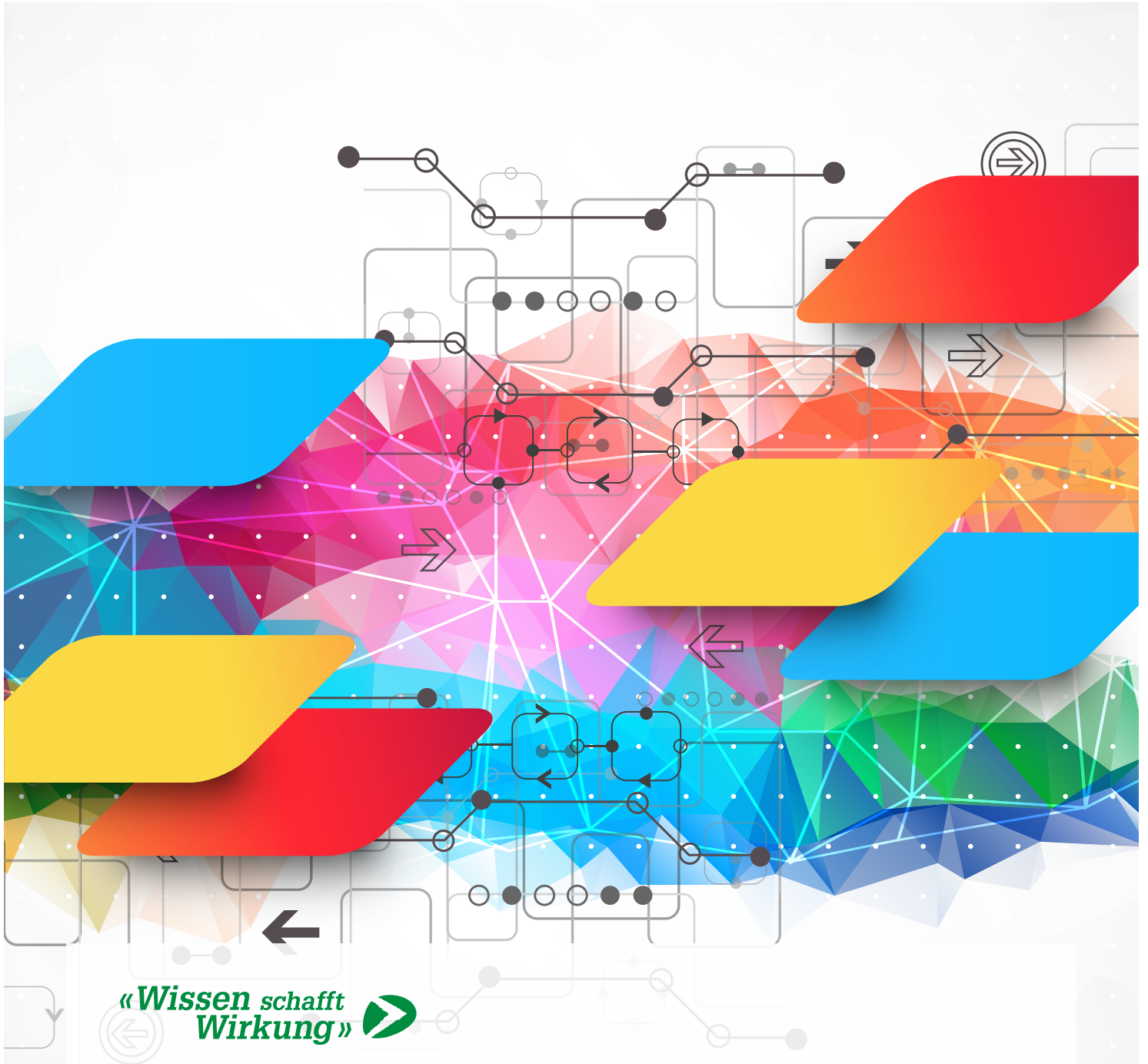


Institut für Wirtschaftsinformatik



Universität St.Gallen

Weiterentwicklung des Reifegradmodells sowie neuer Digital Excellence Checkup verfügbar:
www.swissict.ch/checkup



«Wissen schafft Wirkung» 

Digital Maturity & Transformation Report 2017

Verfasser / Herausgeber der Studie

Institut für Wirtschaftsinformatik



Goldpartner



Bronzepartner



E-Business. Namics.

Medienpartner



Handelszeitung

© Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen
Die Marken- und Verwertungsrechte liegen bei der Crosswalk AG
März 2017

Inhalt

Autoren der Studie	4
Vorwort	5
Management Summary	6
Einleitung	7
Studiendesign	8
Was wurde im Vergleich zu letztem Jahr weiterentwickelt?	8
Wie wurden die Daten erhoben?	9
Wie wird der Reifegrad berechnet?	9
Digital Maturity Check – Ergebnisse der Umfrage	11
Teilnahmen	11
Digitaler Reifegrad 2017	18
Ergebnisse in den 9 Dimensionen des Modells	22
Dimension 1: Customer Experience	23
Dimension 2: Produktinnovation	25
Dimension 3: Strategie	27
Dimension 4: Organisation	29
Dimension 5: Prozessdigitalisierung	31
Dimension 6: Zusammenarbeit	33
Dimension 7: Informationstechnologie	35
Dimension 8: Kultur & Expertise	37
Dimension 9: Transformationsmanagement	39
Branchenergebnisse	42
Branchendossier Banken & Versicherungen	42
Branchendossier Dienstleistungen	46
Branchendossier Handel & Konsumgüter	50
Branchendossier Industrie	54
Branchendossier IT, Kommunikation & Beratung	58
Branchendossier Transport & Logistik	62
Erfolgsbewertung und strategische Ziele	66
Verfasser / Herausgeber	68
Partner / Danksagung	70
Goldspensoren	70
Bronzesponsoren	72
Medienpartner	73
Mitwirkende	74
Glossar	75
Literaturverzeichnis	77
Abbildungsverzeichnis	78

Autoren 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. Sie ist Jurymitglied beim «Digital Transformation Award» von Best of Swiss Web.



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

Das Thema digitale Transformation hat, auch wenn in Vorstandsetagen seit längerem darüber diskutiert wird, nichts von seiner Aktualität und Relevanz verloren. Im Gegenteil – in diesem Jahr erreichten uns auf unseren Fragebogen so viele Rückmeldungen wie noch nie. Mit dem Digital Maturity & Transformation Report setzen wir den Dialog mit Akteuren aller Branchen, die den Transformationsprozess für ihr Unternehmen gestalten, fort. Wieder zeigen die Ergebnisse, dass in nur einem Jahr bemerkenswert viel passiert und sich die Lektüre für jeden lohnt, auch wenn die beiden vorgängigen Studienreports bereits bekannt sind. Die Studie bietet 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 dritten Durchführung mit Dank an alle Beteiligte

Auch in der dritten Durchführung wurden das Digital Maturity Modell und der zugehörige Fragenkatalog in enger Zusammenarbeit mit dem Strategieberatungsunternehmen Crosswalk und einer sehr engagierten Expertenrunde weiterentwickelt. Mit kompetenter Unterstützung aus der Praxis ist es möglich, das Modell und den Kriterienkatalog weiterzuentwickeln und in einem sich dynamisch entwickelnden Umfeld stets aktuell zu halten. Sabine Berghaus, wissenschaftliche Mitarbeiterin an meinem Lehrstuhl, hat in diesem Prozess die Leitung übernommen, die Online-Befragung durchgeführt und die Studie verfasst. Die ansprechende Gestaltung des Studienreports wurde durch meine Assistentin Elsy Zollikofer erstellt.

Lesehinweise

Wem das Verständnis der wissenschaftlichen Vorgehensweise zur Entwicklung des Modells und der Algorithmen zur Ermittlung der Ergebnisse wichtig sind, sollte sich mit dem Abschnitt «Studiendesign» befassen. Die im «Glossar» erläuterten Fachbegriffe helfen bei der Interpretation der Studienergebnisse.

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 mich 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 in ein starkes Kompetenzumfeld eingebettet, 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 2017

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

Management Summary

	<p>Interesse an der digitalen Transformation steigt weiter Die Teilnahmezahlen sind im Vergleich zu den letzten beiden Jahren noch einmal angestiegen. Dieses Jahr nahmen 662 Personen aus 452 Unternehmen am Digital Maturity Check teil, im Vergleich zum letzten Jahr ist dies ein Anstieg um 21%.</p>
	<p>Mehr Teilnehmende aus der Industrie und höhere Reifegrade Zu den Branchen mit dem grössten Teilnahmezuwachs zählten vor allem Unternehmen aus der Industrie. Diese gehörten in den vergangenen Jahren eher zu den «Nachzüglern» in Sachen Digitalisierung. Das steigende Interesse deutet darauf hin, dass in eher konservativen Unternehmen das Thema digitale Transformation Fahrt aufnimmt. Auch die durchschnittlichen Reifegrade sind im Vergleich zu den Vorjahren gestiegen.</p>
	<p>Das Top Management treibt die Transformation Der Anteil von Abteilungs- und Geschäftsleitungsmitgliedern unter den Teilnehmenden hat in diesem Jahr noch einmal zugenommen. Dies zeigt, dass das Thema digitale Transformation weiterhin in erster Linie von der Führungsebene getragen und vorangetrieben wird.</p>
	<p>Höhere durchschnittliche Reifegrade und geringere Streuung Der durchschnittliche Reifegrad der 452 Unternehmen lag in der diesjährigen Durchführung bei 2.82 und damit leicht höher als im vergangenen Jahr (2.72). Dies zeigt, dass sich das Feld der Unternehmen insgesamt im Bereich Digitalisierung weiterentwickelt hat. Die Streuung der Reifegrade hat dagegen abgenommen, was heisst, dass die Unterschiede zwischen den Unternehmen kleiner geworden sind.</p>
	<p>Grossunternehmen erreichen die höchsten Reifegrade, sehr kleine Unternehmen tun sich schwer Wie im vergangenen Jahr erreichten Grossunternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitenden die höchsten Reifegrade. Während allerdings 2016 Kleinunternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden immer noch sehr hohe Reifegrade aufwiesen, zeigen sich in diesem Jahr die geringsten Werte.</p>
	<p>Hohe Reifegrade bei IT, Banken & Versicherungen, niedrige im Handel Wenig überraschend ist, dass Unternehmen aus dem Segment «IT, Kommunikation & Beratung» im Durchschnitt die höchsten Reifegrade erreichen. Ebenso erzielten Banken & Versicherungen wieder hohe Reifegrade, hier haben sich vor allem die Banken im Vergleich zum letzten Jahr verbessert. Unternehmen aus dem Handel und Konsumgüterwirtschaft erreichten dagegen die niedrigsten durchschnittlichen Reifegrade und verschlechtern sich im Vergleich zum letzten Jahr.</p>
	<p>Gegensätzliche Herangehensweisen Unternehmen mit einem hohen und einem niedrigen Reifegrad wählen zu Beginn der digitalen Transformation gegensätzliche Ansätze. Während digital reife Unternehmen innovationszentriert vorgehen und eine Transformationsstrategie entwickeln, gehen Unternehmen mit einem niedrigen Reifegrad eher IT-zentriert vor und führen «bottom-up» bestehende Initiativen zusammen. Der hohe Grad an Innovationsfokus bei Unternehmen mit einem hohen Reifegrad weist auf eine offene und experimentierfreudige Herangehensweise hin.</p>
	<p>Digital reife Unternehmen zeigen sich zufriedener und innovativer Wie bereits im letzten Jahr bewerten Unternehmen mit einem hohen digitalen Reifegrad ihren Erfolg in allen Kriterien positiver. Insbesondere auf die Ziele Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit wirkt sich die digitale Transformation positiv aus. Bei Unternehmen mit niedrigem digitalen Reifegrad werden vor allem die Kriterien «Innovationsführerschaft» und «Erschliessung neuer Geschäftsfelder» deutlich schlechter bewertet. Auch ein hoher Anteil an «Weiss nicht»-Angaben ist dort auffällig.</p>

Einleitung

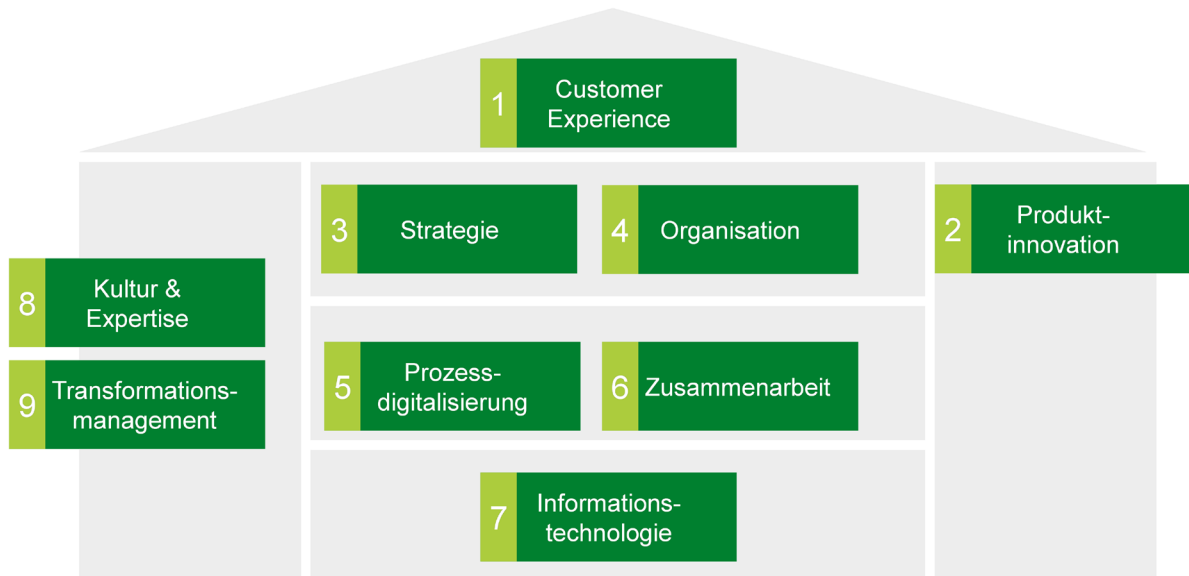
Auch in der dritten Durchführung ist das Interesse am Digital Maturity Check ungebrochen hoch. Die Zahl der Teilnehmenden konnte von 547 in 2016 noch einmal auf 662 gesteigert werden. Viele Unternehmen in der Schweiz, Deutschland und Österreich stecken mitten in der digitalen Transformation – die Geschäftsleitung hat die Dringlichkeit des Themas erkannt, Massnahmen wurden entwickelt und verschiedene Initiativen in Gang gebracht. Die Digitalisierung entwickelt sich aber stetig weiter, so dass nicht nur eher konservative Organisationen, sondern auch digitale Unternehmen immer wieder aufs Neue die eigene Transformation kritisch hinterfragen und neu ausrichten müssen.

Die Umfrage und das zugrunde liegende Digital Maturity Model hat Teilnehmende in der Praxis in vielerlei Hinsicht unterstützt:

Zum einen hilft bereits der Fragenkatalog ein gemeinsames Verständnis herzustellen und dient als Grundlage, um eine Diskussion zum Thema im Unternehmen anzustossen. Die Studienergebnisse und die Beschäftigung mit dem Fragebogen unterstützen bei der Reflexion über Auswirkungen der digitalen Transformation und der Identifikation möglicher Handlungsfelder. Das Ergebnis des Digital Maturity Checks ist kein Patentrezept und kein «idealer» und linearer Entwicklungspfad, aber dient als Instrument, um eine Standortbestimmung durchzuführen und interne Wahrnehmungsdifferenzen aufzudecken. Schlussendlich sind auch das mit der Studie verbundene Benchmarking und der Vergleich mit anderen Unternehmen der eigenen Branche hilfreich, um die nächsten Schritte in der digitalen Transformation zu planen.



Abb. 1: Die neun Dimensionen des Digital Maturity Model



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?

Neue Indikatoren:

Teilnehmende der letzten Jahre hatten angemerkt, dass der Themenbereich «Security» in der Praxis eine wichtige Rolle spielt, aber bisher nicht im Digital Maturity Check berücksichtigt wurde. Nach Diskussion in der Expertenrunde haben wir in der Dimension «Informationstechnologie» die Indikatoren für das neue Kriterium «Digital Security» ergänzt.

In der Dimension «Zusammenarbeit» wurden in den vergangenen beiden Durchführungen sehr hohe Erfüllungsgrade erzielt. Dies deutet darauf hin, dass diese Indikatoren sehr leicht zu erfüllen waren. In diesem Jahr haben wir in dieser Dimension die Indikatoren neu evaluiert und in den Kriterien «Kollaborationsprozesse» und «Flexibles Arbeiten» aktualisiert.

Neue Fragen:

In der Forschungsarbeit am Lehrstuhl von Prof. Dr. Andrea Back wurden im vergangenen Jahr im Rahmen einer Analyse von mehreren Fallstudien fünf verschiedene Herangehensweisen an die digitale Transformation identifiziert:

- Top-down
- Bottom-up
- IT-Fokus
- Kanal-Fokus
- Innovations-Fokus

Im Rahmen eines digitalen Transformationsprozesses spielen in der Regel mehrere – oder gar alle – dieser Elemente eine Rolle. Um Unterschiede in Branchen, bei Unternehmen verschiedener Grösse oder unterschiedlicher Reifegrade herauszufinden, wurde dieser Aspekt in den Fragekatalog integriert

Wie wurden die Daten erhoben?

Der finale Fragebogen mit 64 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.

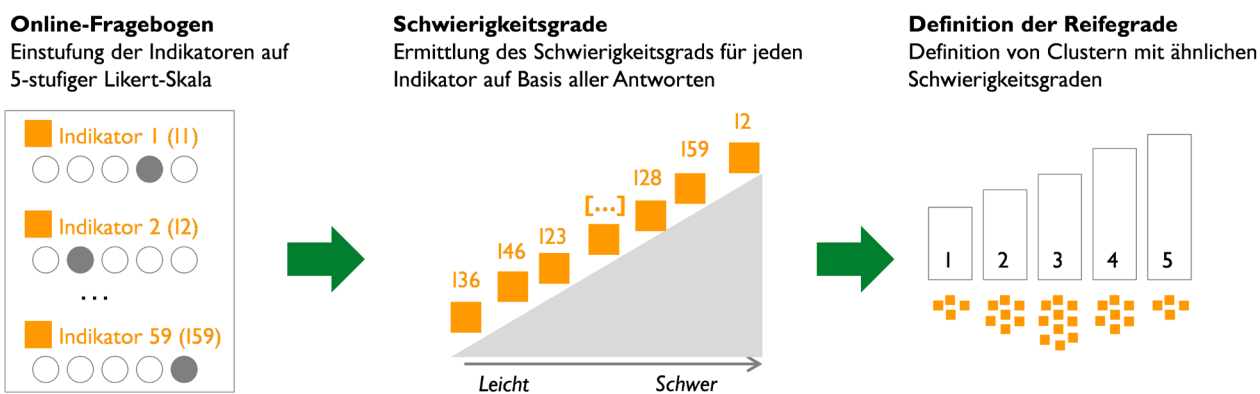
Wie wird der Reifegrad berechnet?

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

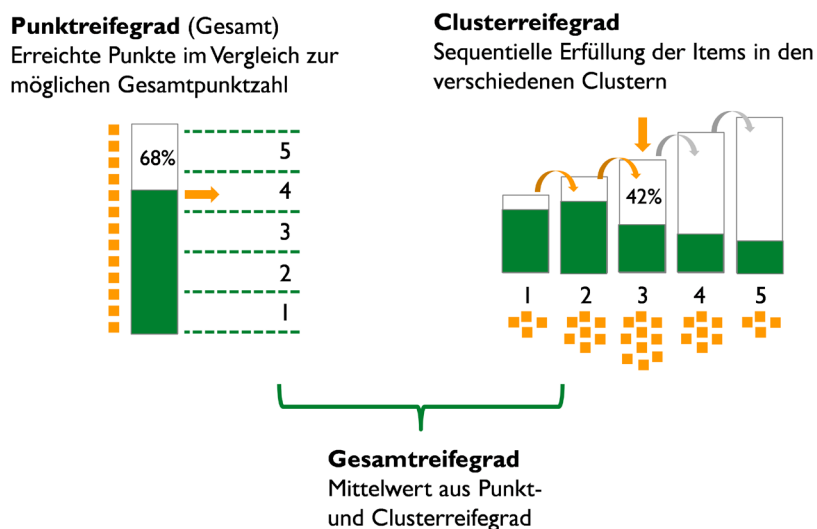
- **Clusteranalyse:** Mittels einer Clusteranalyse wurden die Indikatoren in fünf Reifestufen eingeteilt – leicht zu erreichende Indikatoren stellen den niedrigsten Reifegrad 1 dar, die schwierigsten Indikatoren befinden sich im Cluster für den Reifegrad 5.
- **Berechnung Clusterreifegrad:** Für den Clusterreifegrad ist entscheidend, dass ein Unternehmen sequentiell alle Indikatoren aus niedrigeren Reifestufen 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, verwenden wir als Ergänzung den 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 einem 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

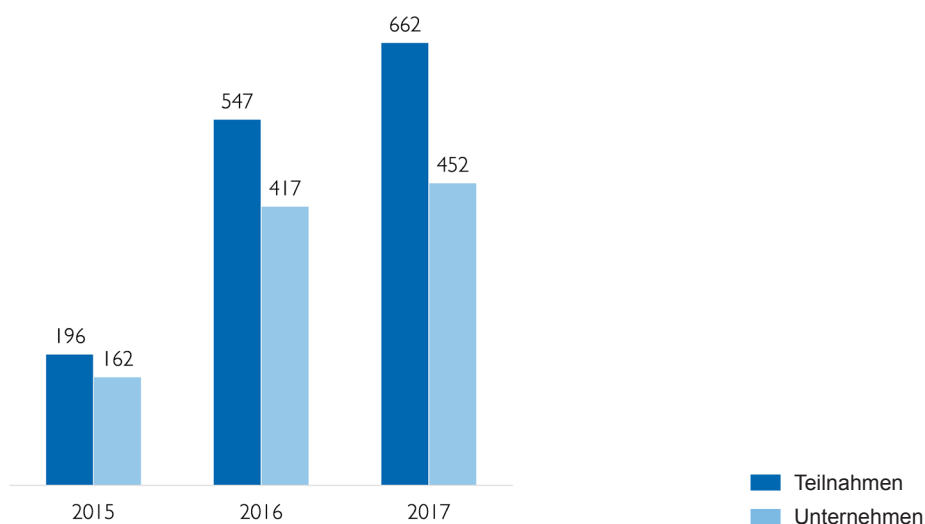
Der Digital Maturity Check war als Online-Befragung von 29. Oktober 2016 bis 6. Februar 2017 öffentlich abrufbar. Teilnehmende wurden durch persönliche Ansprache und Mailings sowie mittels Kommunikation über verschiedene Fachmedien, Branchenverbände und soziale Netzwerke gewonnen.

Teilnahmen

Beim diesjährigen Digital Maturity Check sind die Teilnahmezahlen im Vergleich zum Vorjahr um 21% ange-

stiegen. Die Befragung ergab nach Bereinigung der Daten 662 auswertbare Fragebögen aus 452 Unternehmen. Zur Berechnung der Reifegrade wurden die Daten von mehreren Teilnehmenden desselben Unternehmens auf den Mittelwert zusammengeführt und für jedes Unternehmen ein Reifegrad auf Basis aller teilnehmenden Mitarbeitenden errechnet. In diesem Jahr konnten die Unternehmen im Durchschnitt mehr Teilnehmende als im letzten Jahr motivieren, an der Umfrage teilzunehmen.

Abb. 4: Entwicklung der Teilnahmen am Digital Maturity Check (2015-2017)

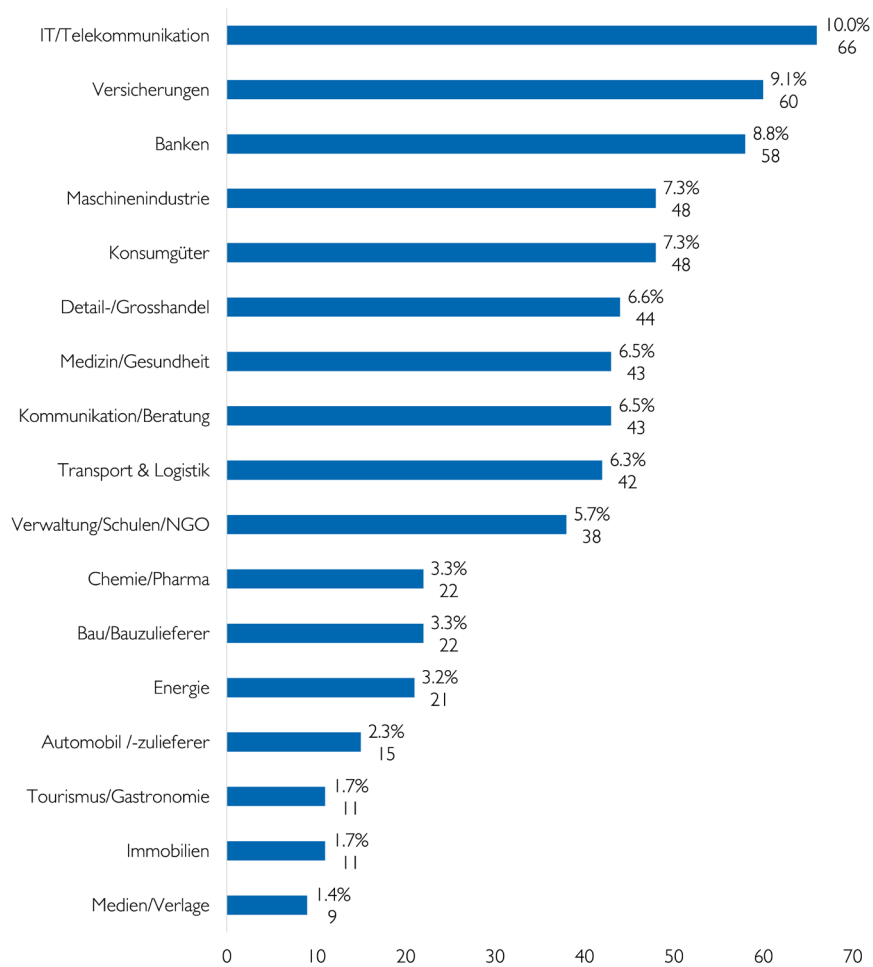


Teilnahmen nach Branche

Das Interesse an der Digitalisierung ist bei den Branchen **IT/Telekommunikation (66)**, **Versicherungen (60)** und **Banken (57)** ungebrochen. Diese Branchen stellten bereits in den vergangenen beiden Durchführungen die meisten Teilnehmenden. Allerdings geht der relative Anteil dieser Branchen an der Teilnahmezahl im Vergleich zum Vorjahr zurück (z.B. bei Banken von 18% in 2016 auf 9% in 2017). **Zu den**

Branchen mit dem grössten Teilnahmezuwachs zählten die Maschinenindustrie (+269%), Konsumgüter (+153%) und die Medizin- und Gesundheitsbranche (+116%). Die zunehmende Teilnehmerzahl aus diesen Branchen, die eher konservativ und digital langsam vorgehen, deuten auf ein gestiegenes Bewusstsein und zunehmende Dringlichkeit des Themas hin.

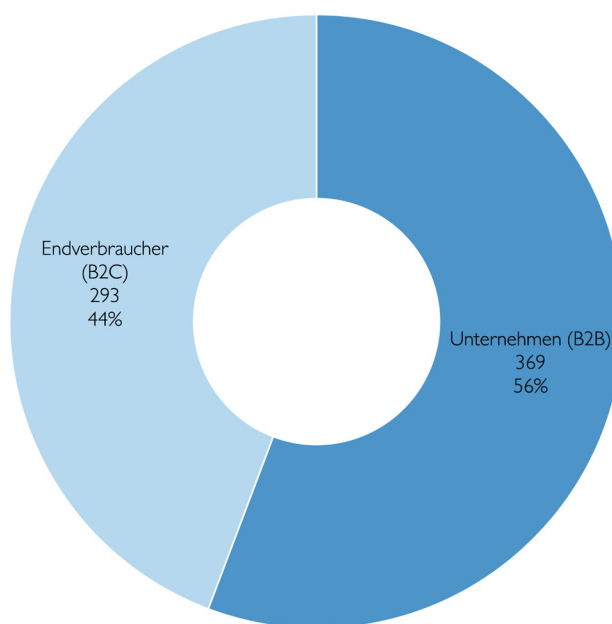
Abb. 5: Teilnahmen nach Branche
(Digital Maturity Check 2017 | N=662)



Die Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen (56%) richten ihr Angebot an Unternehmenskunden (B2B), 44% der

Teilnehmenden geben an, vorwiegend im Endkundengeschäft (B2C) tätig zu sein.

Abb. 6: Unsere Kunden sind in erster Linie...
(Digital Maturity Check 2017 | N=662)



Branchen mit ähnlichen Anforderungen wurden in folgende Branchencluster zusammengefasst:

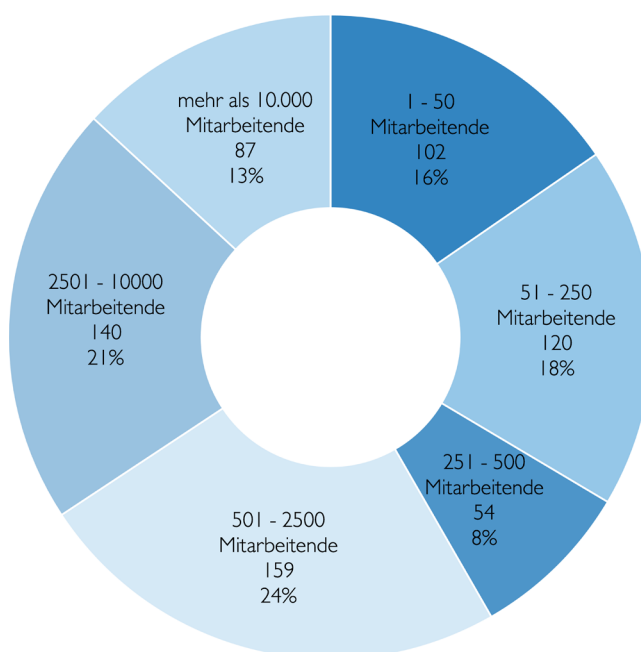
Branchencluster	Branche
Banken & Versicherungen	<ul style="list-style-type: none"> • Banken • Versicherungen
Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Immobilien • Medizin & Gesundheit • Tourismus & Gastronomie • Verwaltung, Schulen & Nichtregierungsorganisationen (NGOs)
Handel & Konsumgüter	<ul style="list-style-type: none"> • Detail- & Grosshandel • Konsumgüter
Industrie	<ul style="list-style-type: none"> • Automobil / -zulieferer • Bau / -zulieferer • Chemie & Pharma • Energie • Maschinenindustrie
IT, Kommunikation & Beratung	<ul style="list-style-type: none"> • IT & Telekommunikation • Kommunikation & Beratung • Medien & Verlage
Transport & Logistik	<ul style="list-style-type: none"> • Transport & Logistik

Teilnahmen nach Unternehmensgrösse

Im vergangenen Jahr stellten KMU mit 43% den grössten Anteil der Teilnahmen. Mit Blick auf die Unternehmensgrösse sind die Teilnehmenden in diesem Jahr gleichmässig verteilt, Am stärksten stieg der Anteil der Unternehmen zwischen 501 und 10.000 Mitarbeitenden von 30% in 2016 auf 45%.

- KMU bis 250 Mitarbeitende: 34%
- Grössere Unternehmen bis 2.500 Mitarbeitende: 32%
- Grossunternehmen mit mehr als 2.500 Mitarbeitenden: 34%

Abb. 7: Teilnahmen nach Unternehmensgrösse
(Digital Maturity Check 2017 | N=662)

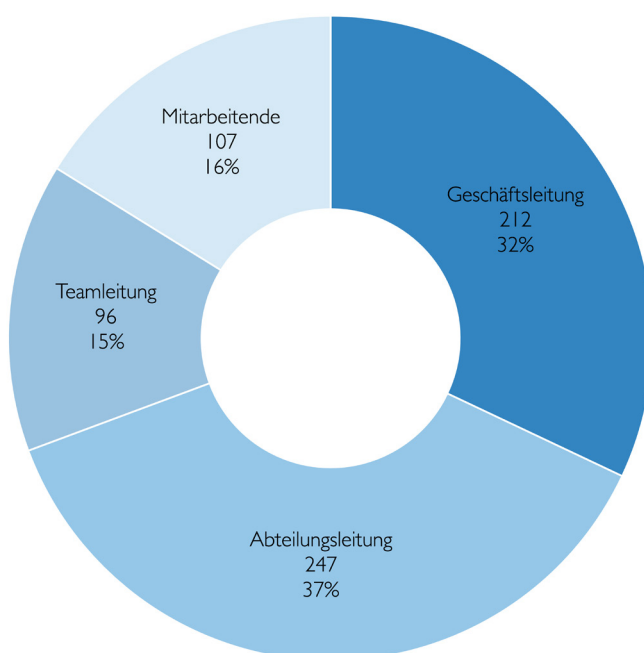


Teilnahmen nach Position

Der Anteil von Abteilungs- und Geschäftsleitungsmitgliedern unter den Teilnehmenden ist in diesem Jahr erneut angestiegen. Das **Thema digitale Transformation wird**

weiterhin in erster Linie von der Führungsebene getragen und vorangetrieben.

Abb. 8: Teilnahmen nach Position
(Digital Maturity Check 2017 | N=662)

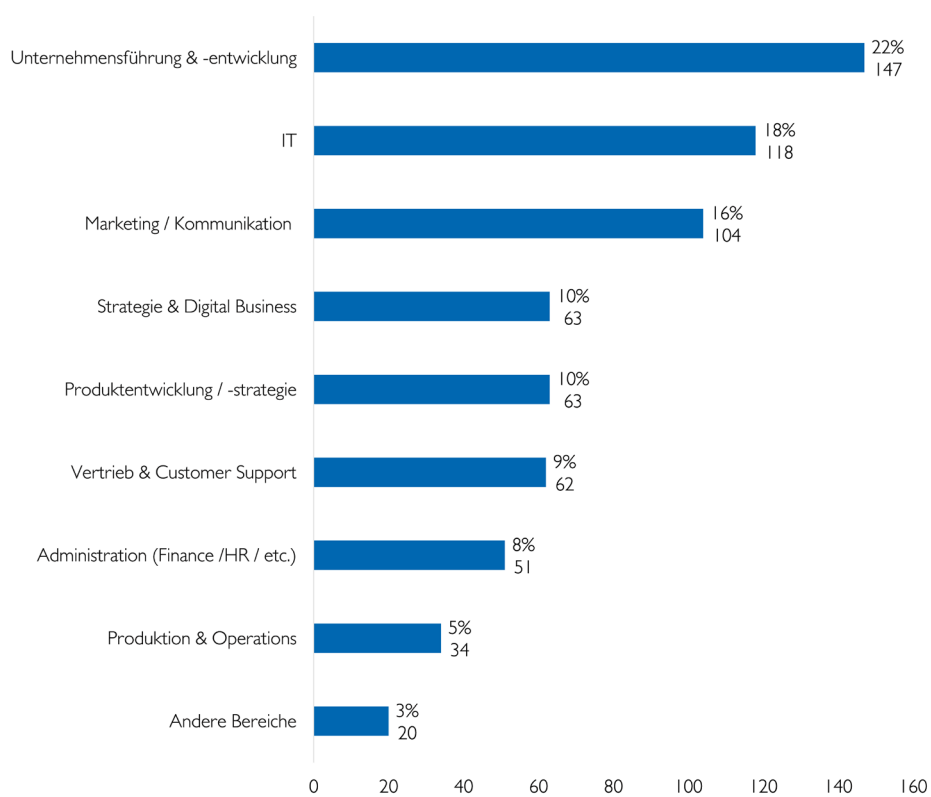


Teilnahmen nach Unternehmensbereich

Der Anteil der Teilnahmen aus den Bereichen Unternehmensführung, IT und Marketing war, wie bereits im vergangenen Jahr, am höchsten. Insgesamt kann die Beobachtung aus dem letzten Jahr bestätigt werden, dass die

digitale Transformation in nahezu allen Unternehmensbereichen eine wichtige Rolle spielt, sich also nicht auf bestimmte Bereiche beschränkt.

Abb. 9: Anzahl der Teilnehmenden nach dem Unternehmensbereich
(Digital Maturity Check 2017 | N=662)

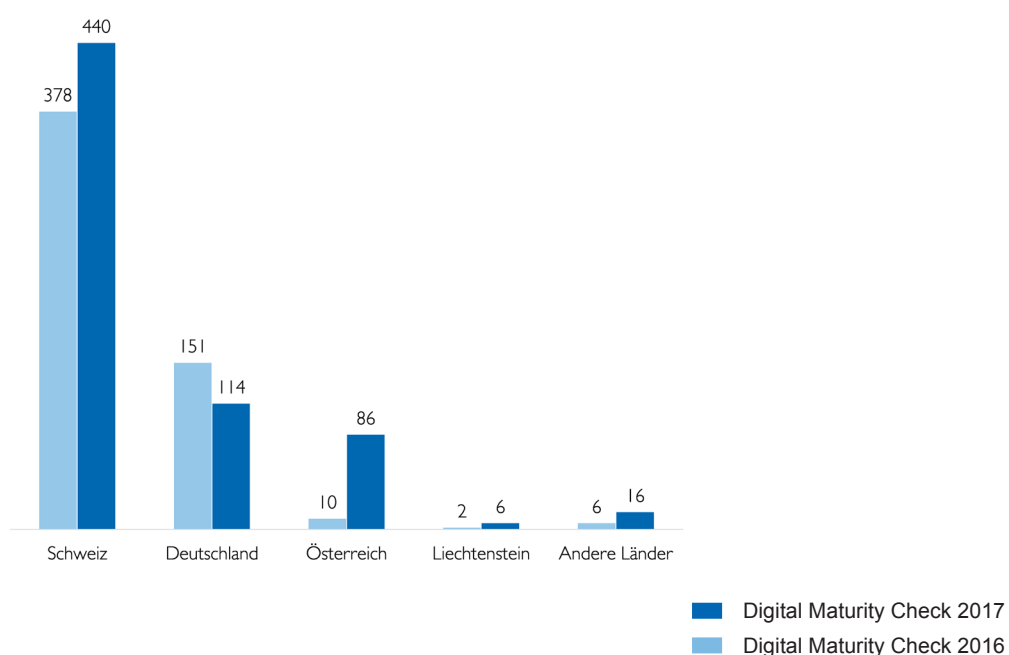


Teilnahmen nach Land

Die Mehrheit der Teilnehmenden am Digital Maturity Check stammt auch dieses Mal aus der Schweiz. Während im Vergleich zum Vorjahr die Anzahl der Teilnahmen aus

Deutschland sank, was auf den gesunkenen Anteil von mittelständischen Banken zurückzuführen ist, konnten 2017 aus Österreich mehr Teilnehmende gewonnen werden.

Abb. 10: Teilnahmen nach Land
(Digital Maturity Check 2017 | N=662)

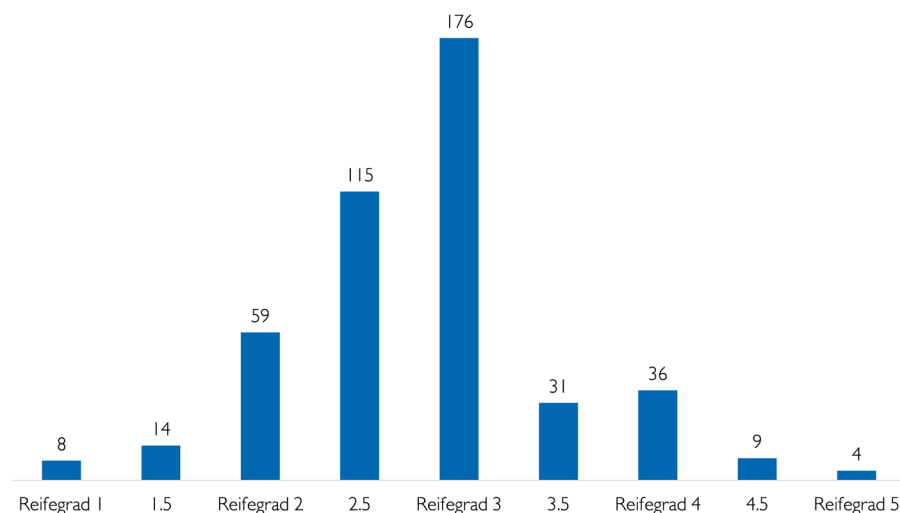


Digitaler Reifegrad 2017

Der durchschnittliche Reifegrad der 452 Unternehmen fällt mit einem Wert von 2.82 leicht höher aus als 2016 (2.72). Der Fragebogen wurde in diesem Jahr an aktuelle Themen im Bereich Digitalisierung angepasst. Die gestiegenen Reifegrade weisen darauf hin, dass sich das Feld der Unternehmen insgesamt weiterentwickelt hat. Die Verteilung der Reifegrade zeigt, dass die Zahl der Unternehmen mit einem geringeren Reifegrad als 3 mit 196 immer noch grösser ist als die Zahl der Unternehmen mit einem Reifegrad oberhalb von 3 (80).

Bemerkenswert ist auch, dass die Streuung der Reifegrade sowohl zwischen den verschiedenen Unternehmensgrössen als auch bei den verschiedenen Branchen im Vergleich zum letzten Jahr abnimmt. Das Feld der Unternehmen ist näher zusammengerückt: Branchen mit einem geringen Reifegrad haben im letzten Jahr aufgeholt und Unternehmen mit einem hohen Reifegrad haben häufig keine oder nur wenig positive Veränderungen im Reifegrad erlebt.

Abb. 11: Verteilung der Reifegrade
(Digital Maturity Check 2017 | N=452)



Verteilung der Reifegrade nach Unternehmensgrösse

Wie im vergangenen Jahr erreichen **Grossunternehmen** mit mehr als 10.000 Mitarbeitenden die höchsten Reifegrade. **Während allerdings im letzten Jahr Kleinunternehmen immer noch sehr hohe Reifegrade aufwiesen, zeigt sich**

in diesem Jahr ein anderes Bild. Bei Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden liegt der durchschnittliche Reifegrad bei 2.70, dem niedrigsten Wert der diesjährigen Erhebung.

Unternehmensgrösse	Anzahl (Unternehmen)	Durchschnittlicher Reifegrad	Veränderung zu 2016
1 bis 50 Mitarbeitende	98	2.70	- 0.17
51 bis 250 Mitarbeitende	93	2.83	+ 0.24
251 bis 500 Mitarbeitende	47	2.90	+ 0.35
501 bis 2.500 Mitarbeitende	99	2.84	+0.16
2.501 bis 10.000 Mitarbeitende	69	2.84	+0.17
mehr als 10.000 Mitarbeitende	46	2.91	-0.03

Verteilung der Reifegrade nach Branche

Wenig überraschend ist, dass Unternehmen, die im Segment «**IT, Kommunikation & Beratung**» zusammengefasst sind, im Durchschnitt die höchsten Reifegrade erreichen. Ebenso erzielen «**Banken & Versicherungen**» wieder hohe Reifegrade, hier haben sich vor allem die Banken im Vergleich zum letzten Jahr verbessert. Auch Unternehmen im Segment

«**Industrie**», die im letzten Jahr eher zu den «Latecomer»-Branchen zählten, haben in diesem Jahr sowohl an Teilnehmerzahl als auch an Reifegrad hinzugewonnen. In diesem Segment legen vor allem Unternehmen aus der **Energiebranche**, der **Maschinenindustrie** und der **Chemie- & Pharmabranche** zu.

Branche	Anzahl (Unternehmen)	Durchschnittlicher Reifegrad
IT, Telekommunikation & Beratung	88	3.20
Banken & Versicherungen	52	3.03
Industrie	110	2.74
Transport & Logistik	18	2.72
Dienstleistungen	66	2.72
Handel und Konsumgüter	70	2.61

Unternehmen des Segments «**Handel und Konsumgüter**» erreichen dagegen die niedrigsten durchschnittlichen Reifegrade. Im Vergleich zum letzten Jahr weisen dabei vor allem Unternehmen im Bereich «**Detail- und Grosshandel**» **geringere Reifegrade** auf, während Unternehmen im Kon-

sumgüterbereich deutlich höhere Reifegrade als im letzten Jahr erzielten. Bei Banken machte sich der gesunkene Anteil von mittelständischen Banken in den gestiegenen Reifegraden bemerkbar.

Branchen mit dem grössten Anstieg beim durchschnittlichen Reifegrad		Branchen mit der grössten Verringerung beim durchschnittlichen Reifegrad	
Energiebranche (N=15)	+0.60	Detail-/Grosshandel (N=40)	-0.38
Maschinenindustrie (N=45)	+0.52	Transport & Logistik (N=18)	-0.22
Banken (N=33)	+0.52	Medizin / Gesundheit (N=18)	-0.06
Konsumgüter (N=30)	+0.40	Verwaltung/Schulen & NGOs (N=28)	-0.02

Wie schätzen sich die Unternehmen selbst ein?

Wie die teilnehmenden Unternehmen ihre Aktivitäten zur digitalen Transformation im Branchenvergleich einschätzen, hat uns in diesem Jahr zusätzlich interessiert. Nahezu **60% der Unternehmen** sehen sich im Vergleich zu ihren Mitbewerbern als **überdurchschnittlich aktiv**, auch wenn die Verteilung der Reifegrade zeigt, dass Unternehmen mit einem geringeren Reifegrad als 3 häufiger vertreten sind als Unternehmen mit einem höheren. Dieser Wert variiert allerdings je nach Branche: In Segmenten mit einer hohen

durchschnittlichen Reife schätzen sich die Unternehmen auch eher als digitaler «Vorreiter» ein. So liegt der Anteil der Unternehmen, die sich als überdurchschnittlich aktiv einschätzen, im Bereich Banken und Versicherungen bei 73% und in IT, Kommunikation & Beratungsunternehmen sogar bei 79%. Was Dienstleistungsunternehmen angeht, ist der Anteil genau 50% und bei Handels- und Konsumgüterunternehmen nur bei 46%.

Herangehensweise an die digitale Transformation

Werden Entscheidungsträger mit der digitalen Transformation konfrontiert, dann denken sie an verschiedene «Handlungsfelder». Daher sind häufig grosse Unterschiede zu beobachten, wie Unternehmen die digitale Transformation anpacken – in manchen Unternehmen ist die IT dafür zu-

ständig, in anderen der Vertrieb, in wieder anderen die Strategieabteilung. In der Forschungsarbeit am Lehrstuhl von Prof. Dr. Andrea Back wurden fünf Ansätze identifiziert, wie Unternehmen ihr digitales Transformationsprogramm anstossen und welcher Fokus dabei gesetzt wird:



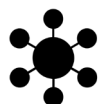
Top down: Getrieben durch die Führungsebene. Fokus auf der Erstellung und Umsetzung einer digitalen Transformationsstrategie.



Bottom-up: Getrieben durch Initiativen der Mitarbeitenden im Unternehmen. Wichtigster Fokus auf der Konsolidierung von bestehenden Initiativen.



IT-Fokus: Getrieben durch die Anforderungen an die IT. Hauptaugenmerk auf die Erneuerung und Bereitstellung geeigneter IT-Infrastruktur und -systeme.



Kanal-Fokus: Getrieben durch die digitalen Kundenerwartungen. Fokus auf der Erneuerung und Verbesserung der digitalen Kanäle.

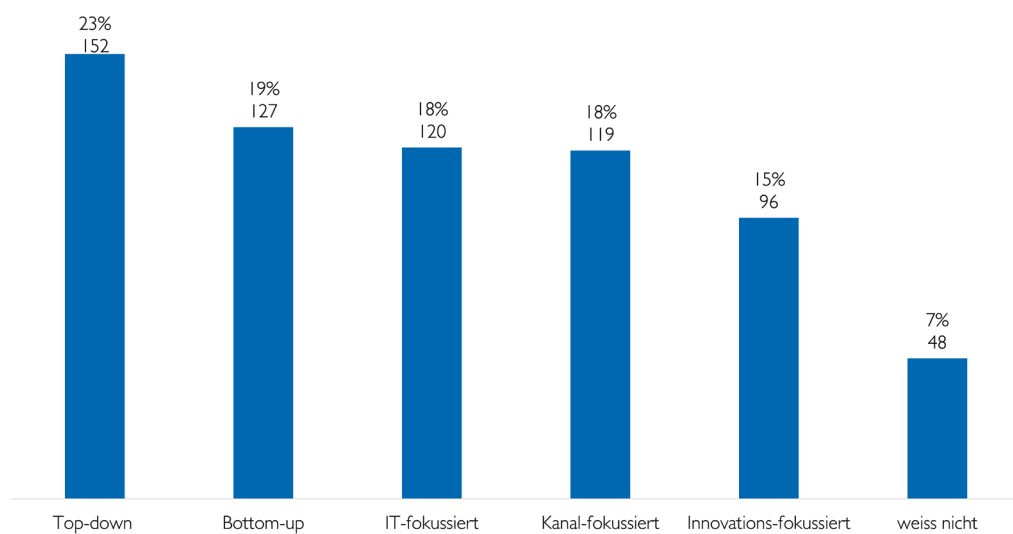


Innovations-Fokus: Getrieben durch Experimentierfreude oder bei Gefährdung des bestehenden Geschäftsmodells. Hauptaugenmerk auf dem Ausprobieren neuer Technologie und Erarbeitung möglicher neuer Geschäftsmodelle.

Den Studienteilnehmenden wurde die Frage gestellt, welcher Ansatz am ehesten widerspiegelt, wie die digitale Transformation in ihrem Unternehmen angepackt wurde. Die Antworten aller Branchen zeigen, dass die **meisten Unternehmen (23%) einen Top-down Ansatz** verfolgen.

Dies bedeutet, dass die digitale Transformation von der Geschäftsleitung getrieben wird und zunächst eine übergreifende Transformationsstrategie entwickelt wird, die dann im Unternehmen umgesetzt wird.

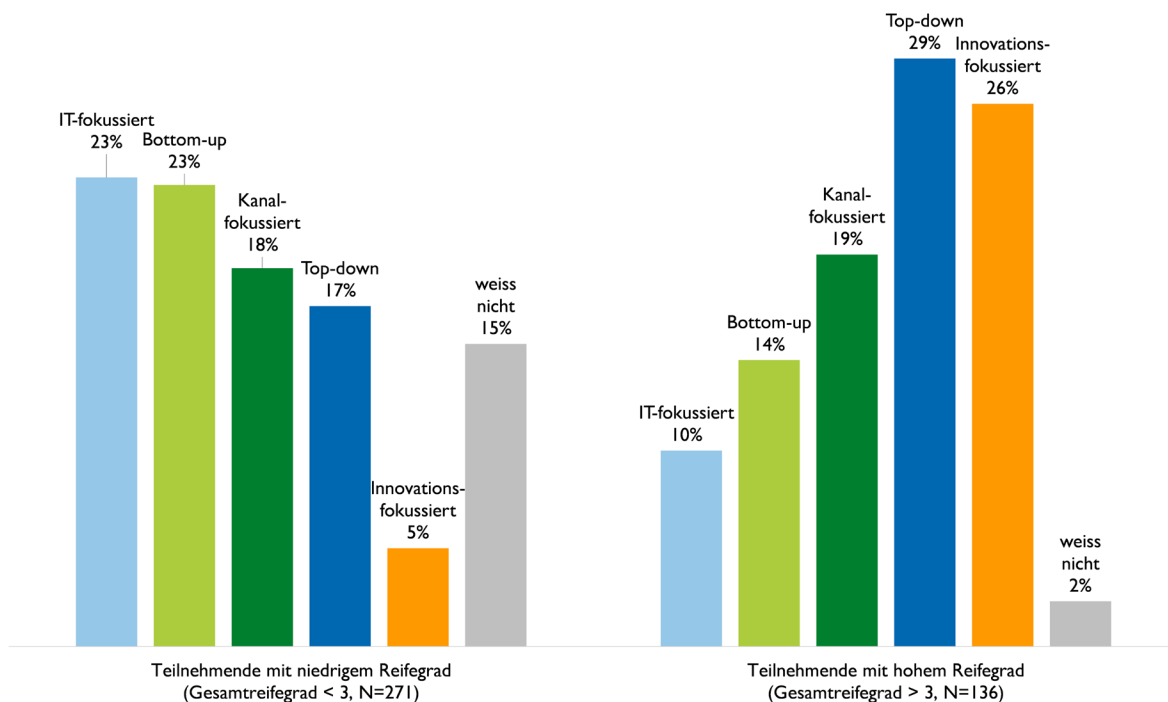
Abb. 12: Herangehensweise an die digitale Transformation
(Digital Maturity Check 2017 | N=662)



Ein interessanter Unterschied in der Herangehensweise zeigt sich, wenn nach Reifegrad unterschieden wird. Teilnehmende mit einem **niedrigen Reifegrad** geben an, dass in ihrem Unternehmen am häufigsten ein **IT-fokussierter (23%) oder Bottom-up-Ansatz (23%)** gewählt wurde. Bei Teilnehmenden mit einem **hohen Reifegrad lassen sich entgegengesetzte Antworten** beobachten. In diesen Unternehmen zeigt sich eine **Top-down (29%)** oder eine **innovationsfokussierte (26%)** Herangehensweise an die digitale Transformation. Auch der Anteil der «Weiss nicht»-Antworten ist bei diesen Unternehmen deutlich geringer.

Dies bestätigt die Beobachtung, dass in Unternehmen, die in der Digitalisierung noch nicht weit fortgeschritten sind, die digitale Transformation in erster Linie als IT-Projekt und nicht als übergreifendes Transformationsprojekt angesehen wird. Auch der Bottom-up-Ansatz zeigt, dass zunächst digitale Initiativen an mehreren Stellen im Unternehmen entstehen, die nach einiger Zeit konsolidiert und in eine geplante Vorgehensweise übertragen werden. Dagegen deutet der hohe Innovationsfokus bei Unternehmen mit einem hohen Reifegrad auf eine offene und experimentierfreudige Herangehensweise hin, bei der auch disruptive Elemente und neue Geschäftsfelder entwickelt werden.

Abb. 13: Herangehensweise an die digitale Transformation – Unterscheidung nach Reifegrad
(Digital Maturity Check 2017 | N=407)



Ergebnisse in den 9 Dimensionen des Modells

Das Digital Maturity Model beschreibt die digitale Reife eines Unternehmens in neun Dimensionen. Alle Teilnehmenden am Digital Maturity Check schätzen anhand der Indikatoren im Fragebogen ein, in welchem Ausmass diese auf das eigene Unternehmen zutreffen. Anhand der Gewichtung der Indikatoren lässt sich ermitteln, welche Dimensionen aus Sicht der Teilnehmenden «schwieriger» oder «leichter» für die Unternehmen sind.

Für jede Dimension wird ein Erfüllungsgrad errechnet. Dieser sagt aus, wieviel der möglichen Maximalpunktzahl erreicht wurde, d.h. zu welchem Prozentsatz die Indikatoren dieser Dimension auf dieses Unternehmen zutreffen.

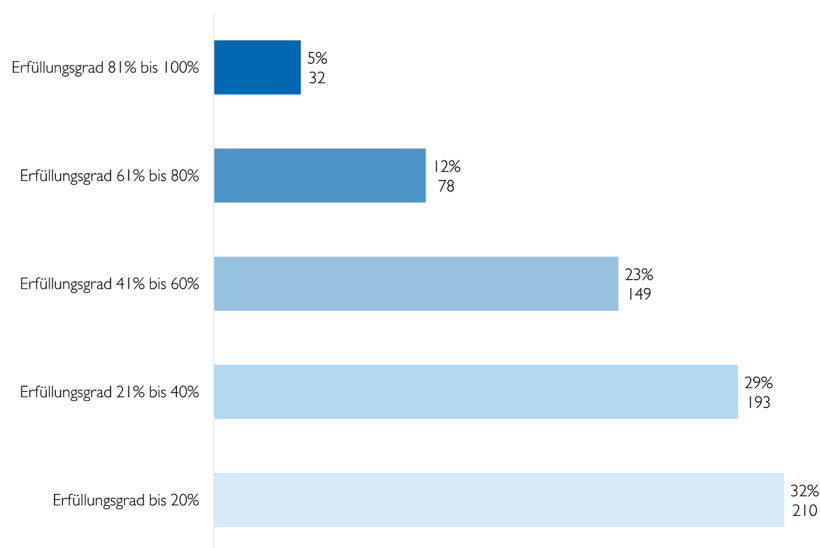
Dimension I: Customer Experience

Unternehmen verstehen die Anforderungen und Bedürfnisse ihrer digitalen Kunden und sind in der Lage, ihr Kundenerlebnis konsequent auf das veränderte Verhalten auszurichten.

Für die Indikatoren im Bereich Customer Experience wurden auch in diesem Jahr wieder die **höchsten Schwierigkeitsgrade** berechnet. 32% der Teilnehmenden kamen hier auf Erfüllungsgrade von weniger als 20% und nur fünf Prozent der Teilnehmenden erreichten mehr als 81%.

Grossunternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitenden erreichten mit durchschnittlich 46% deutlich bessere Werte als kleinere Unternehmen. Ebenso erzielten **Unternehmen mit B2C-Fokus mit 41% höhere Werte** als Unternehmen mit B2B-Fokus (33%).

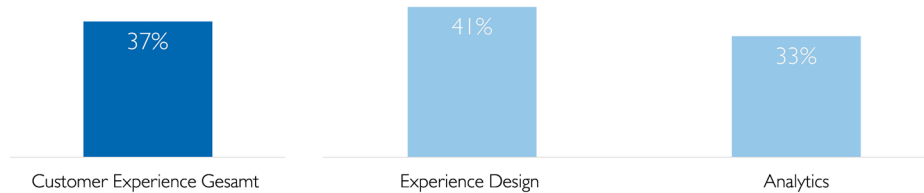
Abb. 14: Verteilung der Erfüllungsgrade in der Dimension Customer Experience
(Digital Maturity Check 2017 | N=622)



Durchschnittlich liegt der Erfüllungsgrad in der Dimension Customer Experience bei 37%, wobei im Bereich «Experience Design» (41%) höhere Erfüllungsgrade als im Bereich «Analytics» (33%) erreicht werden. Dies zeigt, dass die Generierung von Insights aus Kundendaten, die Zusammenführung von Daten über verschiedene Kanäle hinweg und die Reaktionsfähigkeit in Echtzeit in vielen Unterneh-

men noch nicht übliche Praxis sind. Am ehesten trifft dieses noch auf Unternehmen aus den Branchen IT und Telekommunikation (52%), Versicherungen (52%), Tourismus (53%) sowie Medienhäuser und Verlage (47%) zu. Sehr niedrige Erfüllungsgrade sind in der Dimension Customer Experience in den Branchen Medizin & Gesundheit (19%) und Verwaltung & Schulen (25%) zu beobachten.

Abb. 15: Erfüllungsgrade in der Dimension Customer Experience
(Digital Maturity Check 2017 | N=622)



Welche Aktivitäten waren für Ihr Unternehmen besonders wichtig?

- *«Klare Ausrichtung des Contents an realen, digitalen Kundenbedürfnissen.»*
(IT, Kommunikation & Beratung)
- *«Mit der Entwicklung unserer App für Smartphones sind wir näher zum Kunden gerückt. Die Applikation ermöglicht uns, dem Kunden personalisierte Inhalte sowie Angebote zuzuspielen.»*
(Dienstleistungen)
- *«Integrierte Customer Experience – Zusammenführung aller Kundendaten aus vielen digitalen Kanälen (Websites, Portale, Marketing, Kampagnen).»*
(Industrie)
- *«Insbesondere die Social-Media-Kanäle sind eine strategisch-wichtige Komponente in unserer Multi-Channel-Strategie.»*
(Banken & Versicherungen)
- *«Mit unserem analytischen CRM-System können wir Kundenverhalten besser verstehen und arbeiten an einer bedürfnisorientierten Segmentierung.»*
(Banken & Versicherungen)

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, aktueller Aufenthaltsort, benutztes 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.

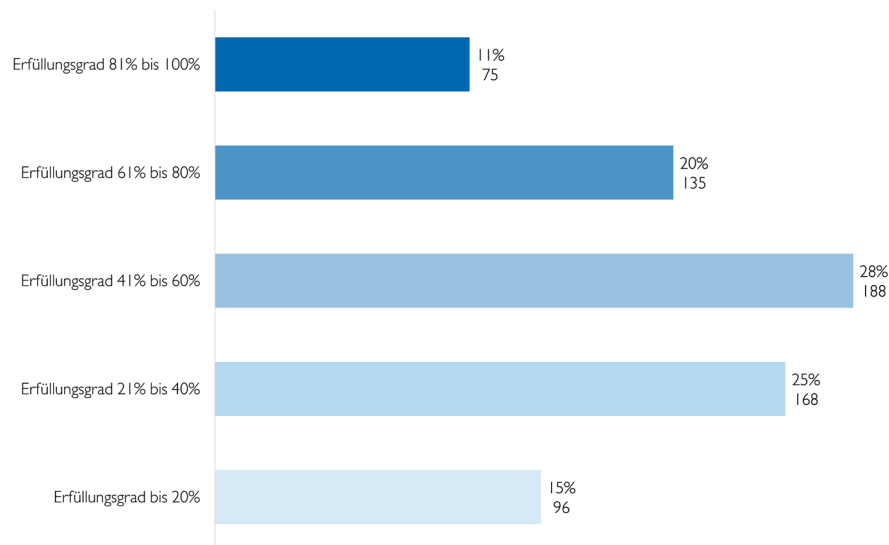
Dimension 2: Produktinnovation

Unternehmen nutzen digitale Technologien, um neue Services und Produkte zu entwickeln und durch ein innovatives Angebot einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen.

Kleine Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden liegen mit einem Erfüllungsgrad von 42% deutlich unter dem Durchschnitt und weit unter dem von Grosskonzernen mit 60%. Dies bestätigt den Eindruck aus dem letzten Jahr, dass Grossunternehmen mehr Ressourcen in die Entwicklung von digitalen Produkt- oder Serviceinnovationen stecken können.

Über dem Durchschnitt liegen insbesondere die Branchen Immobilien (64%), Banken & Versicherungen (62%), und Automobil (54%).

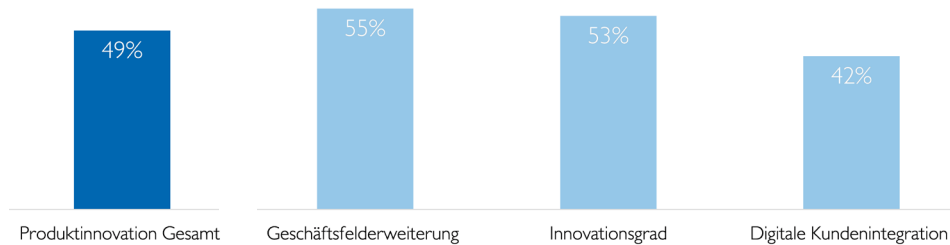
Abb. 16: Verteilung der Erfüllungsgrade in der Dimension Produktinnovation
(Digital Maturity Check 2017 | N=622)



Im Bereich Produktinnovation zeigen die Unternehmen insgesamt durchschnittliche Erfüllungsgrade (49%). Sichtbar ist auch, dass Aktivitäten zur Erschliessung von neuen Geschäftsfeldern (55%) und Produkt- und Serviceinnovation

(53%) besser ausfallen. In geringerer Masse trifft dagegen zu (42%), dass Unternehmen ihren Innovationsprozess öffnen und z.B. systematisch Kunden an der Entwicklung von Innovationen beteiligen.

Abb. 17: Erfüllungsgrade in der Dimension Produktinnovation
(Digital Maturity Check 2017 | N=622)



Welche Aktivitäten waren für Ihr Unternehmen besonders wichtig?

- *«Bildung von Innovation Labs, die neue Business Modelle kreieren, im Lean-Start-Up-Modus arbeiten und Projekte innert Kürze realisieren.»*
(Banken & Versicherungen)
- *«Schaffen einer Innovationskultur und passender Rahmenbedingungen für den Innovationsprozess.»*
(Transport & Logistik)
- *«Erschaffen einer <Co-Creation Community> zusammen mit Kunden zwecks Need-Finding, Validierung von neuen Konzepten sowie Testing von Prototypen.»*
(Banken & Versicherungen)
- *«Wir führen <Customer Discoveries> durch, um neue Ideen für Innovationen zu generieren. Die Umsetzung der Idee erfolgt im Prototyping. Der Kunde wird dabei eng in die Umsetzung und Entwicklung der Idee von Beginn an miteinbezogen.»*
(Industrie)
- *«Erfolgreiche Realisierung von Forschungsprojekten im Digitalisierungsbereich.»*
(Dienstleistungen)

Indikatoren im Bereich Produktinnovation

1. Wir haben unsere Produkte und Dienstleistungen mit digitalen Innovationen 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. Wir haben einen klar definierten Innovationsprozess für die Entwicklung, Bewertung und Umsetzung von neuen Ideen durch Mitarbeitende und Kunden.
5. Wir binden Kunden aktiv in die Entwicklung neuer digitaler Innovationen ein.
6. Wir befragen unsere Kunden systematisch, um unsere bestehenden digitalen Angebote zu verbessern.

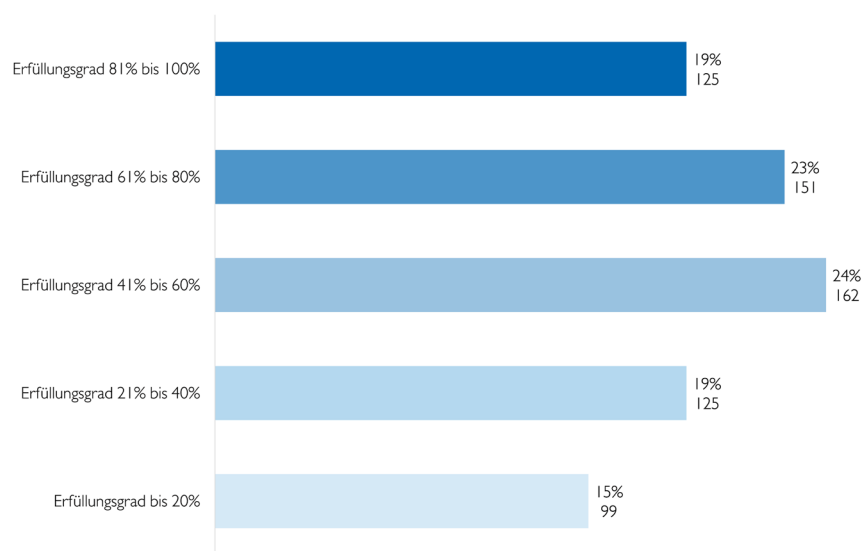
Dimension 3: Strategie

Die Geschäftsstrategie ist konsequent darauf ausgerichtet, neue Möglichkeiten von digitalen Technologien zu nutzen und das Unternehmen wettbewerbsfähig in der digitalen Welt zu machen.

Mit einem durchschnittlichen Erfüllungsgrad von 54% zeigt die Dimension Strategie die **höchsten Erfüllungsgrade** aller Dimensionen. Zwei Drittel der Teilnehmenden kommen hier auf Erfüllungsgrade von über 40%. In dieser Dimension zeigt sich allerdings der **grösste Unterschied zwischen**

Grosskonzernen und Kleinunternehmen. Während Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitenden auf einen Erfüllungsgrad von durchschnittlich 67% kommen, liegen Kleinunternehmen hier lediglich bei durchschnittlich 46%.

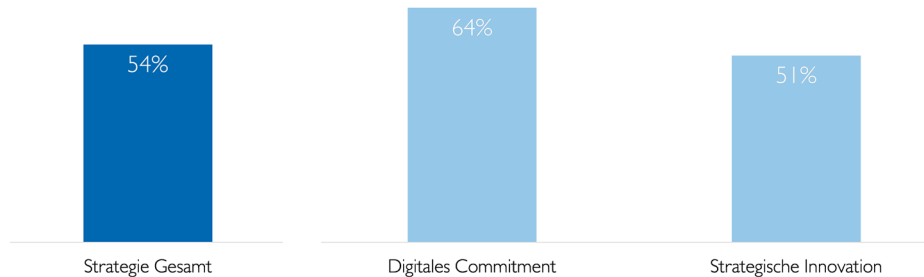
Abb. 18: Verteilung der Erfüllungsgrade in der Dimension Strategie
(Digital Maturity Check 2017 | N=622)



Während das Kriterium «Digitales Commitment», also die Priorisierung digitaler Projekte und die Verankerung der Digitalisierung in der Geschäftsstrategie, bereits in hohem Masse erfüllt wird, ist die «strategische Innovation» noch

weniger weit entwickelt. Zu den Branchen mit den niedrigsten Erfüllungsgraden gehören Chemie & Pharma (34%) sowie Konsumgüter (35%) und Energie (37%).

Abb. 19: Erfüllungsgrade in der Dimension Strategie
(Digital Maturity Check 2017 | N=622)



Welche Aktivitäten waren für Ihr Unternehmen besonders wichtig?

- *«Definition einer digitalen Strategie sowie Abstimmung sämtlicher Projekte auf diese Strategie hin.»*
(Dienstleistungen)
- *«Veränderung des Geschäftsmodells, was sich bei uns in dreifacher Komplexität gestaltet – Verlagerung der Kanäle hin zu Online, Digitalisierung der Produkte und neue Ertrags- und Nutzungsmodelle.»*
(Handel & Konsumgüter)
- *«Eng verwurzelt mit der Strategie ist auch das Thema der Transformation, um auch die eigenen Mitarbeiter auf die Veränderungen vorzubereiten und sie ihre Tätigkeiten in der Zukunft neu definieren zu lassen.»*
(Industrie)
- *«Die digitale Transformation wird durch die neu geschaffene Funktion eines Chief Digital Officer getrieben.»*
(Banken & Versicherung)

Indikatoren im Bereich Strategie

1. «Digital Business» hat in unserer Gesamtstrategie einen zentralen Stellenwert.
2. Wir wissen, welche Kernkompetenzen in einer zunehmend digitalen Zukunft Grundlage unseres Geschäftserfolges sind.
3. Wir treiben digitale Projekte mit hoher Priorität voran.
4. Wir verstehen die digitale Transformation als kontinuierliche strategische Weiterentwicklung unserer Unternehmung.
5. Wir werden von Mitbewerbern und Fachkreisen als Treiber von digitalen Innovationen wahrgenommen.
6. Wir treiben digitale Innovationen systematisch und zielgerichtet voran.
7. Wir evaluieren systematisch neue Technologien und Veränderungen im Kundenverhalten, um Potenziale für digitale Innovationen zu identifizieren.

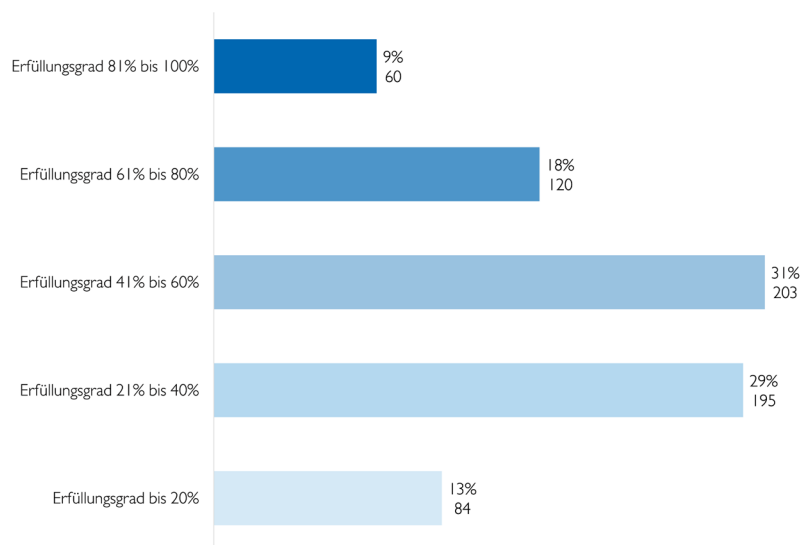
Dimension 4: Organisation

Das Unternehmen hat die strategische Aufstellung der Organisation an die neuen Herausforderungen angepasst und kann digitale Kompetenzen effizient im Unternehmen zur Verfügung stellen.

In dieser Dimension zeigen sich nur **geringe Unterschiede zwischen Gross- und Kleinunternehmen**. Betrachtet man die einzelnen Branchen, dann schneiden vor allem die Branchen «Medizin» (30%), «Verwaltung & Schulen» (36%) sowie «Konsumgüter» (36%) unterdurchschnittlich ab, während Immobiliendienstleister (67%), IT & Telekommunika-

tionsunternehmen (63%) und Versicherungen (58%) hohe Erfüllungsgrade aufweisen. Insgesamt zeigt die Dimension Organisation mittlere Erfüllungsgrade von durchschnittlich 47%, wobei nur etwas über ein Viertel der Teilnehmenden (27%) Erfüllungsgrade von über 60% erreichen.

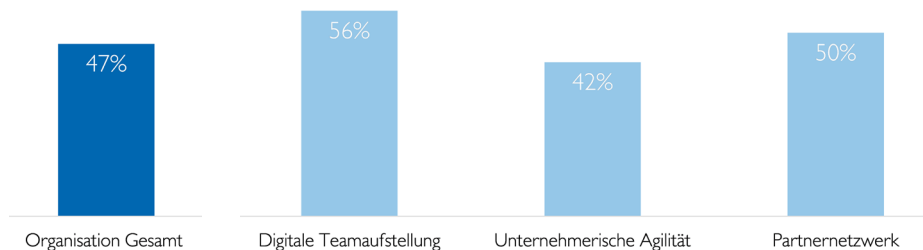
Abb. 20: Verteilung der Erfüllungsgrade in der Dimension Organisation
(Digital Maturity Check 2017 | N=622)



Auffällig ist, dass Teilnehmende mit einer **Geschäftsleitungsposition diese Dimension deutlich besser einschätzen als Teilnehmende aus anderen Positionen**. Dies trifft vor allem auf das Kriterium «Digitale Teamaufstellung» zu (Einschätzung Geschäftsleitung: 64%; andere Positionen: 53%) und deutet darauf hin, dass sich der **Abbau von Silos**

und die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit in der Praxis nicht allzu leicht umsetzen lassen. **Weniger hoch** wird von allen Teilnehmenden die **Agilität der Organisation** beurteilt, wobei auch hier die Geschäftsleitung mit 47% noch eine deutlich höhere Einschätzung abgibt (andere Positionen: 40%).

Abb. 21: Erfüllungsgrade in der Dimension Organisation
(Digital Maturity Check 2017 | N=622)



Welche Aktivitäten waren für Ihr Unternehmen besonders wichtig?

- *«Aufgrund der geringen Unternehmensgrösse ist die Koordination weniger problematisch, kritisch ist hingegen die Verfügbarkeit von Skills und (wichtiger) Ressourcen.»*
(Sonstige Branchen)
- *«Aufbau und Pflege eines Netzwerks von Spezialisten und Technologiepartnern, die ein schnelles Reagieren und agiles Vorgehen gewährleisten, um jeweils zu den First-Movern zu gehören.»*
(Handel & Konsumgüter)
- *«Die aktuelle Organisationsstruktur wird analysiert. Entwicklung zu einer agilen Organisation und Auflösen von Silos.»*
(Sonstige Branchen)

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 verfügen über eine systematische «Frühwarnung» zur Identifikation von für uns neuen, 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.

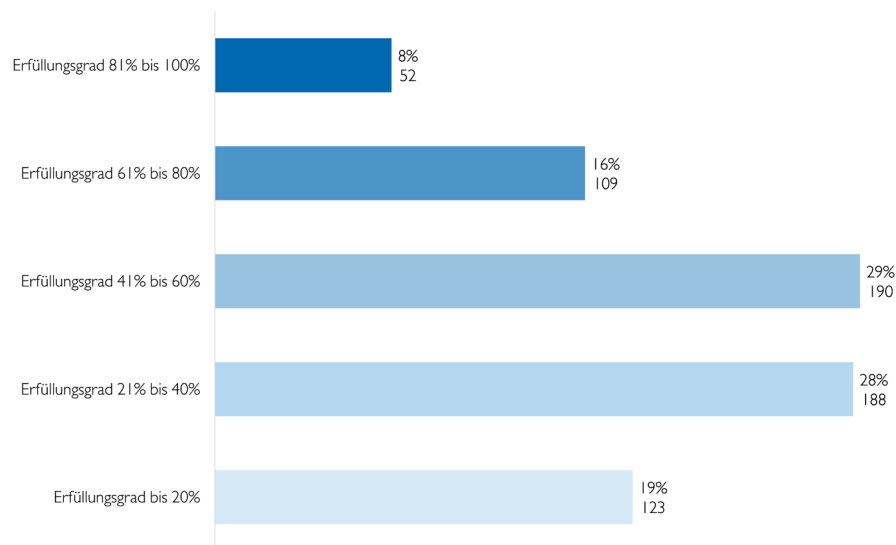
Dimension 5: Prozessdigitalisierung

Alle Prozesse rund um Kommunikation, Transaktion und Führung sind auf digitale Strukturen ausgerichtet und werden, wo möglich, automatisiert.

Dass die Dimension Prozessdigitalisierung zu den Dimensionen mit einem hohen Schwierigkeitsgrad für die Teilnehmer gehört, wird an dem niedrigen Erfüllungsgrad (44%, zweitniedrigster Wert) sichtbar. Nahezu die Hälfte aller Teilnehmenden schätzt ihr Unternehmen in diesen Indikatoren noch eher tief ein. In dieser Dimension zeigt sich auch

der grösste **Unterschied zwischen B2B- und B2C-Unternehmen**. Teilnehmende aus Unternehmen mit einem Fokus auf Endkunden (B2C) erreichen hier durchschnittlich 49%, während Unternehmen mit einem Fokus auf Firmenkunden (B2B) nur auf 40% Erfüllungsgrad kommen.

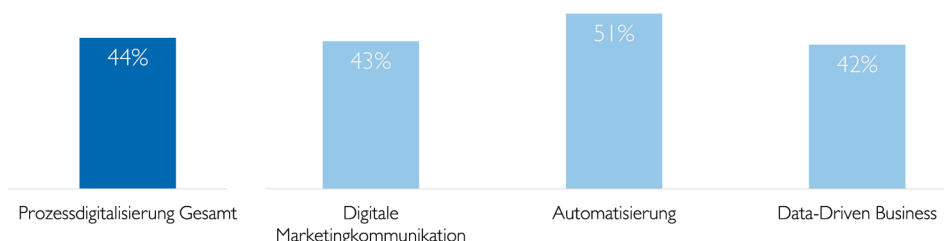
Abb. 22: Verteilung der Erfüllungsgrade in der Dimension Prozessdigitalisierung
(Digital Maturity Check 2017 | N=622)



Überdurchschnittliche Erfüllungsgrade erreichen Unternehmen aus den Branchen **Tourismus (62%), Versicherungen (58%) sowie IT & Kommunikation (58%)**. Unterdurchschnittlich sind vor allem Unternehmen aus dem gesamten **Segment Industrie**, wobei vor allem **Chemie & Pharma**

(32%), Energie (34%) und die Baubranche (35%) auf die geringsten Erfüllungsgrade kommen. In den Reifekriterien zeigt sich, dass Teilnehmende ihre Unternehmen, wenn es um die Automatisierung von Prozessen geht, noch am höchsten einschätzen.

Abb. 23: Erfüllungsgrade in der Dimension Prozessdigitalisierung
(Digital Maturity Check 2017 | N=622)



Welche Aktivitäten waren für Ihr Unternehmen besonders wichtig?

- *«Global standardisierte Prozesse und Effizienzgewinn durch Automatisierung und Wegfall von papierbasierten Kontrollprozessen.»*
(Industrie)
- *«Self-Service in Support- und Service-Prozessen.»*
(Versicherungen)
- *«Konsolidierung aller Kundendaten (Stammdaten, Transaktionsdaten, Präferenzdaten etc.) für ein Gesamtbild und entsprechende Rückschlüsse.»*
(Handel & Konsumgüter)
- *«Der Umstieg von physikalischen Dossiers und einer dokumentengeführten Auftragsabwicklung zu einer rein digitalen Auftragsabwicklung.»*
(Industrie)
- *«Mittels Process Mining konnten im Kernprozess neue Automatisierungspotentiale aufgedeckt werden, welche nun kontinuierlich umgesetzt werden.»*
(Versicherungen)

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. Wir orientieren unsere Ausgabenplanung für digitale Kommunikation daran, wie intensiv Kunden einzelne Medien nutzen.
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 nutzen Erkenntnisse aus der Datenanalyse als Grundlage für Entscheidungen (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.

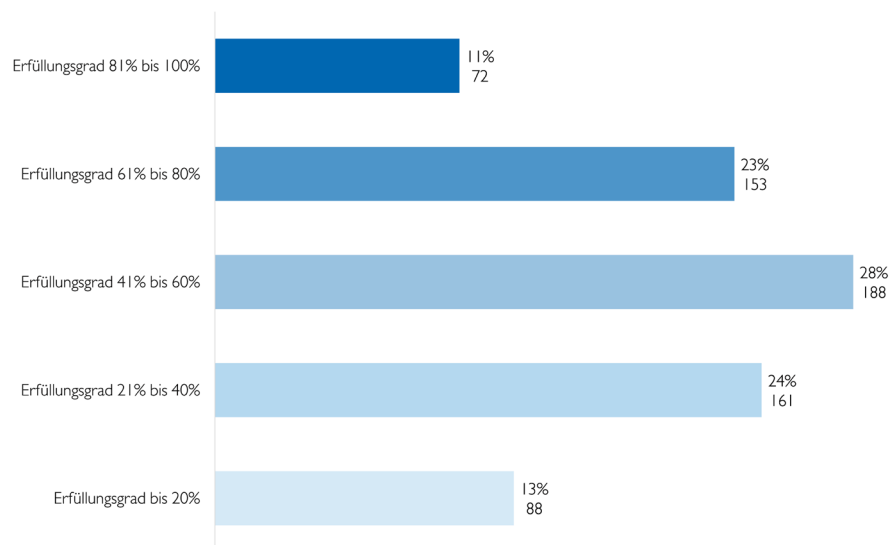
Dimension 6: Zusammenarbeit

Digitale Technologien werden innerhalb des Unternehmens genutzt, um die Kollaboration, Kommunikation und mobile und flexible Arbeitsformen der Mitarbeitenden zu unterstützen.

In der letztjährigen Befragung zählten die Indikatoren in der Dimension «Zusammenarbeit» noch zu den insgesamt leichtesten. Im Zuge der Aktualisierung des Modells wurden diese angepasst und anhand der Erfüllungsgrade von 49% sind die Auswirkungen auch direkt erkennbar. Allerdings ist hier auch ein **grosser Unterschied zwischen**

Grosskonzernen und kleineren Unternehmen zu beobachten. Während Grosskonzerne 63% erreichen, kommen kleine Unternehmen bei diesen Indikatoren lediglich auf 44%. Zu beachten ist, dass in Kleinunternehmen die Kollaboration häufig noch besser auf direktem und analogem Wege erfolgt und digitale Tools weniger stark eingesetzt werden.

Abb. 24: Verteilung der Erfüllungsgrade in der Dimension Zusammenarbeit
(Digital Maturity Check 2017 | N=622)

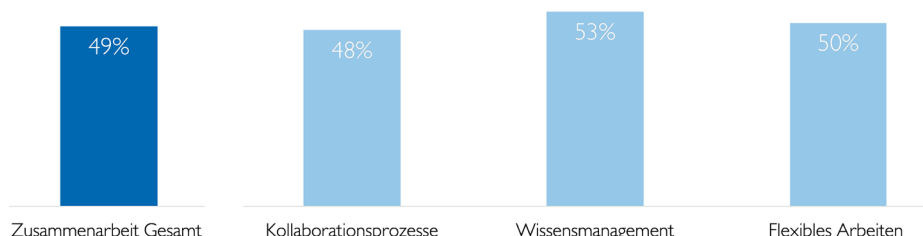


Auch in den Reifekriterien zeigt sich der **grösste Unterschied zwischen Kleinunternehmen und Grosskonzernen in den Bereichen «Kollaboration» und «Flexibles Arbeiten»**. Dies betrifft nicht nur Kleinunternehmen, sondern KMU insgesamt, welche in diesen Bereichen die niedrigsten Erfüllungsgrade erzielen.

Vor allem Teilnehmende aus dem Segment Banken & Versicherungen schätzen ihre Unternehmen sehr hoch ein. Bei

Versicherungen betrifft dies vor allem den Bereich **«Flexibles Arbeiten» (67%)**, während bei Banken das Kriterium **«Wissensmanagement»** am besten eingeschätzt wird (63%). Die **niedrigsten Erfüllungsgrade** weisen Unternehmen aus den Branchen **Chemie & Pharma (34%)**, **Detail- & Grosshandel (37%)** sowie **Konsumgüter (38%)** auf.

Abb. 25: Erfüllungsgrade in der Dimension Zusammenarbeit
(Digital Maturity Check 2017 | N=622)



Welche Aktivitäten waren für Ihr Unternehmen besonders wichtig?

- *«Die Entwicklung beginnt erst jetzt! Die Arbeitsbedingungen werden nun an die Digitalisierung angepasst. Verkäufer werden mit Tablets ausgestattet und Plattformen wie z.B. eine interne Community werden aktiviert.»*
(Industrie)
- *«Wir pflegen den regelmässigen Austausch mit zahlreichen Experten wie zum Beispiel Universitäten, Startups und den führenden Digitalagenturen und überführen die Erkenntnisse in die Planung und Konzeption von Neuentwicklungen.»*
(Tourismus)
- *«Bereichsübergreifende Arbeitsgruppen. Institutionalisierung bestehender Kontakte durch die 2016 erfolgte Reorganisation nach dem Motto «zusammenbringen, was zusammengehört.»*
(Banken)
- *«Hier wird zusammen mit HR an neuen Rollenmodellen gearbeitet, neue Kulturwerte werden definiert und ganz neue Feedback-Zyklen als Antwort auf agile Teamarbeit eingeführt.»*
(Versicherungen)

Indikatoren im Bereich Zusammenarbeit

1. Die Nutzung von digitalen Kollaborationsplattformen (z.B. SharePoint, Jive) verbessert in unserem Unternehmen bereichsübergreifend Informationsaustausch und Zusammenarbeit.
2. Digitale Kollaborationsplattformen werden in unserem Unternehmen so eingesetzt, dass sie Komplexität und Redundanzen in der Kommunikation verringern.
3. Unsere Mitarbeitenden teilen relevantes Wissen proaktiv und strukturiert in digitalen Kollaborationsplattformen.
4. Wir nutzen den Austausch mit externen Experten zur Entwicklung von zusätzlichem Wissen auf dem Gebiet der Digitalisierung.
5. Wir haben für digitale Themen interne Experten definiert, die für Mitarbeitende oder Externe als Ansprechpartner zur Verfügung stehen.
6. Unsere mobile Infrastruktur mit vollem Datenzugriff erlaubt es Mitarbeitenden, auch unterwegs voll arbeits- und kollaborationsfähig zu sein.
7. Unser Unternehmen setzt gezielt neue Arbeitsformen (z.B. Coworking, Mobile Office) ein, um Kreativität und Austausch zwischen den Mitarbeitenden zu fördern.

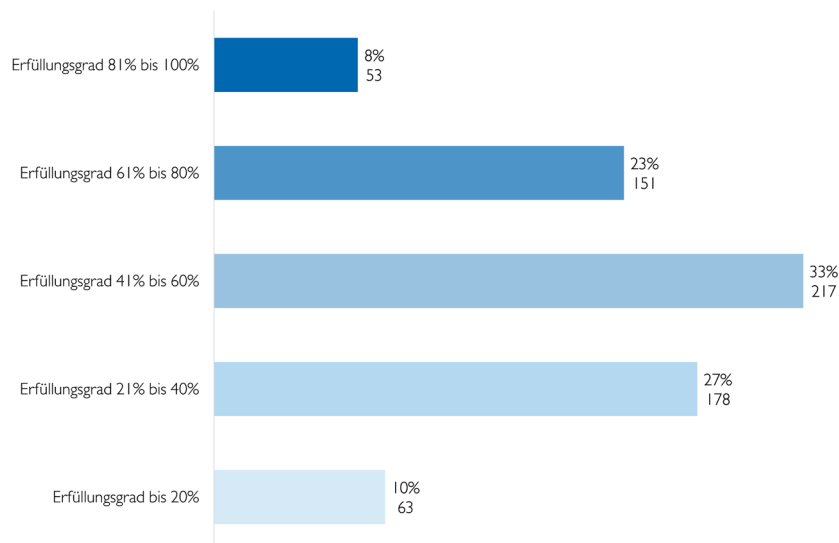
Dimension 7: Informationstechnologie

Betrieb und Entwicklung von digitalen Technologien sind auf die neuen Herausforderungen der digitalen Transformation ausgerichtet, so dass sowohl IT-Infrastruktur als auch Informationssysteme neue digitale Produkte, Services, Kommunikation und Transaktion ermöglichen.

Die Dimension Informationstechnologie wurde in diesem Jahr um Indikatoren zum Thema «Digital Security» ergänzt. Insgesamt erreichen hier die Teilnehmenden im Schnitt **mittlere Erfüllungsgrade von 50%**. In dieser Dimension sind **kaum Unterschiede zwischen kleinen und**

grossen Unternehmen zu beobachten, einzig beim Kriterium **Digital Security** zeigt sich, dass **kleine Unternehmen sich hier schwächer (48%) als Grossunternehmen (67%)** einschätzen.

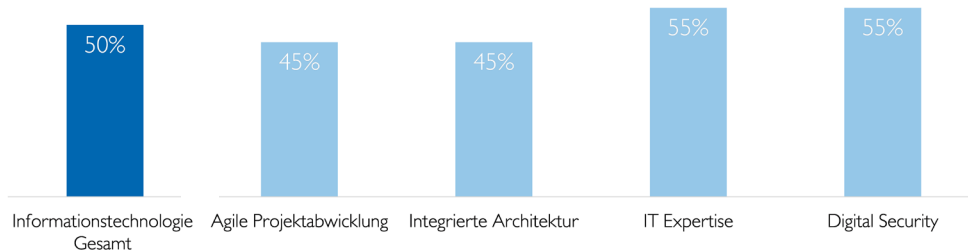
Abb. 26: Verteilung der Erfüllungsgrade in der Dimension Informationstechnologie
(Digital Maturity Check 2017 | N=622)



In der Dimension «Informationstechnologie» beurteilen Teilnehmende mit einer **Geschäftsleitungsposition ihr Unternehmen etwas besser (53%)** als Teilnehmende aus anderen Positionen (48%). Dies betrifft nur die Kriterien «Agile Projektabwicklung» und «Integrierte Architektur», in den Kriterien «IT Expertise» und «Digital Security» unterscheiden sich die Einschätzungen nicht.

Beim Kriterium «Agile Projektabwicklung» gehen die Einschätzungen der verschiedenen Branchen besonders weit auseinander: Während Teilnehmende aus dem **Medizin- & Gesundheitsbereich gerade einmal auf 25%** kommen, erreichen **Immobilien und IT & Kommunikation einen Wert von 67%**.

Abb. 27: Erfüllungsgrade in der Dimension Informationstechnologie
(Digital Maturity Check 2017 | N=622)



Welche Aktivitäten waren für Ihr Unternehmen besonders wichtig?

- *«Das Bewusstsein, dass Open API in Zukunft immer wichtiger wird, hat sich durchgesetzt. Der modulare Aufbau unserer einheitlichen IT-Plattform erlaubt Agilität bei Erstellung und Verbreitung neuer Services.»*
(Banken)
- *«Sehr wichtig waren uns, nach diversen Virus-Attacken, das Thema Sicherheit der Systeme und interne Schulungsmassnahmen zum Thema Cyber-Sicherheit.»*
(Handel)
- *«Gerade als Onlinehändler sind Bedrohungs- und Lastszenarien unabdingbar zu testen, um für Eventualitäten vorbereitet zu sein.»*
(Handel)
- *«Durch die Vorteile der Cloud im Bereich der Automatisierung, Skalierbarkeit und Security können wir einerseits Effizienzgewinne realisieren, andererseits aber auch Produktteams befähigen, betriebliche Verantwortlichkeiten selbstständig wahrzunehmen (DevOps-Teams).»*
(Versicherungen)

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.
7. Wichtige Verhaltensregeln zur IT Security sind den Mitarbeitenden bekannt und deren Einhaltung wird regelmässig überprüft (z.B. externe Audits).
8. Zur Sicherstellung des IT-Betriebs und der Verfügbarkeit von Daten haben wir für verschiedene Bedrohungsszenarien Massnahmen geplant und getestet.
9. Wir erläutern Kunden proaktiv und verständlich, wie ihre Daten bei uns verwendet werden.

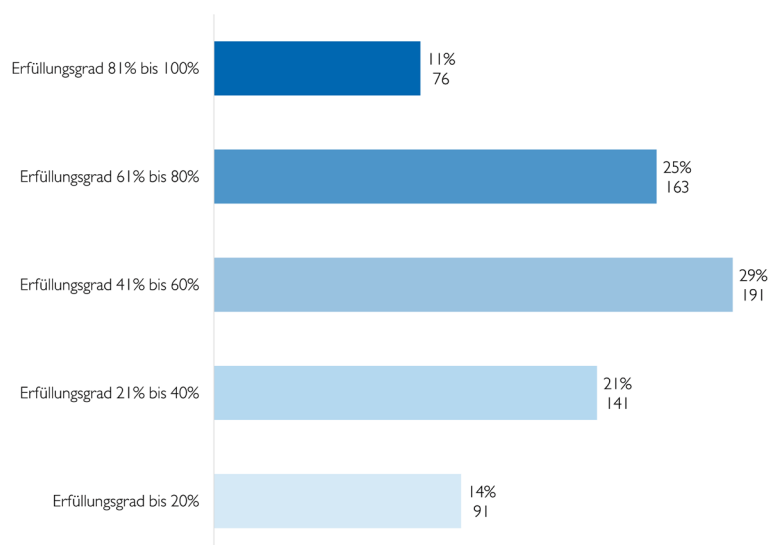
Dimension 8: Kultur & Expertise

In der Unternehmenskultur besteht Offenheit und Verständnis gegenüber digitalen Technologien. Ausserdem sind Fähigkeiten und Verhaltensweisen verankert, welche Veränderungsprozesse im Unternehmen unterstützen.

Insgesamt **mittlere Erfüllungsgrade**, durchschnittlich 50%, weist die Dimension Kultur & Expertise auf. Zwischen **Gross- und Kleinunternehmen ist im Bereich Kultur kein Unterschied** zu beobachten. Kleine Unternehmen (54%) liegen hier genauso wie Grosskonzerne (56%) **über dem Durchschnitt**.

Auffällig ist hier die **grosse Streuung bei der Auswertung nach verschiedenen Unternehmenbereichen**. Während Teilnehmende aus Produktion und Produktentwicklung die Indikatoren in der Dimension Kultur mit 43% eher gering einschätzen, liegen Teilnehmende aus der Unternehmensführung (58%) und Administration (56%) mit ihrer Beurteilung deutlich über dem Durchschnitt.

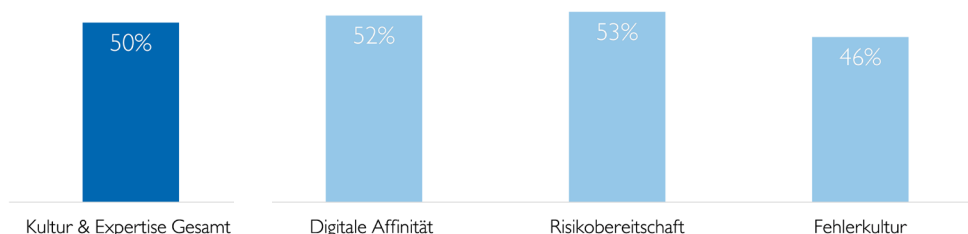
Abb. 28: Verteilung der Erfüllungsgrade in der Dimension Kultur & Expertise
(Digital Maturity Check 2017 | N=622)



Die **geringsten Erfüllungsgrade zeigen sich beim Kriterium «Fehlertoleranz»** und es lassen sich grosse **Wahrnehmungsdifferenzen zwischen Teilnehmenden verschiedener Positionen** beobachten – wie auch beim Kriterium Risikobereitschaft. Während Mitarbeitende die Kriterien eher niedrig einschätzen (Fehlertoleranz: 40%; Risikobereitschaft 47%), liegen Geschäftsleitungsmitglieder mit ihrer

Bewertung deutlich darüber (Fehlertoleranz: 55%; Risikobereitschaft: 59%). Interessant sind auch Branchen mit einer grossen Diskrepanz zwischen Risikobereitschaft und Fehlertoleranz. Hier stechen vor allem die Branchen **Automobil** (Risikobereitschaft: 61%; Fehlertoleranz: 41%) und **Medien & Verlage** (Risikobereitschaft: 71%; Fehlertoleranz: 40%) mit hohen Unterschieden heraus.

Abb. 29: Erfüllungsgrade in der Dimension Kultur & Expertise
(Digital Maturity Check 2017 | N=622)



Welche Aktivitäten waren für Ihr Unternehmen besonders wichtig?

- *«Proaktive Ansprache der Veränderungen von Berufsbildern und der nötigen Kompetenzen für die digitale Transformation / Industrie 4.0. Aufbau einer Ausbildungslandschaft für Führungskräfte und alle Mitarbeitenden im Bereich der Digital Skills.»*
(Immobilien)
- *«Die Geschäftsleitung hat während eines Offsite über die Kultur des Scheiterns gearbeitet – etwas das nicht typisch ist für die Branche.»*
(Versicherungen)
- *«Reverse Mentoring»*
(Versicherungen)
- *«Konsequente Aufarbeitung der mit Schwierigkeiten verbundenen Einführung einer neuen Lösung. Flächendeckende Kommunikation der «lessons learned» und Integration der Erkenntnisse in Folgeprojekte.»*
(Banken)
- *«Wir veranstalten «MakerMornings», um externe Macher auftreten zu lassen und interne Kollegen zu inspirieren.»*
(Banken)

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. Unsere Führungskräfte sind bereit, durch den Einsatz von innovativen digitalen Lösungen Risiken für das bestehende Geschäft einzugehen.
5. Trotz Investitionsrisiken fördern unsere Führungskräfte die Entwicklung von innovativen digitalen Lösungen.
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.

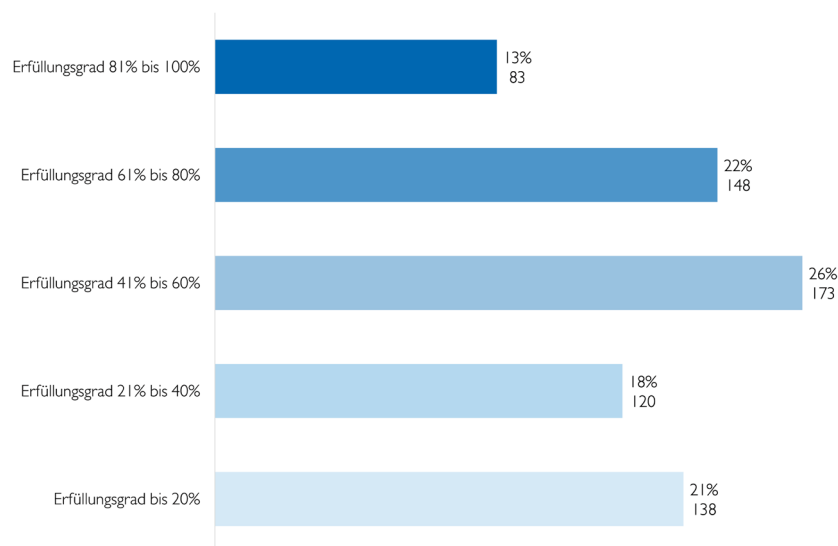
Dimension 9: Transformationsmanagement

Die digitale Transformation des Unternehmens ist ein von der obersten Führungsebene unterstützter, geplanter und gesteuerter Prozess, der durch eine klare Roadmap geführt wird.

Die Erfüllungsgrade in der Dimension «Transformationsmanagement» sind gleichmässig verteilt und liegen durchschnittlich bei 48%. Grössere Unterschiede sind zwischen kleinen Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden (45%) und grossen Unternehmen (59%) festzustellen. Interessant sind die unterschiedlichen Einschätzungen zwischen

verschiedenen Geschäftsbereichen. Während Mitarbeitende der Administration und Strategie & Digital Business diesen Bereich mit 55% überdurchschnittlich bewerten, teilen Mitarbeitende aus Produktion (43%), Produktentwicklung (43%), aber auch IT (45%) diese Einschätzung nicht.

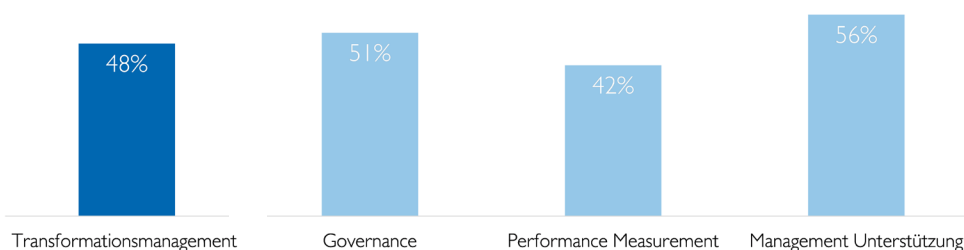
Abb. 30: Verteilung der Erfüllungsgrade in der Dimension Transformationsmanagement
(Digital Maturity Check 2017 | N=622)



Bei den Reifekriterien zeigt sich, dass gerade das Kriterium **Performance Measurement noch niedriger bewertet** wird. Das bedeutet, dass in den meisten Unternehmen die digitale Transformation noch **ohne konkrete Ziele und periodi-**

sche Überprüfung der Aktivitäten erfolgt. Am ehesten ist dies noch in den Branchen Immobilien sowie bei Medien & Verlagen der Fall.

Abb. 3 I: Erfüllungsgrade in der Dimension Transformationsmanagement
(Digital Maturity Check 2017 | N=622)



Welche Aktivitäten waren für Ihr Unternehmen besonders wichtig?

➤ *«Unsere Mitwirkung in der Kommission «Digitalisierung» im Branchenverband EXPERTsuisse als Beispiel dafür, dass die Unternehmensleitung Ressourcen bereitstellt.»*
(IT & Kommunikation)

➤ *«Die digitale Transformation ist bei uns im sogenannten 4-Wheel Drive (Digital Marketing, Promotion, Key Media Management und Key Account Management) seit Jahren fester Bestandteil der Unternehmensstrategie. Diese Strategie wird in allen Märkten (26 Länder) gelebt und mit KPIs überprüft.»*
(Dienstleistungen)

➤ *«Von der Geschäftsleitung über den Verwaltungsrat bis zum Senior und Middle Management ist das nötige Commitment vorhanden, um die Veränderung mit den nötigen Ressourcen voranzutreiben. Verschiedene Formate, wie bspw. Townhall Meetings, Podiumsgespräche sowie Weiterbildungsangebote unterstützen die Transformation, um sämtliche Mitarbeitende zu involvieren.»*
(Versicherungen)

Indikatoren im Bereich Transformationsmanagement

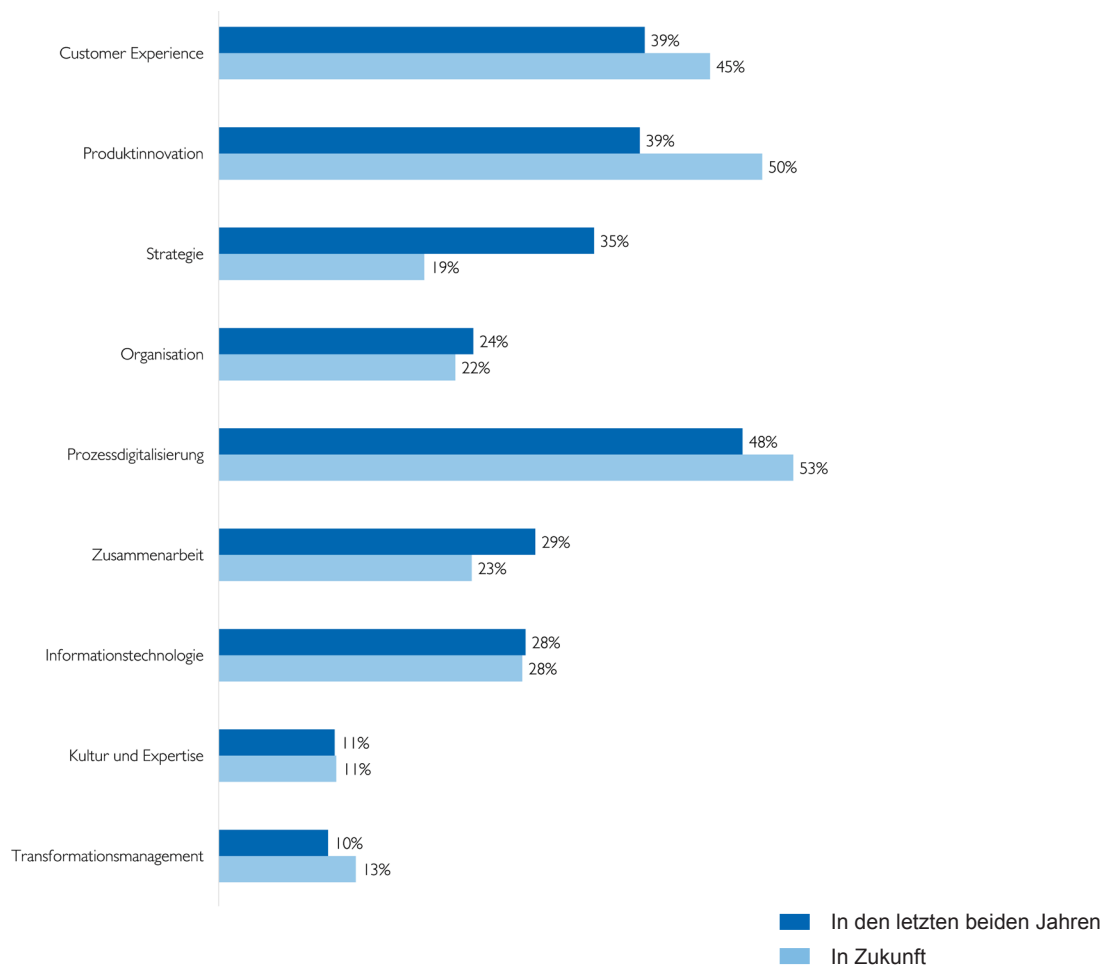
1. Die digitale Transformation unseres Unternehmens folgt einem definierten strategischen Plan.
2. Die digitale Transformation wird anhand definierter Rollen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsprozesse gesteuert.
3. Die Ziele der digitalen Transformation sind messbar definiert und im Unternehmen bekannt.
4. Die Zielerreichung aller Aktivitäten im Zusammenhang mit der digitalen Transformation wird periodisch überprüft.
5. Die oberste Führungsebene (Geschäftsleitung / Vorstand / Verwaltungsrat / etc.) erkennt die Bedeutung von Digital Business und stellt entsprechende Ressourcen zur Verfügung.
6. Das mittlere Management treibt die für die Digitalisierung nötigen Veränderungsprozesse im Unternehmen aktiv voran.
7. Alle Führungskräfte fördern Eigenverantwortung und Veränderungsbereitschaft bei den Mitarbeitenden im Kontext der digitalen Transformation.

Forcierte Bereiche – Customer Experience und Prozessdigitalisierung

Um herauszufinden, wie die einzelnen Dimensionen bei den Unternehmen priorisiert werden, wurden die Teilnehmenden gefragt, in welchen Bereichen das Unternehmen mit Priorität Projekte vorantreibt. Die Teilnehmenden konnten bis zu drei Bereiche auswählen, die in ihrem

Unternehmen eine grosse Rolle spielen. Ausserdem wurde unterschieden, welche Bereiche in den letzten beiden Jahren forciert wurden und in welchen Dimensionen in den kommenden zwei Jahren die meisten Projekte gestartet werden.

Abb. 32: In welchen Bereichen wurden mit Priorität Projekte vorangetrieben?
(Digital Maturity Check 2017 | N= 662; Mehrfachnennung max. 3)



Die Auswertung zeigt, dass die Bereiche **Customer Experience** und **Prozessdigitalisierung** sowohl in der Vergangenheit als auch in der Zukunft bei allen Unternehmen eine wichtige Rolle spielen. Dies waren auch die Dimensionen, welche die geringsten Erfüllungsgrade aufwiesen und bei denen daher noch besonderer Handlungsbedarf besteht. Schon in der letztjährigen Befragung wurden diese beiden Dimensionen als Handlungsfelder genannt.

Zusätzlich spielt das Thema **Produktinnovation** eine wichtige Rolle. Als zukünftige Priorität wird dieser Bereich an zweiter Stelle genannt. Die Definition und Implementierung einer **digitalen Transformationsstrategie** scheint daher in den meisten Unternehmen mindestens schon einmal vollständig durchlaufen worden zu sein. Projekte im Bereich Strategie werden in Zukunft mit deutlich geringerer Priorität vorangetrieben.

Branchenergebnisse

Branchendossier Banken & Versicherungen

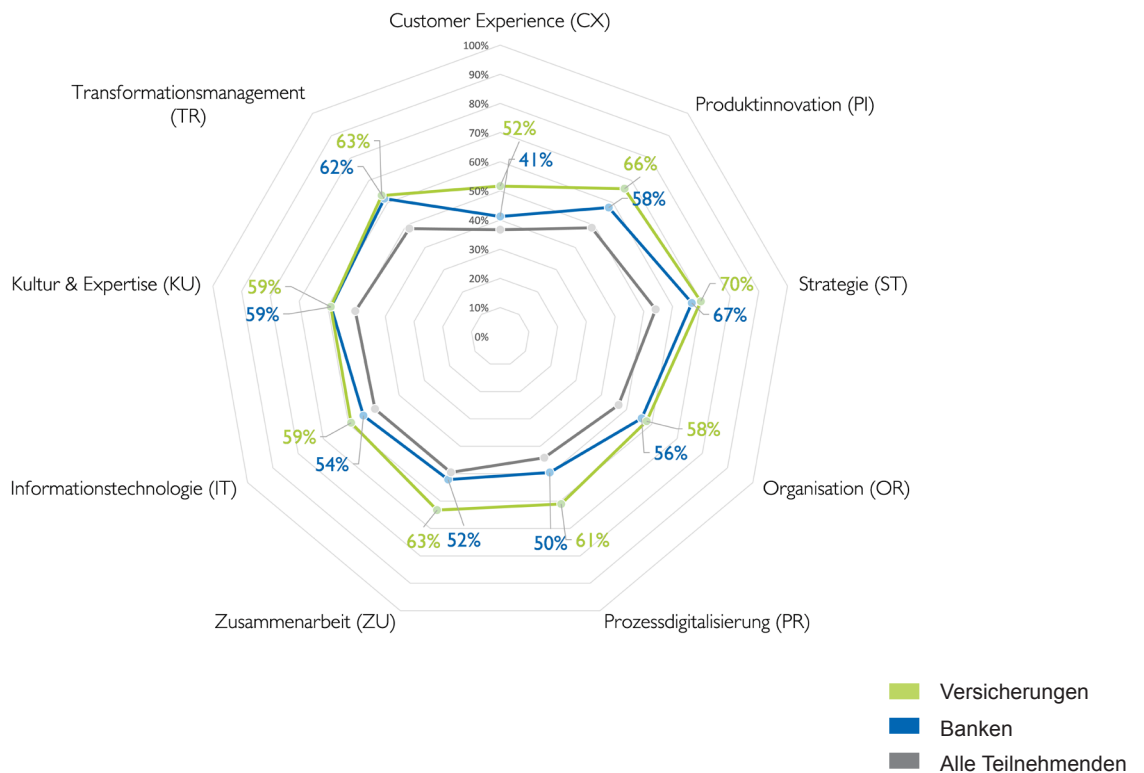


Ergebnisse in den Dimensionen

Viele Banken und Versicherungen haben in den letzten Jahren konsequent die digitale Transformation vorangetrieben. Das ist in den vergleichsweise **hohen Reifegraden** zu sehen. Sowohl Banken als auch Versicherungen liegen in allen Dimensionen über dem Durchschnitt aller Teilnehmer. Im

direkten Vergleich erzielen **Versicherungen** in den meisten Dimensionen **höhere Erfüllungsgrade als Banken**, in den Dimensionen Customer Experience, Prozessdigitalisierung und Zusammenarbeit sind diese Unterschiede allerdings besonders gross.

Abb. 33: Erfüllungsgrade im Segment Banken & Versicherungen
(Digital Maturity Check 2017 | N=118)

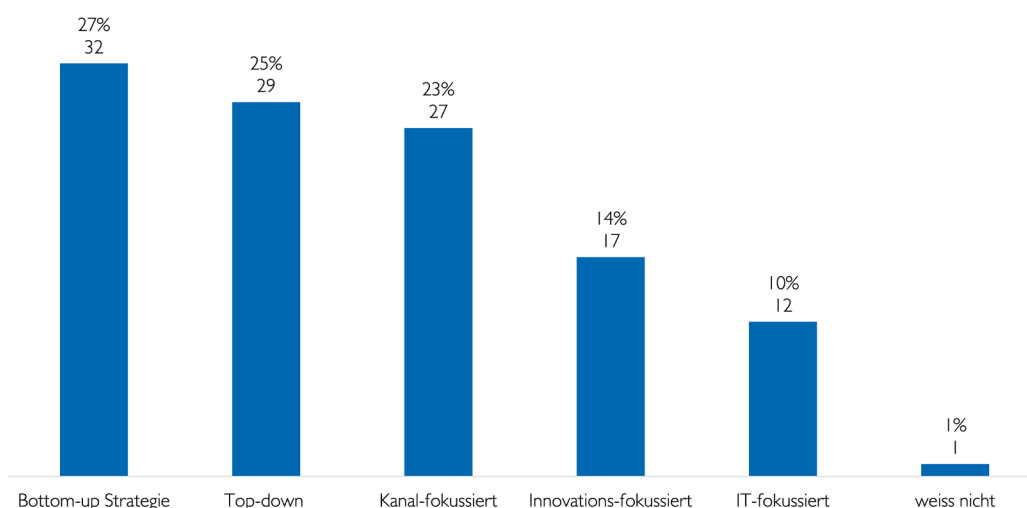


Herangehensweise

Die meisten Unternehmen im Segment Banken & Versicherungen geben an, dass ihr Unternehmen zu Beginn der digitalen Transformation einen **Bottom-up-Ansatz** verfolgt hat. Dabei werden bestehende Initiativen an verschiedenen Stellen im Unternehmen gebündelt und zusammengebracht. Dies ist häufig auch bei Grossunternehmen der Fall,

in denen kleinere Initiativen schneller gestartet werden können und erst im Nachhinein eine übergeordnete Strategie entsteht. In diesem Segment liegt der Anteil von KMU bei gerade einmal 7%, daher ist der Bottom-up-Ansatz unter Banken und Versicherungen aufgrund der Unternehmensgrösse weiter verbreitet

Abb. 34: Wie gehen Banken & Versicherungen die digitale Transformation an?
(Digital Maturity Check 2017 | N=118)

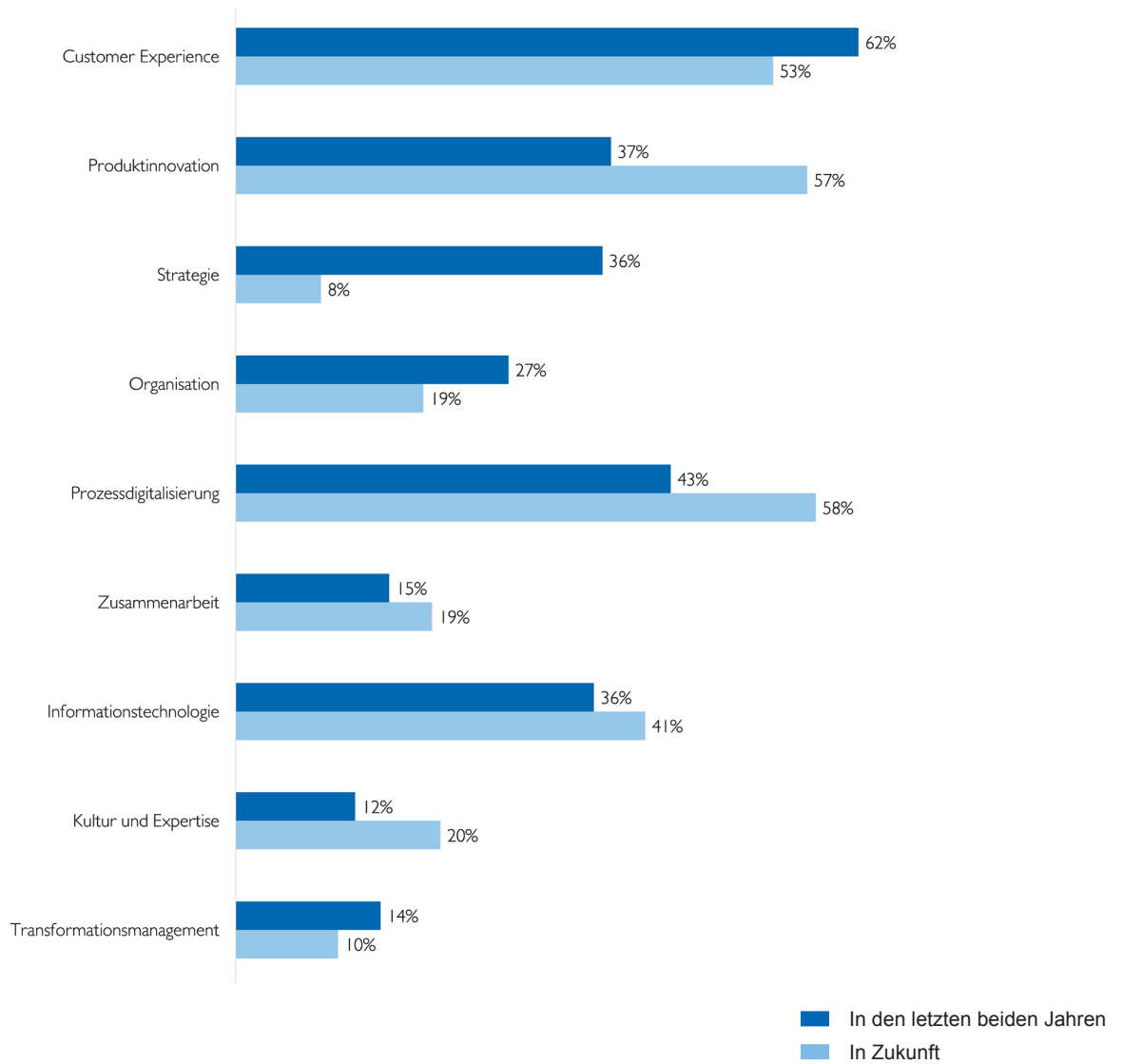


Priorisierung von Dimensionen

Im Gegensatz zu anderen Branchen hat **Customer Experience** für Banken und Versicherungen **in Zukunft nicht mehr die allgrösste Priorität**. Dafür erhalten Aktivitäten in den Dimensionen **Prozessdigitalisierung und Pro-**

duktinnovation in Zukunft eine höhere Wichtigkeit. Im Vergleich zu anderen Segmenten ist interessant, dass bei Banken und Versicherungen Projekte zu **Kultur & Expertise** in Zukunft eine deutlich höhere Bedeutung haben werden.

Abb. 35: In welchen Bereichen werden Projekte mit Priorität vorangetrieben?
 (Digital Maturity Check 2017 | N=118; Mehrfachauswahl max. 3)



Kompetenz- und Handlungsfelder

Für die Kompetenz- und Handlungsfelder wurden die Reifekriterien ausgewertet. Kompetenzfelder sind auf Kriterien des Digital Maturity Model zurückzuführen, in denen eine Branche besser als der Durchschnitt bzw. besser als die

meisten anderen Branchen im selben Segment abschneidet. In den aufgeführten Handlungsfeldern liegen Branchen unter dem Durchschnitt oder unter den meisten anderen Branchen im selben Segment.

Kompetenzfelder

- **Governance (68%):** Die digitale Transformation folgt einem definierten strategischen Plan und wird anhand konkreter Rollen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsprozessen gesteuert.
- **Performance Measurement (57%):** Die Ziele der digitalen Transformation sind messbar definiert, im Unternehmen bekannt und werden periodisch überprüft.
- **Digitale Kundenintegration (57%):** Kunden werden systematisch befragt, um digitale Angebote zu verbessern, und zusätzlich in die Entwicklung von neuen digitalen Innovationen einbezogen.

Handlungsfelder

- **Integrierte Architektur (46%):** Systeme können dank offener Schnittstellen problemloser und schneller an neue eigene oder fremde Angebote angebunden werden. Die IT-Infrastruktur wird regelmässig aktualisiert, um veränderten Anforderungen gerecht zu werden.
- **Risikobereitschaft (59%):** Führungskräfte und Entscheidungsträger könnten in höherem Masse Bereitschaft zeigen, trotz Investitionsrisiken die Entwicklung von innovativen digitalen Lösungen zu fördern.
- **Agile Projektentwicklung (51%):** Anhand von Prototypen können neue digitale Produkte und Services schneller getestet und modifiziert werden. Wenn es erforderlich ist, könnten digitale Angebote auch kurzfristig angepasst werden.

Stimmen aus der Banken- & Versicherungsbranche

- *«Letztes Jahr wurde ein Programm zur agilen Transformation ins Leben gerufen. Im Rahmen dessen entstanden auch die agilen selbstorganisierenden Produkte.»*
- *«In der neuen Organisationsstruktur ist der Bereich zur Digitalen Transformation dem neu geschaffenen Konzernbereich <Strategie> angehängt. Somit wird die saubere strategische Ausrichtung der digitalen Transformation sichergestellt.»*

- *«Die Bedeutung von Digital Business ist absolut klar erkannt und als Bestandteil der Strategie definiert. Nichtsdestotrotz besteht in der Ressourcenallokation natürlich die Notwendigkeit, dies im Verhältnis mit Initiativen aus strategischen Plattformerneuerungen und regulatorischen Notwendigkeiten gut zu balancieren. In diesem Spannungsfeld muss man regelmässig optimal priorisieren.»*

Branchendossier Dienstleistungen

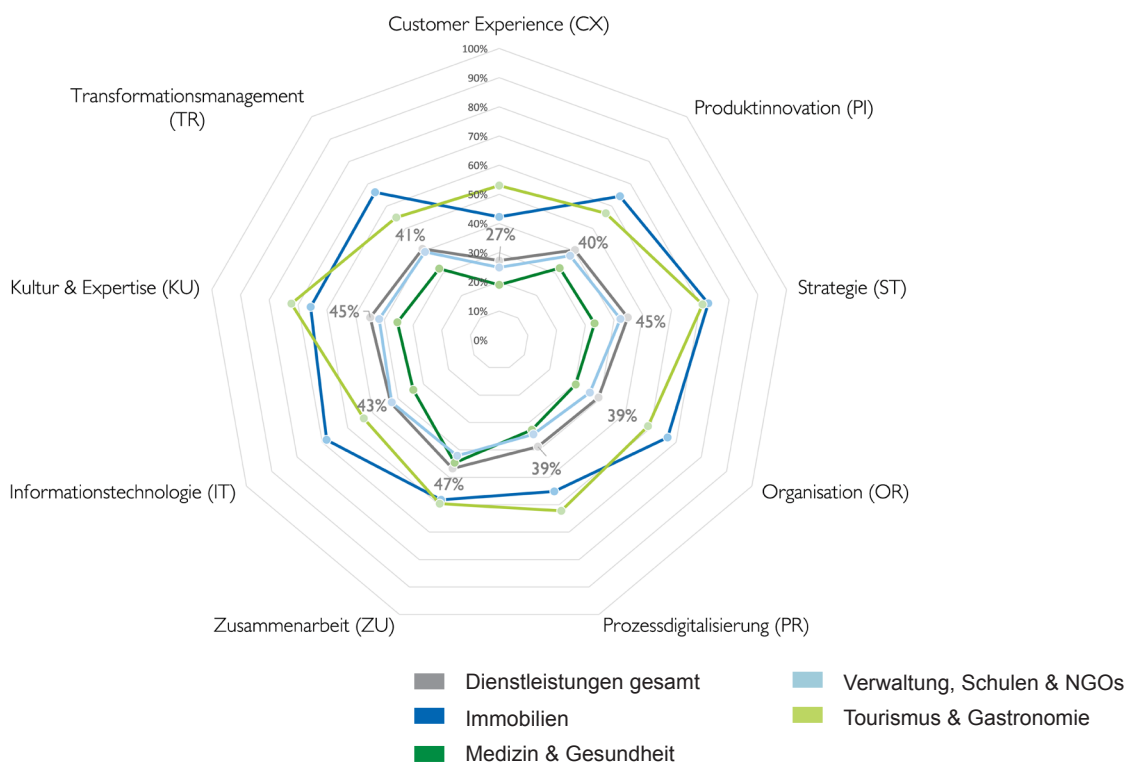


Ergebnisse in den Dimensionen

Die Branchen im Segment «Dienstleistungen» weisen recht unterschiedliche Ergebnisse auf. Im Gesamtreifegrad erreichen die **Immobilienbranche (3.30)** und die **Tourismus- und Gastronomiebranche (3.15)** vergleichsweise **hohe Werte**, während Unternehmen aus der **Medizin- & Gesundheitsbranche (2.55)** sowie **Verwaltung, Schulen & NGOs (2.46)** **unterdurchschnittliche Reifegrade** erzielen.

Diese Unternehmen müssen sich im Vergleich zu anderen Branchen an mehr regulatorische Vorgaben halten, was in vielen Bereichen der Digitalisierung Prozesse verlangsamt. Aber auch im Vergleich zum Vorjahr sind die durchschnittlichen Reifegrade leicht gesunken, was darauf hinweist, dass die Digitalisierungsbemühungen in diesen beiden Branchen im Vergleich zu anderen Branchen abnehmen.

Abb. 36: Erfüllungsgrade im Segment Dienstleistungen
(Digital Maturity Check 2017 | N=103)



	CX	PI	ST	OR	PR	ZU	IT	KU	TR
Dienstleistungen gesamt	27%	40%	45%	39%	39%	47%	43%	45%	41%
Immobilien	42%	64%	73%	67%	55%	58%	68%	66%	66%
Medizin & Gesundheit	19%	32%	33%	30%	33%	45%	34%	35%	32%
Tourismus & Gastronomie	53%	57%	71%	59%	62%	60%	54%	72%	55%
Verwaltung, Schulen & NGOs	25%	38%	42%	36%	34%	42%	43%	42%	49%

CX =Customer Experience • PI = Produktinnovation • ST = Strategie • OR = Organisation • PR = Prozessdigitalisierung • ZU = Zusammenarbeit • IT = Informationstechnologie • KU = Kultur & Expertise • TR = Transformationsmanagement

Die Branche **Tourismus & Gastronomie** hebt sich vor allem in den Dimensionen **Customer Experience (53%)**, **Prozessdigitalisierung (62%)** und **Kultur & Expertise (72%)** positiv ab, nicht nur im Vergleich zu anderen Dienstleistungsunternehmen, sondern auch im Gesamtvergleich. Die **Immobilienbranche** liegt dagegen in den Dimensionen **Produktinnovation (64%)**, **Organisation (67%)** und **Informationstechnologie (68%)** vorne.

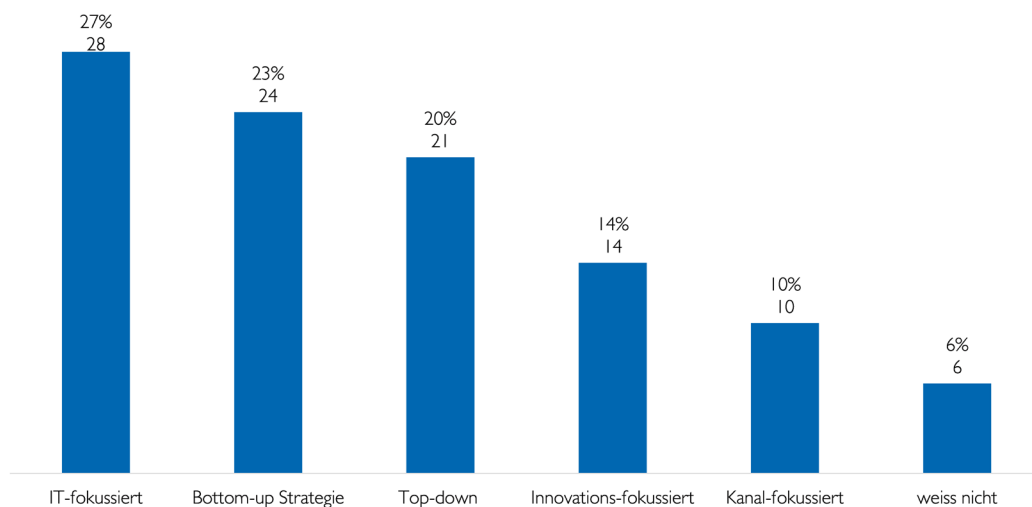
Handlungsbedarf zeigen dagegen die Unternehmen aus der Medizin- und Gesundheitsbranche, insbesondere in der Dimension Customer Experience (19%), aber auch Organisation (30%) und Transformationsmanagement (32%). Verwaltungsunternehmen, Schulen und NGOs haben Aufholbedarf, wenn es um Zusammenarbeit geht. Hier sind die Erfüllungsgrade mit 42% im Vergleich die niedrigsten.

Herangehensweise

In der Anfangsphase der digitalen Transformation wählen Unternehmen der Dienstleistungsbranche einen IT-fokussierten Ansatz, bei dem zunächst die technologischen

Grundlagen für eine agile und flexible IT geschaffen werden. An zweiter Stelle steht die Konsolidierung von bestehenden Initiativen im Unternehmen (Bottom-up-Ansatz).

Abb. 37: Wie gehen Dienstleistungsunternehmen die digitale Transformation an?
(Digital Maturity Check 2017 | N=103)

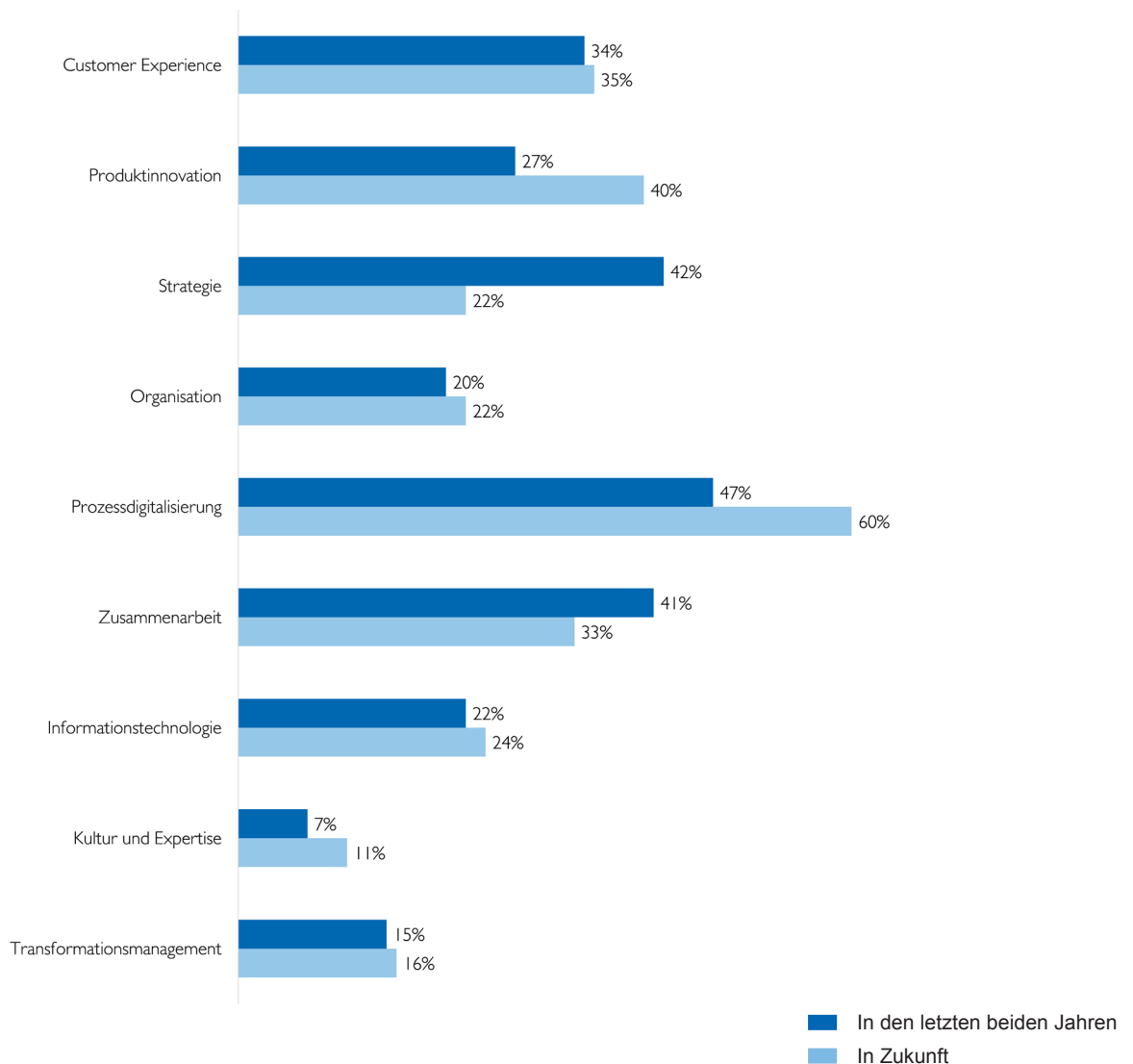


Priorisierung von Dimensionen

Mit Blick auf die Zukunft ist geplant, vor allem Aktivitäten in den Dimensionen «Prozessdigitalisierung» und «Produktinnovation» voranzutreiben. Auffällig ist, dass obwohl die Dimension «Customer Experience» teilweise noch

geringe Erfüllungsgrade zeigt, diese auch in Zukunft nicht im Fokus steht. Im Vergleich zu den letzten beiden Jahren werden die Aktivitäten zur Definition einer Strategie am stärksten herunterpriorisiert.

Abb. 38: In welchen Bereichen werden Projekte mit Priorität vorangetrieben?
(Digital Maturity Check 2017 | N=103; Mehrfachauswahl max. 3)



Kompetenz- und Handlungsfelder

Für die Kompetenz- und Handlungsfelder wurden die Reifekriterien ausgewertet. Kompetenzfelder sind auf Kriterien des Digital Maturity Model zurückzuführen, in denen eine Branche besser als der Durchschnitt bzw. besser als die

meisten anderen Branchen im selben Segment abschneiden. In den aufgeführten Handlungsfeldern liegen Branchen unter dem Durchschnitt oder unter den meisten anderen Branchen im selben Segment.

Kompetenzfelder

- **Flexibles Arbeiten (47%):** Die Mitarbeitenden können durch mobile Infrastruktur auch unterwegs voll arbeitsfähig sein und neue Arbeitsformen werden gezielt eingesetzt, um Kreativität zu fördern.
- **Wissensmanagement (49%):** Der Austausch mit externen Experten wird zur Entwicklung von zusätzlichem Wissen genutzt und für digitale Themen gibt es interne Ansprechpartner.
- **Kollaborationsprozesse (45%):** Digitale Kollaborationsplattformen werden eingesetzt, um Informationsaustausch und Zusammenarbeit zu verbessern und Komplexität in der Kommunikation zu reduzieren.

Handlungsfelder

- **Digitale Teamaufstellung (46%):** Digitale Projekte können stärker abteilungs- und funktionsübergreifend geplant und umgesetzt werden.
- **Digitale Kundenintegration (33%):** Um digitale Angebote zu verbessern, können Kunden systematisch befragt werden und in die Entwicklung von neuen digitalen Innovationen einbezogen werden.
- **Analytics (24%):** Kunden- und Interaktionsdaten können in stärkerem Masse kanalübergreifend zusammengeführt werden, um z.B. Marketing- und Kommunikationsmassnahmen zu verbessern.

Stimmen aus der Dienstleistungsbranche

➤ *«Die Branche der Medizintechnik ist hier generell kein Vorreiter.»*

➤ *«Die Marktgegebenheiten im Tourismusumfeld erfordern eine hohe Agilität und Flexibilität in der Konzeption, Beratung und technologischen Lösungen.»*

➤ *«Aufgrund der gesetzlichen Bestimmungen zum Schutz personenbezogener Daten haben wir bei der Auswertung und Dokumentation von Informationen zu Kunden als öffentlich-rechtliche Einrichtungen nur eingeschränkte Möglichkeiten; das ist nur bei freiwilliger und entsprechend erklärter Bereitschaft der Kunden möglich.»*

Branchendossier
Handel & Konsumgüter



Ergebnisse in den Dimensionen

Die Unternehmen aus den Branchen Detail- & Grosshandel und Konsumgüter weisen in diesem Jahr beinahe die geringsten Erfüllungsgrade im gesamten Teilnehmerfeld aus. Detail- & Grosshändler liegen mit ihren Werten in den meisten Dimensionen über denen von Konsumgüterunternehmen, in den Dimensionen «Strategie», «Informations-

technologie» und «Transformationsmanagement» sind die Unterschiede allerdings besonders auffällig. Die sehr geringen Erfüllungsgrade beider Branchen in der Dimension «Customer Experience» sind insbesondere angesichts der Tatsache interessant, dass diese Kriterien gerade im Handel eine grosse Rolle spielen.

Abb. 39: Erfüllungsgrade im Segment Handel & Konsumgüter
(Digital Maturity Check 2017 | N=92)

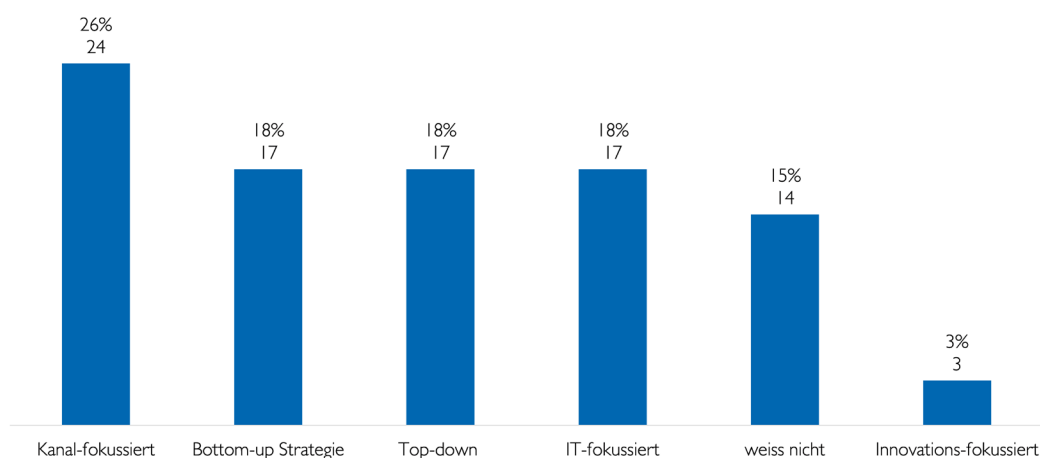


Herangehensweise

In der Anfangsphase der digitalen Transformation verfolgen Handels- und Konsumgüterunternehmen einen kanal-fokussierten Ansatz. Diese Herangehensweise ist häufig getrieben durch veränderte Kundenbedürfnisse und auf

die Verbesserung der Kundenschnittstelle fokussiert, bevor andere Transformationsmassnahmen im Unternehmen ergriffen werden.

Abb. 40: Wie gehen Handels- und Konsumgüterunternehmen die digitale Transformation an?
(Digital Maturity Check 2017 | N=92)

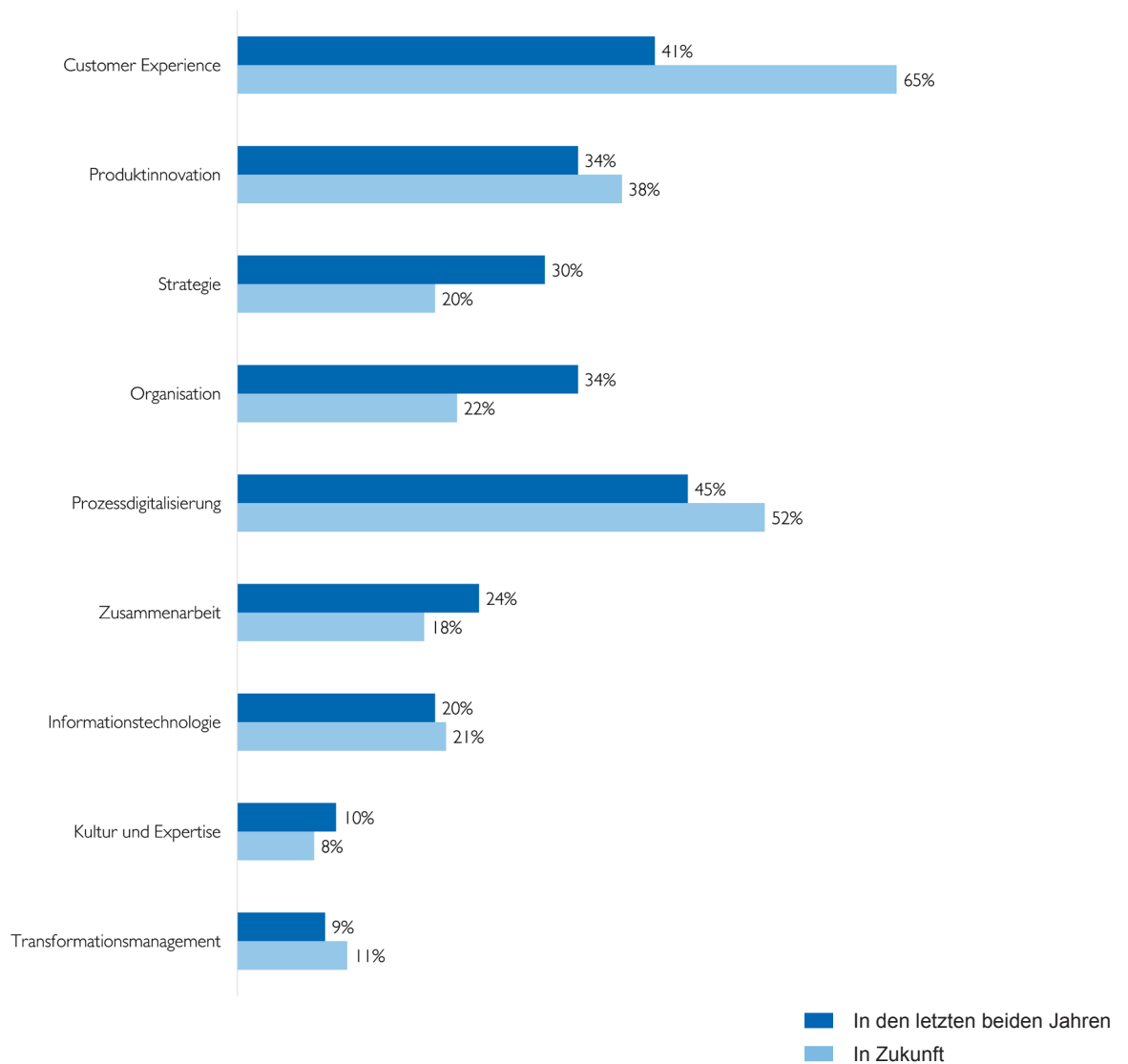


Priorisierung von Dimensionen

Die Priorisierung von Aktivitäten für Handels- und Konsumgüterunternehmen ist eindeutig: Am stärksten **steigt in Zukunft die Bedeutung von Projekten zur Customer Experience**. 65% der Teilnehmer geben an, dass dies in

ihrem Unternehmen der Fall ist, was im Vergleich zu anderen Branchen der höchste Wert ist. Sinken wird dagegen die Priorisierung von Projekten in den Dimensionen Strategie und Organisation.

Abb. 41: In welchen Bereichen werden Projekte mit Priorität vorangetrieben?
 (Digital Maturity Check 2017 | N=92; Mehrfachauswahl max. 3)



Kompetenz- und Handlungsfelder

Für die Kompetenz- und Handlungsfelder wurden die Reifekriterien ausgewertet. Kompetenzfelder sind auf Kriterien des Digital Maturity Model zurückzuführen, in denen eine Branche besser als der Durchschnitt bzw. besser als die

meisten anderen Branchen im selben Segment abschneiden. In den aufgeführten Handlungsfeldern liegen Branchen unter dem Durchschnitt oder unter den meisten anderen Branchen im selben Segment.

Kompetenzfelder

- **Digitale Teamaufstellung (53%):** Digitale Projekte werden abteilungs- und funktionsübergreifend geplant und umgesetzt. Unternehmensbereiche mit hohem Kundenbezug werden kanalübergreifend operativ geführt.
- **Data-driven Business (38%):** Erkenntnisse aus der Datenanalyse werden als Grundlage für Entscheidungen genutzt (z.B. zur Verbesserung der Kommunikation) und die Expertise im Bereich Big Data wird aktiv z.B. bei der Gestaltung neuer Produkte oder Geschäftsmodelle eingesetzt.

Handlungsfelder

- **Flexibles Arbeiten (33%):** Durch mobile Infrastruktur mit vollem Datenzugriff können Mitarbeitende auch unterwegs besser arbeits- und kollaborationsfähig sein. Mit dem gezielten Einsatz von neuen Arbeitsformen können Kreativität und Austausch zwischen den Mitarbeitenden stärker gefördert werden.
- **Digitale Kundenintegration (27%):** Um digitale Angebote zu verbessern, können Kunden systematisch befragt werden und in die Entwicklung von neuen digitalen Innovationen einbezogen werden.
- **Innovationsfähigkeit (40%):** Für die Entwicklung von digitalen Innovationen können geeignete Rahmenbedingungen geschaffen werden (z.B. über zeitliche Freiräume, Ressourcen, etc.). Ein klar definierter Innovationsprozess hilft bei der Entwicklung, Bewertung und Umsetzung von neuen Ideen durch Mitarbeitende und Kunden.

Stimmen aus der Handels- und Konsumgüterbranche

- *«Aktuell sind wir daran, den Innovationsprozess neu aufzubauen. Dies wird einige Veränderungen bringen.»*
- *«Wenn wir von Customer Experience sprechen, dann immer noch fast ausschliesslich vom Kundenservice / Call Center und der dortigen <Live Betreuung>.»*

- *«Trotz der höheren Investments in eCommerce-Aktivitäten sind wir als Unternehmen immer noch sehr auf unsere Printkataloge fokussiert. Eine klare Strategie, Neuorientierung der Prozesse (Einführung eines PIM, Nutzung Big Data, Kundenkommunikation) und entsprechende <Weiterbildung> der Mitarbeiter sind aber 2018 wichtige Themen.»*

**Branchendossier
Industrie**



Ergebnisse in den Dimensionen

In den letzten beiden Befragungen zählten Unternehmen aus dem Bereich Industrie tendenziell zu den Späteinsteigern in der digitalen Transformation und erzielten eher geringe Reife- und Erfüllungsgrade. Insgesamt liegen Unternehmen der Branche Industrie mit einem durchschnittlichen Reifegrad von 2.74 **leicht unter dem Durchschnitt**

aller Unternehmen, allerdings über den Ergebnissen der Branchen Handel, Dienstleistungen oder Transport & Logistik. **Nicht zuletzt der deutliche Teilnahmezuwachs weist darauf hin, dass das Thema Digitalisierung in der Industrie an Bedeutung gewonnen hat.**

Abb. 42: Erfüllungsgrade im Segment Industrie
(Digital Maturity Check 2017 | N=128)



	CX	PI	ST	OR	PR	ZU	IT	KU	TR
Industrie gesamt	33%	45%	48%	43%	38%	44%	46%	46%	44%
Automobil/-zulieferer	40%	54%	54%	46%	46%	51%	52%	52%	56%
Bau/Bauzulieferer	27%	38%	40%	39%	35%	40%	40%	41%	42%
Chemie/Pharma	33%	36%	36%	38%	32%	34%	43%	43%	33%
Energie	32%	41%	40%	38%	34%	41%	46%	34%	33%
Maschinenindustrie	34%	52%	58%	49%	43%	48%	49%	52%	51%

CX =Customer Experience • PI = Produktinnovation • ST = Strategie • OR = Organisation • PR = Prozessdigitalisierung • ZU = Zusammenarbeit • IT = Informationstechnologie • KU = Kultur & Expertise • TR = Transformationsmanagement

Beim Blick auf die Branchenergebnisse zeigt sich, dass Unternehmen aus der **Automobilbranche die höchsten Erfüllungsgrade** erreichen, insbesondere in den Dimensionen **Produktinnovation (54%)** und **Transformationsmanagement (56%)** liegen diese über dem Gesamtdurchschnitt. Unternehmen der **Maschinenindustrie** erreichen ebenfalls eher höhere Erfüllungsgrade. Besonders fallen hier die Dimensionen **Strategie (58%)** und **Organisation (49%)** auf.

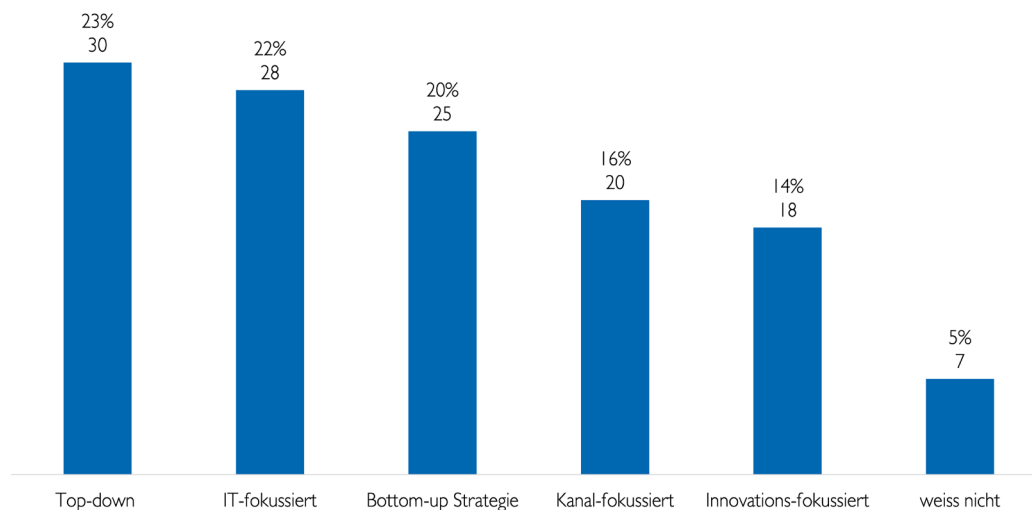
Geringere Erfüllungsgrade zeigen sich in den Branchen Bau & Bauzulieferer, Chemie & Pharma sowie bei Energieunternehmen. **Bau & Bauzulieferer** haben Handlungsbedarf in der Dimension **Customer Experience (27%)**, die Unternehmen in der Branche **Chemie & Pharma** zeigen vor allem in den Dimensionen **Prozessdigitalisierung (32%)** und **Zusammenarbeit (34%)** die niedrigsten Erfüllungsgrade und für **Energieunternehmen** sind die Werte in der Dimension **Kultur & Expertise deutlich geringer** als der Branchenvergleich.

Herangehensweise

Kein einheitliches Bild zeigt sich in der Anfangsphase der digitalen Transformation. Während in den meisten Unternehmen die Geschäftsleitung die digitale Transformation treibt, eine Strategie entwickelt und anschliessend deren

Umsetzung lanciert, bringen viele Unternehmen zunächst die Informationstechnologie auf den neuesten Stand und vereinfachen Prozesse als flexible und agile Grundlage für digitale Innovationen (IT-fokussierter Ansatz).

Abb. 43: Wie gehen Industrieunternehmen die digitale Transformation an?
(Digital Maturity Check 2017 | N=128; Mehrfachauswahl max. 3)

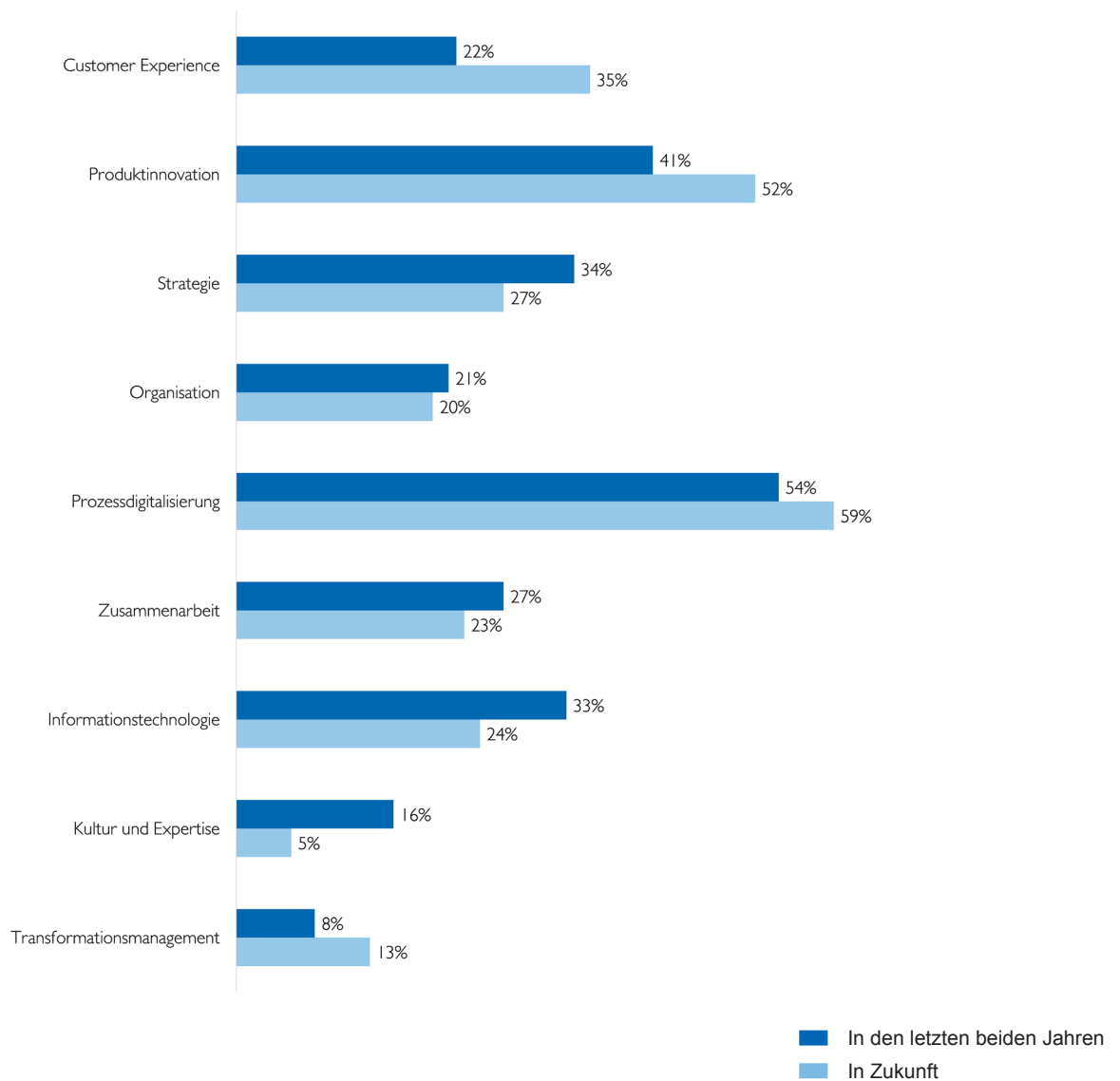


Priorisierung von Dimensionen

Die Dimensionen, die bereits in den letzten beiden Jahren, aber auch in Zukunft Priorität haben, sind **Prozessdigitalisierung und Produktinnovation**. Vor allem bei Unternehmen aus den Sektoren **Automobil** und **Maschinenindustrie** sind die Kriterien Automatisierung und **Innovationsfähigkeit**

überdurchschnittlich ausgeprägt. Die Dimension **Customer Experience** soll in Zukunft an Bedeutung gewinnen, während Initiativen zur **Unternehmenskultur** und im Bereich **Informationstechnologie** am wenigsten forciert werden.

Abb. 44: In welchen Bereichen werden Projekte mit Priorität vorangetrieben?
(Digital Maturity Check 2017 | N=128; Mehrfachauswahl max. 3)



Kompetenz- und Handlungsfelder

Für die Kompetenz- und Handlungsfelder wurden die Reifekriterien ausgewertet. Kompetenzfelder sind auf Kriterien des Digital Maturity Model zurückzuführen, in denen eine Branche besser als der Durchschnitt bzw. besser als die

meisten anderen Branchen im selben Segment abschneiden. In den aufgeführten Handlungsfeldern liegen Branchen unter dem Durchschnitt oder unter den meisten anderen Branchen im selben Segment.

Kompetenzfelder

- **Integrierte Architektur (45%):** Systeme können dank offener Schnittstellen problemlos und schnell an neue eigene oder fremde Angebote angebunden werden. Die IT-Infrastruktur wird regelmässig aktualisiert, um veränderten Anforderungen gerecht zu werden.
- **IT Expertise (54%):** Die interne IT kann den Einsatz der relevanten digitalen Technologien sicherstellen und berät die Fachabteilungen proaktiv und kompetent.
- **Automatisierung (49%):** Kernprozesse werden regelmässig auf Verbesserungspotenzial durch digitale Technologien überprüft und Routineprozesse werden automatisiert.

Handlungsfelder

- **Flexibles Arbeiten (39%):** Durch mobile Infrastruktur mit vollem Datenzugriff können Mitarbeitende auch unterwegs voll arbeits- und kollaborationsfähig sein. Mit dem gezielten Einsatz von neuen Arbeitsformen können Kreativität und Austausch zwischen den Mitarbeitenden gefördert werden.
- **Geschäftsfelderweiterung (46%):** Produkte und Dienstleistungen können durch digitale Innovationen ergänzt und so neue digitale Geschäftsideen entwickelt werden.
- **Data-driven Business (34%):** Erkenntnisse aus der Datenanalyse können als Grundlage für Entscheidungen genutzt werden (z.B. zur Verbesserung der Kommunikation).

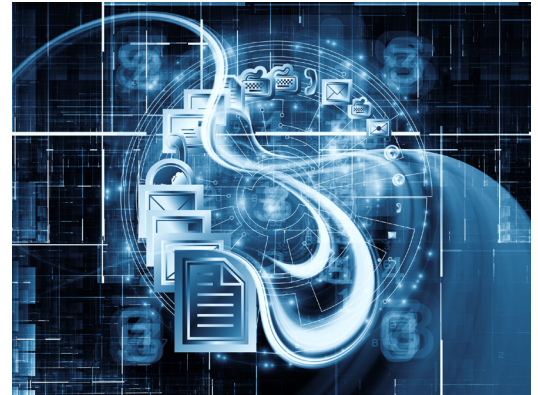
Stimmen aus der Industrie

➤ *«Nicht alles kann und sollte digitalisiert werden. Die Rahmenbedingungen für eine Produktion werden immer schwieriger (Lohnnebenkosten, Arbeitsplatzverordnungen, Anrainerschutz,) und produktive Arbeitsplätze wandern ab. Übrig bleiben wenige Plätze, die mit wenigen Spitzenkräften besetzt werden. Know-how ist wichtig, Innovation ebenso, aber bei weitem nicht jeder kann in diesen Bereichen Arbeit finden!»*

➤ *«Wir befinden uns in der Definitionsphase der Digitalisierungsstrategie, nach intern (Prozesse) sowie extern (Produkte).»*

➤ *«Schlussendlich ist die Strategie digitalfokussiert, aber bei der Ausführung gibt es wahnsinnige Defizite...»*

Branchendossier
IT, Kommunikation & Beratung

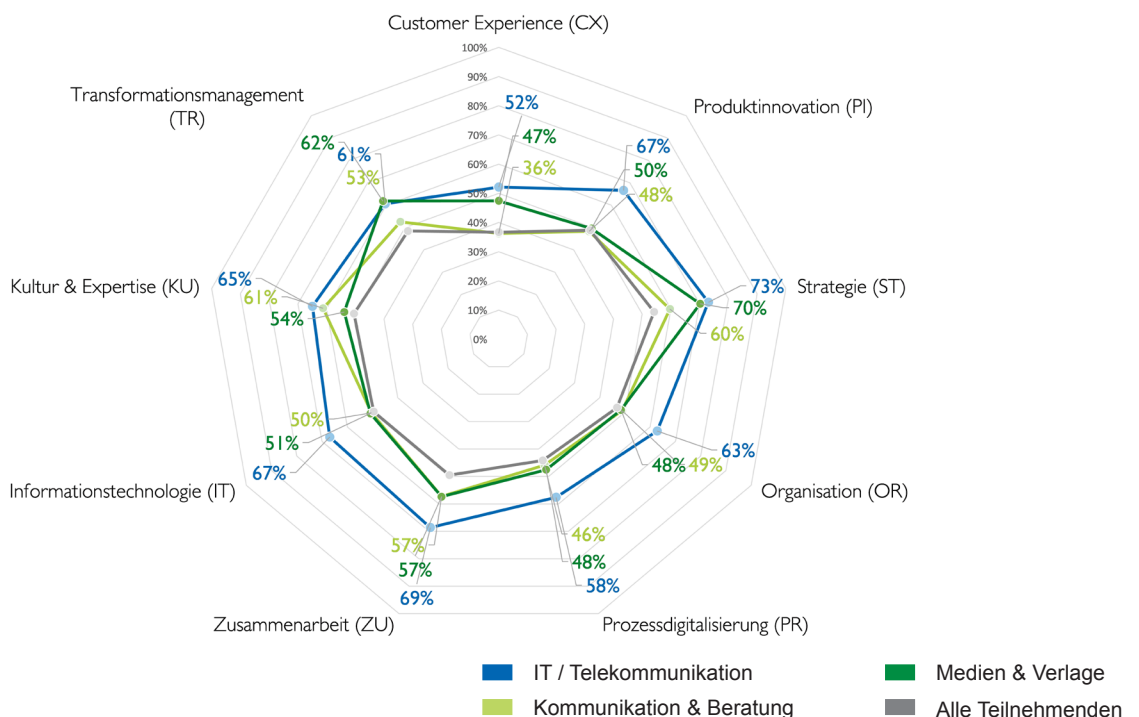


Ergebnisse in den Dimensionen

Analog zu den Ergebnissen der letzten beiden Jahren sind auch in diesem Jahr die Erfüllungsgrade für Unternehmen aus IT, Telekommunikation, Beratung und Medien sehr hoch, teilweise sogar die höchsten im Teilnehmerfeld. Unternehmen aus der Branche **IT & Telekommunikation erreichen dabei insgesamt die höchsten Werte**, während Unternehmen aus Kommunikation & Beratung insbesondere in den Dimensionen «Customer Experience», «Produkt-

innovation» und «Strategie» noch niedrigere Erfüllungsgrade aufweisen. Viele dieser Unternehmen, v.a. Medien und Verlage, wurden **sehr früh mit den Auswirkungen der Digitalisierung konfrontiert** und befassen sich schon länger mit der digitalen Transformation. Nun stehen viele Unternehmen aus diesem Branchencluster vor der Herausforderung, mit der weiteren Entwicklung Schritt zu halten.

Abb. 45: Erfüllungsgrade im Segment IT, Kommunikation & Beratung
(Digital Maturity Check 2017 | N=118)

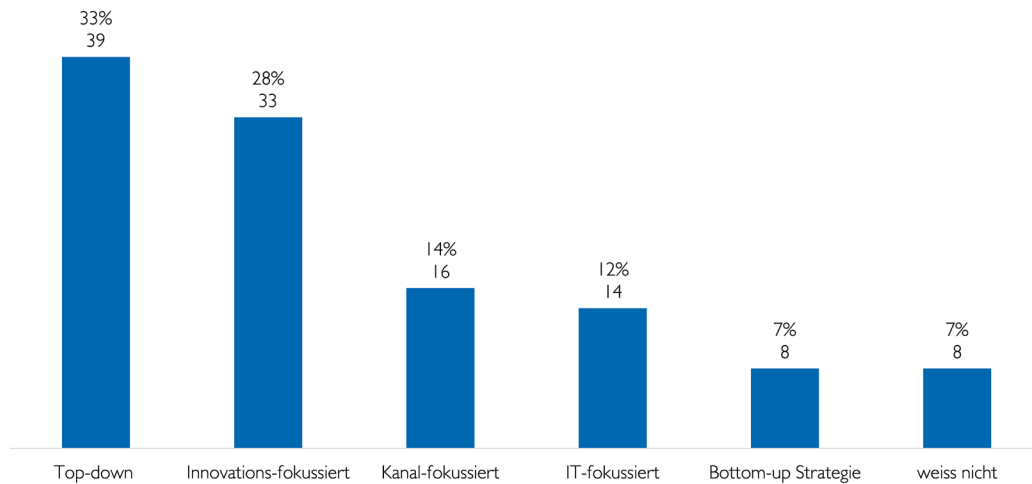


Herangehensweise

Die meisten Teilnehmenden aus dem Segment «IT, Kommunikation & Beratung» geben an, dass ihr Unternehmen einen Top-down-Ansatz verfolgt, bei dem am Anfang eine digitale Strategie definiert wird und die Transformation dann diesem Ansatz folgt. Bereits an zweiter Stelle steht die

innovationsfokussierte Herangehensweise. Das deutet darauf hin, dass viele Unternehmen offen für neue Technologien sind und bereits sehr früh mit diesen experimentieren, bevor andere Bereiche angegangen werden.

Abb. 46: Wie gehen IT-, Kommunikations- und Beratungsunternehmen die digitale Transformation an?
(Digital Maturity Check 2017 | N=118)

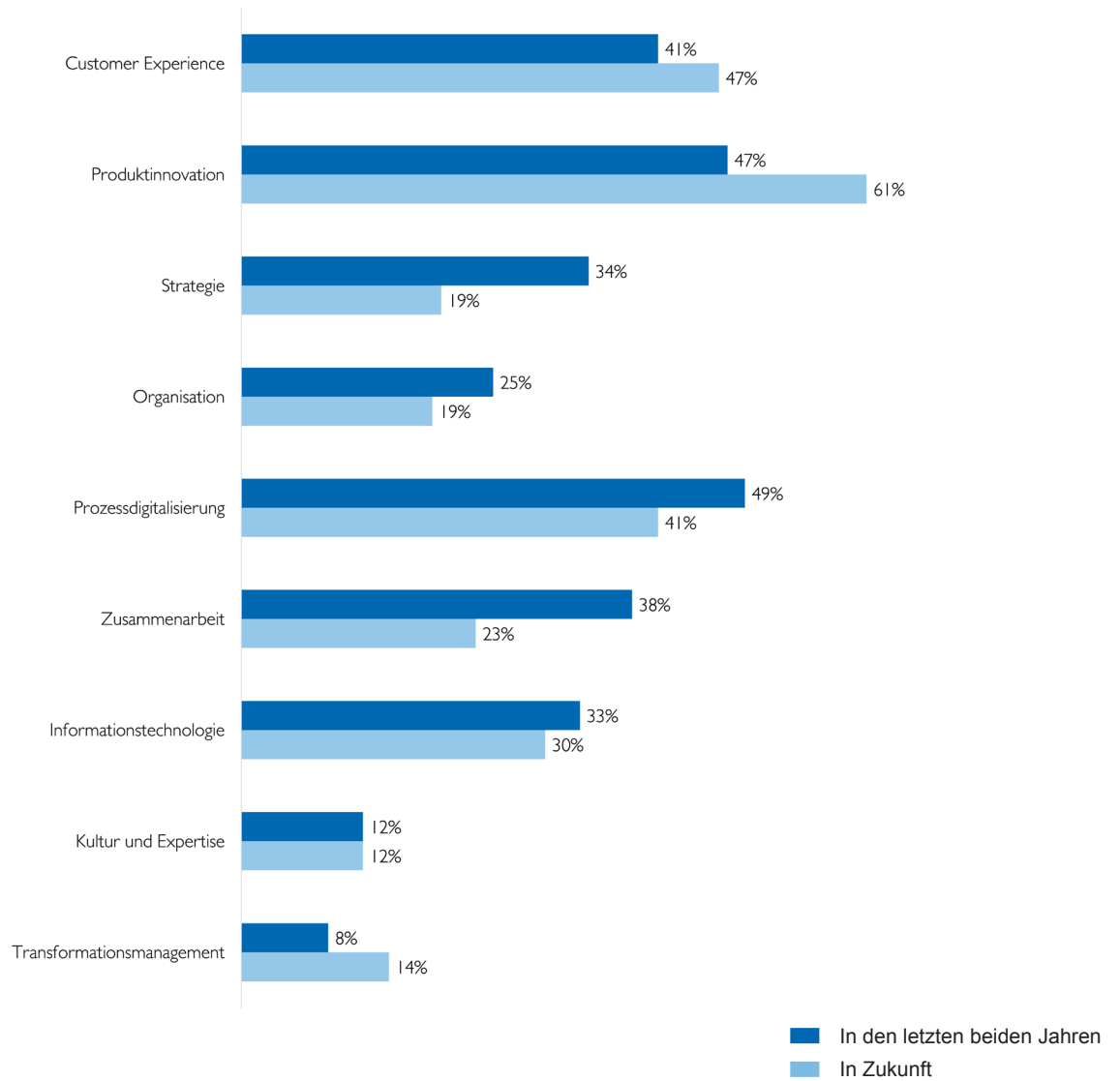


Priorisierung von Dimensionen

Für Unternehmen im Segment «IT, Kommunikation & Beratung» erhalten in Zukunft Projekte zur **Produktinnovation** eine höhere Wichtigkeit als noch in den letzten beiden Jahren. Ebenfalls mehr Priorität liegt auf Aktivitäten in den

Dimensionen **Customer Experience** und **Transformationsmanagement**, während die Teilnehmenden den anderen Dimensionen in Zukunft weniger Bedeutung beimessen.

Abb. 47: In welchen Bereichen werden Projekte mit Priorität vorangetrieben?
 (Digital Maturity Check 2017 | N=118; Mehrfachauswahl max. 3)



Kompetenz- und Handlungsfelder

Für die Kompetenz- und Handlungsfelder wurden die Reifekriterien ausgewertet. Kompetenzfelder sind auf Kriterien des Digital Maturity Model zurückzuführen, in denen eine Branche besser als der Durchschnitt bzw. besser als die

meisten anderen Branchen im selben Segment abschneiden. In den aufgeführten Handlungsfeldern liegen Branchen unter dem Durchschnitt oder unter den meisten anderen Branchen im selben Segment.

Kompetenzfelder

- **Kollaborationsprozesse (63%):** Digitale Kollaborationsplattformen werden eingesetzt, um Informationsaustausch und Zusammenarbeit zu verbessern und Komplexität in der Kommunikation zu reduzieren.
- **Agile Projektentwicklung (61%):** Anhand von Prototypen werden neue digitale Produkte und Services schnell getestet und modifiziert werden. Wenn es erforderlich ist, können digitale Angebote auch kurzfristig angepasst werden.
- **Geschäftsfelderweiterung (69%):** Produkte und Dienstleistungen werden durch digitale Innovationen ergänzt und so neue digitale Geschäftsideen oder -modelle entwickelt.

Handlungsfelder

- **IT Expertise (61%):** Die interne IT kann den Einsatz der relevanten digitalen Technologien sicherstellen und berät die Fachabteilungen proaktiv und kompetent.
- **Digital Security (61%):** Wichtige Verhaltensregeln zur IT Security sollten den Mitarbeitenden bekannt sein und deren Einhaltung regelmässig überprüft werden. Für verschiedene Bedrohungsszenarien für den IT Betrieb sollten Massnahmen geplant und getestet werden.

Stimmen aus IT, Kommunikation & Beratung

➤ *«Wir wurden vor 20 Jahren als rein digitales Unternehmen gegründet. Daher mussten wir uns nie mit «alten Zöpfen» aus der «brick and mortar»-Welt herumschlagen. Andererseits mussten wir viele Anwendungen wie ein Content Management System, ein Kundenverwaltungssystem etc. selber aufbauen. Auch die Hardware-Infrastruktur mussten wir selber kaufen, aufbauen und betreiben. Wer heute mit*

einem solchen Dienst auf der grünen Wiese startet, nutzt alle diese Dienste ganz einfach in einer Cloud. Wir sind nun daran, unsere «digitalen alten Zöpfe» abzuschneiden. Zudem bauen wir weitere Firmen auf und gehen in neue Geschäftsfelder, welche noch wenig digitalisiert ist. Unsere Firmen werden von Anfang an als digitale Unternehmen aufgebaut.»

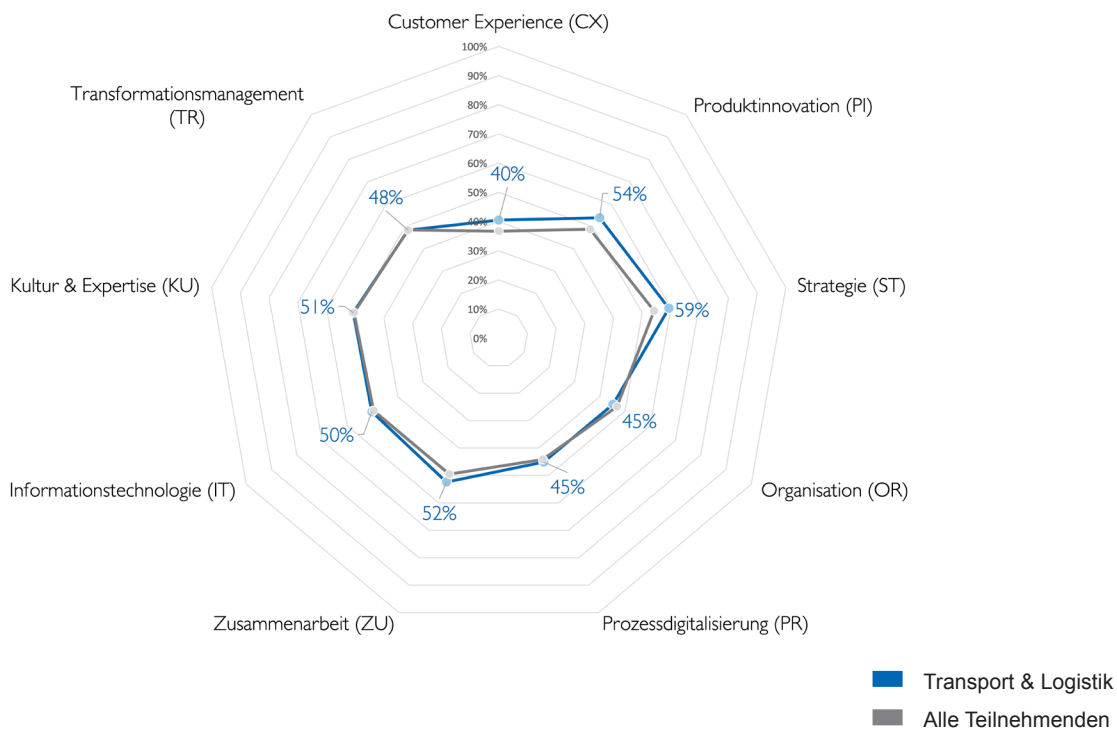


Ergebnisse in den Dimensionen

Die Erfüllungsgrade der Branche Transport & Logistik entsprechen, im Grossen und Ganzen, denen des Gesamtdurchschnitts. In den Dimensionen «**Produktinnovation**» und «**Strategie**» liegen die Werte am **weitesten über dem Durchschnitt** der anderen Teilnehmenden, in der Dimensi-

on «**Organisation**» dagegen **leicht unter dem Durchschnitt**. Das Aufbrechen von Silos im Unternehmen und Strukturen für bereichsübergreifende Zusammenarbeit sind hier wichtige Voraussetzungen, um eine agilere und flexiblere Unternehmensstruktur zu schaffen.

Abb. 48: Erfüllungsgrade im Segment Transport & Logistik
(Digital Maturity Check 2017 | N=42)

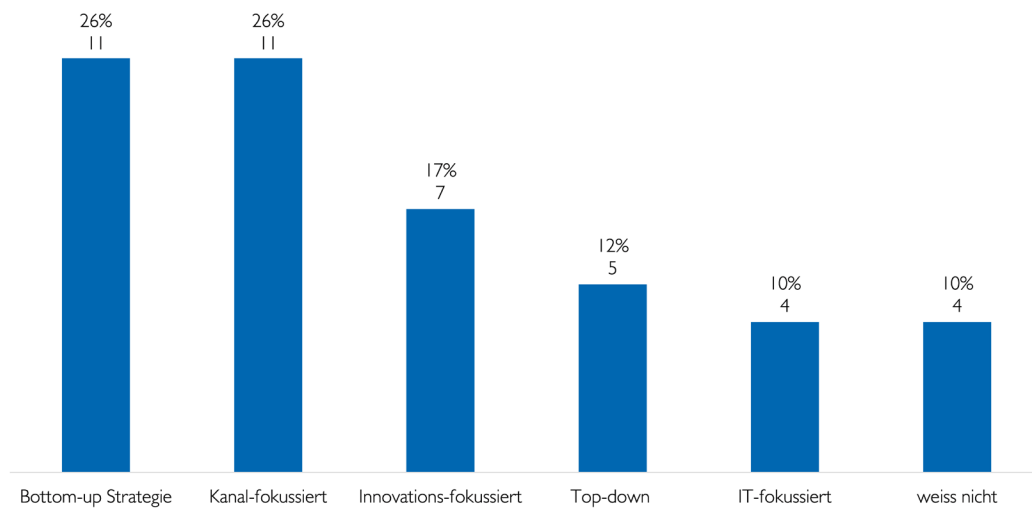


Herangehensweise

In der Branche Transport & Logistik zeigt sich kein einheitliches Bild. Die meisten Teilnehmenden geben an, ihr Unternehmen verfolge entweder eine **Bottom-up**-Strategie oder eine **kanalfokussierte** Herangehensweise. Die Bedeu-

tung der digitalen Transformation scheint zunächst von den Fachabteilungen oder an der Kundenschnittstelle bemerkt worden sein – erst dann wurde dieses Bewusstsein in die Geschäftsleitung herauf getragen.

Abb. 49: Wie gehen Transport- und Logistikunternehmen die digitale Transformation an?
(Digital Maturity Check 2017 | N=42)

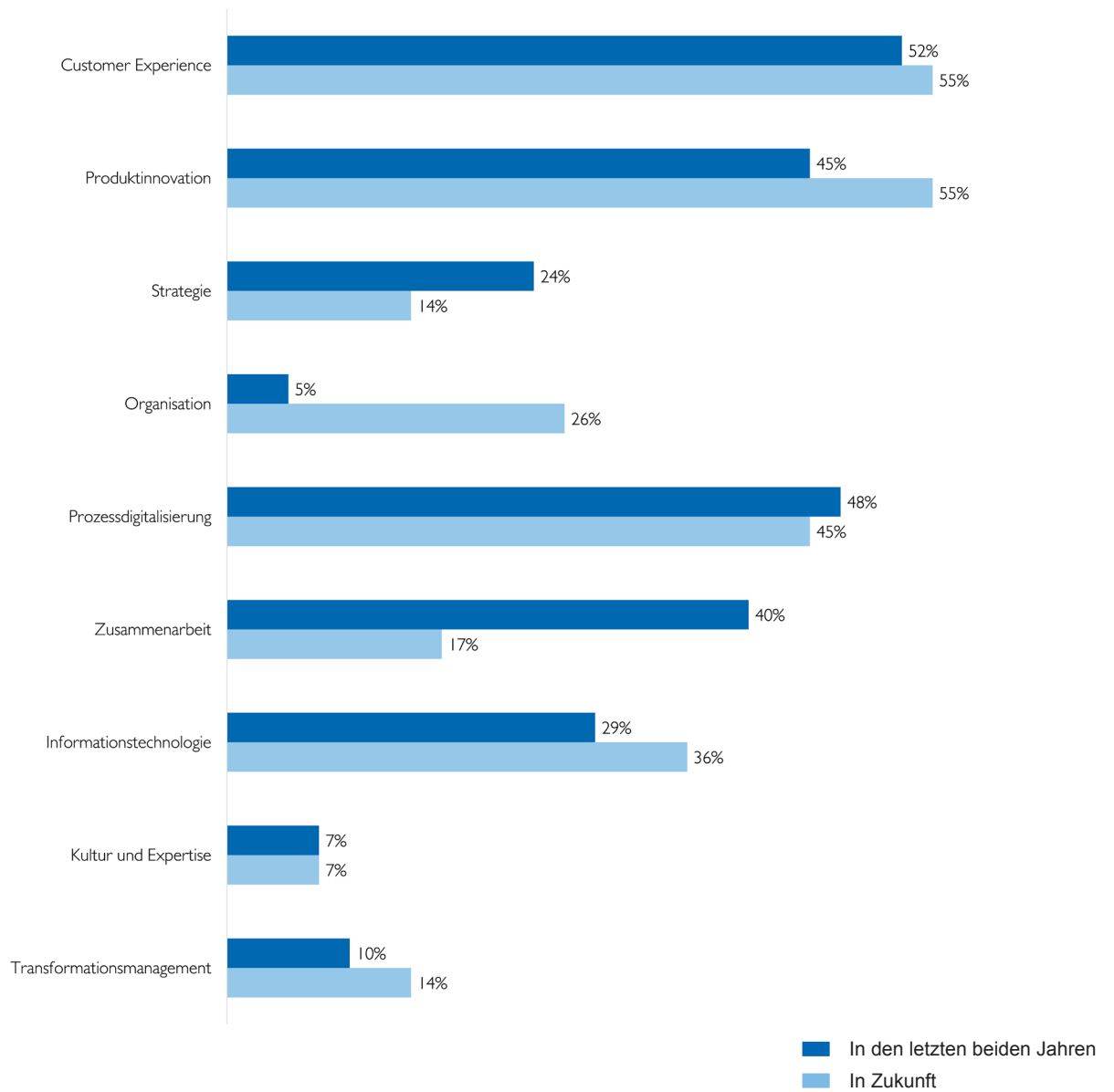


Priorisierung von Dimensionen

Für Teilnehmende aus der Branche Transport & Logistik spielen Customer Experience und Produktinnovation in Zukunft die wichtigste Rolle. Auch Aktivitäten in den Dimensionen Organisation, Informationstechnologie und Transformationsmanagement soll eine höhere Priorität als in den

letzten beiden Jahren beigemessen werden. Insbesondere in der Dimension Organisation ist der Anstieg deutlich, hierunter fallen beispielsweise Projekte zur bereichsübergreifenden Zusammenarbeit und agilen Teamstrukturen.

Abb. 50: In welchen Bereichen werden Projekte mit Priorität vorangetrieben?
 (Digital Maturity Check 2017 | N=42; Mehrfachauswahl max. 3)



Kompetenz- und Handlungsfelder

Für die Kompetenz- und Handlungsfelder wurden die Reifekriterien ausgewertet. Kompetenzfelder sind auf Kriterien des Digital Maturity Model zurückzuführen, in denen eine Branche besser als der Durchschnitt bzw. besser als die

meisten anderen Branchen im selben Segment abschneiden. In den aufgeführten Handlungsfeldern liegen Branchen unter dem Durchschnitt oder unter den meisten anderen Branchen im selben Segment.

Kompetenzfelder

- **Innovationsfähigkeit (61%):** Für die Entwicklung von digitalen Innovationen sind geeignete Rahmenbedingungen geschaffen und es existiert ein klar definierter Innovationsprozess zur Entwicklung, Bewertung und Umsetzung von neuen Ideen durch Mitarbeitende und Kunden.
- **Geschäftsfelderweiterung (62%):** Produkte und Dienstleistungen werden durch digitale Innovationen ergänzt und so neue digitale Geschäftsideen oder -modelle entwickelt.
- **Experience Design (48%):** Ein konsistentes und kanaladäquates Kundenerlebnis ist sichergestellt und die Kundenkommunikation ist anhand der Benutzersituation oder bestehender CRM-Daten personalisiert.

Handlungsfelder

- **Digitale Teamaufstellung (51%):** Digitale Projekte können stärker abteilungs- und funktionsübergreifend geplant und umgesetzt werden.
- **Data-driven Business (37%):** Erkenntnisse aus der Datenanalyse können als Grundlage für Entscheidungen genutzt werden (z.B. zur Verbesserung der Kommunikation).
- **Performance Measurement (39%):** Die Ziele der digitalen Transformation können messbar definiert und periodisch überprüft werden.

Stimmen aus der Transport- & Logistikbranche

➤ *«Lippenbekenntnisse müssen konkretisiert werden. Den Führungskräften muss ein bestimmter Rahmen zur Verfügung stehen, damit diese Transformationsmanagement eigenverantwortlich in ihrem Bereich betreiben können.»*

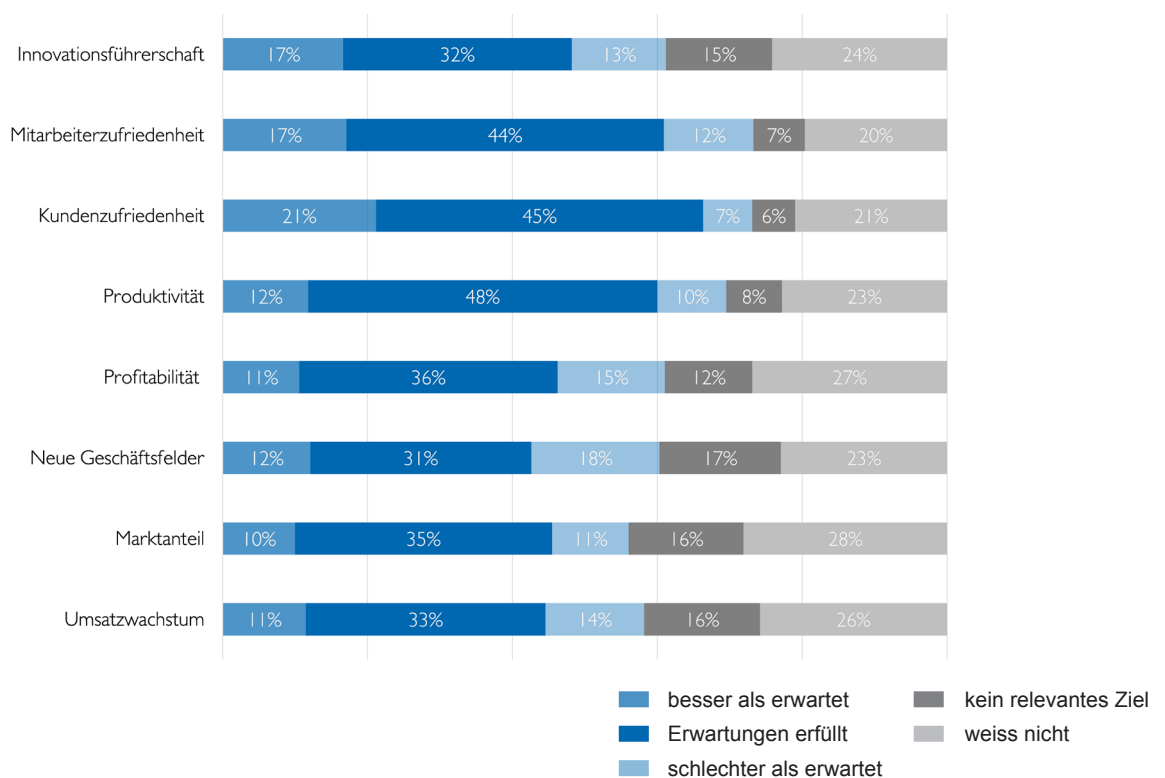
➤ *«Leider gibt es auch ‹Bremser›, welche die Gefahren von disruptiven Innovationen unterschätzen.»*

Erfolgsbewertung und strategische Ziele

Wie bereits im letzten Jahr wurde abgefragt, wie die Teilnehmenden den Erfolg der digitalen Transformation in verschiedenen strategischen Zielen bewerten. Es zeigt sich, dass die Digitalisierung in erster Linie auf die Erreichung der Ziele **Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität** positiv einwirkt. Hier geben die meisten

Teilnehmenden an, dass die Erwartungen erfüllt oder sogar übertroffen wurden. Dagegen werden das **Erschliessen von neuen Geschäftsfeldern, die Erhöhung des Marktanteils und Umsatzwachstum** deutlich weniger oft als strategische Ziele genannt.

Abb. 51: Wie beurteilen Sie den Erfolg der digitalen Transformation in den folgenden Bereichen?
(Digital Maturity Check 2017 | N=662)



Die unterschiedliche Erfolgsbewertung, die im letzten Jahr zwischen Unternehmen mit hohem und Unternehmen mit niedrigem Reifegrad festgestellt wurde, lässt sich in der diesjährigen Durchführung erneut nachweisen. Zum einen geben **Unternehmen mit einem hohem Reifegrad** bei allen genannten Kriterien häufiger an, dass diese erreicht oder sogar übertroffen wurden. Diese Unternehmen **zeigen sich also insgesamt zufriedener, was den Erfolg der digitalen Transformation angeht**. Zum anderen spielen bei digital reifen Unternehmen die Erfolgskriterien **«Innovationsführerschaft»** und **«Erschliessen neuer Geschäftsfelder»**

eine wichtigere Rolle. Dies deckt sich mit der Analyse der Herangehensweise an die digitale Transformation, die zeigt, dass das Thema Innovation bei digital reifen Unternehmen eine viel grössere Rolle spielt.

Letztlich ist der Grad an **«Weiss nicht»-Angaben** bei Teilnehmenden aus Unternehmen mit einem niedrigen Reifegrad deutlich höher. Dies zeigt, dass in diesen Unternehmen entweder diese Ziele nicht definiert oder aber nicht gut innerhalb des Unternehmens kommuniziert und verständlich gemacht wurden.

Abb. 52: Erfolgseinschätzung von Teilnehmern mit Reifegraden 1 bis 2.5
(Digital Maturity Check 2017 | N=271)

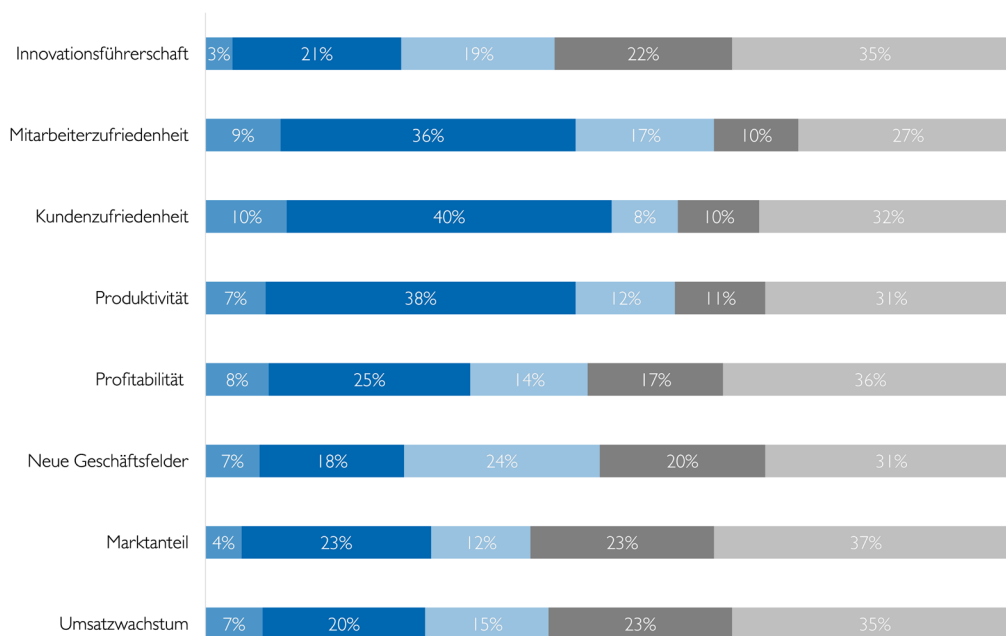
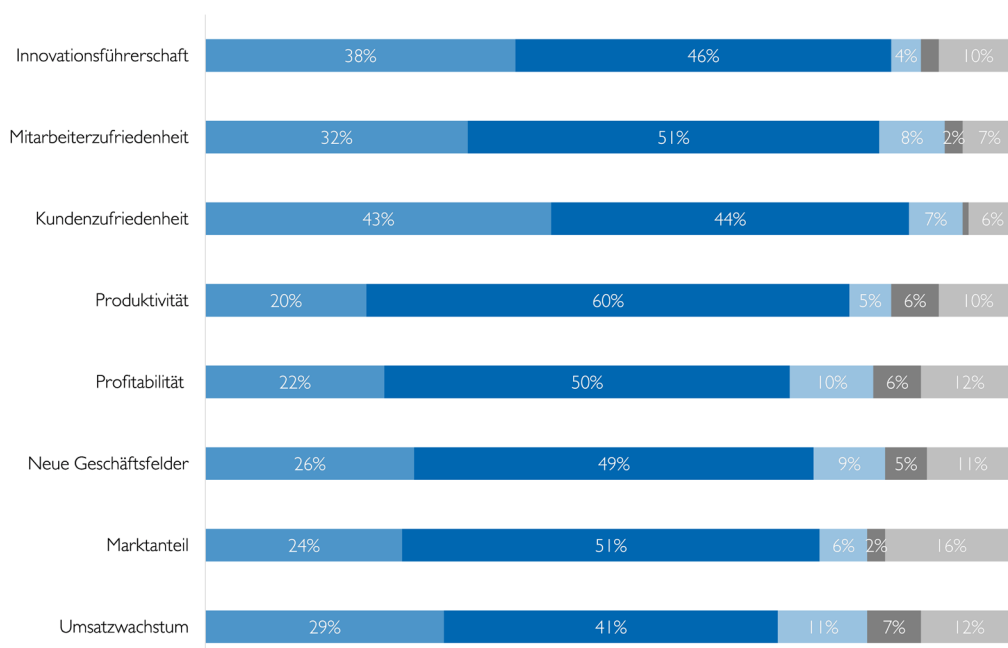


Abb. 53: Erfolgseinschätzung von Teilnehmern mit Reifegraden 3.5 bis 5
(Digital Maturity Check 2017 | N=136)



■ besser als erwartet ■ kein relevantes Ziel
■ Erwartungen erfüllt ■ weiss nicht
■ schlechter als erwartet

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

www.digital-maturity.ch

www.cas-digitalinnovation.ch

/CROSSWALK/

Management Consultants

Strategy. Innovation. Digital. Transformation.

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

Partner / Danksagung

Goldsponsoren



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.



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.



Die Schweizerische Post erbringt als Mischkonzern mit ihren drei Konzerngesellschaften Post CH AG, PostFinance AG und PostAuto Schweiz AG hochstehende, marktfähige und innovative Dienstleistungen und setzt alles daran, die hohen Erwartungen ihrer Kunden zu erfüllen.

Heute steht auch die Post vor der Herausforderung, wie sie mit der zunehmenden digitalen Durchdringung des Alltags und den veränderten Kundenbedürfnissen umgehen will. Und sie braucht dazu eine überzeugende Antwort.

Die Post entwickelt unter anderem laufend neue Lösungen an der Schnittstelle zwischen der physischen und der digitalen Welt, um ihren Kunden den Alltag zu vereinfachen. Mit dem eigens geschaffenen Geschäftsbereich «Entwicklung und Innovation» treibt sie neue Geschäftsmodelle fokussiert voran und unterstützt ihr Kerngeschäft.

2016 erhielt die Post den «Swiss Digital Transformation Award». Herausragend sind die neuen und innovativen Lösungen an den verschiedensten Schnittstellen zum Endkunden, wie zum Beispiel ein neues Bezahlssystem, ein neues «smartes» Online-Portal oder das autonom fahrende Postauto; aber auch die konzerninterne Digitalisierung, etwa die Ausrüstung von 20.000 «Pöstlern» mit mobilen Android-Geräten.

Bronzesponsoren

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.



swisscom

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.

Medienpartner



Die Netzwoche ist die abonentenstärkste 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.

Mitwirkende

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

Layout & Gestaltung:

Elsy Zollikofer

Mitglieder der Expertengruppe:

- Jürg Bühler
(Ex Libris AG | Projektleiter Business Prozesse)
- Dr. Beat Bühlmann
(Evernote | General Manager EMEA)
- Patrick Comboeuf
(Carpathia AG | Partner)
- Claudio Dionisio
(Best of Swiss Web | Geschäftsführer)
- Andreas Eggimann
(Die Schweizerische Post | Head of Digital Management)
- Dr. Florian Hamel
(AXA Winterthur | Head of IT Strategy)

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

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 Model.....	8
Abb. 2: Ermittlung der Reifegrade aus den Indikatoren.....	9
Abb. 3: Berechnung Gesamtreifegrad.....	10
Abb. 4: Entwicklung der Teilnahmen am Digital Maturity Check (2015-2017).....	11
Abb. 5: Teilnahmen nach Branche	12
Abb. 6: Unsere Kunden sind in erster Linie	13
Abb. 7: Teilnahmen nach Unternehmensgrösse	14
Abb. 8: Teilnahmen nach Position	15
Abb. 9: Anzahl der Teilnehmenden nach dem Unternehmensbereich	16
Abb. 10: Teilnahmen nach Land.....	17
Abb. 11: Verteilung der Reifegrade.....	18
Abb. 12: Herangehensweise an die digitale Transformation.....	21
Abb. 13: Herangehensweise an die digitale Transformation – Unterscheidung nach Reifegrad.....	22
Abb. 14: Verteilung der Erfüllungsgrade in der Dimension Customer Experience.....	23
Abb. 15: Erfüllungsgrade in der Dimension Customer Experience	24
Abb. 16: Verteilung der Erfüllungsgrade in der Dimension Produktinnovation.....	25
Abb. 17: Erfüllungsgrade in der Dimension Produktinnovation	26
Abb. 18: Verteilung der Erfüllungsgrade in der Dimension Strategie	27
Abb. 19: Erfüllungsgrade in der Dimension Strategie.....	28
Abb. 20: Verteilung der Erfüllungsgrade in der Dimension Organisation.....	29
Abb. 21: Erfüllungsgrade in der Dimension Organisation.....	30
Abb. 22: Verteilung der Erfüllungsgrade in der Dimension Prozessdigitalisierung.....	31
Abb. 23: Erfüllungsgrade in der Dimension Prozessdigitalisierung.....	32
Abb. 24: Verteilung der Erfüllungsgrade in der Dimension Zusammenarbeit	33
Abb. 25: Erfüllungsgrade in der Dimension Zusammenarbeit	34
Abb. 26: Verteilung der Erfüllungsgrade in der Dimension Informationstechnologie.....	35
Abb. 27: Erfüllungsgrade in der Dimension Informationstechnologie.....	36
Abb. 28: Verteilung der Erfüllungsgrade in der Dimension Kultur & Expertise	37
Abb. 29: Erfüllungsgrade in der Dimension Kultur & Expertise	38
Abb. 30: Verteilung der Erfüllungsgrade in der Dimension Transformationsmanagement.....	39
Abb. 31: Erfüllungsgrade in der Dimension Transformationsmanagement.....	40
Abb. 32: In welchen Bereichen wurden mit Priorität Projekte vorangetrieben?.....	41
Abb. 33: Erfüllungsgrade im Segment Banken & Versicherungen.....	42
Abb. 34: Wie gehen Banken & Versicherungen die digitale Transformation an?.....	43
Abb. 35: In welchen Bereichen werden Projekte mit Priorität vorangetrieben?.....	44
Abb. 36: Erfüllungsgrade im Segment Dienstleistungen	46
Abb. 37: Wie gehen Dienstleistungsunternehmen die digitale Transformation an?.....	47
Abb. 38: In welchen Bereichen werden Projekte mit Priorität vorangetrieben?.....	48
Abb. 39: Erfüllungsgrade im Segment Handel & Konsumgüter	50
Abb. 40: Wie gehen Handels- und Konsumgüterunternehmen die digitale Transformation an?.....	51
Abb. 41: In welchen Bereichen werden Projekte mit Priorität vorangetrieben?.....	52
Abb. 42: Erfüllungsgrade im Segment Industrie.....	54
Abb. 43: Wie gehen Industrieunternehmen die digitale Transformation an?	55
Abb. 44: In welchen Bereichen werden Projekte mit Priorität vorangetrieben?.....	56
Abb. 45: Erfüllungsgrade im Segment IT, Kommunikation & Beratung.....	58
Abb. 46: Wie gehen IT-, Kommunikations- und Beratungsunternehmen die digitale Transformation an?	59
Abb. 47: In welchen Bereichen werden Projekte mit Priorität vorangetrieben?.....	60
Abb. 48: Erfüllungsgrade im Segment Transport & Logistik.....	62
Abb. 49: Wie gehen Transport- und Logistikunternehmen die digitale Transformation an?	63
Abb. 50: In welchen Bereichen werden Projekte mit Priorität vorangetrieben?.....	64
Abb. 51: Wie beurteilen Sie den Erfolg der digitalen Transformation in den folgenden Bereichen?.....	66
Abb. 52: Erfolgseinschätzung von Teilnehmern mit Reifegraden 1 bis 2.5.....	67
Abb. 53: Erfolgseinschätzung von Teilnehmern mit Reifegraden 3.5 bis 5.....	67

Bildquellen:

Titelseite: www.thinkstock.com, KrulUA

- S. 6: "Line Graph" von kakoki. CC BY 3.0, Noun Project
"Factory" von Richard Schumann. CC BY 3.0, Noun Project
"Options Strategy" von AlfredoCreates.com. CC BY 3.0, Noun Project
"Bar Chart" von Barracuda. CC BY 3.0, Noun Project
"Hotel" von IconfactoryTeam, UA. CC BY 3.0, Noun Project
"Bank" von iconsphere, ID. CC BY 3.0, Noun Project
"Tag" von Alexandre Aimbiré. CC BY 3.0, Noun Project
"Innovation" von Chameleon Design, IN. CC BY 3.0, Noun Project
"Mountain" von Karthik Srinivas, IN. CC BY 3.0, Noun Project
- S. 7: www.thinkstockphotos.de, Rawpixel Ltd
- S. 20: "Business Strategy" von Delwar Hossain, BD. CC BY 3.0, Noun Project
"Sort Up" von ProSymbols, US. CC BY 3.0, Noun Project
"Computer" von OCHA Visual Information Unit, US. CC BY 3.0, Noun Project
"Omnichannel" von TRR BNN, ES. CC BY 3.0, Noun Project
"Light" von Gregor Cresnar. CC BY 3.0, Noun Project
- S. 42: www.thinkstockphotos.de/swisshippo
- S. 46: www.thinkstock.com, TongRo Images Inc
- S. 50: www.dreamstime.com, Voyagerix
- S. 54: www.dreamstime.com, Chrisalleaume
- S. 58: www.dreamstime.com, Agsandrew
- S. 62: www.dreamstime.com, Bobitoshev

Institut für Wirtschaftsinformatik
Universität St.Gallen
Müller-Friedberg-Strasse 8
CH-9000 St.Gallen

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

