiehlt es sich, den Abschnitt «Studiendesign» zu lesen. Wir haben einige Fragen nicht nur noch verständlicher formuliert, sondern auch weitere Aspekte mit hinzugenommen, wo die Rückmeldungen grossen Informationsbedarf zeigten.

Die im «Glossar» erläuterten Fachbegriffe zum Reifegradmodell helfen bei der Interpretation der Studienergebnisse. Wem das Verständnis der wissenschaftlichen Vorgehensweise zur Entwicklung des Modells und der Algorithmus zur Ermittlung der Ergebnisse wichtig ist, sollte sich mit den «Studiendesign»-Abschnitten sowohl dieses als auch des Reports 2015 befassen.

## **Wissenschwerpunkt und Forschungsprogramm am IWI-HSG**

Die Forschungszusammenarbeit wirkt in beide Richtungen – sie spornt Praxis und Forschung zur Vertiefung und zu Erweiterungen an. Wenn man nach dem Wissensschwerpunkt am Lehrstuhl fragt, spreche ich inzwischen von Strategiearbeit für das Digitale Zeitalter. Mein Team ist im Institut und der School of Management eingebettet in ein starkes Kompetenzumfeld, u.a. dem Forschungsprogramm «Digital Business & Transformation» am IWI, das vom Leitsatz der Universität St.Gallen «Wissen schafft Wirkung» geprägt ist. In unseren Weiterbildungsprogrammen, speziell dem CAS «Digital Innovation and Business Transformation», werden laufend Wissen und Instrumente für das Management der Digitalen Transformation weitergegeben und durch die Erfahrung der Teilnehmenden angereichert.

Ich freue mich zu sehen, wie diese Studie und die Management-Instrumente seit dem Beginn unserer Arbeiten ins Denken und Handeln von Geschäftsleitungen, Verwaltungsräten und allen Mitarbeitenden einfließen und uns in Richtung Zukunftsfähigkeit voranbringen.

St.Gallen, März 2016

Prof. Dr. Andrea Back, IWI-HSG, Universität St.Gallen

# Management Summary

Im vergangenen Jahr wurde das Digital Maturity Model entwickelt und die Ergebnisse der ersten Erhebung mit dem Digital Transformation Report 2015 veröffentlicht. Für die erneute Studie wurde der dort entwickelte Kriterienkatalog aktualisiert und die Daten mittels einer viermonatigen Online-Befragung erhoben. In diesem Jahr konnte die Teilnehmerzahl mehr als verdoppelt werden – 547 Teilnehmer aus 417 Unternehmen füllten den Fragebogen aus. Letztes Jahr hatten wir 196 Antworten aus 162 Unternehmen.

## Grosse Unternehmen haben aufgeholt

Während im vergangenen Jahr Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitenden die höchsten Reifegrade erreichten, ist in der diesjährigen Erhebung ein anderes Bild zu beobachten. Kleine Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden haben immer noch höhere Reifegrade als mittlere Unternehmen, die insgesamt höchsten Reifegrade werden aber von Grossunternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitenden erzielt. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass Grossunternehmen mittlerweile entsprechende Ressourcen bereitgestellt haben und eine Vielfalt an Aktivitäten im Rahmen der digitalen Transformation initiiert haben.

## Das Thema digitale Transformation rückt in den Fokus der Geschäftsleitung

Im Vergleich zum letzten Jahr stieg der Anteil der Geschäftsleitungsmitglieder unter den Teilnehmern von 24% auf 33%, so dass insgesamt zwei Drittel der Teilnehmer eine Position in der Geschäfts- oder Abteilungsleitung innehaben. Dies zeigt, dass die digitale Transformation zunehmend in den Fokus des Topmanagements rückt. Ein Grund dafür kann die vermehrte Berichterstattung in der Wirtschaftspresse sein, was Geschäftsleiter stärker zur Bedeutung der Digitalisierung sensibilisiert hat. Während im letzten Jahr die Reifeinschätzung der Geschäftsleitung zum Teil deutlich höher als die der übrigen Teilnehmer lag, ist dieser Unterschied in der vorliegenden Studie nicht mehr feststellbar.

## IT-Bereich liegt vorne – Banken lassen nach

Die höchsten Reifegrade erreichen erwartungsgemäss Unternehmen aus dem Bereich IT / Telekommunikation (3.22), gefolgt von den Branchen Detail- & Grosshandel (2.98) sowie Transport & Logistik (2.94). Die niedrigsten Reifegrade wurden wie im vergangenen Jahr auch in Unternehmen aus der Industrie (2.29) beobachtet. Eine Überraschung ist das vergleichsweise niedrige Abschneiden der Banken (2.42) was durch eine hohe Teilnehmerzahl von mittelständischen Banken zu erklären ist, welche insgesamt niedrigere Werte erzielen als Grossbanken.

## Aufholbedarf bei Customer Experience und Prozessdigitalisierung

Die vergleichsweise niedrigen Erfüllungsgrade deuten darauf hin, dass Kriterien in den Dimensionen Customer Experience (37%) und Prozessdigitalisierung (41%) den Teilnehmern noch schwerfallen. Allerdings planen gerade die meisten, in Aktivitäten zu Analytics, Experience Design sowie Automatisierung in den kommenden Jahren noch mehr Ressourcen zu investieren. Ein weiterer Bereich, in den zukünftig mehr Befragte investieren möchten, ist die Innovation von Produkten und Services mit digitalem Bezug.

## Strategische Ziele für die digitale Transformation

Die wichtigsten Ziele für Aktivitäten in Bezug auf die digitale Transformation sind Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität. In diesen Bereichen geben die meisten Teilnehmer an, dass ihre Erwartungen zum Erfolg ihrer Aktivitäten in der digitalen Transformation erfüllt bzw. sogar übertroffen wurden.

## Reife Unternehmen beurteilen ihren Erfolg positiv

Umfrageteilnehmer aus Unternehmen mit einem hohen Reifegrad zeigen sich bei der Beurteilung des Erfolgs der digitalen Transformation in Bezug auf wirtschaftliche Ziele deutlich zufriedener als Unternehmen mit einem niedrigen Reifegrad. Auch die Erfolge im Bereich Innovationsführerschaft und bei der Erschliessung von neuen Geschäftsfeldern werden von diesen Unternehmen besser beurteilt als in Unternehmen mit niedrigen Reifegraden. Auffällig ist auch, dass ein deutlich höherer Anteil an Teilnehmern aus Unternehmen mit niedrigen Reifegraden die Optionen «weiss nicht» oder «ist kein relevantes Ziel» in Bezug auf die Erfolgskriterien auswählt.

## Konzentration im Mittelfeld beim Reifegrad

Die Verteilung der Reifegrade konzentriert sich sehr stark auf das Mittelfeld. Insgesamt sind über 80% der teilnehmenden Unternehmen in den mittleren Reifegraden 2 bis 3.5 einzuordnen und nur wenige Unternehmen erhalten sehr tiefe oder sehr hohe Reifegrade. Der durchschnittliche Reifegrad liegt bei 2.72 und damit etwas niedriger als im vergangenen Jahr (3.27). Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass durch die grosse Medienpräsenz viele Teilnehmer stärker gegenüber der Bedeutung der digitalen Transformation sensibilisiert wurden und sich daher etwas kritischer selbst einschätzen als noch im vergangenen Jahr.

# Einleitung

Nach der erfolgreichen Initiierung im letzten Jahr mit 196 Studienteilnehmern und der erstmaligen Verleihung des Digital Transformation Awards von Best of Swiss Web an die SBB, wurde die Digital Maturity & Transformation Studie von Oktober 2015 bis Februar 2016 erneut durchgeführt. Dies mit grossem Erfolg – die Zahl der Teilnahmen konnte dabei mehr als verdoppelt werden.

Die Studie beruht auf dem Digital Maturity Model, das auf Basis wissenschaftlicher Literatur und Experteninterviews entwickelt und in mehreren Fokusgruppenrunden mit Experten aus der Praxis evaluiert und verbessert wurde. Die Entwicklung der Dimensionen des Modells und des Kriterienkatalogs ist im letztjährigen «Digital Transformation Report 2015» detailliert erläutert (Berghaus, Back & Kaltenrieder 2015). Das Digital Maturity Model hat sich als Werkzeug für Entscheidungsträger in der Analysephase des Transformationsprozesses bewährt. Es kann sowohl zur eigenen Standortbestimmung des Unternehmens einge-

setzt werden, als auch gemeinsame Gesprächsgrundlage für den strukturierten Diskurs im Unternehmen sein. Die Beschäftigung mit dem Kriterienkatalog hilft Managern, die Transformationsaktivitäten und Handlungsfelder in ihrem Unternehmen systematisch zu analysieren. Besonders hilfreich ist dabei, Wahrnehmungsdifferenzen im Unternehmen aufzudecken. Wird der Fragebogen von mehreren Personen aus demselben Unternehmen ausgefüllt, gibt das Ergebnis Aufschluss darüber, welche Bereiche unterschiedlich eingeschätzt werden. Durch diese Reflexion entsteht ein umfassendes Verständnis für die unterschiedlichen Auswirkungen der digitalen Transformation. Ein Teilnehmer der letztjährigen Studie formuliert diese Wirkung so:

---

**«Die Auseinandersetzung mit der Thematik hat uns in vielem, was wir in der Vergangenheit getan haben, bestärkt und hat dieser Perspektive der Unternehmensentwicklung ein Label gegeben.»**

*Umfrageteilnehmer, Branche «Verwaltung und Schulen»*

---



Abb. 1: Die neun Dimensionen des Digital Maturity Models



Für die diesjährige Durchführung wurden das Digital Maturity Model und der dazugehörige Kriterienkatalog überprüft und – wo nötig – aktualisiert und überarbeitet. Dies geschah auf Basis der Erfahrungen im letzten Jahr und im engen Austausch mit Experten aus der Praxis.

## Was wurde im Vergleich zu letztem Jahr weiterentwickelt?

### ■ Verständlichkeit:

Der Fragebogen wurde in zwei Pretests mit potenziellen Nutzern auf Verständlichkeit der Indikatoren getestet und die Formulierungen wurden auf Basis des Feedbacks angepasst und überarbeitet.

### ■ Neue Indikatoren:

Der gesamte Kriterienkatalog wurde in Zusammenarbeit mit Experten aus der Praxis auf Aktualität überprüft. Dabei wurden ähnliche Kriterien zusammengefasst (z.B. Touchpoint Management und Digitale Kundenkommunikation) und neue Kriterien eingeführt (z.B. Data Driven Business). Ziel ist es, dass das Digital Maturity Model die aktuellen Entwicklungen in Markt und Technologie abbildet.

### ■ Neue Fragen:

Anders als im vergangenen Jahr wurden die Unternehmensbereiche der Teilnehmer (z.B. Marketing, IT, etc.) strukturiert erhoben, um Unterschiede sichtbar zu machen. Zusätzlich haben wir die Teilnehmer gefragt, in welche Bereiche sie in den letzten zwei Jahren priorisiert investiert haben, wie sie den Erfolg der Aktivitäten der digitalen Transformation in verschiedenen Kriterien einschätzen und in welche Bereiche sie zukünftig vor allem Ressourcen investieren möchten.

### ■ Bewertung und Schwellwerte:

Im letzten Jahr wurde für die niedrigsten Werte in der Likert Skala («trifft nicht zu») ein kleiner Punktwert vergeben. In diesem Jahr wurde die Bewertung hier strenger vorgenommen und der Wert «gar nicht», ebenso wie die Einstufung «weiss nicht» mit 0 Punkten bewertet. Die Schwellwerte für die Clusterreifegrade blieben weitestgehend erhalten, wobei der Schwellwert für den Clusterreifegrad 5 leicht nach unten angepasst wurde, wodurch etwas mehr Unternehmen als im letzten Jahr den Gesamtreifegrad 5 erhielten.

Durch die Überarbeitung der Indikatoren und Verfeinerungen bei der Analyse (Punktvergabe der Likert-Skala; Anpassung der Schwellwerte) können die Nominalwerte der diesjährigen Ergebnisse nicht direkt mit den letztjährigen verglichen werden. Die Verhältnisaussagen zu den Ergebnissen bleiben vergleichbar.



## Wie wurden die Daten erhoben?

Der finale Fragebogen mit 60 Indikatoren wurde als Online-Umfrage veröffentlicht. Die Teilnehmer konnten anhand einer Likert-Skala einschätzen, wie stark der beschriebene Zustand auf ihr Unternehmen zutrifft. Beispielsweise konnten die Teilnehmer für die Aussage «Wir treiben digitale Innovationen systematisch und zielgerichtet voran» angeben, in welchem Masse dies zwischen «gar nicht» oder «völlig» für ihr Unternehmen gilt. Die fünf Reifestufen des Modells sind nicht von vornherein festgeschrieben, sondern errechnen sich aus der Datenbasis der Umfrage. Dies geschieht durch eine Schwierigkeitsgewichtung und anschließende Clusteranalyse. Indikatoren, die von vielen Umfrageteilnehmern erfüllt werden, erhalten dabei einen leichten Schwierigkeitsgrad und sind in Reifestufe 1 eingeordnet, während schwierige Indikatoren, die nur von wenigen Teilnehmern erfüllt werden, die Reifestufe 5 bilden. Dahinter steckt die Annahme, dass Kriterien, die eine sehr hohe Erfüllung erzielen, als Grundlagen anzusehen sind und schwierigere Kriterien eine Unterscheidung zum Wettbewerb darstellen könnten, weswegen ihnen ein höherer Reifegrad zugeordnet wird.

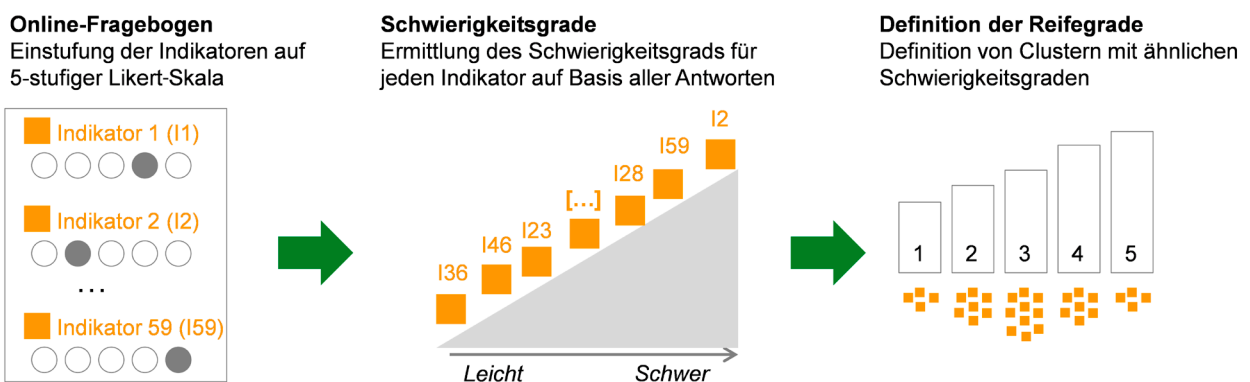
## Wie wird der Reifegrad berechnet?

- **Schwierigkeitsgewichtung:** Für die quantitative Auswertung der Umfragedaten haben wir auf ein bewährtes Vorgehen aus früheren Studien zurückgegriffen (Friedel & Back, 2012; Lahrman, Marx, Mettler, Winter, & Wort-

mann, 2011). Die Antworten aller Umfrageteilnehmer wurden ausgewertet, um einen Schwierigkeitsgrad für jeden Indikator zu definieren. Dafür wurde der Rasch-Algorithmus (basierend auf der probabilistischen Testtheorie) verwendet, der alle Indikatoren nach Schwierigkeit sortiert und ihnen eine entsprechende Punktzahl zuordnet. Diese Punktzahl richtet sich danach, ob ein Indikator im Schnitt von vielen Teilnehmern erfüllt werden konnte und damit als «leicht» einzustufen ist oder nur von wenigen Teilnehmern erfüllt wurde und somit eher «schwierig» zu erreichen ist.

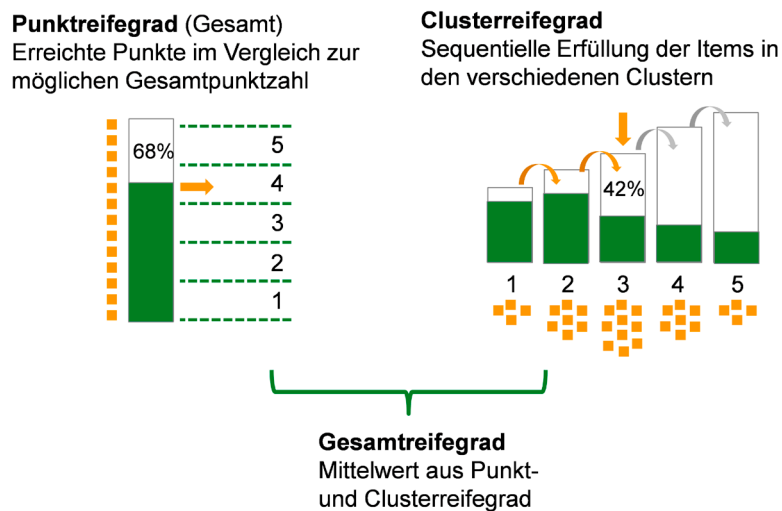
- **Clusteranalyse:** Mittels einer Clusteranalyse wurden die Indikatoren in fünf Reifegrade eingeteilt – leicht zu erreichende Indikatoren stellen den niedrigsten Reifegrad 1 dar, die schwierigsten Indikatoren befinden sich im Cluster für den Reifegrad 5.
- **Berechnung Clusterreifegrad:** Für den Clusterreifegrad ist entscheidend, dass ein Unternehmen sequentiell alle Indikatoren aus niedrigeren Reifegraden erfüllt, um einen höheren Reifegrad zu erreichen. Unternehmen erzielen also keinen höheren Reifegrad, wenn sie sich ausschliesslich auf die Erfüllung von schwierig zu erreichenden Indikatoren konzentrieren, wenn sie zugleich bei den einfacheren im Rückstand sind. Das bedeutet, dass mit dieser Berechnung die Erfüllung von schwierig zu erreichenden Indikatoren im Reifegrad gar nicht berücksichtigt wird, solange ein Unternehmen nicht die Grundlagen aus einfach zu erreichenden Indikatoren vorweist.

**Abb. 2: Ermittlung der Reifegrade aus den Indikatoren**



- **Punktreifegrad:** Damit die Erfüllung schwieriger Indikatoren auch eine gewisse Berücksichtigung findet, gibt es als Ergänzung den sogenannten Punktreifegrad (Friedel & Back, 2012). Für seine Ermittlung wird auf der Basis der Schwierigkeitsgrade für alle Indikatoren die mögliche Maximalpunktzahl berechnet. Anhand des Erfüllungsgrades dieser Maximalpunktzahl kann ein Unternehmen ein Punktreifegrad zugeordnet werden, bei dem es keine Rolle spielt, ob dies durch Erfüllung einfacher oder schwieriger Indikatoren geschieht.
- **Gesamtreifegrad:** Der Gesamtreifegrad ist das arithmetische Mittel aus Punktreifegrad und Clusterreifegrad.
- **Ein Beispiel für die Ermittlung des Gesamtreifegrads**  
Im Beispiel der Abbildung 3 erreicht ein Unternehmen 68% der Gesamtpunktzahl und erhält damit den Punktreifegrad «4». Betrachtet man aber jeweils, wie viele Indikatoren aus den verschiedenen Reifeclustern erfüllt werden, so werden die nötigen Schwellwerte aus den Clustern 1 und 2 überschritten. Allerdings erfüllt das Unternehmen in Cluster 3 nur 42% der Indikatoren und damit nicht den nötigen Schwellwert, um die nächsthöhere Stufe zu erreichen, auch wenn aus den Cluster 4 und Cluster 5 ebenfalls einige Indikatoren erfüllt werden. Daher erhält das Unternehmen den Clusterreifegrad 3. Der Gesamtreifegrad errechnet sich aus dem Mittelwert von Punktreifegrad und Clusterreifegrad und beträgt daher 3.5.

**Abb. 3: Berechnung Gesamtreifegrad**



# Digital Maturity Check – Ergebnisse der Umfrage

Der Digital Maturity Check war als Online-Umfrage vom 17.10.2015 bis 08.02.2016 öffentlich abrufbar. Teilnehmer wurden durch persönliche Ansprache und Mailings sowie mittels Kommunikation über verschiedene Fachmedien und soziale Netzwerke gewonnen.

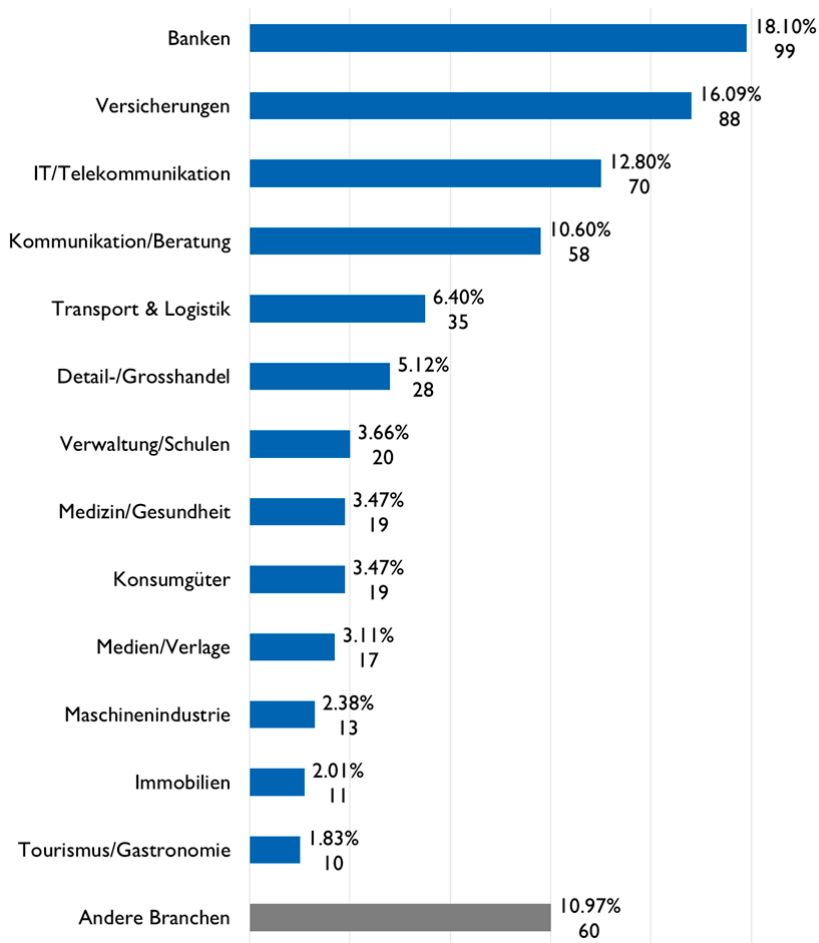
## Teilnehmer

In der diesjährigen Durchführung ergab die Online-Befragung nach Bereinigung der Datensätze insgesamt 547 auswertbare Fragebögen. In der Auswertung der Reifegrade wurden die Daten von Teilnehmern desselben Unternehmens zusammengeführt und auf dieser Basis ein gemeinsamer Reifegrad errechnet. Insgesamt konnten die Daten für 417 Unternehmen ausgewertet werden.

## Teilnehmer nach Branchen

Die Auswertung nach Branchen ergibt, dass vor allem Banken und Versicherungen an dem Themenkomplex digitale Transformation interessiert sind. Ein Interpretationsansatz dafür ist, dass Fintech- und Insurance-Tech-Unternehmen diese etablierten Branchen zunehmend unter Handlungsdruck setzen und sie zwingen, sich mit der Digitalisierung, nicht nur der internen Prozesse, sondern vor allem auch mit neuen Geschäftsmodellen auseinanderzusetzen. Weiterhin sind – ebenso wie bereits im letzten Jahr – Unternehmen der Telekommunikationsbranche sowie Beratungs- und Kommunikationsunternehmen sehr stark unter den Teilnehmern vertreten. Für diese Dienstleistungsunternehmen ist die Digitalisierung Teil des Tagesgeschäfts und daher von grossem Interesse – sowohl für die eigene Unternehmung, als auch für ihre Kunden.

**Abb. 4: Anzahl der Teilnehmer nach Branchen**  
(Digital Maturity Check 2016 | N=547)

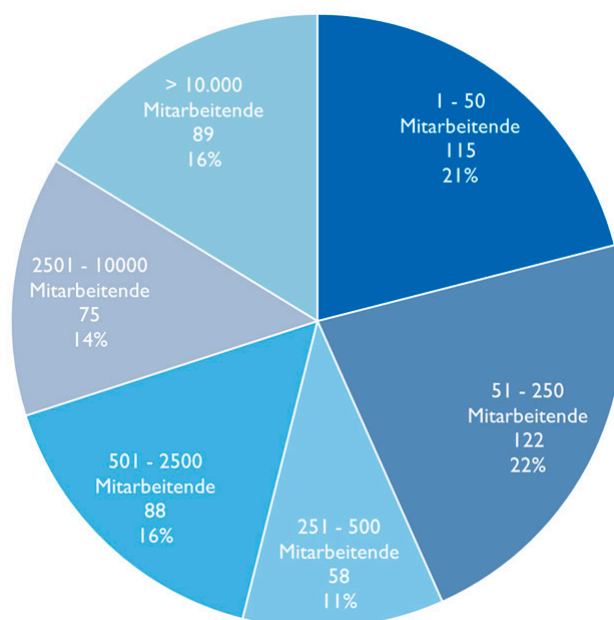


## Teilnehmer nach Unternehmensgrösse

Die Verteilung der Teilnehmer nach Unternehmensgrösse bleibt weitestgehend ähnlich wie im letzten Jahr. Insgesamt entspricht sie der Verteilung der Unternehmen in der Schweizer Wirtschaft, mit einem hohen Anteil an kleinen

und mittleren Unternehmen, wengleich dieses Jahr auch der Anteil an deutschen Teilnehmern deutlich gesteigert werden konnte. Insgesamt sind alle Unternehmensgrössen vertreten.

**Abb. 5: Anzahl der Teilnehmer nach Unternehmensgrösse**  
(Digital Maturity Check 2016 | N=547)

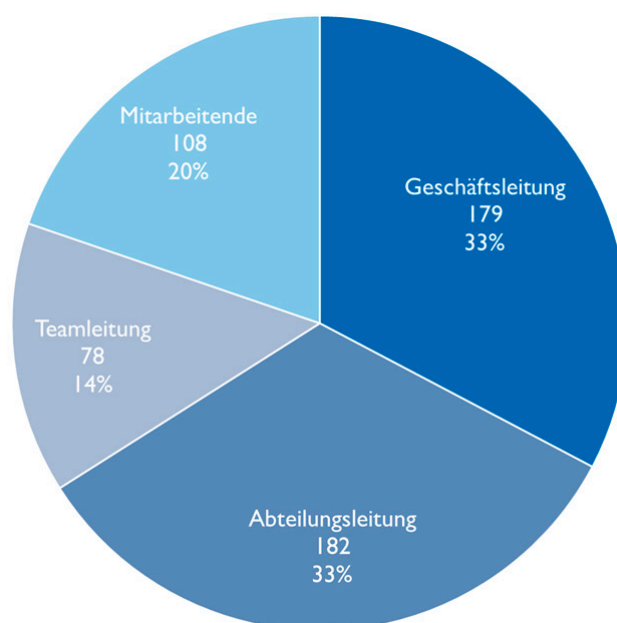


## Teilnehmer nach Position

Die digitale Transformation betrifft Mitarbeitende jeder Position. Daher haben sich Personen aller Hierarchiestufen an der Umfrage beteiligt. Im Vergleich zum letzten Jahr zeigt sich aber, dass vor allem der Anteil der Geschäfts- und Abteilungsleiter unter den Teilnehmern von 24% auf 33% deutlich gestiegen ist. Insgesamt hatten dieses Jahr ein Drittel

der Teilnehmer eine Position in der Geschäftsleitung inne. Dies deutet darauf hin, dass die digitale Transformation eine höhere Aufmerksamkeit im Topmanagement bekommt und sich mehr und mehr Geschäftsleiter mit diesen Themen direkt auseinander setzen.

**Abb. 6: Anzahl der Teilnehmer nach Position**  
(Digital Maturity Check 2016 | N=547)

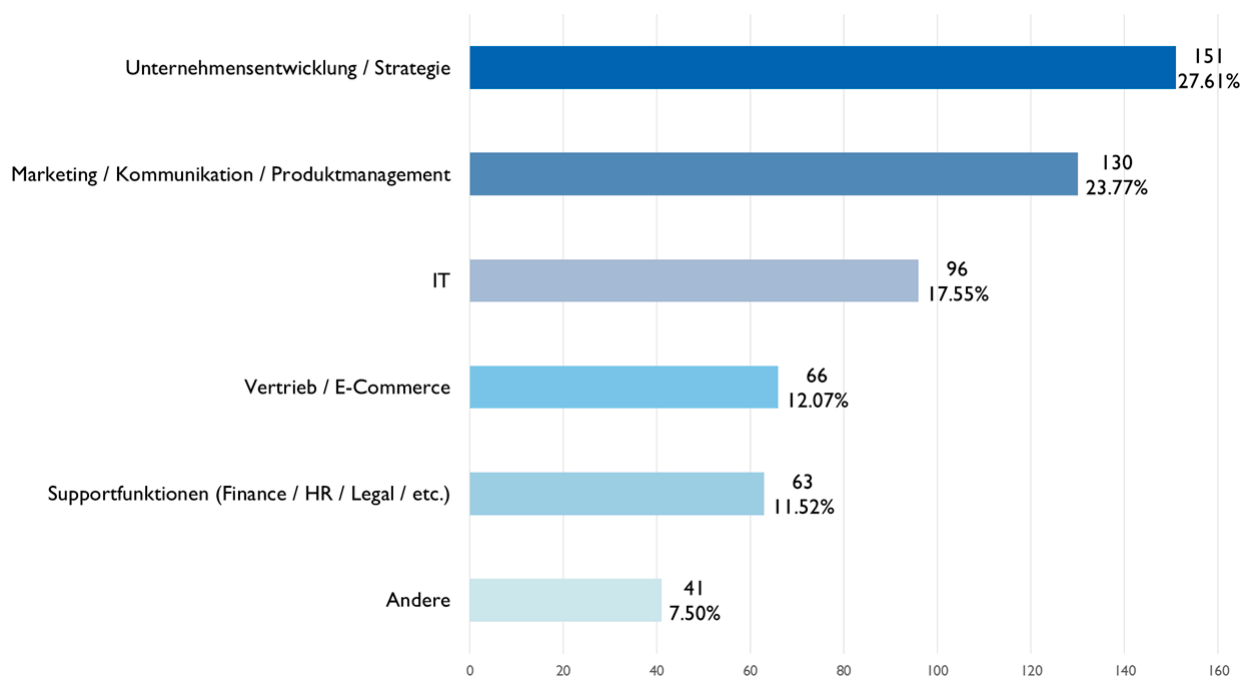


## Teilnehmer nach Unternehmensbereich

Anders als im letzten Jahr wurde in diesem Jahr der Unternehmensbereich der Teilnehmer strukturiert erfasst. Die meisten Teilnehmer waren dem Bereich Unternehmensentwicklung / Strategie zuzuordnen, worunter auch viele Geschäftsleitungsmitglieder erfasst wurden. Dies zeigt, dass die digitale Transformation nicht als Technologiethema begriffen wird, sondern als übergeordnete Aufgabe der Organisationsentwicklung. Aber auch Mitarbeiter aus dem Marketing und der IT waren erwartungsgemäss mit

hohen Teilnehmerzahlen vertreten. Dies deckt sich mit Erfahrungswerten aus Experteninterviews, die zeigen, dass die Digitalisierung in jedem Unternehmensbereich grosse Auswirkungen hat und digitale Experten an mehreren Stellen im Unternehmen angesiedelt sind. Auch die mediale Präsenz des Themas hat dazu geführt, dass die Digitalisierung zunehmend auch von anderen Bereichen – ausserhalb von Marketing und IT – wahrgenommen wird.

**Abb. 7: Anzahl der Teilnehmer nach dem Unternehmensbereich**  
(Digital Maturity Check 2016 | N=547)

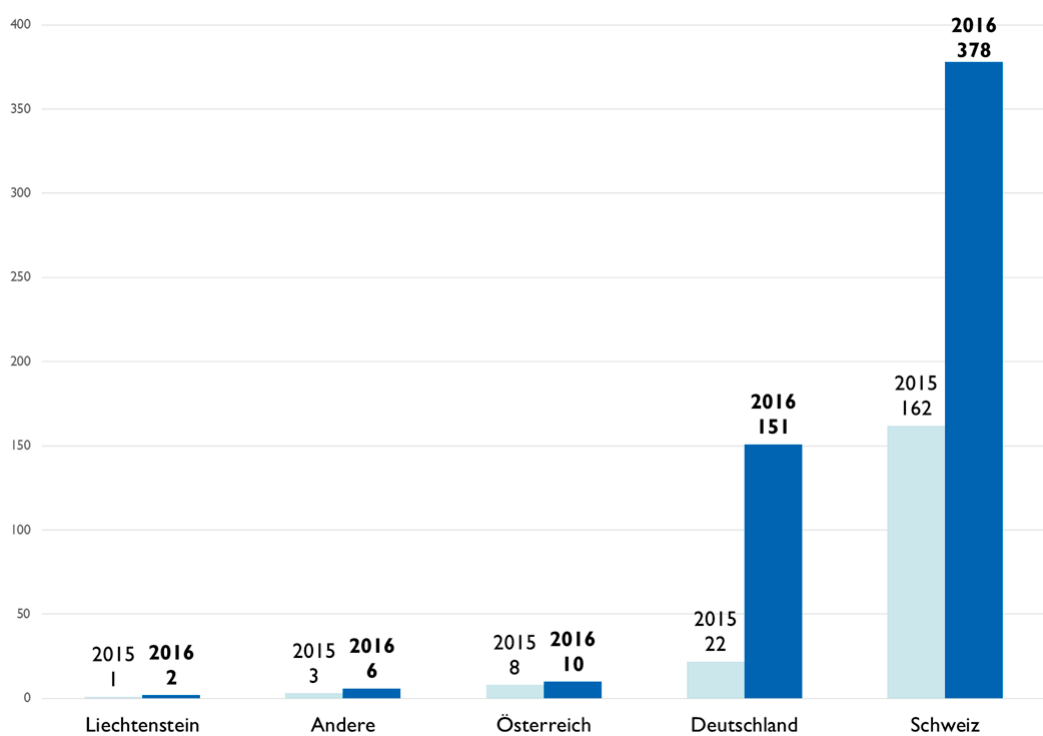


## Teilnehmer nach Land

Genauso wie im letzten Jahr kam die überwiegende Mehrheit (69%) der Rückläufe aus der Schweiz. Im Vergleich

zum letzten Jahr konnte aber auch der Anteil an deutschen Teilnehmern deutlich gesteigert werden.

**Abb. 8: Anzahl der Teilnehmer nach Land**  
(Digital Maturity Check 2016 | N=547)



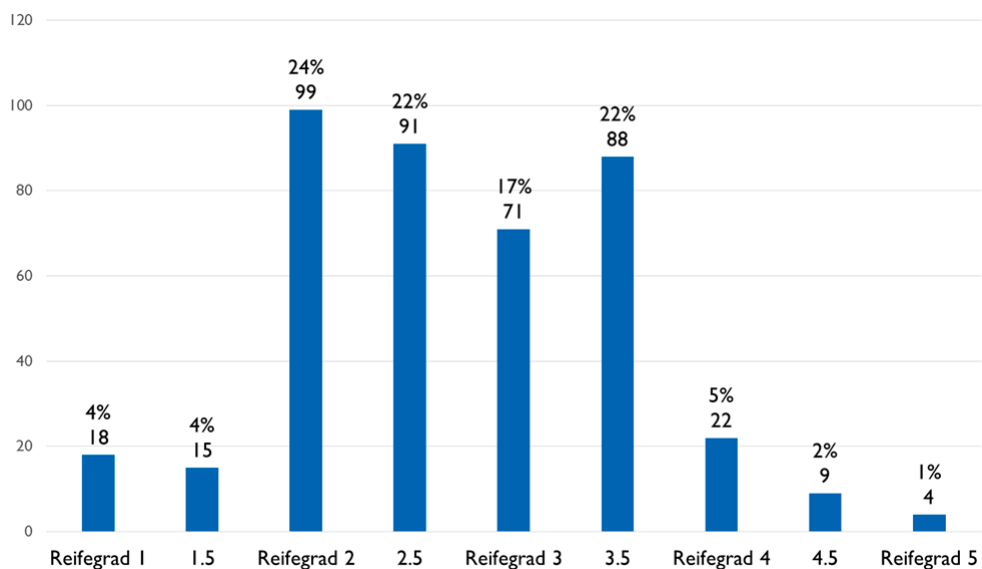
## Digitaler Reifegrad

### Verteilung der Reifegrade

Der durchschnittliche Gesamtreifegrad aller 547 Teilnehmer liegt bei insgesamt 2.72 und damit niedriger als im vergangenen Jahr (3.27). Der Anteil der Unternehmen mit einem sehr niedrigen Reifegrad sowie einem sehr hohen Reifegrad ist relativ gering. 84 Prozent aller Unternehmen weisen einen mittleren Reifegrad zwischen 2 und 3.5 auf. Wir

interpretieren dieses Ergebnis so, dass viele Unternehmen mittlerweile Projekte oder sogar umfassende Programme zur digitalen Transformation begonnen haben, sich aber nur wenige Unternehmen momentan von der breiten Masse abheben.

**Abb. 9: Verteilung der Reifegrade**  
(Digital Maturity Check 2016 | N=417)





## Verteilung Reifegrade nach Unternehmensgrösse

Während im letzten Jahr kleine Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitenden die höchsten Reifegrade erzielten, zeigt sich in diesem Jahr ein verändertes Bild. Während kleine Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden immer noch sehr gut abschnitten, erreichten die insgesamt durchschnittlich höchsten Reifegrade Unternehmen mit

mehr als 10.000 Mitarbeitenden. Dieses Ergebnis bestätigt die Beobachtung, dass gerade in grossen Unternehmen umfassende Programme zur digitalen Transformation gestartet werden, die einzelne Initiativen in grössere Projekte bündeln und darauf abzielen, den Wandel des Unternehmens ganzheitlich zu gestalten.

Unternehmensgrösse	Anzahl (Unternehmen)	Durchschnittlicher Reifegrad
0 bis 50 Mitarbeitende	110	2.87
51 bis 250 Mitarbeitende	97	2.59
251 bis 500 Mitarbeitende	47	2.55
501 bis 2.500 Mitarbeitende	69	2.68
2.501 bis 10.000 Mitarbeitende	49	2.67
mehr als 10.000 Mitarbeitende	45	2.94

## Verteilung Reifegrade nach Branche

Bei der Verteilung der Reifegrade nach Branche liegen bei den höchsten Reifegraden erwartungsgemäss die Unternehmen aus IT und Telekommunikation ganz oben. Dies bestätigt das Ergebnis aus dem vergangenen Jahr, wo diese Unternehmen auch schon die höchsten Reifegrade erreichten. In der IT und Telekommunikationsbranche kamen Unternehmen schon sehr früh mit dem Thema digitale Transformation in Berührung. Der Einsatz und die Erprobung der neuesten Technologien mit deren Anwendungsszenarien und Auswirkungen auf Prozesse, Produkte und Arbeitswelten machen die Expertise dieser Branche aus. Weiterhin erreichten Unternehmen aus den Branchen Handel sowie Transport & Logistik hohe Reifegrade.

Die niedrigsten Reifegrade ergaben sich in Unternehmen der Industrie (Chemie / Pharma; Konsumgüter oder

Maschinenindustrie) und in der Branche Verwaltung und Schulen. In diesen Unternehmen ist die Digitalisierung zwar auch ein wichtiges Thema, aber hat noch nicht dieselbe Dringlichkeit wie in anderen Branchen, wo der Konkurrenzdruck durch neue Wettbewerber stark gewachsen ist. Dies war bereits im letzten Jahr zu beobachten. Überraschend sind die vergleichsweise niedrigen Reifegrade der Banken, die in der letztjährigen Durchführung noch über dem Durchschnitt lagen. Dies kann teilweise durch eine hohe Teilnahme von mittelständischen Banken erklärt werden, die noch eher am Beginn der digitalen Transformation stehen, während Grossbanken häufig bereits auf neue Konkurrenten aus der Fintech-Szene reagiert haben und innovative digitale Lösungen vorantreiben.

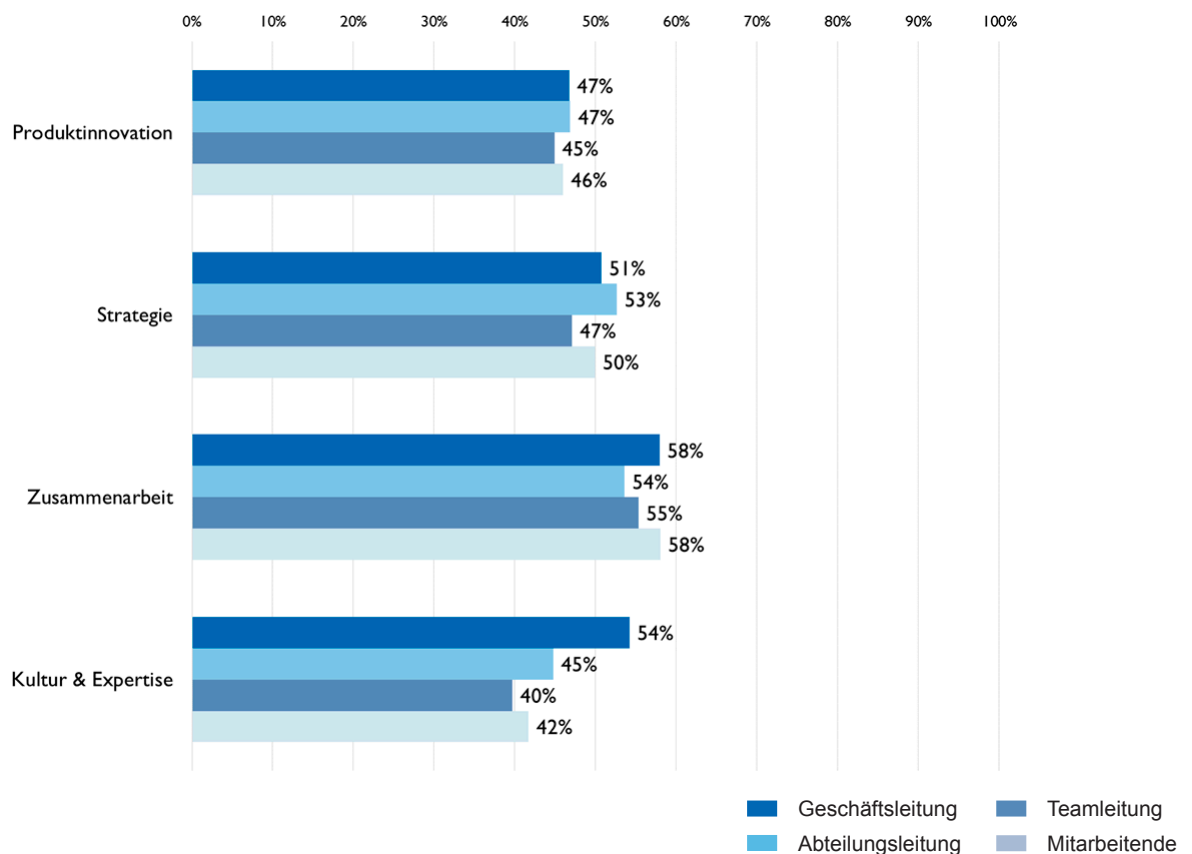
(Ausgewählte) Branchen	Anzahl (Unternehmen)	Durchschnittlicher Reifegrad
IT / Telekommunikation	50	3.22
Detail-/Grosshandel	20	2.98
Transport & Logistik	16	2.94
Versicherungen	45	2.83
Verwaltung / Schulen	20	2.48
Banken	79	2.42
Industrie	32	2.29

## Einschätzung der digitalen Reife nach Position und Unternehmensbereich

In der letztjährigen Durchführung zeigte sich, dass Geschäftsführer ihr Unternehmen in den Dimensionen des Digital Maturity Models zum Teil deutlich besser einschätzten als Abteilungs- oder Teamleiter und Mitarbeiter. In der diesjährigen Durchführung konnte dieser Unterschied nicht mehr festgestellt werden. Tendenziell lagen Teilnehmer aus der Geschäftsleitung mit ihrer Einschätzung noch über der

von Teilnehmern anderer Positionen, allerdings gilt dies nicht für alle Dimensionen. Zudem war der Abstand in der Einschätzung oft nur sehr gering. Der grösste Unterschied ergab sich in der Dimension Kultur & Expertise, welche die Teilnehmer aus der Geschäftsleitung deutlich besser einschätzten.

**Abb. 10: Einschätzung nach Position – exemplarische Dimensionen**  
(Digital Maturity Check 2016 | N=547)



Anders als im vergangenen Jahr wurden in diesem Jahr die Unternehmensbereiche der Teilnehmer strukturiert abgefragt, um beispielsweise Unterschiede zwischen Marketing, IT oder Vertrieb auszumachen. Die Auswertung ergab hier für die Gesamtheit der Teilnehmer aber keine bemerkenswerten Unterschiede in der Einschätzung. Interessant ist diese Betrachtung auf der Ebene einzelner Unternehmen. Bei Unternehmen, in denen mehrere Teilnehmer den

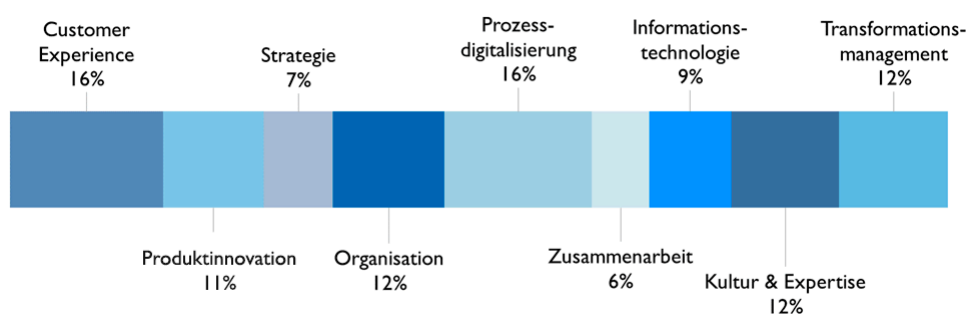
Fragebogen ausgefüllt haben, sind häufig interessante Unterschiede in den Beurteilungen aus verschiedenen Unternehmensbereichen zu beobachten. Diese Wahrnehmungsdifferenzen aufzudecken kann ein sehr hilfreiches Ergebnis der Analyse für ein einzelnes Unternehmen sein. Über die Gesamtheit aller Teilnehmer lassen sich diese Unterschiede aber nicht verallgemeinern.

## Dimensionen

Anhand der Schwierigkeitsgewichtung lässt sich eine Aussage über «schwierige» und «leichte» Dimensionen treffen. Die Prozentzahl sagt aus, wieviel Prozent die gewichteten

Indikatoren in dieser Dimension zur möglichen Gesamtpunktzahl beitragen. Je höher dieser Wert, desto schwieriger sind die Indikatoren in dieser Dimension gewichtet.

**Abb. II: Schwierigkeitsgewichtung der neun Dimensionen**



### Wie werden die Dimensionen ausgewertet?

- Erfüllungsgrade:** Für jeden Indikator im Fragebogen erhält ein Teilnehmer Punkte entsprechend seiner Antwort ob eine Aussage «gar nicht» oder «völlig» zutrifft. Je schwieriger die Indikatoren in einer Dimension sind, desto mehr Punkte werden insgesamt für diesen Bereich vergeben. Der Erfüllungsgrad einer Dimension sagt aus, wieviel Prozent der möglichen Maximalpunktzahl bei einem Teilnehmer vorliegt.
- Reifegrade in der Dimension:** Basierend auf der erreichten Punktzahl im Verhältnis zur Maximalpunktzahl kann für jede Dimension ein Reifegrad errechnet werden. Die folgende Tabelle zeigt den Zusammenhang zwischen Erfüllungsgraden und den Reifegraden in einer Dimension.

Erfüllungsgrad in der Dimension	Reifegrad in der Dimension
0% – 20%	1
21% – 40%	2
41% – 60 %	3
61% – 80%	4
81% – 100%	5

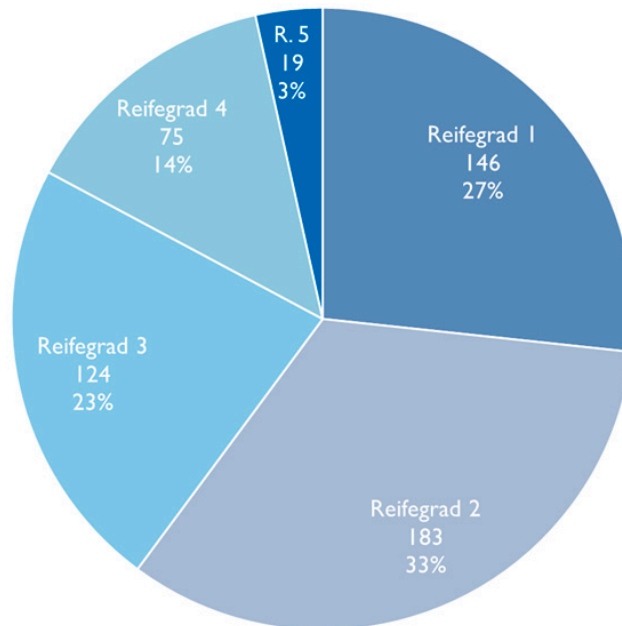
Erreicht ein Unternehmen beispielsweise 68% der Punkte in der Dimension Customer Experience entspricht dies dem Reifegrad 4.

## Dimension 1: Customer Experience

Die Indikatoren in der Dimension Customer Experience gehören zu den schwierigsten für die Teilnehmer. Fortgeschrittene Kompetenzen in den Bereichen Analytics, Zusammenführung von Kundendaten, Personalisierung und Cross-Channel Experience scheinen für viele Unternehmen noch eine grosse Herausforderung zu sein. Am ehesten trifft dies noch für Grossunternehmen mit mehr als 10.000

Mitarbeitern zu, die in dieser Dimension die höchsten Erfüllungsgrade (47%) erreichen. In der Gegenüberstellung der Branchen ist vor allem das vergleichsweise niedrige Abschneiden der Banken (27%) bemerkenswert, da gerade Fintech-Unternehmen das Thema Kundenorientierung als ihre zentrale Value Proposition herausstellen.

**Abb. 12: Reifegrade in der Dimension Customer Experience**  
(Digital Maturity Check 2016 | N=547)



*Der durchschnittliche Erfüllungsgrad der Indikatoren in der Dimension Customer Experience beträgt 37%. Das ist der niedrigste Wert von allen Dimensionen.*

## Best Practice Beispiel – Personalisierte Kundenansprache durch Digital Analytics Sanitas

Sanitas will ganz persönlich auf die Bedürfnisse ihrer heutigen und künftigen Kunden eingehen und sie personalisiert ansprechen: als Krankenversicherung stellt sie hierfür ein modulares Angebot aus Versicherungsbausteinen, sowie versicherungsnahen und fremden Dienstleistungen zusammen und reichert dieses mit weiterem für Kunden relevantem Content an.

Die Personalisierung der Kundenansprache wird durch Daten unterstützt, die Sanitas entlang der gesamten Wertschöpfungskette aus internen und externen Quellen sammelt, z.B. aus Social Media oder Mobile App-Interaktionen. Dabei bleibt der Datenschutz jederzeit vollumfänglich gewahrt und Kunden werden als Besitzer ihrer eigenen Daten verstanden.

Die Ergebnisse fließen fortlaufend in Analyticsmodelle ein, welche die Daten teilweise in Echtzeit auswerten. So ist es möglich, Muster und Korrelationen zu erkennen, die als Grundlage für kundenspezifische Angebote und eine gezielte, individualisierte und kanalkohärente Ansprache verwendet werden.

Sanitas hat im Marktvergleich früh damit begonnen, die für die personalisierte Kundeninteraktion notwendigen Fähigkeiten aufzubauen, insbesondere im Bereich Analytics, aber auch in der Anpassung der Organisationsstruktur sowie der dafür grundsätzlich notwendigen Unternehmenskultur.



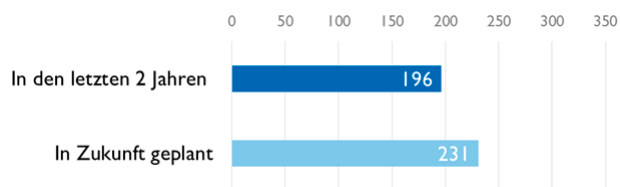
## Wie stark investieren die Teilnehmer in Aktivitäten im Bereich Customer Experience?

Die Auswertung zeigt, dass Aktivitäten im Bereich Customer Experience, z.B. Analytics und Experience Design, für die Gesamtzahl der Teilnehmer zu den wichtigeren Berei-

chen zählen, in die auch in Zukunft noch mehr investiert werden soll. Im Vergleich zu den anderen Dimensionen gehört der Bereich Customer Experience damit zu den Top 3.

### Abb. 13: Anzahl der Teilnehmer, die priorisiert in Customer Experience investiert haben und investieren werden

(Digital Maturity Check 2016 | N=547, Mehrfachantworten möglich)



## Indikatoren im Bereich Customer Experience

1. Wir stellen ein inhaltlich konsistentes und kanaladäquat gestaltetes Kundenerlebnis auf allen digitalen und nicht digitalen Kanälen sicher.
2. Interaktionen mit unseren Kunden können sowohl über klassische als auch über digitale Kanäle erfolgen (z.B. Beratung, Kaufabschluss, Kundenservice).
3. Wir personalisieren unsere digitale Kundenkommunikation (z.B. hinsichtlich Inhalt und Häufigkeit) entsprechend dem Benutzerverhalten und vorhandenen CRM-Daten.
4. Wir berücksichtigen die individuelle Benutzersituation (z.B. Tageszeit, Ort, Endgerät) bei der Gestaltung digitaler Inhalte.
5. Wir führen Kunden- und Interaktionsdaten kanalübergreifend zusammen.
6. Wir leiten aus Kunden- und Interaktionsdaten Erkenntnisse ab, die unsere Marketing- und Kommunikationsaktivitäten beeinflussen.
7. Sowohl die Auswertung von Kundendaten als auch das Auslösen von relevanten Aktionen geschehen automatisiert in Echtzeit.

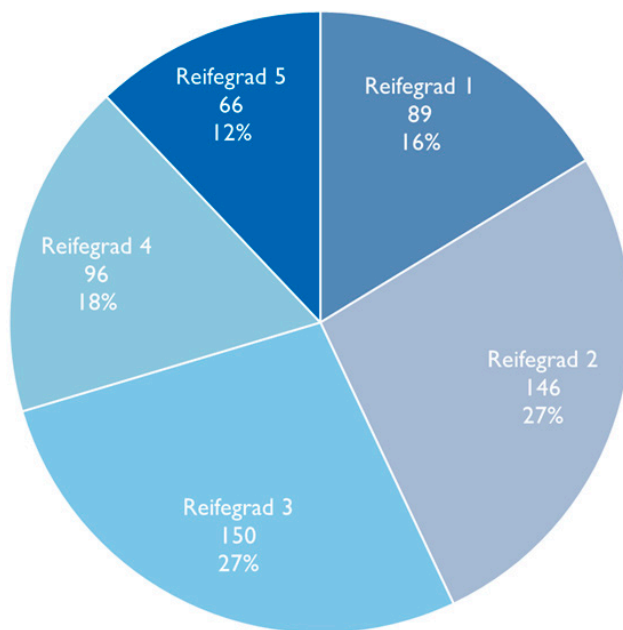
## Dimension 2: Produktinnovation

Die Indikatoren in dieser Dimension betreffen Aktivitäten, um bestehende Produkte und Dienstleistungen mit digitalen Innovationen zu ergänzen, die Motivation der Mitarbeiter, Ideen zur Innovation einzubringen und die Einbindung von Kunden in den Innovationsprozess. Die Verteilung der Reifegrade zeigt, dass beinahe ein Drittel der Teilnehmer in dieser Dimension gute Reifegrade erzielt, was in etwa dem Gesamtdurchschnitt aller Dimensionen entspricht.

Grossunternehmen mit mehr als 2.500 Mitarbeitenden (56%) schneiden in dieser Dimension deutlich besser ab als

kleinere Unternehmen (42%). Dies bestätigt die Beobachtung, dass grössere Unternehmen häufig mehr Ressourcen bereitstellen, um Innovationen voranzutreiben und in den Innovationsprozessen mit Kunden, Partnernetzwerken oder mit Start-ups zusammenarbeiten. Niedrige Erfüllungsgrade erhalten dagegen Unternehmen aus der Branche Konsumgüter (29%) sowie Banken (34%). Ein weiterer interessanter Unterschied ergab sich bei Teilnehmern mit überwiegend B2B-Kunden, die in dieser Dimension etwas bessere Werte erzielten (49%) als Teilnehmer, die angaben, vorwiegend für B2C-Kunden zu arbeiten (44%).

**Abb. 14: Reifegrade in der Dimension Produktinnovation**  
(Digital Maturity Check 2016 | N=547)



*Der durchschnittliche Erfüllungsgrad der Indikatoren in der Dimension Produktinnovation beträgt 46% und liegt damit im Durchschnitt aller Dimensionen.*

## Best Practice Beispiel – Digitale Innovation in allen Bereichen Die Schweizerische Post

Die Post hat mit visionären Vorhaben, wie dem ersten autonomen Drohnenflug mit einem Paket von PostLogistics oder dem selbstfahrenden Shuttlebus schweizweit Meilensteine gesetzt. Auch kundenfokussierte Produktinnovationen, wie die mobile Zahlungslösung TWINT oder in der robotikbasierten Prozessautomatisierung, sind für die Post wichtig, um am Markt Akzente zu setzen. Durch die Anwendung und Weiterentwicklung von neuen Technologien im Bereich Robotics können Prozesse automatisiert

werden. So hebt sich die Post vom Wettbewerb ab und wird in der Branche als digitaler Innovator wahrgenommen. Mit der Gründung von TWINT wurde ein neuer mobiler Zahlungsstandard für die Schweiz entwickelt. Hier investiert PostFinance als momentane Nr. 1 im Zahlungsverkehr stark in innovative Lösungen, um ihre Position zu halten und vor allem auch, um radikalen Veränderungen im Zahlungsverkehr durch Fintech Start-ups zu begegnen.





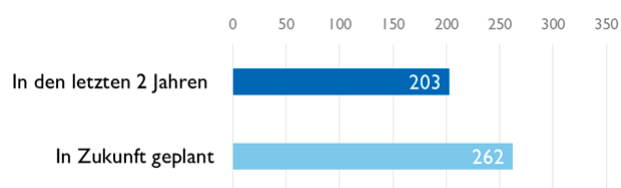
## Wie stark investieren die Teilnehmer in Aktivitäten im Bereich Produktinnovation?

Aktivitäten im Bereich Produktinnovation, was auch die Erschliessung von neuen Geschäftsfeldern beinhaltet, sind für die Gesamtzahl der Teilnehmer sehr wichtig. Gerade

auch in Zukunft soll in diesen Bereich noch mehr investiert werden. Im Vergleich zu den anderen Dimensionen gehört der Bereich Produktinnovation zu den Top 2.

### Abb. 15: Anzahl der Teilnehmer, die priorisiert in Produktinnovation investiert haben und investieren werden

(Digital Maturity Check 2016 | N=547, Mehrfachantworten möglich)



## Indikatoren im Bereich Produktinnovation

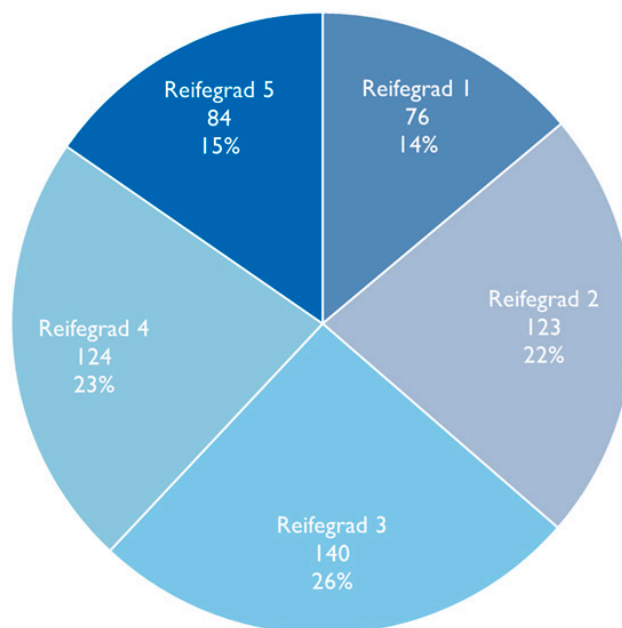
1. Wir haben unsere Produkte und Dienstleistungen mit digitalen Angeboten ergänzt.
2. Wir haben in den vergangenen Jahren neue digitale Geschäftsideen oder Geschäftsmodelle erfolgreich umgesetzt.
3. Wir haben für die Entwicklung von digitalen Innovationen geeignete Rahmenbedingungen geschaffen (z.B. Ziele, finanzielle / personelle Ressourcen, zeitliche Freiräume).
4. Unsere Mitarbeitenden bringen regelmässig Ideen für digitale Produkte ein.
5. Wir binden Kunden aktiv in die Entwicklung von neuen Ideen für digitale Produkte ein.
6. Wir befragen unsere Kunden systematisch, um unsere digitalen Produkte und Kanäle zu verbessern.

### Dimension 3: Strategie

Mit den Indikatoren in der Dimension Strategie wird abgefragt, inwiefern ein Unternehmen seine Geschäftsstrategie auf die Herausforderungen der digitalen Transformation ausgerichtet hat und mit welcher Priorität digitale Projekte vorangetrieben werden. Insgesamt wurden in dieser Dimension die höchsten Reifegrade erreicht. Die Indikatoren wurden von vielen Teilnehmern gut erfüllt. Die höchsten Erfüllungsgrade ergaben sich in den Branchen Transport & Logistik und Versicherungen (jeweils 64%), während Un-

ternehmen der Branchen Konsumgüter (27%) oder Chemie/Pharma (28%) schlechter abschnitten. Dies deutet darauf hin, dass das Thema digitale Transformation in diesen Unternehmen noch kein Inhalt der Geschäftsstrategie ist und eher in Einzelprojekten behandelt wird. Auch in dieser Dimension liegen die Erfüllungsgrade grösserer Unternehmen mit mehr als 2.500 Mitarbeitenden (60%) vor denen kleinerer Unternehmen (46%).

**Abb. 16: Reifegrade in der Dimension Strategie**  
(Digital Maturity Check 2016 | N=547)



*Der durchschnittliche Erfüllungsgrad der Indikatoren in der Dimension Strategie beträgt 51%, was der zweithöchste Wert aller Dimensionen ist.*

## Best Practice Beispiel – Langfristige und globale Digitalstrategie Medela

Medela ist seit jeher stark positioniert in Spitälern, die auch, wie Apotheken, ein wichtiger Distributionskanal sind. Medela hat sich vor geraumer Zeit entschieden, die direkte Ansprache ihrer Kunden - der Mütter, Väter und deren gesamtes Umfeld - zu verstärken. Unterstützt von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung setzt Medela dazu eine neue digitale Strategie um. Als wichtigen Schritt hat Medela unter dem Namen «MyMedela» eine digitale, integrierte Plattform geschaffen. Sie besteht aus der App (für Android und iPhone), mit der Medela direkt Mütter vor und während des Stillens direkt ansprechen und sie bera-

ten kann. Zu MyMedela gehören weiter Onlineshops, zum einen für Geschäftspartner (B2B), zum anderen für Mütter als die Endkundinnen (B2C), die so direkten Zugang zu Medelas Produkten erhalten. MyMedela wird Medela langfristig von einer Business- hin zu einer Konsumenten-Marke transformieren. Diese digitale Strategie von Medela wird von einem weltweiten Projektteam definiert, ist langfristig orientiert und global ausgerichtet. Sie hat bisher schon gute Resultate erzielt, indem sie den Direktkontakt zu Kundinnen intensiviert und wachsende Onlineumsätze generiert.

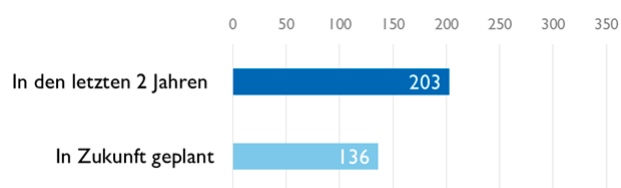


## Wie stark investieren die Teilnehmer in Aktivitäten im Bereich Strategie?

Aktivitäten im Bereich Strategie, z.B. die Definition einer digitalen Strategie, waren den Teilnehmern in der Vergangenheit mit am wichtigsten von allen Dimensionen. Allerdings

scheint man mit den aktuellen Aktivitäten in der Strategiedefinition zufrieden zu sein, so dass die Investitionen in diesen Bereich abnehmen sollen.

**Abb. 17: Anzahl der Teilnehmer, die priorisiert in Strategie investiert haben und investieren werden**  
(Digital Maturity Check 2016 | N=547, Mehrfachantworten möglich)



## Indikatoren im Bereich Strategie

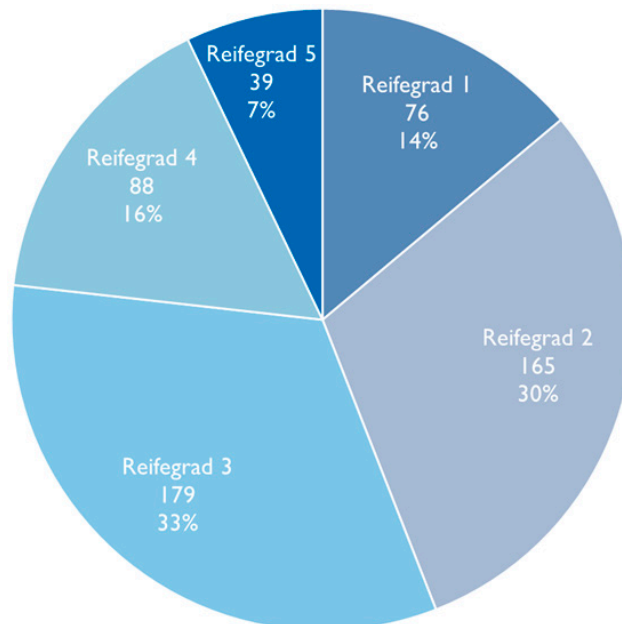
1. Wir werden von Mitbewerbern und Fachkreisen als Treiber von digitalen Innovationen wahrgenommen.
2. Wir treiben digitale Innovationen systematisch und zielgerichtet voran.
3. Wir evaluieren systematisch neue Technologien und Veränderungen im Kundenverhalten zur Identifikation digitaler Innovationen (z.B. Produkte, Geschäftsmodelle).
4. Wir räumen dem «Digital Business» in unserer Gesamtstrategie einen hohen Stellenwert ein.
5. Wir wissen, welche Kernkompetenzen in einer zunehmend digitalen Zukunft Grundlage unseres Geschäftserfolges sind.
6. Wir treiben digitale Projekte mit hoher Priorität voran.
7. Wir verstehen die digitale Transformation als kontinuierliche strategische Weiterentwicklung unserer Unternehmung.

## Dimension 4: Organisation

Die Indikatoren in dieser Dimension fragen ab, ob ein Unternehmen flexible Voraussetzungen in der Organisationsstruktur geschaffen hat, um schnell und agil auf neue Anforderungen zu reagieren. Die besten Erfüllungsgrade erzielen dabei wiederum Unternehmen aus den Branchen Transport & Logistik und Versicherungen (jeweils 54%). Im Gegensatz zu anderen Dimensionen sind die Unterschiede

zwischen grossen und kleineren Unternehmen gering. Unternehmen mit mehr als 2.500 Mitarbeitenden erreichen hier zwar die höchsten Erfüllungsgrade (53%), aber Grossunternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitenden erzielen nur knapp höhere Werte (49%) als die kleinsten Unternehmen (46%).

**Abb. 18: Reifegrade in der Dimension Organisation**  
(Digital Maturity Check 2016 | N=547)



*Der durchschnittliche Erfüllungsgrad der Indikatoren in der Dimension Organisation beträgt 45% und liegt damit im Durchschnitt aller Dimensionen.*

## Best Practice Beispiel – Aufbrechen von klassischen Hierarchien AXA Winterthur

Eine Schlüsselrolle bei der digitalen Transformation der AXA Winterthur spielt das neugeschaffene Ressort Transformation and Market Management, welches die Bereiche Marketing/Market Management, Unternehmensentwicklung, Innovation Management und Smart Data & Analytics umfasst. Die Leiterin dieses Bereichs – Carola Wahl als Chief of Transformation & Market Management – ist Mitglied der Geschäftsleitung. Dank der Zusammenführung dieser transformatorischen Einheiten können digitale Trends abteilungsübergreifend und agil umgesetzt werden. Dabei spielt vor allem die Kollaboration von Fachabteilungen und Informatik eine entscheidende Rolle. Diese Zusammenarbeit wird unter anderem mit dem Customer Experience Lab im Transformation & Market Management vorangetrieben. Die AXA Winterthur hat erkannt, wie

wichtig eine Kultur- und Organisationsveränderung für die digitale Transformation sind und sich daher dazu entschieden, bestehende Hierarchien zu durchbrechen und neue Entwicklungspfade zu schaffen. Neben den klassischen Karrierepfaden können sich Mitarbeitende auch in Spezialistenrollen weiterentwickeln. Die Innovationskraft der Mitarbeitenden und der interne Austausch werden durch unternehmensinterne Hackathons und Ideenwettbewerbe gefördert. Für die besten Ideen werden mit einem dedizierten Innovationsbudget Prototypen entwickelt, so dass diese getestet werden können. Darüber hinaus hat das globale «AXA Strategic Ventures»-Programm das Ziel, über einen Venture Capital Fund in junge Firmen zu investieren, die mit einer innovativen Geschäftsidee oder neuen Technologien die Strategie der AXA unterstützen.



Expiration Dec 31, 2030. User rights All media, but no advertising except press ad. Copyright Photonstop.

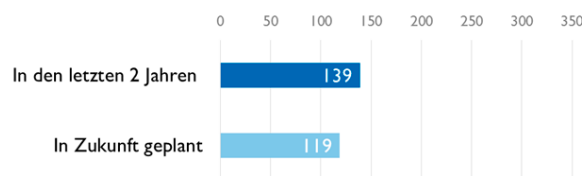
## Wie stark investieren die Teilnehmer in Aktivitäten im Bereich Organisation?

In Aktivitäten im Bereich Organisation, z.B. agile Teamstrukturen zu schaffen, flossen insgesamt in der Vergangenheit wenige Ressourcen und auch in Zukunft ist nicht geplant, mehr in diese Aktivitäten zu investieren. Grundsätzlich muss aber gesagt werden, dass Veränderungen in

Team- und Organisationsstrukturen längerfristige Projekte sind und Investitionen in diesen Bereich schwer zu beziffern sind. Insgesamt gehört dieser Bereich – in Bezug auf die investierten Ressourcen – zu den drei am wenigsten priorisierten Dimensionen.

**Abb. 19: Anzahl der Teilnehmer, die priorisiert in Organisation investiert haben und investieren werden**

(Digital Maturity Check 2016 | N=547, Mehrfachantworten möglich)



## Indikatoren im Bereich Organisation

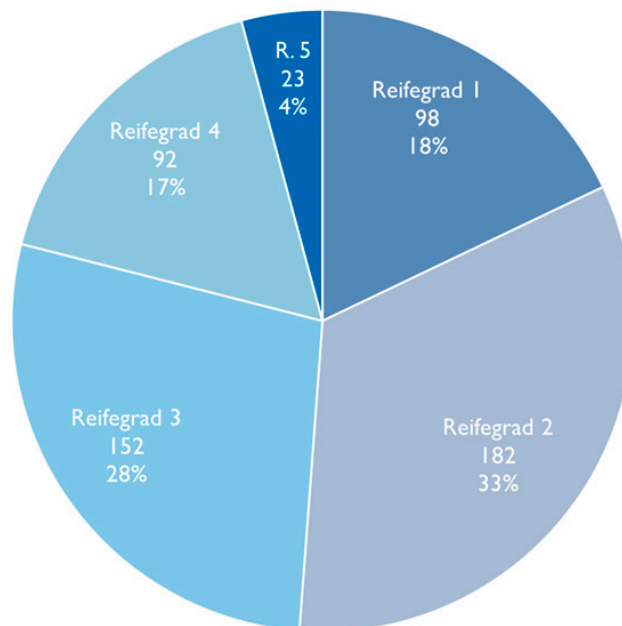
1. Digitale Projekte werden abteilungs- und funktionsübergreifend geplant und umgesetzt.
2. Unternehmensbereiche mit hohem Kundenbezug (z.B. Marketing, Verkauf, Kundendienst) haben eine kanalübergreifende operative Führung.
3. Wir haben eine systematische «Frühwarnung» zur Identifikation von für uns relevanten Technologien oder Geschäftsmodellen.
4. Wir sind in der Lage, auf Änderungen im Technologie- oder Marktumfeld schnell zu reagieren.
5. Wir verfügen im normalen Geschäftsbetrieb über genügend Ressourcen, um gleichzeitig digitale Innovationen voranzutreiben.
6. Auf dem Gebiet der Digitalisierung pflegen wir ein Partnernetzwerk mit externen Dienstleistern, Start-ups oder Forschungseinrichtungen.
7. In der Zusammenarbeit mit externen Partnern setzen wir auf standardisierte, effiziente Abläufe.

## Dimension 5: Prozessdigitalisierung

Die Indikatoren im Bereich Prozessdigitalisierung zählen, wie bereits schon in der Studie im vergangenen Jahr, zu den schwierigsten für die Teilnehmer. Das zeigt die Verteilung der Reifegrade, bei der mehr als der Hälfte der Teilnehmer nur die niedrigen Reifegrade 1 und 2 erzielte. Im Vergleich der Branchen liegen Unternehmen aus dem Bereich Verwaltung und Schulen am Ende der Skala (29%). Unternehmen

mit mehr als 10.000 Mitarbeitenden erzielen auch in dieser Dimension deutlich höhere Werte (49%) als die kleinsten Unternehmen (39%). Es stellt sich heraus, dass die Automatisierung von Prozessen, die Entscheidungsunterstützung durch Big-Data-Analysen und die Planung und Durchführung von digitalen Marketingmassnahmen in vielen Unternehmen noch nicht im Alltag angekommen sind.

**Abb. 20: Reifegrade in der Dimension Prozessdigitalisierung**  
(Digital Maturity Check 2016 | N=547)



*Der durchschnittliche Erfüllungsgrad der Indikatoren in der Dimension Prozessdigitalisierung beträgt 41%. Dies ist der zweitniedrigste Wert aller Dimensionen.*



## Best Practice Beispiel – Prozessdigitalisierung auf strategische Ziele abstimmen Wincasa

Wincasa hat die Grundlagen für ihre digitale Transformation mit Business-IT-Alignment und Prozessdigitalisierung gelegt. Es wurden bereits mehrere Projekte zur Optimierung und Digitalisierung umgesetzt, um ein besseres Prozessverständnis zu erzeugen. Im Zentrum der Bemühungen steht dabei auch die Anforderung, dass Prozesse und Systeme kontinuierlich und agil an neue Gegebenheiten angepasst werden können. Unterstützt wird diese Stossrichtung von der Geschäftsleitung. Geschäftsprozesse sind klar auf die strategischen Ziele abgestimmt und werden regelmässig hinterfragt, um sie zu vereinfachen oder zu automatisieren und die Qualität stetig zu verbessern.

Mit Hilfe von KPI werden Prozesspotentiale ermittelt und die Zielerreichung gesteuert. Auf diese Weise konnten Durchlaufzeiten um bis zu 60% verringert werden sowie Effizienz und Kundenservice nachweislich gesteigert werden. Für den Erfolg der Aktivitäten im Bereich Prozessdigitalisierung war bei Wincasa ein bereichsübergreifender Austausch und Zusammenarbeit zentral, was aber viel Überzeugungsarbeit und einen Kulturwandel benötigte. Dies zeigt, dass die Überarbeitung der Prozesse nicht die Aufgabe einiger weniger im Unternehmen ist, sondern alle Mitarbeitenden sensibilisiert und eingebunden werden müssen.



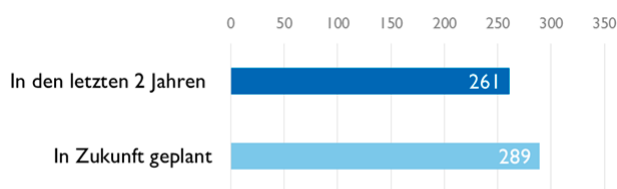
## Wie stark investieren die Teilnehmer in Aktivitäten im Bereich Prozessdigitalisierung?

In Aktivitäten im Bereich Prozessdigitalisierung, z.B. die Automatisierung von Prozessen und die Anwendung von Big Data in Entscheidungsprozessen, wurden in der Vergangenheit insgesamt die meisten Ressourcen investiert.

Auch in Zukunft sollen die Investitionen in diesen Bereich noch weiter ansteigen und im Vergleich zu allen Dimensionen sind im Bereich Prozessdigitalisierung die meisten Investitionen geplant.

### Abb. 21: Anzahl der Teilnehmer, die priorisiert in Prozessdigitalisierung investiert haben und investieren werden

(Digital Maturity Check 2016 | N=547, Mehrfachantworten möglich)



## Indikatoren im Bereich Prozessdigitalisierung

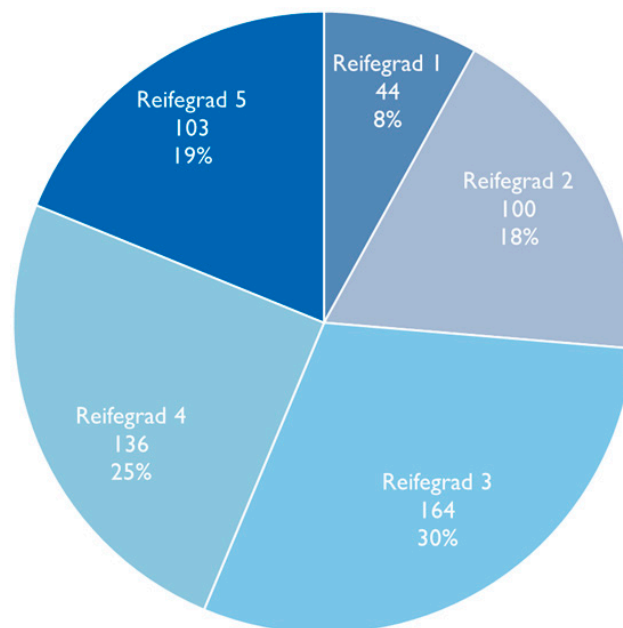
1. Wir haben digitale Kanäle (inkl. Mobile und Social Media) konsequent in Kommunikations- und Serviceprozesse integriert.
2. Wir haben für digitale Kanäle Qualitätsmerkmale und Ziele definiert, die regelmässig überprüft werden.
3. Die Ausgabenplanung für digitale Kommunikation richtet sich nach der Mediennutzung der Kunden.
4. Wir überprüfen unsere Kernprozesse regelmässig auf Verbesserungspotenzial durch digitale Technologien.
5. Wir schöpfen die neuesten digitalen Möglichkeiten aus, um unsere Routineprozesse zu automatisieren.
6. Wir lassen uns bei der Bewertung von Handlungsmöglichkeiten und strategischen Entscheidungen von Erkenntnissen aus der Datenanalyse leiten (z.B. zur Verbesserung der Kommunikation).
7. Unsere Expertise im Bereich Big Data setzen wir aktiv ein, z.B. bei der Gestaltung neuer Produkte oder Geschäftsmodelle.

## Dimension 6: Zusammenarbeit

Wie bereits in der Studie vom letzten Jahr waren die Teilnehmer in den Indikatoren der Dimension Zusammenarbeit bereits vergleichsweise weit fortgeschritten. Es scheint daher, dass die Umsetzung dieser Aktivitäten den Unternehmen leicht fällt. Fast die Hälfte (44%) der Teilnehmer erreicht daher in dieser Dimension die höchsten Reifegrade 4 und 5. Die Zusammenarbeit über digital unterstützte Kollaborationsplattformen, der strukturierte Austausch über digitale Themen unter den Mitarbeitenden und flexible und mobile Arbeitsformen sind vor allem in Grossunternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitenden etabliert (72%), was der

deutliche Abstand in den Erfüllungsgraden zu den kleinsten Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden zeigt (57%). Im Branchenvergleich erreichten Banken die niedrigsten Werte (37%). Dies bestätigt das Ergebnis aus dem vergangenen Jahr, das zeigte, dass gerade in Banken die hohen Sicherheitsanforderungen den Einsatz von Kollaborationsplattformen erschweren und flexiblen Arbeitsformen teilweise im Weg stehen. Ein bemerkenswerter Unterschied zeigt sich auch zwischen Unternehmen mit überwiegend B2B-Kunden, die hier besser abschneiden (61%) als Unternehmen mit überwiegend B2C-Kunden (52%).

**Abb. 22: Reifegrade in der Dimension Zusammenarbeit**  
(Digital Maturity Check 2016 | N=547)



*Der durchschnittliche Erfüllungsgrad der Indikatoren in der Dimension Zusammenarbeit beträgt 56%. Dies ist der höchste Wert aller Dimensionen.*

## Best Practice Beispiel – Moderne und flexible Arbeitswelten Die Schweizerische Post

Mit dem Umzug in den neuen Hauptsitz der Post wurden die Arbeitsweise und -kultur der Post überholt und modernisiert. Die Arbeitswelt im neuen Hauptsitz sollte daher ein «Leuchtturm-Projekt» hinsichtlich Austausch und Kollaboration sein. Schon bald nach dem Umzug der ersten Mitarbeiter zeigte sich, dass mehr und übergreifender zusammengearbeitet wird, als im alten Hauptsitz. Für die kurzfristige Organisation von Meetings steht ein IT-basiertes Reservationssystem zur Verfügung, so dass Mitarbeitende über eine Smartphone App effizient und «on-the-go» Sitzungsräume reservieren können. Weiterhin wurde mit PostConnect eine integrierte Enterprise 2.0 Plattform geschaffen, welche bestehende Inzellösungen ab-

löst und die postweite Zusammenarbeit radikal verändert. Für die stufenweise Einführung des Systems wurden 500 Pioniere geschult und ein Reverse Mentoring Programm aufgesetzt. Alle Massnahmen im Bereich Zusammenarbeit bedingen einen Kulturwandel bei der Post und werden daher durch ein aufwändiges Change Management begleitet, was eine umfassende Information und die strategische Einbindung der Mitarbeitenden sowie die Schulung zu neuen digitalen Kommunikationstools umfasst. Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden wird dabei durch standardisierte Befragungen mit einbezogen.



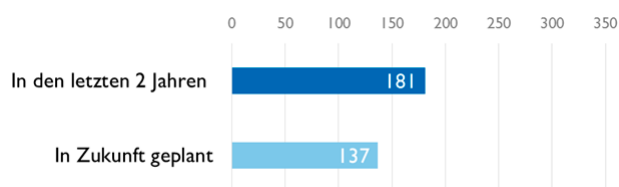
## Wie stark investieren die Teilnehmer in Aktivitäten im Bereich Zusammenarbeit?

In Aktivitäten im Bereich Zusammenarbeit, z.B. die Einführung von digitalen Kollaborationsplattformen, wurde in der Vergangenheit mehr investiert als in Zukunft geplant ist. Da die Verteilung der Reifegrade zeigt, dass dieser Bereich vergleichsweise hohe Werte hat und die Indikatoren den

Teilnehmern relativ leicht fallen, scheinen die Unternehmen mit dem erreichten Zustand zufrieden zu sein und planen nicht, diese Aktivitäten noch weiter auszubauen. Im Vergleich aller Dimensionen liegt der Bereich Zusammenarbeit im Mittelfeld.

**Abb. 23: Anzahl der Teilnehmer, die priorisiert in Zusammenarbeit investiert haben und investieren werden**

(Digital Maturity Check 2016 | N=547, Mehrfachantworten möglich)



## Indikatoren im Bereich Zusammenarbeit

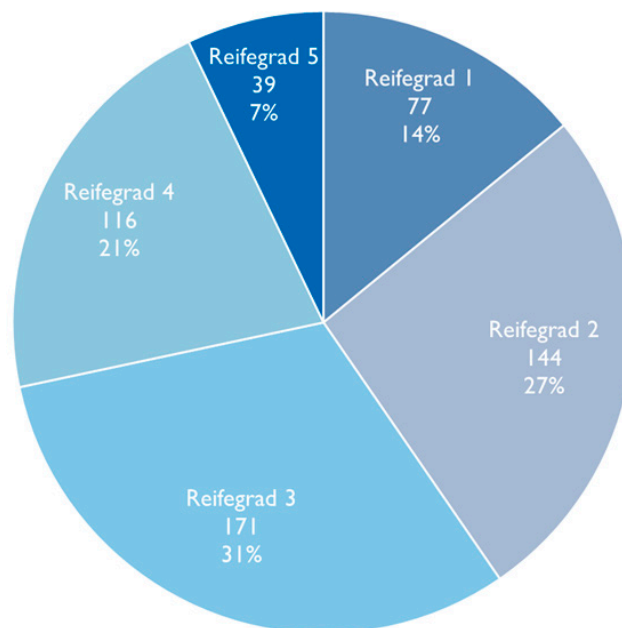
1. Digitale Kollaborationsplattformen vereinfachen bei uns die Zusammenarbeit in Projekten mit Internen und Externen (z.B. Intranets, Plattformen wie Sharepoint, Jive).
2. Bei der internen und externen Kommunikation setzen wir Tools mit Video-Conferencing und Screensharing ein (z.B. Skype).
3. Wir nutzen den Austausch mit externen Experten zur Entwicklung von zusätzlichem Wissen auf dem Gebiet der Digitalisierung.
4. Wir haben für digitale Themen interne Experten definiert, die für Mitarbeitende oder Externe als Ansprechpartner zur Verfügung stehen.
5. Wir ermöglichen Mitarbeitenden, zuhause oder mobil mit vollem Datenzugriff zu arbeiten.
6. Flexibles, mobiles Arbeiten wird in unserem Unternehmen gezielt gefördert.

## Dimension 7: Informationstechnologie

Während im vergangenen Jahr die Dimension Informationstechnologie noch im Vergleich zu den tendenziell schwierigeren Dimensionen zählte, liegen die Ergebnisse in diesem Jahr im Durchschnitt. Das deutet darauf hin, dass Unternehmen in den letzten Jahren Massnahmen zu agileren, flexibleren Methoden für die Entwicklung von digitalen Technologien ergriffen haben. Im Branchenvergleich erzielten erwartungsgemäss Unternehmen der Branche IT / Telekommunikation die höchsten Erfüllungsgrade (59%), gefolgt von Immobilienunternehmen (55%) und Teilneh-

mern aus der Tourismusbranche (54%). Im Gegensatz zu anderen Dimensionen erreichten bei diesen Indikatoren kleinere Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden höhere Erfüllungsgrade (52%) als Grossunternehmen mit mehr als 2.500 Mitarbeitenden (48%). Eine Erklärung dafür könnte sein, dass grössere Konzerne eher komplexe IT-Systeme einsetzen und häufig mit Legacy-Systemen zu kämpfen haben, was den Einsatz von agilen Methoden und flexiblen Infrastrukturen verhindert.

**Abb. 24: Reifegrade in der Dimension Informationstechnologie**  
(Digital Maturity Check 2016 | N=547)



*Der durchschnittliche Erfüllungsgrad der Indikatoren in der Dimension Informationstechnologie beträgt 47% und liegt damit im Durchschnitt aller Dimensionen.*

## Best Practice Beispiel – Umstellung auf agile Entwicklungsmethoden Wincasa

Ein wichtiger Erfolgsfaktor von Wincasa für eine kontinuierliche und rasche Digitalisierung ist die Umstellung auf agile Entwicklungsmethoden sowohl in der Business Analyse als auch in der Softwareentwicklung. Nach Verankerung einer firmenweiten IT-Governance in den Geschäftsbereichen erfolgte die konsequente Umsetzung von diversen strategischen Initiativen. Darunter fallen die Umstellung auf serviceorientierte IT-Architekturen, die Umstellung auf Web-Technologien, die Automatisierung des Lifecycle Application Managements sowie die Einführung eines hybriden Endbenutzergeräts (Lenovo-Helix) für unterwegs, in der Liegenschaft, im Büro oder

zu Hause. In Bezug auf Business-IT-Alignment ist Wincasa auf einem sehr guten Weg. Zudem wurde eine App zur elektronischen Wohnungsübergabe entwickelt, die nun jedem Bewirtschafter vor Ort zur Verfügung steht. Diese ermöglicht Zugriff auf sämtliche liegenschaftsrelevante Daten und Bauelemente mit Lebenszyklusangaben. Standardprotokolle werden elektronisch unterzeichnet und «realtime» in die integrale Real Estate Plattform Wincasa Q eingespeist, das Protokoll dem Mieter schliesslich per Mail zugestellt werden können. Der Ansatz, ein offenes Ökosystem auf einer device-unabhängigen Plattform zu entwickeln, hat viel Potenzial.

**Hauptregister** [Aus Abgabe übernehmen](#)

PROTOKOLL-ART	PROTOKOLL-ID	KÜNDIGUNG PER	HAFTUNG BIS	MIETBEGINN PER
Übernahme	21.21.34-Z	12.12.2014	12.12.2014	28.12.2014

**HAUPTREGISTER**

- Obj. 1234.34.120 Zimmer 1
- Obj. 1234.34.120 Zimmer 2
- Obj. 1234.34.120 Küche
- Obj. 1234.34.120 Bestelraum
- Obj. 1234.34.120 Garage

**BEMERKUNGEN**

**UNTERSCHRIFT**

Abbrechen **Speichern**

**NAME**  
Frau Mathilda Mustermann

**EMAIL**  
Email

**OFFENE POSTEN**  
- keine offenen Posten -

**Bisherige Adresse**

**ZUSATZBEZEICHNUNG**  
Adresszusatz

**STRASSE**  
Mustergasse 134

**POSTFACH**  
1234

**PLZ** 9999 **ORT** Sant Example

**LAND**  
Schweiz

**GÜLTIG SEIT**  
01.01.1997

**Zukünftige Adresse**

**ZUSATZBEZEICHNUNG**  
21.21.34-Z

**STRASSE**

**POSTFACH**

**PLZ** 9999 **ORT** 9999

**LAND**

**Gültig ab**

[+ Zusätzliches Konto verfassen](#)

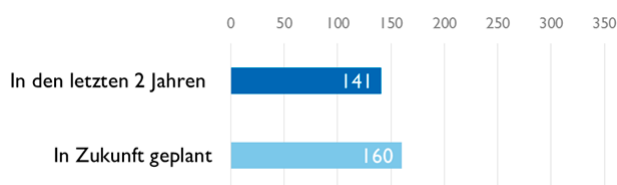
## Wie stark investieren die Teilnehmer in Aktivitäten im Bereich Informationstechnologie?

In Aktivitäten im Bereich Informationstechnologie, z.B. IT-Expertise oder Infrastrukturen, wurden in der Vergangenheit vergleichsweise wenige Ressourcen investiert. Im Vergleich zu anderen Dimensionen liegt dieser Bereich im

unteren Mittelfeld. In Zukunft planen viele Teilnehmer mehr Ressourcen in Informationstechnologie zu investieren, allerdings liegt der Bereich weiterhin im Mittelfeld.

### Abb. 25: Anzahl der Teilnehmer, die priorisiert in Informationstechnologie investiert haben und investieren werden

(Digital Maturity Check 2016 | N=547, Mehrfachantworten möglich)



## Indikatoren im Bereich Informationstechnologie

1. Wir sind in der Lage, unsere digitalen Angebote auch kurzfristig anzupassen, wenn es unser Geschäft erfordert.
2. Wir können neue digitale Produkte und Services anhand von Prototypen schnell testen und modifizieren.
3. Wir können unsere Systeme dank offener Schnittstellen problemlos und schnell an neue eigene oder fremde Angebote anbinden.
4. Wir aktualisieren unsere IT-Infrastruktur regelmäßig, um veränderten Anforderungen gerecht zu werden.
5. Unsere interne IT kann den Einsatz der für unser Unternehmen relevanten digitalen Technologien sicherstellen.
6. Bei technologischen Innovationen berät unsere interne IT die Fachabteilungen proaktiv und kompetent.

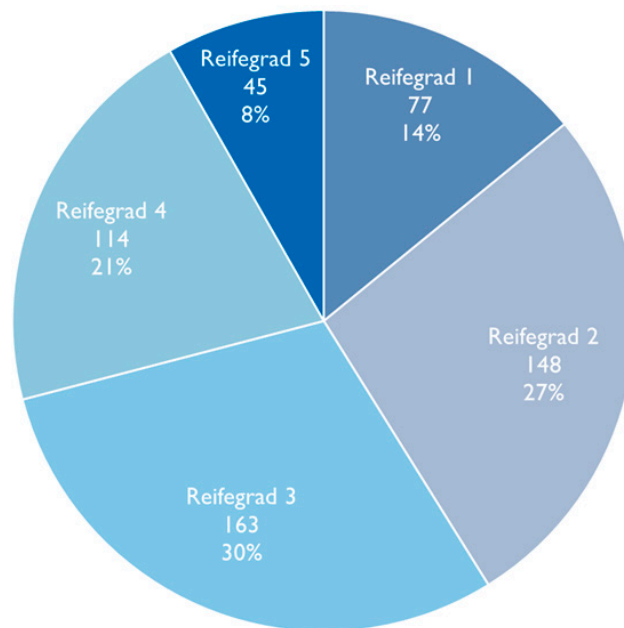


## Dimension 8: Kultur & Expertise

In der letztjährigen Durchführung der Studie waren die Indikatoren der Dimension Kultur und Expertise die insgesamt leichtesten für die Teilnehmer. Dieses Ergebnis wurde in der erneuten Durchführung nicht bestätigt. Der Grund dafür ist nicht klar offensichtlich, vielleicht erkennen Unternehmen aber erst mit Verzögerung die Bedeutung der Unternehmenskultur in der digitalen Transformation

und sind daher sensibilisiert, was zu einer vorsichtigeren Selbsteinschätzung führt. Interessant ist, dass kleinere Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden die höchsten Erfüllungsgrade (54%) erzielen. Im Branchenvergleich werden bei Unternehmen aus der Tourismusbranche (56%) und Kommunikations- und Beratungsunternehmen (55%) die höchsten Erfüllungsgrade beobachtet.

**Abb. 26: Reifegrade in der Dimension Kultur & Expertise**  
(Digital Maturity Check 2016 | N=547)



*Der durchschnittliche Erfüllungsgrad der Indikatoren in der Dimension Kultur & Expertise beträgt 47% und liegt damit im Durchschnitt aller Dimensionen.*

## Best Practice Beispiel – Kulturwandel bei allen Mitarbeitenden AXA Winterthur

Der Aufbau digitaler Expertise von der Geschäftsleitung bis zum Aussendienstmitarbeitenden wird bei der AXA Winterthur vom ersten Arbeitstag an gefördert. Auf Stufe Topmanagement ist die Neubesetzung der Position des Chief of Transformation & Market Management durch Carola Wahl ein aktuelles Beispiel. Mit ihr wurde eine Expertin rekrutiert, welche nicht primär Versicherungswissen, sondern langjährige internationale Erfahrungen aus digitalen Transformationsprojekten mitbringt. Auch der CEO, Antimo Perretta, engagiert sich stark für die Digitalisierungsstrategie der AXA, etwa als globaler Projektspon-

sor eines internationalen Projektes im Bereich Smart und Connected Home.

Die AXA Winterthur ist überzeugt, dass digitale Innovationen auch mit bestimmten Wagnissen verbunden sind. Deshalb ist ein Teil des Projektportfolios für innovative, disruptive Lösungen reserviert. Damit geht die AXA Winterthur bewusst gewisse Investitionsrisiken ein. Mit Hilfe von iterativen Produktentwicklungsmethoden wird in diesem Zusammenhang versucht, schneller aus Fehlern zu lernen und Feedback-Zyklen kontinuierlich zu reduzieren.



Expiration Dec 11, 2017. User rights All media, but no advertising except press ad. Copyright Photonstop.

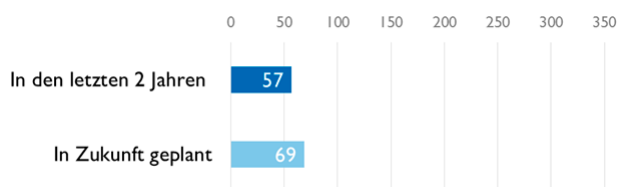
## Wie stark investieren die Teilnehmer in Aktivitäten im Bereich Kultur & Expertise?

In Aktivitäten im Bereich Kultur, z.B. Entwicklungsprogramme für Mitarbeiter, wurden in der Vergangenheit die wenigsten Ressourcen investiert und auch in Zukunft sollten diese nur in geringem Umfang anwachsen. Da Investitionen im Bereich Kultur schwer zu beziffern sind,

war ein niedriger Wert zu erwarten. Allerdings dürfte vor allem die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern in diesem Bereich eine wichtige Rolle spielen. Im Vergleich zu den anderen Dimensionen ist der Bereich Kultur & Expertise das Schlusslicht in Bezug auf die investierten Ressourcen.

**Abb. 27: Anzahl der Teilnehmer, die priorisiert in Kultur & Expertise investiert haben und investieren werden**

(Digital Maturity Check 2016 | N=547, Mehrfachantworten möglich)



## Indikatoren im Bereich Kultur & Expertise

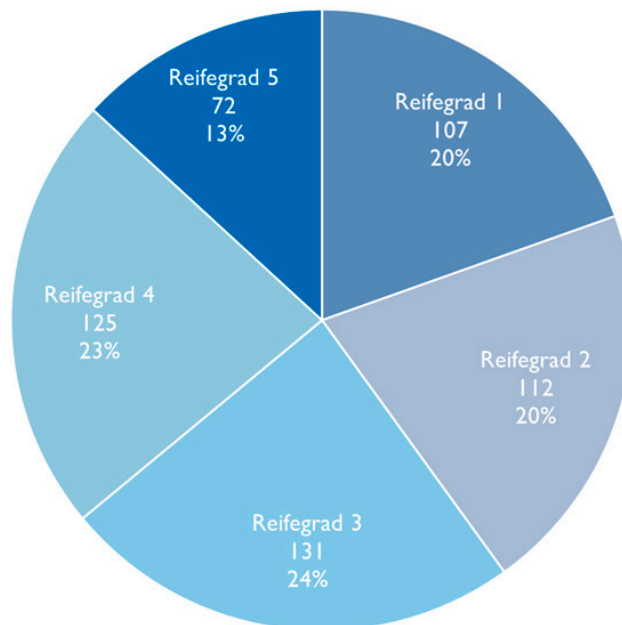
1. Der Aufbau von digitaler Expertise ist eine zentrale Komponente in der Mitarbeiterentwicklung.
2. Bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden sind funktionsbezogene digitale Fähigkeiten ein wichtiges Auswahlkriterium.
3. Unsere Mitarbeitenden sind mit unseren eigenen digitalen Produkten vertraut und wenden diese selbst an.
4. Wir sind bereit, durch den Einsatz von innovativen digitalen Lösungen Risiken für das bestehende Geschäft einzugehen.
5. Wir fördern die Entwicklung von innovativen digitalen Lösungen, auch wenn wir wissen, dass dies ein finanzielles Risiko darstellen kann.
6. Fehler und Lehren aus gescheiterten digitalen Projekten werden proaktiv im Unternehmen kommuniziert.
7. Wir werten gemachte Fehler aus, um unsere digitalen Prozesse und Lösungen zu verbessern.

## Dimension 9: Transformationsmanagement

Die Indikatoren in dieser Dimension fragen ab, ob eine systematische Steuerung und klare Zuständigkeiten für die digitale Transformation im Unternehmen verankert sind. Die höchsten Werte erreichen in dieser Dimension Versicherungen (60%) und IT- / Telekommunikationsunternehmen

(59%), während Teilnehmer aus der Industrie (30%) die niedrigsten Erfüllungsgrade aufweisen. In dieser Dimension liegen grosse Unternehmen mit mehr als 2.500 Mitarbeitern wieder deutlich (53%) über kleineren Unternehmen (44%).

**Abb. 28: Reifegrade in der Dimension Transformationsmanagement**  
(Digital Maturity Check 2016 | N=547)



*Der durchschnittliche Erfüllungsgrad der Indikatoren in der Dimension Transformationsmanagement beträgt 47% und liegt damit im Durchschnitt aller Dimensionen.*

## Best Practice Beispiel – Zentrale Steuerung der digitalen Transformation Die Schweizerische Post

In ihrer langen Geschichte hat die Post immer in Bewegung bleiben und sich der Zeit anpassen müssen. Als Antwort auf die digitalen Herausforderungen hat die Post ihre Vision erneuert und eine dedizierte Abteilung für den Betrieb ihrer digitalen Kanäle geschaffen. Die neue Vision der Post («Einfach mit System» – die Post) adressiert die Herausforderungen, physische und digitale Welten miteinander zu verbinden, komplexe Systeme zu betreiben und Einfachheit für die Kunden zu schaffen. In die iterative Erarbeitung und Umsetzung der neuen Vision waren die oberen Kader direkt involviert.

Für den Betrieb der digitalen Kanäle wurde eine dedizierte Abteilung im Konzern geschaffen. Diese steuert die

fachliche Weiterentwicklung, stellt das benötigte Know-How sicher und übernimmt die Koordination der digitalen Initiativen in den verschiedenen Bereichen der Post. Sie setzt sich aus einem Mix aus posterfahrenen und von extern gewonnenen digitalen Spezialisten mit verschiedenen Fachgebieten zusammen.

Mit der neuen Vision wurde die Kultur- und Kompetenzentwicklung vorangetrieben und neue Themen wie Prototyping, Design Thinking und eine offene Fehlerkultur im Unternehmen verankert. Als ganze Organisation ist die Post in den letzten 18 Monaten die digitale Transformation mutig angegangen und hat substantielle Veränderungen in vielen Bereichen initiiert.



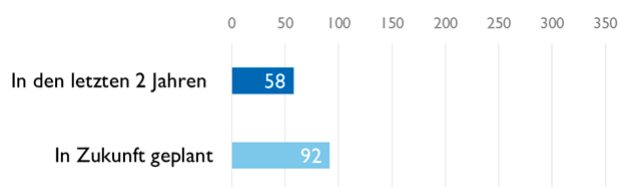
## Wie stark investieren die Teilnehmer in Aktivitäten im Bereich Transformationsmanagement?

In Aktivitäten im Bereich Transformationsmanagement, z.B. Governance oder Performance Management, wurden in der Vergangenheit ebenfalls nur vergleichsweise wenige Ressourcen investiert. In Zukunft wird sich dies allerdings deutlich verstärken, denn nahezu doppelt so viele Teilnehmer nennen diesen Bereich als eines der drei wichtigsten

Investitionsfelder. Transformationsmanagement ist eine Metafunktion und gezielte Investitionen in diesen Bereich schwierig und nicht konkret zu benennen. Im Vergleich zu den anderen Dimensionen ist die Anzahl der Teilnehmer, die diesen Bereich wählen, daher geringer.

**Abb. 29: Anzahl der Teilnehmer, die priorisiert in Transformationsmanagement investiert haben und investieren werden**

(Digital Maturity Check 2016 | N=547, Mehrfachantworten möglich)



## Indikatoren im Bereich Transformationsmanagement

1. Die digitale Transformation unseres Unternehmens folgt einem definierten strategischen Plan.
2. Die digitale Transformation wird anhand definierter Rollen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsprozesse gesteuert.
3. Die Ziele der digitalen Transformation sind messbar definiert und im Unternehmen bekannt.
4. Die Zielerreichung aller Aktivitäten im Zusammenhang mit der digitalen Transformation wird periodisch überprüft.
5. Geschäftsleitung und Verwaltungsrat erkennen die Bedeutung von Digital Business und stellen entsprechende Ressourcen zur Verfügung.
6. Das mittlere Management treibt die Umsetzung von digitalen Transformationsprojekten voran.
7. Die oberste Führungsebene übernimmt bereichsübergreifend Verantwortung für die digitale Transformation.

# Branchenergebnisse

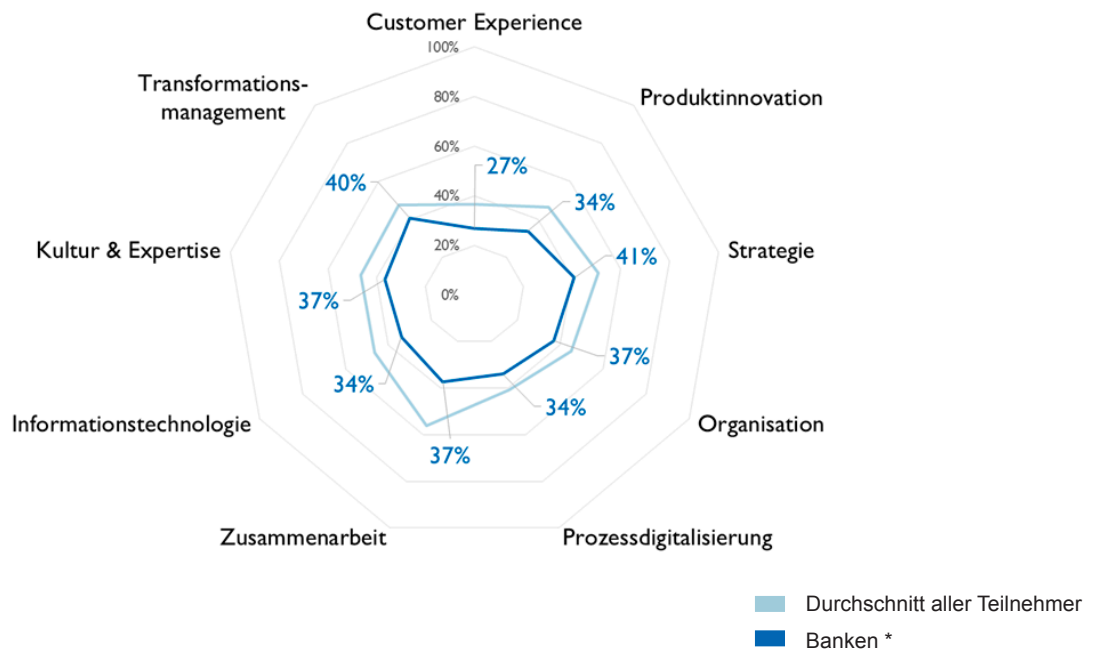
## Branchendossier Banken



Im Gegensatz zur letztjährigen Durchführung liegen Bankunternehmen in der aktuellen Studie in allen Dimensionen deutlich unter dem Durchschnitt aller Teilnehmer. Damit erzielen Banken teilweise die niedrigsten Erfüllungsgrade. Eine mögliche Begründung dafür liegt in der Teilnehmerstruktur der diesjährigen Studie mit einem hohen Anteil an

mittelständischen Banken, die zum Teil deutlich niedriger abschneiden als Grossbanken. Vor allem gilt dies für die Werte in den Dimensionen Customer Experience, Produktinnovation und Zusammenarbeit, in denen grössere Banken mehr Aktivitäten durchführen und daher höhere Erfüllungsgrade erzielen.

**Abb. 30: Branchenübersicht Banken – Erfüllungsgrade in den Dimensionen**  
(Digital Maturity Check 2016 | N=99)



(\*diesjährige Erhebung mit grossem Rücklauf an mittelständischen Banken)

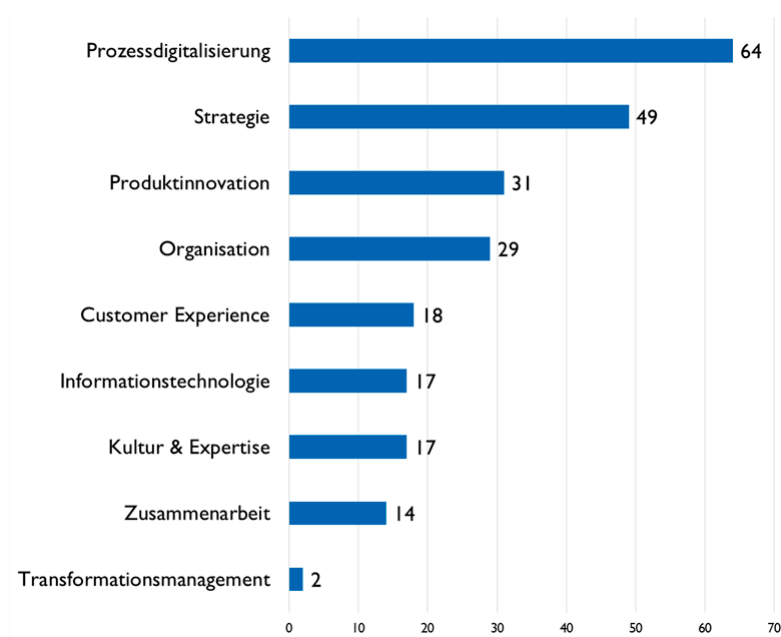
### Wichtigste Stärken – welche Reifekriterien sind gut ausgeprägt

- **Digitale Teamaufstellung (56%):** Kein Silodenken in der Umsetzung von Projekten und kanalübergreifende Führung.
- **Digitale Marketingkommunikation (40%):** Integration von digitalen Kanälen (z.B. Social Media) in Kundenprozesse und Ausgabenplanung anhand der Mediennutzung der Kunden.

### Wichtigste Handlungsfelder

- **Digitale Kundenintegration (23%):** Kunden aktiv in die Entwicklung von neuen digitalen Lösungen einbinden und systematisch befragen.
- **Kollaboration (28%):** Digitale Kollaborationsplattformen zur Vereinfachung der Zusammenarbeit mit internen und externen Mitarbeitern einsetzen.
- **Integrierte Architektur (26%):** IT-Systeme auf dem neuesten Stand halten und dank offener Schnittstellen für Flexibilität in der Anbindung neuer Lösungen sorgen.

**Abb. 3 I: Ressourcenpriorisierung Banken**  
(Anzahl der Antworten – Mehrfachantworten möglich)





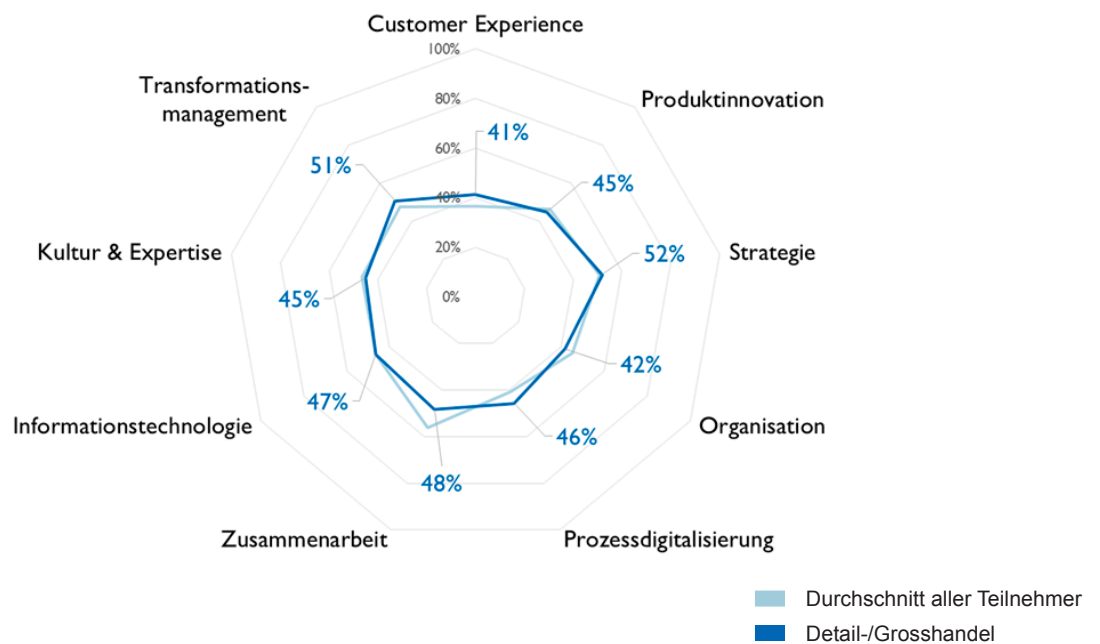
**Branchendossier**  
**Detail- und Grosshandel**



Die Teilnehmer der Branche Detail- und Grosshandel liegen insgesamt im Durchschnitt der Gesamtheit. Leicht höhere Erfüllungsgrade als der Durchschnitt aller Teilnehmer sind in den Dimensionen Customer Experience, Transformationsmanagement und Prozessdigitalisierung zu beobachten. Bereits im vergangenen Jahr erzielten die Unternehmen aus dem Detail- und Grosshandel im Bereich Customer Experience die insgesamt besten Erfüllungsgrade. In diesem Jahr

liegen die Werte zwar noch über dem Durchschnitt, sind aber insgesamt nicht die besten Werte im Vergleich aller Branchen. Im Bereich Zusammenarbeit liegt der Erfüllungsgrad wie bereits im letzten Jahr unter dem Durchschnitt. Reifekriterien wie Kollaboration oder flexibles Arbeiten werden von Unternehmen aus dieser Branche noch nicht in dem Masse erfüllt, wie es bei anderen der Fall ist.

**Abb. 32: Branchenübersicht Detail-/Grosshandel – Erfüllungsgrade in den Dimensionen**  
 (Digital Maturity Check 2016 | N=28)



### Wichtigste Stärken – welche Reifekriterien sind überdurchschnittlich?

- **Experience Design (46%):** Konsistentes Kundenerlebnis und personalisierte Interaktionen über alle digitalen und nicht digitalen Kanäle hinweg.
- **Data Driven Business (39%):** Erkenntnisse aus der Datenanalyse werden zur Entscheidungsunterstützung und Verbesserung von Produkten und Services verwendet.
- **Performance Management (62%):** Ziele der digitalen Transformation sind messbar definiert und werden regelmässig überprüft.

### Wichtigste Handlungsfelder

- **Digitale Kundenintegration (35%):** Kunden aktiv in den Innovationsprozess einbinden und systematisch befragen, um digitale Kanäle und Produkte zu verbessern.
- **Unternehmerische Agilität (35%):** Frühwarnung zur Identifikation von relevanten digitalen Technologien und Ressourcen bereitstellen, um digitale Innovationen neben dem Tagesgeschäft voranzutreiben.
- **Risikobereitschaft (39%):** Bereitschaft herstellen, innovative Ideen zu fördern, auch wenn die Möglichkeit zu scheitern besteht.

**Abb. 33: Ressourcenpriorisierung Detail- und Grosshandel**  
(Anzahl der Antworten – Mehrfachantworten möglich)



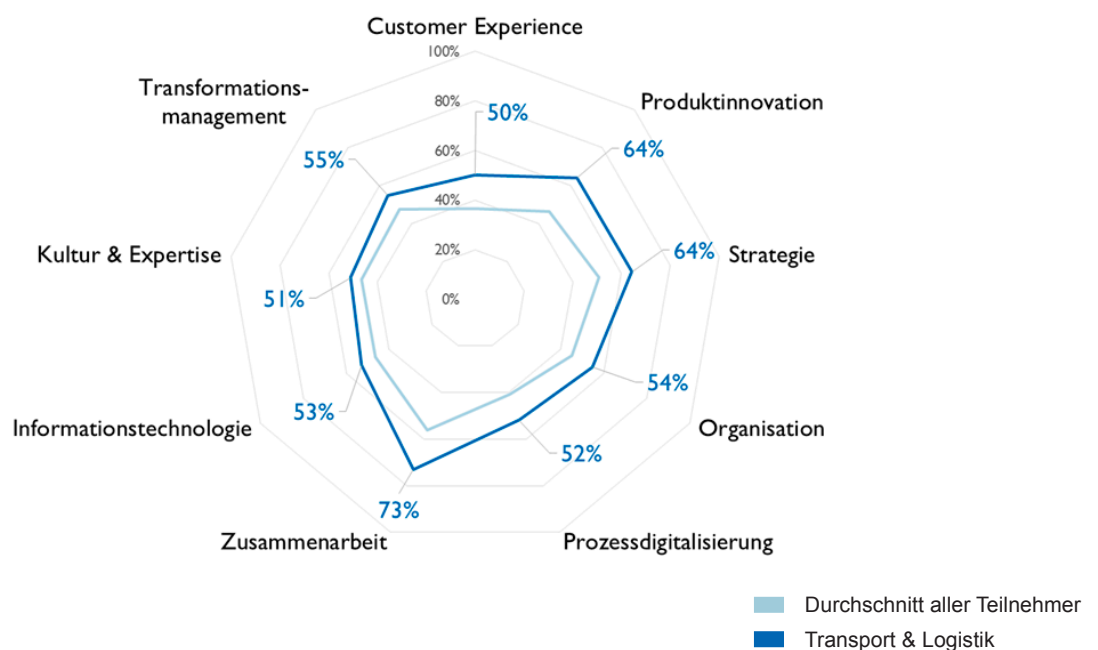
Branchendossier  
Transport & Logistik



Die Teilnehmer der Branche Transport & Logistik liegen insgesamt in allen Dimensionen über dem Durchschnitt. Im Vergleich zum letzten Jahr ist insbesondere eine Verbesserung im Bereich Strategie zu erkennen. In dieser Dimension lagen die Erfüllungsgrade noch unter dem Durchschnitt, nun ist dieser Wert (64%) der höchste im Teilnehmerfeld. Dies zeigt, dass gerade diese Unternehmen im vergangenen Jahr strategisch wichtige Initiativen definiert und vorangetrieben haben. Ebenfalls besonders hohe Werte weisen die Teilnehmer in den Bereichen Produktinnovation und

Zusammenarbeit auf. Die Auswertung der Priorisierung bestätigt dieses Ergebnis, denn die meisten Teilnehmer geben dort an, dass ihr Unternehmen in den vergangenen zwei Jahren vermehrt Ressourcen in diese Bereiche investiert hat. Unter den Teilnehmern in dieser Branche befanden sich vergleichsweise viele Grossunternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitenden, welche entsprechende Investitionen in breit angelegte Aktivitäten der digitalen Transformation auch stemmen können.

**Abb. 34: Branchenübersicht Transport & Logistik – Erfüllungsgrade in den Dimensionen**  
(Digital Maturity Check 2016 | N=35)



### Wichtigste Stärken – welche Reifekriterien sind überdurchschnittlich?

- **Geschäftsfelderweiterung (68%):** Produkte werden mit digitalen Angeboten ergänzt und so neue Geschäftsfelder erschlossen.
- **Innovationsgrad (67%):** Es gibt geeignete Rahmenbedingungen für die Entwicklung von digitalen Innovationen durch Ideen der Mitarbeitenden.
- **Kollaboration (75%):** Digitale Kollaborationsplattformen vereinfachen das Arbeiten mit Mitarbeitenden und externen Partnern.

### Wichtigste Handlungsfelder

- **Integrierte Architektur (45%):** Neue Lösungen können dank offener Schnittstellen an bestehende Systeme angebunden werden und die IT-Infrastruktur ist auf dem neuesten Stand.
- **Digitale Affinität (53%):** Digitale Expertise spielt eine wichtige Rolle bei der Entwicklung der eigenen Mitarbeitenden und bei der Rekrutierung von neuen Talenten.
- **Management Unterstützung (47%):** Die Geschäftsleitung unterstützt die digitale Transformation und stellt entsprechende Ressourcen zur Verfügung. Ebenso treibt das mittlere Management die digitale Transformation voran.

**Abb. 35: Ressourcenpriorisierung Transport & Logistik**  
(Anzahl der Antworten – Mehrfachantworten möglich)



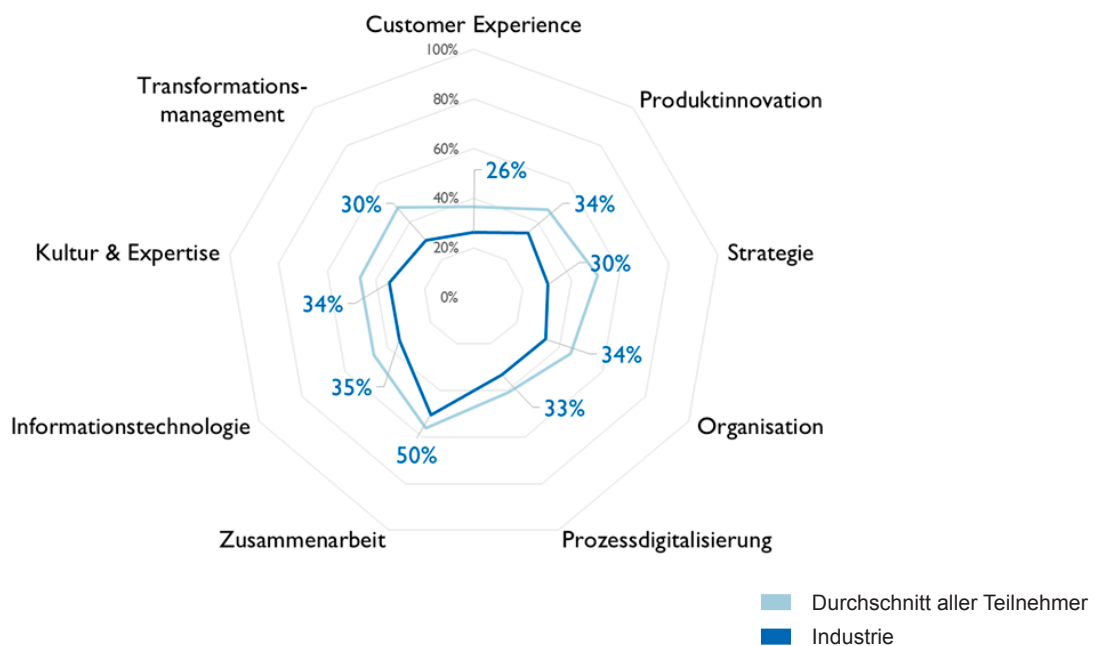
## Branchendossier Industrie



Zur Industrie zählen die Branchen Chemie / Pharma, Konsumgüter und Maschinenindustrie. Für diese Branchen-  
gruppe liegen die Erfüllungsgrade in allen Dimensionen wie auch schon im vergangenen Jahr unter dem Durchschnitt des gesamten Teilnehmerfelds. In diesen Unternehmen ist die digitale Transformation zwar wichtig, allerdings sind die Auswirkungen nicht so stark spürbar wie in anderen Branchen. Einige Teilnehmer geben an, dass bestimmte

Aktivitäten wie Kollaborationsplattformen oder eine Frühwarnung zur Identifikation relevanter digitaler Technologien zwar prinzipiell bekannt sind, aber die Geschäftsleitung an vielen Stellen noch nicht das Potenzial erkennt, das über klassische Anwendungsszenarien hinausgeht. Teilweise fehlen also die Unterstützung aus dem Management, teils aber auch die passenden Kompetenzen im Unternehmen, insbesondere in der IT.

**Abb. 36: Branchenübersicht Industrie – Erfüllungsgrade in den Dimensionen**  
(Digital Maturity Check 2016 | N=39)



### Wichtigste Stärken – welche Reifekriterien sind überdurchschnittlich?

- **Kollaboration (57%):** Digitale Kollaborationsplattformen vereinfachen das Arbeiten mit Mitarbeitenden und externen Partnern.
- **Flexibles Arbeiten (47%):** Flexibles und mobiles Arbeiten wird gezielt gefördert, so dass Mitarbeitende zuhause und mobil mit vollem Datenzugriff arbeiten können.

### Wichtigste Handlungsfelder

- **Governance (29%):** Rollen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsprozesse für die digitale Transformation definieren und einen strategischen Plan für die digitale Transformation definieren.
- **Management Unterstützung (23%):** Die Geschäftsleitung unterstützt die digitale Transformation und stellt entsprechende Ressourcen zur Verfügung. Ebenso treibt das mittlere Management die digitale Transformation voran.
- **Partnernetzwerke (35%):** Partnerschaften mit externen Dienstleistern, Start-ups und Forschungseinrichtungen werden gepflegt, um digitale Themen voranzutreiben.

**Abb. 37: Ressourcenpriorisierung Industrie**  
(Anzahl der Antworten – Mehrfachantworten möglich)



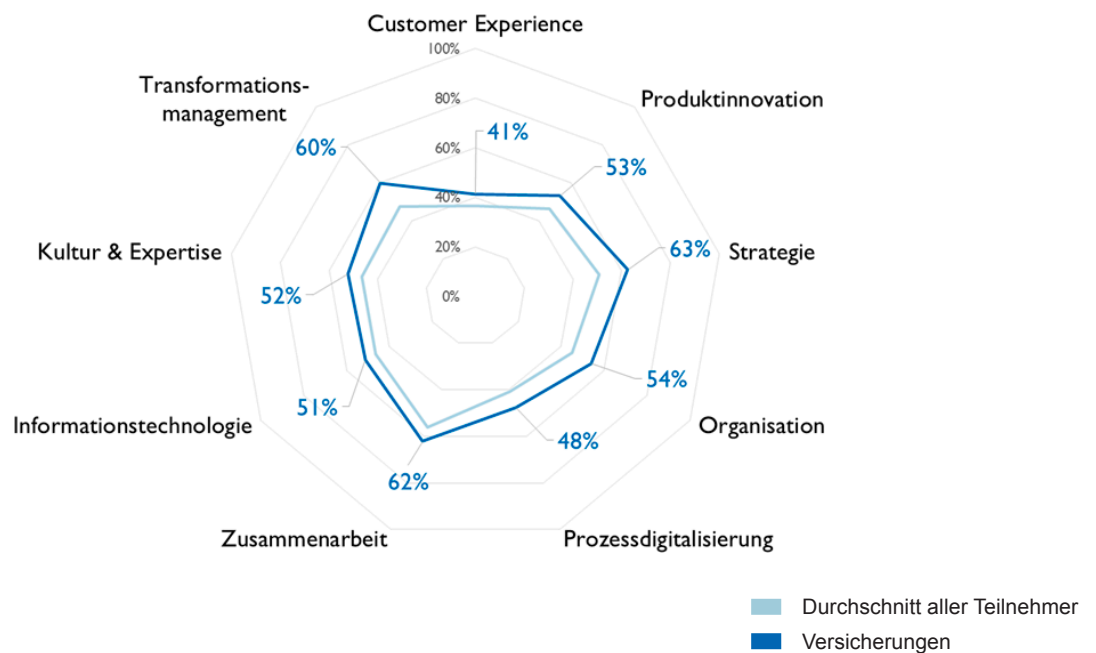
## Branchendossier Versicherungen



Die Versicherungsbranche erzielt durchgehend überdurchschnittliche Erfüllungsgrade. Auch in dieser Branche sind viele vergleichsweise grosse Unternehmen vertreten, welche umfassende Aktivitäten in Bezug auf die digitale Transformation initiiert haben. Dies ist sicherlich auch auf einen wachsenden Druck durch neue Wettbewerber aus dem Insurance-Tech-Bereich zurückzuführen. Während die Auswertung der Priorisierung zeigt, dass man in den vergangenen Jahren eher in «klassische» Bereiche der Digi-

talisierung – Prozessdigitalisierung und Informationstechnologie – investiert hat, werden in Zukunft Bereiche wie Produktinnovation eine noch grössere Rolle spielen. Den höchsten Wert im Vergleich zu allen Teilnehmern erzielen die Unternehmen im Bereich Transformationsmanagement, was darauf hindeutet, dass die digitale Transformation in diesen Unternehmen als zentral gesteuertes, übergreifendes Programm behandelt wird.

**Abb. 38: Branchenübersicht Versicherungen – Erfüllungsgrade in den Dimensionen**  
(Digital Maturity Check 2016 | N=88)



### Wichtigste Stärken – welche Reifekriterien sind überdurchschnittlich?

- **Performance Management (71%):** Ziele der digitalen Transformation sind messbar definiert und werden regelmässig überprüft.
- **Governance (62%):** Rollen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsprozesse für die digitale Transformation sind definiert und die digitale Transformation folgt einem strategischen Plan.
- **Integrierte Architektur (53%):** Neue Lösungen können dank offener Schnittstellen an bestehende Systeme angebunden werden und die IT-Infrastruktur ist auf dem neuesten Stand.

### Wichtigste Handlungsfelder

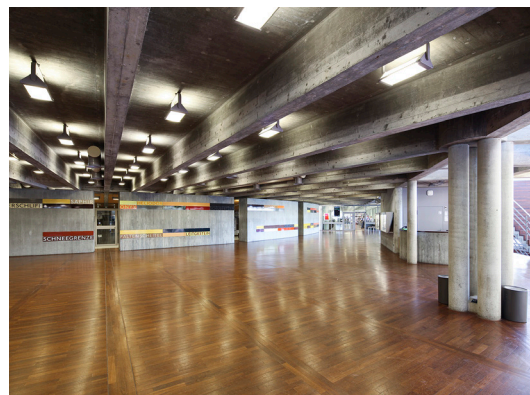
- **Digitale Marketingkommunikation (42%):** Integration von digitalen Kanälen (z.B. Social Media) in Kundenprozesse und Ausgabenplanung anhand der Mediennutzung der Kunden.
- **Agile Projektentwicklung (45%):** Digitale Angebote kurzfristig anpassen und neue digitale Produkte und Services anhand von Prototypen schnell testen und modifizieren.
- **Experience Design (42%):** Konsistentes Kundenerlebnis und personalisierte Interaktionen über alle digitalen und nicht digitalen Kanäle hinweg.

**Abb. 39: Ressourcenpriorisierung Versicherungen**  
(Anzahl der Antworten – Mehrfachantworten möglich)





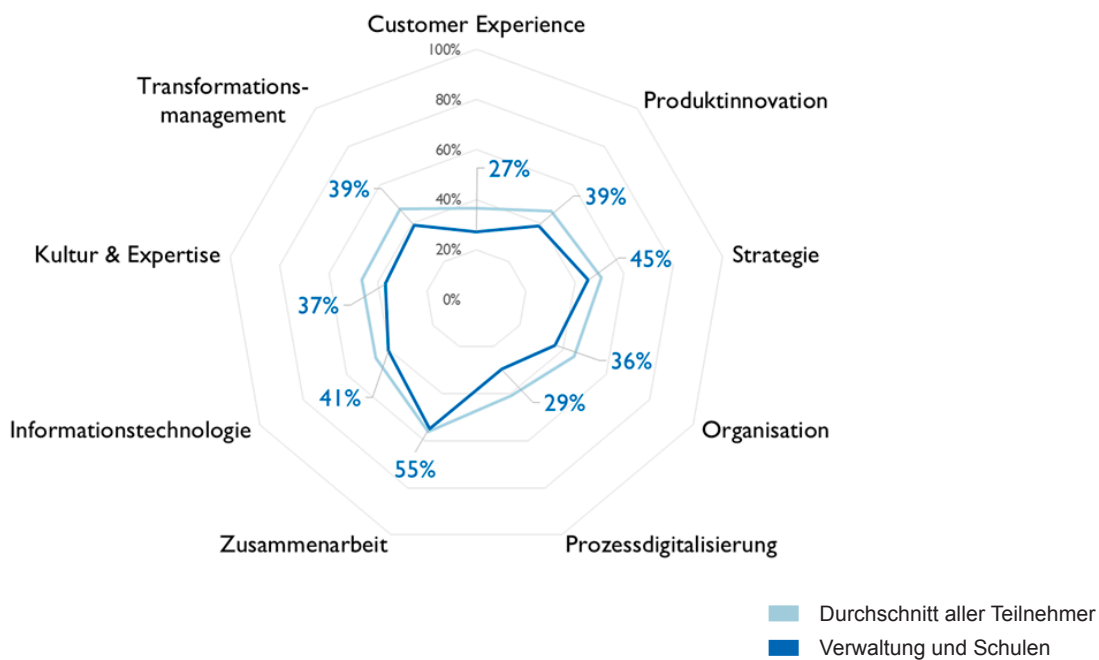
## Branchendossier Verwaltung und Schulen



Unternehmen der Branche Verwaltung und Schulen haben bereits im vergangenen Jahr relativ niedrig abgeschnitten. Auch in der diesjährigen Durchführung liegen diese Unternehmen in allen Dimensionen unter dem Durchschnitt der Gesamtteilnehmer. Teilweise haben die Teilnehmer in

dieser Branche mit starren Organisationsstrukturen und Legacy-Systemen in der IT zu kämpfen, welche ein agiles und flexibles Handeln und eine radikalere Veränderung im Unternehmen erschweren.

**Abb. 40: Branchenübersicht Verwaltung und Schulen – Erfüllungsgrade in den Dimensionen**  
(Digital Maturity Check 2016 | N=20)



### Wichtigste Stärken – welche Reifekriterien sind überdurchschnittlich?

- **Flexibles Arbeiten (63%):** Flexibles und mobiles Arbeiten wird gezielt gefördert, so dass Mitarbeitende zuhause und mobil mit vollem Datenzugriff arbeiten können.
- **Innovationsgrad (51%):** Es gibt geeignete Rahmenbedingungen für die Entwicklung von digitalen Innovationen durch Ideen der Mitarbeitenden.
- **Strategische Innovation (45%):** Digitale Innovation wird zielgerichtet vorangetrieben und neue Technologien und Veränderungen im Kundenverhalten werden systematisch evaluiert.

### Wichtigste Handlungsfelder

- **Unternehmerische Agilität (28%):** Frühwarnung zur Identifikation von relevanten digitalen Technologien und Ressourcen bereitstellen, um digitale Innovationen neben dem Tagesgeschäft voranzutreiben.
- **Automatisierung (35%):** Kernprozesse kontinuierlich auf Verbesserungspotenzial durch digitale Technologien überprüfen und Routineprozesse weitgehend automatisieren.
- **Risikobereitschaft (32%):** Bereitschaft herstellen, innovative Ideen zu fördern, auch wenn die Möglichkeit zu scheitern besteht.

**Abb. 41: Ressourcenpriorisierung Verwaltung und Schulen**  
(Anzahl der Antworten – Mehrfachantworten möglich)



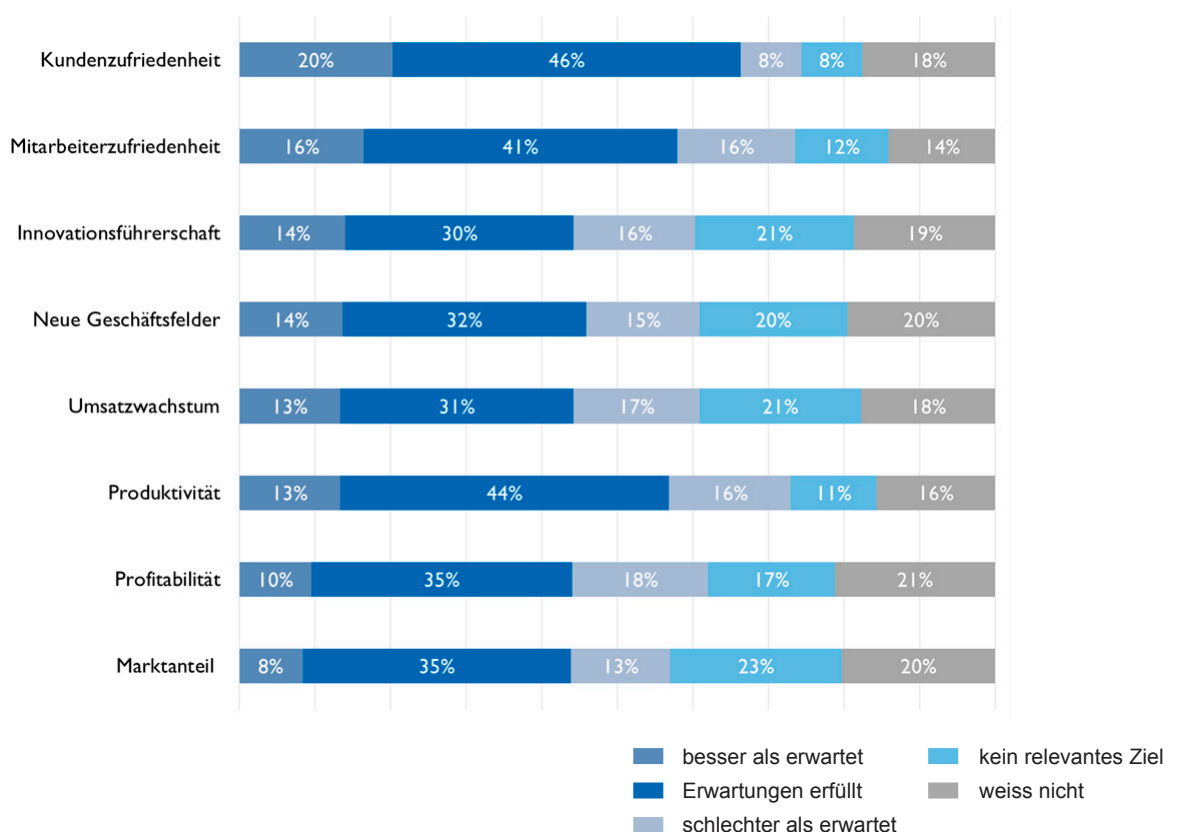
## Strategische Ziele und Erfolgsbewertung

Für die digitale Transformation eines Unternehmens als laufender strategischer Veränderungsprozess ist es eine Herausforderung, Ziele zu definieren und den Erfolg konkret zu messen. Daher wollten wir in dieser Studie untersuchen, inwiefern sich die digitale Transformation auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Dies wurde anhand der Selbsteinschätzung der Unternehmen erhoben. Die Teilnehmer konnten ihre Beurteilung für die Erfolgsfaktoren Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, Innovationsführerschaft, neue Geschäftsfelder, Umsatzwachstum, Produktivität, Profitabilität und Marktanteil abgeben. Dabei

wurde bewertet, inwiefern die Erwartungen an diese Kriterien erfüllt, übertroffen oder nicht erfüllt wurden oder ob diese Faktoren überhaupt ein relevantes Ziel innerhalb der digitalen Transformation für die Unternehmung darstellen.

In der Gesamtheit des Teilnehmerfeldes zeigt sich, dass Aktivitäten der digitalen Transformation vor allem auf Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität abzielen. Gesteigerte Profitabilität und ein höherer Marktanteil spielen eine untergeordnete Rolle.

**Abb. 42: Wie beurteilen Sie den Erfolg der Aktivitäten in der digitalen Transformation?**  
(Antworten aller Teilnehmer | N=547)



### **Kundenzufriedenheit**

Die Erwartungen in Bezug auf die Kundenzufriedenheit werden von den meisten Branchen erfüllt oder übertroffen. Nur sehr wenige Teilnehmer (ca. 5%) geben an, dass ihre Erwartungen an die Kundenzufriedenheit nicht erfüllt wurden, bei Versicherungen ist der Wert im Vergleich zu anderen Unternehmen mit 16% höher als in anderen Branchen, gleichzeitig geben aber auch 28% der Teilnehmer an, dass ihre Erwartungen übertroffen wurden, was einer der höchsten Werte ist.

### **Mitarbeiterzufriedenheit**

Auch die Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Mitarbeiterzufriedenheit werden von den meisten Unternehmen sehr positiv eingeschätzt. Vor allem Unternehmen aus der Branche Transport & Logistik geben zu 77% an, dass ihre Erwartungen erfüllt oder sogar übertroffen wurden.

### **Innovationsführerschaft**

Das Erfolgskriterium Innovationsführerschaft ist für allem für Unternehmen aus den Bereichen Transport & Logistik und Versicherungen relevant. Von Versicherungsunternehmen wird der Erfolg in diesem Bereich am positivsten bewertet. Bemerkenswert ist, dass dieses Kriterium in den Branchen Detail- und Grosshandel sowie für Banken von mehr als einem Drittel der Teilnehmer nicht als relevantes Ziel bewertet wird.

### **Neue Geschäftsfelder**

Nur wenige Unternehmen geben an, dass ihre Erwartungen in Bezug auf die Erschliessung neuer Geschäftsfelder übertroffen wurden. Am höchsten ist dieser Wert für Teilnehmer aus der Versicherungsbranche (18%). Für mehr als die Hälfte der Teilnehmer aus den Bereichen Banken, Detail- und Grosshandel sowie Industrie stellt dies auch kein relevantes Ziel dar.

### **Umsatzwachstum**

Die Wirkung der digitalen Transformation auf das Umsatzwachstum ist vor allem für Unternehmen aus den Branchen Detail- und Grosshandel, Transport & Logistik und Versicherungen wichtig. Insgesamt bewerten diese Teilnehmer den Erfolg in Bezug auf das Umsatzwachstum eher positiv.

### **Produktivität**

In Bezug auf die Produktivität werden die Erwartungen für die meisten Teilnehmer erfüllt. Der Anteil der Teilnehmer,

die angeben, dass die Erwartungen übertroffen wurden, ist etwas geringer. Für die Teilnehmer aus den meisten Branchen stellt eine Steigerung der Produktivität aber ein relevantes Ziel dar. Am negativsten wird der Erfolg in Bezug auf dieses Kriterium in der Branche Verwaltung und Schulen eingeschätzt (25% sagen «schlechter als erwartet»).

### **Profitabilität**

Die Profitabilität durch Aktivitäten in der digitalen Transformation wird grundsätzlich positiv eingeschätzt, auch wenn der Anteil der Teilnehmer geringer ist, die angeben, dass die Erwartungen übertroffen wurden. Am positivsten schätzen die Teilnehmer aus den Bereichen Detail- und Grosshandel, Transport & Logistik und Versicherungen ihren Erfolg ein.

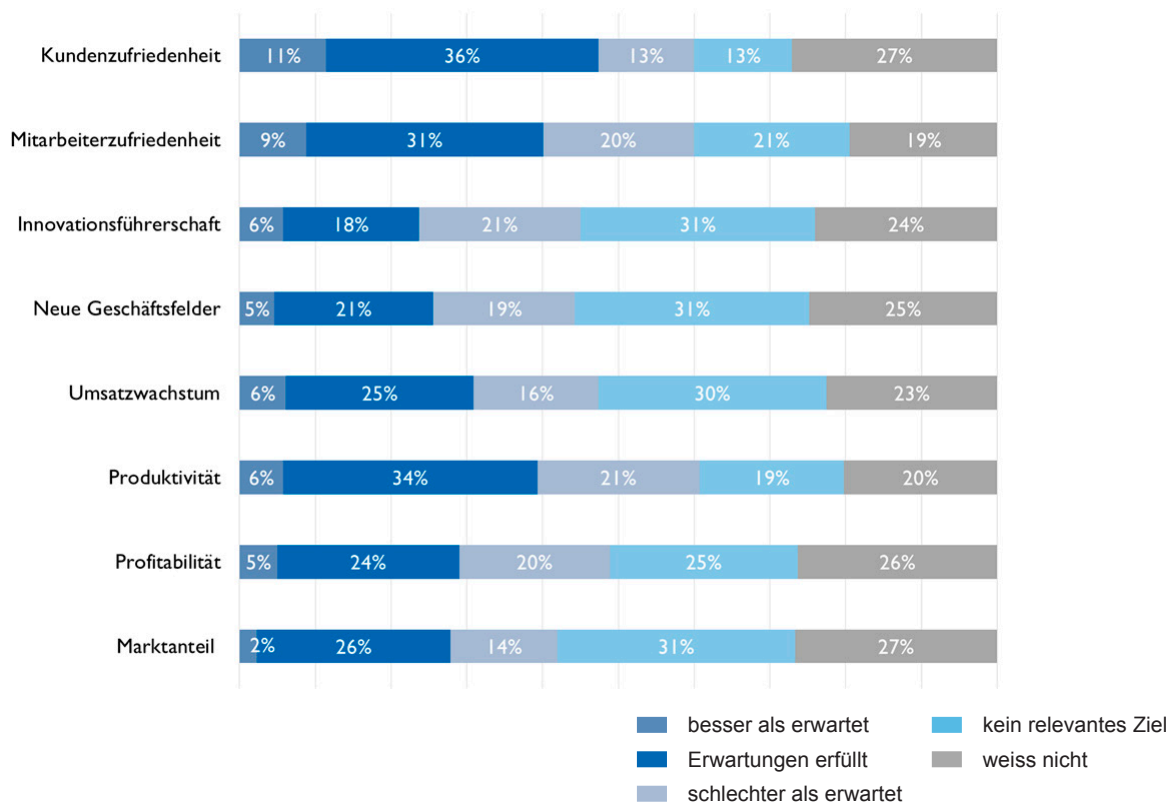
### **Marktanteil**

In Bezug auf den Marktanteil geben vergleichsweise viele Teilnehmer, vor allem aus den Branchen Verwaltung und Schulen, Banken und Industrie an, dass dies kein relevantes Ziel ist oder dass sie keine Angaben zur Erfolgseinschätzung machen können.

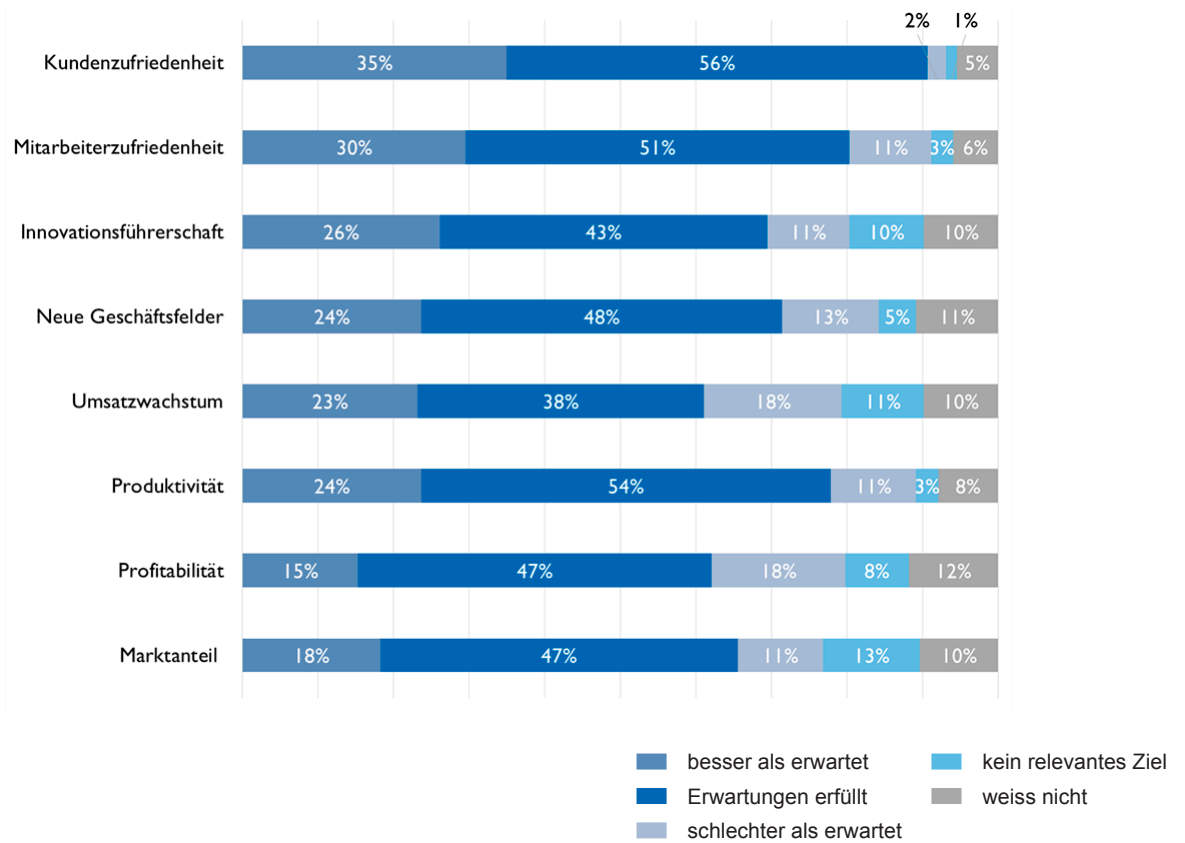
### **Sind Unternehmen mit einem hohen Reifegrad erfolgreicher?**

Ob ein hoher digitaler Reifegrad tatsächlich zu einem höheren Unternehmenserfolg führt, kann mit dieser Studie nicht sicher beantwortet werden. Aber in der Auswertung der Erfolgsbeurteilung nach Reifegrad stellt sich heraus, dass sich Unternehmen mit einem höheren Reifegrad ( $\geq 3.5$ ) in allen Erfolgskriterien deutlich zufriedener einschätzen als Unternehmen mit einem niedrigen Reifegrad ( $\leq 2.5$ ). Die höchsten Bewertungen erhalten wie auch in der Gesamtheit der Teilnehmer die Kriterien Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität. Bei Teilnehmern mit niedrigen Reifegraden zeigt sich auch, dass der Anteil der Personen, welche die Optionen «weiss nicht» oder «ist kein relevantes Ziel» ausgewählt haben, deutlich höher ist als bei Teilnehmern mit höheren Reifegraden. Dies deutet darauf hin, dass Unternehmen, welche in der Beurteilung schlechter abschneiden, entweder tatsächlich die Ziele nicht klar definiert haben oder diese nicht klar in der Organisation kommuniziert haben. Einzelne Antworten von Teilnehmern aus diesen Unternehmen deuten darauf hin, dass häufig keine übergreifende Vision vorhanden ist und das Verständnis der Geschäftsleitung fehlt, so dass auch die Erfolgsbeurteilung erschwert ist.

**Abb. 43: Erfolgseinschätzung von Unternehmen mit Reifegraden I bis 2.5**  
(N=262)



**Abb. 44: Erfolgeinschätzung von Unternehmen mit Reifegraden 3.5 bis 5**  
(N=203)



# Verfasser / Herausgeber

Institut für Wirtschaftsinformatik



Universität St.Gallen

Das Institut für Wirtschaftsinformatik (IWI-HSG) der Universität St. Gallen forscht seit über 20 Jahren anwendungs- und gestaltungsorientiert an der Schnittstelle zwischen Unternehmung und IT. Die fünf Lehrstühle des Instituts für Wirtschaftsinformatik arbeiten in über 20 Projekten mit Partnern aus Wirtschaft und Wissenschaft zusammen.

Mit dem Forschungsprogramm Digital Business & Transformation (DBT HSG) trägt das IWI-HSG der rasanten Weiterentwicklung der Informationstechnologie bis hin zur immer stärkeren Digitalisierung des Alltags Rechnung. Das neu konzeptionierte St.Galler House of Digital Business gilt dabei als Bezugsrahmen für die Aktivitäten sowohl in der angewandten als auch in der Grundlagenforschung.

Der Kriterienkatalog zur Erhebung ist in mehreren Sprachen publiziert.

Darüber hinaus wird ein umfassendes Portfolio an Weiterbildungsprogrammen angeboten. Ein neues Zeitalter ist angebrochen: das der Digitalen Transformation. Hier entsteht eine Führungsaufgabe, wie es sie zuvor noch nicht gegeben hat. Sie ist nicht mehr klar einem Bereich im Business oder der IT zuzuordnen, sondern erfordert eine neue, vernetzende Denkweise in der Führung der Transformation. Das Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St.Gallen hat einen berufsbegleitenden Zertifikatslehrgang explizit für Führungskräfte aller Branchen entwickelt. Die Teilnehmenden erwerben – neben aktuellen Erkenntnissen aus Forschung und Praxis – einen akkreditierten und anerkannten Abschluss „Certificate of Advanced Studies (CAS) Digital Innovation and Business Transformation of the University of St.Gallen“, welcher an weitere Weiterbildungen des IWI-HSG angerechnet werden kann.

[www.iwi.unisg.ch](http://www.iwi.unisg.ch)

[www.digital-maturity.ch](http://www.digital-maturity.ch)

[www.cas-digitalinnovation.ch](http://www.cas-digitalinnovation.ch)

# /CROSSWALK/

Strategy for the Digital Age.

Crosswalk ist eine Strategieberatung, die das Management von Unternehmen und Organisationen unterstützt, sich im digitalen Zeitalter strategisch richtig aufzustellen und neue Wachstumschancen zu nutzen. Die Beratungsfirma hat ihren Sitz in Zürich und ist schwerpunktmässig in der Schweiz, Deutschland und Österreich tätig.

## Expertise und Angebote:

- **Vision & Werte:** Ambitiöse und zugleich motivierende Zukunftsbilder. Handlungsleitende Werte für starke Unternehmenskulturen.
- **Geschäftsstrategien und -modelle:** Differenzierende Unternehmensstrategien und Geschäftsmodelle. Weil Mittelmass keine Zukunft hat.
- **Marke:** Positionierung und Markenführung, die begeistert. Im Physischen wie im Digitalen.
- **Innovation:** Kreativität zielführend eingesetzt. Für Ideen, die nicht nur differenzieren, sondern auch relevant für Ihre Kunden sind.
- **Digital:** Chancen der Digitalisierung für Ihr Unternehmen. Wirtschaftlich und integriert.

*Mit dem Digital Maturity Check PLUS können Unternehmen weiterhin ihre digitale Reife prüfen, diese mit den Umfragedaten der vorliegenden Studie vergleichen und strategische Chancen erkennen:*  
[www.crosswalk.ch/dmcheck](http://www.crosswalk.ch/dmcheck)



# Partner / Danksagung

## Goldsporen



Swisscom als erfahrener Partner für Digitalisierung: In kleinen Schritten zum neuen Kundenerlebnis – Schnell und durchdacht zum digitalen Geschäftsmodell.

Unternehmen wollen Betriebskosten senken und mehr Nutzen schaffen – für Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten. Den Anfang bildet die eigene digitale Vision. Swisscom begleitet Kunden bei der Potentialanalyse und Erarbeitung ihrer digitalen Strategie, zum Beispiel durch Co-Creation und fast Prototyping. Unsere Experten haben ein ausgeprägtes Gespür für Innovationskultur und Trends, verstehen aber auch branchenspezifische Prozesse und Abläufe.

Die Erfolgsfaktoren der Digitalisierung basieren auf günstigen Technologien und gewaltigen Fortschritten in der Datenauswertung. Wir wissen, wie das digitale Ökosystem aus Smart Products, Connectivity, Cloud, Big Data und neuen Anwendungen intelligent verknüpft werden kann. Swisscom liefert dafür nicht nur neuartige Netz-Infrastruktur wie das Low Power Network oder Infrastruktur aus der Cloud. Unsere Kompetenzen im Bereich Analytics und Prediction, Cyber Security oder Mobile App Development führen schon heute die Digitalisierungsprojekte unserer Kunden zum Erfolg – sei es beispielsweise im Umfeld von Smart Manufacturing, E-Commerce oder Smart City.



Infocentric ist ein Dienstleister für Beratung & Entwicklung mit einer Leidenschaft für alles Digitale.

Wir unterstützen unsere Kunden in der strategischen Konzeption und Umsetzung von Intranet- und Internet-Angeboten, damit sie spürbare Verbesserungen ihrer Geschäftsergebnisse erzielen. Wir sind in der Lage, Geschäftsmodelle zu erfassen und die richtigen Stellen für den Einsatz digitaler Services für Relationship-Management oder Mitarbeiterproduktivität zu identifizieren. Wir verstehen den Einfluss des digitalen Wandels auf Kultur, Prozesse und Organisationen und liefern so mehr als nur Technologie.

Unsere Erfahrungen in Priorisierung, Planung und Ausführung von Projekten machen uns zu einem verlässlichen Partner.



Der Award «Best of Swiss Web» ist der älteste Internet-Wettbewerb Europas und wird seit über fünfzehn Jahren in Zusammenarbeit mit dem Branchenverband «simsa – swiss internet industry association» und der Fachzeitschrift «Netzwoche» organisiert. Ziele von «Best of Swiss Web» sind die Förderung von Transparenz und Qualitätsstandards in der Schweizer ICT-, Web- und Mobile-Business-Branche sowie das Anbieten einer attraktiven Networking-Plattform.

## Silbersponsor

### **E-Business. Namics.**

Namics zählt zu den führenden Full-Service-Digitalagenturen für E-Commerce, Digitale Kommunikation, Content Management, Web Applikationen und Mobile Business im deutschsprachigen Raum. Seit 1995 bietet das inhabergeführte Unternehmen strategische Beratung, Konzeption, Kreation und technische Umsetzung von Digitallösungen – interdisziplinär und aus einer Hand. Damit ist Namics ein führender Partner in der digitalen Transformation von national und international tätigen Unternehmen.

## Medienpartner



Die Netzwoche ist die abonnentenstärkste Schweizer Business-Zeitschrift für ICT und Web. Sie richtet sich gedruckt und online zusammen mit ihrem Westschweizer Schwestermagazin ICTjournal an alle Schweizer Business-Entscheider und Opinion-Leader in den Bereichen IT, Telekommunikation, E-Business und Webtechnologien. Die spezialisierte Redaktion verfolgt das Marktgeschehen und berichtet über alles Relevante: tagesaktuell mit Online-News, zweiwöchentlich im Printmagazin mit vertiefenden Hintergrundberichten und Interviews und sechsmal pro Jahr in monothematischen Kompendien zu ausgewählten Fachbereichen.

## Handelszeitung

Die «Handelszeitung» ist die führende Schweizer Wirtschaftszeitung für Unternehmen und Management. Sie liefert wöchentlich zeitgemässe Informationen, ergänzt durch ausführlich behandelte Finanz- und Anlagethemen, verpackt in ein modernes Layout.

Die «Specials» sind auf Trends und Entwicklungen in Industrie und Dienstleistung ausgerichtet.

Ihre Leserschaft setzt sich zusammen aus Entscheidungsträgern auf allen Stufen in Unternehmungen, Dienstleistung, öffentlichen Organisationen sowie Selbständigerwerbende. Somit erreicht die «Handelszeitung» die Führungskräfte in allen wichtigen Branchen und liefert relevante Informationen für Entscheider und Investoren.



XING ist das soziale Netzwerk für berufliche Kontakte. Der deutschsprachige Kernmarkt zählt 10 Millionen Mitglieder, mehr als 750'000 davon in der Schweiz. Auf XING vernetzen sich Berufstätige aller Branchen, suchen und finden Jobs, Mitarbeiter, Kooperationspartner oder fachlichen Rat, sie informieren sich über Branchen-Trends und treffen sich auf XING Events. Das Unternehmen wurde 2003 in Hamburg gegründet, 2006 folgte der Börsengang. Seit 2016 ist XING mit eigenem Team in der Schweiz präsent.

## Mitwirkende

Wir bedanken uns bei folgenden Personen, die bei der Erstellung der Studie massgeblich mitgewirkt haben:

### **Layout & Gestaltung:**

Elsy Zollikofer, Fabian Bürgy

### **Datenauswertung:**

Dario Stähelin

### **Mitglieder der Expertengruppe:**

- Jürg Bühler  
(MGB - Direktion Handel / Digital Handel | Projektleiter)
- Dr. Beat Bühlmann  
(Yourposition AG | Managing Director)
- Claudio Dionisio  
(Best Of Swiss Web | Geschäftsführer)
- Andreas Eggimann  
(Die Schweizerische Post | Head of Digital Management)
- Bramwell Kaltenrieder  
(Crosswalk AG | Managing Partner)
- Milos Radovic  
(Swisscom | Senior Business Developer Digital)

# Glossar

Begriff	Erläuterung
Clusterreifegrad	Der Clusterreifegrad stellt eine Bewertung der Digitalen Reife dar. Er wird ermittelt aus der Einteilung der Indikatoren in verschiedene Cluster, basierend auf ihrer jeweiligen Schwierigkeit. Die leichtesten Indikatoren finden sich in Cluster 1, die schwierigsten Indikatoren in Cluster 5. Ein Teilnehmer muss einen bestimmten Schwellwert aus jedem Cluster erfüllen, um den nächsthöheren Clusterreifegrad zu erreichen. Dies bedeutet für die Transformationsaktivitäten, dass zunächst die Grundlagen aus den niedrigen Clustern gelegt werden müssen, bevor die schwierigeren Indikatoren in der Reifegradberechnung berücksichtigt werden. Aus dem Clusterreifegrad wird zusammen mit dem Punktreifegrad der Gesamtreifegrad ermittelt.
Digitale Reife / Digital Maturity	Digitale Reife bedeutet, dass ein Unternehmen über die nötigen organisationalen Fähigkeiten verfügt, um in der digitalen Transformation erfolgreich zu sein. Diese Fähigkeiten sind in den Dimensionen des Reifegradmodells definiert.
Digital Maturity Check	Unter diesem Namen wurde die Online-Umfrage, die dieser Studie zugrunde liegt, publiziert. Zum Abschluss der Umfrage erhielten die Teilnehmer auf Wunsch eine erste Standortbestimmung, basierend auf ihren Eingaben.
Digitale Transformation	Unter «Digital Transformation» verstehen wir die Kombination von Veränderungen in Strategie, Geschäftsmodell, Organisation / Prozessen und Kultur in Unternehmen durch Einsatz von digitalen Technologien mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.
Dimension	Das entwickelte Reifegradmodell besteht aus neun Dimensionen, die die verschiedenen Gestaltungsbereiche zusammenfassen. Die Dimensionen dienen also der Strukturierung der Aktivitäten in der digitalen Transformation.
Erfüllungsgrad	In dieser Studie wird den einzelnen Indikatoren ein Punktwert basierend auf ihrer jeweiligen Schwierigkeit zugewiesen. So ist es möglich, einen Maximalpunktwert je Dimension oder Reifekriterium zu ermitteln. Der Erfüllungsgrad beschreibt, wieviel von diesem Maximalpunktwert ein Teilnehmer erreicht.
Gesamtreifegrad	Der Gesamtreifegrad ist der Mittelwert aus Punktreifegrad und Clusterreifegrad.
Indikator	Ein Indikator, oder «Item», ist eine konkrete Frage im Fragebogen. Jeder Indikator beschreibt eine bestimmte Fähigkeit. Teilnehmer schätzen ein, wie stark jeder Indikator auf ihr Unternehmen zutrifft.
Likert-Skala	Die Skala gibt Antwortmöglichkeiten in verschiedenen Abstufungen vor. Der Abstand zwischen den verschiedenen Antworten ist dabei möglichst gleich definiert.
Maturity Model / Reifegradmodell	Ein Reifegradmodell dient der Bewertung von Arbeitsweisen in Unternehmen und Projekten. Dabei werden verschiedene Gestaltungsbereiche (oder Dimensionen) betrachtet. Das Modell zeigt verschiedene Reifegrade auf und erlaubt aufgrund der beschriebenen Fähigkeiten eine Einstufung in diese Reifegrade. Reifegradmodelle zeigen auf diese Weise mögliche Entwicklungspfade auf.
Online-Assessment / Online-Umfrage	Digitaler Fragebogen, der dieser Studie zugrunde liegt. (vgl. «Digital Maturity Check»).

Punktreifegrad	Der Punktreifegrad errechnet sich aus der erreichten Punktzahl im Vergleich zur möglichen Maximalpunktzahl. Der Punktreifegrad kann übergreifend für die Gesamtheit aller Indikatoren oder nur für die Indikatoren einer bestimmten Dimension errechnet werden. Aus dem Punktreifegrad für alle Indikatoren wird zusammen mit dem Clusterreifegrad der Gesamtreifegrad ermittelt.
Reifekriterium	Jede Dimension des Reifegradmodells besteht aus mehreren Reifekriterien. Diese helfen, die Fähigkeiten in den einzelnen Gestaltungsbereichen zu strukturieren und zusammenzufassen. Jedes Reifekriterium wird mit Hilfe von mehreren Indikatoren im Fragebogen gemessen.

# Literaturverzeichnis

Berghaus, S., Back, A. & Kaltenrieder, B. (2015). Digital Transformation Report 2015. St.Gallen: Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St.Gallen.

Friedel, D., & Back, A. (2012). Bestimmung des Enterprise-2.0-Entwicklungsstands mit einem Reifegradmodell. In A. Back, N. Gronau, & K. Tochtermann (Eds.), *Web 2.0 und Social Media in der Unternehmenspraxis – Grundlagen, Anwendungen und Methoden mit zahlreichen Fallstudien* (pp. 102–108). München: Oldenbourg.

Lahrman, G., Marx, F., Mettler, T., Winter, R., & Wortmann, F. (2011). Inductive Design of Maturity Models: Applying the Rasch Algorithm for Design Science Research. In H. Jain, A. Sinha, & P. Vitharana (Eds.), *Service-Oriented Perspectives in Design Science Research SE - 13* (Vol. 6629, pp. 176–191). Springer: Berlin Heidelberg.



# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Die neun Dimensionen des Digital Maturity Models	8
Abb. 2: Ermittlung der Reifegrade aus den Indikatoren	9
Abb. 3: Berechnung Gesamtreifegrad	10
Abb. 4: Anzahl der Teilnehmer nach Branchen	11
Abb. 5: Anzahl der Teilnehmer nach Unternehmensgrösse	12
Abb. 6: Anzahl der Teilnehmer nach Position	13
Abb. 7: Anzahl der Teilnehmer nach dem Unternehmensbereich	14
Abb. 8: Anzahl der Teilnehmer nach Land	15
Abb. 9: Verteilung der Reifegrade	16
Abb. 10: Einschätzung nach Position – exemplarische Dimensionen	18
Abb. 11: Schwierigkeitsgewichtung der neun Dimensionen	19
Abb. 12: Reifegrade in der Dimension Customer Experience	20
Abb. 13: Anzahl der Teilnehmer, die priorisiert in Customer Experience investiert haben und investieren werden	22
Abb. 14: Reifegrade in der Dimension Produktinnovation	23
Abb. 15: Anzahl der Teilnehmer, die priorisiert in Produktinnovation investiert haben und investieren werden	25
Abb. 16: Reifegrade in der Dimension Strategie	26
Abb. 17: Anzahl der Teilnehmer, die priorisiert in Strategie investiert haben und investieren werden	28
Abb. 18: Reifegrade in der Dimension Organisation	29
Abb. 19: Anzahl der Teilnehmer, die priorisiert in Organisation investiert haben und investieren werden	31
Abb. 20: Reifegrade in der Dimension Prozessdigitalisierung	32
Abb. 21: Anzahl der Teilnehmer, die priorisiert in Prozessdigitalisierung investiert haben und investieren werden	34
Abb. 22: Reifegrade in der Dimension Zusammenarbeit	35
Abb. 23: Anzahl der Teilnehmer, die priorisiert in Zusammenarbeit investiert haben und investieren werden	37
Abb. 24: Reifegrade in der Dimension Informationstechnologie	38
Abb. 25: Anzahl der Teilnehmer, die priorisiert in Informationstechnologie investiert haben und investieren werden	40
Abb. 26: Reifegrade in der Dimension Kultur & Expertise	41
Abb. 27: Anzahl der Teilnehmer, die priorisiert in Kultur & Expertise investieren investiert haben und werden	43
Abb. 28: Reifegrade in der Dimension Transformationsmanagement	44
Abb. 29: Anzahl der Teilnehmer, die priorisiert in Transformationsmanagement investiert haben und investieren werden	46
Abb. 30: Branchenübersicht Banken – Erfüllungsgrade in den Dimensionen	47
Abb. 31: Ressourcenpriorisierung Banken	48
Abb. 32: Branchenübersicht Detail-/Grosshandel – Erfüllungsgrade in den Dimensionen	49
Abb. 33: Ressourcenpriorisierung Detail- und Grosshandel	50
Abb. 34: Branchenübersicht Transport & Logistik – Erfüllungsgrade in den Dimensionen	51
Abb. 35: Ressourcenpriorisierung Transport & Logistik	52
Abb. 36: Branchenübersicht Industrie – Erfüllungsgrade in den Dimensionen	53
Abb. 37: Ressourcenpriorisierung Industrie	54
Abb. 38: Branchenübersicht Versicherungen – Erfüllungsgrade in den Dimensionen	55
Abb. 39: Ressourcenpriorisierung Versicherungen	56
Abb. 40: Branchenübersicht Verwaltung und Schulen – Erfüllungsgrade in den Dimensionen	57
Abb. 41: Ressourcenpriorisierung Verwaltung und Schulen	58
Abb. 42: Wie beurteilen Sie den Erfolg der Aktivitäten in der digitalen Transformation?	59
Abb. 43: Erfolgseinschätzung von Unternehmen mit Reifegraden 1 bis 2.5	61
Abb. 44: Erfolgseinschätzung von Unternehmen mit Reifegraden 3.5 bis 5	62

Institut für Wirtschaftsinformatik  
Universität St. Gallen  
Unterer Graben 21  
CH-9000 St. Gallen

+41 (0)71 224 25 45  
business20@unisg.ch  
www.aback.iwi.unisg.ch

