

# Umfrage Digital- Strategie 2023

Ergebnisse,  
Empfehlungen und  
Interviews

September 2023

**Industrie**  
**2025**

initiative  
Industrie 4.0

## **Industrie** **:: 2025**

### **Industrie 2025**

Industrie 2025 wurde im Juni 2015 als Schweizer Antwort auf die zahlreichen nationalen Plattformen von den Branchenverbänden asut, SwissT.net und Swissemem gegründet. Das Hauptziel ist die Beschleunigung einer erfolgreichen Umsetzung von Industrie 4.0 in den Produktionsunternehmen, damit der Werkplatz Schweiz wettbewerbsfähig bleibt. Dies geschieht hauptsächlich durch Wissenstransfer und Netzwerkaktivitäten.

:: [industrie2025.ch](http://industrie2025.ch)  
:: +41 44 384 41 11

## **eraneos** powered by AWK

### **Eraneos**

Eraneos Group ist eine internationale Management- & Technologieberatungsgruppe, die Dienstleistungen von Strategie bis Implementierung anbietet. Sie ist aus dem 2021 angekündigten Zusammenschluss von Ginkgo Management Consulting, Quint Group und AWK Group hervorgegangen. Die Gruppe betreut Kunden auf drei Kontinenten, wo rund 1.000 engagierte und hochqualifizierte Fachleute gemeinsam daran arbeiten, das volle Potenzial der Digitalisierung auszuschöpfen.

:: [www.eraneos.com](http://www.eraneos.com)  
:: +41 58 411 95 00

## **DigitalStrategy** **:: 2025**

### **Arbeitsgruppe Digitalstrategie**

Das volle Potenzial von Industrie 4.0 liegt in der unternehmensweiten, gar unternehmensübergreifenden Vernetzung von Menschen, Maschinen, Systemen und Produkten. Das Thema Industrie 4.0 muss langfristig strategisch angegangen werden, um Insellösungen zu verhindern, die eine spätere Vernetzung beeinträchtigen.

:: [digitalstrategy2025.ch](http://digitalstrategy2025.ch)  
:: +41 44 384 41 11

## Editorial



**Philip Hauri**

Geschäftsleiter, Industrie 2025  
Co-Leiter Arbeitsgruppe  
«Digitalstrategie»

philip.hauri@industrie2025.ch  
T +41 44 384 42 02



**Boris Ricken**

Partner, Eraneos Switzerland AG  
Co-Leiter Arbeitsgruppe  
«Digitalstrategie»

boris.ricken@eraneos.com  
T +41 58 411 96 22

Digitalisierung ist ein Top Thema für die Schweizer Industrie. Nahezu alle Schweizer Industriefirmen haben bereits digitale Use-Cases umgesetzt und weitere Vorhaben sind in Erarbeitung. Doch wo stehen Schweizer Industriefirmen strategisch? Wo setzen sie ihren Fokus? Mit welcher Organisation wird die Strategie umgesetzt? Wie gross sind die finanziellen Mittel, die Industriefirmen in Digitalisierung investieren?

Unsere Umfrage Digitalstrategie gibt Antworten auf diese Fragen. Dabei zeigt sich unter anderem:

- Für die Mehrheit der Befragten ist Digitalisierung eines der **Top 3 strategischen Themen**.
- Der Fokus liegt immer noch stark auf der **Digitalisierung der internen Prozesse**.
- Im Vergleich erfährt der notwendige **Aufbau digitaler Fähigkeiten** wenig Aufmerksamkeit.
- Vielen Unternehmen **fehlt die finanzielle Transparenz** zu ihren Investitionen in die Digitalisierung.

Neben unserer Befragung ergänzen wir unsere Analyse mit zwei Interviews mit den CEOs und CIOs der Firmen Bühler und Netstal. Diese gewähren spannende Einsichten, wie sie die Digitalisierung angehen, wo sie den Fokus setzen und was aktuelle Herausforderungen sind.

Wir wünschen Ihnen viel Spass bei der Lektüre!

Philip Hauri

Boris Ricken

# Inhalt

<b>1. Zusammenfassung der Ergebnisse</b>	<b>6</b>
1.1 Statistik	6
1.2 Strategie	6
1.3 Organisation und Verantwortlichkeiten	6
1.4 Handlungsfelder	6
1.5 Stossrichtungen	7
1.6 Ausgaben	7
<b>2. Interviews mit Bühler AG und Netstal AG</b>	<b>9</b>
2.1 Bühler AG	9
2.2 Netstal AG	13
<b>3. Empfehlungen</b>	<b>18</b>
3.1 Strategie	18
3.2 Organisation und Verantwortlichkeiten	18
3.3 Handlungsfelder	19
3.4 Stossrichtungen	19
3.5 Ausgaben	19
<b>4. Umfrageergebnisse im Detail</b>	<b>21</b>
4.1 Bedeutung der Digitalisierung	21
4.2 Selbsteinschätzung digitaler Reifegrad	22
4.3 Digitalstrategie	23
4.4 Strategischer Schwerpunkt	24
4.5 Stossrichtungen	25
4.6 Ausgaben	26
4.7 Veränderung der Ausgaben	27
4.8 Organisation und Verantwortliche	28
4.9 Anzahl Mitarbeitende	29
4.10 Unternehmenstyp	30
4.11 Führungsstufe	31
<b>5. Veranstaltungen und Workshops</b>	<b>33</b>
5.1 Video vom Event «Vorgehen zur Erarbeitung einer Digitalstrategie»	33
5.2 Train-the-trainer Workshop «Digitalstrategie»	33
5.3 Tagesseminar «Digitalstrategie» 18. Januar 2024	34
<b>6. Whitepaper zu Digitalstrategie</b>	<b>35</b>
<b>7. Pattern Cards</b>	<b>36</b>
<b>8. Arbeitsgruppenmitglieder</b>	<b>37</b>
<b>9. Autoren und Kontakt</b>	<b>37</b>





# Zusammenfassung

der Ergebnisse

# 1. Zusammenfassung der Ergebnisse

## 1.1 Statistik



- **121** Teilnehmende sind aus der produzierenden Industrie
- **45 %** sind Mitglieder der **Geschäftsleitung**, weitere **34 %** sind Abteilungsleitende
- **50 %** aller Befragten sind bei Komponentenherstellern, 23 % bei Maschinenbauern tätig
- **40 %** der Befragten sind aus Unternehmen mit 1–249 Mitarbeitenden
- **31 % der Befragten arbeiten bei** Firmen mit >1000 Mitarbeitenden

## 1.2 Strategie



- Digitalisierung ist für **58 %** der Befragten unter den **Top 3 strategischen Themen**
- Allerdings verfügen **59 % über keine eigene Digitalstrategie**
- Nur **22 %** bezeichneten den **digitalen Reifegrad** ihres Unternehmens als «hoch» oder «sehr hoch»

## 1.3 Organisation und Verantwortlichkeiten



- Vor allem in **KMUs** ist die **Geschäftsleitung / der CEO** für die Digitalisierung des Unternehmens verantwortlich (45 % der befragten KMUs)
- In **Grossunternehmen** hingegen liegt die primäre Verantwortung entweder beim **CIO** (19 %) oder beim **CDO** (22 %)
- Darüber hinaus spielen sowohl in KMUs (16 %) als auch in Grossunternehmen (14 %) **Gremien** wie ein Digital Board eine wichtige Rolle
- **Andere Funktionen** wie CFO, CTO, COO oder Leiter Unternehmensentwicklung übernehmen in KMUs und Grossunternehmen nur in wenigen Fällen die primäre Verantwortung für die Digitalisierung

## 1.4 Handlungsfelder



Industriefirmen setzen ihren derzeitigen strategischen Schwerpunkt immer noch stark auf die Digitalisierung ihrer internen Prozesse. So bezeichnen **79 %** die **Digitalisierung der internen Prozesse und der Produktion** als «wichtige» oder «sehr wichtige» strategische Herausforderung, davon 40 % sogar als «sehr wichtig». Geringe Aufmerksamkeit erfährt hingegen der Aufbau digitaler Enabler, der nur durch 8 % der Befragten als «sehr wichtig» bewertet wird.

## 1.5 Stossrichtungen



- Die **Digitalisierung der Operations, der Managementprozesse und der Verkaufs- und Serviceprozesse** sind die drei wichtigsten strategischen Themen für die befragten Industriefirmen.
- Weiterhin erachten zahlreiche Befragte den **Aufbau digitaler Services, die Digitalisierung des eigenen Produktes** und den **Kompetenzaufbau im Umfeld Cyber-Security** als relevant. Nur **geringe strategische Relevanz** wird dem Aufbau von Fähigkeiten im Umfeld Projektmanagement, Agilität und IT zugewiesen.

## 1.6 Ausgaben



- Die **Transparenz** hinsichtlich der Ausgaben für Digitalisierung scheint niedrig zu sein, 25 % aller Befragten ist nicht bekannt, wieviel ihr Unternehmen für Digitalisierung ausgibt.
- **52 % der Unternehmen geben weniger als 3 % des Umsatzes für Digitalisierung aus**, 37 % sogar weniger als 2 %.
- Die **Mehrheit von 51 % der Befragten** geht davon aus, dass die Ausgaben für **Digitalisierung schneller wachsen als die Gesamtausgaben** der Firma.



# Interviews mit Bühler AG und Netstal AG





## 2. Interviews mit Bühler AG und Netstal AG

### 2.1 Bühler AG



**Stefan Scheiber**  
CEO



**Vidor Kapy**  
CIO

Die Bühler Group erkannte bereits sehr früh den strategischen Stellenwert der Digitalisierung und investiert viel in dieses Thema. Wir trafen Stefan Scheiber, CEO, und Vidor Kapy, CIO, am Hauptsitz in Uzwil um mehr darüber zu erfahren, wie Bühler sich strategisch in einem digitalen Kontext positioniert.

**Herr Scheiber, welchen strategischen Stellenwert hat Digitalisierung für Bühler heute?**

**Stefan Scheiber:** Aus einer strategischen Sicht ist Digitalisierung für uns absolut entscheidend. Insbesondere in den letzten zehn Jahren haben wir viel in dieses Thema investiert. In unserem B2B Anlagengeschäft haben wir gesehen, dass wir bestimmte Ziele ohne digitale Unterstützung nicht erreichen werden, beispielsweise in der Sicherheit der Lebensmittelverarbeitung oder in der Nachhaltigkeit. Neben dem Aufbau unserer internen Plattform ist die Vernetzung unserer Anlagen, der Retrofit bestehender Anlagen und die Anbindung an die Cloud ein massgeblicher strategischer Entscheid.

**Es gibt verschiedene strategische Konstellationen wie Unternehmen Digitalisierung angehen. Wie koordiniert die Bühler Group ihre digitalen Aktivitäten hinsichtlich der Unternehmensziele?**

**Vidor Kapy:** Unsere Digitalstrategie ist sicher nicht losgelöst von der Unternehmensstrategie. Für uns ist wichtig, dass wir im Kontext von Bühler definieren können, was digitale Transformation bedeutet und nicht einfach irgendwelchen Trends hinterherlaufen. Massgebliche Einflussfaktoren sind die Unternehmensstrategie von Bühler, technologische Entwicklungen aber auch globale Entwicklungen wie Dekarbonisierung, demografischer Wandel und ein Trend zur Deglobalisierung.

**Stefan Scheiber:** Digitalisierung ist ein integraler Bestandteil unserer Unternehmensstrategie. Sämtliche unserer Produkte wie Anlagen, Maschinen oder Ersatzteile sind heute digitaler, smarter und vernetzter. Hieraus folgend braucht es interne Plattformen, Governance und standardisierte Automatisierungslösungen. Im Rahmen dieser Strategie ist die IT, die sich früher primär um die interne Prozessdigitalisierung gekümmert hat, zum Business Enabler geworden.

**Vidor Kapy:** Heute umfasst das Aufgabengebiet der IT neben den Infrastruktur- und Cloud-Themen auch Geschäftsprozesse und -applikationen, Standardisierung unserer Maschinen- und Anlagensteuerungen, Customer-Experience und die gesamte Cyber Security.

### **Was sind in diesem Kontext Projekte bei Bühler, auf die Sie besonders stolz sind?**

**Vidor Kapy:** Hier gibt es verschiedene Themen. Einerseits haben wir glücklicherweise vor 20 Jahren entschieden, für die Prozessstandardisierung ein globales ERP-System zu schaffen. Das hat uns nun geholfen, schnell auf die neuste ERP-Technologie zu migrieren. Weiterhin können wir sicher stolz auf unsere CAD / PDM Plattform sein, über die an verschiedenen Standorten global im R&D zusammengearbeitet werden kann. Zudem ist unsere E-Commerce Plattform myBühler eine schöne Erfolgsgeschichte. Hier haben wir zunächst klein angefangen, mittlerweile aber 9000 aktive Kunden auf dieser Plattform. Darüber hinaus ist die Standardisierung unserer Automatisierung sowie unsere IoT-Lösung ein Erfolg. Zu erwähnen ist auch das Thema intelligente Mühle: Wir können für unsere Mühlen alle 5 Sekunden 15'000 Datenpunkte auslesen. Dies erlaubt die ganze Anlage weiter zu optimieren.

### **Das sind einige Punkte, auf die Sie stolz sein können. Was sind im Gegenzug Herausforderungen in der Digitalisierung?**

**Vidor Kapy:** Herausforderungen für uns sind die eingangs erwähnten Trends im Umfeld Digitalisierung, Dekarbonisierung, demografischer Wandel und Deglobalisierung.

**Stefan Scheiber:** Gerade die Deglobalisierung ist für eine globale Firma wie Bühler eine grosse Herausforderung, da die grossen Wirtschaftsräume immer mehr ihre eigenen Standards definieren, die es zu erfüllen gilt.

**Vidor Kapy:** Darüber hinaus ist das Thema Cyber Security eine grosse Herausforderung, da kriminelle Organisationen immer professioneller werden. Hier haben wir ebenfalls stark aufgerüstet. Schliesslich ist die konkrete Messung der Monetarisierung digitaler Projekte entlang von Business Plänen herausfordernd.

### **Wie haben Sie Digitalisierung bei Bühler organisiert? Wer treibt bei Ihnen das Thema voran?**

**Stefan Scheiber:** Hier haben wir eine Entwicklung durchlaufen. Die IT bei Bühler war früher vor allem für den Betrieb der IT-Infrastruktur verantwortlich. Mit der Digitalisierung kamen in einer zweiten Phase viele kundenseitige Themen dazu, die stark durch unseren CTO vorangetrieben wurden. In der dritten Phase wächst dies nun zusammen: Die internen Prozesse und Systeme müssen nun mit externen Anwendungen kommunizieren.

### **Wie integrieren Sie bei Bühler den Kunden in Ihre digitale Reise?**

**Stefan Scheiber:** Wir nehmen regelmässig unsere Kunden in sogenannten Networking Days zusammen. Dabei positionieren wir Bühler nicht als «Gralshüter der Digitalisierung» sondern organisieren eine Plattform, um Stakeholder zusammen zu bringen. Da spielen digitale Lösungen von Startups, Lieferanten, aus Forschung und Entwicklung oder von uns selbst eine zentrale Rolle. Die Ernährung von 8 bis 10 Milliarden Menschen mit gesunden und sicheren Nahrungsmitteln geht zukünftig nur, wenn man technologisch innovative Lösungen entwickelt.

**Vidor Kapy:** Die Themen Customer und User Centricity sind für uns wichtig. So haben wir beispielsweise in der Automatisierung verschiedene Bedienelemente so standardisiert, dass sie für den Benutzer der Anlage relevant sind. Ebenso realisieren wir Design Thinking Workshops mit unseren Kunden.

## **Was sind wichtige Technologien für die Digitalisierung bei Bühler?**

**Vidor Kapy:** Wir setzen einen Technologieradar ein und analysieren Technologie entlang ihres Lebenszyklus. Gleichzeitig realisieren wir Versuche mit neuen Technologien wie Blockchain oder aktuell OpenAI/ChatGPT. Wir schauen, welche Use-Cases für unsere Kunden und für Bühler interessant sind. Darüber hinaus gibt es weitere Technologien wie AI, die verschiedenen Technologie-Stacks unseres ERP-Anbieters aber auch PDM-Systeme und Engineering Plattformen. Eine wichtige Technologie ist für uns Cloud. Diese Technologie möchten wir gerne noch mehr nutzen, u.a. wegen eines Mangels an Fachkräften, die unsere Netzwerke, Server und Datenbanken betreiben. Cloud-Technologien stehen aber auch in einem Spannungsfeld zum bereits oben erwähnten Trend der Deglobalisierung.

## **Digitalisierung bringt immer auch Investitionen und Ressourceneinsatz mit sich. Können Sie sagen, was Bühler in die Digitalisierung investiert?**

**Stefan Scheiber:** Digitalisierung ist ein Teil unserer Innovationsstrategie und wir kommunizieren, dass wir jährlich 4-5 % unseres Umsatzes in Innovationen investieren. Das fließt nicht alles in Automatisierung und Digitalisierung und eine genaue Abgrenzung ist schwierig. Es ist aber klar, dass das reine IT-Budget zu kurz greift, um unsere Ausgaben zu messen. Digitalisierung ist ein grosser und integraler Teil unserer jährlichen Investitionen in Innovation.

## **Wie denken Sie werden sich die Ausgaben für Digitalisierung entwickeln?**

**Stefan Scheiber:** Man kann sicher davon ausgehen, dass der digitale Anteil an unserem Produkt zunehmen wird, beispielsweise mit Themen wie Messen, Regeln, Steuern, Sensoren, Datenverarbeitungssoftware, Plattformen, Vernetzung, Cloud. Das ist ein unwiderruflicher Trend. Nehmen wir zum Beispiel eine unserer Mühlen mit einer Kapazität von 1000 Tonnen pro Tag. Diese wird heute von zwei Personen kontrolliert. Das ist möglich, da die ganze Anlage komplett vernetzt ist, eine integrale Steuerung hat und alle Schnittstellen so programmiert sind, dass auch Personen off-site eingreifen können. Das wäre früher vollkommen undenkbar gewesen.

## **Wenn wir von Digitalisierung reden, geht es ja nicht nur um digitale Technologien, sondern auch um eine kulturelle Transformation und einen Wandel im Mindset. Wie gehen Sie bei Bühler dieses Thema an?**

**Stefan Scheiber:** Man muss hier sicher zwischen einer internen und einer externen Sicht unterscheiden. Extern arbeiten wir sehr viel mit Partnern zusammen und kreieren ein Ökosystem, welches den digitalen Wandel unterstützt. Da haben wir in den letzten Jahren sehr viel investiert. Sowohl in der Schweiz als auch weltweit wird Bühler heute als sehr moderner und digitaler Player wahrgenommen. Das ist für uns sehr wichtig. Intern haben wir neben unserer Rekrutierung auch unsere Aus- und Weiterbildung auf diese Themen ausgerichtet. Ein konkretes Beispiel ist das Berufsbild des Automatiklers, das bei uns stark wächst. Auch unser Innovationscampus spielt für den kulturellen Wandel eine wichtige Rolle.

**Vidor Kapy:** Kundenseitig sehen wir einerseits die grossen Konzerne, die uns in der Digitalisierung fordern. Gleichzeitig gibt es kleine Familienunternehmen, bei denen wir die digitale Transformation eher beflügeln müssen. Was intern sicher noch erwähnenswert ist, sind unsere Innovation Challenges an denen alle Mitarbeitenden weltweit teilnehmen können. Von diesen Innovationen haben mittlerweile etwa 50 % mit Digitalisierung zu tun.



**Auf Ihrer digitalen Reise haben Sie sicher viele Erfahrungen gesammelt. Was würden Sie anderen Unternehmen mitgeben? Was funktioniert gut, was funktioniert nicht so gut?**

**Stefan Scheiber:** Ich finde es wichtig, dass man auch als kleines Unternehmen das Thema aufnimmt und die Chancen und nicht nur die Risiken sieht, um die Innovationskraft zu stärken. Das ist wichtig, damit der Werkplatz Schweiz insgesamt gestärkt bleibt. Plattformen wie Industrie 2025 leisten dazu einen wichtigen Beitrag.

**Vidor Kapy:** Eine Digitalstrategie muss immer mit der Unternehmensstrategie im Einklang sein und darf nicht losgelöst stattfinden. Uns hat es viel gebracht, das Thema Digitalstrategie zu strukturieren und in verschiedene Domänen zu unterteilen. Das hat uns erlaubt, den Fokus zu schärfen und Überlappungen zu erkennen. Auf dieser Basis haben wir dann unsere Organisation und Roadmap aufgebaut. Wichtig ist nicht «Digitalisierung um der Digitalisierung Willen», sondern um einen Mehrwert für den Kunden zu schaffen. Zudem versuchen wir grosse Mammutprojekte zu verhindern. Wir zerlegen diese in verdaubare Einzelschritte. Als letzter Punkt ist es wichtig, dass der CIO sich als Dienstleister versteht und im Schulterschluss mit der Geschäftsleitung die Digitalisierung angeht.

**Herr Scheiber, Herr Kapy, wir danken Ihnen ganz herzlich für dieses Gespräch.**

## Über Bühler

Bühler verfolgt das Ziel, Innovationen für eine bessere Welt zu schaffen. Dafür beabsichtigt das Unternehmen, die Bedürfnisse von Wirtschaft, Mensch und Natur in Einklang zu bringen. Als wichtiger Lösungspartner für die Lebensmittel- und Mobilitätsindustrie hat Bühler eine Strategie entwickelt, um die Treibhausgasemissionen in seinen Betrieben bis 2030 um 60 % zu reduzieren (Greenhouse Gas Protocol, Scopes 1 & 2, Basisjahr 2019). Das Unternehmen hat sich darüber hinaus verpflichtet, bis 2025 skalierbare Lösungen anzubieten, die Energie, Abfall und Wasser in den Wertschöpfungsketten seiner Kunden um 50 % reduzieren. Milliarden Menschen kommen täglich mit Technologien von Bühler in Kontakt, um ihren Grundbedarf an Lebensmitteln und Mobilität zu decken. Zwei Milliarden Menschen essen täglich Lebensmittel, die auf Anlagen von Bühler hergestellt wurden. Eine Milliarde Menschen reisen in Fahrzeugen, deren Teile mit Technologien von Bühler produziert wurden. Unzählige Menschen tragen Brillen, benutzen Smartphones und lesen Zeitungen und Zeitschriften. Sie alle werden mit Prozesstechnologien und -lösungen von Bühler hergestellt. Dank dieser globalen Relevanz ist Bühler in der einzigartigen Lage, die heutigen Herausforderungen in nachhaltige Geschäftsfelder zu verwandeln. Bühler trägt dazu bei, die Welt sicher zu ernähren. Und das Unternehmen leistet seinen Beitrag zum Klimaschutz, indem es Lösungen herstellt, die zu energieeffizienteren Autos, Gebäuden und Anlagen führen.

Bühler investiert jährlich bis zu 5 % des Umsatzes in Forschung und Entwicklung. Im Jahr 2022 erwirtschafteten rund 12'700 Mitarbeitende einen Umsatz von CHF 3,0 Milliarden. Das Schweizer Familienunternehmen ist in 140 Ländern auf der ganzen Welt aktiv und betreibt ein globales Netzwerk von 105 Servicestationen, 30 Produktionswerken und Anwendungszentren in 23 Ländern.

[www.buhlergroup.com](http://www.buhlergroup.com)

## 2.2 Netstal AG

**Die Firma Netstal steht für weltweit führende Spritzgiesstechnologie und erkannte Digitalisierung früh als entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Wir trafen Renzo Davatz, CEO, und Stefan Winterberg, CIO, am Hauptsitz in Näfels um mehr darüber zu erfahren, wie Netstal die Digitalisierung firmenweit vorantreibt.**

**Herr Davatz, was sind wichtige strategische Ziele, die Sie durch Digitalisierung bei Netstal erreichen wollen?**

**Renzo Davatz:** Wir sind in einem Nischenmarkt aktiv und unser Produkt impliziert hohe Investitionen. Für unsere Kunden sind die Stückkosten in ihrer Produktion ein zentraler Wettbewerbsfaktor. Strategisch relevant ist jede Lösung, mit der wir diese Stückkosten reduzieren. Das kann sowohl direkt als auch indirekt erfolgen, beispielsweise über Remote Support oder unsere E-Service Plattform, auf der Kunden schneller ihre Ersatzteile finden.

**Wie gehen Sie das Thema strategisch an?**

**Renzo Davatz:** Wir haben gerade eben unsere Unternehmensstrategie überarbeitet und bereits in dieser finden sich zahlreiche Digitalisierungsthemen, beispielsweise in der PESTEL Analyse. Organisatorisch setzen wir die Digitalisierung über unser sogenanntes «DigiNet Team» um (Digitalisierung-Netstal-Team). Dieses setzt sich interdisziplinär zusammen und wird durch unseren CIO Stefan Winterberg geleitet.

**Stefan Winterberg:** Methodisch setzen wir teilweise auf die Strategiemethode von Industrie 2025. Wir orientieren uns an der Unternehmensstrategie und brechen diese auf verschiedene Bereiche herunter. Sämtliche Anforderungen aus dem Business werden dann entlang strategischer Ziele priorisiert und schlussendlich in Projekte und Arbeitspakete runtergebrochen, die dann wiederum den Mitarbeitenden als Ziele zugewiesen werden. Das ist ein jährlicher Prozess, der sich etabliert hat und gut funktioniert.

**Wo setzen Sie aktuell Schwerpunkte in der Digitalisierung von Netstal?**

**Renzo Davatz:** Der Schwerpunkt unseres DigiNet-Teams ist sicher auf der Kundenschnittstelle und digitalen Produkten. Themen in der internen Prozessdigitalisierung werden bei uns durch die klassische IT erarbeitet.

**Stefan Winterberg:** In der internen Prozessdigitalisierung haben wir Themen zur Vermeidung von Medienbrüchen sei es die automatische Rechnungs- oder Auftragsbearbeitung, Prozess, Workflow und Dokumentenlenkung, die digitale Montageabnahme über Tablet usw.

**Auf welche digitalen Projekte bei Netstal sind Sie besonders stolz?**

**Stefan Winterberg:** Einerseits ist dies der Remote Support (NRS) für unsere Kunden. Diesen haben wir bereits im Jahr 2008 mit moderner Web-Technologie lanciert und ständig weiterentwickelt. Andererseits ist da unsere E-Service Plattform, die es seit dem Jahr 2016 gibt. Hier haben wir es geschafft, insb. durch die starke SAP PLM integration Anbindung an unser ERP eine Kundenplattform zu bauen die bspw. einen 3D Ersatzteilkatalog enthält, die Maschine detailliert abbildet und für uns einen sehr geringen Wartungsaufwand impliziert.

## Was sind Ihre aktuellen Herausforderungen in der Digitalisierung?

**Stefan Winterberg:** Wir haben drei grössere Herausforderungen: Einerseits müssen wir verstehen, was der Kunde braucht und will. In diesem Kontext macht es einen Unterschied, wen ich beim Kunden frage. Die zweite grosse Herausforderung ist das Thema Change in der Organisation, das dritte sind ständig steigende Anforderungen am Datenmodell und der Datenqualität.

## Sie erwähnen das Kundenverständnis als zentrale Herausforderung. Wie integrieren Sie den Kunden in Ihre digitale Reise?

**Stefan Winterberg:** Unser Digitalisierungsteam verfügt auch über einen Produktmanager, der diesbezüglich eine zentrale Rolle spielt. Darüber hinaus setzen wir die sogenannte Design Thinking Methode ein und arbeiten bei neuen Produkten eng mit Testkunden zusammen.

**Renzo Davatz:** Wenn ich selbst bei Kunden unterwegs bin, erkundige ich mich nach ihrem heutigen und zukünftigen USP. Aus der Antwort und den daraus entstehenden Gesprächen auf diese Frage ergeben sich immer wieder digitale Bedürfnisse und Lösungen.



Bild 1 v.l.n.r. Boris Ricken, Eraneos | Philip Hauri, Industrie 2025 | Stefan Winterberg, Netstal | Renzo Davatz, Netstal

## Was sind neben dem Thema Stückkosten weitere Trends, die Sie bei Ihren Kunden sehen?

**Renzo Davatz:** Wir sehen vor allem, dass das Thema Nachhaltigkeit zunehmend zu einem Wettbewerbsfaktor wird. Unsere Kunden erwarten von unseren Produkten einen Beitrag zur Erreichung ihrer Nachhaltigkeitsziele, wie CO2 Reduktion oder Recycling. Insbesondere die Kombination aus Digitalisierung und Nachhaltigkeit hat viel Potenzial.

## Als weitere Herausforderung haben Sie das Thema Change erwähnt. Wie gehen Sie dieses Thema an?

**Stefan Winterberg:** Dieses Thema wird zunehmend anspruchsvoller und es ist zentral im Projekt die richtigen Personen mitzunehmen. Dies sind nicht nur Spezialisten, sondern vor allem auch die betroffenen Bereiche. So haben wir in Projekten jeweils einen IT-Projektleiter und ein Projektleiter aus dem Business nominiert, die das Projekt gemeinsam umsetzen. Bei unserer E-Service Plattform ha-



ben wir eng die Mitarbeitenden aus dem Service involviert und eine eigene Service-Projektorganisation etabliert. Dazu gehört auch, den Kunden im Onboarding-Prozess auf unsere Plattform eng zu begleiten.

### **Was sind für Sie wichtige Technologien in der Digitalisierung?**

**Stefan Winterberg:** Für uns sind sicher Cloud-Technologien ein wichtiges Thema. Zudem haben wir unsere ganze Entwicklung auf eine Microservice Architektur umgestellt, um hier flexibler zu sein. Darüber hinaus spielt zukünftig das Thema Big Data und künstliche Intelligenz eine wichtige Rolle.

### **Die Mittel für Digitalisierung sind nicht unbegrenzt. Was investiert Netstal konkret in die Digitalisierung?**

**Renzo Davatz:** Wir investieren in etwa ein Prozent vom Umsatz in die Digitalisierung unseres Produktes und die digitale Schnittstelle zum Kunden. Hinzu kommen die klassischen IT-Ausgaben für die interne Prozessdigitalisierung. Wir gehen davon aus, dass dieser Anteil zukünftig steigen wird. Wenn ich den Maschinenbau anschau, stellt sich die Frage: Wo erfolgt zukünftig die wesentliche Differenzierung? Die Maschinen haben alle sehr hohe mechanische Anforderungen, die Differenzierung in der Mechanik ist aber heute ziemlich ausgereizt mit dem, was wir sehen. Eine zukünftige Differenzierung wird somit immer weniger im physischen Produkt, sondern stärker in Themen wie Steuerung, Digitalisierung und Dienstleistungen stattfinden und in diese Themen wird folglich stärker investiert.

### **Welche Entwicklungen sehen Sie für Netstal zukünftig in der Digitalisierung?**

**Renzo Davatz:** Hier gibt es für mich zwei Punkte. Zum einen sind für unsere Kunden die erwähnten Stückkosten zentral. Wenn wir diesbezüglich durch Digitalisierung unsere Führungsposition in einem sehr kompetitiven Umfeld halten können, ist dies ein entscheidender Faktor. Der zweite Punkt für uns ist das ganze Thema Nachhaltigkeit, wie beispielsweise Kunststoff Recycling oder CO2 Reduktion. Welchen Beitrag kann Digitalisierung hier leisten? Da gibt es sicher Potenziale, beispielsweise hinsichtlich der Reduktion des Energieverbrauches unserer Maschinen durch digitale Lösungen.

### **In Ihrer digitalen Reise hat Netstal viele Sachen gelernt. Welche Empfehlungen würden Sie an andere Industriefirmen für ihre digitale Reise mitgeben? Was funktioniert gut und was weniger?**

**Stefan Winterberg:** Unsere Erfahrung zeigt, dass unsere Kunden nicht für ein digitales Produkt bezahlen. Das haben wir vor einigen Jahren noch anders eingeschätzt. Der Kunde scheint jedoch bereit zu sein, Geld auszugeben, wenn eine digitale Lösung in einer Servicedienstleistung verpackt wird. Weiter wird das digitale Produkt zunehmend zur Commodity, welche wir anbieten müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Weiter ist ein gutes Verständnis für das Kundenbedürfnis zentral sowie eine skalierbare IT-Landschaft. Schliesslich ist es wichtig, die Leute auf die digitale Reise mitzunehmen.

**Renzo Davatz:** Darüber hinaus ist es zentral zu fragen, was der konkrete Nutzen und die Wirtschaftlichkeit einer digitalen Lösung ist. In der Beurteilung dieser Fragen hat sich unser Digitalisierungsteam weiterentwickelt und durch Trial und Error dazugelernt.

**Herr Davatz, Herr Winterberg, wir danken Ihnen ganz herzlich für dieses Gespräch.**

## Über Netstal

Netstal steht für weltweit führende Spritzgiesstechnologie. Der Markenname Netstal geht auf die Bezeichnung unseres Gründungsorts im Kanton Glarus zurück. Am heutigen Hauptsitz mit Produktionswerk in Näfels und in unseren unabhängigen Niederlassungen und Vertretungen weltweit beschäftigen wir über 500 Mitarbeitende. Seit 1992 gehören wir zur KraussMaffei-Gruppe. Wir bieten Fertigungsunternehmen aus der Verpackungsbranche, Getränkeindustrie und Medizinaltechnik Hochleistungsmaschinen, die äusserst effizient, absolut präzise und maximal zuverlässig arbeiten. Unsere Technologie entwickeln wir laufend weiter und bauen bewusst innovative Technologien ein. Denn wir fühlen uns mitverantwortlich, dass unsere Kunden erfolgreich, effizient und nachhaltig produzieren.

[www.netstal.com](http://www.netstal.com)

# Empfehlungen





## 3. Empfehlungen

Aus den Ergebnissen unserer Umfrage lassen sich allgemeine Empfehlungen für Schweizer Industriefirmen ableiten

### 3.1 Strategie



In der Zwischenzeit befassen sich nahezu 90 % aller Befragten mit der Digitalisierung auf strategischer Ebene, entweder durch eine eigene Digitalstrategie oder als integrierter Bestandteil in der Unternehmensstrategie. **Wir empfehlen in diesem Kontext:**

- Es sollte eine **enge Verzahnung mit der Unternehmensstrategie** erfolgen. Digitalisierung darf kein Selbstzweck sein, sondern muss immer einen Wertbeitrag zum Erreichen der Unternehmensziele leisten. Gleichzeitig kann die Digitalstrategie wiederum Inputs für die Unternehmensstrategie bereitstellen, beispielsweise indem neue digitale Geschäftsoportunitäten identifiziert werden.
- Der Prozess der Strategieentwicklung sollte **agil** erfolgen und laufend aktuelle Entwicklungen reflektieren. Dies impliziert zwar ein langfristiges Zielbild (Vision, strategische Ziele, Stossrichtungen) aber gleichzeitig ein agiles Projekt-Portfolio anstelle einer statischen 5-Jahres-Roadmap.

### 3.2 Organisation und Verantwortlichkeiten



Für die Klärung der Verantwortlichkeiten zur Digitalisierung gibt es keine allgemeingültige Lösung. In der Praxis haben sich die Konstellationen CEO / Geschäftsleitung (vor allem KMU), CDO und CIO (vor allem Grossunternehmen) sowie Gremien wie «Digital Boards» als verbreitete Organisationsformen herauskristallisiert. Unabhängig von der konkreten Ausgestaltung sollten unseres Erachtens folgende Grundsätze befolgt werden:

- Da Digitalisierung für 58 % aller Befragten eines der Top 3 Themen ist, sollte die organisatorische Aufhängung diese Relevanz reflektieren, d.h. CIO oder CDO sollten entweder Teil der (erweiterten) Geschäftsleitung sein oder direkt an den CEO rapportieren. Ansonsten laufen Industriefirmen Gefahr, dass das Thema zu wenig Durchsetzungskraft im Unternehmen entfaltet.
- Insofern die Funktion eines **CDO** etabliert wird, ist die Aufgabenabgrenzung zum CIO / Leiter IT klar zu definieren. Hier finden sich in der Praxis eine Vielzahl verschiedener Konstellationen. Wichtig erscheint uns, dass die Rolleninhaber ein klares und geteiltes Verständnis ihrer Kompetenzen und der relevanten Schnittstellen zueinander haben.
- Bei Zentralfunktionen wie CDO / CIO ist das **Alignment mit dem Business** zentral. Andernfalls besteht das Risiko, dass einzelne Divisionen oder Abteilungen Schatten-Vorhaben realisieren und eigene Kompetenzen aufbauen. Zur Herstellung eines solchen Alignments stehen grundsätzlich eine Vielzahl von Instrumenten auf strategischer, taktischer und operativer Ebene zur Verfügung.

### 3.3 Handlungsfelder



Schweizer Industriefirmen fokussieren nach wie vor sehr stark auf die **Digitalisierung der eigenen Prozesse** und die damit verbundene Optimierung von Kosten, Zeit und Qualität. Wir empfehlen Industriefirmen grundsätzlich, das gesamte Spektrum der Digitalisierung in die Analyse einzubeziehen, also auch die Digitalisierung der Kundenschnittstelle sowie die Entwicklung neuer digitaler Produkte und Services zur Generierung neuer Ertragsquellen oder zur Verteidigung der Marktposition. Zudem wird der **Aufbau digitaler Kompetenzen** häufig vernachlässigt.

### 3.4 Stossrichtungen



Industriefirmen fokussieren aktuell stark auf die Digitalisierung ihrer Operations, Managementprozesse sowie des Verkaufs- und Serviceprozesse. Geringe Aufmerksamkeit erfahren hingegen der Aufbau digitaler Kompetenzen, wie beispielsweise von Fähigkeiten im **Projektmanagement, in der Agilität oder in der IT**. Jedoch ist oftmals genau dieser Mangel an solchen Fähigkeiten ursächlich für das vielfach beobachtete Scheitern von Digitalisierungsprojekten. Wir empfehlen daher Industriefirmen parallel zu den eigentlichen Digitalisierungsprojekten die notwendigen Grundlagen zu erarbeiten, damit diese Projekte zielgerichteter, schneller und kosteneffizienter umgesetzt werden können.

### 3.5 Ausgaben



25 % der Befragten konnten keine Angaben zum Umfang der Digitalisierungsausgaben tätigen. Gleichzeitig investieren ca. 45 % aller Firmen weniger als 3 % des Umsatzes in Digitalisierung. Damit liegen Industriefirmen eher am unteren Ende im Vergleich zu anderen Branchen. Industriefirmen sollten daher:

- **Transparenz** herstellen über die Art und den Umfang ihrer Ausgaben für Digitalisierung. Vielfach laufen Ausgaben über dezentrale Budgets und werden nicht entsprechend kategorisiert.
- **Klare KPIs und Standards** für die Bewilligung von digitalen Projekten und Ausgaben etablieren, die auch ein Tracking über die Zeit ermöglichen.
- Prüfen, ob ihre Digitalisierungsausgaben im **richtigen Verhältnis** zur strategischen Relevanz des Themas stehen.
- Eine **Erfolgskontrolle** der getätigten Investitionen realisieren. Dies ist aktuell nur in den wenigsten Unternehmen der Fall.

# Umfrageergebnisse

im Detail





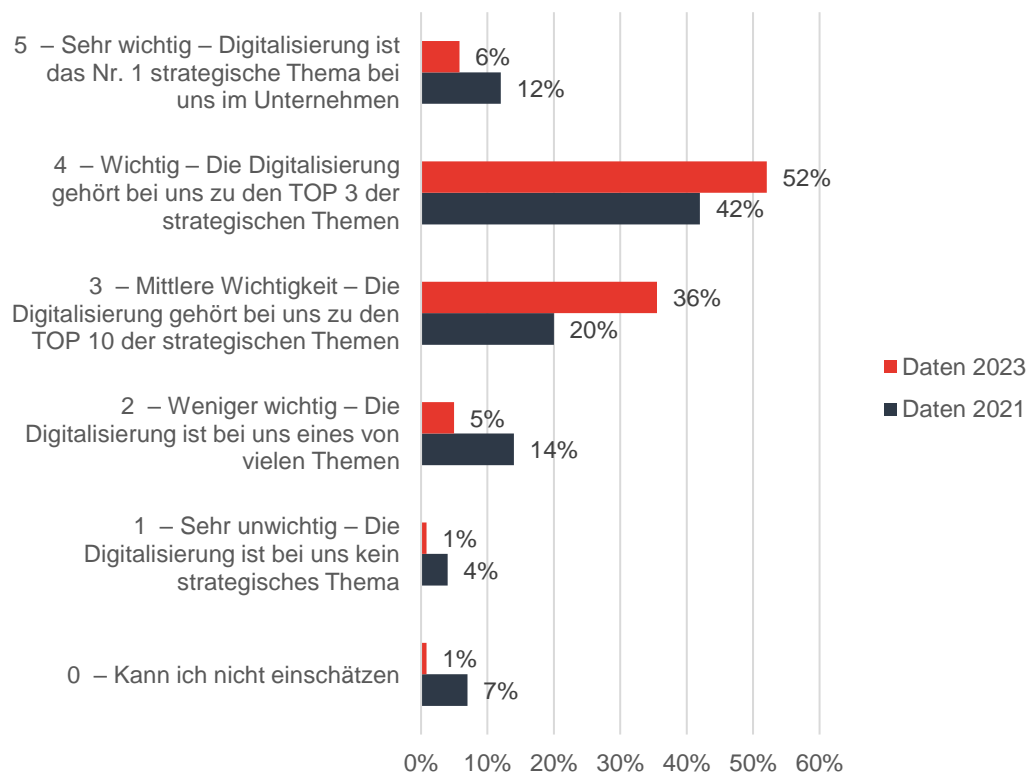
## 4. Umfrageergebnisse im Detail

### 4.1 Bedeutung der Digitalisierung

Wie wichtig ist das Thema Digitalisierung für Ihr Unternehmen?

#### Digitalisierung ist für die Mehrheit der Schweizer Industriefirmen ein Top-Thema

- Digitalisierung ist weiterhin ein Thema von grosser strategischer Relevanz für Industriefirmen. Für 58 % aller Firmen gehört Digitalisierung zu den Top 3 oder Top 1 strategischen Themen (2021: 54 %)
- Für 6 % aller Befragten ist Digitalisierung sogar das Top 1 der strategischen Themen in ihrem Unternehmen (2021: 12%)
- Der Anteil Befragter, die Digitalisierung als «weniger wichtig» oder «sehr unwichtig» bewerten ist auf 6 % zurückgegangen (2021: 18 %)

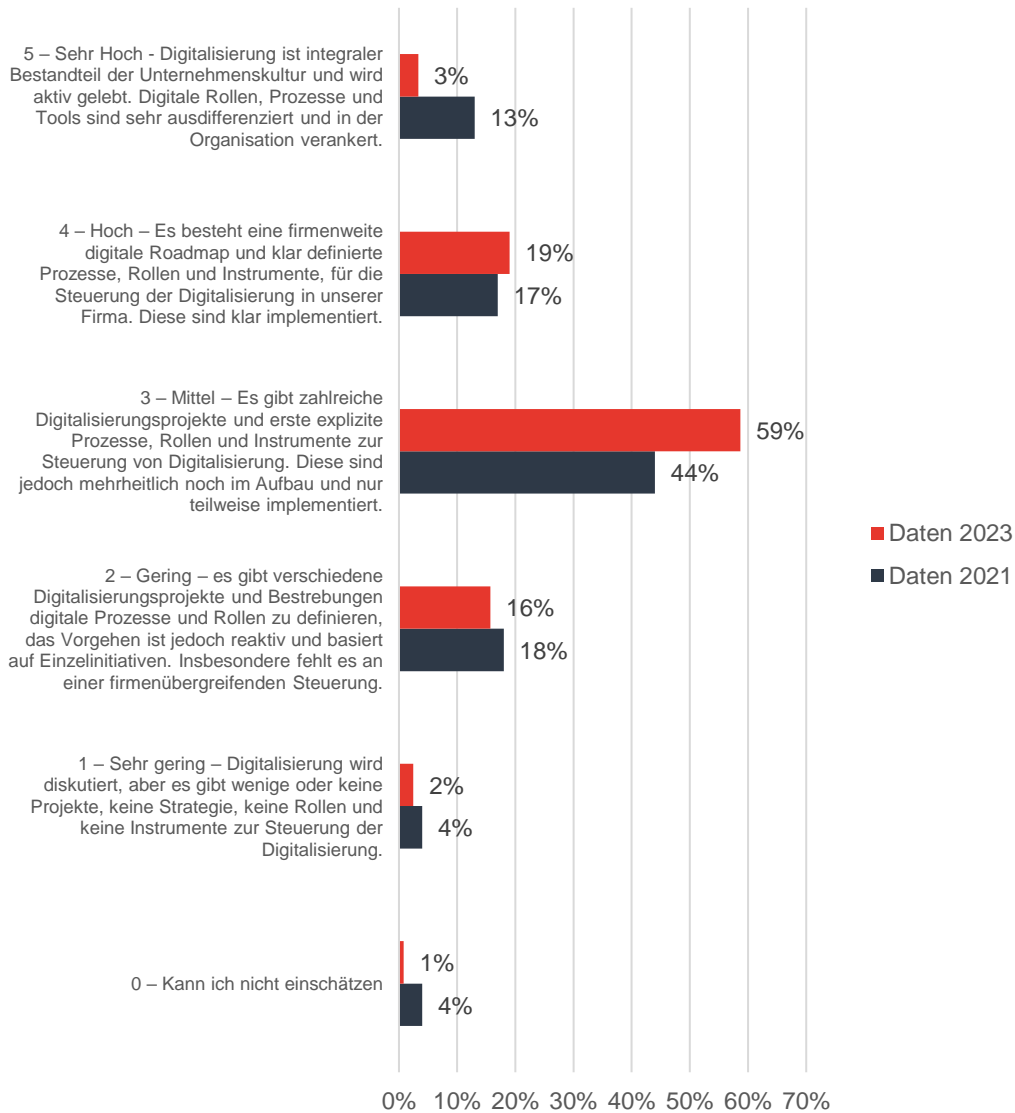


## 4.2 Selbsteinschätzung digitaler Reifegrad

Bitte nehmen Sie eine Selbsteinschätzung des digitalen Reifegrades Ihres Unternehmens vor.

### Mehrheit schätzt digitalen Reifegrad als Mittel ein

- Nur 22 % aller Befragten bewerten den digitalen Reifegrad ihres Unternehmens als «hoch» oder «sehr hoch»
- Die Mehrheit (59 %) aller Befragten schätzt den digitalen Reifegrad ihres Unternehmens als «mittel» ein (2021: 44 %)
- 16 % der Befragten bewerten ihren digitalen Reifegrad als gering

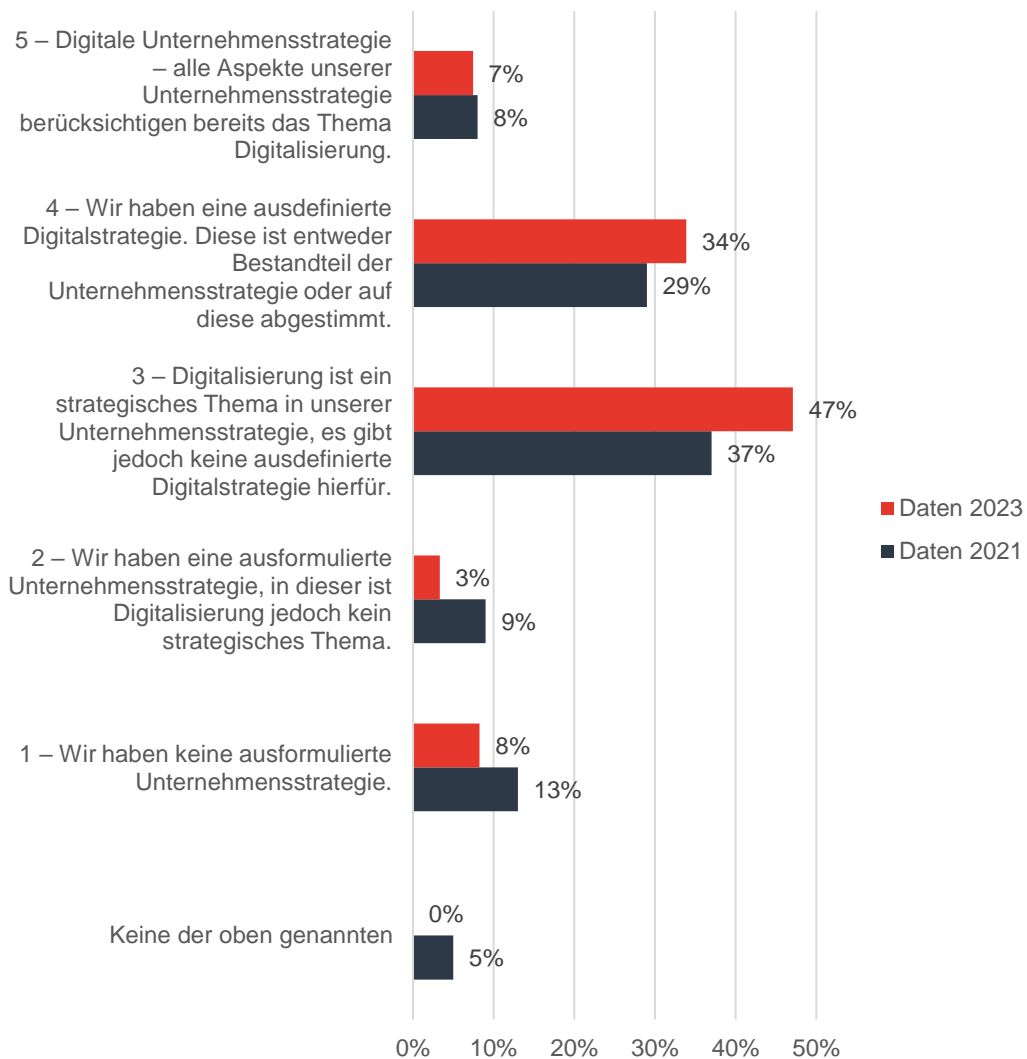


## 4.3 Digitalstrategie

Wie adressiert Ihr Unternehmen das Thema «Digitalisierung» strategisch?

### Die Mehrzahl der Unternehmen verfügt über keine eigene Digitalstrategie

- 59 % der Befragten haben keine eigene Digitalstrategie
- Der Anteil Befragter mit eigener Digitalstrategie ist gegenüber 2021 von 29 % auf 34 % gestiegen
- 7 % geben an, ihr Unternehmen hätte eine vollkommen digitale Unternehmensstrategie
- Für 47 % der Befragten ist Digitalisierung ein strategisches Thema in der Unternehmensstrategie



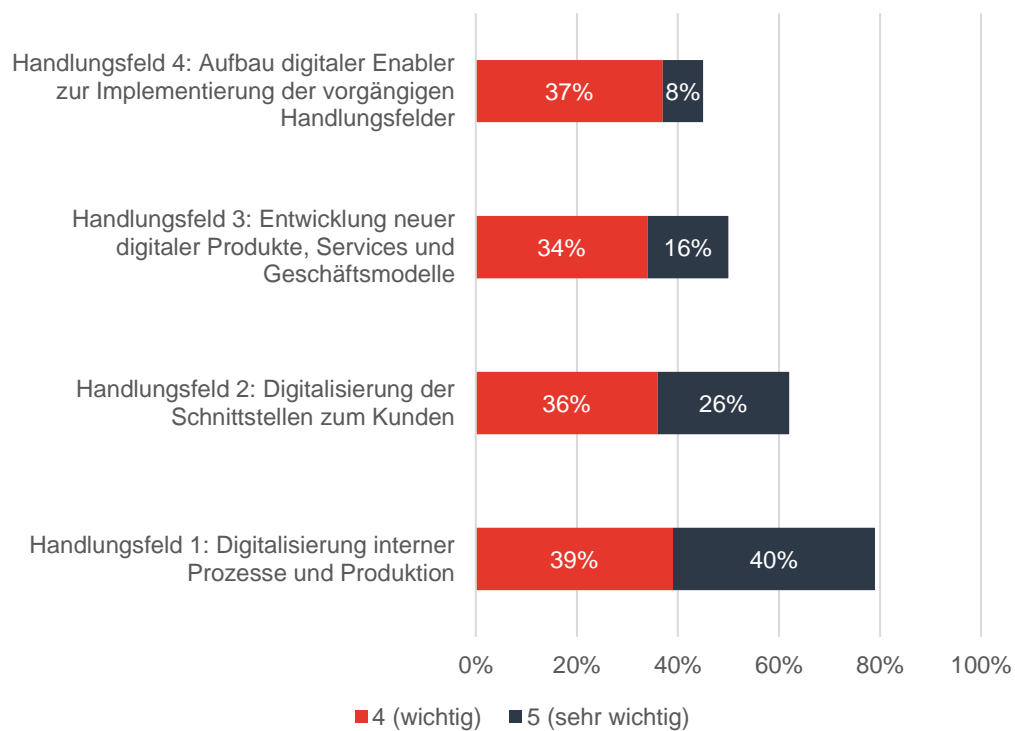


## 4.4 Strategischer Schwerpunkt

Wo setzt Ihr Unternehmen seinen strategischen Schwerpunkt im Kontext von Digitalisierung? %-Anteile, die «4 = wichtig» oder «5 = sehr wichtig» bewertet haben

### Digitalisierung interner Prozesse als wichtigstes Handlungsfeld

- Die Digitalisierung der internen Prozesse und der Produktion ist weiterhin das wichtigste Thema für Unternehmen. 79 % bezeichnen dieses als «wichtig» oder «sehr wichtig», 40 % sogar als «sehr wichtig».
- Ein weiteres wichtiges Handlungsfeld ist die Digitalisierung der Schnittstelle zum Kunden. 62 % bezeichnen dieses als «wichtig» oder «sehr wichtig».
- Die Entwicklung neuer digitaler Produkte, Services und Geschäftsmodelle ist immerhin noch für 50 % aller Befragten «wichtig» oder «sehr wichtig»
- Der Aufbau von digitalen Enablern wird mit der geringsten Wichtigkeit bewertet, nur 8 % bezeichnen diesen als «sehr wichtig»

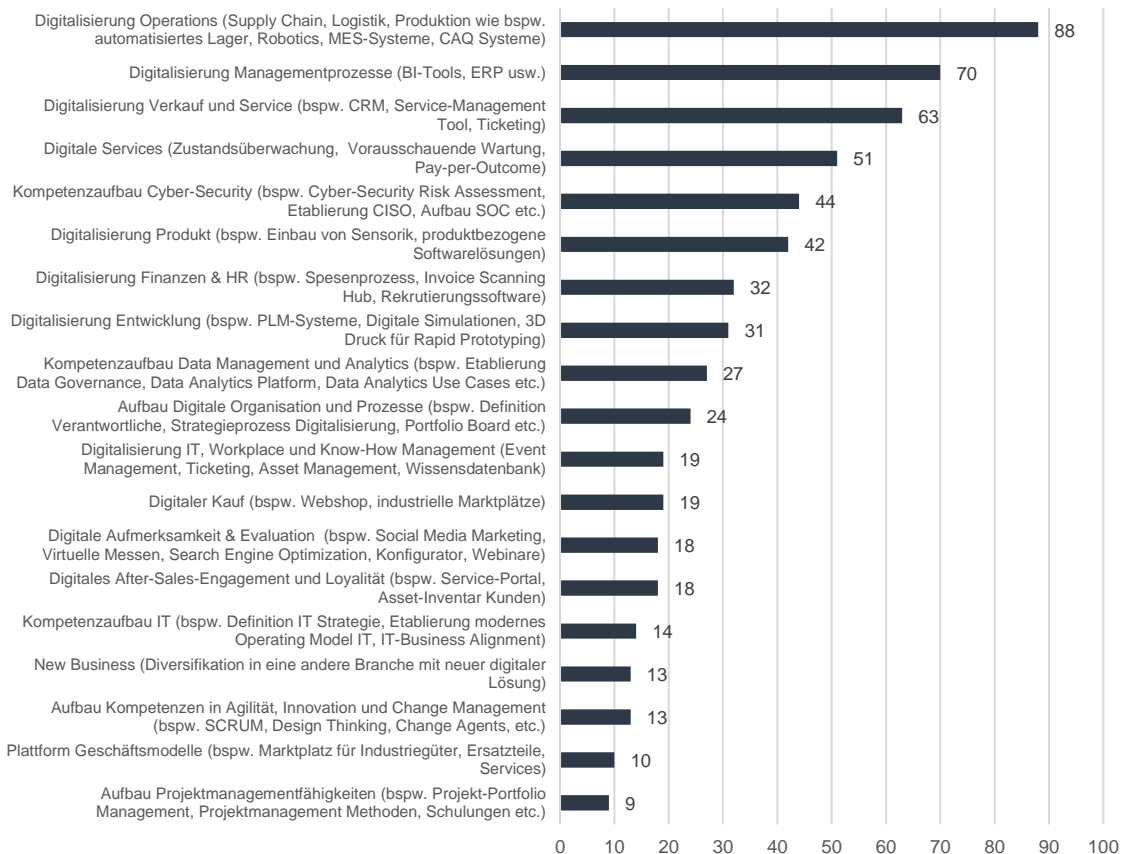


## 4.5 Stossrichtungen

Welches sind in Ihrem Unternehmen die Top 5 strategischen Stossrichtungen?  
(Bitte klicken Sie die 5 wichtigsten Stossrichtungen in Ihrem Unternehmen an)

### Digitalisierung Operations und Managementprozesse als Top-Themen

- Auch die Top 3 strategischen Stossrichtungen orientieren sich an der Optimierung von internen Prozessen:
  - Die **Digitalisierung der Operations** wurde durch 88 Befragte als eines der Top 5 Themen genannt
  - Die **Digitalisierung der Managementprozesse** ist für 70 Befragte ein Top 5 Thema
  - Die **Digitalisierung der Verkaufs- und Serviceprozesse** ist für 63 Befragte ein Top 5 Thema
- Ebenso hohe Relevanz haben die Entwicklung neuer **digitaler Services**, die **Digitalisierung des eigenen Produktes** und der Kompetenzaufbau im Kontext **Cyber Security**
- Von geringer Relevanz sind folgende strategische Stossrichtungen:
  - Aufbau Projektmanagementfähigkeiten
  - Plattform Geschäftsmodelle
  - Aufbau agiler Kompetenzen



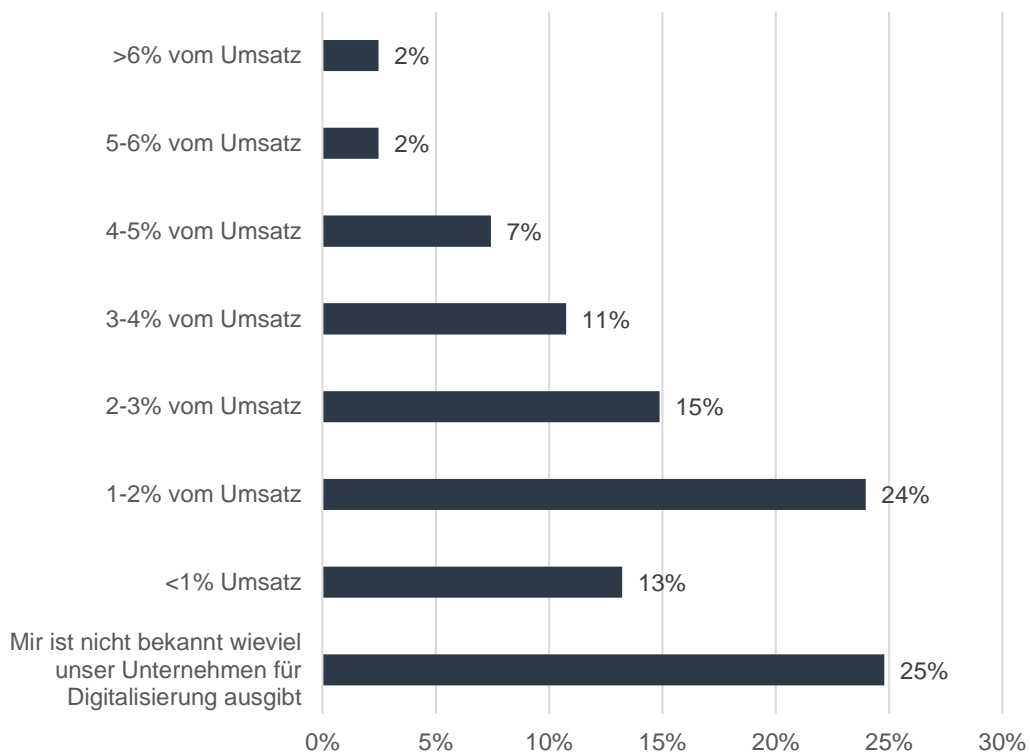
## 4.6 Ausgaben

Wie gross schätzen Sie Ihre aktuellen Ausgaben für Digitalisierung ein?

Diese umfassen sowohl die Ausgaben für klassische IT, als auch Digitalisierungsprojekte der Fachbereiche wie bspw. Einführung eines CRM, MES, Aufbau eines Kundenportals oder Smart-Factory Projekte in der Produktion.

### Geringer Anteil der Ausgaben für Digitalisierung in der Schweizer Industrie

- 25 % aller Befragten ist nicht bekannt, wieviel ihr Unternehmen für Digitalisierung ausgibt
- 52 % der Unternehmen geben weniger als 3 % des Umsatzes für Digitalisierung aus, 37 % sogar weniger als 2 %, 24 % der Firmen zwischen 1-2 %
- 22 % aller Befragten geben mehr als 3 % für Digitalisierung aus, nur 4 % mehr als 5 %



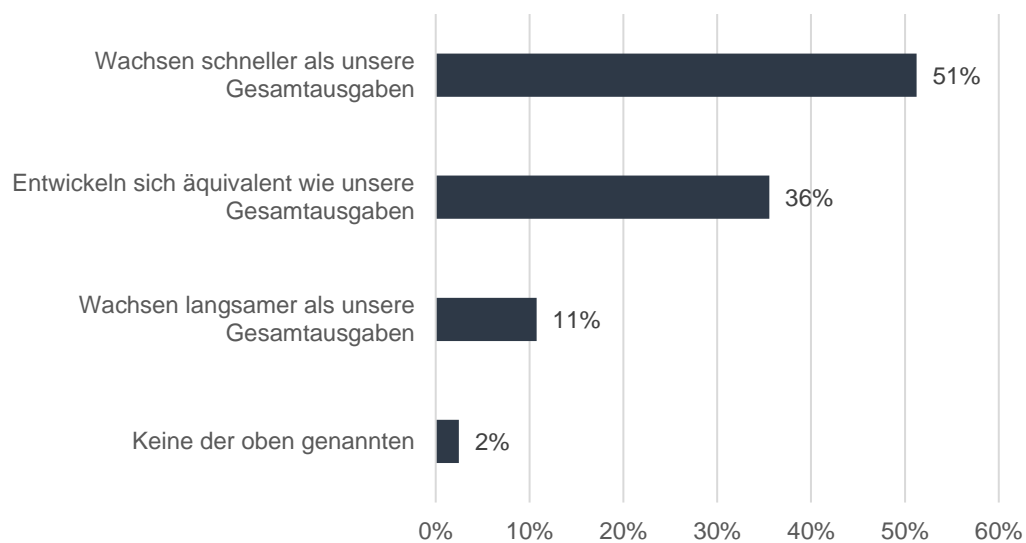


## 4.7 Veränderung der Ausgaben

Wie werden sich Ihrer Meinung nach Ihre Ausgaben für Digitalisierung in den kommenden 2-3 Jahren entwickeln?

### Ausgaben für Digitalisierung werden schneller wachsen als Gesamtausgaben

- Die Mehrheit von 51 % der Befragten geht davon aus, dass die Ausgaben für Digitalisierung schneller wachsen als die Gesamtausgaben der Firma
- Nur 11 % gehen von einem langsamerem Wachstum aus

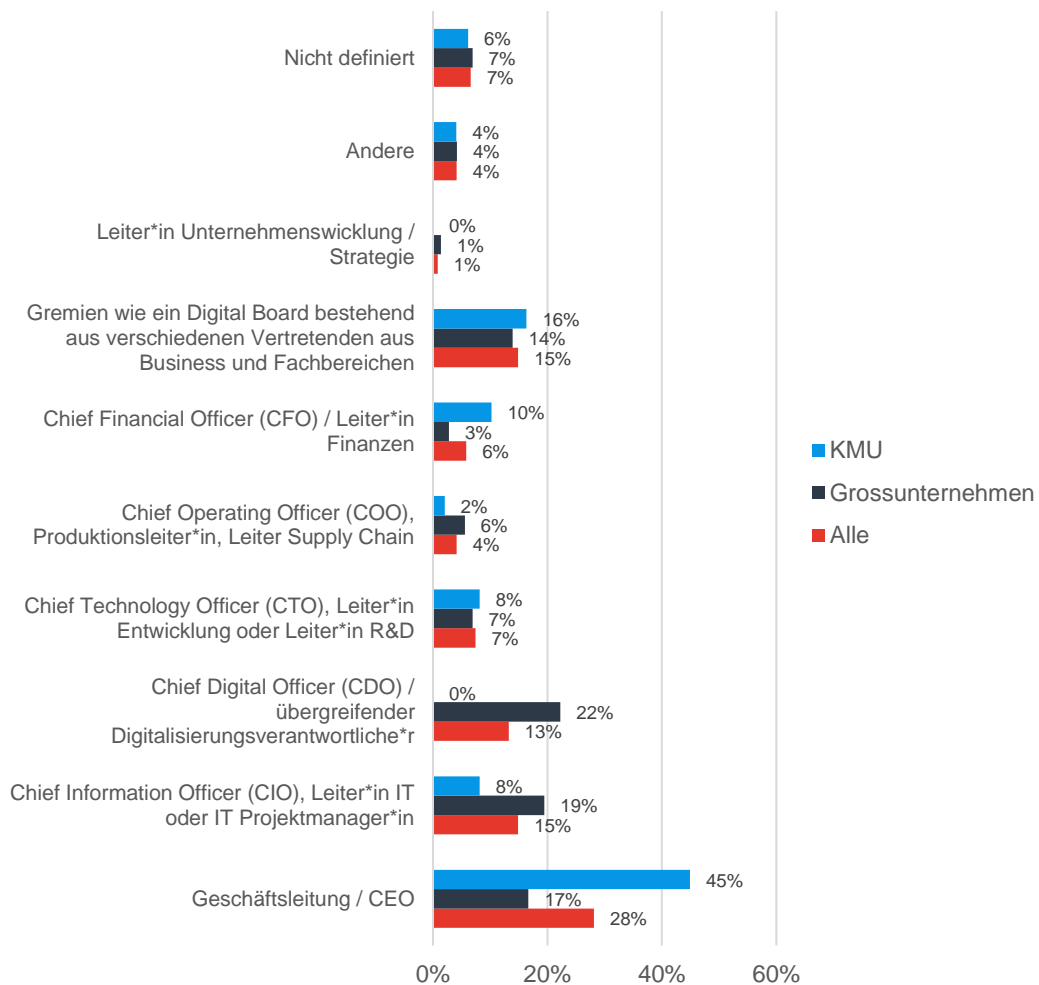


## 4.8 Organisation und Verantwortliche

Wer ist bei Ihnen in erster Linie für die Steuerung der Digitalisierung verantwortlich?

### Industriefirmen regeln die Verantwortung für Digitalisierung unterschiedlich

- In 28 % der Unternehmen ist der CEO / die Geschäftsführung in erster Linie für die Steuerung der Digitalisierung verantwortlich. Dies ist vor allem bei KMUs (45 %) und weniger bei Grossunternehmen (17 %) der Fall
- Gefolgt wird dies durch die beiden Funktionen CIO (15 %) und CDO (13 %), welche vor allem in Grossunternehmen (CIO mit 19 %, CDO mit 20 %) die Verantwortlichkeit übernehmen
- Ebenfalls relevant sind Gremien wie ein digitales Board, welches für 15 % aller Befragten die Digitalisierung verantwortet
- Anderen Funktionen wie CFO, COO oder CTO kommt in diesem Kontext nur eine geringe Bedeutung zu

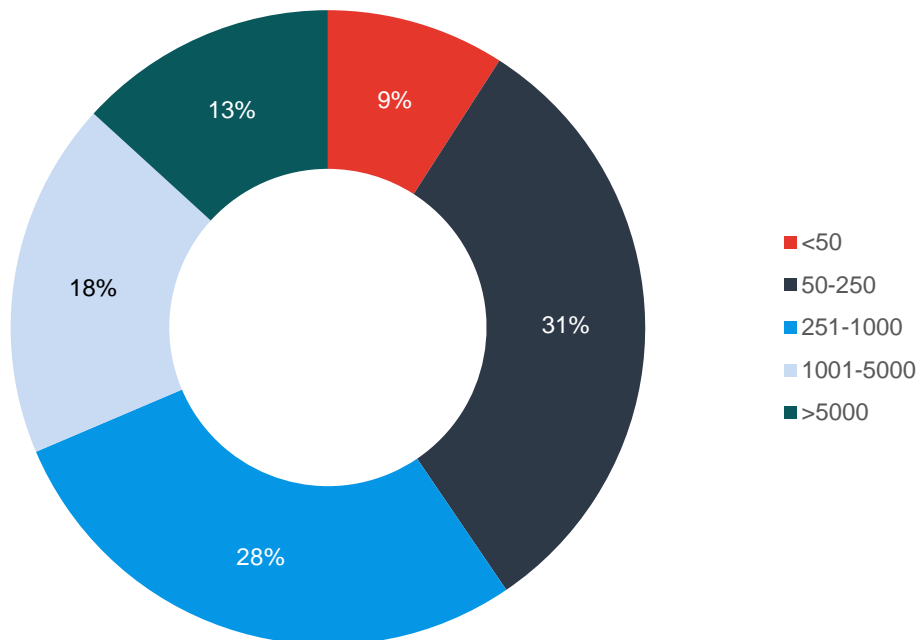


## 4.9 Anzahl Mitarbeitende

Wie viele Mitarbeitende beschäftigt Ihr Unternehmen?

**Teilnehmende sowohl aus KMU als auch Grossunternehmen**

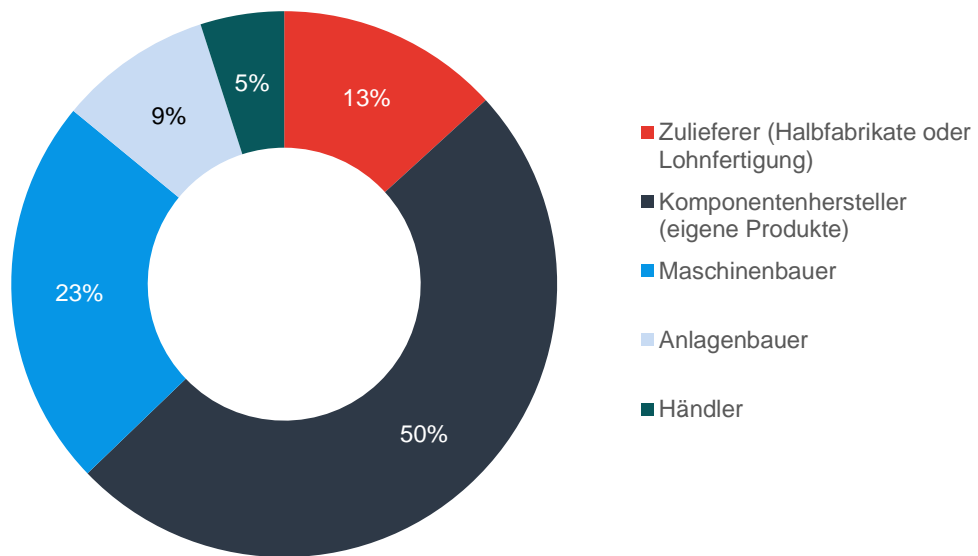
- 40 % aller Umfrageteilnehmenden sind in Unternehmen mit 1-249 Mitarbeitenden tätig
- 31 % aller Teilnehmenden sind in Firmen mit >1000 Mitarbeitenden tätig



## 4.10 Unternehmenstyp

Wie charakterisiert sich Ihr Unternehmen?

- 50 % aller Befragten sind für Komponentenhersteller tätig
- Weitere 23 % aller Befragten sind für Maschinenbauer tätig



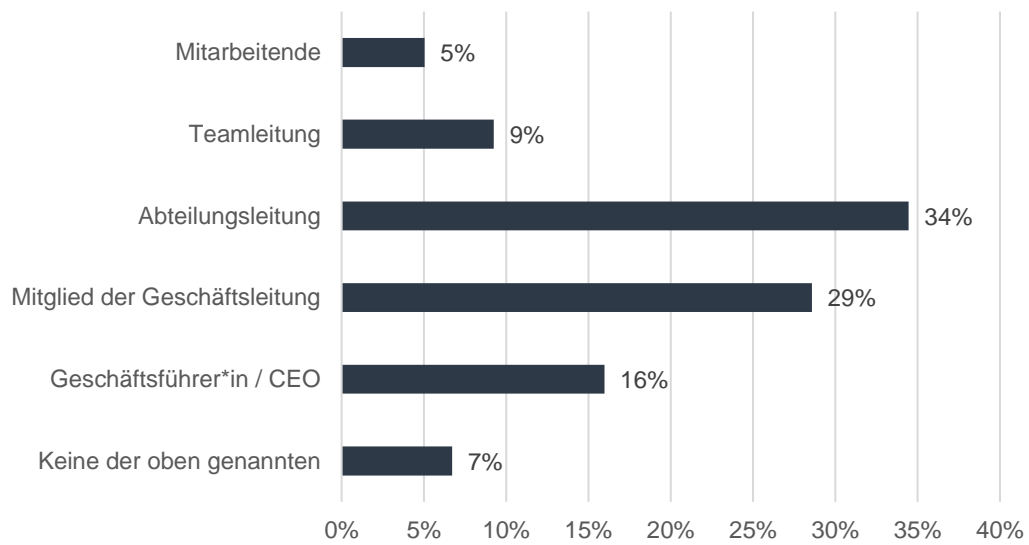


## 4.11 Führungsstufe

Auf welcher Führungsstufe sind Sie tätig?

— 45 % aller Befragten sind Mitglieder der Geschäftsleitung

— Weitere 34 % sind auf Stufe Abteilungsleitung tätig



# Zusatzinformationen



## 5. Veranstaltungen und Workshops

### 5.1 Video vom Event «Vorgehen zur Erarbeitung einer Digitalstrategie»

Die Industrie 2025-Arbeitsgruppe «Digitalstrategie» hat ein Vorgehen zur Erarbeitung einer Digitalstrategie für die Industrie entwickelt. Dieses wurde bei drei Produktionsfirmen erfolgreich eingesetzt.

Am 20. Mai 2021 wurde dieses Vorgehen an der Abendveranstaltung «Industrie 4.0 Insights | Digitalstrategie» während eines Livestreams vorgestellt. Anschliessend berichteten die Geschäftsführer der drei Produktionsunternehmen über ihre Erfahrungen und Herausforderungen, das Thema Digitalisierung strategisch anzugehen.



Zur Aufnahme

#### In Zusammenarbeit mit

DigitalStrategy  
:: 2025

#### Vertretene Firmen



### 5.2 Train-the-trainer Workshop «Digitalstrategie»

Wir befähigen ein Kernteam Ihrer Firma, das Vorgehen zur Erarbeitung einer Digitalstrategie selbstständig anwenden zu können. In zwei halben Tagen gehen wir Schritt für Schritt die notwendigen Phasen gemeinsam durch. Dabei halten wir uns an das Vorgehen, welches in der Publikation «Navigator Digitalstrategie» beschrieben ist. Als Hilfsmittel arbeiten wir mit den Pattern Cards und stellen Ihnen relevante Templates zur Verfügung.



Zum Workshop

### 5.3 Tagesseminar «Digitalstrategie» 18. Januar 2024

Viele Unternehmen haben bereits zahlreiche Digitalisierungsprojekte umgesetzt. Dies jedoch häufig in Silos und aus operativen Bedürfnissen getrieben. Am Tagesseminar «Digitalstrategie» lernen Sie, wie Sie die Digitalisierung in Ihrem Unternehmen strategisch angehen können. Der Fokus des Tagesseminars liegt auf der Entwicklung, Implementierung und Begleitung einer Digitalstrategie.

Die Digitalstrategie-Experten Dr. Boris Ricken, Eraneos Switzerland AG und Philip Hauri, «Industrie 2025» geben Ihnen einen umfassenden Einblick zum Thema Digitalstrategie und Sie lernen anhand von konkreten Praxisbeispielen, wie Sie den Prozess zur Entwicklung einer Digitalstrategie richtig aufsetzen und begleiten.

Das Seminar wurde bereits zweimal erfolgreich durchgeführt.



*Zum Seminar*

Registrieren Sie sich für unseren Newsletter, folgen Sie uns auf LinkedIn und verpassen Sie keine Veranstaltungen und Seminare rund um das Thema Digitalstrategie.



*Newsletter*



*LinkedIn*



*Veranstaltungskalender*



## 6. Whitepaper zu Digitalstrategie

- Welchen Nutzen hat eine Digitalstrategie?
- Wie kann ich diese erarbeiten?
- Gibt es konkrete Beispiele aus der produzierenden Industrie?

Antworten auf diese Fragen erhalten Sie im **Whitepaper** der Arbeitsgruppe «Digitalstrategie».



*Mehr erfahren*

## 7. Pattern Cards

35 digitale Stossrichtungen zur Entwicklung einer Digitalstrategie im Kartenset

Neben Tools wie dem «Digital Analysis Canvas» oder der «Digital Strategy Map» bieten 35 Pattern Cards **konkrete Hilfestellungen in der digitalen Strategieentwicklung**. Sie beschreiben 35 digitale Stossrichtungen, strukturieren den Handlungsraum im Strategieprozess und bieten dem Management eines produzierenden Unternehmens Orientierung.

- Die Karten bieten klare Begriffsdefinitionen und schaffen damit eine einheitliche Sprache zwischen allen Beteiligten im Strategieprozess.
- Die Pattern Cards schaffen eine klare Struktur und erlauben so die Einordnung von laufenden digitalen Projekten oder neuen Ideen.
- Der Einsatz der Karten zeigt den Raum für Möglichkeiten auf. Sie dienen Industrieunternehmen somit als Inspiration für strategische Stossrichtungen.
- Die auf den Pattern Cards enthaltenen Praxisbeispiele illustrieren konkrete Anwendungsbeispiele und bringen so Inputs von aussen ins Unternehmen.
- Ein Zusammenführen der bestehenden digitalen Vorhaben auf die Pattern Cards erlaubt Industriefirmen die Identifikation von Lücken in ihrem digitalen Portfolio.
- Die Pattern Cards bieten ein spielerisches Element und entfalten so eine motivierende Wirkung für alle Beteiligten.



*Mehr erfahren*

## 8. Arbeitsgruppenmitglieder

Wir danken allen Teilnehmenden der Arbeitsgruppe «Digitalstrategie» für ihren Beitrag zu dieser Publikation:

Andrea Sablone | FFHS  
Dimitris di Sandro | Swisscom  
Florian Christen | Christenguss  
Hagen Worch | FFHS  
Jan-Hendrik Meier | pwc  
Marco Ruppen | Lift AG  
Maximilian Zündt | EAO

Nadine Tschichold | Elca Informatik  
Robert Montau | FFHS  
Roland Wittinger | Axians  
Rolf Büchli | Fraisa  
Stefan Winterberg | Netstal  
Thomas Neuhaus | Agilita  
Uwe Rüdel | GS1

## 9. Autoren und Kontakt



### **Philip Hauri**

Geschäftsleiter, Industrie 2025  
Co-Leiter Arbeitsgruppe  
«Digitalstrategie»

philip.hauri@industrie2025.ch  
T +41 44 384 42 02



### **Boris Ricken**

Partner, Eraneos Switzerland AG  
Co-Leiter Arbeitsgruppe  
«Digitalstrategie»

boris.ricken@eraneos.com  
T +41 58 411 96 22



Netzwerkplattform

Die Initiative «Industrie 2025» führt Industrie 4.0-Akteure zusammen

Ob Industrieunternehmen, Lösungsanbieter oder Hochschulen – die Zusammenarbeit ermöglicht das Vorantreiben der Digitalisierung auf dem Werkplatz Schweiz.



Wissensplattform

Der Facettenreichtum von Industrie 4.0 eröffnet neue Perspektiven

Die Initiative «Industrie 2025» bündelt vorhandenes Wissen, gesammelte Erfahrungen und aktuelle Themen rund um Industrie 4.0 und stellt diese frei zur Verfügung.



Veranstaltungsplattform

Die Initiative «Industrie 2025» führt regelmässig Veranstaltungen durch

Inspiration, allgemeiner Wissensaufbau und Vernetzung der Industrie 4.0-Akteure – die Veranstaltungen dienen als wichtige Plattform für Austausch und Diskussion.

Initiative «Industrie 2025»  
c/o Swissmem  
Pfungstweidstrasse 102  
Postfach  
CH-8037 Zürich  
Tel. +41 44 384 41 11  
info@industrie2025.ch

Powered by



[www.industrie2025.ch](http://www.industrie2025.ch)