



Berner
Fachhochschule



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft

swissICT



DIGITAL EXCELLENCE REPORT 2023

DIE PARTNER DES DIGITAL EXCELLENCE REPORT 2023

2

PLATIN PARTNER



InterSys

GOLD PARTNER



Helsana

SILBER PARTNER

graphax

VORWORT

«Wer nicht digitalisiert, wird liquidiert!» Mit diesem provokativen Statement wurde am ersten «Digital Economy Award» von swissICT im Jahr 2018 die Notwendigkeit der digitalen Kompetenzen proklamiert.

Ebenfalls im Jahr 2018 wurde die Fachgruppe «Digital Transformation Insights» (DTI) lanciert, die sich zum Ziel setzte, Firmen eine Standortbestimmung im digitalen Zeitalter zu ermöglichen. swissICT war es wichtig, dass diese Selbsteinschätzung auf den vergleichbaren Kriterien basiert, welche auch beim Award zum Einsatz kommen. Daher wurde in diversen Workshops unter der Leitung von Prof. Bramwell Kaltenrieder gemeinsam mit Mitgliedern der Fachgruppe DTI und der Award-Jury das «swissICT Maturity Model» entwickelt. Dieses digitale Reifegradmodell stützt sich auf wissenschaftliche Frameworks wie das «Digital Maturity Model» der Uni St.Gallen, den «Digital Transformation Canvas» der FHNW und das «Digitale Kompetenzmodell» der BFH.

Das Reifegradmodell wird seit 2019 für den Award verwendet.

Und dann geschah es: Die Pandemie machte jeder Person und jedem Unternehmen unmissverständlich klar, dass das eingangs erwähnte provokative Statement wahr ist!

Im Sommer 2020 lancierten wir dann den «Digital Excellence Checkup» auf Basis des «swissICT Maturity Models» dank der Unterstützung von einigen engagierten Mitgliedern der Fachgruppe. Dass wir mit diesem Angebot den Nerv der Zeit trafen, zeigte sich auch daran, dass es rasch einige Partnerorganisationen gab, die den Checkup ihren Mitgliedern und Kunden anboten und uns damit

die Gelegenheit boten, verschiedene Vertiefungen für Branchen und Unternehmensbereiche einzubauen. Auch nutzten einige Firmen die Unternehmensversion und verschafften sich damit einen Überblick über die interne Verteilung von Bedürfnissen und vorhandenen Kompetenzen der digitalen Reife. Besonders freute uns, dass auch weitere Hochschulen das «swissICT Maturity Model» und den «Digital Excellence Checkup» in ihren Aus- und Weiterbildungsprogrammen einsetzten.

Ganz im Sinne des Kernauftrags von swissICT stand seit Anfang 2023 eine Konsolidierung der gesammelten grossen Datenmenge von über 1'300 Einzeleingaben von über 600 Firmen an. Analog zu anderen Studien von swissICT wollten wir diese Daten in Informationen und Kenntnisse umsetzen, zum Wohle unserer Mitglieder und für den gesamten ICT-Werkplatz Schweiz. Es freute uns daher sehr, dass die beiden bereits eingangs erwähnten Bildungs-

institute bereit waren, sich zu engagieren und diese Analyse aus wissenschaftlicher Perspektive anzugehen.

Dass Sie heute diesen Digital Excellence Report in den Händen halten, verdanken wir auch der finanziellen Unterstützung von weiteren Partnern. Daher danke ich im Namen von swissICT – und der ganzen Schweizer Wirtschaft – den aufgeführten Sponsoren. Mit dieser Basis können wir die hohe Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz auch in Zukunft sicherstellen – und verhindern, dass Firmen wegen fehlender digitaler Kompetenz liquidiert werden müssen.



Christian Hunziker
Geschäftsführer swissICT



MANAGEMENT SUMMARY

Das Online-Tool «Digital Excellence Checkup» der Fachgruppe «Digital Transformation Insights» von swissICT steht seit 2020 zur Verfügung, damit Organisationen eine Selbsteinschätzung des digitalen Status Quo und der künftigen Relevanz verschiedener strategischer Teilaspekte in sieben Bereichen durchführen können.

Die Auswertung von 1'377 durchgeführten Checkups aus den Jahren 2020 – 2022 erlaubte dem Projekt- und Autorenteam, den Stand der digitalen Transformation der teilnehmenden Organisationen zu evaluieren. Die Auswertung zeigte, dass ein Viertel der Organisationen einen sehr grossen Handlungsbedarf hat und dass speziell in den Bereichen «Strategie und Transformationsmanagement» sowie «Daten» der grösste Handlungsbedarf existiert. Innerhalb der Organisationen wird je nach Abteilung der Handlungsbedarf unterschiedlich eingeschätzt. Am grössten ist er aus Sicht der Mitarbeitenden im Marketing, im Vertrieb und in der Unternehmensführung. Digitale Technologien sind ein wichtiger Treiber der digitalen Transformation. Es sind jedoch auch die Kundinnen und Kunden, die veränderte Anforderungen kundtun und die Organisationen selbst, welche effizienter wirtschaften und mit neuen Ansätzen wachsen wollen. Der «Digital Excellence Checkup» von swissICT

hilft, frühzeitig mögliche Herausforderungen im gemeinsamen Verständnis der aktuellen digitalen Reife zu identifizieren. Die Ergebnisse erlauben einen Diskurs, um Potenziale für digitale Strategien zu priorisieren. Der vorliegende Forschungsbericht beschreibt nicht nur die Erkenntnisse aus über 1'300 Bestimmungen der digitalen Reife, sondern führt auch ins Thema der digitalen Transformation ein und zeigt, wie Organisationen ihren eigenen Weg ins digitale Zeitalter mittels dreier Strategieoptionen (Digitally Enhanced Business, Digitally Expanded Business, New Digital Business) planen und umsetzen können.

Das Projekt- und Autorenteam wünscht Ihnen viel Erfolg bei der Berücksichtigung der Potenziale der digitalen Transformation in Ihrer Strategiearbeit.

Bramwell Kaltenrieder, Nikolaus Obwegeser, Marc K. Peter, Reinhard Riedl, Tsvetana Spasova und Viviane Bader

INHALT

1. EINLEITUNG	Seite 6	8. PARTNER	Seite 29
2. GESAMTAUSWERTUNG	Seite 8	9. STUDIENDESIGN	Seite 31
3. ERGEBNISSE DER SIEBEN DIMENSIONEN DES MODELLS	Seite 12	10. ABBILDUNGS- VERZEICHNIS	Seite 35
4. AUSGEWÄHLTE BRANCHENDOSSIERS	Seite 17	11. ÜBERSICHT DIMENSIONEN UND INDIKATOREN	Seite 36
5. KMU: HERAUSFORDERUNGEN UND LÖSUNGSANSÄTZE	Seite 20		
6. ANWENDUNG DES DIGITAL EXCELLENCE CHECKUPS	Seite 24		
7. AUTORINNEN UND AUTOREN	Seite 27		



“ DIE DIGITALE
MATURITÄT BESCHREIBT DEN STATUS
DER DIGITALEN TRANSFORMATION
DES UNTERNEHMENS. ”

1. EINLEITUNG

Unternehmen aller Branchen sind seit über zehn Jahren mit zahlreichen Veränderungen in ihrem Umfeld konfrontiert, die vom Megatrend «Digitalisierung» angestossen wurden.

Technologische Entwicklungen wie das Internet of Things (IoT), künstliche Intelligenz, Cloud Computing oder virtuelle Realitäten sind die Grundlage für neue, teilweise auch disruptive Geschäftsideen. Gleichzeitig wandelt sich das Kauf-, Kommunikations- und Feedbackverhalten der Kundinnen und Kunden. Um zukunfts- und wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen deshalb ihre Strategie, ihr Geschäftsmodell und ihre Kultur regelmässig überprüfen.

«Wo stehen wir als Firma in diesem digitalen Wandel?» und «Welches sind die wichtigsten strategischen Handlungsfelder unserer Organisation?» sind Fragen, die sich das Top-Management von privatwirtschaftlichen Unternehmen, NPOs und Organisationen der öffentlichen Verwaltung stellen.

Die Analyse des digitalen Reifegrads eines Unternehmens liefert eine gute Grundlage bei der Diskussion dieser Fragen. Die digitale Maturität beschreibt den Status der digitalen Transformation des Unternehmens und zeigt auf, was ein Unternehmen bei der Durchführung von Transformationsmassnahmen bereits erreicht hat – und wo noch Lücken bestehen.

Mit dem Online-Tool «Digital Excellence Check-up» stellt swissICT seit 2020 dafür ein Werkzeug zur Verfügung¹. Es ermöglicht eine Selbsteinschätzung des digitalen Status Quo und der künftigen Relevanz verschiedener Teilaspekte. Das Werkzeug ist im Rahmen eines Gemeinschaftsprojekts der swissICT Fachgruppe «Digital Transformation Insights» und der Jury

1) www.swissict.ch/checkup



Abbildung 1: Ausschnitt aus dem PDF-Report des «Digital Excellence Checkups» von swissICT

des «Digital Transformation Awards²» entstanden. Involviert waren dabei namhafte Expertinnen und Experten aus der Praxis und Wissenschaft, die auf Grundlage von verschiedenen wissenschaftlichen Modellen eine unabhängige Stütze für Unternehmen und Organisationen aus allen Branchen geschaffen haben³.

Mittlerweile haben über 1'300 Benutzerinnen und Benutzer den «Digital Excellence Checkup» angewendet. Mit dem vorliegenden Studienbericht wird interessierten Personen und Führungskräften nun ein weiteres Hilfsmittel

an die Hand gegeben. Die ausgewerteten Daten sind jedoch nicht repräsentativ. Der Studienbericht erlaubt aber unter anderem, auf Basis eines Überblicks über die digitale Entwicklung von Organisationen und Branchen in der Schweiz, Rückschlüsse auf den Handlungsbedarf im eigenen Betrieb zu ziehen und darauf aufbauend die nächsten Schritte für die eigene digitale Transformation zu planen.

- 2) neu unter dem Namen Digital Excellence Award
- 3) Vertiefende Informationen zum Reifegradmodell sind in Kapitel 9 zu finden



“ EIN DRITTEL
DER UNTERNEHMEN IST
AUF KURS. ”

2. GESAMT- AUSWERTUNG

2.1 Das «Big Picture» – drei Gruppen von Unternehmen

Um den Handlungsbedarf zu ermitteln, hat das Projekt- und Autorenteam die Einschätzung der Relevanz und die Einschätzung der eigenen Maturität einander gegenübergestellt. Wo die Maturität niedrig und die Relevanz hoch ist, gehen die Autorinnen und Autoren von hohem Handlungsbedarf aus. Umgekehrt weisen ähnliche Werte bei der Relevanzeinschätzung und bei der Maturitätsbeurteilung darauf hin, dass sich Organisationen nach ihrer Selbsteinschätzung auf Kurs befinden.

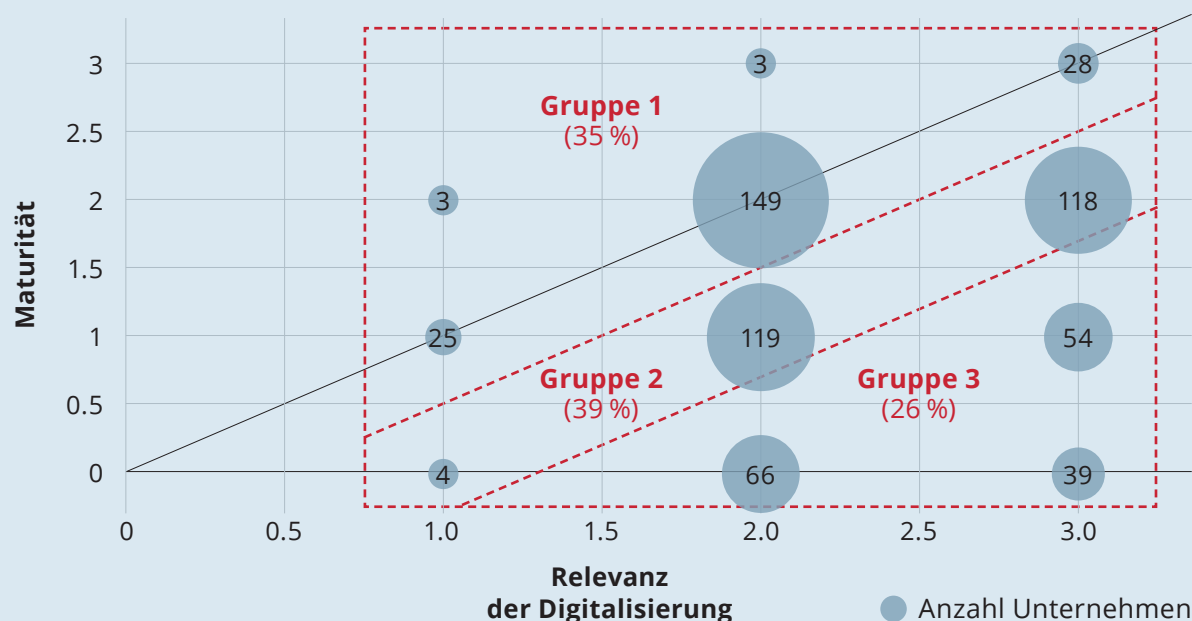
Die Auswertung der Daten zeigt ein überraschend homogenes Bild. In allen Branchen gibt es signifikanten Handlungsbedarf und diese Einschätzung wird von Führungskräften in unterschiedlichen Funktionen geteilt. Anders ist die Situation bei den unterschiedlichen Unternehmen: Schaut man dort genauer hin, zeigen sich doch grosse Unterschiede, wie die Abbildung 2 (siehe nächste Seite) zeigt.

Ein Drittel der Unternehmen ist auf Kurs, ein Prozent sogar weit fortgeschritten, während ein Viertel der Unternehmen sehr grossen Handlungsbedarf hat. Man kann also im Sinne von Peter Drucker von drei Gruppen von Unternehmen sprechen, welche ähnlich gross sind: von denen auf Kurs, von denen mit kleineren Problemen und von denen mit grossen Problemen.

Die erste Gruppe besteht aus Unternehmen, die mit der digitalen Transformation gut zurechtkommen. Sie haben unterschiedliche Stärken und Schwächen, doch meistern sie die Herausforderungen bislang erfolgreich (einige wenige sogar exzellent). Diese Gruppe der gut Aufgestellten wird dominiert durch Unternehmen, für welche die digitale Transformation mittelhohe Relevanz hat und die einen mittleren Maturitätsgrad erreicht haben. Sie machen innerhalb der Gruppe der gut Aufgestellten fast 80 % aus. Daneben gibt es zwei kleine Teilgruppen mit überdurchschnittlich hoher Relevanz und Maturität sowie mit geringer Relevanz und Maturität.

ALLE BRANCHEN / ABBILDUNG 2

Verteilung der Kombinationen aus durchschnittlicher Dimensionsrelevanz und Maturität



Die zweite Gruppe besteht aus Unternehmen, welche kleinere, aber sich summierende Defizite haben. Die eine Hälfte dieser Unternehmen sieht in der digitalen Transformation eine besonders hohe Relevanz, die andere Hälfte sieht eine durchschnittliche Relevanz. Nur für ganz wenige Unternehmen der zweiten Gruppe hat die digitale Transformation geringe Relevanz.

Die dritte Gruppe besteht aus Unternehmen, welche weit entfernt vom notwendigen Transformationsgrad sind. Sie besitzen allenfalls in einzelnen Bereichen die notwendige Maturität, in der Regel sind sie aber durchgehend nicht dort, wo sie sein sollten. Auffallend ist, dass bei einigen dieser Unternehmen – genauer gesagt bei jedem fünfzehnten aller Unternehmen – die Differenz zwischen Soll und Sein äusserst hoch ist. Charakteristisch für diese Unternehmen mit dringendem Handlungsbedarf ist, dass für sie

die digitale Transformation überdurchschnittlich relevant ist, sie aber trotzdem zum letzten Fünftel in Bezug auf den Maturitätsgrad zählen. Diese Unternehmen befinden sich in einer veritablen Digitalisierungskrise!

Die grösste der drei Gruppen ist die zweite Gruppe, die aus Unternehmen mit kleinen, aber sich summierenden Problemen besteht. Dies entspricht einer unaufgeregten Transformationssituation der Gesamtwirtschaft, die als anspruchsvoll, aber bewältigbar wahrgenommen wird. Allerdings ist die dritte Gruppe, bestehend aus Unternehmen mit grösseren Problemen, unerwartet gross: Insgesamt ein Viertel aller befragten Unternehmen kommt mit der Digitalisierung schlecht zu Recht. Für den Wirtschaftsstandort Schweiz ist das kein Grund zu Alarmismus, aber doch ein Warnsignal.

2.2 Wo stehen die einzelnen Branchen?

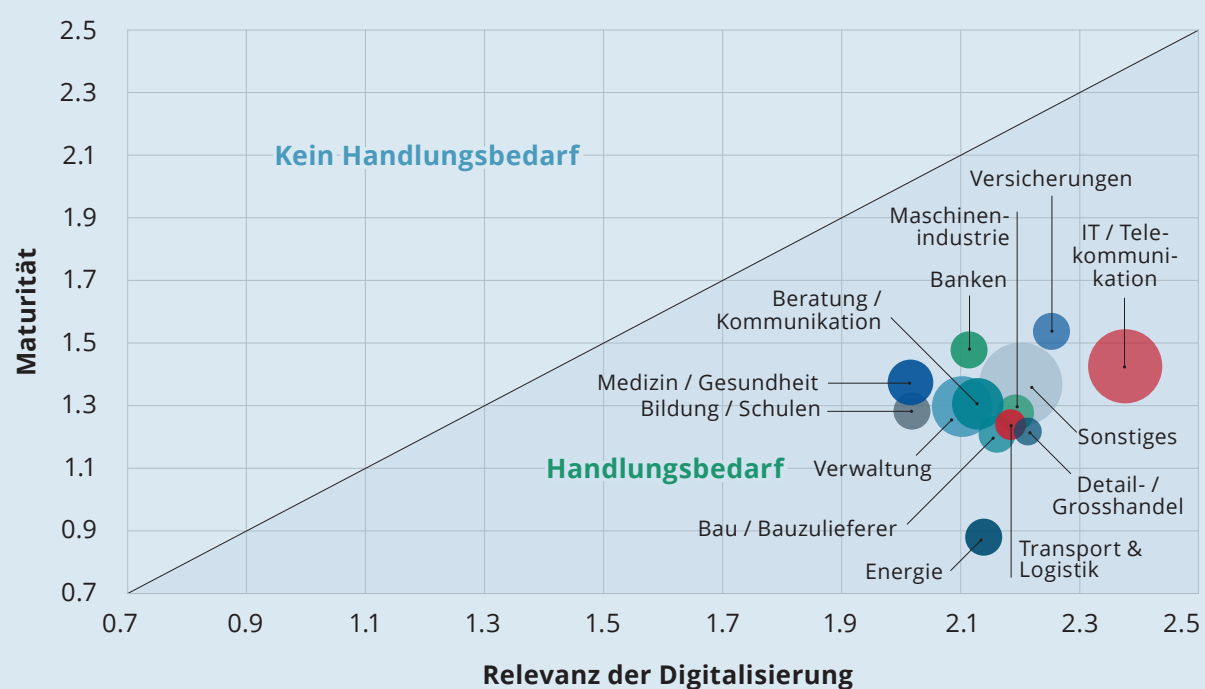
Die Verteilung der Unternehmen auf die drei Gruppen ist in den einzelnen Branchen ähnlich, auch wenn es kleinere Unterschiede gibt. Hier drei Beispiele:

- In der Verwaltung ist ein Viertel der Ämter auf Kurs und es gibt keine mit dringendem Handlungsbedarf. Dies liegt vor allem daran, dass dort, wo digitale Transformation in der Verwaltung sehr relevant ist, schon erste Fortschritte gelungen sind. Die grössten Defizite zeigen sich hier vor allem im Bereich «Strategie- und Transformationsmanagement» und im Bereich «Daten». Das «Innovationsmanagement» ist unterdurchschnittlich entwickelt, wird aber auch nicht als relevant angesehen. Im Bereich «Unternehmens- und Führungskultur» schneidet die Verwaltung dafür überdurchschnittlich gut ab.

- In der IT- und Telekommunikationsbranche ist ein Drittel der Unternehmen auf Kurs, einzelne sind weiter fortgeschritten als notwendig, 15 % hingegen haben dringenden Handlungsbedarf. Die grössten Probleme gibt es im Bereich «Customer Experience». Im Bereich «Prozessautomatisierung» schneidet die Branche dagegen überdurchschnittlich gut ab. Insgesamt sind der Entwicklungsstand und die Relevanz über dem Durchschnitt der Branchen, insbesondere in den Bereichen «Innovationsmanagement» sowie «Unternehmens- und Führungskultur».
- In der Gesundheit ist die Hälfte der Unternehmen auf Kurs, über 10 % haben aber auch dringenden Handlungsbedarf. Auffallend ist hier, dass die Relevanz in allen gemessenen Dimensionen als unterdurchschnittlich eingeschätzt wurde, während der erreichte

GESAMT-ERFÜLLUNGSGRAD & -RELEVANZ NACH BRANCHE / ABBILDUNG 3

Digitale Position der Branchen



Maturitätsgrad durchschnittlich bis überdurchschnittlich ist. Am besten ist man im Bereich «ICT» aufgestellt, vergleichsweise am schlechtesten in den Bereichen «Innovationsmanagement» sowie «Strategie und Transformationsmanagement». Das Thema Vernetzung untereinander war nicht Gegenstand der Befragung, weil es sich hier um ein Infrastrukturthema handelt.

Die nachfolgende Grafik in Abbildung 3 zeigt das Gesamtbild differenziert nach Branchen. Gesundheitswesen und Finanzwirtschaft haben im Mittel den geringsten Handlungsbedarf. In der IT und der Telekommunikationswirtschaft ist er im Mittel vergleichsweise hoch. Dies ist allerdings die Folge davon, dass hier die Relevanz besonders hoch ist, die Maturität jedoch nicht

signifikant besser als in anderen Branchen. Am schwierigsten stellt sich die Situation in der Energiewirtschaft dar, denn in diesem Sektor ist die digitale Maturität der Unternehmen aus der Sicht ihrer Führungskräfte ziemlich gering.

2.3 Welche Rolle spielt die Grösse?

Die naheliegende und oft im aktuellen Diskurs geäusserte Hypothese, dass die kleineren Unternehmen mehr Handlungsbedarf haben als die grösseren, wurde nicht bestätigt. Auch das Gegenteil gilt nicht. Einige wenige sehr grosse Unternehmen sind überdurchschnittlich gut positioniert, während die grosse Gruppe der grossen KMU im Mittel überdurchschnittlich hohen Handlungsbedarf hat. In Summe gibt es kein einheitliches Bild in Form einer signifikanten

Korrelation zwischen Unternehmensgrösse und Handlungsbedarf. Abbildung 4 gibt einen Überblick über den Zusammenhang zwischen Unternehmensgrösse und Handlungsbedarf.

2.4 In welchen Dimensionen gibt es den grössten Handlungsbedarf?

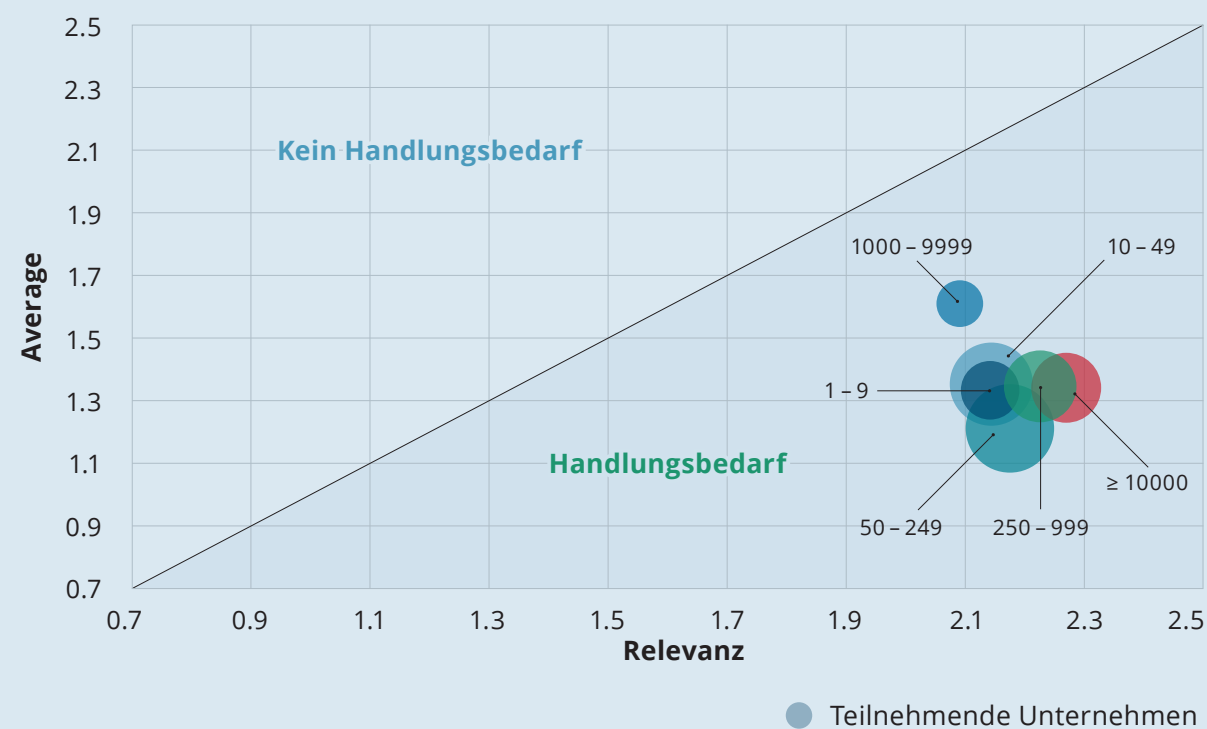
Wie schaut es aber aus, wenn man eine betriebswirtschaftliche Betrachtung anstellt? In welchen der sieben Dimensionen gibt es die grössten Defizite? Hier zeigt die Analyse, dass vor allem in den Bereichen «Strategie und Transformationsmanagement» sowie «Daten» der grösste Handlungsbedarf existiert. Den geringsten Handlungsbedarf gibt es dagegen in den Bereichen «ICT» und «Prozessautomatisierung». Allerdings sind die Beiträge der einzelnen Branchen zum Handlungsbedarf in

den sieben Dimensionen sehr unterschiedlich. Da in Bereichen, in denen die eine Branche schlecht aufgestellt ist, andere Branchen gut aufgestellt sind, sind die Unterschiede zwischen den Dimensionen in der gesamtwirtschaftlichen Betrachtungsweise gering. So gibt es keine Prioritäten über die Branchengrenzen hinweg. Die nachfolgende Grafik in Abbildung 5 illustriert diese Situation.

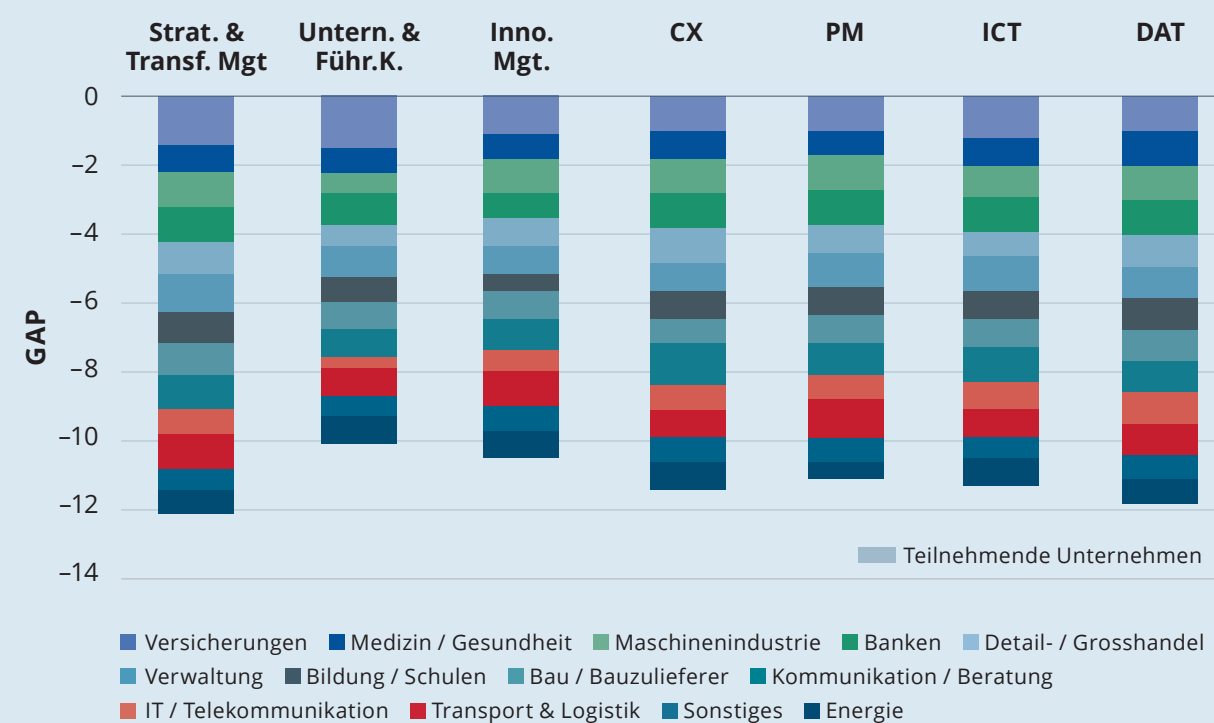
2.5 In welchen Aufgabenbereichen gibt es den grössten Handlungsbedarf?

Innerhalb der Unternehmen gibt es je nach Abteilung Unterschiede in der Wahrnehmung des Handlungsbedarfs. Der grösste Handlungsbedarf wird von Mitarbeitenden im Marketing, im Vertrieb und in der Unternehmensführung wahrgenommen. Dabei sind die Unterschiede

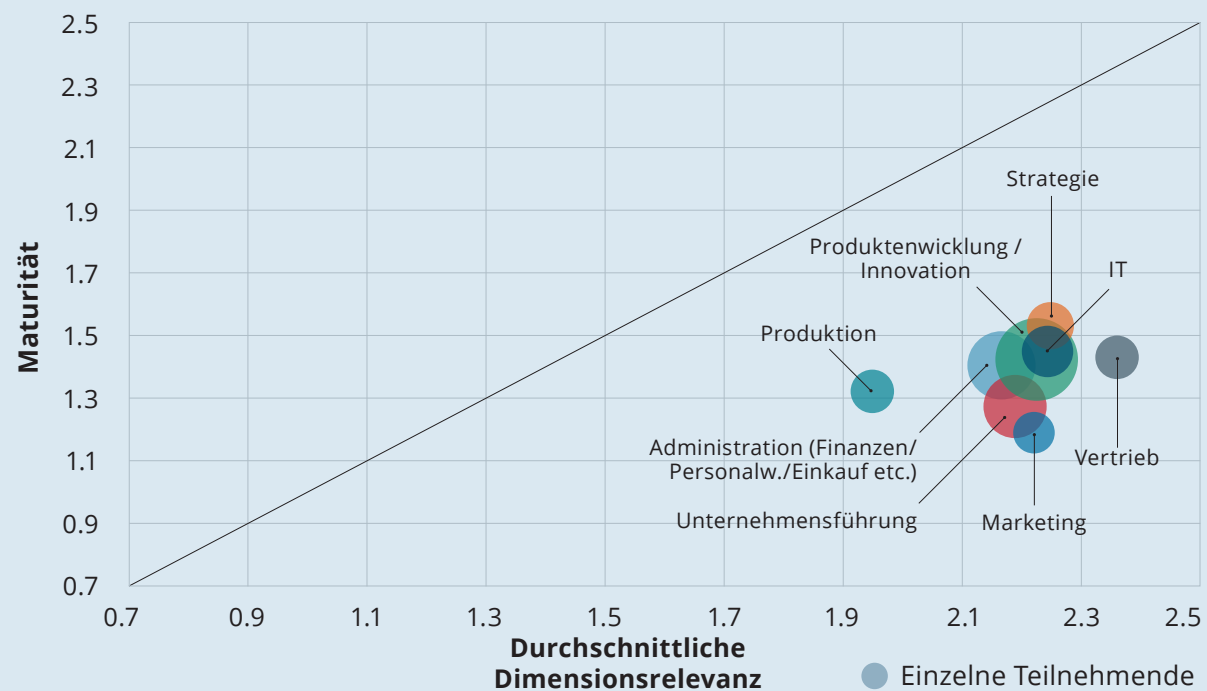
GESAMT-ERFÜLLUNGSGRAD & -RELEVANZ NACH GRÖSSE / ABBILDUNG 4



GAPS NACH BRANCHEN & NACH DIMENSION / ABBILDUNG 5

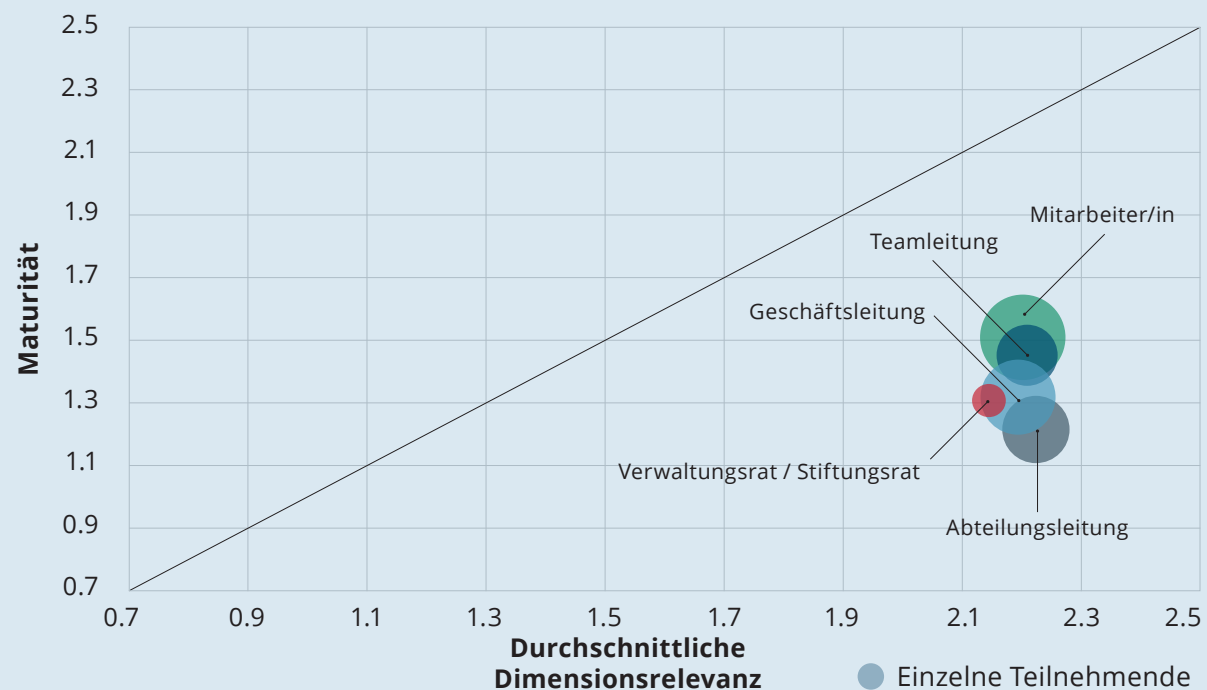


GESAMT-ERFÜLLUNGSGRAD & -RELEVANZ NACH TÄTIGKEITSBEREICH / ABBILDUNG 6



unter den einzelnen Aufgabenbereichen in Bezug auf die Einschätzung der erreichten Maturität gering. Mitarbeitenden des Marketings sind allerdings ein wenig kritischer als andere. Das mag daran liegen, dass im Marketing bereits vor 20 Jahren Vorreiterunternehmen mit grossem Erfolg Kundendaten für personalisierte Kampagnen nutzten und deshalb das Bewusstsein für die Handlungsoptionen grösser ist als anderswo. Bei der Wahrnehmung der Relevanz gibt es dagegen grössere Unterschiede. Von Mitarbeitenden des Vertriebs wird sie überdurchschnittlich hoch eingeschätzt, während sie von Mitarbeitenden der Produktion unterdurchschnittlich hoch eingeschätzt wird. Die Grafik in Abbildung 6 gibt einen Überblick über die Differenzierung der Einschätzungen nach Aufgabenbereich.

GESAMT-ERFÜLLUNGSGRAD & -RELEVANZ NACH POSITION / ABBILDUNG 7



2.6 Auf welchen Hierarchiestufen gibt es das grösste Bewusstsein für den Handlungsbedarf?

Clustert man die Antworten nach Positionen im Unternehmen, so stellt man eine erstaunliche Einheitlichkeit bei den Mittelwerten der Relevanz fest, dafür aber grössere Unterschiede in Bezug auf die Einschätzung der Maturität. Mitarbeitende ohne bedeutende Führungsfunktion schätzen die Maturität der digitalen Transformation im Unternehmen am höchsten ein, Abteilungsleitende am niedrigsten. Im Mittelfeld liegen Teamleitende, Geschäftsleitung und Verwaltungsrat. Diese Unterschiede in der kritischen Haltung spiegeln wider, wer sich in der Praxis tatsächlich mit der Gestaltung der digitalen Transformation beschäftigt – nämlich in den meisten Fällen die Abteilungsleitenden oder aus der Distanz betrachtet die Führungskräfte. Die Grafik in Abbildung 7 gibt einen Überblick über die Differenzierung der Sichtweisen nach Hierarchiestufe.



“ CHANGE IS THE LAW OF LIFE.
AND THOSE WHO LOOK ONLY TO
THE PAST OR THE PRESENT ARE CERTAIN
TO MISS THE FUTURE. ”

J. F. KENNEDY, 1963

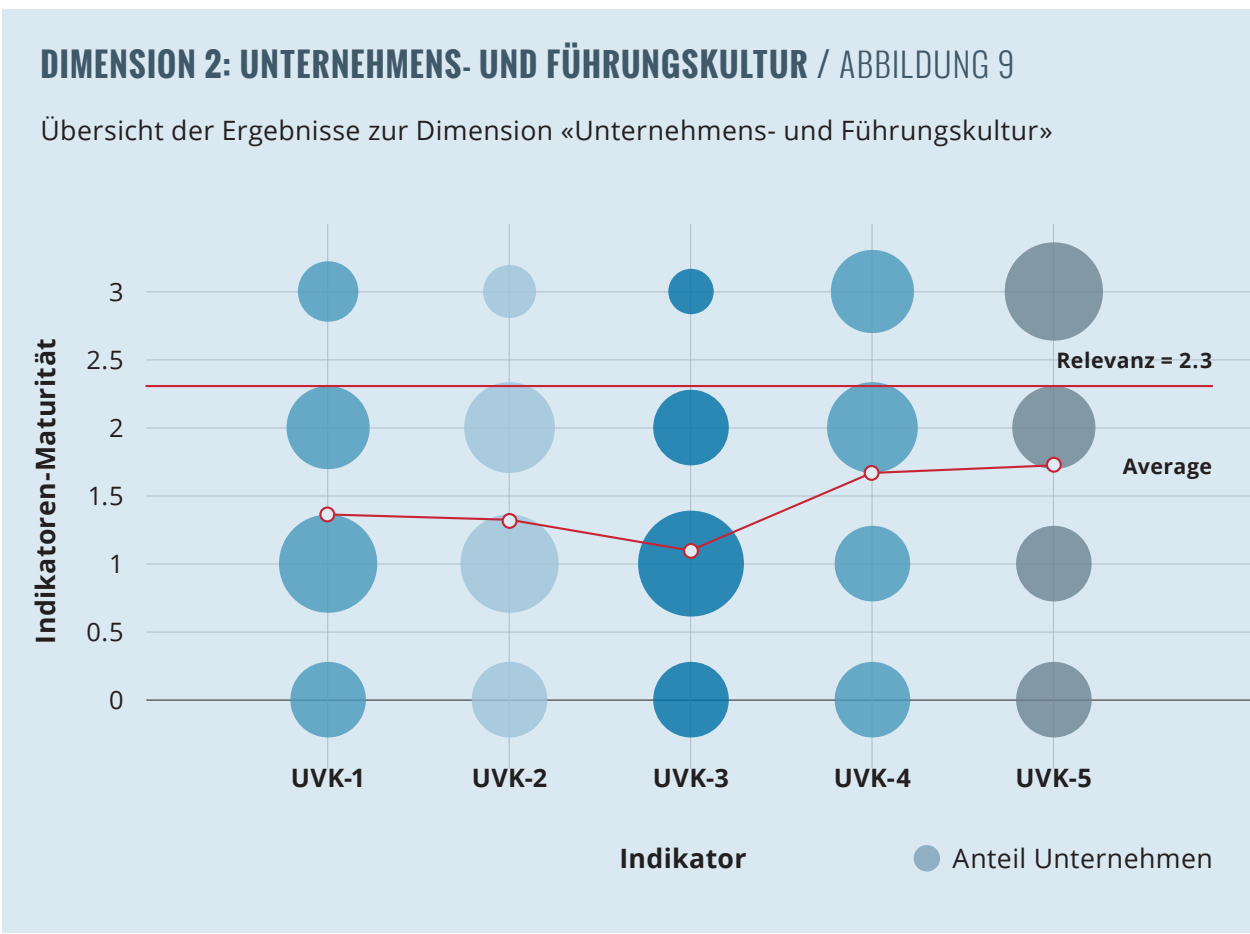
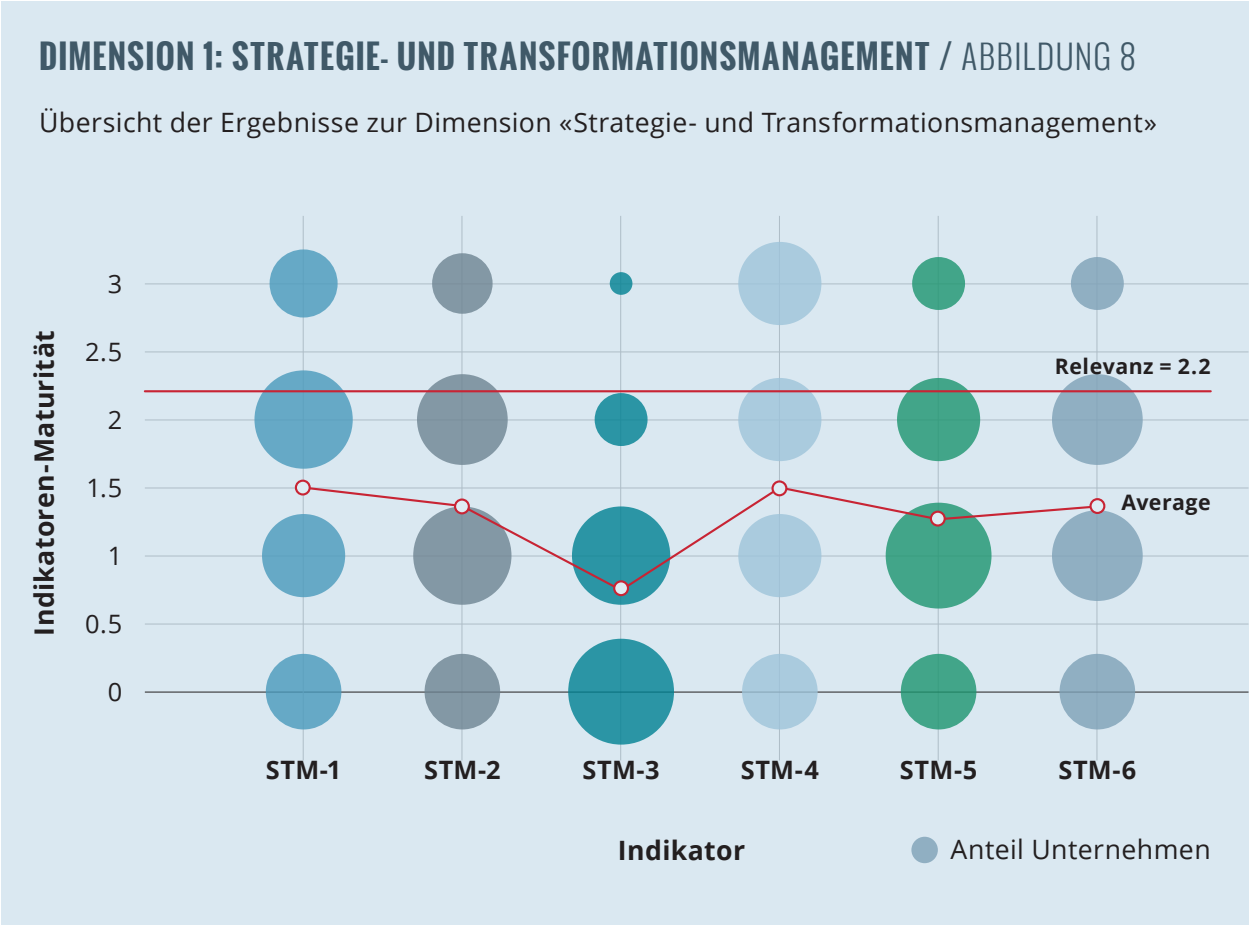
3. ERGEBNISSE DER SIEBEN DIMENSIONEN DES MODELLS

In diesem Kapitel gehen wir auf die Detailspekte der verschiedenen Dimensionen des «Digital Excellence Checkups» ein. Je Dimension werden Indikatoren mit auffälliger Maturität besprochen (Hinweis: Eine Übersicht der Fragen / Indikatoren ist in Kapitel 12 zu finden). Es ergeben sich interessante Erkenntnisse der unterschiedlichen Schwächen- und Stärkenprofile, die auf mögliche Entwicklungspotentiale der Unternehmen im Bereich der Digitalisierung hindeuten.

3.1 Strategie- und Transformationsmanagement

Die Dimension «Strategie- und Transformationsmanagement» erfasst die Verankerung und Umsetzung der digitalen Transformation als ein vom Top-Management unterstütztes und von der Organisation getriebenes Vorhaben. Während viele Indikatoren hier ein einheitliches Bild liefern, ist im Bereich der klaren und konkreten Messgrössen ein deutlich unterdurchschnittlicher Wert zu beachten (siehe Abb. 8): Item 3: «Der Fortschritt der digitalen Transformation in unserer Organisation wird monatlich über definierte, intern bekannte Messkriterien überprüft.» Dies deutet auf ein wichtiges Learning hin: Es ist leichter über Digitalisierung zu sprechen, als sie wirklich erfolg-

reich umzusetzen. Erst mit konkret messbaren KPIs und klarem Reporting wird der Mehrwert der Digitalisierung ersichtlich, deshalb ist es umso wichtiger, dass Unternehmen hier nacharbeiten. Gute KPIs zu finden, ist schwierig und oft kontextabhängig⁴. Erst wenn es dazu einen Konsens über alle Stakeholder hinweg gibt, werden die KPIs auch tatsächlich nützlich.



3.2 Unternehmens- und Führungskultur

In dieser Dimension werden die Offenheit der Mitarbeitenden gegenüber digitalen Technologien sowie das Verständnis für Bedeutung und Konsequenzen von digitalem Wandel abgebildet. Hier zeigt sich, dass viele Unternehmen bereits moderne Arbeitsmodelle verfolgen (Item 4) und auch die dazu erforderliche Infrastruktur bereitstellen (Item 5), jedoch für viele Befragten die Risiken der Digitalisierung gegenüber bestehender Geschäftsmodelle (Item 1) sowie die

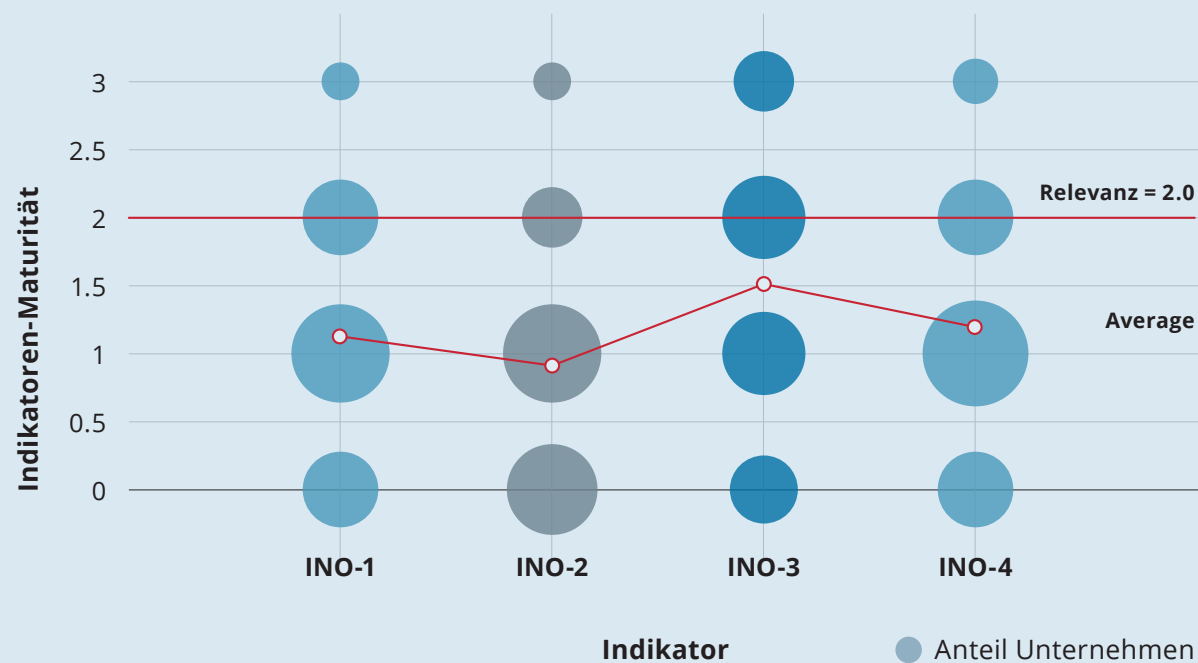
konkreten Konsequenzen des digitalen Wandels (Item 2) noch wenig klar sind (Abb. 9). Darüber hinaus ist bemerkenswert, dass die Berücksichtigung der Digitalisierung in der HR-Funktion (Item 3) wohl noch starken Aufholbedarf hat, was auch im Zusammenhang mit dem aktuellen Fachkräftemangel im ICT-Bereich besonders dringend erscheint⁵.

3.3 Innovationsmanagement

In dieser Dimension wird die Nutzung von digitalen Technologien für die Erneuerung von Prozessen, Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen geprüft. Die Befragten betonten überdurchschnittlich den Mehrwert der Fehlerkultur⁶ für erfolgreiches Innovationsmanagement (Item 3), während auch definierte

4) www.thedigitaltransformationpeople.com/channels/delivery/a-taxonomy-of-24-digital-transformation-kpis/
5) www.srf.ch/news/wirtschaft/fachkraeftemangel-it-stellenbleiben-unbesetzt
6) www.nau.ch/news/schweiz/offener-umgang-mit-fehlern-fordert-innovationen-in-der-schweiz-66296301

DIMENSION 3: INNOVATIONSMANAGEMENT / ABBILDUNG 10



Innovationsprozesse, moderne Methoden sowie die Erweiterung bestehender Ökosysteme als etwa gleichwertig gewichtet wurden (siehe Abb. 10).

3.4 Customer Experience

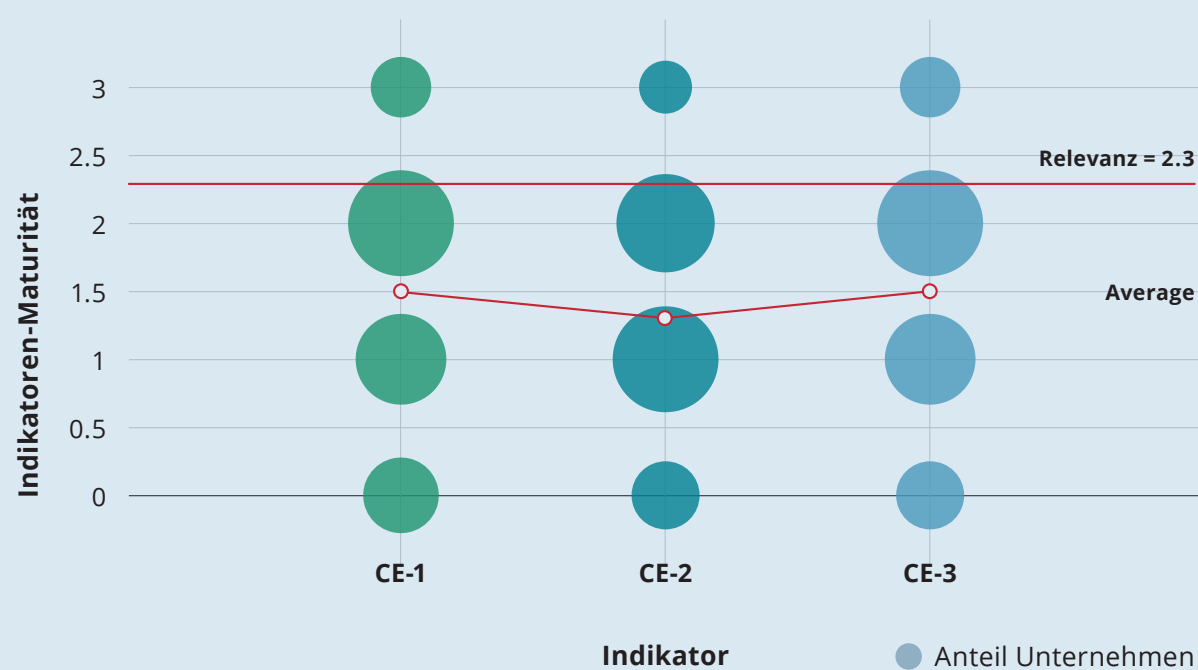
Diese Dimension zeigt das Verständnis für Kundenbedürfnisse sowie die Ausrichtung des Kundenerlebnisses auf das veränderte Kundenverhalten. Wie in der graphischen Auswertung in Abb. 11 ersichtlich, wurden die Kompetenzen in verschiedenen Unterdimensionen ähnlich eingeschätzt, wobei auch hier die Relevanz des Themas klar als wichtiger betrachtet wird als die tatsächliche Fähigkeit der eigenen Organisation.

3.5 Prozessautomatisierung

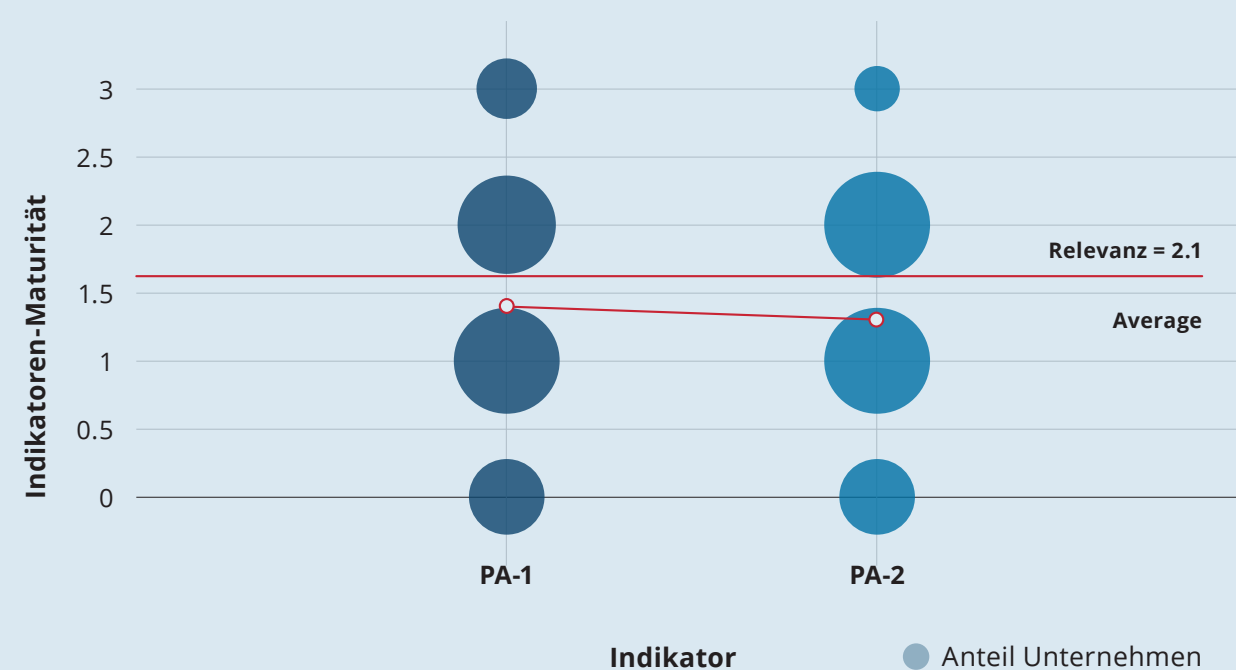
In diesem Teil der Befragung wurde auf die wirtschaftlichen Potentiale digitaler Technologien bei der Verbesserung und Automatisierung von Prozessen geachtet. Viele Befragten lagen im Mittelfeld bei der Einschätzung der eigenen Kompetenzen (siehe Abb. 12), sowohl bei der regelmässigen Überprüfung und Verbesserung bestehender Prozesse (Item 1) als auch bei der Priorisierung und Umsetzung von Prozessinnovationen (Item 2). Das wachsende Interesse an Themen wie Process-Mining deutet auch hier auf den Bedarf nach Kompetenzentwicklung für viele Organisationen hin⁷.

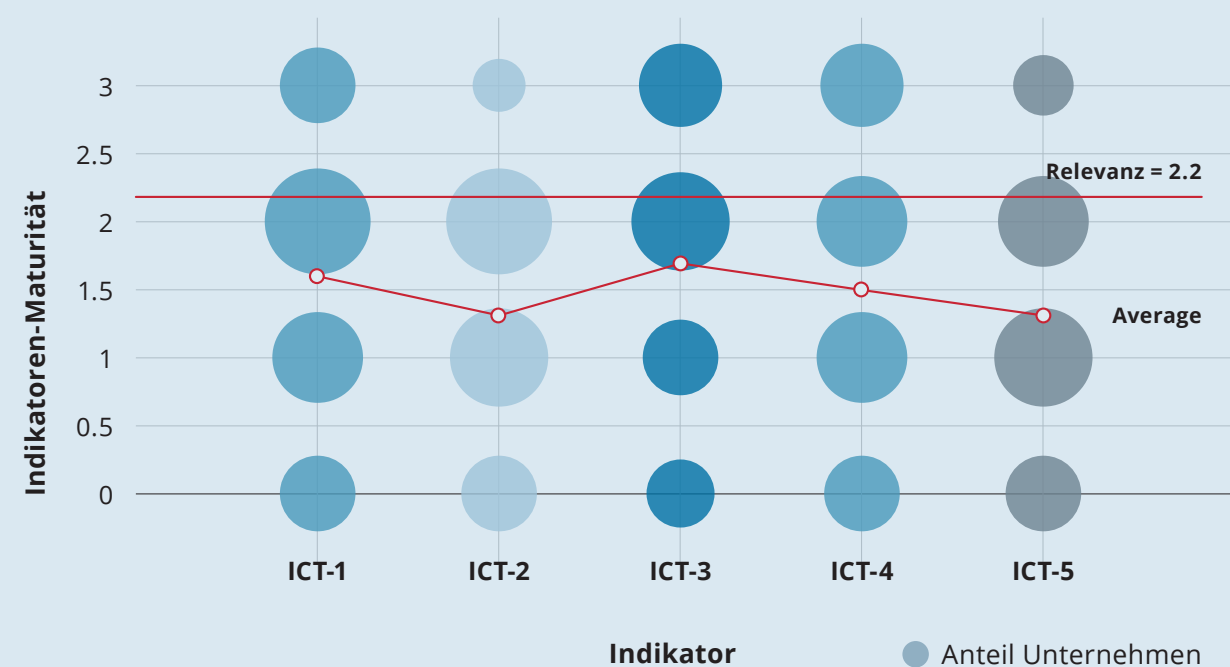
7) www.societybyte.swiss/2023/05/30/mit-process-mining-helfen-wir-den-co2-ausstoss-zu-verringern

DIMENSION 4: CUSTOMER EXPERIENCE / ABBILDUNG 11



DIMENSION 5: PROZESSAUTOMATISIERUNG / ABBILDUNG 12

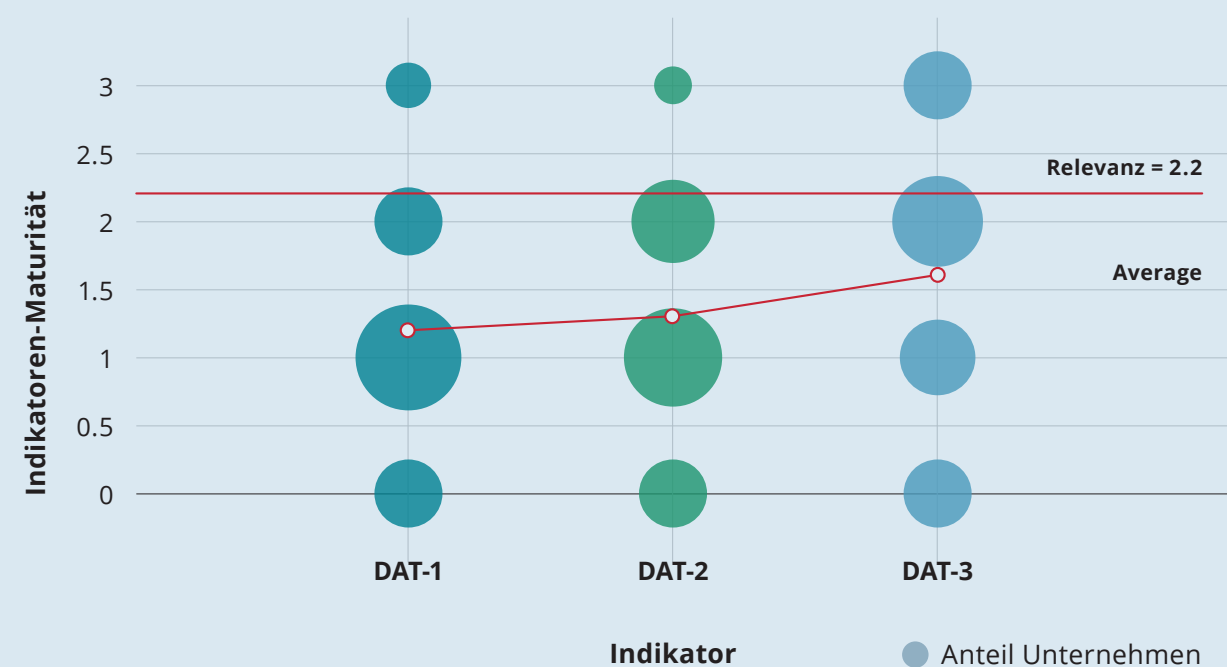


DIMENSION 6: ICT / ABBILDUNG 13**3.6 ICT**

Mit dieser Dimension wird geprüft, ob Betrieb und Entwicklung von digitalen Technologien auf die neuen Herausforderungen der digitalen Transformation ausgerichtet sind. Während die Dokumentation bestehender Architekturen (Item 1), das Bewusstsein gegenüber Cyberrisiken (Item 3), und die Bereitstellung dedizierter Ressourcen für IT-Sicherheit (Item 4) eher als Stärken eingeschätzt werden, so tendierten die Befragten in Bezug auf offene Schnittstellen (Item 2) und eine proaktive Rolle der IT-Abteilung (Item 5) zu kritischeren Antworten (siehe Abb. 13). Dies steht im Einklang mit jüngsten Forschungsergebnissen, welche die Rolle von modularen, offenen Architekturen⁸ (das sog. «Loose Coupling») sowie die neuen Anforderungen⁹ an die IT-Abteilungen im digitalen Zeitalter unterstreichen.

3.7 Daten

In dieser letzten Dimension wurden die Teilnehmenden der Umfrage dazu befragt, ob ihre Organisation ein professionelles Datenmanagement lebt und ob Daten für die Erneuerung von Prozessen, Angeboten und Geschäftsmodellen genutzt werden. Besonders hervorzuheben, ist hier die vergleichsweise hohe Durchschnittsbewertung zum Themenfeld Datenschutz, Privatsphäre und Einhaltung gesetzlicher Standards (Item 3). Das wachsende Konsumentenbewusstsein¹⁰ in diesem Bereich stellt demnach für viele Unternehmen eine starke Motivation dar, hier auch die nötigen Kompetenzen zu entwickeln und zu pflegen.

DIMENSION 7: DATEN / ABBILDUNG 14

8) www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/0960085X.2020.1808541

9) www.forbes.com/sites/danielnewman/2016/07/26/the-changing-role-of-it-in-the-future-of-business/#7ec2a616525d

10) www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/the-consumer-data-opportunity-and-the-privacy-imperative

Data Science ist die Kunst, aus Daten Wissen zu generieren.

datengetrieben. analytisch. nachhaltig.



<https://intersys.ch/leistungen/>

INTERSYS AG
Luzernstrasse 9
4528 Zuchwil / Solothurn
info@intersys.ch
Tel. 032 625 76 76



“ IN ALLEN DIMENSIONEN
BESTEHT HANDLUNGSBEDARF.
AUFFALLEND IST DER GROSSE GAP
IM BEREICH «DATEN». ”

4. AUSGEWÄHLTE BRANCHEN- DOSSIERS

Im Folgenden analysieren wir die Situation in zwei Branchen genauer: in der Verwaltung sowie in der IT und Telekommunikation. Die Maturität ist in diesen beiden Branchen durchschnittlich, doch die Relevanz ist in der Verwaltung unterdurchschnittlich, während sie in der IT / Telekommunikation am höchsten von allen Branchen ist.

4.1 Öffentliche Verwaltung

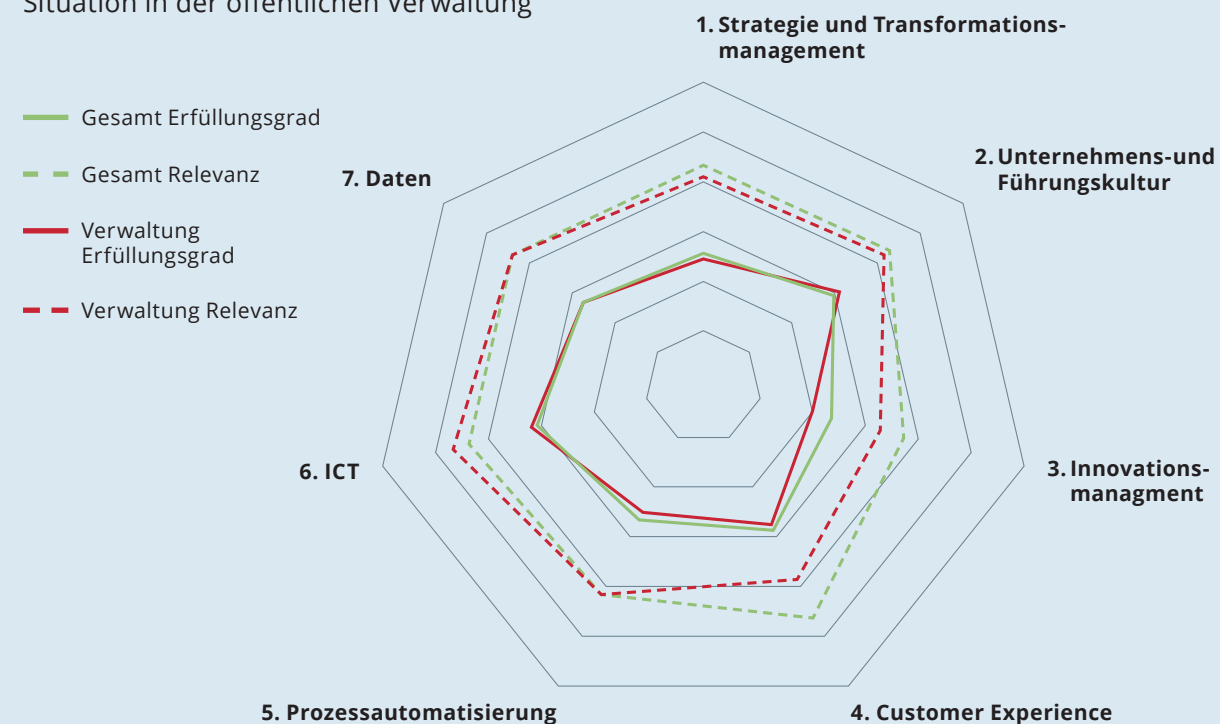
Die Verwaltung hat in allen sieben Dimensionen substanziellen Handlungsbedarf, wie die Grafik in Abbildung 15 (siehe nächste Seite) zeigt. Grosse Unterschiede zwischen den einzelnen Dimensionen gibt es nicht. Der Handlungsbedarf ist in der Dimension «Customer Experience» vergleichsweise am geringsten und in der Dimension «Daten» vergleichsweise am höchsten. Vergleicht man die Verwaltung mit dem Durchschnitt aller befragten Unternehmen, so schneidet sie beim «Innovationsmanagement» und bei der «Customer Experience» unterdurchschnittlich ab, in den Bereichen «Unternehmens- und Führungskultur» sowie «ICT» hingegen überdurchschnittlich. Die Einschätzung der Relevanz entspricht diesem Bild

weitgehend. «Innovationsmanagement» und «Customer Experience» werden klar als wesentlich weniger relevant wie bei durchschnittlichen Unternehmen eingeschätzt, «Unternehmens- und Führungskultur» und «ICT» dagegen als etwas relevanter als bei durchschnittlichen Unternehmen.

Auffallend ist vor allem eines: Die Einschätzungen spiegeln in erschreckender Weise die Haltung wider, dass die Verwaltung nicht innovativ sein soll, sondern – wie dies im öffentlichen Diskurs von vielen Seiten betont wird – als Befehlsempfänger von Parlament und Regierung amten soll. Dieses Phänomen illustriert, wie stark sich Theoriedefizite auf die digitale Transformation auswirken können.

VERWALTUNG / ABBILDUNG 15

Situation in der öffentlichen Verwaltung



Ausgehend von der modernen Public Value Theory, wie sie an der Kennedy School of Government entwickelt wurde, ist beispielsweise Customer Experience wichtig für die Legitimation des Handelns der öffentlichen Verwaltung und deshalb alles andere als wenig relevant. Darüber hinaus ist Innovationskompetenz eine kritische Kompetenz der öffentlichen Verwaltung. Zu dieser zählt der multirationale Stakeholder-Dialog, insbesondere die Stakeholder-Partizipation in Design- und Umsetzungsfragen.

Die aktuelle Situation der digitalen Transformation in der öffentlichen Verwaltung wird also bestimmt durch eine, im modernen Wissenschaftsdiskurs kaum mehr präsente, traditionelle Haltung, welche sich nicht vereinbaren

lässt mit den kulturellen Erfordernissen der digitalen Transformation. Der geringe Handlungsbedarf in der Dimension «Unternehmens- und Führungskultur» korrespondiert mit der Rückständigkeit des Landes bei der digitalen Infrastruktur auf Anwendungsebene (eID, EPD etc.).

Allerdings gibt es nicht «die Verwaltung». Die Unterschiede zwischen den einzelnen Organisationen sind sehr gross. Während beispielsweise einzelne Ämter digitale Vorreiter sind und teilweise seit Jahren in die digitale Transformation investieren, warten andere die Aufträge der Politik ab und beschränken die Zusammenarbeit mit den Stakeholdern auf Vernehmlassungen, welche generell in der Schweiz äusserst korrekt durchgeführt werden.

Daraus leitet sich die Frage ab: Ist es der Wille des Souveräns, dass Innovationen in den Parlamenten beschlossen werden und die Customer Experience in den Regierungen definiert wird? Oder sollen Innovationen von jenen, welche praktische Umsetzungserfahrungen besitzen, wesentlich mitbestimmt werden?

Auffallend ist weiter der grosse Handlungsbedarf im Bereich «Daten». Ein professioneller Umgang mit Daten ist für viele Verwaltungsaufgaben schlicht essenziell – und zwar sowohl in der Primärnutzung als auch in der Sekundärnutzung. Es ist sehr zu begrüßen, dass einzelne Ämter sich hier neu und modern ausgerichtet haben durch Etablierung neuer Register, Investitionen in Open Government Data und durch Aufbau von Know-how in State-of-the-

Art-Datenwissenschaft. Aber es ist trotzdem wichtig, dass hier alle Ämter nachziehen, zumal die Vorreiter gezeigt haben, was möglich ist. Die API-Architektur der Bundeskanzlei hat unter anderem für eine analytische Sekundärdatennutzung gute Grundlagen geschaffen.

IT / TELEKOMMUNIKATION / ABBILDUNG 16

Situation im Sektor IT / Telekommunikation

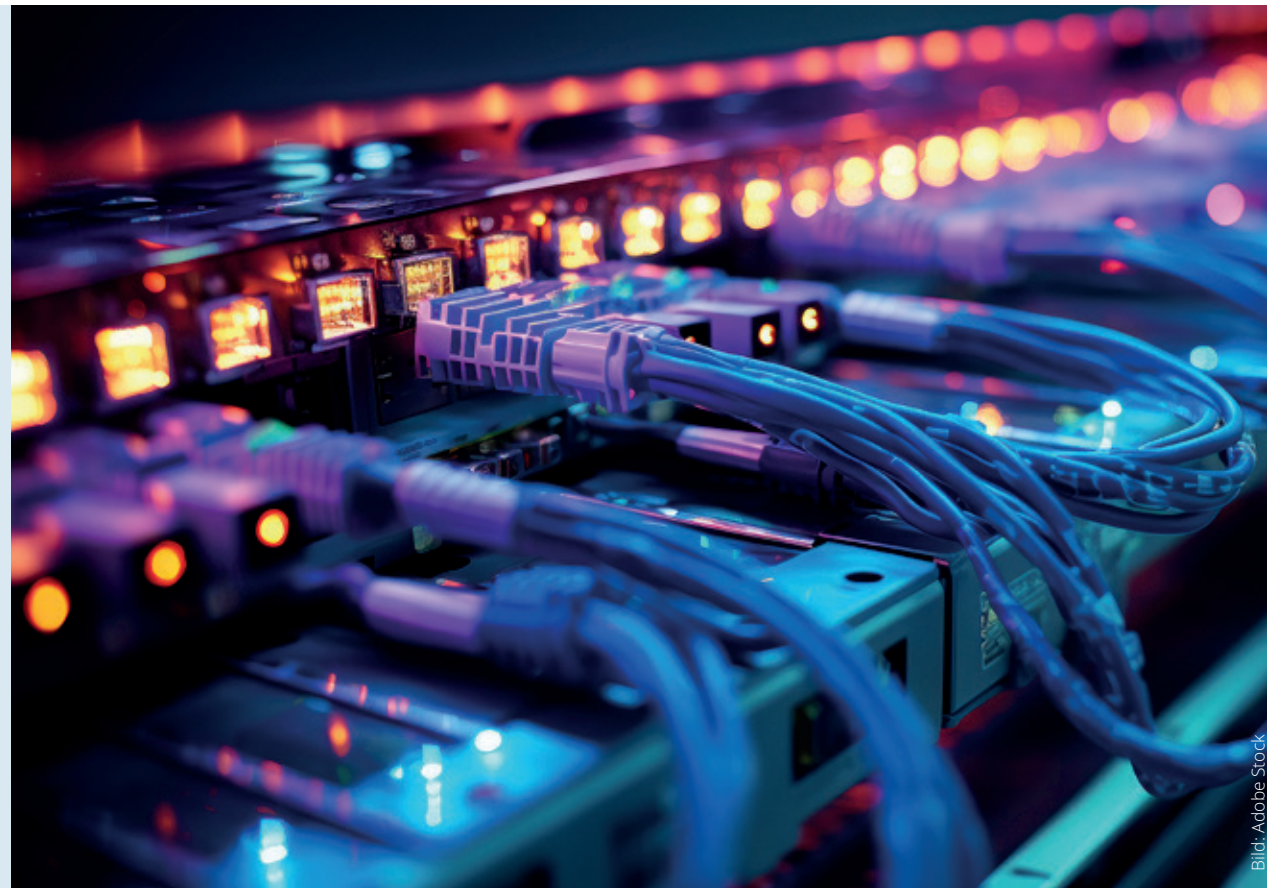
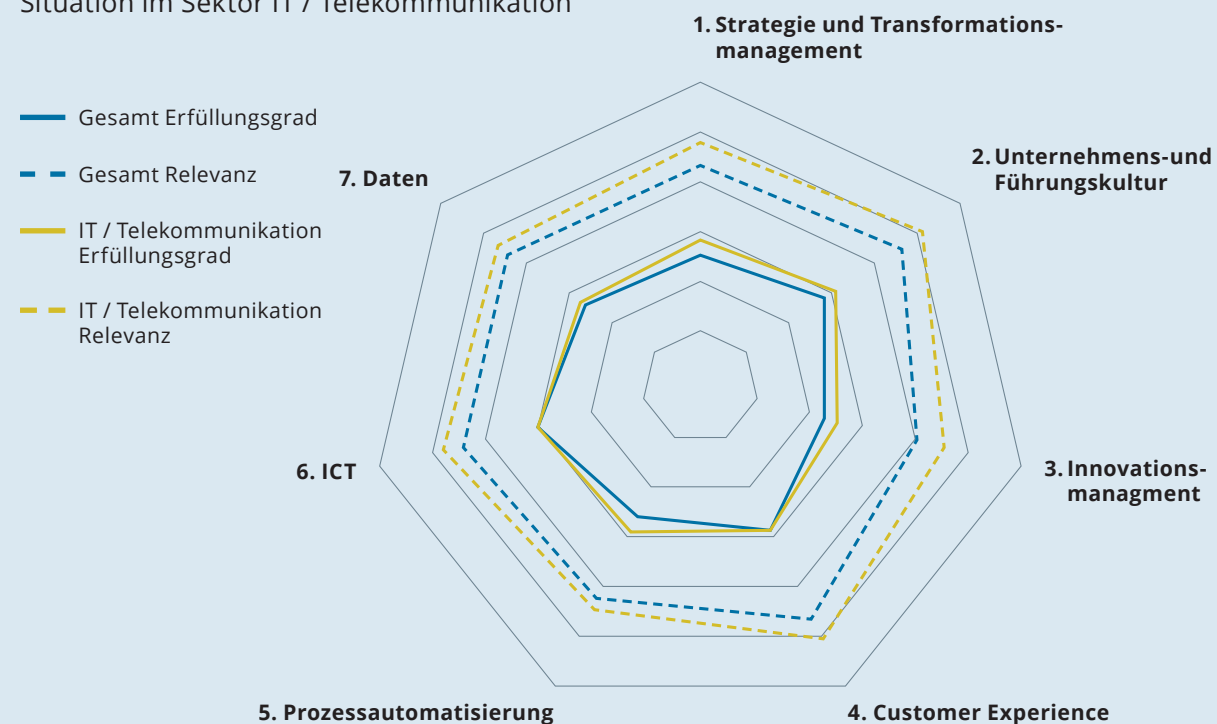


Bild: Adobe Stock

4.2 IT / Telekommunikation

In der IT / Telekommunikation ist die Situation eindeutiger und insgesamt noch weniger zufriedenstellend als in der öffentlichen Verwaltung. Sie hat in allen sieben Dimensionen grossen Handlungsbedarf, wie die Grafik in Abbildung 16 zeigt. Den grössten Handlungsbedarf gibt es in Bezug auf die «Customer Experience», weil diese als besonders relevant eingeschätzt wird. Dahinter steht eine klar gewollte Orientierung am Nutzen für die Kundinnen und Kunden. Am geringsten ist der Handlungsbedarf in der Prozessautomatisierung. Hier ist man klar weiter als in anderen Branchen und sieht gleichzeitig die Relevanz als vergleichsweise gering an. Dies entspricht der Tradition der informationsorientierten Unternehmensführung, welche davon ausgeht, dass die digitale Transformation durch

das Teilen und kreative Nutzen von Informationen mehr Wert schafft als durch ihre automatisierte Bewirtschaftung.

Erstaunlicherweise wird die Relevanz der digitalen Transformation in der Dimension «ICT» als nicht besonders hoch angesehen, woraus in dieser Dimension der zweitgeringste Handlungsbedarf resultiert. Hier ist davon auszugehen, dass die Bewertungsperspektive themenspezifisch eine andere ist, weil ICT eine so zentrale Rolle für die Branche spielt und ihr Vorhandensein eine Selbstverständlichkeit ist.

Ausserdem fällt auf, dass die Relevanz der Dimension «Unternehmens- und Führungskultur» noch höher eingeschätzt wird als die Relevanz der Dimension «Customer Experi-

ence». Digitale Transformation lebt von der Partizipation möglichst vieler Wissensträgerinnen und -träger sowie einer Balance zwischen Top-Down- und Bottom-Up-Steuerung. Diese setzt eine hohe digitale Maturität der Unternehmens- und Führungskultur voraus, weshalb diese auch so besonders wichtig für die IT- / Telekommunikations-Branche ist.

Bemerkenswert ist auch die eher geringe Bedeutung des Innovationsmanagements, welche einher geht mit einer eher geringen Maturität in diesem Bereich. Dies lässt sich durch die Natur der Märkte erklären. In der IT besteht die Innovation oft in der Nutzung von Bleeding-Edge-Technologien, die oft nicht als Innovation, jedenfalls nicht als Geschäftsinnovation, wahrgenommen werden. Geschäftliche Inno-

vationen gab es in den letzten Jahren hingegen kaum, sie passieren eher bei den Auftraggebern. In der Telekommunikation geht es dagegen vor allem einerseits um den Bau von Infrastruktur, wobei jene auf der Applikationsebene eher geringe kommerzielle Bedeutung hat, und andererseits um die Unterstützung der Kunden in ihrer digitalen Transformation. Beide Geschäftsfelder werden offensichtlich als weniger innovationsgetrieben wahrgenommen. Trotzdem ist die besonders geringe erreichte Maturität im Bereich Innovation ein Warnsignal.



“ DIE DIGITALE
TRANSFORMATION BENÖTIGT
STRATEGIE- UND
PROJEKTARBEIT. ”

5. KMU: HERAUS- FORDERUNGEN UND LÖSUNGSANSÄTZE

Die Schweiz ist ein KMU-Land: über 600'000 kleine und mittelgrosse Unternehmen beschäftigen drei Millionen Erwerbstätige in der Schweiz¹¹. KMU verfügen in der Regel über weniger Technologiewissen und weniger spezialisierte Mitarbeitende als Grossunternehmen. Aber auch sie sollten bzw. müssten sich digital transformieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Die Treiber der digitalen Transformation sind die Digitalisierung mit den Vorteilen digitaler Technologien sowie der Prozessautomatisierung. Es sind jedoch auch die Kundinnen und Kunden, die veränderte Anforderungen an die KMU kommunizieren, und die Firmen selbst, welche effizienter, günstiger und schneller wirtschaften wollen.

Durch den dadurch entstehenden Druck auf die meisten KMU, sich (digital) zu transformieren, entstehen neue Strategien, Geschäftsmodelle und Arbeitswelten. Dies wiederum bedarf viel Strategie- und Projektarbeit: Extern müssen der Markt und die (digitalen) Technologien verstanden werden und intern sind Ressourcen

notwendig, um die neuen Initiativen zu entwickeln. Dies birgt Risiken (hier werden primär die Abhängigkeit von der IT und dem Internet sowie die Cybersicherheit und der Datenschutz genannt) und bedingt, dass die Barrieren, sprich eigentlichen Herausforderungen, proaktiv identifiziert werden, um im strategischen Veränderungsprozess der digitalen Transformation die richtigen Ansprüche und Erwartungen zu definieren.

11) Bundesamt für Statistik (2023): Kleine und mittlere Unternehmen, www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen/kmu.html

Das Autorenteam Kirchgeorg und Beyer¹² betrachtet die digitale Transformation deshalb primär als Managementherausforderung, weil sowohl Produktivitätspotenziale und wirtschaftliches Wachstum angetrieben werden, gleichzeitig aber auch Geschäftsmodelle, Strategien, Prozesse und Strukturen transformiert werden sollen. Auch Start-ups greifen durch den technologischen Wandel die Kerngeschäfte etablierter KMU an.

Die Schweizer KMU-Grundlagenstudie zur digitalen Transformation¹³ zeigte, dass als grösste Herausforderung für (erfolgreiche) Transformationsprojekte das fehlende Know-how angesehen wird, und zwar erstaunlicherweise bei den Führungskräften, also derjenigen Gruppe, die dem Unternehmen den grössten Fortschritt in der Digitalisierung und der Innovationsstärke zutraut: 48 % aller an der Umfrage beteiligter Unternehmen (42 % der KMU und 58 % der Grossunternehmen) erachteten das fehlende Know-how der Führungskräfte als grösste Barriere, gefolgt vom fehlenden Know-how der Mitarbeitenden (42 %). Neben dem fehlenden Know-how folgt der hohe Zeitaufwand bzw. das Fehlen von genügend Zeit als zweiter

Hauptgrund, der von 42 % der Unternehmen (mit 46 % die verständlicherweise höchste Barriere in KMU vs. 35 % in Grossunternehmen) als Barriere genannt wird.

Auch die fehlende Veränderungsbereitschaft bei den Führungskräften (33 %) und Mitarbeitenden (32 %) ist von hoher Bedeutung und zeigt die Wichtigkeit, in der Projektvorbereitung die Teams zu sensibilisieren, Wissen zu vermitteln

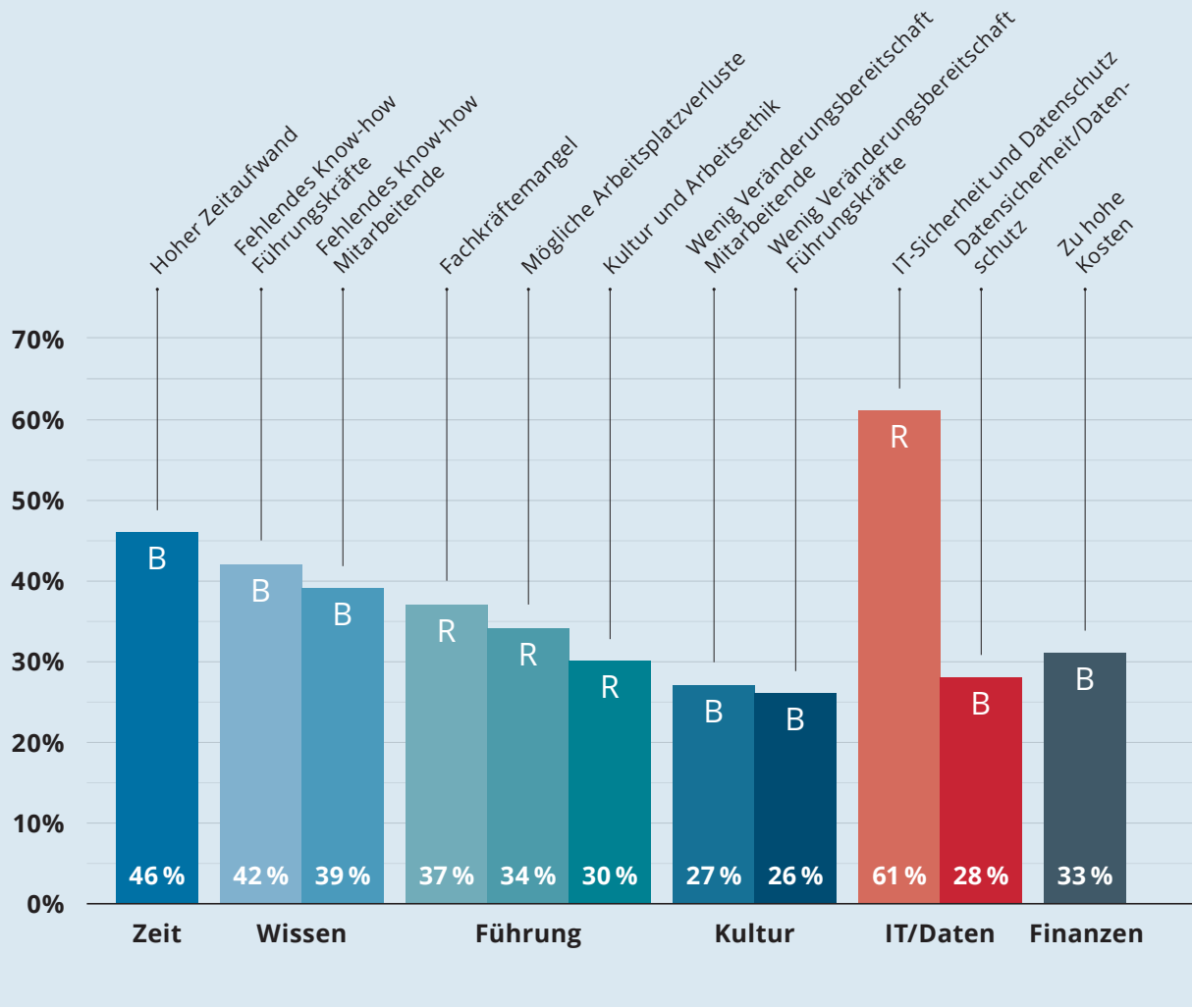
und den Führungsansatz bzw. die kulturelle Komponente im Veränderungsprozess zu beachten. Abbildung 1 fasst alle Barrieren/Herausforderungen und Risiken der digitalen Transformation zusammen.

Dieser Veränderungsprozess ist speziell bei der internen digitalen Transformation hin zu einer modernen Arbeitswelt spürbar. Kurz vor COVID-19 wurde in einer zweiten Studie¹⁵

festgestellt, dass bezüglich der «Workplace Transformation» der grösste Unterschied zwischen KMU und Grossunternehmen in der Wahrnehmung einer unpassenden Führungs- und Organisationsstruktur sowie der mangelnden Mitarbeiterakzeptanz bzw. wenig Veränderungsbereitschaft für die digitale Transformation liegt. Beides wird bei Grossunternehmen als höhere Barriere eingeschätzt als in KMU. Obwohl der Grossteil der Unternehmen ihre Unternehmensstruktur noch nicht an die Anforderungen der Arbeitswelt 4.0 angepasst hat, nehmen Grossunternehmen diese unpassenden Führungs- und Organisationsstrukturen als grössere Herausforderung wahr (25 % der KMU und 60 % der Grossunternehmen erachten dies als Herausforderung).

HERAUSFORDERUNGEN DER TRANSFORMATIONSPROJEKTE / ABBILDUNG 17

Wenn Barrieren (B) und Risiken (R) frühzeitig vom Management adressiert werden, können Transformationsprojekte erfolgreicher umgesetzt werden¹⁴.



12) Kirchgeorg, Manfred & Beyer, Christina (2016): Herausforderungen der digitalen Transformation für die marktorientierte Unternehmensführung, In: Heinemann, G., Gehrckens, H., Wolters, U. (Hrsg.), 'Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel'. Springer Gabler, Wiesbaden.

13) Peter, Marc K. (Hrsg.) (2017): KMU-Transformation: Als KMU die Digitale Transformation erfolgreich umsetzen. Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden. FHNW Hochschule für Wirtschaft, Olten. Bezug: www.kmu-transformation.ch.

14) Peter, Marc K. (2023): Digitaler Masterplan für KMU: So gelingt die digitale Transformation in Ihrem Unternehmen, Beobachter Edition & Handelszeitung, Zürich. Bezug: www.digitaler-masterplan.ch.

15) Peter, Marc K. (Hrsg.) (2019): Arbeitswelt 4.0: Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten. Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden. FHNW Hochschule für Wirtschaft, Olten. Bezug: www.arbeitswelt-zukunft.ch.

Auch fehlende bzw. keine ausreichend stringente Strategie werden von vielen KMU (30 %) und Grossunternehmen (40 %) als grosse Herausforderung wahrgenommen. Dies ist möglicherweise auch darauf zurückzuführen, dass 70 % der KMU und 53 % der Grossunternehmen über keine definierte und den Mitarbeitenden bekannte Strategie zur Arbeitswelt 4.0 verfügen.

Die wahrgenommenen Vorteile der KMU sind die flachen Hierarchien und kurzen Entscheidungswege, bezüglich welcher die Grossunternehmen grössere Herausforderungen sehen. Diese haben hingegen ihre Strategiearbeit besser im Griff. KMU sollten aus diesem Grund bewusst einen stärkeren Fokus auf die Strategiearbeit setzen und dabei ihre Agilität und Flexibilität als Vorteile nutzen, um beispielsweise Produkt- und Markttests zu neuen digitalen Produkten und Dienstleistungen (z. B. in der Form von Prototypen) durchzuführen.

Kaltenrieder¹⁶ bietet **vier konkrete Lösungsansätze** für die Herausforderungen der digitalen Transformation an:

1. Investitionen in die Personalentwicklung, damit digitale Innovation breiter abgestützt und interne digitale Kompetenzen aufgebaut werden.
2. Definition klarer Ziele (und Fokus) in der Strategie mit konsequenter Umsetzung.
3. Nutzung von Förderprogrammen, um externe digitale Kompetenzen zu nutzen.
4. Kooperationen mit Hochschulen oder externen Experten/Unternehmen, um die digitale Strategiearbeit zu unterstützen.

Es ist erfolgskritisch für die digitale Transformation in KMU, dass Strategieworkshops durchgeführt werden und die in Abbildung 17 genannten Herausforderungen diskutiert und



entsprechende Massnahmen frühzeitig definiert werden. Diese Massnahmen fliessen in den Veränderungsprozess (das Change-Management) für die Transformation ein und bedürfen einer periodischen Kontrolle, um die Notwendigkeit weiterer Massnahmen zu erkennen.

Hier wiederum präsentieren sich zwei Praxistools für KMU, welche in kurzer Zeit viel Input in die Strategiediskussion liefern:

1. Der «Workshop-Canvas» zur digitalen Transformation, welcher anhand der sieben Handlungsfelder der digitalen Transformation Strategiefragen präsentiert¹⁷.
2. Der «Digital Excellence Checkup» von swissICT¹⁸: Er hilft anhand der Faktoren, frühzeitig mögliche Herausforderungen

im gemeinsamen Verständnis der aktuellen digitalen Reife zu identifizieren.

So werden in Strategieworkshops und Diskussionen die Potenziale für die digitale Transformation rasch identifiziert und die Strategiearbeit für KMU gangbar gemacht.

16) Kaltenrieder, Bramwell (2023): Digitale Transformation in KMUs: Herausforderungen und Lösungsansätze, Rochester-Bern Executive Programs, Bern, 31. Mai.

17) digitaler-masterplan.ch/workshop-vorlagen-check-liste/

18) www.swissict.ch/checkup/



**TRANSFORMING SWITZERLAND
INTO A LEADING DIGITAL NATION**

Join our mission and become a member today!

digitalswitzerland.com



“ DIE DIGITALE REIFE EINES
UNTERNEHMENS BEEINFLUSST IN
HOHEM MASSE DIE WAHL DES DIGITALEN
ENTWICKLUNGSPFADS. ”

6. ANWENDUNG DES «DIGITAL EXCELLENCE CHECKUPS»

6.1 Die transformative Kraft der Digitalisierung

Die Digitalisierung geht weit über einen reinen technologischen Wandel hinaus. Sie hat einen umfassenden Einfluss auf die strategische Unternehmensplanung, Unternehmensprozesse, Marketing, Organisations- und Projektmanagement sowie auf die Anforderungen an das Leadership im Unternehmen. Darüber hinaus bringt sie auch gesellschaftliche Veränderungen mit sich. Dieser Transformationsprozess wird von der zunehmenden Vernetzung elektronischer Geräte, wie dem Internet der Dinge, vorangetrieben. Zudem gewinnt die Nutzung von Daten, sei es Big Data oder Analytics, in allen Unternehmensfunktionen an Bedeutung.

Die Zukunft wird Lösungen hervorbringen, so dass intelligente Maschinen Aufgaben übernehmen, die bisher ausschliesslich Menschen vorbehalten waren. Ein Beispiel dafür sind autonome Fahrzeuge. Diese technologischen Fortschritte verändern grundlegend die Arbeitswelt und stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen.

Die Digitalisierung ist daher ein tiefgreifender Wandel, der die gesamte Gesellschaft prägt und Unternehmen dazu zwingt, sich anzupassen und innovative Lösungen zu finden. Nur wer diesen Transformationsprozess aktiv gestaltet, wird langfristig erfolgreich sein.

6.2 Ausprägungen und Entwicklungsstufen der digitalen Transformation

Aus der Analyse zahlreicher Fallstudien wird ersichtlich, dass Unternehmen eine oder mehrere sogenannte digitale Basisstrategien mit individuellen Zielen verfolgen. Diese insgesamt drei Ausprägungen der digitalen Transformation von Unternehmen erfordern die Entwicklung von Erfolgspotentialen in unterschiedlichen Bereichen des ROM-Modells¹⁹.

¹⁹⁾ Kaltenrieder, B., Peter, M.K. & Reinhardt, K. (2024): Digitale Wettbewerbsvorteile in der Praxis: Wie Sie erfolgreich digitale Strategien planen, umsetzen und verankern (Schäffer Poeschl) (in Erarbeitung).

1. Digitally Enhanced Business:

Mit dem primären Ziel der Effizienzsteigerung geht es hier um die Vereinfachung und Digitalisierung bestehender Prozesse und Funktionen. Typische Anwendungsbereiche sind die Digitalisierung der Interaktion zwischen der Organisation und ihren Kundinnen und Kunden, die digitale Umgestaltung von Kern- oder Produktionsprozessen oder die Automatisierung von HR-Prozessen. Auch als Grundlage für weitere Schritte werden in dieser Phase oft agile Praktiken eingeführt und neue Fähigkeiten aufgebaut. Der Fokus dieses Ansatzes liegt somit auf der

Ressourcen-Ebene, ebenfalls können Teile der Angebotsebene betroffen sein. Ohne ein Durchlaufen dieses Schritts können die Phasen 2 und 3 selten erfolgreich umgesetzt werden.

2. Digitally Expanded Business:

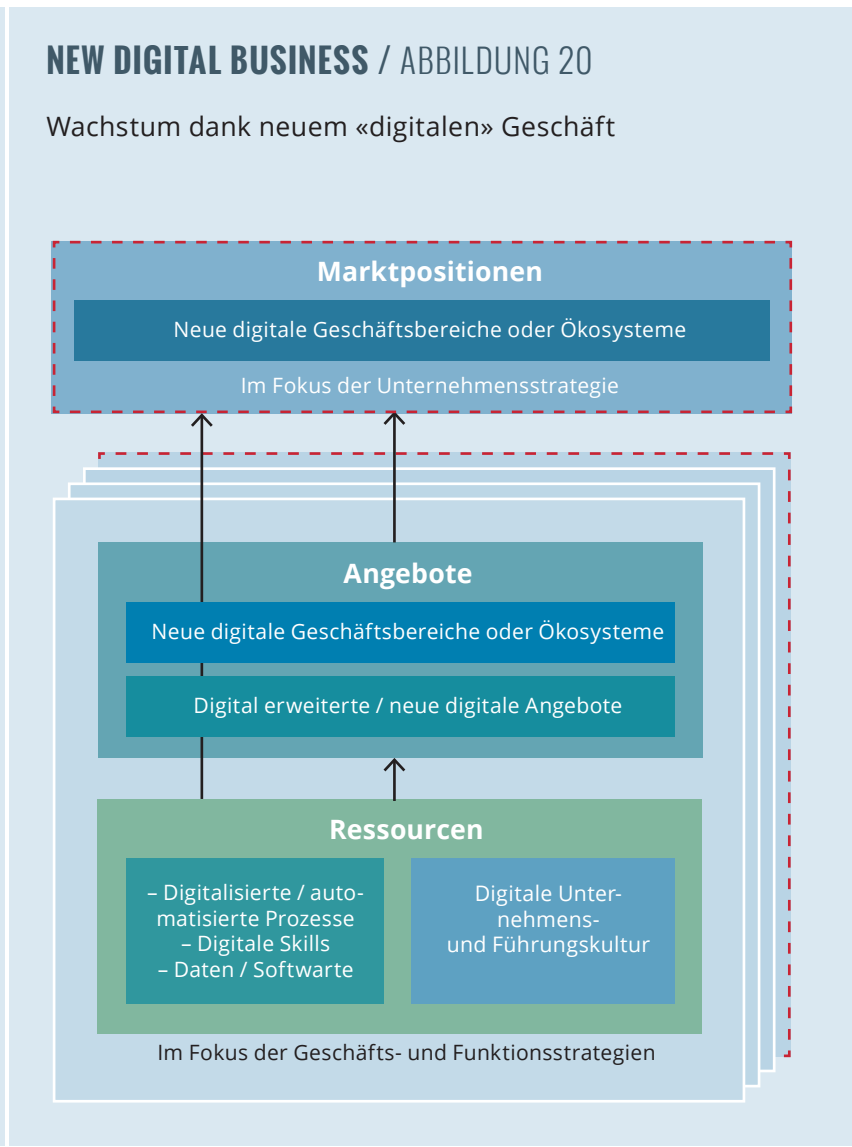
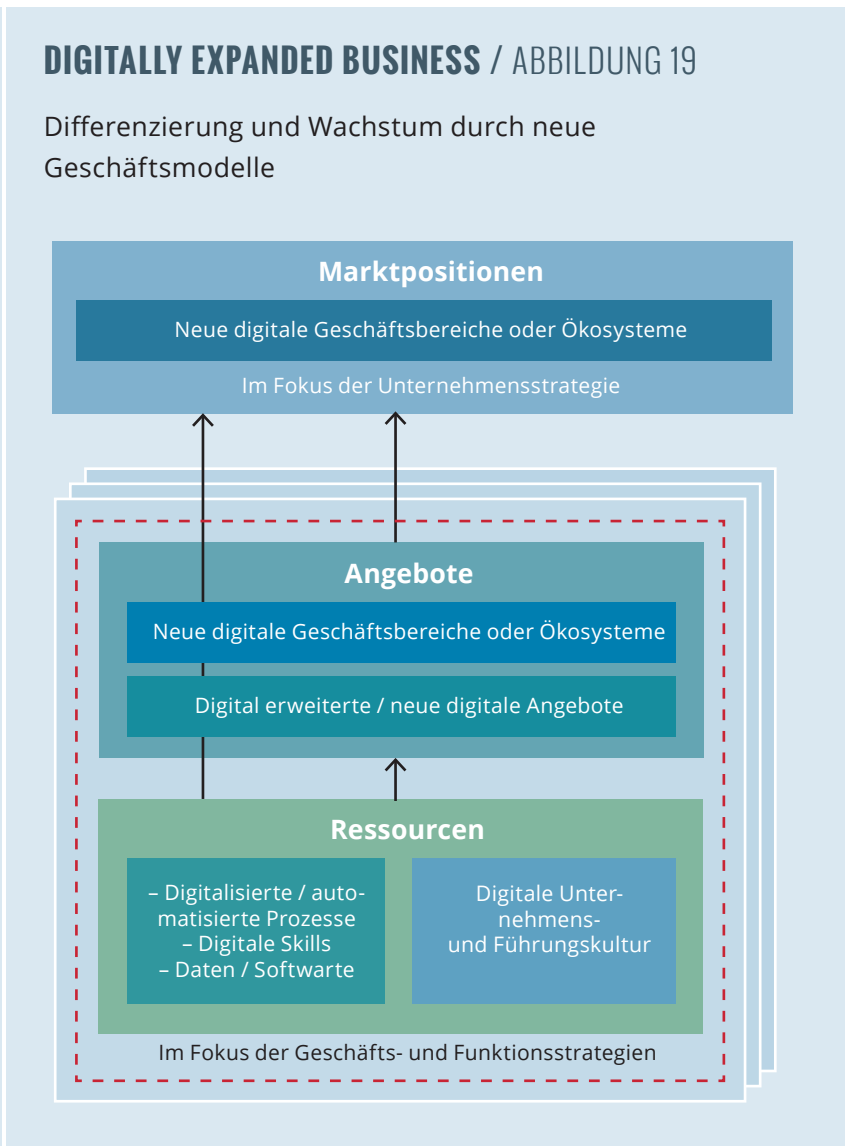
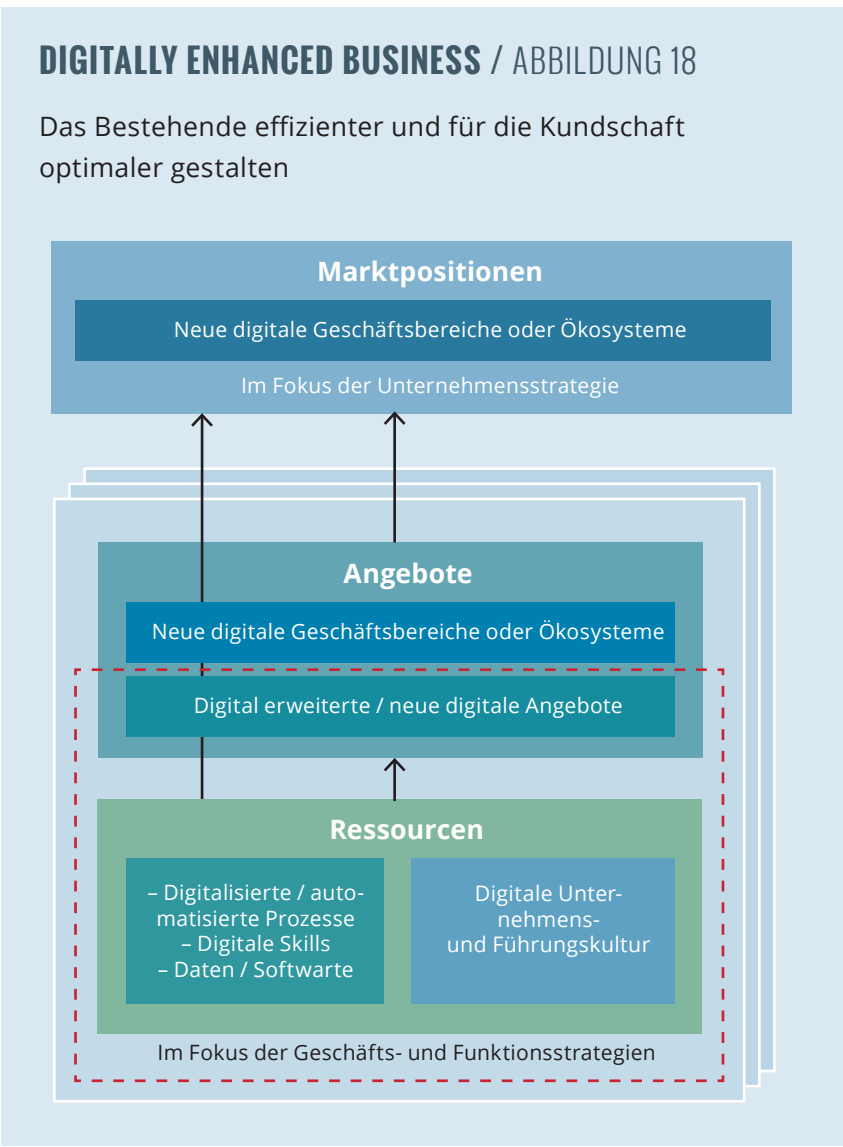
Diese oft unternehmensweite Umgestaltung von Organisationen kommt einer Neuerfindung des bestehenden Geschäfts gleich. Mit dem Aufbau eines digitalen Geschäftsmodells wird die Grundlage für Differenzierung und neues Wachstum im bestehenden Markt geschaffen. Ein Beispiel ist ein Einzelhändler, der ein vollständiges

integriertes Kundenerlebnis über all seine physischen und digitalen Kanäle bietet. Die Angleichung traditioneller organisatorischer Silos, die Einführung geeigneter Governance-Modelle sowie die Hinzunahme neuer Talente sind wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Transformation. Betroffen in diesem Ansatz sind somit die Angebots- und Ressourcen-Ebene des Unternehmens.

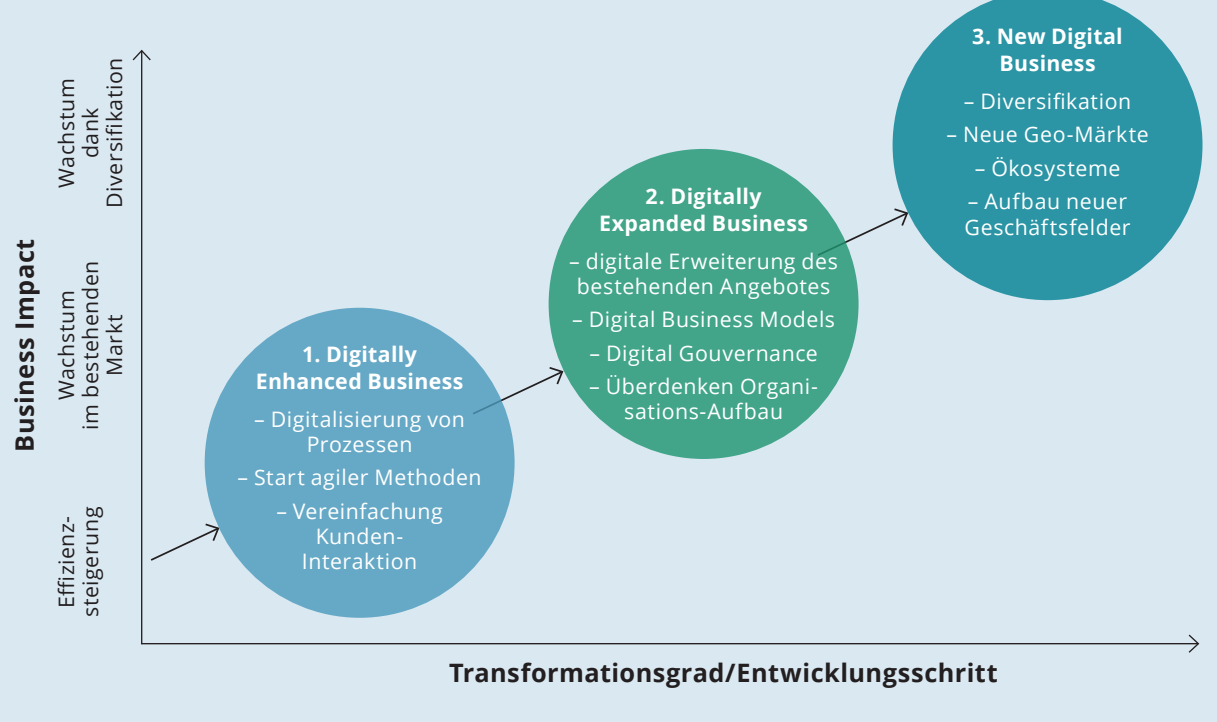
3. New Digital Business:

Bei diesem Diversifikationsschritt geht es um die Schaffung neuer Erlösquellen. Dies kann

durch das Erschliessen neuer geographischer Märkte über digitale Vertriebswege, eine Vor- und Rückwärtsintegrationen über digitale Wertschöpfungssysteme (Ökosysteme) oder den Aufbau neuer Geschäftsfelder bewerkstelligt werden. Letzteres kann beispielsweise über den Zukauf von Start-ups oder organisch über den selbstständigen Aufbau etabliert werden. Diese Basisstrategie betrifft einerseits die Ebene der Marktpositionen (Portfolio), andererseits je nach Umsetzungsansatz auch die Angebots- und Ressourcen-Ebene.



DIMENSION 4: CUSTOMER EXPERIENCE / ABBILDUNG 21

Abbildung 21: Entwicklungsstufen der digitalen Transformation²⁰

Die drei Ansätze werden üblicherweise sequenziell angewendet, wie in Abbildung 21 dargestellt. Mit einem Start im «Digitally Enhanced Business» werden einerseits Prozesse digitalisiert, andererseits aber auch Kompetenzen aufgebaut, die den späteren Schritt zum «Digitally Expanded Business» überhaupt auch erst ermöglichen. Um ein «New Digital Business» aufbauen zu können, sind entsprechende Erfahrungen aus den beiden vorausgehenden Stufen empfehlenswert.

6.3 Anwendung eines Reifegrad-Assessments im Transformationsprozess

Als Grundlage für die Wahl der digitalen Ausprägung der nächsten Transformationsphase ist der Kontext zu analysieren. Insbesondere nachfolgende Faktoren sind dabei zu berücksichtigen:

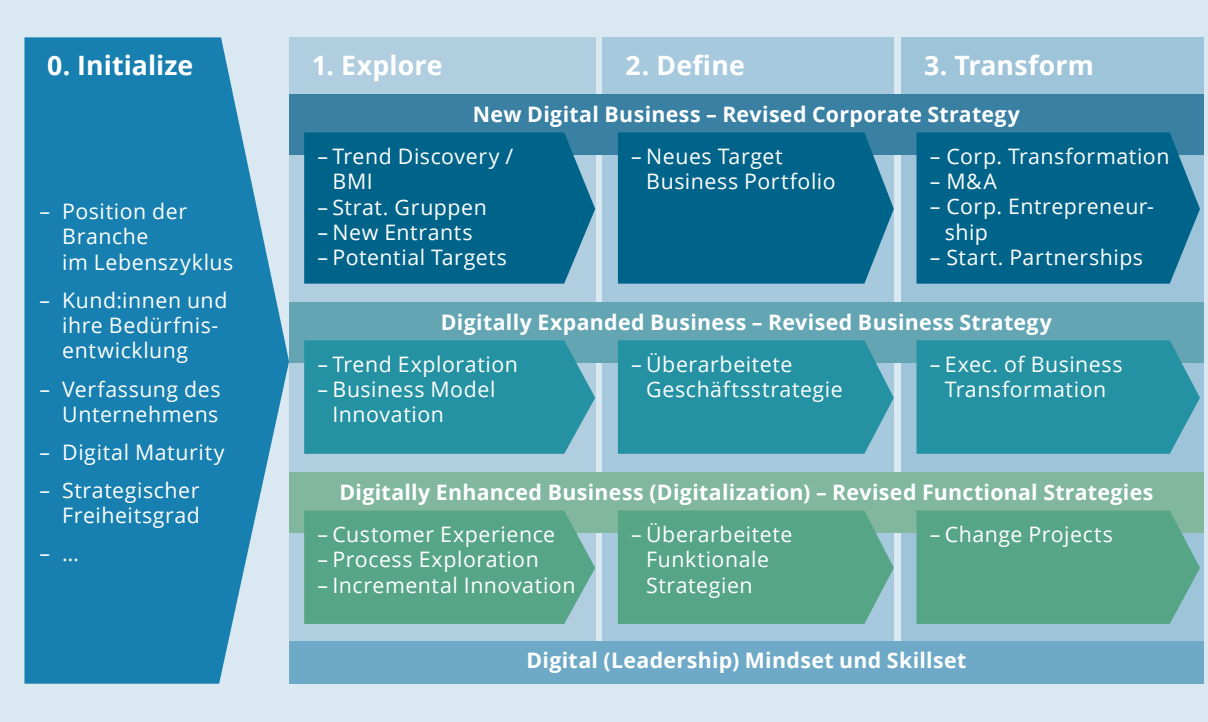
Externer Kontext

1. Position des Unternehmens im Branchenzyklus
2. Erwartete Entwicklung der Marktkräfte

Interner Kontext

3. Relative Marktposition im Wettbewerb heute
4. Relatives Ressourcenpotenzial heute (u. a. Innovationskraft, digitale Reife, digitale Fähigkeiten)

Die digitale Reife des Unternehmens und die Maturität der verschiedenen Dimensionen sind im Zusammenhang mit dem Ressourcenpotential eine entscheidende Kenngrößen (siehe Abb. 22). Der «Digital Excellence Checkup» von swissICT – insbesondere mit seiner Benchmark-Funktion – leistet bei der Erhebung

DIFFERENZIIERTER PROZESS DER DIGITALEN TRANSFORMATION²¹ / ABBILDUNG 22

der digitalen Ausgangsposition wertvolle Dienste, ebenso bei der kontinuierlichen Überprüfung des Fortschritts. Für eine solide Erhebung der digitalen Reife resp. der Handlungsfelder wird eine breite Erhebung empfohlen, die sowohl die verschiedenen Bereiche als auch alle Hierarchieebenen abdeckt. Neben Führungskräften sollten auch ausgewählte Fachpersonen ohne Führungsfunktion befragt werden. swissICT bietet zur kostengünstigen Reifegrad-Erhebung den sogenannten Unternehmens-Checkup²² an.

Auf der Grundlage einer gesamtheitlichen Analyse kann anschliessend die Position des Geschäfts respektive eines Geschäftsbereichs in der «Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Matrix» hergeleitet werden. Die Markt-

attraktivität ergibt sich aus der Analyse des externen Kontextes (Punkte 1 und 2), die Wettbewerbsstärke resultiert aus der Analyse des internen Kontextes (Punkte 3 und 4).

Vor diesem Hintergrund kann unter Berücksichtigung der Eigentümerstrategie schliesslich die passende digitale Basisstrategie selektiert werden.

20) Kaltenrieder, B. (2023). Digitale Strategieansätze im Überblick. www.exploit-advisory.ch/digitale-strategien

21) Kaltenrieder, B. (2021). Digitalstrategie oder Strategie fürs Digitale Zeitalter? www.exploit-advisory.ch/digitalstrategie-vs-strategie/

22) www.swissict.ch/checkup

7. AUTORINNEN UND AUTOREN

Top-Expertinnen und -Experten aus Hochschule und Praxis haben die Daten ausgewertet und den vorliegenden Report erarbeitet.

Prof. Bramwell Kaltenrieder ist Professor für Digital Business und Innovation an der Berner Fachhochschule. Zudem unterstützt er als Strategieberater, Coach und Verwaltungsrat Unternehmen in ihrer strategischen Entwicklung und im Aufbau digitaler Wettbewerbsvorteile. Zuvor leitete er als Mitgründer und Managing Director die führende Digitalagentur Goldbach Interactive und war Konzernleitungsmitglied der Goldbach Group. Beim «Digital Excellence Award» wirkt er als Jury-Präsident aktiv mit, bei swissICT ist er Leiter der Fach-

gruppe «Digital Transformation Insights». Im September 2022 wurde er von der BILANZ, Handelszeitung und digitalswitzerland als Digital Shaper ausgezeichnet.

Prof. Dr. Nikolaus Obwegeser ist Professor und Leiter des Instituts für Digital Technology Management an der Berner Fachhochschule. Zuvor war er Associate Director am Global Center for Digital Business Transformation an der IMD Business School in Lausanne. Er ist ausgewiesener Experte im Bereich der digitalen

Innovation und Transformation und berät öffentliche als auch private Organisationen in Strategie und Umsetzung von digitalen Initiativen. Im Oktober 2021 erschien sein Buch «Hacking Digital: Best Practices to Implement and Accelerate Your Business Transformation» im McGraw-Hill-Verlag, in dem er gemeinsam mit seinen Co-Autoren einen praktischen Leitfaden für die digitale Transformation präsentiert.

Prof. Dr. Marc K. Peter ist Professor für Digital Business und Leiter des Kompetenzzentrums Digitale Transformation an der Hochschule für Wirtschaft FHNW in Olten, Titularprofessor an der Charles Sturt University in Sydney

und Geschäftsleitungsmitglied bei Dreamlab Technologies in Bern. Nach 20 Jahren in Schweizer KMU sowie bei eBay, E*TRADE und LexisNexis in Europa und Asien-Pazifik liegt heute sein Forschungsfokus in den Themen Strategieentwicklung, digitale Transformation, digitales Marketing und Cybersicherheit. Mit seinen KMU-Büchern im Beobachter-Verlag und vielen Praxistools direkt aus der Forschung unterstützt er Organisationen in der digitalen Transformation.

Prof. Dr. Reinhard Riedl ist Professor für Digitale Transformation und Herausgeber des Blogs www.societybyte.swiss an der Berner Fachhochschule. Er hat zu Mathematik, Infor-

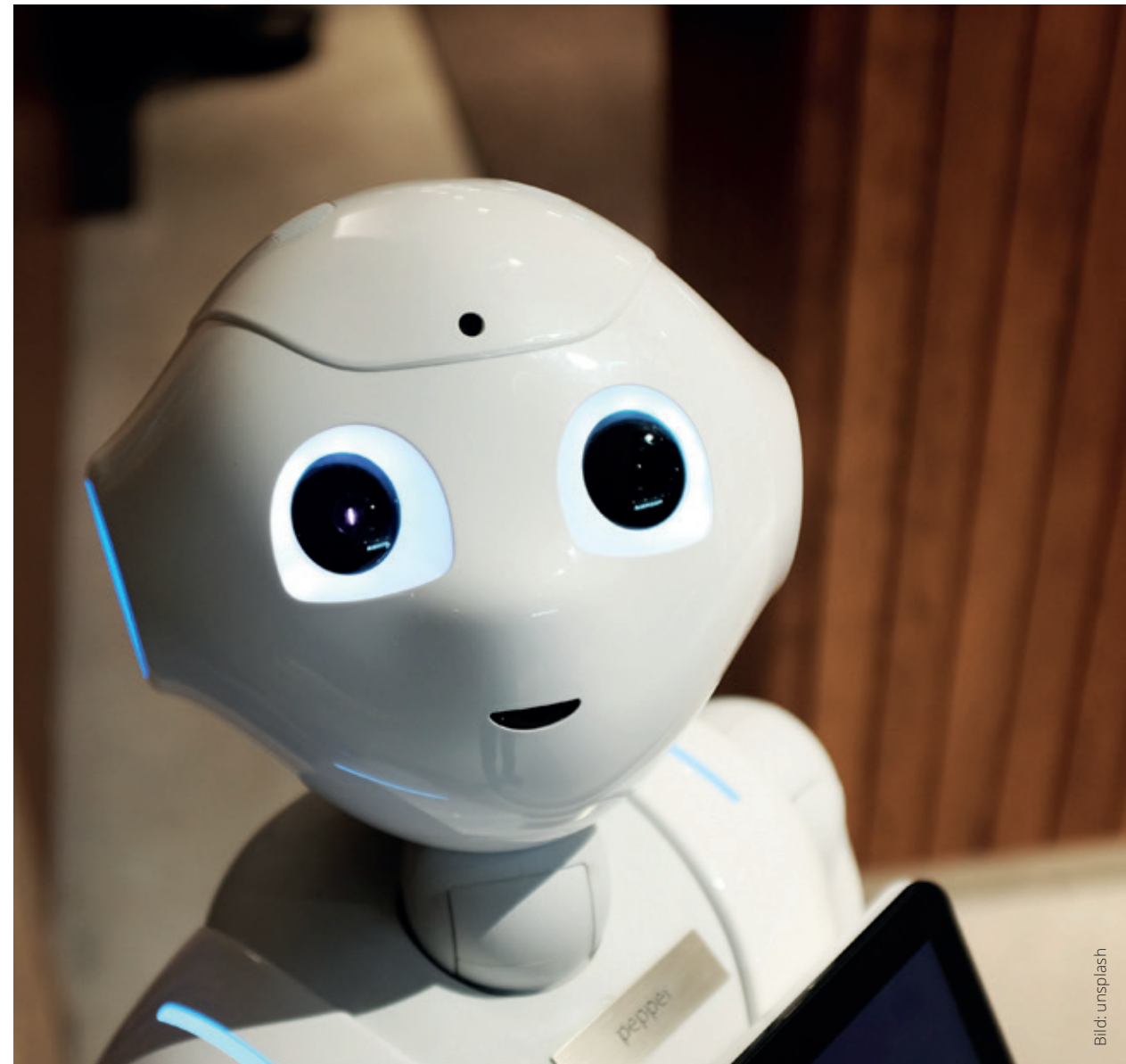


Das Team der Autorinnen und Autoren (v. l. n. r.): Bramwell Kaltenrieder, Nikolaus Obwegeser, Marc K. Peter, Reinhard Riedl, Tsvetana Spasova und Viviane Bader

matik, Recht und Ökonomie geforscht und war lange Zeit Spezialist für E-Government sowie Präsident der Schweizer Informatikgesellschaft und der Internationalen Gesellschaft für Neue Musik Bern. Derzeit beschäftigt er sich mit der digitalen Transformation in den Bereichen Gesundheit, Sport, Kunst, Landwirtschaft und Mobilität. Ausserdem begleitet er Unternehmen in Transformationsprojekten. Er ist Mitglied des Steuerungsausschusses von TA-Swiss, des Beirats der Jungen Akademie Schweiz und der Vorstände von eJustice.ch und Praevenire.at.

Dr. Tsvetana Spasova ist seit 2020 Dozentin für Wirtschaftsmathematik und Statistik an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW). Bevor sie ihre derzeitige Position antrat, arbeitete sie bei der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich, der Credit Suisse und der Bank CIC. Sie studierte Mathematik an der Technischen Universität Kaiserslautern und promovierte in Wirtschaftswissenschaften an der Universität Basel. Sie hat Forschungsarbeiten über Einkommensverteilung und Ungleichheit durchgeführt und veröffentlicht.

Viviane Bader ist seit 2021 als strategische Beraterin bei Exploit Management Advisory tätig. Zudem ist sie Social Media Team Leader bei Swatch und verantwortet die weltweiten Social-Media-Aktivitäten des Uhrenherstellers. Zuvor arbeitete sie bei Swisscom und Contexta Werbeagentur. Sie studierte an der Hochschule Luzern Wirtschaft und schloss ihren Master of Arts in Digital Management bei HyperIsland London ab.



“ SWISSICT UND DIE AUTOREN
BEDANKEN SICH HERZLICH BEI
DEN PARTNERN FÜR IHRE FINANZIELLE
UNTERSTÜTZUNG DES REPORTS. ”

8. PARTNER

PLATIN PARTNER



digitalswitzerland ist eine schweizweite, branchenübergreifende Initiative mit dem Ziel, die Schweiz in eine führende digitale Nation zu transformieren.

Unter dem Dach von digitalswitzerland arbeiten an diesem Ziel mehr als 200 Organisationen, bestehend aus Vereinsmitgliedern und politisch neutralen Stiftungspartnern, transversal zusammen. digitalswitzerland ist Ansprechpartnerin in allen Digitalisierungsfragen und engagiert sich für die Lösung vielfältiger Herausforderungen. Dies umfasst Themen wie Bildung, Cybersecurity & Infrastruktur, Digital Health, e-Sustainability, die Stärkung von Regionen und KMU sowie der Dialog in der Bevölkerung. Dabei steht der Mensch im Mittelpunkt der Bemühungen für eine nachhaltige digitale Gesellschaft, Wirtschaft und Zukunft für alle.

Weitere Informationen und Kontakt:

 digitalswitzerland.com



Data Science ist die Kunst, aus Daten effiziente und nachhaltige Prozesse zu generieren.

Daten bergen ein immenses, jedoch oft unterschätztes Potenzial. Mithilfe moderner Ansätze wie Datenanalytik und Data Mining können wir auf Basis Ihrer Daten Geschäftsprozesse optimieren, was zu einer erheblichen Verbesserung der Leistung führt.

Wie wir Sie unterstützen:

- Business-Analysen mit statistischen Verfahren
- Nutzung von Vorhersagemodellen für Produktion und Ressourcenverbrauch
- Optimierungsmodelle und Algorithmen zur Effizienzsteigerung
- Vernetzung von internen und externen Daten

Weitere Informationen und Kontakt:

 [Intersys.ch](https://intersys.ch)



confer! AG – Ihr Experte für die Digitalisierung Ihrer HR-Prozesse

confer! AG unterstützt seit mehr als 20 Jahren erfolgreich Schweizer Unternehmen in der Optimierung und Digitalisierung von HR-Prozessen. Die mehrsprachige HR-Software NEXT® ist modular aufgebaut und kann dank der flexiblen Architektur individuell angepasst und erweitert werden. confer! AG verfügt über langjährige Kundenbeziehungen zu Unternehmen mit 50 bis 6'000 Mitarbeitenden.

Die Mission von confer! AG ist die digitale Vernetzung aller Human Capital Management- und Leadership-Prozesse. Im Rahmen des Consultings werden dafür kundenspezifische Konzepte entwickelt, welche mit moderner Software implementiert werden können. Mit dieser Dienstleistungskombination stellt confer! AG auf der Consulting-Ebene die Effektivität der Prozesse sicher und sorgt auf der Software-Ebene für eine hohe Effizienz im Tagesgeschäft.

Weitere Informationen und Kontakt:

 confer.ch



Schweizer Cybersecurity-Fachwissen mit internationaler Expertise

Die Kombination von Fachwissen aus der Schweiz und internationaler Expertise ermöglicht es Dreamlab Technologies, Cybersicherheit auf der Grundlage quantifizierbarer und verifizierbarer Open-Source-Technologien zu entwickeln, zu bewerten und zu kontrollieren.

Dreamlab Technologies berät Menschen, Organisationen und Behörden und hilft ihnen, das Bewusstsein für Informationssicherheit in ihren Managementzyklus zu integrieren.

Unsere Dienstleistungen und Lösungen erstrecken sich von Audit-, IT- und Cybersicherheitsberatung über Penetrationstests bis zur Systemüberwachung und -stärkung.

Weitere Informationen und Kontakt:

 dreamlab.net



Mit der Coaching- und Beratungsboutique Exploit neue Chancen erschliessen

Exploit Management Advisory ist spezialisiert auf Beratung in Strategischem Management, Innovationsmanagement, digitaler Transformation und Digital Skills Management.

Bekannt sind wir für unseren pragmatischen, fundierten Ansatz, den Wissenstransfer und unsere Flexibilität. Zu unseren Kunden zählen: Bundesamt für Strassen (ASTRA), die Finanzmarktaufsicht Liechtenstein, Jungfraubahnen, Intersys, Swisscom und Von Graffenried.

Unsere Consultants vereinen langjährige Managementenerfahrung mit akademischer Expertise. Diese einzigartige Kombination ermöglicht es uns, innovative und praxisnahe Lösungen zu entwickeln, die unsere Kunden in der digitalen Welt erfolgreicher machen.

Weitere Informationen und Kontakt:

 exploit-advisory.ch



Helsana – engagiert für das Leben

Wir engagieren uns für die Gesundheit und Lebensqualität unserer Kundinnen und Kunden. Damit sie gesund bleiben, rasch wieder gesund werden oder mit einer Krankheit besser leben können. Wir beraten sie im Sinne der bestmöglichen Versorgungsqualität in jeder Gesundheitssituation. Mit innovativen Services und Angeboten bieten wir Menschen individuelle Unterstützung für ein gesundes Leben.

Als Gestalterin im Schweizer Gesundheitssystem setzen wir uns für ein nachhaltiges, qualitativ hochstehendes, wettbewerbsfähig organisiertes und kundenfreundliches Gesundheitssystem ein.

Die Helsana Gruppe beschäftigt über 3200 Mitarbeitende und nimmt mit einem Prämienvolumen von rund 7,6 Milliarden Schweizer Franken im Schweizer Versicherungsmarkt eine führende Position ein.

Weitere Informationen und Kontakt:

 helsana.ch

“ ZWEI DRITTEL
DER BEFRAGTEN PERSONEN SIND
IN EINER LEITENDEN
FUNKTION TÄTIG. ”

9. STUDIENDESIGN

9.1 Reifegrad-Modell

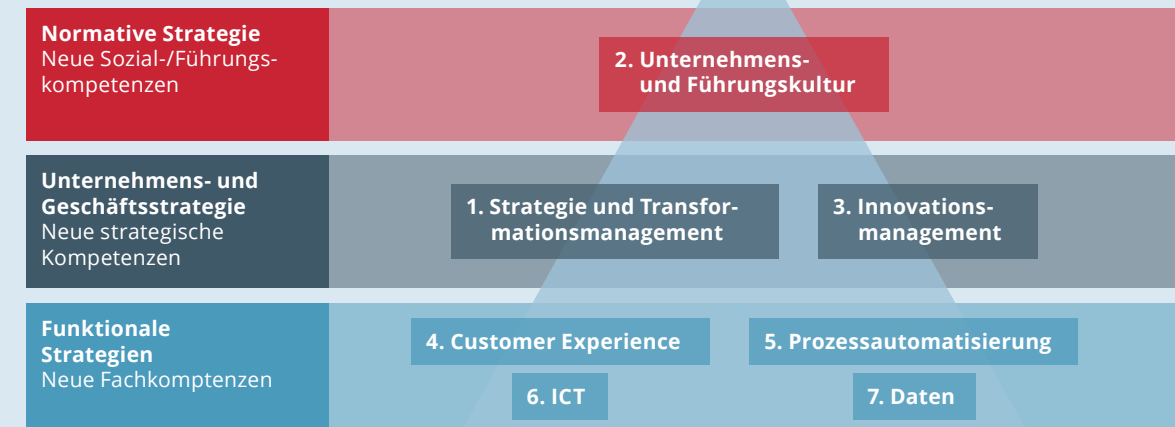
Führungskräfte wollen wissen, welchen Status der digitalen Transformation ihr Unternehmen bereits erreicht hat. Die Antworten auf die damit verbundenen Fragen «Wie digital sind wir?» und «Wo stehen wir im Vergleich mit anderen Unternehmen?» liefert der digitale Reifegrad.

Verschiedene Autorinnen und Autoren sowie Consulting-Unternehmen haben zahlreiche Vor-

schläge veröffentlicht, die aufzeigen, wie die digitale Reife von Unternehmen gemessen werden kann. Diese sind aber in der Regel sehr umfangreich und nur bedingt praxisorientiert oder dann proprietär und wenig transparent.

23) Kaltenrieder, B., swissICT (2019): Sieben Dimensionen des swissICT Maturity Models. www.swissict.ch/checkup/

SWISSICT MATURITY MODEL²³ / ABBILDUNG 23



INDIKATOREN UND RELEVANZ AM BEISPIEL DER DIMENSION 3 «INNOVATIONS-MANAGEMENT»²⁴ / ABBILDUNG 24

Die Abbildung zeigt einen Ausschnitt aus dem Online-Tool «swissICT Digital Excellence Checkup», das auf dem «swissICT Maturity Model» basiert.

3. Innovationsmanagement

Mit einem professionellen Innovationsmanagement steigert die Organisation die Zufriedenheit ihrer Kunden und verbessert so ihre Position am Markt.

In dieser Dimension wird die Nutzung von digitalen Technologien für die Erneuerung von Prozessen, Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen geprüft.

Bitte beurteilen Sie aus Ihrer täglichen Arbeitspraxis, in welchem Masse die folgenden Aussagen auf Ihre Organisation zutreffen. *

	gar nicht	wenig	mehrheitlich	völlig	weiss nicht
3.1 Unsere Organisation verfügt über einen definierten Innovationsprozess und motivierende Rahmenbedingungen, so dass kontinuierlich digitale Innovationen entstehen, die positiv aufgenommen werden.	☐	☐	☐	☐	☐
3.2 Im Rahmen unseres Innovationsmanagements wenden wir moderne Methoden wie z.B. Design Thinking oder Running Lean an.	☐	☐	☐	☐	☐
3.3 Fehler gehören im Bereich des Innovationsmanagements durchaus zum Lernprozess (selbstverständlich sind kritische Betriebsprozesse nicht zu gefährden).	☐	☐	☐	☐	☐
3.4 Das Geschäftsmodell unserer Organisation ist durch die digitale Integration vorgelagerter oder nachgelagerter Partner erweitert worden (= Erweiterung des Ökosystems).	☐	☐	☐	☐	☐

Bitte beurteilen Sie die Relevanz von "3. Innovationsmanagement" *

	keine	kaum	wichtig	entscheidend	weiss nicht
Wichtigkeit Aspekte "3. Innovations-Management" für Ihre Organisation (nächste 3 Jahre)	☐	☐	☐	☐	☐

Auf Initiative der Fachgruppe «Digital Transformation Insights» von swissICT wurde die Entwicklung eines offenen und neutralen Modells lanciert. In mehreren Iterationen haben verschiedene Expertinnen und Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft auf Basis des «Digital Maturity Models» der Uni St.Gallen, des «Digital Transformation Canvas» der FHNW oder des «Digitalen Kompetenzmodells» der BFH das neue «swissICT Maturity Model» entwickelt.

Wie Abbildung 23 (auf Seite 31) zeigt, umfasst das «swissICT Maturity Model» sieben Dimensionen, die über drei strategische Ebenen verteilt sind.

Die aktuelle Basisausführung dieses Reifegradmodells umfasst 28 Fragen (sogenannte Indikatoren) verteilt über die sieben Dimensionen. Eine der zentralen Erkenntnisse aus der Anwendung der vorbestehenden Modelle war, dass die verschiedenen Bewertungsdimension nicht für jedes Unternehmen gleich wichtig sind. Aus diesem Grund wurde im «swissICT Maturity Model» je Dimension der sogenannte Relevanzwert ergänzt, mit dem individuell je Dimension bestimmt werden kann, wie wichtig diese für das jeweilige Unternehmen ist. Entsprechend resultieren in der Anwendung des Modells differenzierte Gaps.

24) swissICT (2020): swissICT Digital Excellence Checkup. www.swissict.ch/checkup/

9.2 Wie werden die Maturität und die Relevanz berechnet?

Die Maturität eines Indikators resultiert aus der Zuweisung einer Zahl gemäss der vom Umfrageteilnehmenden gewählten Likert-Skala-Ausprägung (siehe Abbildung 24):

Likert-Skala-Ausprägung	Maturität des Indikators [0-3]
gar nicht	0.00
wenig	1.00
mehrheitlich	2.00
völlig	3.00
weiss nicht	1.00

Aus dem Durchschnitt aller Indikatoren-Maturitätswerte einer Dimension leitet sich die Maturität einer Dimension ab.

Die Maturität eines Unternehmens im swissICT-Reifegradmodell wird über den Mittelwert über die sieben Dimensions-Maturitätswerte errechnet.

Die Maturität einer Auswahl von Unternehmen ergibt sich aus dem Mittelwert der Maturität der ausgewählten Unternehmen.

Die Relevanz einer Dimension resultiert aus der Zuweisung einer Zahl gemäss der vom Umfrageteilnehmenden gewählten Likert-Skala-Ausprägung:

Likert-Skala-Ausprägung	Relevanz einer Dimension [0-3]
gar nicht	0.00
wenig	1.00
mehrheitlich	2.00
völlig	3.00
weiss nicht	1.00

Die durchschnittliche Dimensionsrelevanz eines Unternehmens im swissICT-Reifegradmodell wird über den Mittelwert über die sieben Dimensions-Relevanzwerte errechnet.

Die durchschnittliche Dimensionsrelevanz einer Auswahl von Unternehmen ergibt sich aus dem Mittelwert der durchschnittlichen Dimensionsrelevanz der ausgewählten Unternehmen.

9.3 Wie wurden die Daten erhoben?

Der finale Fragebogen mit 28 Fragen und sieben Relevanzwerten wurde als Online-Umfrage veröffentlicht (siehe «Einzelteilnahme» unter www.swissict.ch/checkup). Die Teilnehmenden konnten anhand einer Likert-Skala einschätzen, wie stark der beschriebene Zustand auf ihr Unternehmen zutrifft. Beispielsweise konnten die Teilnehmende für die Aussage «Die Planung und Umsetzung der Transformation ist ein

vom Top-Management gesteuerter und vom mittleren Management aktiv unterstützter Prozess» angeben, in welchem Masse dies zwischen «gar nicht» oder «völlig» für ihr Unternehmen gilt. Die nachfolgenden Auswertungen basieren auf Online-Befragungen, die während der Zeitspanne vom 1. 2. 2020 bis 31. 7. 2022 erfolgt sind.

Wie bei anderen Self-Assessments können auch bei Teilnehmenden des «Digital Excellence Checkups» Verzerrungseffekte auftreten. Personen tendieren zum Beispiel dazu, sich selbst respektive ihre Organisation in einem positiveren Licht zu sehen («Halo-Effekt»). Auch das «Zentrale-Tendenz-Bias» tritt auf, wenn Personen dazu neigen, sich im Durchschnitt anzusiedeln, anstatt extreme Antworten zu wählen. Diese Verzerrungen beeinflussen die Genauigkeit von Self-Assessments

und sollten bei der Interpretation berücksichtigt werden.

Vor diesem Hintergrund ist der Verlauf der Self-Assessments über die Corona-Periode interessant: Während der ersten Monate der Pandemie sank die durchschnittliche Maturität der Dimensionen deutlich, was unter anderem auf die starke Präsenz der Probleme von Unternehmen und Bundesämtern im Zusammenhang mit der Digitalisierung in den Medien zurückgeführt werden kann.

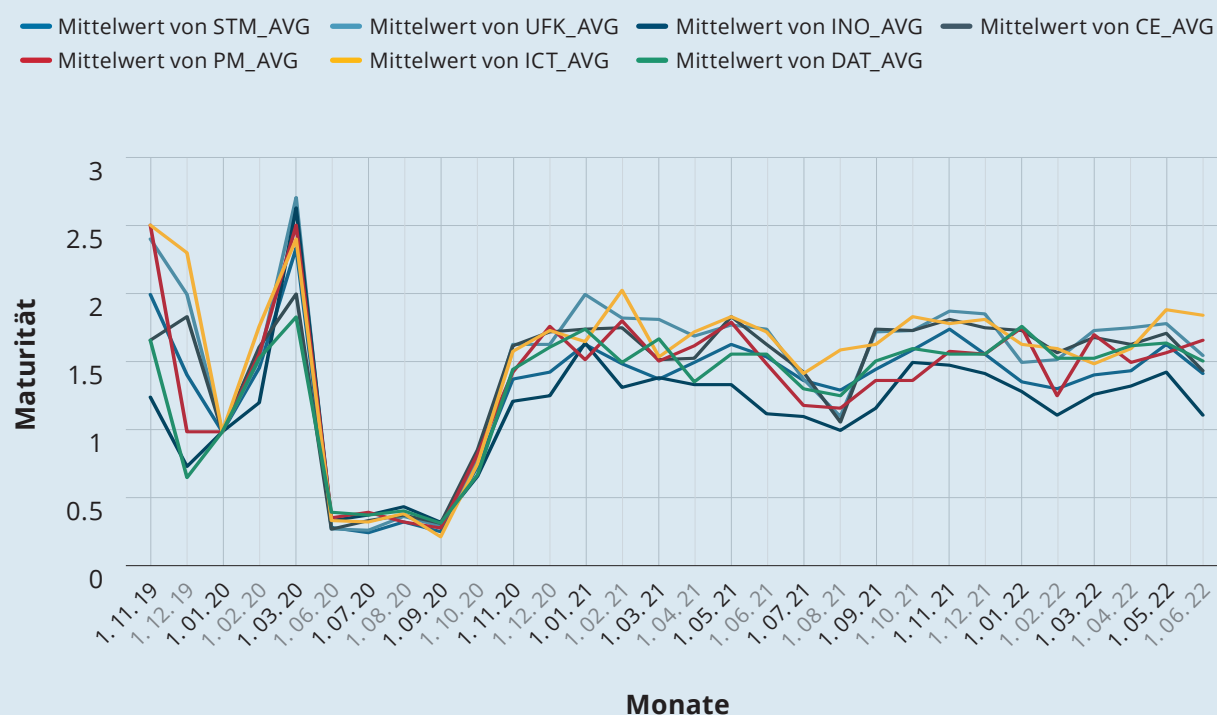
9.4 Struktur der Unternehmen und Teilnehmenden

Insgesamt ergab die Online-Umfrage 1'377 auswertbare Datensätze, die von Teilnehmenden generiert wurden. Jede teilnehmende Person musste ihr Unternehmen als URL offenlegen. Diese Angabe wurde fehlertolerant dazu ver-

wendet, mehrere Antworten aus demselben Unternehmen zusammenzufassen. Insgesamt konnten die Teilnehmenden 627 verschiedenen Unternehmen zugeordnet werden. Bei der Einstufung der Reifegrade wurden die zusammengefassten Unternehmensdaten verwendet, da hier ein Unternehmen nur einen Gesamt-Reifegrad erhält. Zur Auswertung der Ergebnisse in den verschiedenen Dimensionen und Branchen wurden hingegen die Einzelantworten aller Teilnehmenden herangezogen, um hier auch den teils unterschiedlichen Einzelschätzungen Rechnung zu tragen.

Wie Abbildung 26 zeigt, stammen die meisten bewerteten Unternehmen aus der IT- / Telekommunikationsbranche (17 %) und aus der Verwaltung (11 %). Zwei mögliche Interpretationen dazu sind: Für IT- und Telekommunikations-Unternehmen ist die digitale Reife wettbewerbs-

FOKUS CORONA PANDEMIE / ABBILDUNG 25



TEILNAHMEN-STRUKTUR I TEILNEHMENDE UNTERNEHMEN / ABBILDUNG 26

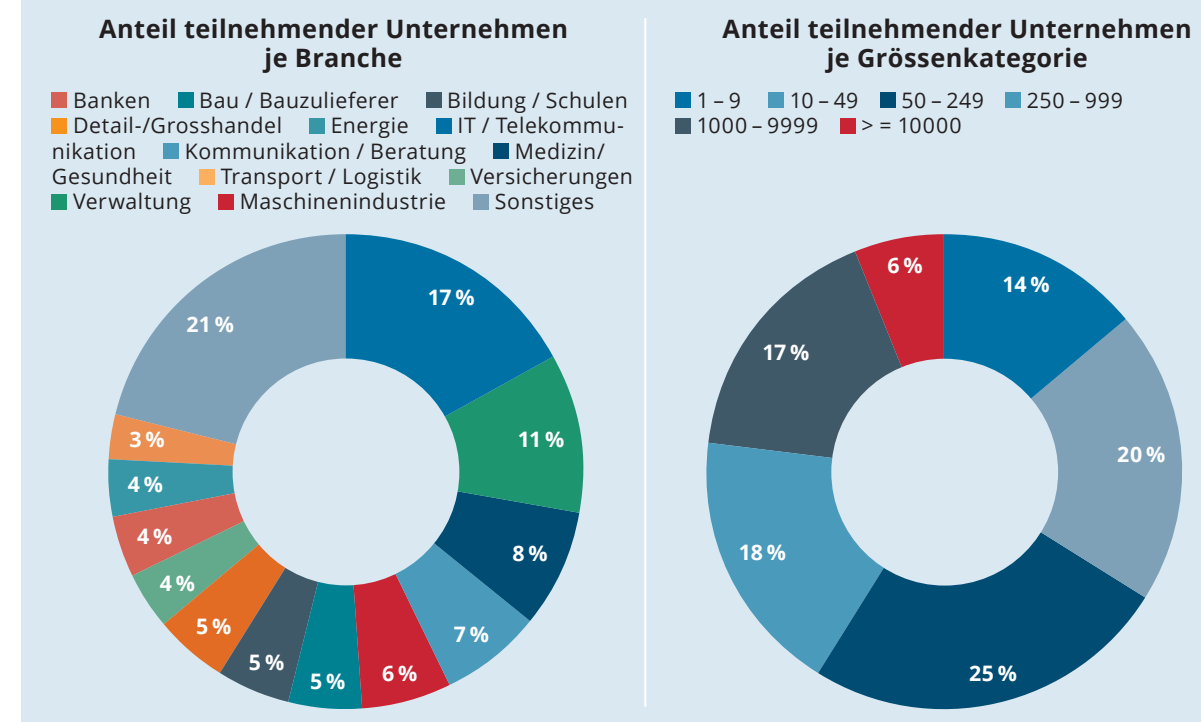


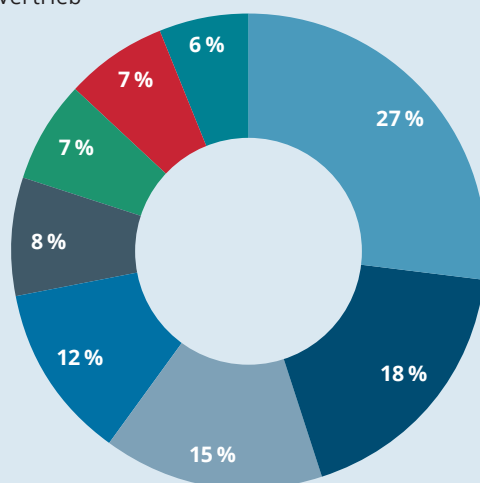


Bild: Adobe Stock

TEILNAHMEN-STRUKTUR I EINZELNE TEILNEHMENDE / ABBILDUNG 27

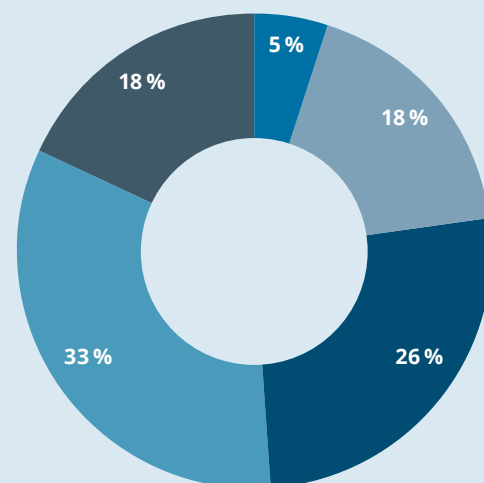
Anteil Teilnehmende je Bereich

■ Administration (Finanzen / Personalwesen / Einkauf / etc.) ■ IT ■ Marketing
■ Produktentwicklung / Innovation ■ Produktion
■ Strategie ■ Unternehmensführung
■ Vertrieb



Anteil Teilnehmende je Position

■ Abteilungsleitung ■ Geschäftsleitung
■ Mitarbeiter/in ■ Teamleitung
■ Verwaltungsrat / Stiftungsrat



entscheidend – daher das grosse Interesse am Self-Assessment. In der Öffentlichen Verwaltung bekommt die Digitale Transformation seit der Covid-Pandemie eine noch wichtigere Bedeutung – daher die überdurchschnittliche Teilnahme.

Die übrigen Branchen zeigen eine vergleichbare Teilnahmequote. Offensichtlich haben aber über 20 % der Teilnehmenden noch Mühe, für ihr Unternehmen die passende Branche zu finden: So zumindest lässt sich der hohe Anteil der Branchenwahl «sonstiges» erklären.

Der grösste Teil (20 %) der beurteilten Unternehmen gehört der Kategorie der grösseren KMU an (50 – 249 Mitarbeitende). Die übrigen Grössenkategorien zeigen einen vergleichbaren Anteil an Unternehmen. Einzig Grossunternehmen (über 10'000 Mitarbeitende) wurden nur selten beurteilt (6 % der beurteilten Unternehmen).

Rund ein Viertel (27 %) der Personen, die ein Unternehmen bezüglich seiner digitalen Reife beurteilt haben, sind selbst im IT-Bereich tätig. Das grosse Interesse am Thema Digitalisierung mag der Treiber für diese überdurchschnittliche Beteiligung sein. Mitarbeitende aus administrativen Bereichen, der Unternehmensführung oder Produktentwicklung sind je mit ca. 15 % vertreten.

Besonders interessant zu beobachten, ist, dass das Thema Digitalisierung nach wie vor hohe Beachtung bei Führungskräften findet: Zwei Drittel (67 %) der befragten Personen sind in einer leitenden Funktion tätig, davon gehören 26 % einem Geschäftsleitungsgremium und 5 % einem nichtexekutiven Leitungsorgan (VR/SR) an.

DIGITAL EXCELLENCE CHECKUP

Wie die Auswertung gezeigt hat, besteht bei der Mehrheit der bisherigen Studienteilnehmenden noch Handlungsbedarf. Deshalb führen wir den Digital Excellence Checkup und die begleitenden Angebote weiter.

Weitere Teilnahmemöglichkeit

Sie haben den Digital Excellence Checkup noch nicht gemacht oder möchten Ihren aktuellen Reifegrad nochmals ermittelt haben? Kein Problem, Sie haben auch jetzt noch die Gelegenheit dazu, über diese Adresse: www.swissict.ch/checkup. Wir planen zudem, basierend auf den Erkenntnissen dieser Studie, die Fragen weiterzuentwickeln.

Erweiterter Nutzen

Es gibt verschiedene Zusatzangebote: Ausgehend von einer Einzelteilnahme können Sie sich mit dem «Benchmark-Report» mit anderen Teilnehmenden der gleichen Branche vergleichen. Es gibt auch die Möglichkeit eines «Unternehmens-Checkups», bei dem die Eingaben verschiedener Personen aus dem Unternehmen konsolidiert werden und mit dieser soliden Grundlage Entscheide für weitere Transformationsschritte getroffen werden können. Ebenso unterstützen wir Dozierende, Hochschulen sowie Communities (wie z.B. Verbände) und bieten individuelle Workshops an.

Das Kontaktformular dazu finden Sie hier:

swissict.ch/checkup



10. ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1	Ausschnitt aus dem PDF-Report des swissICT «Digital Excellence Checkups»	Seite 7
Abbildung 2	Verteilung der Kombinationen aus durchschnittlicher Dimensionsrelevanz und Maturität	Seite 9
Abbildung 3	Differenzierung nach Branchen	Seite 9
Abbildung 4	Differenzierung nach Unternehmensgrössen	Seite 10
Abbildung 5	Kumulierte Gaps der Branchen je Dimension	Seite 10
Abbildung 6	Differenzierung nach Tätigkeitsbereichen	Seite 11
Abbildung 7	Differenzierung der Einschätzung nach Hierarchiestufen	Seite 11
Abbildung 8	Übersicht der Ergebnisse zur Dimension «Strategie- und Transformationsmanagement»	Seite 13
Abbildung 9	Übersicht der Ergebnisse zur Dimension «Unternehmens- und Führungskultur»	Seite 13
Abbildung 10	Übersicht der Ergebnisse zur Dimension «Innovationsmanagement»	Seite 14
Abbildung 11	Übersicht der Ergebnisse zur Dimension «Customer Experience»	Seite 14
Abbildung 12	Übersicht der Ergebnisse zur Dimension «Prozessautomatisierung»	Seite 14
Abbildung 13	Übersicht der Ergebnisse zur Dimension «ICT»	Seite 15
Abbildung 14	Übersicht der Ergebnisse zur Dimension «Daten»	Seite 15
Abbildung 15	Situation in der öffentlichen Verwaltung	Seite 18
Abbildung 16	Situation im Sektor IT / Telekommunikation	Seite 19
Abbildung 17	Herausforderungen der Transformationsprojekte	Seite 21
Abbildung 18	Digitally Enhanced Business – das Bestehende effizienter und für die Kundschaft optimaler gestalten	Seite 25

Abbildung 19	Digitally Expanded Business – Differenzierung und Wachstum durch neue Geschäftsmodelle	Seite 25
Abbildung 20	New Digital Business - Wachstum dank neuem «digitalen» Geschäft	Seite 25
Abbildung 21	Entwicklungsstufen der digitalen Transformation	Seite 26
Abbildung 22	Differenzierter Prozess der Digitalen Transformation	Seite 26
Abbildung 23	swissICT Maturity Model	Seite 31
Abbildung 24	Indikatoren und Relevanz am Beispiel der Dimension «3. Innovationsmanagement»	Seite 32
Abbildung 25	Durchschnittliche Maturität der Dimensionen im Laufe der Zeit	Seite 33
Abbildung 26	Struktur der teilnehmenden Unternehmen	Seite 33
Abbildung 27	Struktur der teilnehmenden Personen	Seite 34

11. ÜBERSICHT DIMENSIONEN UND INDIKATOREN

1. Strategie & Transformationsmanagement

Das Strategie- und Transformationsmanagement stellt sicher, dass sich die Organisation langfristig erfolgreich in attraktiven Märkten behauptet. In dieser Dimension werden die konsequente Ausrichtung der Geschäftsstrategie auf neue Möglichkeiten von digitalen Technologien sowie die klare Planung, Steuerung und Führung der digitalen Transformation berücksichtigt.

STM-1	Die Planung und Umsetzung der Transformation ist ein vom Top-Management gesteuerter und vom mittleren Management aktiv unterstützter Prozess.
STM-2	Grundlage unserer digitalen Transformation ist eine für das digitale Zeitalter konsequent adaptierte Unternehmens-Strategie oder eine dedizierte, bereichsübergreifende Digital-Strategie.
STM-3	Der Fortschritt der digitalen Transformation in unserer Organisation wird monatlich über definierte, intern bekannte Messkriterien überprüft.
STM-4	Die digitale Transformation wird in unserer Organisation als kontinuierlicher Prozess und nicht als Projekt verstanden.
STM-5	Für die digitale Transformation unserer Organisation stehen substantielle Ressourcen bereit, die u. a. eine bereichsübergreifende Planung und Umsetzung von Vorhaben erlauben.
STM-6	Die Organisation stellt sicher, dass sie kurzfristig auf veränderte strategische Rahmenbedingungen im Markt und in Technologien reagieren kann.
STM-Relevanz	Wichtigkeit Aspekte «1. Strategie und Transformations-Management» für Ihre Organisation (nächste drei Jahre).

2. Unternehmensführung & Kultur

Die Unternehmens- und Führungskultur bestimmen in hohem Masse, inwiefern zukunftsweisende Strategien und zwingende Veränderungen überhaupt umgesetzt werden können. In dieser Dimension werden die Offenheit der Mitarbeitenden gegenüber digitalen Technologien sowie das Verständnis für die Bedeutung und Konsequenzen von digitalem Wandel angestrebt.

UFK-1	Wir nehmen in Kauf, dass eigene neue digitale Produkte oder Geschäftsmodelle das aktuelle Stammgeschäft konkurrenzieren.
UFK-2	Unseren Mitarbeitenden ist bewusst, welche Bedeutung und Konsequenzen der digitale Wandel für unsere Organisation hat.
UFK-3	Die digitale Transformation wird im Bereich der Human Resources konsequent berücksichtigt, z. B. im Rahmen der Rekrutierung und Entwicklung von Mitarbeitenden auf der Grundlage eines digitalen Kompetenzmodells.
UFK-4	Unseren Mitarbeitenden stehen moderne Arbeitsmodelle (Co- Working-Spaces, Home-Office) zur Verfügung.
UFK-5	Unseren Mitarbeitenden stehen moderne Kommunikations- und Kollaborations-Infrastrukturen zur Verfügung (z. B. Microsoft Teams, Confluence, Slack).
UFK-Relevanz	Wichtigkeit Aspekte «2. Unternehmens- und Führungskultur» für Ihre Organisation (nächste drei Jahre)

3. Innovationsmanagement

Mit einem professionellen Innovationsmanagement steigert die Organisation die Zufriedenheit ihrer Kunden und verbessert so ihre Position am Markt.

In dieser Dimension wird die Nutzung von digitalen Technologien für die Erneuerung von Prozessen, Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen geprüft.

INO-1	Unsere Organisation verfügt über einen definierten Innovations-Prozess und motivierende Rahmenbedingungen, so dass kontinuierlich digitale Innovationen entstehen, die positiv aufgenommen werden.
INO-2	Im Rahmen unseres Innovationsmanagements wenden wir moderne Methoden wie z. B. Design Thinking oder Running Lean an.
INO-3	Fehler gehören im Bereich des Innovationsmanagements durchaus zum Lernprozess (selbstverständlich sind kritische Betriebsprozesse nicht zu gefährden).
INO-4	Das Geschäftsmodell unserer Organisation ist durch die digitale Integration vorgelagerter oder nachgelagerter Partner erweitert worden (= Erweiterung des Ökosystems).
UFK-Relevanz	Wichtigkeit Aspekte «3. Innovationsmanagement» für Ihre Organisation (nächste drei Jahre)

4. Customer Experience

Ein erfolgreich betriebenes Customer-Experience-Management steigert die Kundenzufriedenheit sowie die Abschluss- und Weiterempfehlungsrate.

In dieser Dimension werden das Verständnis für Kundenbedürfnisse sowie die Ausrichtung des Kundenerlebnisses auf das veränderte Kundenverhalten geprüft.

CE-1	Unsere Organisation weiss, welche digitalen und nicht digitalen Kontaktpunkte für unsere Kunden besonders relevant sind.
CE-2	Unsere Organisation optimiert die relevanten Kontaktpunkte kontinuierlich zur Qualitätssteigerung des durchgehenden Kundenerlebnisses.
CE-3	Unsere Organisation weiss genau, welche Bedürfnisse unsere Kunden haben und wodurch wir uns gegenüber den Mitbewerbern abheben.
CE-Relevanz	Wichtigkeit Aspekte «4. Customer Experience» für Ihre Organisation (nächste drei Jahre)

5. Prozessautomatisierung

Eine professionell betriebene Prozessautomatisierung steigert sowohl die Effizienz als auch die Qualität von Prozessen.

In dieser Dimension wird geprüft, ob wirtschaftliche Potentiale digitaler Technologien bei der Verbesserung und Automatisierung von Prozessen genutzt werden.

PA-1	Unsere Organisation überprüft regelmässig Potentiale neuester Technologien zur Effizienz- und Effektivitäts-Steigerung der Prozesse.
PA-2	Die attraktivsten der so identifizierten Effizienz- und Effektivitäts-Potentiale setzt unsere Organisation kontinuierlich um.
PA-Relevanz	Wichtigkeit Aspekte «5. Prozessautomatisierung» für Ihre Organisation (nächste drei Jahre)

6. ICT

Ein professionelles ICT-Management beschleunigt Prozesse des Kerngeschäfts und bildet dazu die Grundlage für neue digitale Produkte, Services, Kommunikation und Transaktionen.

Mit dieser Dimension wird geprüft, ob Betrieb und Entwicklung von digitalen Technologien auf die neuen Herausforderungen der digitalen Transformation ausgerichtet sind.

ICT-1	Unsere Organisation verfügt über eine dokumentierte, unternehmensweite IT-Architektur.
ICT-2	Unsere IT-Architektur zeichnet sich durch offene, sichere Schnittstellen aus, die z. B. eine kurzfristige Integration neuer Partner erlaubt.
ICT-3	Unsere Mitarbeitenden sind sich der Risiken von Cyberattacken bewusst.
ICT-4	Unsere Organisation überprüft Systeme und das Verhalten der Mitarbeitenden regelmässig hinsichtlich Sicherheitsrisiken.
ICT-5	Die IT-Abteilung nimmt eine aktive Rolle bei der strategischen Weiterentwicklung unserer Organisation ein und ist als Innovationspartner akzeptiert.
ICT-Relevanz	Wichtigkeit Aspekte «6. ICT» für Ihre Organisation (nächste drei Jahre)

7. Daten

Mit einem professionellen Datenmanagement wird neues Wissen generiert, so dass damit solidere Entscheidungen getroffen werden können. Gleichzeitig wird so die Basis geschaffen für den Betrieb kompletter Wertschöpfungssysteme, die nicht vor der Organisationsgrenze halt machen. Mit dieser Dimension wird geprüft, ob die Organisation ein professionelles Datenmanagement lebt und ob Daten für die Erneuerung von Prozessen, Angeboten und Geschäftsmodellen genutzt werden.

DAT-1	Wir nutzen Daten, um neue Angebote, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle zu kreieren.
DAT-2	In unserer Organisation wird ein professionelles Datenmanagement gelebt, das die Qualität und Zugänglichkeit der Unternehmensdaten gewährleistet.
DAT-3	In unserer Organisation wird ein professionelles Datenmanagement gelebt, das die Einhaltung der Privatsphäre unserer Kunden und Mitarbeitenden sowie die Sicherstellung gesetzlicher und ethischer Standards gewährleistet.
DAT-Relevanz	Wichtigkeit Aspekte «7. Daten» für Ihre Organisation (nächste drei Jahre)

IMPRESSUM

Digital Excellence Report 2023
swissICT, Zürich, Dezember 2023

Autorinnen und Autoren
Bramwell Kaltenrieder, Nikolaus Obwegeser,
Marc K. Peter, Reinhard Riedl, Tsvetana Spasova,
Viviane Bader

Gestaltung/Grafik
VisuellKomm Staudenmann GmbH, Bern

Zitationsvorschlag
Kaltenrieder, B., Obwegeser, N., Peter, M. K.,
Riedl, R., Spasova, T., & Bader, V. (2023). Digital
Excellence Report 2023.

Haftungsausschluss
Dieses Werk wurde sorgfältig erarbeitet. Den-
noch übernehmen Autorinnen/Autoren und die
beteiligten Forschungspartnerinnen/-partner
in keinem Fall, einschliesslich des vorliegenden
Werkes, irgendeine Haftung für die Richtig-
keit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen
sowie für eventuelle Druckfehler.

© Alle Rechte, auch die Übersetzung in
andere Sprachen, vorbehalten.



Fragen & Bestellungen

swissICT
Vulkanstrasse 120
8048 Zürich
Telefon: +41 43 336 40 20
info@swissict.ch
 swissict.ch