

Clarity on Digitale Transformation in der Schweiz

Oktober 2014

08

Herausforderungen der digitalen
Transformation

12

Wo stehen Schweizer
Unternehmen?

24

Handlungsempfehlungen



05
Summary



06
Einführung und
Ausgangslage

+

12
Wo stehen Schweizer
Unternehmen?





1	Executive Summary	5
2	Einführung und Ausgangslage	6
2.1	Einleitung und Vorgehen	6
2.2	Digitale Transformation in der Schweiz	7
2.3	Herausforderungen der digitalen Transformation	8
2.4	Ganzheitlicher Ansatz zur digitalen Transformation	10
3	Wo stehen Schweizer Unternehmen?	12
3.1	Strategische Ausrichtung	12
3.2	Die digitale Organisation der Unternehmen	14
3.3	Das digitale Unternehmen und der Kulturwandel	16
3.4	Die Bedeutung von digitalen Touchpoints	18
3.4.1	Social Media – ein ständiger Begleiter	19
3.4.2	Mobile Endgeräte	21
3.5	Digitale KPIs zur Messung des Erfolgs	23
4	Handlungsempfehlungen	24
5	Digital Maturity Assessment	26



1

Executive Summary

Neue Informations- und Kommunikationstechnologien haben immer stärkeren Einfluss auf Geschäftsmodelle, Wertschöpfungsketten und Kundenverhalten und zwingen Unternehmen, sich den neuen Gegebenheiten anzupassen. Der Begriff «Digitale Transformation» umschreibt dabei die kontinuierliche Veränderung der Geschäfts- und Betriebsprozesse sowie der Kundeninteraktion, getrieben durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien.

Die zwei Haupttreiber für diesen Veränderungsprozess sind mobile Technologien und die Möglichkeit, signifikant wachsende Datenmengen zu speichern und auszuwerten. Diese Entwicklungen eröffnen Chancen zur Steigerung der Kundenbindung, zur Etablierung neuer Vertriebskanäle und zur Effizienzsteigerung der internen Zusammenarbeit. Digitale Initiativen und der Umgang mit neuen Informations- und Kommunikationstechnologien müssen ganzheitlich betrachtet werden und auf die Unternehmensstrategie abgestimmt sein. KPMG hat dazu Schweizer Unternehmen verschiedener Branchen befragt und die Resultate in der vorliegenden Studie zusammengefasst. Sie zeigen, dass eine Digitalstrategie bei den befragten Unternehmen nicht implementiert wurde und auch in Zukunft nicht geplant ist. Vielmehr gilt es, digitale Initiativen in bestehende Geschäfts-, IT- und Marketing-Strategien zu verankern und damit unternehmerische Wertschöpfung zu erzielen.

Es zeigte sich, dass die Zusammenarbeit zwischen IT- und Marketingabteilung wichtig ist und immer wichtiger wird. Aus Sicht der befragten Unternehmen soll vor allem ein regelmässiger Austausch stattfinden, um die Digitalisierung zu entwickeln. Eng mit der neuen Arbeitsweise verbunden ist der organisatorische Kulturwandel, der mit der digitalen Transformation einhergeht. Der Befragung ist zu entnehmen, dass Technologie-Themen vermehrt auf der Agenda der Geschäftsleitung stehen. Aufgrund der Tatsache, dass die Kunden- und Mitarbeiterinteraktion vermehrt auf digitalen Kanälen stattfindet, stehen Unternehmen zudem vor der Herausforderung, digitale Touchpoints zielgerichtet zu orchestrieren. Eine dialogorientierte Kommunikation auf den Social Media Plattformen braucht eine ganzheitliche Social Media Governance und ausgereifte Guidelines. Mit der Digitalisierung werden Prozesse, Interaktionen und Kommunikation transparenter und messbar. Dies ermöglicht es Unternehmen, ihre digitalen Aktivitäten datengetrieben zu steuern und zu optimieren. Die Resultate der Umfrage belegen, dass die befragten Unternehmen bereits heute viele unterschiedliche Kennzahlen messen, vielfach aber auf einem einfachen Niveau.

Einführung und Ausgangslage

Der Begriff «**Digitale Transformation**» steht für eine kontinuierliche Veränderung der Geschäftsmodelle, der Betriebsprozesse sowie der Kundeninteraktion im Zusammenhang mit neuen Informations- und Kommunikationstechnologien.

2.1 Einleitung und Vorgehen

Die digitale Transformation stellt für Unternehmen eine grosse Change Management Herausforderung dar, welche Kunden und Mitarbeitende gleichzeitig betrifft. Bereits im Strategieprozess sollen die Chancen der digitalen Touchpoints berücksichtigt werden: Digitale Touchpoints sind ein zentrales Element der Strategie, denn sie benötigen eine konzeptionelle Führung und eine strukturierte, operative Bearbeitung. So können Unternehmen die Wertschöpfung steigern, Risiken vermindern und ihre Wahrnehmung von aussen und innen positiv beeinflussen.

In der Schweiz existieren diverse Studien zu einzelnen Themen wie Social Media, Mobile Computing, etc. Ganzheitliche Erhebungen zur digitalen Transformation fehlen jedoch. Deshalb hat KPMG Schweiz im Jahr 2014 eine Umfrage bei Unternehmen in der Schweiz bezüglich ihres Einsatzes und der Steuerung von digitalen Medien, Kanälen und Technologien durchgeführt. Die Grundgesamtheit umfasste mittlere und grosse Unternehmen (ab 250 bis mehr als 5'000 Mitarbeitende) verschiedener Branchen. Es wurden mehrheitlich CIOs und CMOs befragt, um das Spannungsfeld zwischen den Bereichen Marketing und IT zu beleuchten. Rund 30 teilnehmende Unternehmen wurden mit Hilfe einer eigens von KPMG entwickelten Tablet App bzw. eines webbasierten Fragebogens interviewt.

Die vorliegende Studie untersucht die Ausgangslage und das Verständnis der Unternehmen bezüglich digitaler Transformation sowie aktueller Herausforderungen in diesem Kontext. Darauf aufbauend werden Lösungsansätze für diese Herausforderungen aufgezeigt. Die Ergebnisse der Umfrage zeigen den Umgang mit den Interaktionen entlang der digitalen Touchpoints und deren Messbarkeit. Handlungsempfehlungen geben konkrete Hinweise darauf, was Unternehmen tun können, um die Digitalisierung ihres Unternehmens weiterzuentwickeln.



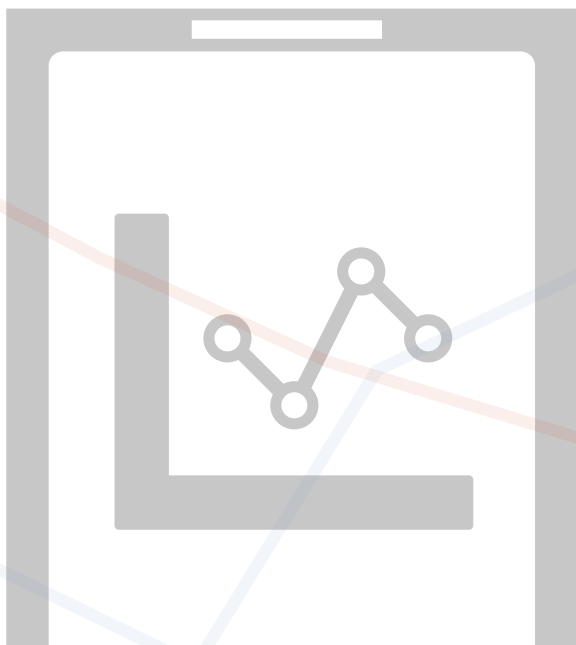
2.2 Digitale Transformation in der Schweiz

Neue Informations- und Kommunikationstechnologien haben immer stärkeren Einfluss auf Geschäftsmodelle, Wertschöpfungsketten und Kundenverhalten. Sie zwingen Unternehmen, sich neuen Gegebenheiten anzupassen.

Die physische und die virtuelle Welt verschmelzen immer mehr. Die digitalen Touchpoints von Unternehmen sind nach wie vor steuerbar, aber nicht mehr vollumfänglich kontrollierbar. Unternehmen müssen entsprechend handeln.

Digitale Transformation wird von unseren Interviewpartnern unterschiedlich interpretiert und ist vor allem abhängig vom digitalen Entwicklungsstand eines Unternehmens. Die Mehrheit der befragten Führungskräfte versteht unter dem Begriff «Digitale Transformation» die Digitalisierung und Automatisierung der Geschäftsprozesse.

Im Zuge der Digitalisierung des Unternehmens nutzen viele Firmen den Veränderungsprozess, um Organisationsabläufe zu optimieren und effizienter zu gestalten. Dabei werden Abteilungen neu organisiert, Prozesse digitalisiert und die Effizienz durch Standardisierung vorangetrieben. Mit den daraus entstandenen neuen Arbeitsweisen werden Kosten eingespart und, wenn möglich, die Kundenzufriedenheit gesteigert.





2.3 Herausforderungen der digitalen Transformation

Unternehmen haben erkannt, dass die Digitalisierung ihrer Geschäftsprozesse für die Sicherstellung des zukünftigen Geschäftserfolgs von entscheidender Bedeutung ist. Die grösste Herausforderung ist das stringente Management von Technologietrends wie Mobile, Big Data & Analytics und die Etablierung einer unternehmensweiten, dialogfähigen Kommunikationskultur.

Der technologische Wandel prägt die Agenda der IT- und Marketingverantwortlichen. Doch welche Trends beeinflussen die Unternehmen am meisten? Wir haben unsere Interviewpartner dazu befragt. Die Megatrends Mobile sowie Big Data & Analytics wurden dabei als sehr wichtig eingestuft. Über alle Branchen hinweg spielt Social CRM noch eine untergeordnete Rolle. Grundsätzlich kann man sagen, dass diese Trends eine grosse Herausforderung darstellen, weil sie oft alle Organisationseinheiten eines Unternehmens betreffen.

Welches ist die grösste Herausforderung für Ihr Unternehmen?

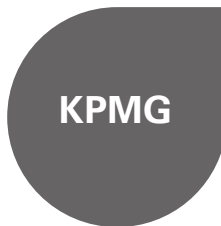


Wir wollten wissen, inwiefern digitale Technologien die Zielerreichung beeinflussen. Der Kunde rückt noch stärker in den Fokus der Unternehmen. Neue Einsatzmöglichkeiten der digitalen Technologien erlauben Unternehmen, die Customer Experience an Berührungspunkten mit dem Kunden zu optimieren, neue Vertriebskanäle zu etablieren und die Effizienz bei der internen Zusammenarbeit zu steigern.

Wie hoch ist der Beitrag von «digitalen Technologien» zur Erreichung der folgenden Ziele?



Insgesamt zeigt sich, dass Social Media, Mobile, Web Analytics und Social Media Monitoring in Zukunft noch wichtiger werden als heute. Hingegen werden Location Based Services, Gamification und Wearables weiterhin experimentell eingesetzt.



«Mit Investitionen in neue Technologien erschliessen Unternehmen neue Vertriebskanäle und stellen den Kunden noch stärker in den Mittelpunkt. Mit einer gezielten und effizienten Verteilung von Informationen wird die Kundenbindung erhöht und der Dialog mit der Zielgruppe ausgebaut.

Digitale Initiativen liefern einen messbaren Wertbeitrag zu den Wachstumszielen der Unternehmen. Dabei entscheidet der Grad an Agilität, mit welchem ein Unternehmen neue Technologien sinnvoll über Wettbewerbsvorteile adaptieren kann.»

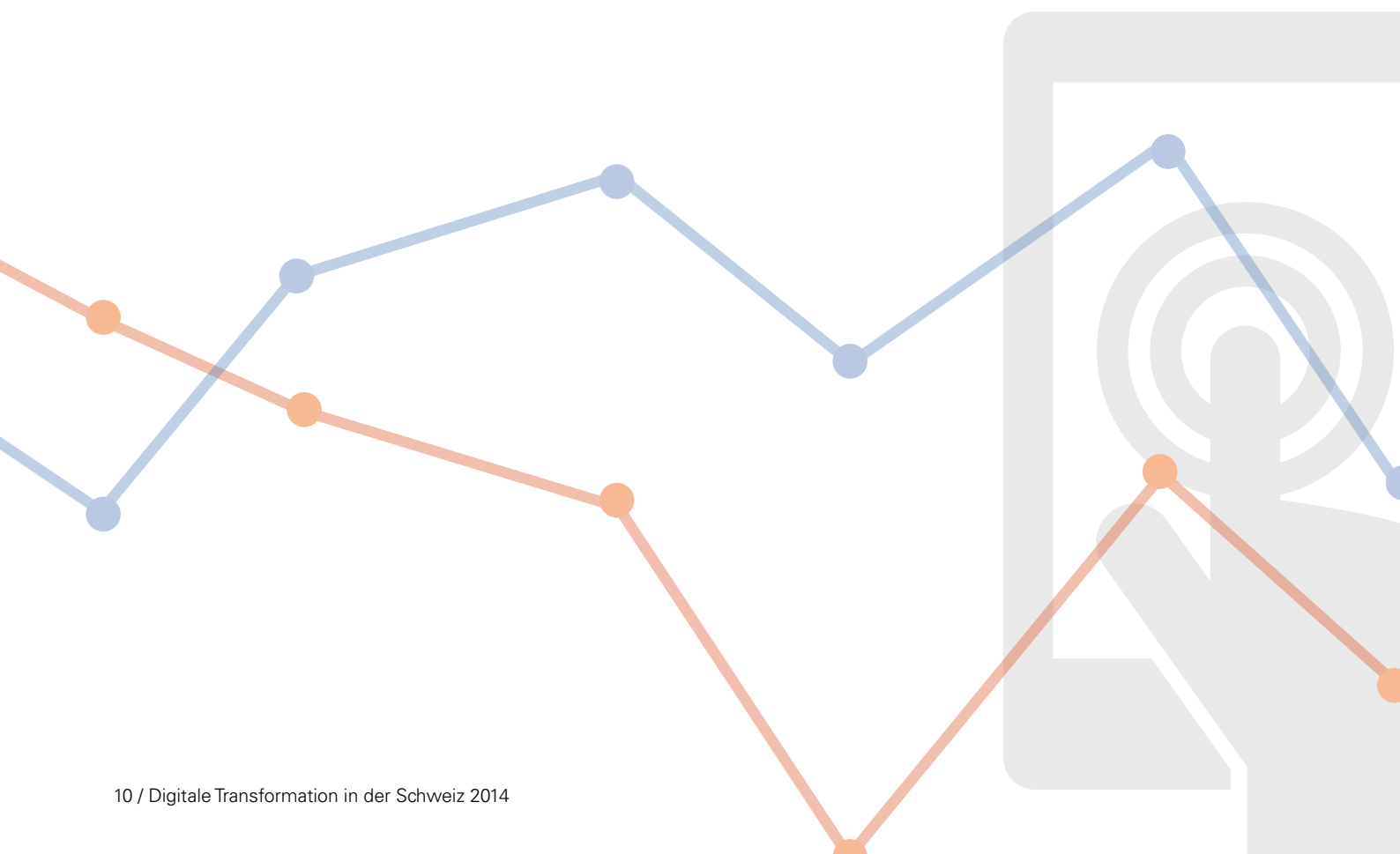


2.4 Ganzheitlicher Ansatz zur digitalen Transformation

Anspruchsvollere Kundenbedürfnisse und technologische Veränderungen zwingen Unternehmen, ihre Geschäftsmodelle in hohem Tempo dem Markt anzupassen. Die Digitalisierung betrifft alle Bereiche eines Unternehmens – vom Produkt über die Dienstleistung, die Preise, bis hin zum operativen Bereich. Erfolgreich werden künftig jene Unternehmen sein, die ihre Prozesse flexibel halten, schnell anpassen und parallel «digitalisieren» können.

Die von uns befragten Unternehmen sind einem konstanten technologischen Wandel und der Digitalisierung ihrer Geschäftsprozesse ausgesetzt. Digitale Vorhaben haben im Top-Management an Bedeutung gewonnen. Die digitale Transformation ist ein Veränderungsprozess, der personelle und finanzielle Ressourcen beansprucht. Umso wichtiger ist es, dass sich das Top-Management selbst aktiv mit den technologischen Möglichkeiten auseinandersetzt und die Chancen und Risiken der digitalen Transformation einschätzen kann.

Damit ein Unternehmen den digitalen Wandel erfolgreich steuert und die angestrebten Ziele erreicht, braucht es einen ganzheitlichen Ansatz, der das individuelle Geschäftsmodell aus der digitalen Perspektive berücksichtigt. Eine umfassende, aktuelle Situationsanalyse im Kontext des Unternehmens bildet die Basis. Anschliessend können die digitale Vision und Strategie sowie konkrete Ziele und Prinzipien zur digitalen Transformation erarbeitet werden. Um die entwickelte Strategie zu implementieren, sollte idealerweise eine Roadmap erarbeitet werden, welche die einzelnen Massnahmenfelder und deren Abhängigkeiten untereinander festhält. Die Wirkung der Massnahmen sollte anhand aussagekräftiger digitaler KPIs gemessen werden.



«Mobile, Cloud Computing, Big Data, Social Media Monitoring und Gamification sind längst nicht mehr nur Schlagwörter auf dem technologischen Abenteuerspielplatz.»

Marcel Härtlein,
Head Digital Transformation, KPMG AG



Wo stehen Schweizer Unternehmen?

3.1 Strategische Ausrichtung

Der Einfluss von Technologien auf Geschäftsmodelle, Produkte, Dienstleistungen und interne Prozesse ist unbestritten. Die Digitalisierung agil, zielgerichtet und schnell auf die jeweiligen Marktbedürfnisse auszurichten, ist ein kritischer Erfolgsfaktor für Unternehmen in allen Branchen.

Digitale Initiativen müssen mit der Geschäftsstrategie abgestimmt werden. Deshalb sind in vielen Unternehmen digitale Projekte wichtige Themen auf der Agenda der Geschäftsleitung.

Die grösste Herausforderung für die Einführung einer digitalen Denkweise sehen die befragten Führungskräfte vor allem in der Unternehmenskultur, bei den Mitarbeitenden, bei der Organisation, und beim vorhandenen Wissen.

The KPMG logo is a dark grey circle with the letters 'KPMG' in white, bold, sans-serif font.

«Um digitale Initiativen ganzheitlich und umfassend zu betrachten, müssen diese auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens abgestimmt werden. Dabei gilt es zunächst herauszufinden, welchen Einfluss digitale Technologien auf die Unternehmensziele haben. Um die Ist-Situation vollständig zu erfassen, soll der digitale Reifegrad innerhalb der betroffenen Geschäftsfelder gemessen werden. In einem weiteren Schritt sollten darauf aufbauend eine digitale Vision erarbeitet und spezifische Ziele definiert werden. Am wichtigsten ist die Antwort auf die Frage: «Was wollen wir mit neuen Technologien und den daraus resultierenden Möglichkeiten erreichen?»

Ein Kulturwandel mit organisatorischen Veränderungen ist nötig, um den digitalen Möglichkeiten den benötigten Raum zur Beeinflussung des Geschäftserfolgs zu bieten.»



Welches sind die grössten Herausforderungen bei der digitalen Transformation?



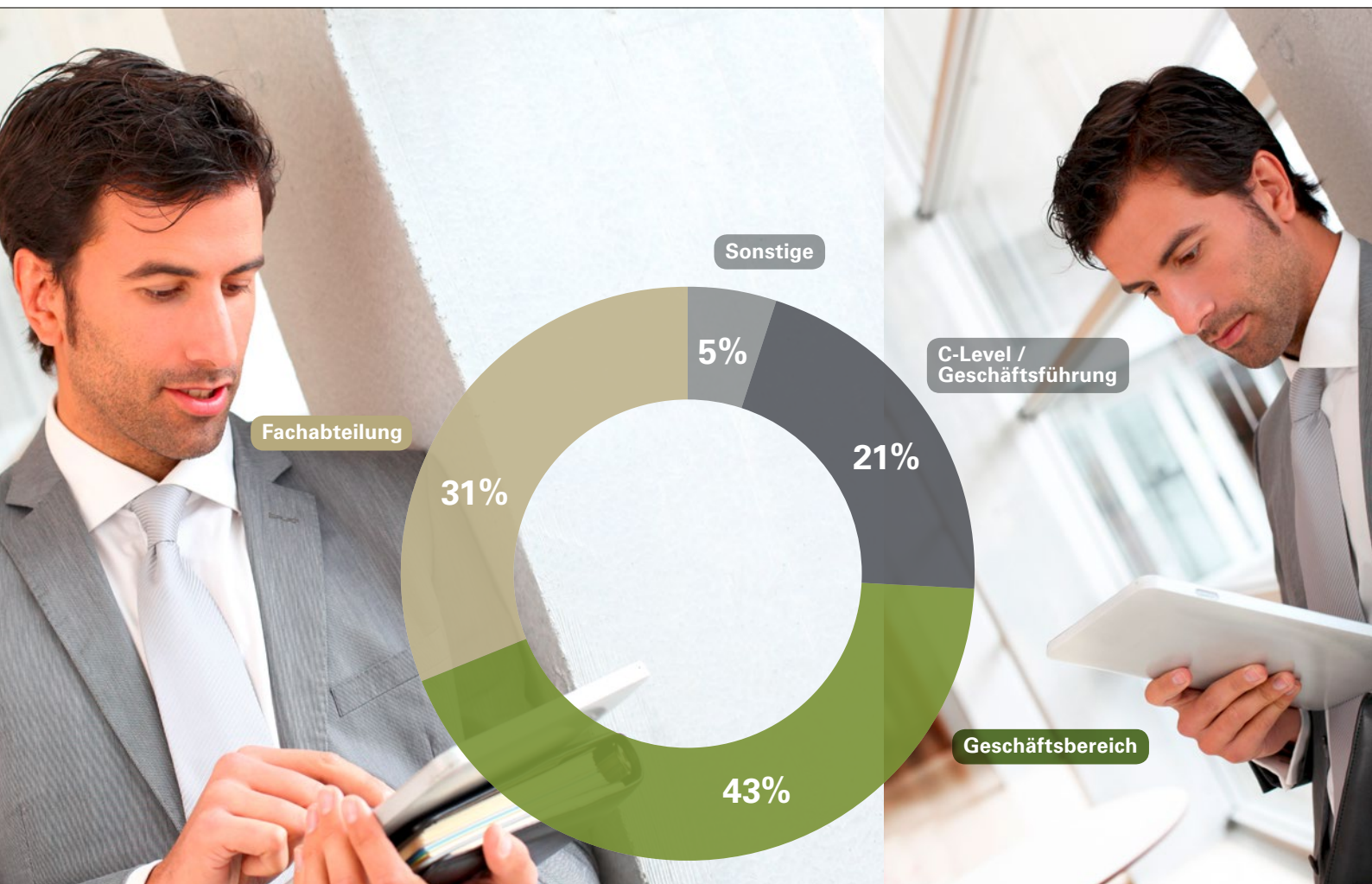


3.2 Die digitale Organisation der Unternehmen

Die Gesamtverantwortung für digitale Initiativen sollte auf Managementebene angesiedelt sein. Nur so kann ein ganzheitlicher Ansatz bei der Umsetzung verfolgt werden. Im englischsprachigen Raum wird der Ruf nach einem digitalen Experten auf C-Level immer grösser. In der Schweiz verhält es sich anders: Der Grossteil der Gesprächspartner lehnt die Schaffung einer CDO-Position (Chief Digital Officer) ab.

Neue Impulse für digitale Projekte kommen heute mehrheitlich aus dem operativen Geschäft. Die Kundennähe ist dabei ein wichtiger Faktor. Bei einem Fünftel der befragten Unternehmen werden digitale Vorhaben auf der Stufe Geschäftsführung angestossen. Dies hängt jedoch stark von der Branche ab. Insbesondere Unternehmen aus der Finanz- und Versicherungsbranche nehmen hier eine Vorreiterrolle ein.

Auf welcher Funktionsstufe werden digitale Initiativen angestossen?



Die Gesamtverantwortung der digitalen Initiativen übernimmt oft der Chief Information Officer (CIO) oder der Chief Marketing Officer (CMO). Bei vielen Unternehmen liegt die Verantwortung auch direkt in den Fachabteilungen mit Kundennähe. Je nach Branche übernimmt entweder der CIO oder der CMO den digitalen Lead. Dies kann nicht klar abgegrenzt werden, da es oft gemeinschaftlich geführte und bereichsübergreifende Projekte sind.

Da es laut unserer Befragung in der Schweiz die CDO-Position voraussichtlich nicht geben wird, liegt eine wesentliche Herausforderung weiterhin in der partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen IT- und Marketingabteilung. In diversen Unternehmen besteht hier ein Spannungsfeld und/oder Interessenskonflikt. Wird die IT-Abteilung nicht in die Marketingvorhaben involviert, so kann schnell eine Schatten-IT im Marketingbereich entstehen. Vielfach wird aus Marketingsicht aber die Time-to-Market und die Komplexität neuer Technologie-Anwendungen unterschätzt. Dies beeinträchtigt die Effizienz und Effektivität digitaler Initiativen. Marketing-Teams beschäftigen sich heute mit Mobile Apps, Web Content Management Systemen und Social Media Management Tools, Personalisierung von Online-Angeboten und kanalübergreifenden und kontextrelevanten Kommunikationslösungen. Bei all diesen Vorhaben müssen wesentliche technologische Herausforderungen gemeistert werden, was sinnvollerweise eine enge Zusammenarbeit mit der IT-Abteilung voraussetzt.

KPMG

«Projekte zur digitalen Transformation verlangen eine enge Zusammenarbeit zwischen IT- und Marketingabteilung. Es gilt, Silo-Denken und allfällige Interessenskonflikte in der Steuerung dieser Funktionen und Projekte zu eliminieren. Weil sich die Position des CDO nicht durchsetzen wird, nähern sich Fachspezialisten aus IT und Marketing in ihren Fachgebieten an. Auf dem Arbeitsmarkt sind beispielsweise Marketingprofis mit digitalem Hintergrund gefragt. Zusätzlich muss die Organisation so angepasst werden, dass eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit möglich wird.»



3.3 Das digitale Unternehmen und der Kulturwandel

Twitter, Facebook, LinkedIn und Instagram sind im Privatleben längst nicht mehr wegzudenken. Unternehmen implementieren Social Media Ansätze immer häufiger auch im professionellen Kontext, etwa zur Förderung der internen Zusammenarbeit. Onlinekollaborationsplattformen, Social Intranet oder Micro-blogging sind keine Fremdwörter mehr.

Welche Technologien/Tools setzen Sie für eine bessere interne Zusammenarbeit ein?



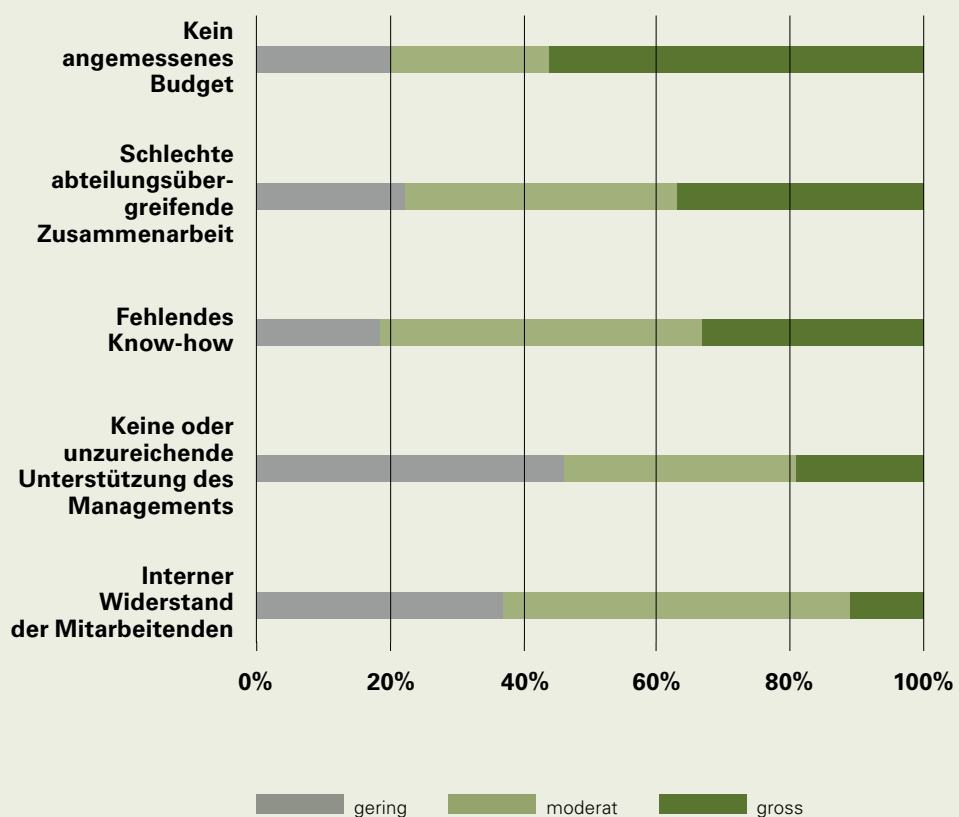
Der Mensch und die Unternehmenskultur sind wichtige Erfolgsfaktoren eines Unternehmens. Neue Technologien spielen eine wichtige Rolle bei der Förderung der Zusammenarbeit. Unsere Umfrage zeigt, dass die Unternehmen beim Einsatz dieser Technologien unterschiedlich weit fortgeschritten sind. Relativ gut implementiert ist die Nutzung der «klassischen» Kollaborationsplattformen wie Sharepoint, Lync etc.

Bei drei Vierteln der befragten Unternehmen werden die neuen Technologien für die interne Zusammenarbeit von den Mitarbeitenden gut akzeptiert. Die hohe Akzeptanz ist auf Massnahmen wie die aktive Kommunikation mit den Mitarbeitenden (intensive Schulungen oder Vorleben durch das Management) zurückzuführen.

Welches sind die grössten Herausforderungen des digitalen Kulturwandels?

«Die digitale Transformation wird die Kollaboration im Unternehmen und mit Kunden fundamental verändern. Viele Organisationen stehen erst am Anfang dieser Reise.»

Ulrich Amberg,
Head IT Advisory, KPMG AG



KPMG

«Bei der Einführung neuer Technologien gilt es zu beachten, dass Ziele klar definiert und kommuniziert werden und danach ganzheitliche Konzepte erarbeitet, dokumentiert und verabschiedet werden. Zusätzliche Massnahmen zur Mitarbeiteraktivierung beeinflussen die gewünschte Entwicklung ebenfalls. Mitarbeitende sollen operativ am Veränderungsprozess teilnehmen. Ihre Ziele sollen darauf ausgerichtet sein. Ohne den «Mitarbeiter 2.0» ist eine Veränderung zur technologieaffinen Unternehmung nicht möglich.»



3.4 Die Bedeutung von digitalen Touchpoints

Kundeninteraktionen finden in Zukunft immer öfter über die digitalen Kanäle statt. Unternehmen müssen lernen, die vorhandenen digitalen Touchpoints zu verstehen und effizient zu managen.

Mittlerweile hat jedes Unternehmen eine digitale Präsenz auf den unterschiedlichsten Plattformen. So entstehen für die Kunden und die Mitarbeitenden viele Möglichkeiten, mit den Unternehmen zeit- und ortsunabhängig zu interagieren.

Die an Bedeutung gewinnenden digitalen Touchpoints wie z. B. Websites, Intranetsites und Social Media Kanäle werden auch in Zukunft wichtige Interaktionsmöglichkeiten darstellen. Die befragten Führungskräfte sind der Meinung, dass Suchmaschinen und mobile Touchpoints in Zukunft eine noch wichtigere Rolle einnehmen werden, als es heute der Fall ist.

Welche digitalen Touchpoints betreiben Sie heute und wie bewerten Sie deren Bedeutung in Zukunft?

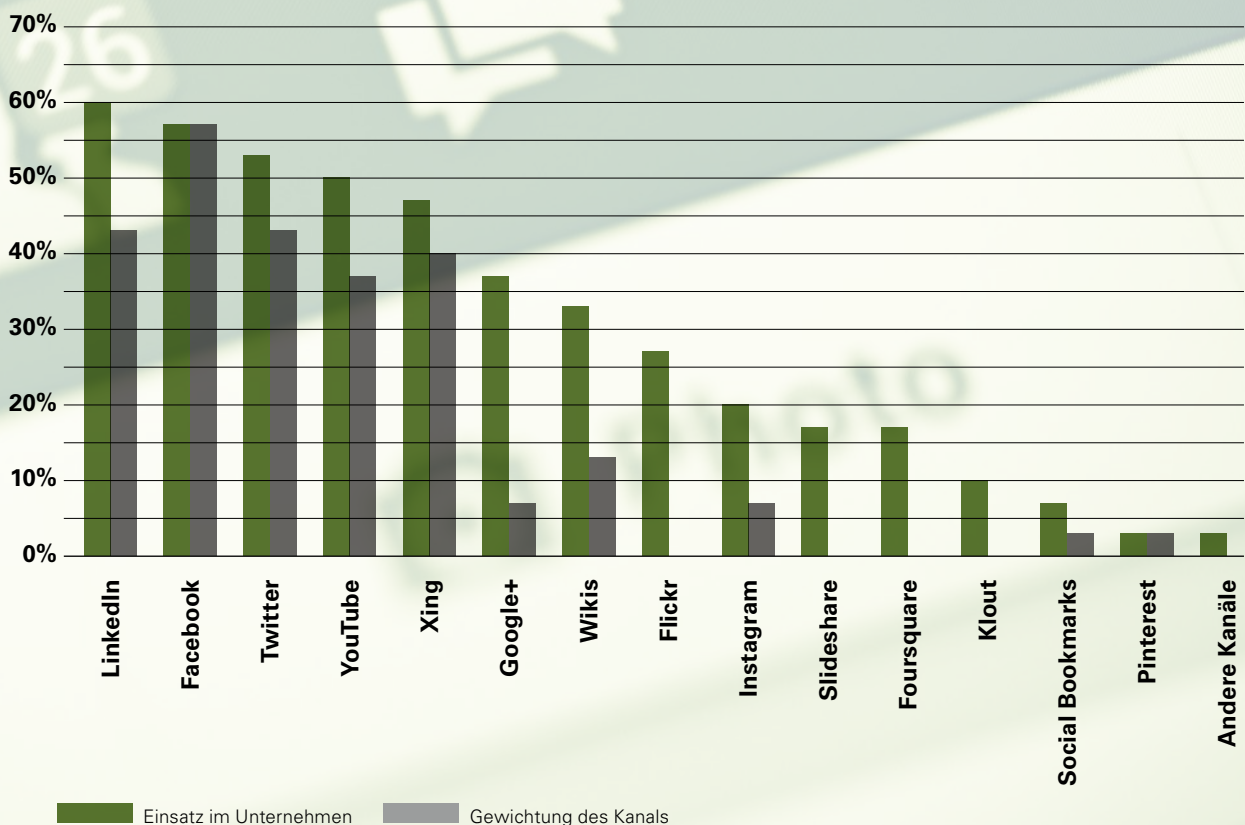


3.4.1 Social Media – ein ständiger Begleiter

Unternehmen haben Social Media Kanäle als Mittel zur Kundeninteraktion akzeptiert und erkennen ihren Wertbeitrag zu übergeordneten Geschäftszielen. Zunehmend werden Social Media Strategien und Guidelines erarbeitet. Eine Entwicklung vom digitalen Monolog zum Dialog mit Kunden ist bereits im Gange.

LinkedIn, Facebook und Twitter werden am häufigsten eingesetzt, gefolgt von YouTube und Xing. Ebenfalls stark verbreitet sind Instagram, Slideshare oder Flickr. Obwohl diese Kanäle für Unternehmen eher unwichtig sind, werden sie trotzdem im Zuge der Suchmaschinenoptimierung bewirtschaftet, um bei den Suchresultaten an erster Stelle zu erscheinen. Suchmaschinenmarketing wird demnach auch in Zukunft weiter an Gewichtung gewinnen und ein fester Bestandteil des Marketings sein.

Welche Social Media Kanäle nutzen Sie? Nennen Sie die drei wichtigsten Social Media Kanäle für Ihr Unternehmen.





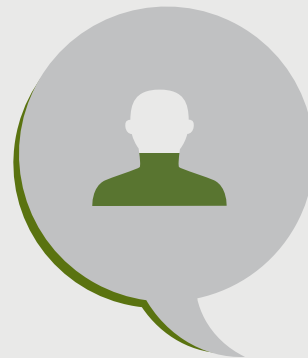
Welche Elemente einer Social Media Governance sind bei Ihnen im Einsatz?



**Social Media
Guidelines**
63%



**Social Media
Monitoring**
60%



**Social Media
Strategie**
47%



**Social Media Anwendungs-
leifaden für Mitarbeitende**
43%



**Social Media Gestaltungsrichtlinien
für Marketing & Kommunikation**
33%



keine Angabe
13%

Diese Art von Kommunikation braucht mehr als nur eine Marketingstrategie. Fast 70% der befragten Unternehmen setzen bereits Social Media Richtlinien ein. Ein weiteres wichtiges Element ist der Einsatz von Social Media Monitoring Tools, um Aktivitäten zu überwachen und somit Wirkung und Erfolg zu messen. Um eine dialogfähige Organisation aufzubauen, müssen Gestaltungs- und Anwendungsrichtlinien für die Mitarbeitenden des ganzen Unternehmens etabliert werden, da Social Media nicht nur Aufgabe der Kommunikations- und Marketingabteilung ist.

3.4.2 Mobile Endgeräte

Mobile Endgeräte haben die Internetnutzung wesentlich verändert. Sie ermöglichen orts- und zeitunabhängige Online-Interaktionen und entsprechen dadurch dem gesteigerten Bedürfnis nach Flexibilität und Unabhängigkeit.

Es muss klar definiert sein, welche Informationen und Services über den mobilen Kanal angeboten werden sollen. Deshalb setzen bereits 60% der befragten Führungskräfte eine mobile Strategie in ihrem Unternehmen ein. Darin enthalten sind vor allem Themen wie die Handhabung von mobilen Applikationen für Marketingzwecke, die Optimierung von mobilen Touchpoints und die Themen «Bring Your Own Device» (BYOD) / «Choose Your Own Device» (CYOD). Zusätzlich werden interne Bedürfnisse wie z.B. Zeiterfassung und Spesenabrechnung berücksichtigt sowie mobile Lösungen und Applikationen für weitere interne Zwecke in der Strategie festgehalten.

Welche der folgenden Themen deckt Ihre Mobile Strategie ab?



KPMG

«Die wachsende Zahl von Plattformen und Endgeräten stellt an die Content-Strategie von Unternehmen hohe und komplexe Anforderungen. Nur wenige Unternehmen nutzen bisher die Möglichkeit, Inhalte effizient medienübergreifend zu steuern. Nicht nur die technische Grundlage, sondern auch eine effektive Gestaltung interner Prozesse sind Voraussetzungen dafür. Grundsätzlich besteht noch grosser Handlungsbedarf im Zusammenhang mit der strategischen und zielgruppengerechten Steuerung von digitalen Touchpoints.»



Im Vergleich zur externen mobilen Nutzung sind die internen Applikationen nur sehr spärlich für mobile Endgeräte optimiert. Lediglich ein Drittel der befragten Unternehmen haben ihr Intranet und weitere Medien für mobile Geräte optimiert. In wenigen Fällen ist es für die Mitarbeitenden beispielsweise möglich, die Zeiterfassung via mobiles Endgerät zu tätigen. Nur eines der von uns befragten Unternehmen ist intern so weit fortgeschritten, dass Mitarbeitende auch Spesen via mobiles Endgerät erfassen können.

«Stellen Sie sich die Frage: Lernen wir von anderen Unternehmen in unserem Umfeld? Erlaubt uns unsere Unternehmenskultur zu experimentieren, aber auch Fehler zu machen und daraus zu lernen?»

Prafull Sharma,
Head CIO Advisory, KPMG AG



Welche digitalen Touchpoints sind für mobile Endgeräte optimiert?



Corporate Intranet
21%



Corporate Blog
18%



Landing Page
24%



Website
64%



Display Marketing
11%



Suchmaschine (SEO/SEM)
25%



Foren
4%



Newsletter
28%

3.5 Digitale KPIs zur Messung des Erfolgs

Mit der Digitalisierung werden Prozesse, Interaktionen und Kommunikation zunehmend transparent und messbar. So können Unternehmen ihre digitalen Aktivitäten datengetrieben steuern und optimieren. Welche Aktivitäten und Werte müssen wie gemessen werden, um den Geschäftserfolg greifbar zu machen?

Die Umfrage hat ergeben, dass viele Unternehmen ihre digitalen KPIs sehr technisch und auf einem einfachen Niveau messen. Die Gründe liegen darin, dass das Verständnis und/oder Fachwissen für die Messbarkeit digitalisierter Prozesse und Kommunikationskanäle fehlt oder keine ausgeprägte datengetriebene Unternehmenskultur besteht. Oftmals fehlt das nötige Fachwissen, weil keine entsprechenden Spezialisten rekrutiert werden konnten.

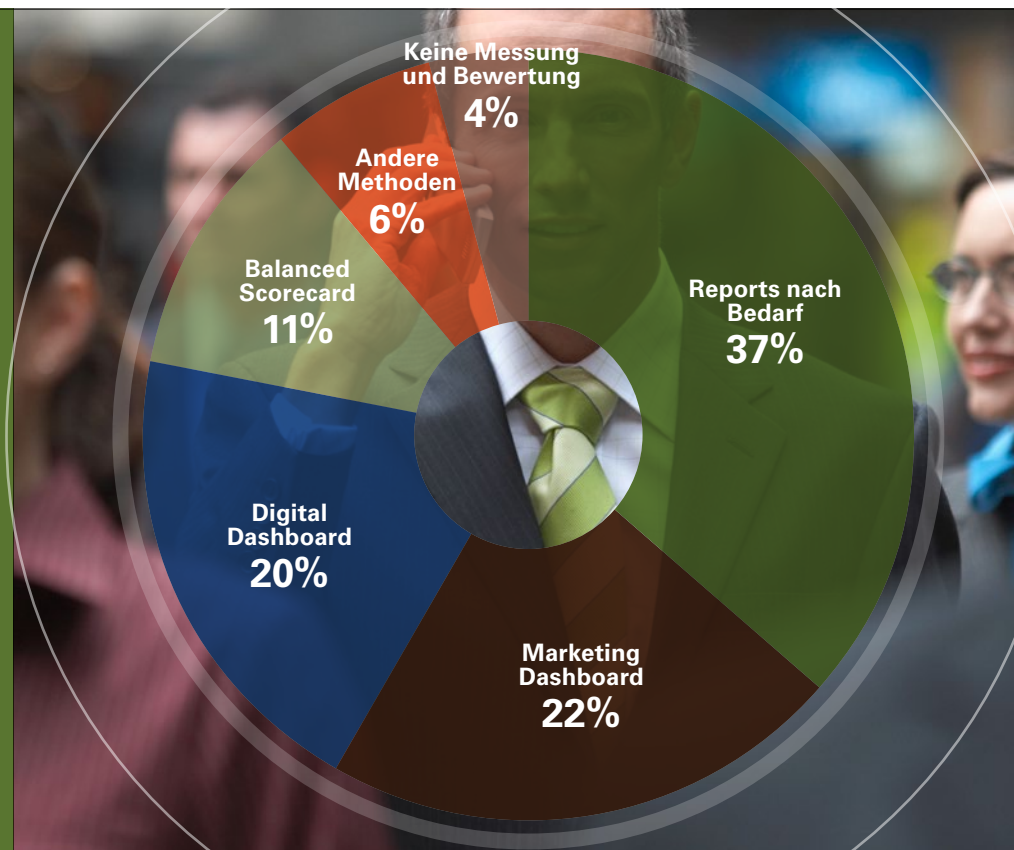
Informationen und Daten werden zweifellos in zunehmendem Umfang gesammelt. Erste Ansätze, wie man den finanziellen Geschäftserfolg messen kann, sind vorhanden: Die Höhe des Online-Umsatzes, die Online-Interaktionsrate mit Kunden, die Effizienzsteigerung oder die Dialogfähigkeit des Unternehmens können Indikatoren für die Wirksamkeit von Online-Kanälen im Kontext übergeordneter Geschäftsziele sein.

Bei ca. 37% der befragten Unternehmen werden Reports nach Bedarf erstellt. Dahinter steckt oft aufwändige manuelle Arbeit. Knapp die Hälfte der Unternehmen setzen Marketing oder Digital Dashboards mit fest definierten KPIs ein. Jedoch haben die digitalen KPIs heute noch keinen signifikanten Einfluss auf die Unternehmenssteuerung.

KPMG

Wie werden digitale KPIs ihrem Management primär verfügbar gemacht?

«Ein einheitliches, strategisches und kanalübergreifendes Monitoring digitaler KPIs findet aktuell erst bei den wenigsten Unternehmen statt. Dies wäre notwendig, um den Einsatz digitaler Kanäle und weiterer Instrumente der digitalen Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen wirkungsvoll zu steuern. Es braucht ein strategisches Konzept darüber, wie Unternehmen den konkreten und direkten zahlenmässigen Beitrag, den die digitalen Kanäle zum Unternehmenserfolg leisten, messen wollen. Ein solches Monitoring erlaubt eine zielgruppen-gerechte Visualisierung digitaler Messgrössen in Form von Dashboards oder Reports, was wiederum die interne Sensibilisierung und damit den digitalen Kulturwandel fördert.»



Handlungsempfehlungen

4



Kunden sind digitale Multi-Tasker. Daher werden Unternehmen der Digitalisierung eine zunehmend zentrale Bedeutung beimessen (müssen). Obwohl Schweizer Unternehmen im internationalen Vergleich in den letzten Jahren aufgeholt haben, kommen die innovativsten Ideen aus dem Ausland.

1 Verankern Sie in Ihrem Unternehmen eine ganzheitliche Betrachtungsweise. Unterstützen Sie digitale Innovationsprojekte und lernen Sie von anderen Branchen, die bereits eine digitale Transformation durchlebt haben.

2 Die Ziele und Massnahmen der digitalen Transformation sollen eng mit der Geschäftsstrategie abgestimmt werden.

3 Fördern Sie die Zusammenarbeit und den Wissensaustausch zwischen Ihrer IT- und Marketingabteilung. Stellen Sie keinen der beiden Bereiche über den anderen, sondern fördern Sie die Zusammenarbeit. Ermöglichen Sie beiden Bereichen, Business-Enabler zu sein. Sorgen Sie zudem dafür, dass im Marketing keine Schatten-IT aufgebaut wird.

4 Neue Technologien sind Treiber für neue Geschäftsmodelle, Dienstleistungen und Vertriebskanäle. Herkömmliche Produkte und Dienstleistungen sollen digitalisiert werden, wenn damit für Kunden ein zusätzlicher Mehrwert geschaffen werden kann oder interne Prozesse optimiert werden können.

5 Der Kunde steht im Mittelpunkt. Er soll das Gefühl der individuellen Wahrnehmung erlangen. Legen Sie grossen Wert auf die Möglichkeiten des Technologieeinsatzes bei der Kundenkommunikation und gehen Sie dabei stets auf den gewünschten Kundenkanal ein.

6 Investieren Sie strategisch in die Entwicklung Ihrer digitalen Touchpoints, um die Bedürfnisse der Generation Y sowie Ihrer bestehenden Kunden zu erfüllen und zu übertreffen. Dadurch heben Sie sich von Ihren Mitbewerbern ab.



Analysieren Sie die Daten an Ihren digitalen Touchpoints, um Ihre Zielgruppe noch besser zu verstehen. Verfolgen und messen Sie insbesondere den Erfolg von mobilen, Internetbasierten Lösungen und Ihrer Online-Kommunikation. Das Erfassen und Auswerten von Kundendaten bietet Ihnen unzählige Möglichkeiten, um neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln.

Es gibt grossen Bedarf an mobilen Diensten und Anwendungen. Mobile Touchpoints sind zum Standard geworden. Sorgen Sie dafür, dass alle ihre Online-Kanäle auch mobil verfügbar sind.

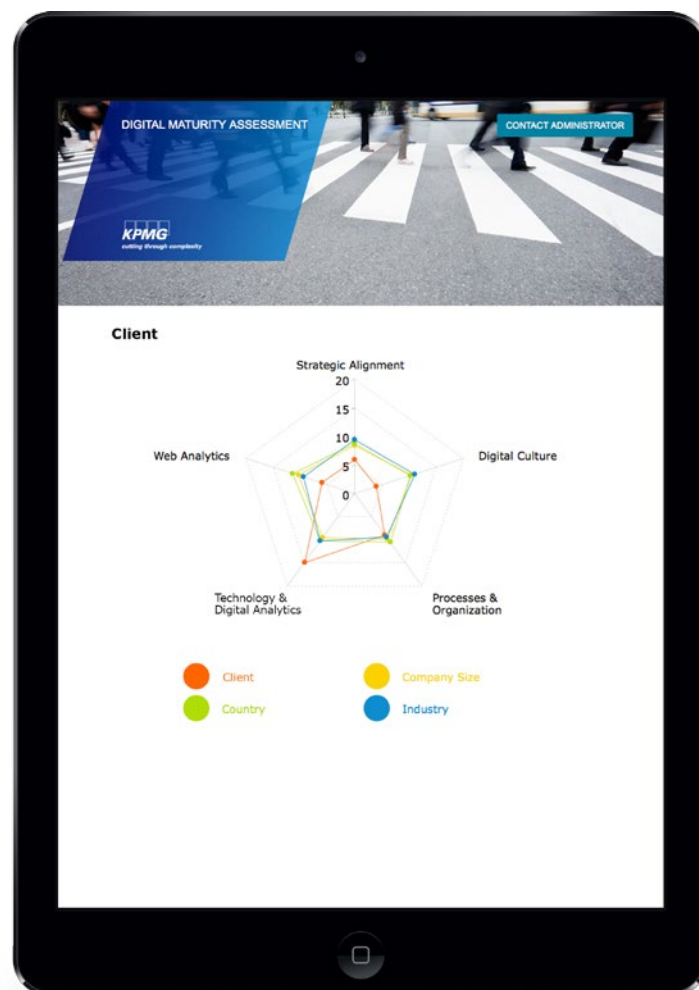
Es geht bei Social Media nicht nur um die Promotion von Inhalten, sondern vielmehr um eine ganzheitliche, firmenweite Herangehensweise an die dialogorientierte Kommunikation.

Digitalization
Apps **Multichannel Publishing** **Communication**
Disruptive Technologies **People**
Value Chain **Mobile Silos** **Switzerland**
Technology **Leadership**
Performance **Online**
Innovation
Dashboards
Social Media
Customer Experience
Change
Culture
Strategic Alignment
Gamification
Privacy
Knowledge
Customer Insight
Wearable Devices
Business Processes
Digital Governance
Channel Shift
Mobile Payment
Process Efficiency
Success
Employees
Customer Centricity
Digital Transformation
Business Model
Cloud
Powershift
Marketing Efficiency

5

Digital Maturity Assessment

Kennen Sie den digitalen Reifegrad ihres Unternehmens? Das Digital Maturity Assessment Tool von KPMG erzeugt eine erste Einschätzung über den digitalen Reifegrad von Unternehmen. Dies erfolgt in den Dimensionen Strategische Ausrichtung, Unternehmenskultur, Prozesse und Organisation, Technologie und Digital Analytics. In einem rund einstündigen Gespräch evaluieren unsere Spezialisten die digitale Fitness eines Unternehmens und zeigen mögliche Handlungsfelder auf. Sind Sie interessiert? Kontaktieren Sie uns, wir freuen uns darauf.





Kontakte

Ulrich Amberg

Partner
Head Consulting
T: +41 58 249 62 62
E: uamberg@kpmg.com



Prafull Sharma

Partner
Head CIO & Sourcing Advisory
T: +41 58 249 77 91
E: prafullsharma@kpmg.com



Marcel Härtlein

Senior Manager
Head Digital Transformation
T: +41 58 249 40 59
E: mhaertlein@kpmg.com



Standorte

1 KPMG AG
Badenerstrasse 172
Postfach
8036 Zürich

2 Viaduktstrasse 42
Postfach 3456
4002 Basel

3 Hofgut
Postfach 112
3073 Gümligen-Bern

4 Pilatusstrasse 41
6003 Luzern

5 Bogenstrasse 7
Postfach 1142
9001 St. Gallen

6 Landis + Gyr-Strasse 1
Postfach 4427
6304 Zug

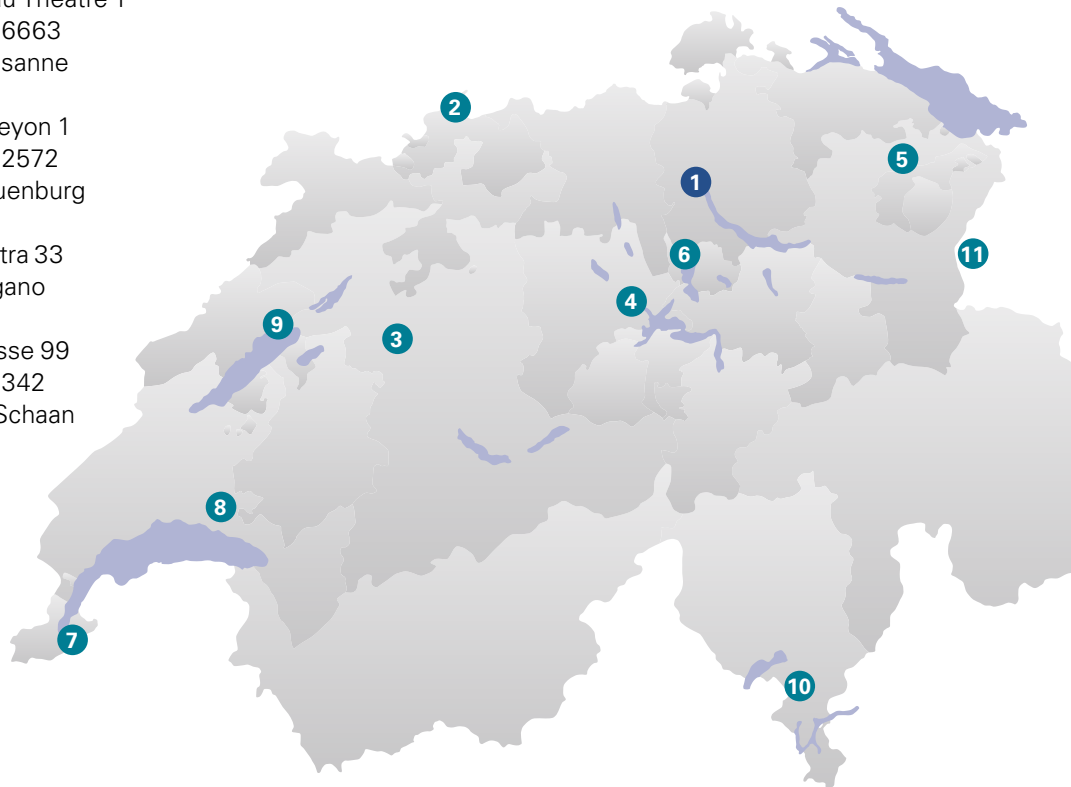
7 Rue de Lyon 111
Postfach 347
1211 Genf 13

8 Avenue du Théâtre 1
Postfach 6663
1002 Lausanne

9 Rue du Seyon 1
Postfach 2572
2001 Neuenburg

10 Via Balestra 33
6900 Lugano

11 Landstrasse 99
Postfach 342
LI-9494 Schaan



kpmg.ch/digitaltransformation

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine zukünftige Sachlage widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und eine professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen.

© 2014 KPMG Holding AG/SA, a Swiss corporation, is a member of the KPMG network of independent firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss legal entity. All rights reserved. Printed in Switzerland. The KPMG name and logo are registered trademarks.