

Eine Ko-Publikation von PwC Schweiz,  
Google Switzerland GmbH und  
digitalswitzerland



# *Digitalisierung – wo stehen Schweizer KMU?*



# Contents

<b><i>Vorwort – willkommen im Zeitalter 4.0!</i></b>	<b>4</b>
<b><i>Executive Summary – auf den Punkt gebracht</i></b>	<b>5</b>
<b><i>Interview mit den Autoren – warum digitalisieren?</i></b>	<b>6</b>
<b><i>Einleitung – Schweizer KMU auf dem Radar</i></b>	<b>9</b>
<b><i>Digitalisierungsgrad – der neue Leistungsindikator</i></b>	<b>10</b>
<b><i>Demografie und Digitalisierung – von Menschen und Branchen</i></b>	<b>12</b>
<b><i>Geschäftsmodell und Investitionen – ein Blick auf Wettbewerb und Geld</i></b>	<b>14</b>
MCH Group AG veredelt ihr traditionelles Geschäftsmodell	15
<b><i>Märkte – schneller Ritt Richtung Zukunft</i></b>	<b>16</b>
Elis Schweiz kriegt Kundenfokus und Visionen sauber hin	19
<b><i>Digitale Kultur – mit Klick und Köpfchen</i></b>	<b>20</b>
iNovitas AG geht in die vierte Dimension	23
<b><i>Empfehlungen – Jetzt sind Sie dran</i></b>	<b>24</b>
<b><i>Kontakte</i></b>	<b>26</b>

# Vorwort – willkommen im Zeitalter 4.0!

Liebe Leserin, lieber Leser

Der digitale Wandel ist allgegenwärtig und prägt Markt, Umwelt, Individuum und Gesellschaft. Egal, ob Banken, Medienkonzerne, Automobilhersteller oder Verlage – Unternehmen aller Branchen und Grössen weltweit sind betroffen und müssen aufgrund neuer Technologien ihre Geschäftsmodelle grundlegend überdenken. Aus diesen Technologien gehen einerseits Innovationen hervor, die neue Wachstumschancen bieten. Andererseits können sie aber auch traditionelle Wertschöpfungsansätze bedrohen.

Grossunternehmen digitalisieren zunehmend ihre Kundenbeziehungen und Prozesse. Dafür scheuen sie keinen finanziellen Aufwand. Bei kleineren und mittelgrossen Unternehmen hingegen ist diese Entwicklung ungleich weit fortgeschritten. Die Chancen und die Risiken der Digitalisierung hängen stark vom branchenspezifischen Geschäftsmodell ab. Beispielsweise übersteigen die digitalen Bedürfnisse eines grossen Finanzdienstleisters jene eines kleinen Bauunternehmens. Je nach Branche, Unternehmensgrösse, finanziellen Ressourcen und Know-how ist der aktuelle Digitalisierungsgrad bei KMU deshalb unterschiedlich ausgeprägt.

Ebenso heterogen präsentiert sich, wie weit die Digitalisierung in KMU gereift und in den Köpfen der Geschäftsleitung und der Mitarbeiter verankert ist. Sie wird immer noch weitgehend von Einzelpersonen geprägt. Und: Sie ist ein laufender Prozess. Allerdings ist der Wandel leider noch zu wenig in der Unternehmenskultur verankert. Um flexibel auf Veränderungen und Anpassungen reagieren zu können, braucht es eine Kultur, die alle in den Veränderungsprozess einbezieht. Nur so lassen sich Ängste oder Widerstand abbauen und die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Digitalisierungsprozess schaffen.

Schweizer KMU konzentrieren sich vorwiegend auf die Digitalisierung der internen Prozesse sowie auf Websites oder E-Commerce-Lösungen. Die kontinuierliche Veränderung des Bestehenden fällt ihnen leichter als der disruptive Umbruch des bestehenden Geschäftsmodells. Darum steht der Kunde nach wie vor selten im Mittelpunkt. Meist verfügt ein Unternehmen zwar über zahllose Daten und Ideen im eigenen Haus, macht sich diese aber selten zunutze. Nur: Mit dem digitalen Zeitalter ist eine neue Ära des Innovationsmanagements angebrochen. Die Kunden erwarten geradezu, dass die Unternehmen ihnen auf der Basis bestehender Daten konkrete Angebote mit einer einfachen und intuitiven Benutzerführung unterbreiten.

In der vorliegenden Studie setzen wir drei Schwerpunkte: Erstens ermitteln wir den Digitalisierungsgrad der Studienunternehmen. Zweitens gehen wir den Treibern und Bremsbacken einer erfolgreichen Digitalisierung auf den Grund. Dazu haben wir unter rund 300 Schweizer KMU aus den unterschiedlichsten Branchen und mit verschiedenen Geschäftsmodellen eine Onlinebefragung durchgeführt. Und drittens gehen wir auf den Aspekt der Ausbildung von Mitarbeitern im digitalen Bereich ein, der ein wichtiger Schlüssel für eine erfolgreiche Digitalisierung ist. Zusätzlich haben wir die qualitative Seite der Thematik ausgeleuchtet und dazu mit Entscheidungsträgern von mehreren namhaften Schweizer Unternehmen gesprochen. Die Summe unserer Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen ist auf den folgenden Seiten zusammengefasst.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre mit wertvollen Denkanstössen.

Holger Greif  
Leiter Digitale Transformation, PwC Schweiz

Norbert Kühnis  
Leiter Familienunternehmen und KMU, PwC Schweiz

Patrick Warnking  
Country Director, Google Switzerland GmbH

# Executive Summary – auf den Punkt gebracht

Der Digitalisierungsgrad von Schweizer KMU variiert. Die vorliegende Studie zeigt, dass dieser positiv mit der Grösse der Unternehmen und negativ mit dem Alter der Geschäftsleitung korreliert. Die Unternehmen, die am stärksten digitalisiert sind, kommen oft aus der Telekommunikations- und der Medienbranche sowie aus dem öffentlichen Sektor, wobei zu Letzteren auch Stiftungen gezählt werden. Die Energie- und die Versorgungsbranche sowie der Gesundheitsbereich haben hingegen den grössten Rückstand.

Interne Prozesse und die Weiterbildung des Personals in Digitalisierungsthemen geniessen bei den Studienunternehmen eine hohe Priorität. Dagegen steht die Kundeninvolvierung und -erfahrung weniger im Mittelpunkt der Digitalisierung. Dies rührt daher, dass die Neugestaltung des Geschäftsmodells für das Unternehmen einen grösseren Einschnitt bedeutet als diejenige der bestehenden Prozesse. Hier zeigen die Umfrageresultate, dass neue Geschäftsmodelle bei den Entscheidungsträgern heute noch zu wenig als Chancen betrachtet werden und im Bereich des Kundenkontaktes immer noch auf Altbewährtes gesetzt wird.

Unternehmen, die sich für eine Transformation des Geschäftsmodells entschieden haben, sehen sich heute konkurrenzfähiger. Die in die Digitalisierung investierte Summe und die Steigerung der Konkurrenzfähigkeit korrelieren. Dabei sind die meisten KMU mit höherem Digitalisierungsgrad der Meinung, dass sich das finanzielle Engagement gelohnt hat.

Im Weiteren prognostizieren 76% der Studienunternehmen, dass sich der Markt durch die Digitalisierung in den nächsten fünf Jahren grundlegend verändern werde. Entsprechend werden die Investitionen in die Digitalisierung in Zukunft steigen, und der Erfolg von KMU wird stark davon abhängen, ob digitale Chancen, insbesondere im Kontakt mit dem Kunden, genutzt werden.

Die meisten KMU fördern aktiv eine digitale Unternehmenskultur. Dazu nutzen sie auch Weiterbildungsmaßnahmen und Schulungen und setzen auf die Rekrutierung von Experten. Zusätzlich ist hier ein aktives Coaching gefragt, um Ängste und Misstrauen abzubauen. Dementsprechend muss der Ausbildung ein sehr hoher Stellenwert beigemessen werden.

Aufgrund der Erkenntnisse aus unserer Studie empfehlen wir den Schweizer KMU, hinsichtlich der Digitalisierung mutiger zu agieren und den eigenen Markt genau zu beobachten. Die Digitalisierung kann die gesamte Kundeninteraktion, jeden Prozess und jedes Geschäftsmodell betreffen. Die Verantwortlichen müssen sie daher im Gesamtkontext ihres Unternehmens betrachten. Das heisst, Digitalisierung ist Chefsache. Kleine, einfache digitale Schritte können schon deutliche Effizienzgewinne bewirken. Ebenso wichtig sind die Erfahrungen von Branchen, die bereits digitalisiert wurden, und der aktive Umgang mit innovativen Start-ups. Die Digitalisierung gehört demnach ganz oben auf die Agenda der Führungsetage und ist kein isoliertes IT-Thema. Schliesslich sollten die Unternehmen ihr Geschäftsmodell infrage stellen und wenn möglich und sinnvoll mit digitalen Angeboten erweitern oder unterstützen. Am Ende stehen immer die Kundenerfahrung und der Kundennutzen im Mittelpunkt. Dies in der richtigen Kombination mit der Umsetzung in die internen Prozesse und der digitalen Kultur ist der Schlüssel für den zukünftigen Erfolg.





## Interview mit den Autoren – warum digitalisieren?

**Das Wort Digitalisierung wird mittlerweile in unterschiedlichen Kontexten benutzt. Was bedeutet Digitalisierung bei Unternehmen denn genau?**

**H. Greif:** Auch bei der Digitalisierung sollte es darum gehen den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen. Das heisst, dass neue digitale Möglichkeiten kundenorientiert eingesetzt werden und man beispielsweise über das Smartphone sehen kann, ob ein Tisch im Lieblingsrestaurant noch verfügbar ist. Er sieht aber nur was auf den Bildschirmen passiert. Für ein Unternehmen geht der Digitalisierungsprozess viel tiefer. Oft entstehen gar neue Geschäftsmodelle, z.B. indem man aufgrund der Digitalisierung zusätzlich zum Zwischenhändler auch noch die Kunden beliefert.

**P. Warning:** Es lassen sich zudem über digitale Kanäle in der Schweiz und anderen Ländern neue Kunden finden. Die Digitalisierung ermöglicht dabei auch viel mehr Feedback von Kunden zu erhalten und damit die eigene Innovation zu unterstützen.

**Welches sind die grössten Herausforderungen von KMU bei der Digitalisierung?**

**N. Kühnis:** Viele Unternehmen haben grossen Respekt vor der Digitalisierung. Dennoch beschäftigen sich fast alle KMU in der einen oder anderen Art mit diesem Thema. Die grössten Schwierigkeiten sind das Know-how aufzubauen und das Finanzielle zu stemmen.

**H. Greif:** Wenn man die Digitalisierung kundenorientiert durchführt, muss man sich auch fragen: Was kann es komplett Neues geben? Da braucht es Mut sich selbst zu kannibalisieren.

### Wie stehen Schweizer KMU im Bereich der Digitalisierung im Vergleich zur Konkurrenz im Ausland da?

**P. Warning:** Die Konsumentinnen und Konsumenten sind in der Schweiz in der Nutzung von digitalen Plattformen überdurchschnittlich aktiv. Die Unternehmen haben jedoch gewisses Verbesserungspotential. Wir stellen zwar fest, dass viele KMU das Internet je länger je mehr für ihren Geschäftserfolg entdeckt haben, aber beispielsweise oft noch keine Website haben, welche auf dem Smartphone abgerufen werden kann. Da sind viele Unternehmen in Schweden, Norwegen, Dänemark, England und Holland schon weiter.

**N. Kühnis:** Die Digitalisierung bietet gerade für Schweizer Unternehmen eine grosse Chance, denn durch die Automatisierung wird der Industriestandort Schweiz langfristig attraktiver. Aufgrund der hohen Personalkosten haben wir mit den Möglichkeiten der Digitalisierung einen grossen komparativen Vorteil gegenüber dem Ausland und dies ist eine grosse Chance für hier ansässige Unternehmen, die genutzt werden sollte.

### Wieso wird der Digitalisierung eine derart grosse Bedeutung zugemessen? Können Unternehmen mit konservativen Geschäftsmodellen nicht darauf verzichten?

**P. Warning:** Für immer mehr Entscheidungen der Kunden findet eine erste Orientierung auf digitalen Plattformen statt.

Wer das individuelle Kundenerlebnis über digitale Plattformen nicht positiv gestalten kann, riskiert neuen Wettbewerb. Das sieht man in der Hotel- oder Transportbranche. Und dann besteht das Risiko, dass traditionelle Geschäftsmodelle in Zukunft nicht mehr zum gleichen Erfolg führen.

**H. Greif:** Die Veränderung im Konsumentenverhalten führt zum Bedürfnis nach effizienteren und kostengünstigeren Angeboten. Zurzeit verändert sich alles in einem so raschen Tempo, dass ein Konkurrent über Nacht plötzlich einen riesen Schritt machen kann und man dann mit dem Rücken zur Wand steht. Darauf sollte man vorbereitet sein.

### Welchen Mehrwert bietet die Studie für die Leserinnen und Leser?

**N. Kühnis:** Die Studie präsentiert neue Erkenntnisse zum Digitalisierungsgrad von Schweizer KMU. Zusätzlich sollte man auch einschätzen können wo man selbst steht. Wir zeigen auf, dass Digitalisierung ein Muss für alle KMU ist, wobei ein Step-by-step Vorgehen oft am zielführendsten ist.

**P. Warning:** Zudem helfen wir mit dieser Studie in der wichtigen Planungsphase von Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten für die Agenden der Jahre 2017 und 2018. Digitalisierung muss Chefsache sein und eine Weiterbildung mit höherem Kundennutzen als Ziel ist eine wichtige Investition in den Geschäftserfolg der nächsten Jahre.



# Einleitung – Schweizer KMU auf dem Radar

Diese Publikation ist ein Gemeinschaftswerk von PwC Schweiz, Google Switzerland GmbH und digitalswitzerland. In dieser Studie ermitteln wir den Digitalisierungsgrad von Schweizer KMU und untersuchen die Haupttreiber für digitale Veränderungen. Aufgrund der Erkenntnisse geben wir unseren Lesern Empfehlungen dazu ab, wie sie die Digitalisierung in ihrem Unternehmen erfolgreich vorantreiben können.

Im August 2016 haben 300 Schweizer KMU aus unterschiedlichen Branchen und mit diversen Geschäftsmodellen an unserer Onlinebefragung teilgenommen. In einem ersten Teil bewerteten sie ihre Digitalisierung in den Bereichen «Prozesse und Infrastruktur», «Digitaler Verkauf», «Kundeninvolvierung» sowie «Mitarbeiter und Kultur» auf einer vierstufigen Antwortskala. Aus diesen Einschätzungen haben wir den Digitalisierungsgrad pro Unternehmen ermittelt. In einem zweiten Teil beantworteten die Studienunternehmen unternehmensspezifische Fragen als Grundlage für weitere Analysen.

Zusätzlich zur Onlinebefragung fanden im gleichen Zeitraum Gespräche mit Verantwortungsträgern von Unternehmen statt, die sich bei der Digitalisierung in den vergangenen Jahren besonders hervorgetan haben. Diese Praxisbeispiele berichten von historischen Entwicklungen, Beweggründen, Herausforderungen und Erfolgen während des Digitalisierungsprozesses in den vielfältigen Bereichen des Unternehmens. Damit gewährt unsere Studie ebenfalls einen Einblick in die praktische Umsetzung, sprich Chancen, Risiken und Vorgehensweisen auf dem Weg in die digitale Welt.

Dazu ein kleiner Vorgeschmack: Die InoTex AG wickelt dank digitaler Unterstützung Waschaufträge von Grosskunden immer effizienter ab. Die MCH Group AG setzt bei der Veranstaltung von Messen vermehrt auf digitale Anwendungen und verfeinert so ihre Geschäftsidee. Und die iNovitas AG schliesslich stützt sich für ein hundertprozentig digitales Produkt auf eine zweihundertprozentige digitale Kultur.

An dieser Stelle sei vermerkt, dass die Resultate der vorliegenden Studie auf der Selbsteinschätzung der Studienunternehmen basieren. Die quantitativ ausgewerteten Antworten enthalten also eine gewisse subjektive und damit nicht quantifizierbare Komponente.

# Digitalisierungsgrad – der neue Leistungsindikator

## Am eigenen Ermessen gemessen

Für unsere Auswertung haben wir den Digitalisierungsgrad anhand einer Selbstevaluation der Studienunternehmen erhoben und daraus einen Durchschnitt als Indikator oder Kenngrösse errechnet. Für sämtliche Analysebereiche konnten die Befragten ihr Unternehmen auf einer vierteiligen Skala positionieren und den Reifegrad ihrer Digitalisierung mit 1 bis 4 bewerten.

Die Umschreibung des jeweiligen Skalenabschnitts für die vier Unternehmensbereiche enthält keine wertenden Aussagen. Damit wollten wir sicherstellen, dass der Digitalisierungsgrad die Ausprägung der Digitalisierung rein quantitativ widerspiegelt. Denn in einigen Fällen ist eine gering ausgeprägte Digitalisierung für das Unternehmen sinnvoller und erfolgversprechender als ein hoher Digitalisierungscoefficient.

Die Themen «Prozesse und Infrastruktur», «Digitaler Verkauf», «Kundeninvolvierung» sowie «Mitarbeiter und Kultur» bilden relevante, wertschöpfende Tätigkeitsbereiche des Unternehmens und damit die Schlüsselfelder der Digitalisierung ab. Sie werden einheitlich und gleich gewichtet.

## Digital, aber nicht überall

Der durchschnittliche Digitalisierungsgrad der Studienunternehmen liegt bei 2,05 (vgl. Abb. 2). Dieser Wert ist verglichen mit einem stark digitalisierten Markt tief. Am stärksten entwickelt ist der Bereich «Telekommunikation und Medien» mit einem durchschnittlichen Digitalisierungsgrad von 2,50. Das zeigt den Trend und das Potenzial der Digitalisierung auf. Bei den Durchschnittswerten der vier Unternehmensbereiche zeigen sich ebenfalls grosse Unterschiede.

Die internen Prozesse sind eindeutig stärker digitalisiert als der Verkauf oder der Kontakt mit Kunden. Dies lässt darauf schliessen, dass die Digitalisierung einer Aufbau- und Ablauforganisation leichter fällt und darum schneller vonstattengeht als die Umgestaltung des Geschäftsmodells oder die Einbindung von Kunden.

Abbildung 1: Bewertungsskala zur Ermittlung des Digitalisierungsgrads

	1	2	3	4
<b>Prozess und Infrastruktur</b>	Unsere internen Prozesse sind teilweise rudimentär digital, teilweise manuell.	Interne Prozesse sind digital und teilweise miteinander verbunden.	Die internen Prozesse sind digital, und die meisten sind miteinander verbunden.	All unsere Prozesse sind auf einer einzigen digitalen Plattform.
<b>Digitaler Verkauf</b>	Wir haben eine standardisierte Website für den Verkauf.	Unser Onlineverkauf wird durch flankierende Massnahmen und digitale Services ergänzt.	Wir stellen Kunden individualisierte Angebote aufgrund von Big Data zur Verfügung.	Wir haben unser Geschäftsmodell mit der Digitalisierung grundlegend verändert.
<b>Kundeninvolvierung</b>	Kunden können über digitale Kanäle standardisiert Feedback geben.	Kundenfeedbacks werden automatisiert aufbereitet und analysiert.	Kunden werden digital vereinzelt in Geschäftsprozesse eingebunden (z.B. Sales, Entwicklung).	Kunden werden digital in alle Geschäftsprozesse eingebunden (Sales, Entwicklung usw.).
<b>Mitarbeiter und Kultur</b>	Die Digitalisierung spielt bei den Mitarbeitern kaum eine Rolle.	Es wird darauf geachtet, dass Mitarbeiter digitale Instrumente nutzen.	Wir fördern unsere Mitarbeiter mit Schulungen und Experten im Bereich Digitalisierung.	Wir wählen unsere Mitarbeiter u.a. aufgrund digitaler Fähigkeiten aus und fördern so die Innovation.

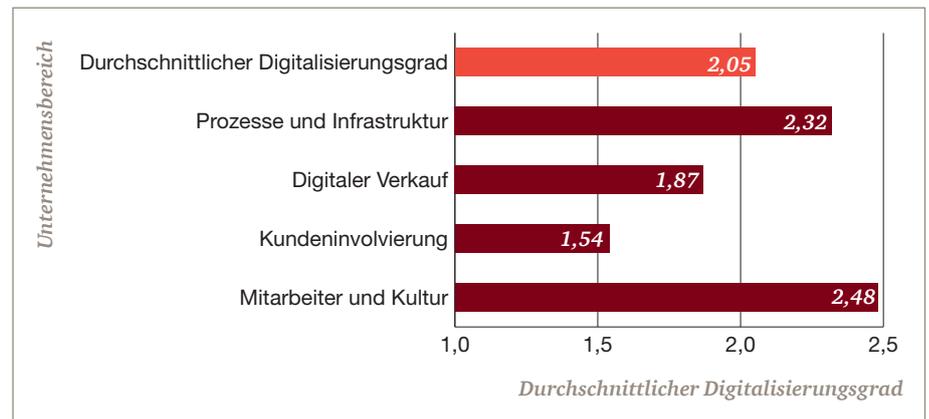
Diese Tendenz liegt darin begründet, dass eine Änderung von Abläufen oder Strukturen kurzfristig geringere finanzielle Risiken birgt als diejenige von fundamentalen Elementen wie der Wertschöpfungsarchitektur. So lassen sich interne Prozesse mit relativ wenig Aufwand über digitale Kanäle steuern. Hier steht den Unternehmen eine Vielzahl von direkt anwendbaren Applikationen und Gesamtlösungen für die interne Kommunikation oder die Automatisierung von HR-Prozessen zur Verfügung.

Der Wechsel zu einem digitalen Verkauf oder einer digital-interaktiven Kundeninvolvement stellt das Unternehmen vor eine grössere Herausforderung. Denn je nach aktuellem Ertragsmodell muss es einen Wandel mit weitreichenden Folgen vollziehen. Wickelt zum Beispiel ein Unternehmen den Vertrieb seiner Produkte ohne Zwischenhändler über den digitalen Kanal ab, ändert es damit seinen Geschäftsansatz grundlegend und nachhaltig. Tatsächlich sollte es solche alternativen oder ergänzenden Ansätze berücksichtigen, wenn es den Anschluss an innovative Mitbewerber nicht verpassen will.

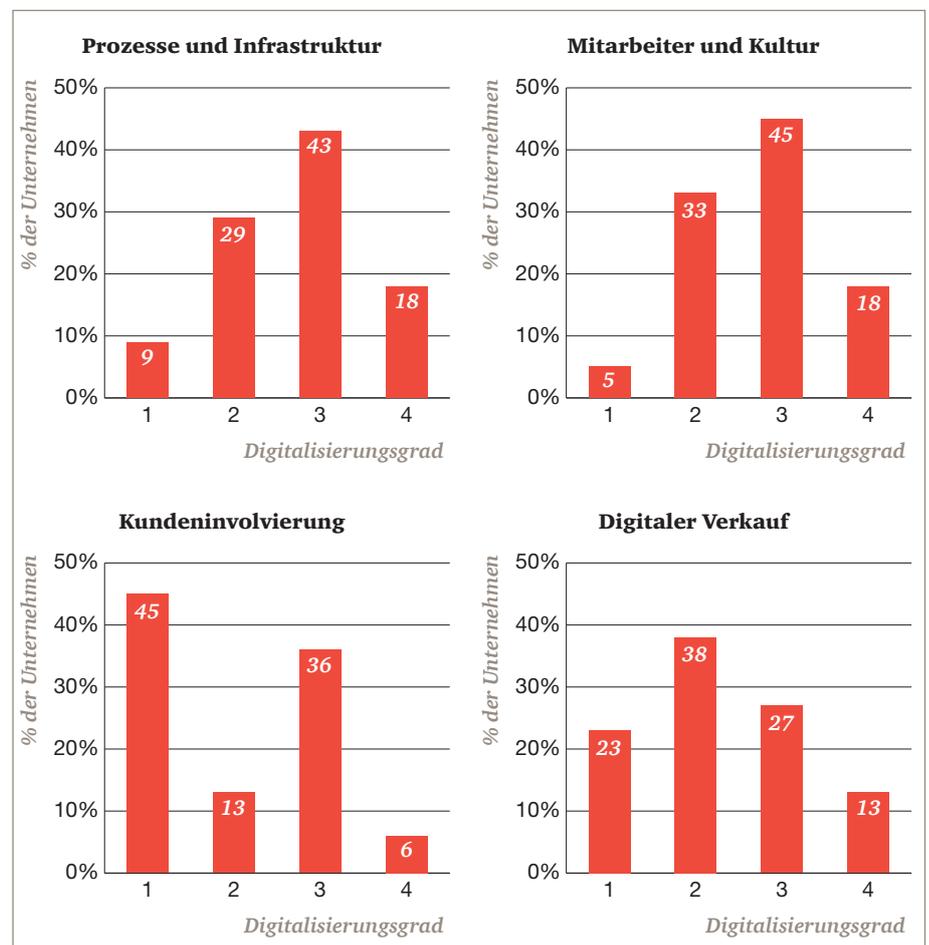
Aus den Abbildungen 2 und 3 ist einerseits das genannte Defizit in der Digitalisierung der Kundeninvolvement zu erkennen. Demnach binden nur gerade 42% der befragten Unternehmen die Kunden in ihre Geschäftsprozesse ein. Wer einen solchen Vorstoss macht, führt nicht nur ein automatisiertes Analysesystem ein, sondern integriert die Kunden auch in vor- oder nachgelagerte Geschäftsprozesse, etwa in die Forschung und Entwicklung oder in den Verkauf. Bei 58% der Studienunternehmen fehlt diese Einbindung jedoch gänzlich.

Andererseits machen die Resultate deutlich, dass die Förderung der digitalen Fitness der Mitarbeiter einen hohen Stellenwert einnimmt. So rekrutieren bereits 18% der Studienunternehmen ihre Mitarbeiter unter anderem nach dem Kriterium der digitalen Kenntnisse. 45% führen Schulungen für die Nutzer durch und stärken so die Digitalkompetenz ihrer Belegschaft.

**Abbildung 2: Durchschnittlicher Digitalisierungsgrad der Schweizer KMU**



**Abbildungen 3a–3d: Digitalisierungsgrad nach Unternehmensbereichen**



# Demografie und Digitalisierung – von Menschen und Branchen

Unsere Studie deckt die gesamte Schweizer KMU-Landschaft ab. Da sich diese äusserst heterogen präsentiert, möchten wir die Studienteilnehmer vorab differenziert porträtieren. Das entstandene Bild soll helfen, die Eigenschaften von Schweizer KMU und deren Einfluss auf die Digitalisierung zu verstehen.

Wir haben die Umfrageresultate nach den Kriterien Branche, Alter des Unternehmens, Alter der Geschäftsleitung und Unternehmensgrösse gegliedert und die jeweiligen Digitalisierungsgrade errechnet.

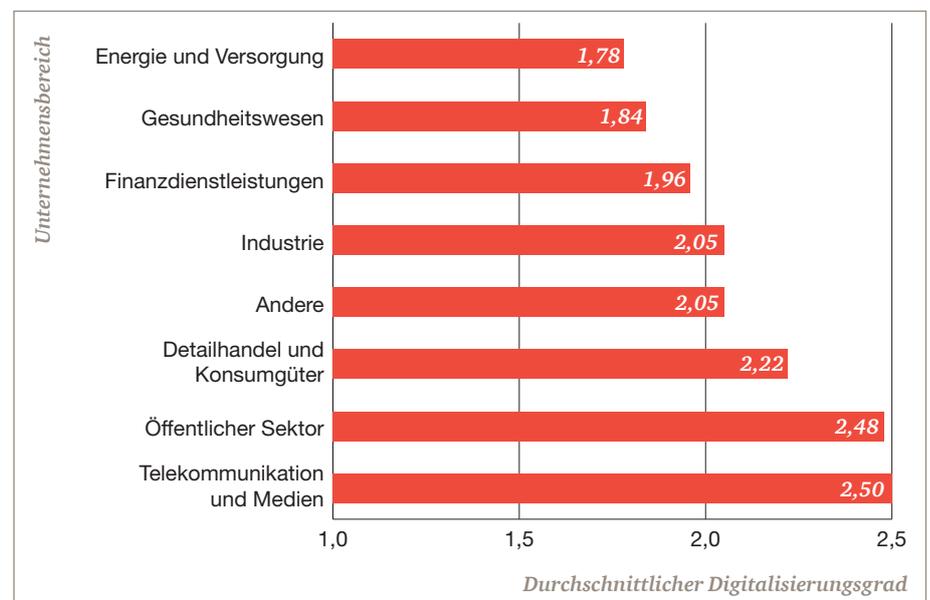
## Die Branche entscheidet mit

Je nach Branche unterscheiden sich Marktmechanismen und interne Abläufe stark. So ergibt das Ergreifen einer digitalen Initiative je nach Metier mehr oder weniger Sinn. Daher zeigt sich auch der Digitalisierungsgrad in den untersuchten Branchen unterschiedlich ausgeprägt (vgl. Abb. 4). In dieser Darstellung nicht abgebildet sind jene Branchen, die mit weniger als zehn Studienunternehmen vertreten sind.

Erstaunlicherweise weist der öffentliche Sektor mit einem Durchschnitt von 2.48 den zweithöchsten Digitalisierungsgrad aus. Dies liegt jedoch auch daran, dass Stiftungen und Schulen zu diesem Sektor gezählt werden, und die sind tendenziell stärker digitalisiert.

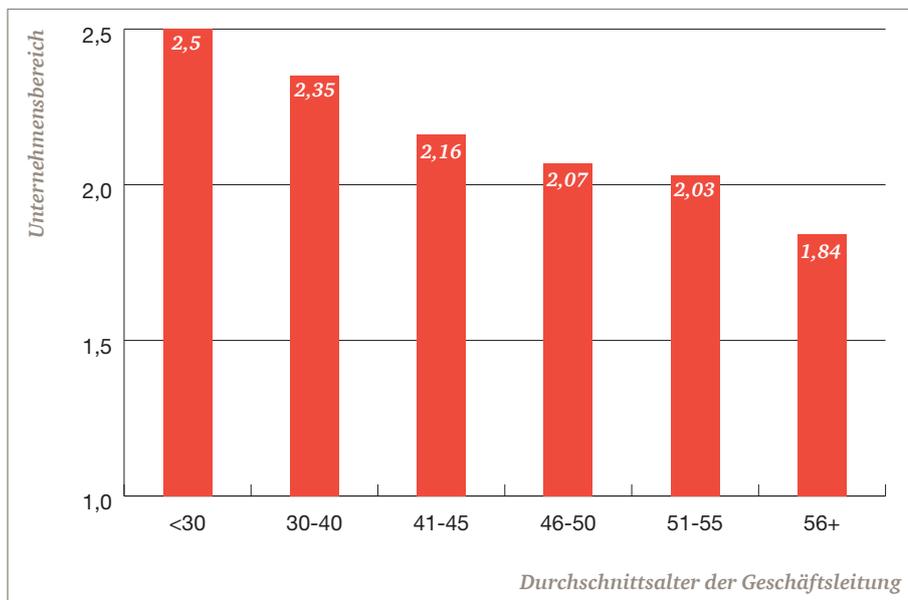
Weniger überrascht, dass die befragten KMU im Bereich der Telekommunikation und der Medien verstärkt auf digitale Prozesse und Modelle setzen. Die Detailhandelsunternehmen scheinen aufgrund der stetig wachsenden Onlineangebote aufzurüsten und ihre Digitalisierung ebenfalls voranzutreiben. Hier sind insbesondere im Kundenkontakt innovative Lösungen gefragt. Geringer ausgereift ist die Digitalisierung im Finanzdienstleistungssektor. Das mag daran liegen, dass strenge nationale und internationale Regulierungen eine digitale Entfaltung bisher bremsen, wenn nicht verunmöglichen. Hier gibt es allerdings bereits Lockerungen seitens des Regulators. Ausserdem ist zu erwähnen, dass die grossen Akteure des Finanzdienstleistungssektors in dieser Studie nicht vertreten sind.

Abbildung 4: Digitalisierungsgrad nach Branchen



Digital weniger fortgeschritten sind auch KMU aus den Bereichen Energie und Versorgung und aus dem Gesundheitswesen. Dies kann daran liegen, dass der persönliche Austausch die geschäftlichen Beziehungen hier noch immer dominiert und das Vertrauen als Schlüsselfaktor gilt. Zudem steckt diese Branche in einem engen regulatorischen Korsett. Dennoch sollten ihre Unternehmen den Markt ebenfalls genau beobachten und mögliche digitale Innovationen in Betracht ziehen. Denn auch hier gilt: Stillstand bedeutet Rückschritt.

Abbildung 5: Digitalisierungsgrad nach Alter der Geschäftsleitung



Gerade im Gesundheitswesen wird an neuen Rahmenbedingungen gearbeitet. Dies äussert sich zum Beispiel in der neuen gesetzlichen Regelung zum elektronischen Patientendossier, die im Rahmen des bundesrätlichen Berichts «Gesundheit 2020» auf eine weitere Digitalisierung des Gesundheitswesens abzielt. Daneben gewinnen E-Health-Themen wie die Telemedizin an Bedeutung. Langfristig verschiebt sich dieser Markt also hin zu einem digitalen, immer stärker vernetzten Ökosystem. Im Weiteren ist ein klarer Trend zur individualisierten oder personalisierten Medizin zu erkennen. Die erfassten Daten erlauben vermehrt individualisierte und persönliche Therapieformen, zum Beispiel bei der Medikation.

### Eine Frage des Alters

Digitale Themen werden oft jüngeren Generationen zugeschrieben, weil sie diesen vertrauter sind. In den meisten Fällen entscheidet die Geschäftsleitung für oder gegen Massnahmen der Digitalisierung. Aus diesen Überlegungen haben wir den Digitalisierungsgrad mit dem Durchschnittsalter der Geschäftsleitung der Studienunternehmen verglichen.

Je jünger die Geschäftsleitung, desto höher der Digitalisierungsgrad eines Unternehmens. Eine junge Unternehmensführung scheint den Grad der Digitalisierung positiv zu beeinflussen. Zwar sind die Unterschiede gering, doch ist eine Korrelation klar zu erkennen.

Diese Tendenz rührt daher, dass jüngere Geschäftsleitungen einerseits oft jungen Unternehmen vorstehen. Solche schlagen meist von Beginn an einen digitalen Weg ein. Andererseits stehen jüngere Generationen neuen Technologien in der Regel offen gegenüber, da sie in einem technologiegetriebenen Zeitalter geboren und mit Onlinemedien aufgewachsen sind.

# Geschäftsmodell und Investitionen – ein Blick auf Wettbewerb und Geld

Fakt ist: Wer die Digitalisierung angehen oder vorantreiben will, muss Geld in die Hand nehmen. Wir fragen, welchen Mehrwert derartige Investitionen tatsächlich bringen und wie sie die Konkurrenzfähigkeit beeinflussen, zum Beispiel durch eine Neuausrichtung des Geschäftsmodells.

## Konkurrenzfähiger danach

Die Digitalisierung verändert Unternehmen weltweit und branchenübergreifend. Einige Firmen digitalisieren ihre Prozesse und Abläufe. Andere gehen viel weiter und ergänzen ihr Geschäftsmodell um digitale Elemente oder steigen komplett auf eine digitale Wertschöpfung um. Unternehmen, die eine solche Disruption anstossen, finden sich in allen Branchen. Investments in digitale Projekte gelten bei den Studienteilnehmern insgesamt als sinnvoll und als dafür geeignet, die eigene Wettbewerbsposition zu stärken.

Tatsächlich haben 27% der Studienunternehmen in den vergangenen fünf Jahren ihr Geschäftsmodell mit dem Ziel einer verstärkten Digitalisierung angepasst. Der Erfolg selbst lässt sich jedoch kaum bemessen. Der Anteil der Firmen, die gross angelegte digitale Projekte realisiert haben, überwiegt jedoch klar gegenüber dem Anteil derjenigen, die darauf verzichten. Die meisten Unternehmen, die eine veränderte Konkurrenzfähigkeit feststellen, sind zufrieden und überzeugt, durch die Änderung des Geschäftsmodells konkurrenzfähiger geworden zu sein.

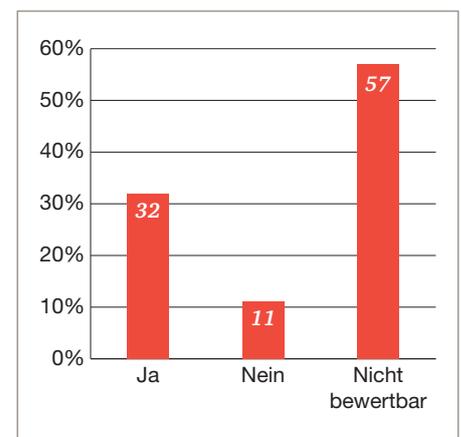
## Investieren macht erfolgreich

Eine der schwierigsten Fragen unserer Studie war diejenige nach der Höhe der Investition in die Digitalisierung im Vergleich zur Konkurrenz. Abbildung 7 fasst die Antworten der Studienunternehmen zusammen.

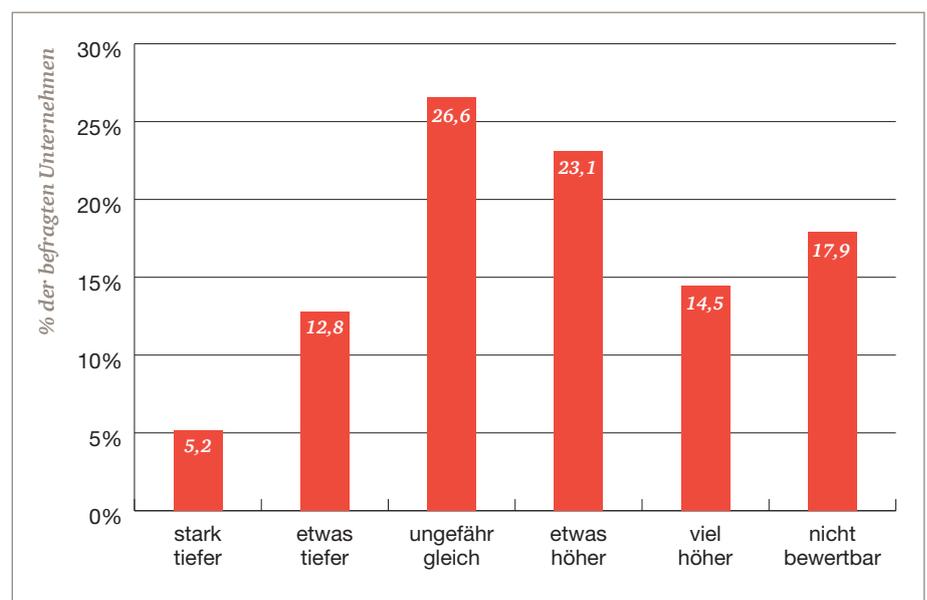
37,58% der befragten KMU bezeichnen ihre Aufwendungen zugunsten der Digitalisierung als «etwas höher» oder «viel höher» als ihre Mitbewerber. Gut 86% davon sprechen diesem finanziellen Einsatz den Effekt einer gesteigerten Leistungsfähigkeit im Konkurrenzvergleich zu. Ein Drittel jener 17,95% der Studienunternehmen, die ihre Investitionen als «etwas tiefer» oder «viel tiefer» bewerten, meinen aufgrund dieser fehlenden Ressourcenallokation im Konkurrenzvergleich leistungsschwächer geblieben zu sein. Die übrigen 67% sehen keinen Bedarf, mehr in die Digitalisierung zu investieren. Hier handelt es sich vor allem um Kleinunternehmen mit weniger als neun Mitarbeitern. Für den Erfolg dieser Geschäftsmodelle hat eine Digitalisierung offensichtlich wenig Relevanz.

Bei der Auswertung der Antworten zu diesem Themenfeld fällt auf: Ein grosser Teil der Unternehmen, die in der Vergangenheit mehr als ihre Konkurrenz in die digitale Transformation investiert haben, ist vom Erfolg dieses Investments überzeugt.

**Abbildung 6: Verbesserte Konkurrenzfähigkeit nach Änderung des Geschäftsmodells. (Auswertung der 27% der Studienunternehmen, die in den letzten fünf Jahren ihr Geschäftsmodell angepasst haben.)**



**Abbildung 7: Geschätztes Volumen der Investition in die Digitalisierung in den vergangenen fünf Jahren im Vergleich zur Konkurrenz**



# MCH Group AG veredelt ihr traditionelles Geschäftsmodell

Der Ursprung der MCH Group AG liegt 100 Jahre zurück: 1917 fand in Basel die erste Mustermesse statt. Dieser Anlass läutete die Erfolgsgeschichte der global tätigen Live-Marketing-Spezialistin ein. Heute veranstaltet sie mitunter Gigaevents wie die Baselworld oder die Art Basel, die mittlerweile auf drei Kontinenten stattfinden und ist mit ihrer Division «Live-Marketing-Solutions» weltweit präsent. Während die MCH Group AG den Schweizer Messemarkt schon lange anführt, hat sie also ihr Renommee auch auf internationalem Parkett ausbauen und in den letzten 10 Jahren den Umsatz fast verdreifachen können.

## Enormes Potenzial für den Messemarkt

Stephan Peyer, Chief Development Officer, beschäftigt sich seit mehreren Jahren mit der Weiterentwicklung des Unternehmens. Digitale Anpassungen des Geschäftsmodells sind ihm ein Kernanliegen. «Seit der Einführung des Internets wurde immer wieder prognostiziert, Messen würden wegen neuer digitaler Plattformen aussterben. Mittlerweile wissen wir: Das ist nicht der Fall. Im Gegenteil. Die Digitalisierung kann gerade im Messegeschäft einen enormen Mehrwert bieten.»

Darum versucht Peyer mit innovativen Ansätzen, seinem Unternehmen, den Messebesuchern und den Ausstellern das digitale Potenzial zunutze zu machen. «Es ist immer eine Frage des Nutzens für dieses Dreigestirn. Keine Partei ist alleiniger Treiber, sondern dieses komplexe Netzwerk entwickelt sich ständig weiter.»

## Das Extra zum persönlichen Kontakt

Die Individualisierung gehört zu den Hauptthemen, die Peyer mit digitalen Massnahmen angeht. Für eine ihrer Messen hat die MCH Group AG deshalb eine Softwarelösung (App) entwickelt, das dem interessierten Besucher/Nutzer über die eigentliche Messe hinaus anzeigt, wo auf der Welt gerade ein Anlass eines Ausstellers stattfindet, der ihn interessieren könnte. Wer sich dann für einen der angezeigten Anlässe entscheidet, kann sich automatisch anmelden und sich diesen im individuellen Kalender anzeigen lassen. «Bei der Messe steht der persönliche Kontakt im Mittelpunkt. Und wenn wir diesen mit einem solchen Hilfsmittel für unsere Aussteller

darüber hinaus unterstützen und pflegen können, ist das für alle Beteiligten wert- und sinnstiftend.»

**«Wir halten die Augen offen und beobachten alle relevanten Marktentwicklungen.»**

## Live is life

Peyer betont die Wichtigkeit des Live-Erlebnisses: «Bei vielen Produkten muss zwischen dem Käufer und Verkäufer Vertrauen aufgebaut werden, weil die hergestellte Beziehung den eigentlichen Kaufakt überdauert. Sei es, weil das Produkt durch Unterhalt und Service es erfordert oder ganz einfach, weil der Umfang der Transaktion mehr ist als der simple Austausch von Geld und Ware. Vertrauen lässt sich nicht einfach so digital herstellen, dies geschieht in erster Linie physisch. Das heisst aber nicht, dass der digitale Teil einer Transaktion, z.B. die möglichst einfache digitale Abwicklung einer Überweisung, nicht auch einen Beitrag zum Aufbau von Vertrauen zwischen Käufer und Verkäufer leisten kann.» Die Aufgabe der MCH Group besteht also darin, live- und digitales Marketing zu kombinieren.

**«Es ist in diesen Zeiten sicher besser, mehrere kleinere heisse Eisen im Feuer zu haben, als alles auf eine Karte zu setzen.»**



Stephan Peyer, CDO (Chief Development Officer) MCH Group AG

## Augen auf für nachhaltige Trends

«Wir halten die Augen stets offen und beobachten alle relevanten, digitalen Marktentwicklungen. Die Wahrscheinlichkeit ist gross, dass revolutionäre um nicht zu sagen «disruptive» Geschäftsmodelle über Nacht auftauchen», meint Peyer. Gleichzeitig warnt er in diesem schnelllebigen Zeitalter vor unüberlegten Entscheidungen. «Eine neuartige Technologie kann in sechs Monaten bereits wieder überholt sein. Wir müssen deshalb sehr differenziert darüber nachdenken, welche Innovationen wir vorantreiben wollen und welche nicht.» Darum hält die MCH Group AG gleichzeitig mehrere digitale Initiativen auf dem Radar, die sie beobachtet und laufend bewertet. «Es ist besser, mehrere kleinere heisse Eisen im Feuer zu haben, als alles auf eine Karte zu setzen. Was sich langfristig durchsetzt, wird sich zeigen.»

## MCH Group AG

Die Holdinggesellschaft MCH Group AG mit Sitz in Basel hat ihre Wurzeln in der 1916 in Basel ins Leben gerufenen «Schweizer Mustermesse», der späteren Messe Basel. Die MCH Group wird von René Kamm als CEO geführt und ist ein führendes, internationales Live-Marketing-Unternehmen mit einem umfassenden Dienstleistungsnetzwerk im gesamten Messe- und Eventmarkt. Sie ist an der SIX Swiss Exchange kotiert und zählt rund 730 Mitarbeiter.

[www.mch-group.com](http://www.mch-group.com)

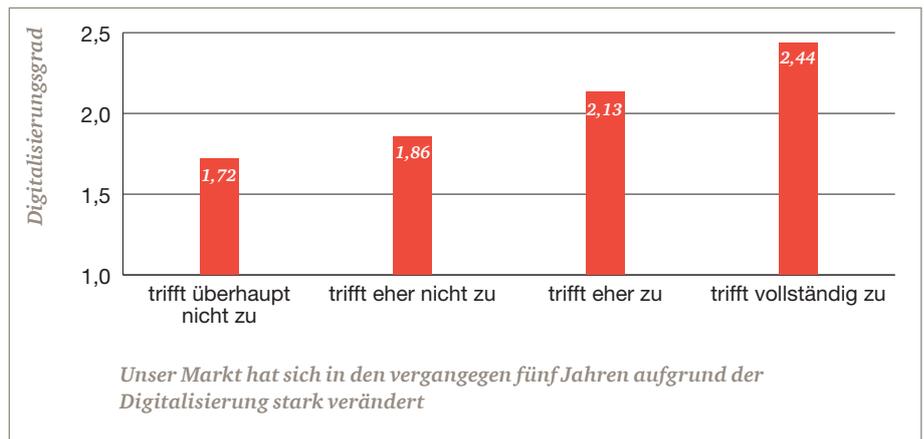
# Märkte – schneller Ritt Richtung Zukunft

Der Markt wirkt sich auf den Grad der Digitalisierung aus. So ist in den mannigfaltigen Märkten der Studienunternehmen die Digitalisierung unterschiedlich fortgeschritten. Das zeigen die Antworten auf die Frage, wie sich das Geschäftsfeld aufgrund der Digitalisierung über die letzten fünf Jahre verändert hat.

## Pioniergeist gefragt

Der Markt ist also ein mächtiger Treiber der Digitalisierung – in beide Richtungen. In einem stark digitalisierten Umfeld ziehen die Unternehmen meistens mit. Schliesslich wollen sie gegenüber ihren Mitbewerbern nicht ins Hintertreffen geraten. Daraus lässt sich Folgendes schliessen: Ein Unternehmen kann sich durch eine Vorreiterrolle in der Digitalisierung einen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz verschaffen – vorausgesetzt, es ergreift die richtigen Massnahmen.

**Abbildung 8: Digitalisierungsgrad im Verhältnis zur digitalen Marktveränderung in den letzten fünf Jahren**



## Die Zukunft wird digitaler

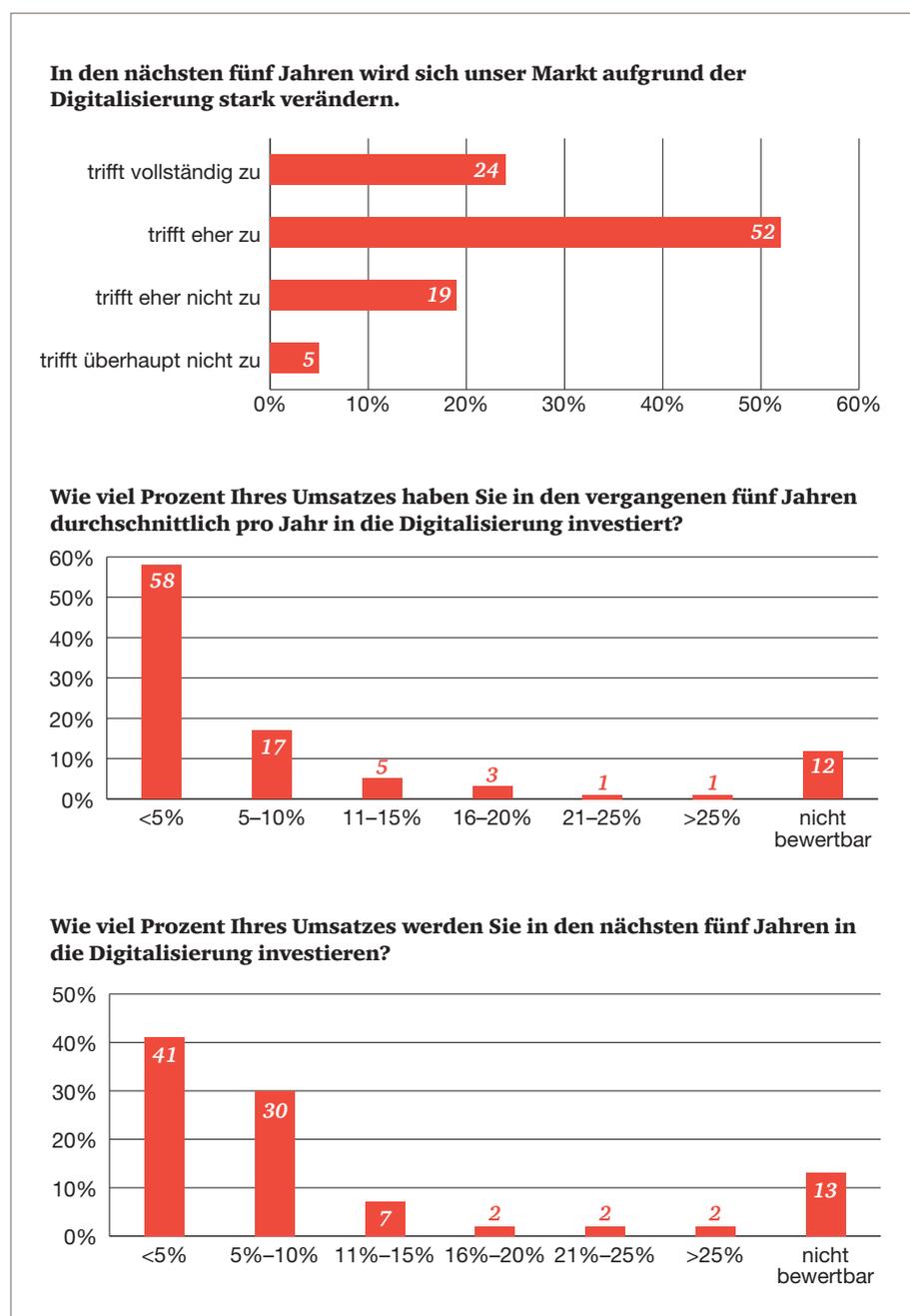
Auch der Blick in die Zukunft zeigt, dass die Digitalisierung eine Schlüsselrolle spielen wird (vgl. Abb. 9a–9c).

Die meisten Studienunternehmen erwarten in den nächsten Jahren ausgeprägte bis starke Veränderungen ihres Marktumfelds aufgrund der Digitalisierung und räumen dieser eine zunehmende Bedeutung ein. Sie gehen davon aus, dass sie in Zukunft mehr in die Digitalisierung investieren werden.

Der Vergleich der Investition in die Digitalisierung in den vergangenen fünf Jahren mit dem geschätzten Volumen für die kommenden fünf Jahre belegt: Die Tendenz steigt. Das erklärt die zunehmende Bedeutung der Digitalisierung in einer gesamtunternehmerischen Betrachtung.

Für ein Geschäftsfeld eröffnet die Digitalisierung Chancen und birgt zugleich Risiken. Wer als Schrittmacher vorläuft, kann sich einen attraktiven Vorsprung im Markt verschaffen. Wer hingegen in einem digitalisierten Markt den Anschluss verpasst, kann schwer daran zu tragen haben. Digitale Neuerungen werden in vielen Märkten und Branchen zunehmend erfolgs(mit)bestimmend.

### Abbildungen 9a–9c: Beurteilung der Rolle der Digitalisierung für die Zukunft





# Elis Schweiz kriegt Kundenfokus und Visionen sauber hin

Die Grosswäschereien der Elis-Gruppe (InoTex Bern AG, Lavotel SA, Blanchâtel SA, Wäscherei Papritz AG, Grosswäscherei Domeisen AG, Wäscherei Mariano AG, Wäscheria Textilservice AG u.a.m) beliefern Grosskunden wie Spitäler, Hotels und die Industrie mit sauberer Wäsche und holen die dreckige gleich dort ab. Das Besondere: Die Wäsche wird vermietet. Das Angebot von Elis eignet sich also für Unternehmen mit einem hohen Bedarf an Flachwäsche und Arbeitskleidern und umfasst weit mehr als das Waschen.

**«Wir bieten unserem Kunden Zugang zu unserem internen ERP-System. Über dieses kann er seine Bestellungen direkt aufgeben.»**

## Teil einer grossen Familie

Elis Schweiz ist Teil eines europaweit tätigen Konzerns. Martin Leuch, CEO von Elis Schweiz, erachtet digitalisierte Arbeitsschritte sowohl für seine Kunden als auch für das Unternehmen als sinnvoll. «Der Austausch innerhalb des Konzerns ist sehr wichtig. Denn der Markt treibt die Digitalisierung voran.» Man sei bei Elis Schweiz auf ein gewisses Mass an Automatisierung angewiesen, da Tag für Tag über 120 Tonnen Flachwäsche und ca. 50'000 Tonnen Arbeitskleidung ausgeliefert werden.

## «Der Markt treibt die Digitalisierung voran.»

Leuch beschreibt die einzelnen Wäschereien als atypische KMU, da sie in eine Gruppenstruktur integriert sind. «Als Konzernmitglied profitieren wir von unterschiedlichem Know-how und von Skaleneffekten.» Dennoch ist es für ihn zentral, dass jedes Unternehmen seine Identität bewahren und dadurch seinen eigenen Kundenstamm behalten kann. So unterscheiden sich die 14 Firmen der Elis-Schweiz-Gruppe punkto Kundenkontakt stark.

## Erleichterung nach Mass

Einige der Tochterfirmen setzen auf individuelle Digitalisierung. Eine solche wird von ihren Grosskunden gefordert. «Wir bieten unserem Kunden Zugang zu unserem internen ERP-System. Über dieses kann er seine Bestellungen direkt aufgeben. Das vereinfacht das Leben für beide Seiten enorm», so Leuch. Auch kleinere Aufgaben wie das Senden von Rechnungen erfolgen häufig auf unterschiedlichen digitalen Kanälen. Grosskunden haben Zugang zum internen System, kleinere Kunden versenden ihre Auftragsabwicklung gerne per E-Mail oder per Fax.

Leuch sieht in der Digitalisierung eine grosse Chance für den Schweizer Markt. «Wir nehmen hier eine Vorreiterrolle ein, da unsere Arbeitnehmerkosten massiv höher sind als im Ausland. Entsprechend haben effizienzsteigernde Massnahmen stärkere Auswirkungen.» Für diesen Vergleich zieht er die Zahlen von ausländischen Unternehmen seines Konzerns heran.



Martin Leuch, CEO Elis Schweiz

## Vielseitige Zukunftspläne

Für die Zukunft hat Leuch grosse Ideen: «Bahnbrechend wäre es, den Wäscheteilen einen Chip zu implantieren. Über einen solchen könnten wir in unseren Systemen sehen, ob der Ist- und Sollbestand beim Kunden voneinander abweichen, und automatisch eine Bestellung auslösen. Auch für die internen Prozesse habe ich so manchen Plan.» Elis Schweiz orientiert sich konsequent an den Bedürfnissen ihrer Kunden, auch bezüglich der Digitalisierung. Dabei laufen analoge und digitale Kanäle parallel. Denn nicht immer ist das, was möglich wäre, vom Kunden auch gewünscht. Dessen ist sich Martin Leuch bewusst.

**«Effizienzsteigernde Massnahmen haben in der Schweiz stärkere Auswirkungen als im Ausland.»**

## Elis Schweiz

Die Elis Schweiz gehört zum internationalen Elis Konzern und wurde zum ersten Mal 1973 in der Schweiz eröffnet. Sie ist eine der grössten Anbieterinnen für Dienstleistungen rund um die textile Vollversorgung. Mittlerweile hat Elis Schweiz 15 Standorte in der Schweiz und beliefert über 2000 Kunden. Das Unternehmen wird von Martin Leuch als CEO geleitet und hat seinen Sitz in Bern.

[www.elis.com/de](http://www.elis.com/de)

# Digitale Kultur – mit Klick und Köpfchen

Die grösste Hürde auf der Digitalisierungsstrecke sind für ein Unternehmen selten die Instrumente oder die Experten. Viel entscheidender ist die Denkart oder eben die Fähigkeit der Mitarbeiter, sich in einem digitalen Geschäftsmodell zurechtzufinden. Damit sich digitale Initiativen umsetzen lassen, braucht das Unternehmen eine Belegschaft, die neuen Zusammenarbeitsformen offen gegenübersteht und dazu von den Vorgesetzten angemessen geführt wird.

Wie in den meisten unternehmenskulturellen Themen in KMU spielt auch in der Einführung einer digitalen Kultur der CEO oder Patron eine Schlüsselrolle. Wenn dieser beherzt Richtung Digitalisierung voranschreitet, kann er eine Dynamik im gesamten Unternehmen auslösen und seine Belegschaft hinter sich scharen.

## Fehlender Kundenfokus

Das interne Know-how gilt als Grundvoraussetzung dafür, dass sich Digitalisierungsprozesse überhaupt einrichten und pflegen lassen. Eine klare Mehrheit der Befragten ist der Meinung, dass sie unternehmensintern über ausreichend Wissen verfügt, um den digitalen Anforderungen die Stirn zu bieten. Heisst: Schweizer KMU sind für die Herausforderungen der binären Zukunft insgesamt gut aufgestellt.

Das technische Know-how innerhalb der Unternehmen wäre also vorhanden. Allerdings kommt dieses nur dem internen Wandel und der Cybersicherheit zugute. Die Nutzung neuer digitaler Geschäftsmodelle treibt die Unternehmen seltener voran. Sie involvieren ihre Kunden ungenügend und schöpfen dieses Potenzial nicht aus. Diese Zurückhaltung hat verschiedene Gründe: Zum einen entsprechen die digitale Kultur und die Schnellebigkeit der Märkte nicht zwingend der Kultur von Schweizer KMU. Zum anderen hat das mittlere Management viel zu verlieren, wenn es bahnbrechende Änderungen vorschlägt und diese dann nicht den gewünschten Erfolg bringen. Diesen Tunnelblick müssten die Geschäftsleitungen ablegen, wenn sie ihrem Unternehmen das Potenzial der Digitalisierung zugänglich machen wollten.

Abbildung 10: Fehlen des hauseigenen Expertenwissens als Digitalisierungsbremse

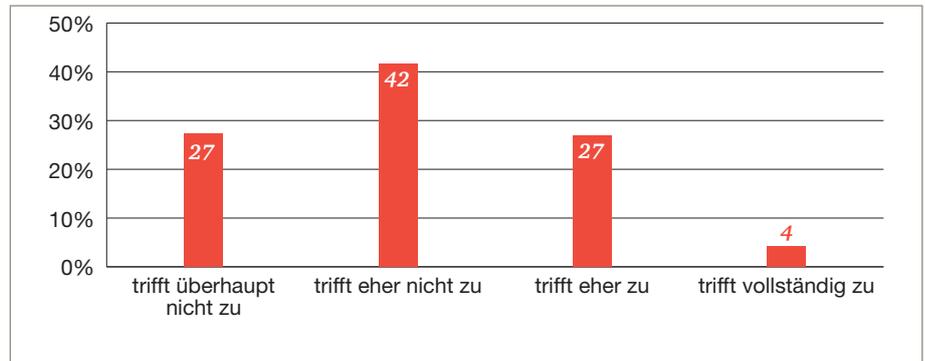
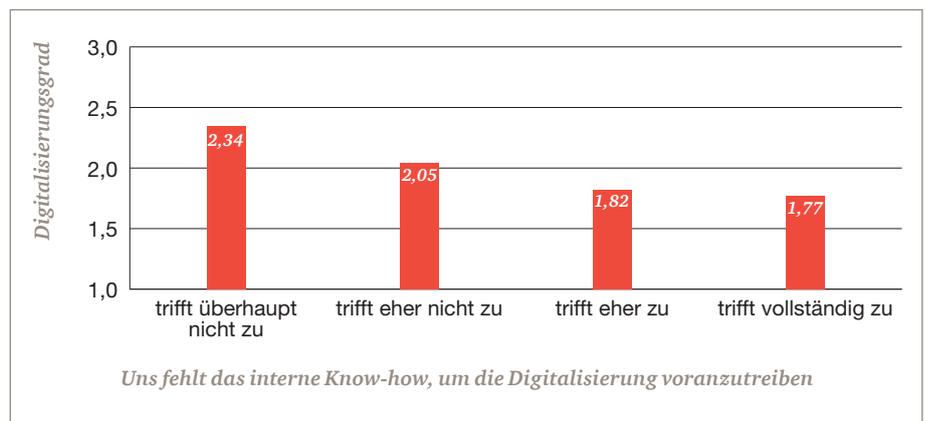


Abbildung 11: Digitalisierungsgrad im Vergleich zum internen Expertenwissen





Nur ein vergleichsweise kleiner Teil der Studienunternehmen sieht das fehlende interne Know-how als Problem. Firmen mit einem ohnehin tiefen Digitalisierungsgrad verfügen über spürbar weniger internes Know-how. Gleichzeitig geben Unternehmen mit weiter fortgeschrittener Digitalisierung mehrheitlich an, über genügend hauseigenes Expertenwissen zu verfügen.

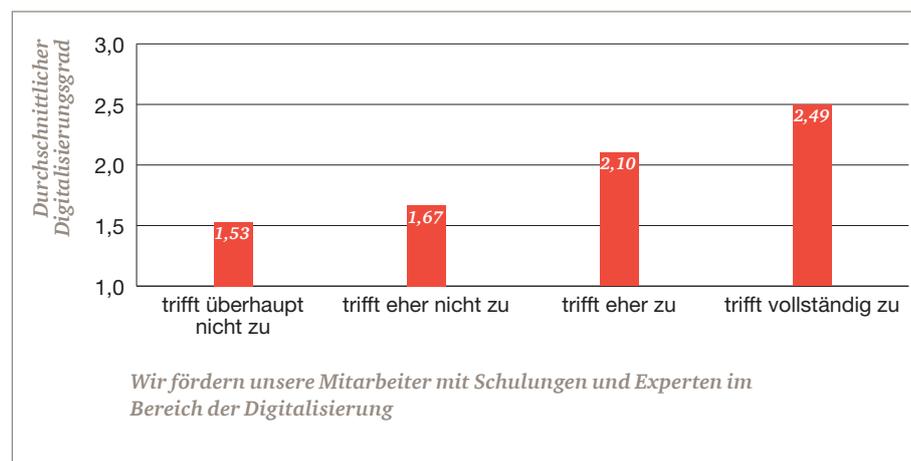
## Das Personal als Schlüssel

Digitale Prozesse verlangen nach neuen Formen der Zusammenarbeit und nach einem angemessenen Coaching. Interne digitale Plattformen verändern die Kooperation insofern, als sie geografische und oft auch interkulturelle Barrieren eliminieren. Zudem lösen Chats oder Projektmanagementplattformen herkömmliche Kommunikationskanäle zunehmend ab.

Abbildung 12 zeichnet eine eindeutig positive Korrelation zwischen der aktiven Weiterentwicklung des Personals im Bereich der Digitalisierung und dem Digitalisierungsgrad der Studienunternehmen. Demnach treiben Firmen, die ihre Mitarbeiter im Bereich der Digitalisierung aktiv unterstützen, diese erfolgreicher voran und setzen sie konsequenter um als Unternehmen ohne passende Fördermassnahmen.

Das Personal gehört zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren der Digitalisierung. Denn eine solche vollzieht sich nicht von allein. Damit sie gelingt, muss ein Unternehmen über Menschen verfügen, die sie weitsichtig planen, gezielt einführen und in ihren Alltag übersetzen.

**Abbildung 12: Digitalisierungsgrad im Vergleich zur digitalen Förderung des Personals**





# iNovitas AG geht in die vierte Dimension

Die Macher von iNovitas sind 2011 als Spin-off der Fachhochschule Nordwestschweiz in Muttenz gestartet. Heute haben sie bereits ein hohes internationales Renommee. Ihr Produkt generiert mit Aufzeichnungsfahrzeugen auf der Basis neuester Technologien hochaufgelöste 3-D-Bildumgebungen. Diese lassen sich nicht nur auf dem PC, sondern auch mobil abrufen. So können Besitzer von Infrastruktur- und Bahnanlagen die Umgebung ohne weitere Vermessungsarbeiten höchst präzise ausmessen und analysieren. Die Anwendung wird vorwiegend von staatlichen Institutionen genutzt, die für den Strassen- und Schienenverkehr verantwortlich sind.

**«Jede Idee wird angeschaut – egal, wie verwegensie ist.»**

## Ideen mit Zugkraft

iNovitas ist seit der Gründung kontinuierlich gewachsen. Dank stetiger Innovationen im digitalen Bereich hält der junge Nischenplayer seine Marktführerschaft und baut diese sogar weiter aus. Eine wichtige Erfolgskomponente: offene und ideenstarke Mitarbeiter. «Unsere Mitarbeiter sind unser grösstes Kapital. Darum fördern wir eine offene Kommunikation und nehmen alle Anliegen ernst», meint CEO Christian Meier. «Jede Idee wird angeschaut und diskutiert – egal, wie verwegensie ist.» Der grösste Teil der Belegschaft stammt aus dem Ingenieurwesen. Christian Meier legt denn auch grossen Wert auf die Rekrutierung. «Wir können viele aufstrebende Talente für uns gewinnen, weil sich unsere Anwendung von allen Mitarbeitern weiterentwickeln lässt und sie dadurch ihre Spuren hinterlassen können.»

## Papierlose Büros

iNovitas muss sein Personal digital nicht weiterbilden. Das Know-how und die Nutzungsbereitschaft sind Teil der unternehmerischen DNA. Die Crew ist durchschnittlich um die 30 Jahre jung und offen für Neues. Nicht nur auf Produktebene, sondern auch intern läuft alles vollständig digitalisiert ab. «In unseren Büros findet sich kaum Papier. Wir haben genügend Leute, die Anwendungen für den Eigengebrauch programmieren können. So arbeiten wir fast ausschliesslich mit selbst entwickelten Tools.»

## Zwischen Flexibilität und Stabilität

Diese Innovationskraft zeichnet gemäss Meier das Unternehmen aus. Dennoch mahnt er zur Vorsicht: «Wir müssen uns im Gleichgewicht zwischen Stabilität und Flexibilität halten. Wer so rasant wächst wie wir, braucht geordnete Strukturen.» Zurzeit werden die Lokalitäten von iNovitas gerade umgebaut – das Unternehmen braucht mehr Raum für seine klugen Köpfe.

## Digital denken, analog verkaufen

Trotz dieser enormen Power und eines voll digitalisierten Produkts findet der Verkauf über herkömmliche Kanäle und mit konservativen Methoden statt. Die Kunden sind meist öffentliche Behörden mit eher rigiden Strukturen. «Für den Verkauf



Christian Meier, CEO iNovitas AG

nehmen wir immer noch den Telefonhörer in die Hand. Der persönliche Kontakt ist enorm wichtig», so Meier. Der Spagat zwischen dem digitalen Angebot und dem analogen, persönlichen Verkauf gelingt der iNovitas bisher gut.

## Die Welt ist nicht genug

Dank ihrer innovativen Mitarbeiter gewann die iNovitas 2015 den Swiss Economic Award im Bereich Dienstleistungen. Bereits sind neue Anwendungen in Planung. Damit wollen die Macher von iNovitas neue Märkte erschliessen und das Wachstum vorantreiben.

**«Wir müssen uns im Gleichgewicht zwischen Stabilität und Flexibilität halten.»**

## iNovitas AG

Die iNovitas AG ist ein hoch spezialisierter Dienstleister im Bereich «Strassen- und Schieneninfrastrukturen», der im Januar 2011 als Spin-off des Instituts Vermessung und Geoinformation der Fachhochschule Nordwestschweiz gegründet wurde. Das Unternehmen beschäftigt ca. 40 Mitarbeiter, wird von CEO Christian Meier geführt und hat seinen Hauptsitz seit 2013 im aargauischen Baden-Dättwil. Mit seinem infra3D Service liefert es seinen Kunden eine intelligente und hochaufgelöste 3-D-Bilddatenbasis direkt auf den Bildschirm.

[www.inovitas.ch](http://www.inovitas.ch)



## Empfehlungen – Jetzt sind Sie dran

Mit den folgenden Empfehlungen möchten wir Ihnen den Umgang mit Digitalisierungsthemen erleichtern und zum Gelingen Ihrer digitalen Initiativen beitragen.

### ***Digitalisierung zur Chefsache erklären***

Die Digitalisierung ist kein reines IT-Thema, denn sie betrifft alle internen Prozesse und Ihr gesamtes Geschäftsmodell. Aus Erfahrung mit diversen Erfolgsgeschichten wissen wir, dass die Digitalisierung ein Unternehmen grundlegend verändert. Aus diesem Grund sollte die Thematik auf der Agenda der obersten Führungsstufe und des Verwaltungsrats stehen. Nur diese vereinen Entscheidungsgewalt und Gesamtübersicht in einer Person oder einem Gremium.



### ***Mit einfachen Schritten starten***

Digitalisierung ist nicht immer gleichbedeutend mit der Einführung einer epochalen, einzigartigen und doch unergründlichen Technologie. Auch kleine Schritte können einen grossen Nutzen bringen. Fragen Sie sich zum Beispiel, ob eine neue Projektmanagementplattform Ihre Kommunikation erleichtert oder ob Sie das Faxgerät noch brauchen.

### ***Kundenorientiert arbeiten***

Der Kunde ist und bleibt König. Darum sollten Sie darauf achten, was Ihre Schlüsselkunden erwarten. Wie das Beispiel der InoTex AG eindrücklich erläutert, variieren hier die Bedürfnisse. Ihre Herausforderung besteht darin, die Digitalisierung so weit zu forcieren, dass Ihr Kunde einen Mehrwert daraus erkennt. Auch wenn technisch viel möglich wäre, sollten Sie nicht alles umsetzen; denn der Kunde will nicht alles, was möglich ist.

## **Mutig vorangehen**

Oft braucht es eine mutige Entscheidung, damit ein grosser Schritt gelingt. Im schnelllebigen digitalen Umfeld können Sie sich keinen Stillstand leisten. Zwar lässt sich die Digitalisierung oft nur schwer nachvollziehen, da sie hochkomplex ist. Dennoch sollten Sie die Courage haben, Ineffizienzen oder neue Kundenbedürfnisse beherzt anzugehen. Denn es ist zu erwarten, dass die Digitalisierung die Zukunft für fast alle Branchen entscheidend beeinflussen wird.

## **Frühzeitig investieren**

Jene Unternehmen, die in die Digitalisierung investiert haben, sind überzeugt davon, dass sie dadurch wettbewerbsfähiger geworden sind. Deshalb dürfen Sie keine wegweisenden digitalen Marktentwicklungen verpassen. Dafür sollten Sie die Digitalisierung stetig thematisieren und bei Bedarf rechtzeitig passende Ressourcen freimachen; zum Beispiel, indem Sie sich in Start-ups engagieren, kleine Digitalisierungsteams ausserhalb des Kerngeschäfts etablieren, die «Besten» für die Digitalisierung nominieren oder den Erfolg Ihres Unternehmens auch am Digitalisierungsgrad messen. Nach dem Ansatz «launch fast, fail fast, learn fast» (lanciere schnell, scheitere schnell, lerne schnell) könnten Sie vermehrt mit Prototypen oder dem Testen von Ideen in nicht angestammten Segmenten arbeiten.



## **Den Markt beobachten**

Der Markt treibt die Digitalisierung mit Nachdruck an. Darum sollten Sie Ihren Markt ständig im Auge behalten. So sind Sie für den Fall einer neuen Digitalisierungswelle vorbereitet. Denn oft folgt eine solche keiner linearen, sondern einer exponentiellen Entwicklung – die Sie nicht an Ihrem Unternehmen vorbeiziehen lassen sollten. Sie tun also gut daran, von anderen Industrien zu lernen und auf bewährte Praxiserfahrung zu setzen.

## **Die Mitarbeiter fördern**

Menschen sind im Digitalisierungsprozess Ihre wichtigste Variable, schliesslich werden diese mit den neuen Systemen arbeiten müssen. Deshalb sollten Sie Ihre Belegschaft über den Planungsprozess auf dem Laufenden halten und punktuell deren Meinung einholen. Durch eine regelmässige Kommunikation und das Einbinden des gesamten Personals können Sie internem Widerstand entgegenwirken und Ängste abbauen. Zudem müssen Sie Ihre Mitarbeiter im Rahmen der Implementierung gezielt schulen. Denn für den digitalen Erfolg braucht es ein Verständnis für die Technik, einen Sinn für neue Zusammenarbeitsformen und ein angemessenes Coaching.

## **Digitale Talente rekrutieren**

Der Digitalisierungsprozess erfordert ein hinreichendes Wissen. Wenn Sie also Ihre Digitalisierung vorantreiben möchten, müssen Sie die richtigen Experten dafür ins Boot holen. Aus dem letzten Kapitel unserer Studie geht hervor, dass Unternehmen, die auf Experten setzen, ausgeprägter digitalisiert sind.



## **Das Geschäftsmodell hinterfragen**

Schweizer KMU nehmen selten eine bahnbrechende Transformation ihres Geschäftsmodells vor. Allerdings bieten gerade digitale Plattformen im Kundenkontakt attraktive Möglichkeiten für neue Märkte und neue Erfolge. So sollten Sie die Digitalisierung als Chance sehen, die Beziehung mit Ihren Kunden zu erweitern und zu vertiefen – und nicht als Konkurrenz zu Ihrem bisherigen Geschäftsansatz. Es braucht eine Geschäftsstrategie für das digitale Zeitalter und keine digitale Strategie.



## **Eine Innovationskultur etablieren**

Die Schweizer Unternehmen sind bekannt für ihr starkes Innovationsmanagement. Bei der Suche nach effizienteren Lösungen und der ständigen Verbesserung spielt die Digitalisierung eine immer entscheidendere Rolle. Ihr Unternehmen darf in diesem Rennen nicht den Anschluss verlieren, sondern sollte die Rolle des Spitzenläufers übernehmen.

## **Am Puls von Markt und Zeit bleiben**

Die Digitalisierung ist ein kontinuierlicher Prozess. Sie sollten den Wandel daher stärker in Ihrer Unternehmenskultur verankern und als Denk- und Handlungsmodell etablieren. So bleibt Ihr Unternehmen offen und flexibel gegenüber unabwendbaren Veränderungen und kann die nötigen Anpassungen vornehmen.

---

# Kontakte



## **Holger Greif**

Leiter Digitale Transformation  
PwC Schweiz

Tel. +41 58 792 13 86  
holger.greif@ch.pwc.com

---



## **Norbert Kühnis**

Leiter Familienunternehmen und KMU  
PwC Schweiz

Tel. +41 58 792 63 63  
norbert.kuehnis@ch.pwc.com

---



## **Patrick Warnking**

Country Director  
Google Switzerland GmbH

warnking@google.com

## **Studiendesign**

Die Resultate der Studie basieren auf einer Umfrage, die mit Vertretern aus mehr als 300 Unternehmen durchgeführt wurde. Es handelt sich dabei um eine Selbsteinschätzung. Die Studienunternehmen reichten sich selbst in den Themengebieten «Prozesse und Infrastruktur», «Digitaler Verkauf», «Kundeninvolvierung» sowie «Digitale Kultur» auf einer Skala von 1 bis 4 ein. Aus dem Durchschnitt dieser Werte wurde der Digitalisierungsgrad der einzelnen Unternehmen ermittelt. Zusätzlich wurden weitere Einteilungen vorgenommen und spezifische Fragen gestellt. Die Auswertung basiert in den meisten Fällen auf einer Gegenüberstellung des Digitalisierungsgrades und der Antworten auf andere Fragen.

Ausserdem konnten für die Illustration der Erkenntnisse Unternehmen gewonnen werden, deren Vertreter sich zu einem Interview bereit erklärten. Einige dieser Gespräche werden in den Fallstudien illustrativ dargestellt. Wir bedanken uns herzlich bei Christian Meier von der iNovitas AG, Martin Leuch von der Elis Schweiz Group, Stephan Peyer von der MCH Group AG, sowie Claudio Polinelli von der Creative Foto AG für die wertvollen Beiträge.

An der Verfassung der Studie waren nebst den Autoren folgende Personen beteiligt: Shin Szedlak (PwC Schweiz), Samuel Thalmann (PwC Schweiz), Martina Braem (PwC Schweiz) und Philippe Meier (PwC Schweiz).

© 2016 PwC Schweiz, Google Switzerland GmbH und digitalswitzerland.

Der Zweck von PwC ist es, das Vertrauen in der Gesellschaft weiter auszubauen und wichtige Probleme zu lösen. Wir sind ein Netzwerk von Mitgliedsfirmen in 157 Ländern mit über 208'000 Mitarbeitern. Diese setzen sich dafür ein, mit Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Rechts- und Steuerberatung sowie Wirtschaftsberatung einen Mehrwert für die Wirtschaft und insbesondere für die Unternehmen zu bieten. Bei PwC Schweiz arbeiten daran rund 2800 Mitarbeiter und Partner an 14 verschiedenen Standorten in der Schweiz und einem im Fürstentum Liechtenstein. Erfahren Sie mehr und sagen Sie uns, was für Sie von Wert ist, unter [www.pwc.ch](http://www.pwc.ch).

«PwC» bezieht sich auf das PwC-Netzwerk und/oder eine oder mehrere seiner Mitgliedsfirmen. Jedes Mitglied dieses Netzwerks ist ein separates Rechtssubjekt.

Nähere Angaben dazu finden Sie unter [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure).

Über Google:

Google ist ein weltweit führendes Technologieunternehmen, das Menschen neue Zugangsmöglichkeiten zu Informationen ermöglicht. Googles Innovationen im Bereich der Internetsuche und -werbung haben die Google Startseite zu einer Top-Adresse im Internet und die Marke Google zu einer der bekanntesten der Welt gemacht.

Google ist eine Marke der Google Inc.; alle anderen Unternehmens- und Produktbezeichnungen können Handelsmarken der jeweiligen Unternehmen sein, mit denen sie assoziiert sind.

[digital.pwc.ch](http://digital.pwc.ch)

[www.pwc.ch/kmu](http://www.pwc.ch/kmu)

[www.google.ch/about](http://www.google.ch/about)

*digital.pwc.ch*