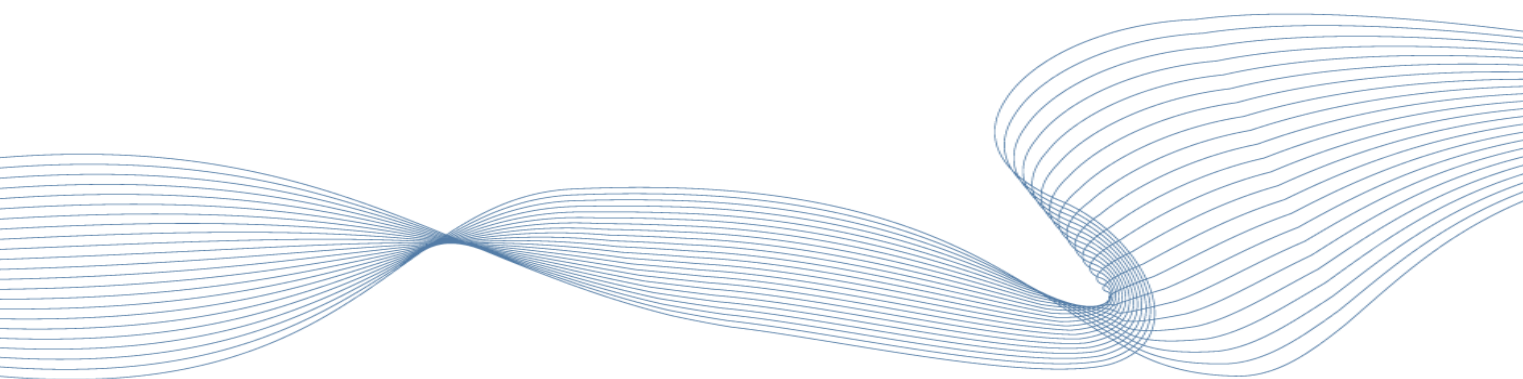


# Quo vadis Digital Transformation?

## Rückblick und Ausblick 2016

Dezember 2015



Herausgegeben von

**Swisscom (Schweiz) AG**

Enterprise Customers, Postfach, CH-3050 Bern, Tel. 0800 800 900, [www.swisscom.ch/enterprise](http://www.swisscom.ch/enterprise)

Pierre Audoin Consultants (PAC) GmbH

Holzstr. 26, 80469 München

Kontakt:

Nicole Dufft (+49 [0] 15161340810, [n.dufft@pac-online.com](mailto:n.dufft@pac-online.com))

## Inhalt

Die digitale Transformation ist als Top-Thema in den Unternehmen angekommen – aber 2016 geht es ans Eingemachte .....	4
Von der digitalen Kundeninteraktion zu ganzheitlichen Kundenerlebnissen.....	4
Von einzelnen Analytics-Lösungen zur Big Data-Integration .....	5
Von der IoT-Datenerhebung zu datenbasierten Geschäftsmodell-Innovationen .....	5
Von einzelnen Sicherheitslösungen zu integrierten Cyber Security-Strategien .....	6
Von der effizienzgetriebenen Optimierung zu agilen, kundenorientierten Prozessen.....	6
Von arbeitsteiligen Organisationsstrukturen zu kollaborativen Arbeitswelten .....	7
Von rigiden Steuerungsmechanismen zu lebendigen, lernenden Unternehmen .....	7
Fazit .....	8

## **Die digitale Transformation ist als Top-Thema in den Unternehmen angekommen – aber 2016 geht es ans Eingemachte**

Spätestens im Jahr 2015 ist das Thema „Digital Transformation“ in allen Unternehmen angekommen – das gilt für kleinere Mittelständler ebenso wie für globale Grosskonzerne. Sie alle rufen Digitalisierungsprojekte ins Leben, lassen mobile Apps programmieren, optimieren ihr Online-Marketing oder arbeiten an ihrer Präsenz in den sozialen Medien.

Viele Unternehmen werden 2016 an einen kritischen Punkt ihrer Digitalisierungsbemühungen kommen. Sporadische und digitale Vorzeigeprojekte, die Digitalisierung vereinzelter Geschäftsprozesse oder die Schaffung von Digitalisierungsinselfn in abgegrenzten Innovations-Teams reichen nicht mehr aus, um in Zeiten der disruptiven Marktveränderungen zu bestehen. Sie waren gut, um erste Erfahrungen mit der Digitalisierung zu sammeln und gegenüber dem einen oder anderen Wettbewerber zu punkten. Aber gegen die zerstörerischen Kräfte, die heute von Google, Amazon & Co. oder auch von den vielen innovativen Startups ausgehen, können einzelne Initiativen nur wenig bewirken. Unternehmen, die erfolgreich die digitale Transformation realisieren wollen, müssen sich fundamental wandeln. Sie müssen:

- Rigoros neue Geschäftsmodelle entwickeln, die bisweilen auch bisherige Geschäftsmodelle kannibalisieren.
- Grundlegende Anpassungen bei Organisationsstrukturen und Steuerungsmechanismen vornehmen, die die bisherigen Ansätze massgeblich infrage stellen.
- Veränderungen in der Unternehmenskultur umsetzen, die auch und gerade vom Top-Management ein weitreichendes Umdenken erfordern.

Im Vergleich zum Jahr 2015 erwarten wir im kommenden Jahr folgende Entwicklungen:

### **Von der digitalen Kundeninteraktion zu ganzheitlichen Kundenerlebnissen**

2015 ist die Optimierung der Kundenerfahrung oder auch das „Customer Experience Management“ in den Fokus fast aller Unternehmen gerückt – nicht nur in B2C-Märkten wie dem Handel, sondern zunehmend auch in B2B-Märkten wie der Chemieindustrie, der verarbeitenden Industrie oder im Geschäftskundengeschäft von Finanzinstituten. Omni-Channel-Strategien waren dabei in aller Munde. Von einer wirklich einheitlichen und durchgängigen Kundenerfahrung auf allen Kanälen sind viele Unternehmen allerdings noch weit entfernt. Vielmehr waren sie 2015 noch mit der Optimierung einzelner digitaler Kanäle beschäftigt – also z. B. mit der Bereitstellung von mobile Shopping-Apps, der Verbesserung der Online Experience oder dem Aufbau ihrer Social Media-Präsenz.

2016 müssen Unternehmen verstärkt einen ganzheitlichen Blick auf die Kundenerfahrung werfen, wenn sie im immer intensiveren Wettbewerb um die Gunst der Kunden die Nase vorn behalten wollen. Es ist nicht die Erfahrung an einem einzelnen Kontaktpunkt, die die Wahrnehmung der Kunden bestimmt, sondern das kohärente Erleben einer Marke über alle Kontaktpunkte hinweg. Das Schlagwort lautet „Omnipräsenz“. Die Gestaltung emotional ansprechender Kundenerlebnisse auf allen Kanälen und die enge Verknüpfung von Online und Offline muss also 2016 zum zentralen Ziel der digitalen Transformation werden (siehe hierzu auch: „Die digitale Transformation von Kundenerlebnissen“, PAC-Whitepaper für Swisscom).

### **Von einzelnen Analytics-Lösungen zur Big Data-Integration**

2015 haben viele Unternehmen in Lösungen zur Erhebung und Verarbeitung von Kunden- und Geschäftsdaten investiert, um auf dieser Basis die Kundenerfahrung oder ihre Geschäftsprozesse zu optimieren. Dabei sind sie auf eine zentrale Herausforderung gestossen: zahlreiche über die Jahre entstandene Datensilos. So haben europäische Unternehmen durchschnittlich 4,5 verschiedene IT-Systeme im Einsatz, in denen Kundendaten gesammelt werden (siehe hierzu: „Holistic Customer Experience in the Digital Age“, PAC-Studie für Adobe). Zwar können Analytics-Lösungen helfen, einzelne Geschäftsbereiche zu optimieren, aber eine umfassende Sicht auf den Kunden oder das Gesamtgeschäft erlauben sie nicht.

2016 werden Unternehmen verstärkt in die Integration einzelner Datenquellen und Analytics-Lösungen investieren müssen, um die massiv steigenden Datenvolumina schnell und effizient verarbeiten zu können. Integrierte Big Data-Lösungen werden für Unternehmen immer mehr zur Notwendigkeit.

### **Von der IoT-Datenerhebung zu datenbasierten Geschäftsmodell-Innovationen**

2015 stand das „Internet of Things“ (IoT) im Mittelpunkt der öffentlichen Aufmerksamkeit. Zwar zählen einige Schweizer Firmen wie SBB, Schindler oder Nestlé (Nespresso) zu den Vorreitern im IoT-Bereich. In der breiten Masse befanden sich viele Projekte allerdings noch in der Konzeption oder in der Entwicklungsphase und beschäftigten sich vornehmlich mit der Frage, wie z. B. Sensor- und Maschinendaten am besten erhoben und gespeichert werden können.

2016 erwarten wir eine steigende Anzahl realisierter IoT-Anwendungsfälle und immer mehr marktfähige Angebote. Mit zunehmender Erfahrung wird sich gleichzeitig der Fokus der Projekte verschieben, von der Datenerhebung und Optimierung hin zu echten Geschäftsmodell-Innovationen. Dieser Prozess wird für viele Unternehmen allerdings noch einige Jahre in Anspruch nehmen. Waren im Jahr 2015 noch etwa zwei Drittel der IoT-Projekte auf die Datenerfassung und -speicherung fokussiert, erwarten wir, dass dieser Anteil bis zum Jahr 2020 auf etwa 30% sinken wird.

Der Schwerpunkt der Projekte wird dann der automatisierten Optimierung von Geschäftsprozessen (z. B. Automated Predictive Maintenance) und neuen, datenbasierten Geschäftsinnovationen (z. B. Smart Services) gelten.

*„Viele Unternehmen werden 2016 an einen kritischen Punkt ihrer digitalen Transformation kommen. Vereinzelte Digitalisierungsprojekte reichen nicht mehr aus, um in Zeiten der disruptiven Marktveränderungen zu bestehen. Unternehmen müssen sich fundamental wandeln und die viel diskutierten Veränderungen 2016 auch in die Praxis umsetzen!“*

*Nicole Dufft, Independent Vice President, PAC – Digital Business Services*

### **Von einzelnen Sicherheitslösungen zu integrierten Cyber Security-Strategien**

2015 haben europäische Unternehmen 12,6 Mrd. Euro für Security-Lösungen ausgegeben (Software & IT Services), etwa 8 % mehr als im Vorjahr. Mit der massiv ansteigenden Datenflut ist das Thema Sicherheit und Datenschutz in den vergangenen Jahren immer stärker in den Fokus gerückt.

2016 wird das Thema Datensicherheit durch die Realisierung von mehr IoT-Projekten aber eine neue Dimension erhalten: Wenn immer mehr Geschäftsmodelle auf vernetzten Produkten basieren, steigen die Gefahren für das Business massiv an, auch die Gefahren für die Nutzer von IoT-Angeboten. Gleichzeitig etablieren sich in immer mehr Unternehmensbereichen Cloud-Lösungen, die neue Sicherheitsansätze erfordern. Integrierte Cyber Security-Strategien werden daher 2016 für Unternehmen unerlässlich.

### **Von der effizienzgetriebenen Optimierung zu agilen, kundenorientierten Prozessen**

2015 haben viele Unternehmen ihre Prozesse mithilfe digitaler Technologien weiter optimiert. Zentrale Ziele dabei waren Kosteneinsparungen und Effizienzgewinne. Im Zuge der Digitalisierung gewinnen bei der Prozessoptimierung andere Faktoren an Bedeutung, insbesondere mehr Agilität, kürzere Reaktionszeiten und die Fähigkeit, individuell auf Kundenwünsche einzugehen. Dies gilt für Service-Prozesse ebenso wie für Produktionsprozesse.

2016 müssen Unternehmen ihr Augenmerk verstärkt darauf legen, wie sie ihre Prozesse nicht nur effizienter, sondern vor allem anpassungsfähiger, reaktionsschneller und kundenorientierter machen können. Big Data Analytics spielt dabei eine wichtige Rolle, um in Echtzeit – und am besten vorausschauend – auf Geschäftsereignisse und Kundenwünsche reagieren zu können. Das erfordert neben neuen Ansätzen zur Prozessoptimierung wie z. B. „Adaptive Case Management“ auch agile IT-Umgebungen. Das Thema Cloud Computing wird deshalb 2016 weiter auf der Agenda bleiben, um die notwendige Agilität, Skalierbarkeit und Flexibilität von Prozessen auch IT-seitig unterstützen zu können.



### Von arbeitsteiligen Organisationsstrukturen zu kollaborativen Arbeitswelten

2015 wurde deutlich, dass eine der grössten Hürden für die erfolgreiche Umsetzung von Digitalisierungsprojekten die schlechte Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Unternehmensbereichen ist. In einer PAC-Umfrage im Sommer 2015 nannte jeder zweite Marketing- und Vertriebsverantwortliche die schlechte Zusammenarbeit zwischen den Unternehmensbereichen als zentrale Herausforderung bei der Realisierung von Digitalisierungsprojekten („Digitale Transformation – Herausforderungen und Chancen für Vertrieb, Marketing und Personalwesen“, PAC-Studie für Materna, 2015). Die arbeitsteiligen Organisationsstrukturen der Vergangenheit liefern offenbar keine guten Voraussetzungen für die im digitalen Zeitalter notwendige Agilität und Innovationsfähigkeit.

2016 wird daher verstärkt die Frage im Mittelpunkt stehen, wie Unternehmen kollaborative Arbeitswelten schaffen können, in denen das Silo-Denken der einzelnen Fachbereiche aufgebrochen und die Innovationsfreude gemischter Teams gestärkt werden kann. Technische Lösungen aus dem Bereich Social Collaboration und Digital Workplace bilden dafür eine wichtige Grundlage. Gleiches gilt für Cloud- und Mobility-Lösungen, die notwendig werden für einen hochflexiblen Zugriff der Mitarbeiter auf Daten und Anwendungen.

### Von rigiden Steuerungsmechanismen zu lebendigen, lernenden Unternehmen

Allerdings kann eine bessere Zusammenarbeit nicht allein durch technische Lösungen realisiert werden. Vielmehr verhindern vor allem bereichsfokussierte Zielvorgaben und eine individualistische Unternehmenskultur den Austausch von Wissen und Ideen zwischen den Fachbereichen.

Die Ergebnisse der im Jahr 2015 publizierten PAC-Studien „Zusammenarbeit in virtuellen Teams in deutschen Unternehmen“ sowie „Von starren Prozessen zu agilen Projekten“ (im Auftrag der Hays AG) liefern hierfür klare Belege. Ohne substantielle Veränderungen der Unternehmenskultur wird die digitale Transformation nicht zu den gewünschten Zielen führen.

2016 müssen Unternehmen ans Eingemachte gehen und ihre bisherigen Führungs- und Steuerungsmechanismen sowie ihre Organisationsstrukturen auf den Prüfstand stellen. Sie müssen lebendige, lernende Organisationen schaffen, in denen Innovationen gedeihen können. Dies erfordert mehr Eigenverantwortung und Freiräume für die Mitarbeiter, mehr interdisziplinäre Teams und KPIs, die eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit fördern, sowie nachhaltige Veränderungen in der Führungskultur. „Der Wettbewerb zwischen Unternehmen wird in Zukunft unter den Kulturen und Werten ausgetragen.“ (Katharina Büeler, Touchpoint Managerin, Transformation Team SBB AG).

## **Fazit**

In allen angesprochenen Bereichen zeigt sich eine zentrale Herausforderung für das Jahr 2016: Führungskräfte und Mitarbeiter müssen viel stärker ganzheitlich denken und agieren. Das gilt für die IT-Systeme (z. B. die Integration von Daten-Silos, Security-Lösungen) ebenso wie für ihre Management-Systeme (z. B. die Überwindung von Silo-Denken, agile Organisationsstrukturen). Die Frage nach der richtigen Organisationsstruktur und Unternehmenskultur für die digitale Transformation darf keine theoretische bleiben – die Veränderungen müssen 2016 auch praktisch angegangen werden. Dafür braucht es die Entschlossenheit des Top-Managements und die Einbindung aller Unternehmensbereiche – einzelne Digital-Visionäre reichen nicht mehr aus.



## Über Swisscom Enterprise Customers

Der Geschäftsbereich Enterprise Customers von Swisscom ist der grösste integrierte ICT-Anbieter für Grosskunden in der Schweiz. Die Kernkompetenzen von Swisscom Enterprise Customers sind unter anderem integrierte Kommunikationslösungen, IT-Infrastruktur und Cloud Services, Workplace-Lösungen, SAP Services sowie umfassende Outsourcing-Leistungen für die Finanzindustrie. Unser Ziel ist es, unsere Kunden mit dem besten Netz, ausgezeichneten Angeboten und hervorragendem Service zu begeistern und in der digitalen Welt zu begleiten.

## Über PAC

Pierre Audoin Consultants (PAC) wurde 1976 gegründet und gehört seit Juni 2014 zur CXP Group, dem führenden unabhängigen europäischen Marktanalyse- und Beratungsunternehmen für die Software- und IT-Dienstleistungsindustrie sowie für Themen rund um die digitale Transformation.

Wir bieten unseren Kunden umfassende Support-Services in der Bewertung, Auswahl und Optimierung ihrer Softwarelösungen sowie bei der Bewertung und Auswahl von IT-Dienstleistern und begleiten sie bei der Optimierung ihrer Sourcing- und Investitionsstrategien. Die CXP Group begleitet IKT-Entscheidungsträger bei ihrer digitalen Transformation.

Schließlich steht die CXP Group Software- und IT-Dienstleistungsanbietern mit quantitativen und qualitativen Analysen sowie strategischer und operativer Beratung bei der Optimierung ihres Go-to-Market-Ansatzes zur Seite. Auch öffentliche Einrichtungen vertrauen bei der Entwicklung ihrer IT-Richtlinien auf unsere Studien.

Mit 40 Jahren Markterfahrung, 17 Niederlassungen in weltweit 8 Ländern und 140 Mitarbeitern unterstützt die CXP Group jährlich mehr als 1.500 IKT-Entscheidungsträger und die operativen Unternehmensbereiche sowohl großer als auch mittelständischer Unternehmen und deren Provider. Die CXP Group besteht aus drei Gesellschaften: Le CXP, BARC (Business Application Research Center) und Pierre Audoin Consultants (PAC).

Weitere Informationen unter [www.pac-online.com](http://www.pac-online.com).

