

# STATUS QUO DER DIGITALEN TRANSFORMATION IN DER SCHWEIZ 2025



**Schweizer  
Führungskräfte  
berichten zum Stand  
der digitalen  
Transformation in  
Unternehmen.**

boyden



University of St.Gallen

Institute of Information Systems  
and Digital Business

## Impressum

### **Herausgeber**

Boyden Schweiz  
Gotthardstrasse 62  
8002 Zürich  
+41 43 344 40 90  
[www.boyden.com](http://www.boyden.com)  
E-Mail: [Info@boyden.ch](mailto:Info@boyden.ch)  
vertreten durch: Patrick Naef, Managing Partner

### **in Kooperation mit:**

Institute of Information Systems and Digital Business  
University of St. Gallen  
Müller-Friedberg-Strasse 8  
CH-9000 St. Gallen  
+41 71 224 24 09  
<https://iwi.unisg.ch/>  
E-Mail: [andreas.hein@unisg.ch](mailto:andreas.hein@unisg.ch)  
vertreten durch: Andreas Hein, Assistenzprofessor für IT Management

Zürich, Oktober 2025

## Geleitwort von Patrick Naef, Managing Partner, Boyden:

In meinem Buch «Die Technologie-Illusion» setze ich mich intensiv mit einem der drängendsten Themen unserer Zeit auseinander: der digitalen Transformation. Ich habe in meiner langen Karriere als CIO und Berater immer wieder beobachtet, wie viel Unsinn über dieses Thema geschrieben und verbreitet wird, und wie oft scheinbare Experten Führungskräfte blenden.

Für mich ist es unerlässlich, zwischen Digitalisierung und digitaler Transformation zu unterscheiden. Digitalisierung bedeutet lediglich die Automatisierung bestehender Prozesse innerhalb etablierter Geschäftsmodelle, wie wir es seit der Einführung der ersten Computer schon tun. Die digitale Transformation hingegen geht viel tiefer: Sie führt zu einer fundamentalen Neugestaltung von Geschäftsmodellen, Wertschöpfungsprozessen, Produkten und Dienstleistungen.

Ich bin überzeugt, dass die Informationstechnologie (IT) heute den strategischen Kern jedes Unternehmens bildet und nicht länger eine reine Support-Funktion ist. Sie treibt Innovationen voran und ist direkt als Teil der Produkte und an der Wertschöpfung beteiligt.

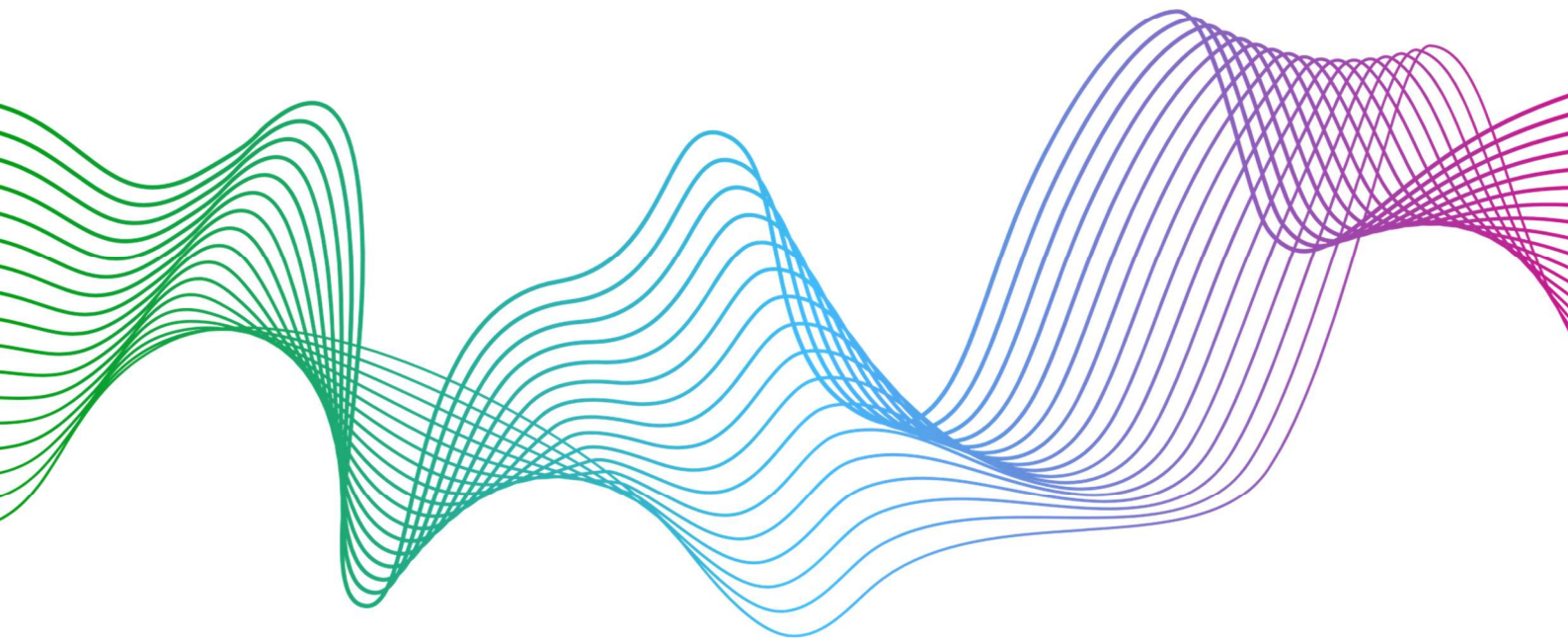
Meine Überzeugung ist, dass jede Führungskraft ein digitaler Leader werden muss. Die Schaffung von Rollen wie einem Chief Digital Officer (CDO) ist oft ein Ausdruck der Überforderung und delegiert eine Verantwortung, die im Kerngeschäft verankert sein sollte. Moderne CIOs müssen sich transformieren, um als Coachs, Katalysatoren und Netzwerker das gesamte Unternehmen auf dem Weg zur Agilität zu unterstützen.

Die heutige vernetzte Welt, sowie die jungen Generationen, aufgewachsen in einer Kultur des Teilens und der Netzwerke, denken anders als die in hierarchischen Strukturen konditionierte Generation meiner Altersgenossen, sodass die traditionellen, hierarchischen Strukturen für moderne Unternehmen nicht mehr zeitgemäss und neue Organisationsformen gefragt sind.

Um in dieser vernetzten Welt zu bestehen, sind kürzere Markteinführungszyklen essenziell. Agile Methoden müssen das gesamte Unternehmen durchdringen, nicht nur die IT, denn ich habe oft gesehen, wie «Agile-Hemmer» in traditionellen Silos die Geschwindigkeit blockierten. Gleichzeitig sehe ich eine Umkehrung des Outsourcing-Wahns: Strategische Technologiekompetenzen müssen wieder im Unternehmen aufgebaut werden, da die IT längst keine «Commodity» mehr ist.

Ich bin überzeugt, dass Technologie auch ein Thema für den Verwaltungsrat sein muss. Es ist besorgniserregend, wie wenige Unternehmen IT- und Digitalisierungsexperten in ihrem Verwaltungsrat haben, obwohl Technologie die Zukunft jedes Geschäfts massgeblich bestimmt.

Das Buch «Die Technologie-Illusion» soll ein Leitfaden für all jene Führungskräfte sein, die den strategischen Wert der IT erkennen und ihre Unternehmen mutig durch die komplexen Herausforderungen und immensen Chancen des digitalen Zeitalters führen wollen, um auch in Zukunft relevant und wettbewerbsfähig zu bleiben.



# Management Summary

Die Studie in 42 Schweizer Unternehmen zeigt: Digitale Transformation ist Realität und wirkt sehr unterschiedlich. Wettbewerbsvorteile entstehen nicht automatisch, sondern dort, wo Führung konsequent steuert und Kultur, Prozesse und Technologie strategisch zusammenführt.

Was CEOs jetzt tun sollten:

- **Prozesse und Angebote verknüpfen:** Digitalisierung allein optimiert bestehende Abläufe. Eine digitale Transformation entsteht erst, wenn Prozessautomatisierung mit der Entwicklung neuer digitaler Leistungen wie Produkte, Services und Geschäftsmodelle verbunden wird. Dadurch eröffnen sich Skalierung, neue Wertschöpfungspfade und eine nachhaltige Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit.
- **In Kultur und Fähigkeiten investieren:** Technologie entfaltet nur Wirkung, wenn Mitarbeitende sie verstehen und gestalten können. Re- und Upskilling sowie die Entwicklung einer digitalen Unternehmenskultur sind daher zentrale Führungsaufgaben.
- **Digitale Transformation strategisch rahmen:** Ein hoher Digitalisierungsgrad allein schafft noch keinen Vorteil. Die digitale Transformation erfordert ein klares Zielbild, konsistente Governance und tragfähige Architekturen, die Wachstum und Innovation langfristig ermöglichen.
- **Führung sichtbar übernehmen:** Die digitale Transformation darf nicht delegiert werden. Machen Sie sie zur Chefsache und werten Sie den CIO zum strategischen Enabler und Margentreiber auf.
- **Cloud und KI im Zusammenspiel nutzen:** Cloud schafft Geschwindigkeit und Resilienz, KI eröffnet neue Geschäftslogiken. Fokussieren Sie sich auf marktrelevante Anwendungen und sichern Sie Governance bei hybriden Mensch-Maschine-Entscheidungen.

**Zentrale Botschaft:** Die digitale Transformation ist kein IT-Projekt. Sie ist eine Führungsaufgabe, die klare Prioritäten, institutionell gestärkte CIOs und die Integration von Prozessen, Angeboten und Kultur erfordert.

# Die digitale Transformation in Schweizer Unternehmen: Eine Standortbestimmung

Die vorliegende Studie bietet eine Standortbestimmung des digitalen Transformationsfortschritts in Schweizer Unternehmen. Ziel ist es, Entscheidungsgrundlagen für CEOs und Führungsteams zu schaffen, welche die digitale Transformation nicht nur als technologische, sondern als strategische, kulturelle und organisationale Herausforderung begreifen.

Die quantitative Erhebung umfasst 42 Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Grössen. Befragt wurden dabei 28 CEOs, 10 Mitglieder des oberen Managements (CXOs) sowie 4 CIOs (s. Abbildung 1). Damit deckt die Studie sowohl die strategische Gesamtperspektive als auch die funktionsübergreifende Managementsicht und die technologische Verantwortungsebene ab. Ergänzend wurden qualitative Tiefeninterviews mit fünf CEOs und zwei CIOs durchgeführt, um die quantitativen Befunde zu kontextualisieren und zentrale Muster zu verdichten.

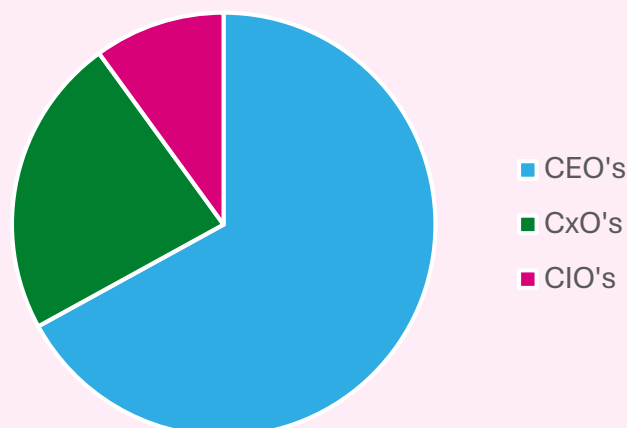


Abbildung 1. Zusammensetzung der für die Studie befragten Teilnehmenden

Zunächst werden die wichtigsten deskriptiven Ergebnisse der quantitativen Studie vorgestellt, um den Status quo der digitalen Transformation sichtbar zu machen. Darauf aufbauend werden aus der Verbindung quantitativer Muster und qualitativer Vertiefung acht Kernaussagen zur digitalen Transformation sowie drei Kernaussagen zur Rolle des CIO entwickelt. Diese dienen als Orientierung, wo Unternehmen heute stehen, welche Hebel am stärksten wirken und wie Führung die erwarteten Ergebnisse sichern kann.

## **Status quo: Die Transformation ist in vollem Gange, aber selten abgeschlossen**

Die Wirkung der digitalen Transformation auf die Wettbewerbsfähigkeit fällt sehr unterschiedlich aus. Einige Unternehmen berichten von klaren Vorteilen und gestärkter Marktposition, während andere die digitale Transformation eher als Belastung wahrnehmen. Die Spannbreite der Wahrnehmung reicht von deutlichen Rückschritten bis hin zu klaren Wettbewerbsvorteilen. Entscheidend ist, dass sich ein messbarer Nutzen erst dort zeigt, wo Unternehmen reife digitale Prozesse aufgebaut, ihr Angebot erfolgreich digital erweitert und die digitale Transformation strategisch durch das Top-Management verankert haben.

## **Wettbewerbswirkung: Digitale Transformation wirkt nicht automatisch leistungssteigernd**

Im Durchschnitt erzielen die befragten Unternehmen nur einen leichten positiven Effekt auf ihre Wettbewerbsfähigkeit. Gleichzeitig unterscheiden sich die Ergebnisse stark: Einige Unternehmen berichten von deutlichen Vorteilen, andere von spürbaren Nachteilen. Das zeigt, dass die digitale Transformation kein Selbstläufer ist. Ein positiver Effekt auf die wahrgenommenen Wettbewerbsvorteile entsteht erst dort, wo Prozesse konsequent digital transformiert sind, das Angebotsportfolio digitale Anschlussfähigkeit besitzt und die digitale Transformation in der Unternehmensführung verankert ist.

## **Zielhorizonte: Effizienz, Innovation und Kultur als zentrale Bezugspunkte**

Die befragten Unternehmen verfolgen mit ihrer digitalen Transformation vorrangig drei Zielkategorien:

- 81% nennen Effizienz- und Kontrollziele wie Automatisierung oder Kostensenkung
- 74% adressieren Wachstums- und Innovationsziele wie neue digitale Angebote oder neue Geschäftsmodelle
- 45% beziehen sich auf kulturbezogene Aspekte wie Kundenerlebnis oder digitale Unternehmenskultur

Damit stehen ökonomische Erwartungen klar im Vordergrund, während kulturelle und organisationale Dimensionen seltener berücksichtigt werden. Gerade diese sind jedoch entscheidend, damit digitale Transformation stabil verankert ist und sich zugleich an künftige Entwicklungen anpassen kann.

## **Wirkungsprioritäten: Digitale Geschäftsmodelle und Automatisierung dominieren**

Die grössten Wirkungen der digitalen Transformation sehen die befragten Unternehmen in neuen digitalen Geschäftsmodellen und Angeboten sowie in der Prozessautomatisierung. Weniger stark priorisiert werden dagegen die Teilnahme an unternehmensübergreifenden Ökosystemen und die Entwicklung einer digitalen Unternehmenskultur. Damit richtet sich die digitale Transformation primär auf unmittelbar sichtbare Geschäfts- und Prozesseffekte. Strategische Marktveränderungen durch Ökosysteme und die kulturelle Verankerung digitaler Kompetenzen bleiben hingegen deutlich hinter ihrem Potenzial zurück, ein blinder Fleck, der mittelfristig Wettbewerbsfähigkeit und Skalierbarkeit einschränken kann.

## **Stand der digitalen Transformation: Solide Basis, aber keine flächendeckende Transformation**

Der Stand der digitalen Transformation bewegt sich auf einem mittleren Niveau. Sowohl die digitale Transformation des Kerngeschäfts ( $M \approx 2.1$ ) als auch der Prozesse ( $M \approx 2.0$ ) liegen auf einer Skala von 0 bis 4 im Bereich einer soliden, aber nicht durchgängig hohen Ausprägung. Viele Unternehmen haben zentrale Elemente ihrer Wertschöpfung digital transformiert, doch eine flächendeckende digitale Transformation ist bislang eher die Ausnahme.

## **Mitarbeiterbefähigung: Mehrheit der Belegschaft kann digital arbeiten**

Etwa 60% der Unternehmen berichten, dass mindestens die Hälfte ihrer Belegschaft digitale Tools, einschliesslich KI-Anwendungen, sicher einsetzen kann. Der Median des Indikators liegt bei 1 («die Hälfte»). Damit ist ein grundlegendes Fähigkeitsniveau erreicht. Gleichzeitig verdeutlicht die Verteilung, dass das Kompetenzprofil noch nicht breit genug entwickelt ist, um komplexere Technologien wie agentische KI in der Fläche produktiv nutzbar zu machen.

## **Digitale Wertschöpfung: Erste Erfolge, aber viel Luft nach oben**

Die monetäre Wirkung der digitalen Transformation auf die Angebotsseite ist bislang überschaubar. Im Median stammen rund 10% des Umsatzes aus digitalen Angeboten, und nur wenige Unternehmen erzielen mehr als die Hälfte ihrer Erlöse damit. Der Anteil digitaler Angebote am Gesamtportfolio liegt im Durchschnitt bei knapp 30%. Der Automatisierungsgrad zentraler Prozesse bewegt sich ebenfalls bei rund 30%. Diese Werte verdeutlichen: Wertschöpfung getrieben durch die digitale Transformation ist bereits sichtbar, hat sich aber noch nicht in grossem Massstab durchgesetzt.

## **Führungsperspektive: CEO im Lead, CIO mit Luft nach oben**

Die Rolle des CEO in der digitalen Transformation wird von den Befragten mehrheitlich als «strategisch» eingeordnet. CIOs hingegen erfüllen in vielen Fällen nur «mehr oder weniger» die Erwartungen. Diese Diskrepanz verweist auf ein Umsetzungsproblem: Zwar sorgt der CEO, oft laut eigener Aussage, für klare strategische Rahmensetzung, doch fehlt es häufig an struktureller Unterstützung, operativer Kohärenz oder einer institutionellen Aufwertung der CIO-Rolle.

Die Ergebnisse verdeutlichen: Die digitale Transformation ist in den meisten Unternehmen Realität, aber sie entfaltet ihre Wirkung höchst unterschiedlich. Technologieeinsatz allein schafft weder Effizienz noch Wettbewerbsvorteile. Erst durch klare strategische Rahmensetzung, organisatorische Verankerung und sichtbare Markt- und Kundenwirkung entstehen nachhaltige Fortschritte.

Die entscheidende Frage lautet daher:

### **«Welche Faktoren bestimmen, ob digitale Transformation wirkt und wie Führung den Unterschied macht?»**

Im nächsten Kapitel werden acht Kernaussagen zur digitalen Transformation vorgestellt, welche die zentralen Hebel für Wettbewerbsfähigkeit und Wertschöpfung sichtbar machen. Daran anschliessend folgen drei Kernaussagen zur Rolle des CIO, die verdeutlichen, wie sich die Rolle verändern muss, um die erwarteten Ergebnisse der digitalen Transformation tatsächlich zu realisieren.

**TRANSFORMATION  
GELINGT NUR  
IM ZUSAMMENSPIEL  
VON PROZESSEN  
UND GESCHÄFTSMODELL**





## Kernaussage 1: Transformation gelingt nur im Zusammenspiel von Prozessen und Geschäftsmodell

Die wirksamste digitale Transformation entsteht dort, wo Prozessautomatisierung und die digitale Transformation des Kerngeschäfts systematisch miteinander verzahnt werden. Diese Einsicht wird sowohl durch die quantitative Analyse als auch durch CEO- und CIO-Interviews gestützt. Statistisch zeigt sich eine Korrelation zwischen der Digitalisierung von Prozessen und der digitalen Transformation des Kerngeschäfts. Unternehmen, die beide Bereiche konsequent miteinander verbinden, erzielen deutlich häufiger substanzielle Fortschritte in ihrer digitalen Transformation.

In den Interviews schildern CEOs, dass digitale Transformationsprojekte häufig dann ins Leere laufen, wenn sie nur technologische Modernisierung in Teilbereichen anstreben, wie etwa durch Prozessautomatisierung im Backoffice, ohne die Wertschöpfungslogik des Unternehmens substanziell zu hinterfragen. Besonders erfolgreiche Initiativen kombinieren dagegen Prozessoptimierung mit strategischen Fragen: Welche neuen Leistungen schaffen echten Kundennutzen? Welche Prozesse sind erforderlich, um diese Leistungen effizient und skalierbar bereitzustellen? Und welche organisatorische Struktur sichert die Verankerung und Weiterentwicklung beider Dimensionen?

Ein CIO bringt dies pointiert auf den Punkt: «Modularisierung ist nicht nur technisch, sondern auch organisatorisch.» Eine dezentral gedachte Architektur erlaubt es, Geschäftsbereiche und Prozesse schnell, autonom und marktgerecht zu adaptieren.

**«Wer nur Prozesse automatisiert, automatisiert die Vergangenheit. Echte digitale Transformation entsteht durch Kopplung an neue Angebote.»**

**Was CEOs daraus lernen können:** Die digitale Transformation darf nicht als additive Initiative geführt werden. Sie entfaltet nur dann Wirkung, wenn sie das operative Rückgrat (Prozesse) und das strategische Zielbild (neue Angebote) gemeinsam adressiert. Für CEOs bedeutet das: Digitale Transformationsprogramme müssen entlang der Ende-zu-Ende-Wertschöpfungsprozesse und mit klarer Angebotslogik entwickelt werden. Der technische Fokus allein greift zu kurz.

# **AUTOMATISIERUNG UND NEUE ANGEBOTE VERSTÄRKEN SICH GEGENSEITIG**



## Kernaussage 2: Automatisierung und neue Angebote verstärken sich gegenseitig

Die quantitative Auswertung belegt einen engen Zusammenhang zwischen Automatisierungsgrad und dem Anteil neuer digitaler Leistungen im Portfolio, darunter Produkte, Services und Geschäftsmodelle, die vollständig oder überwiegend auf digitalen Technologien basieren. Auch nach Kontrolle des allgemeinen Digitalisierungsniveaus bleibt dieser Zusammenhang bestehen. Unternehmen mit hohem Automatisierungsgrad sind deutlich besser in der Lage, skalierbare digitale Leistungen bereitzustellen. Umgekehrt treiben digitale Geschäftsmodelle neue Anforderungen an Automatisierung, etwa in der Auftragsabwicklung, dem Kundensupport oder der Datenintegration.

Die Interviews zeigen, dass dieser Effekt nicht zufällig entsteht, sondern strukturell verankert ist. CEOs beschreiben die gegenseitige Verstärkung als zirkulären Prozess: Automatisierung schafft Freiräume und technische Voraussetzungen für die digitale Transformation, während neue digitale Leistungen wiederum Prozesse neu strukturieren und zur weiteren Automatisierung zwingen. In einem Unternehmen wurde dies so formuliert: «Unser digitales Produktportfolio wächst dort am schnellsten, wo wir bereits automatisierte Ende-zu-Ende-Prozesse haben.»

Für CIOs wird diese Kopplung zum Steuerungsprinzip. Sie setzen gezielt auf Plattformen und Schnittstellen, die sowohl Automatisierung als auch Innovation unterstützen. Automatisierung ist dabei kein Selbstzweck, sondern Enabler für Marktpformance und Time-to-Market.

**«Automatisierung ohne digitale Leistungen bleibt unsichtbar. Digitale Leistungen ohne Automatisierung bleiben nicht skalierbar.»**

**Was CEOs daraus lernen können:** Automatisierung darf nicht als technisches Rationalisierungsprogramm verstanden werden. Ihr strategischer Wert entfaltet sich erst, wenn die digitale Transformation gezielt mit der Entwicklung digitaler Leistungen gekoppelt wird. CEOs sollten in ihren digitalen Transformationsprogrammen bewusst wechselseitige Pfadabhängigkeiten zwischen operativer Effizienz und digitaler Innovationsfähigkeit adressieren.

# **DIGITALE KULTUR UND MITARBEITERBEFÄHIGUNG SIND STRATEGISCHE WACHSTUMSFAKTOREN**





## Kernaussage 3: Digitale Kultur und Mitarbeiterbefähigung sind strategische Wachstumsfaktoren

Die digitale Transformation bleibt oberflächlich, wenn sie sich auf technische Systeme konzentriert, ohne die Belegschaft mitzunehmen. Die quantitative Analyse zeigt: In Unternehmen mit einer starken digitalen Unternehmenskultur ist die Fähigkeit der Mitarbeitenden, digitale Tools professionell einzusetzen, signifikant höher. Dieser Zusammenhang verweist auf die zentrale Rolle von Kulturarbeit und Kompetenzentwicklung als infrastrukturelle Voraussetzungen für die Skalierung der digitalen Transformation.

In den Interviews wird deutlich: Die digitale Transformation gelingt nur, wenn Mitarbeitende nicht nur bedienen, sondern gestalten können. Ein CIO formuliert es so: «Wir brauchen keine Mitarbeitenden mehr, die Systeme nur ausführen. Wir brauchen solche, die Systeme mitdenken.» Besonders betont wird dabei die Notwendigkeit, systemisches Denken, Veränderungsfähigkeit und Neugier zu fördern, insbesondere im mittleren Management, das häufig als Beharrungspunkt beschrieben wird.

Ein CEO bringt den Zusammenhang zwischen digitaler Unternehmenskultur und Markterfolg auf den Punkt: «Wir investieren nicht in Tools. Wir investieren in Menschen, die Tools sinnvoll nutzen können.» Gestützt wird die Aussage durch die quantitative Erhebung, in der etwa die Hälfte der Mitarbeitenden im Umgang mit digitalen Tools versiert sind. Dieser Wert deutet auf eine grundlegende Befähigung hin, aber auch auf erhebliches Entwicklungspotenzial.

**«Wachstum entsteht nicht durch Tools, sondern durch Menschen, die Tools klug nutzen.»**

**Was CEOs daraus lernen können:** Kultur- und Kompetenzentwicklung sind keine Nebenbedingungen, sondern strukturelle Erfolgsfaktoren. Die Fähigkeit der Organisation, Tools und neue Technologien produktiv zu nutzen, entscheidet darüber, ob strategische Potenziale realisiert werden. CEOs sollten daher aktiv in Re- und Upskilling investieren und die Entwicklung einer digitalen Unternehmenskultur als Führungsaufgabe verstehen.

# DIGITALISIERUNG SCHAFFT NUR BEGRENZT AUTOMATISCH WETTBEWERBSVORTEILE



## Kernaussage 4: Digitalisierung schafft nur begrenzt automatisch Wettbewerbsvorteile

Die Auswertung zeigt: Ein hoher Digitalisierungsgrad bedeutet noch keinen Vorsprung im Wettbewerb. Unternehmen mit ähnlich starker technologischer Ausstattung berichten von sehr unterschiedlichen Wettbewerbspositionen. Manche konnten durch digitale Technologien neue Differenzierungsmerkmale schaffen, andere berichten von gesteigerter Komplexität und begrenztem Nutzen. Digitalisierung ist damit kein eigenständiger Motor für Wettbewerbsfähigkeit, sondern ein Verstärker: Sie macht Stärken sichtbarer, kann aber Schwächen ebenso verstärken.

Diese Diagnose wird durch CEO-Aussagen gestützt. Wiederholt wird betont, dass die bloße Einführung neuer Tools oder Prozesse noch keine Wettbewerbsfähigkeit am Markt erzeugt. Eine digitale Transformation entsteht erst dann, wenn Technologien mit einer klaren Strategie, einer überzeugenden Wertlogik und organisatorischer Kohärenz verbunden werden. In einem Fallbericht wurde etwa deutlich, dass fragmentierte KI-Projekte ohne architektonisches Fundament weder Effizienzgewinne noch Kundennutzen generierten, trotz erheblicher Investitionen.

**«Technologie verstärkt nur das, was strategisch angelegt ist. Stärken wie Schwächen.»**

**Was CEOs daraus lernen können:** Digitale Transformation muss strategisch gerahmt und auf die Marktlogik des Unternehmens abgestimmt sein. Technologieeinsatz ohne Zielbild, Governance und Monetarisierungsstrategie läuft Gefahr, Wirkung zu verfehlen oder Ressourcen zu binden. CEOs sollten daher sicherstellen, dass die digitale Transformation nicht als Selbstzweck betrieben wird, sondern konsequent auf die Stärkung der Marktposition und Wertschöpfungslogik des Unternehmens ausgerichtet ist.

# FÜHRUNG PRÄGT DEN DIGITALEN TRANSFORMATIONSPFAD



## Kernaussage 5: Führung prägt den digitalen Transformationspfad

Der Grad der digitalen Transformation hängt eng mit der Rolle des CEO zusammen. In der quantitativen Analyse zeigt sich eine moderate Korrelation zwischen dem strategischen Engagement des CEO und dem Fortschritt der digitalen Transformation. Dort, wo der CEO die digitale Transformation aktiv verantwortet, fällt der Grad der digitalen Transformation systematisch höher aus. Allerdings basiert dieses Ergebnis auf Selbstauskünften der Befragten. Es kann daher auch widerspiegeln, wie CEOs ihre eigene Rolle wahrnehmen und darstellen. Gleichwohl unterstreichen die Muster, dass Führung auf oberster Ebene ein entscheidender Faktor für den Erfolg digitaler Transformation ist.

In den Interviews wird dieser Befund bestätigt. Erfolgreiche digitale Transformationen sind fast immer CEO-getrieben und nicht delegiert. Digitale Transformation wird als permanente Führungsaufgabe beschrieben, nicht als Projekt. Die CEOs agieren als strategische Taktgeber, schaffen Verbindlichkeit im Führungsteam und gestalten digitale Transformationsprogramme mit einer Langfristperspektive.

Gleichzeitig wird deutlich, dass Führung auch in der Auswahl der richtigen Personen wirkt: Mehrere CEOs betonen, dass digitale Transformation nicht nur über Programme, sondern über Personalentscheidungen gelingt, insbesondere im Top- und mittleren Management.

**«Die digitale Transformation gewinnt dann Kraft, wenn der CEO sie zur Chefsache macht: sichtbar und verbindlich.»**

**Was CEOs daraus lernen können:** Die digitale Transformation ist kein IT-Projekt, sondern Führungsaufgabe auf höchster Ebene. Der CEO muss sichtbar, strukturell verankert und kulturell glaubwürdig Verantwortung übernehmen. Die digitale Transformation gelingt dort, wo CEOs sich selbst als aktive Gestalter technologischen, kulturellen und organisatorischen Wandels verstehen.



**SICHTBARE  
DIGITALE  
KUNDENSCHNITTSTELLEN  
ERZEUGEN  
INTERNE ZUGKRAFT**

## Kernaussage 6: Sichtbare digitale Kundenschnittstellen erzeugen interne Zugkraft

Ein überraschend deutlicher Zusammenhang ergibt sich zwischen extern sichtbaren digitalen Leistungen und der internen Adoptionsdynamik. Unternehmen, die in digitale Leistungen und Ökosystemangebote investieren, berichten eine signifikant höhere Nutzung digitaler Tools durch ihre Mitarbeitenden. Die reine Digitalisierung interner Prozesse hingegen hat kaum Einfluss auf die Tool-Nutzung.

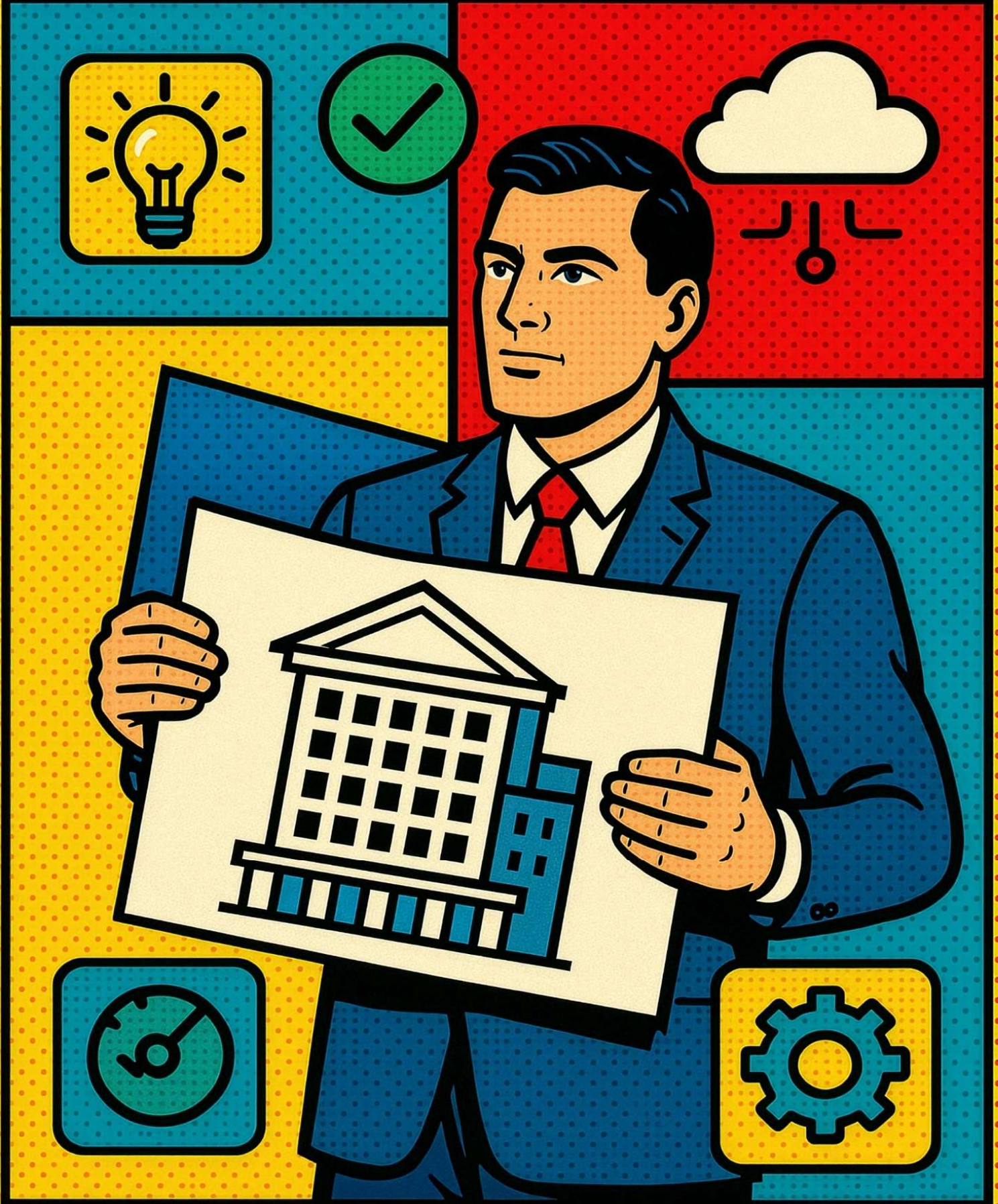
In den Interviews schildern mehrere CEOs diesen Zusammenhang explizit: Die Einführung digitaler Leistungen entfaltet Sogwirkung auf andere Bereiche von HR bis zur Produktion. Erst durch konkrete, sichtbare Anwendungen entstehen interne Akzeptanz, Motivation und ein geteiltes Verständnis der digitalen Transformation.

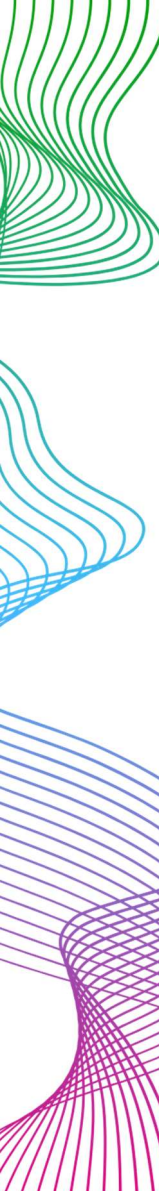
Auch CIOs beobachten, dass Backoffice-Digitalisierung häufig als abstrakt oder ungreifbar wahrgenommen wird, während Kundenschnittstellen sichtbar machen, worin der konkrete Mehrwert der digitalen Transformation besteht.

**«Wenn der Kunde den Nutzen spürt, folgt die Organisation von selbst.»**

**Was CEOs daraus lernen können:** Sichtbare digitale Leistungen an der Kundenschnittstelle sind ein Hebel, um die digitale Transformation im Unternehmen zu verankern. Sie erzeugen nicht nur externen Nutzen, sondern auch interne Anschlussfähigkeit. CEOs sollten gezielt in Leuchtturmprojekte investieren, die Kundennutzen generieren und dadurch kulturelle und organisationale digitale Transformation beschleunigen.

# **DIE DIGITALE TRANSFORMATION BEGINNT MIT ARCHITEKTUR UND NICHT MIT EINZELINITIATIVEN!**





## **Kernaussage 7: Die digitale Transformation beginnt mit Architektur und nicht mit Einzelinitiativen**

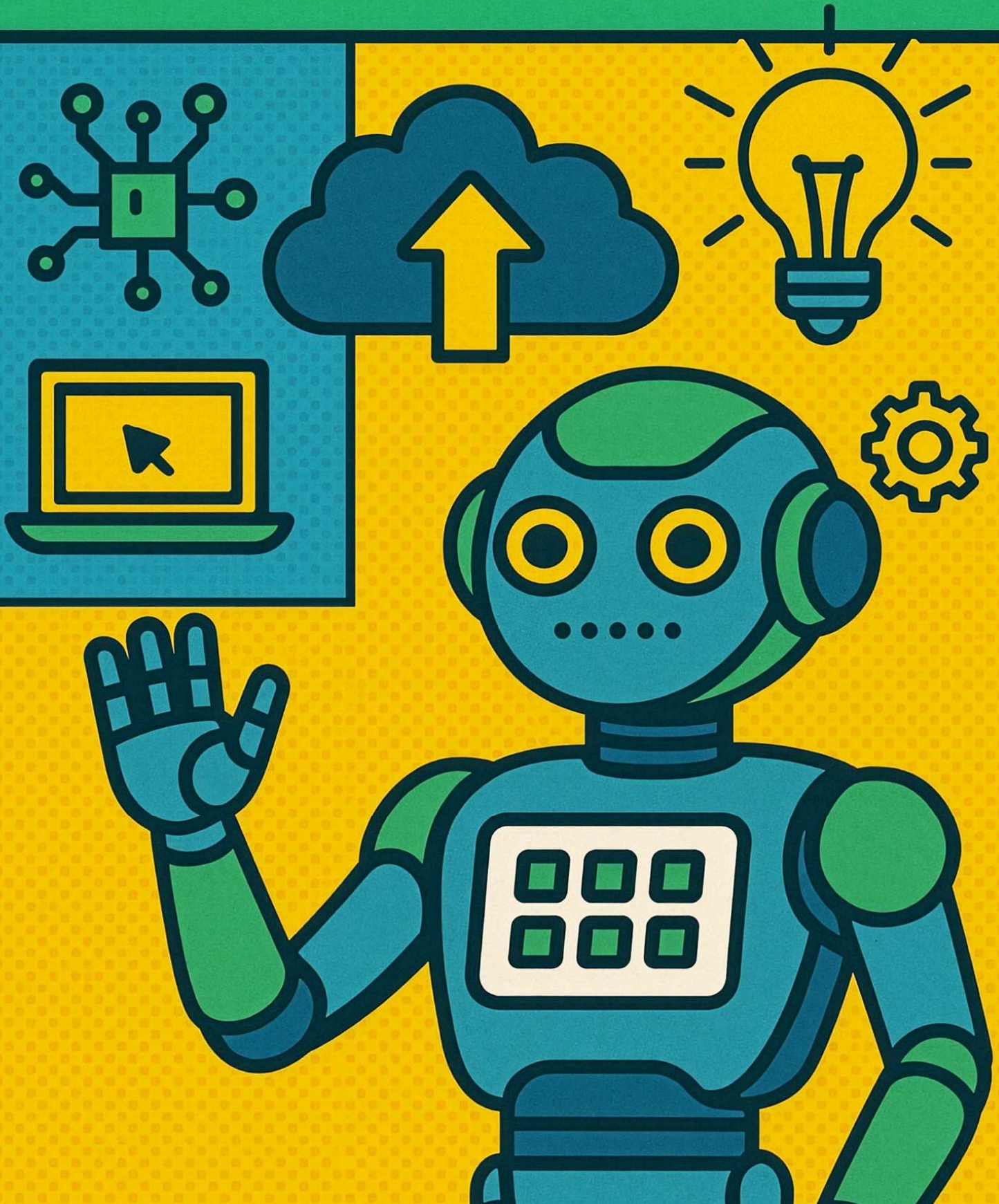
Sowohl qualitative als auch quantitative Ergebnisse betonen: Die Skalierbarkeit digitaler Leistungen und die Wirksamkeit von bspw. KI-Anwendungen hängen stark von technologischen und organisatorischen Grundlagen ab. Automatisierung, Datenverfügbarkeit und modulare Geschäftsarchitekturen sind keine Nebenbedingungen, sondern strukturelle Voraussetzungen für eine digitale Transformation. Auch zeigen die quantitativen Daten, dass Wachstumsziele mit einer höheren Monetarisierung digitaler Leistungen einhergehen. Möchte man jedoch das Portfolio erweitern, scheinen insbesondere Kulturziele eine grössere Wirkung auf die Entwicklung neuer Leistungen zu haben.

Beides muss jedoch zusammen gedacht werden. CIOs berichten, dass fragmentierte Use-Case-Logik (z. B. einzelne GenAI-Piloten) ohne einheitliche Plattformstrategie selten Wirkung entfaltet. Stattdessen sind Architekturen notwendig, die Interoperabilität, Governance und Weiterentwicklung systematisch ermöglichen. Diese Architektur umfasst sowohl technologische Komponenten (Schnittstellen, Datenmodelle, Plattformservices) als auch organisatorische Prinzipien (verteilte Verantwortung, modulare Teams, «Embedded IT»). CEOs, die in ihren Unternehmen strukturell erfolgreich transformieren, denken folglich nicht in Einzelmassnahmen, sondern in Systemen.

**«Wachstumsziele treiben die Monetarisierung, Kulturziele treiben das Angebot. Die Kombination schafft eine nachhaltige digitale Transformation.»**

**Was CEOs daraus lernen können:** Die nachhaltige digitale Transformation des Unternehmens beginnt mit Fundamententscheidungen zur Architektur und nicht mit dem Aufsetzen von Leuchtturmprojekten. Ohne tragfähige Plattformen bleiben viele Projekte isoliert und nicht skalierbar. CEOs sollten Architekturen als strategische Investition verstehen und nicht allein der IT überlassen.

# KÜNSTLICHE INTELLIGENZ UND CLOUD-TECHNOLOGIE WERDEN DOMINIERENDE TREIBER DER DIGITALEN TRANSFORMATION



## Kernaussage 8: Künstliche Intelligenz und Cloud-Technologie werden dominierende Treiber der digitalen Transformation

Die Daten zeigen: Zwei Drittel der Unternehmen verfolgen Wachstums- und Innovationsziele, und diese Gruppe berichtet signifikant höhere Wettbewerbsfähigkeit. Automatisierung und digitale Leistungen verstärken sich gegenseitig, was auf die strukturelle Rolle neuer Technologien für Skalierung hinweist. KI und Cloud-Technologie bilden in diesem Zusammenhang kein Zusatzthema, sondern die logische nächste Stufe der digitalen Transformation. Dabei gilt: Cloud bedeutet nicht zwingend die Nutzung von Hyperscaler-Infrastrukturen, sondern umfasst auch private und hybride Modelle; ebenso ist KI nicht auf generative Sprachmodelle beschränkt, sondern reicht von Machine Learning bis zu agentischen Systemen.

In den Interviews wird deutlich: Cloud-Technologie liefert die Grundlage für Geschwindigkeit und Resilienz, KI übersetzt Daten in neue Leistungen und Entscheidungslogiken. CIOs betonen, dass agentische KI nur dann handlungsfähig wird, wenn Schnittstellen und Governance-Regeln «Arme und Beine» für Systeme bereitstellen. Ohne Cloud-Technologie bleibt KI fragmentarisch, ohne KI bleibt Cloud auf Effizienz beschränkt.

Mit dem Aufkommen agentischer KI-Systeme verändert sich auch die Logik von Führung. Entscheidungen entstehen zunehmend in hybriden Mensch-Maschine-Systemen, deren Ergebnisse CEOs und Führungsteams kritisch einordnen müssen. Verantwortung bleibt beim Menschen, auch wenn KI-Agenten autonom handeln. Dies erfordert neue Kompetenzen im Management: Ergebnisbeurteilung unter Unsicherheit, Governance für algorithmische Handlungen und die Fähigkeit, technologische Autonomie mit menschlicher Verantwortung zu verzahnen.

**«Cloud-Technologie ohne KI bleibt Infrastruktur, KI ohne Cloud-Technologien bleibt Insellösung. Wirkung entsteht erst im Zusammenspiel.»**

**Was CEOs daraus lernen können:** Die digitale Transformation verlangt die gezielte Verbindung von Cloud-Technologie und KI. CEOs sollten Cloud als Plattform für Daten, Sicherheit und Skalierbarkeit begreifen und KI dort einsetzen, wo sie Wertschöpfung und Geschäftslogik neu definieren. Investitionen müssen an Kundenschnittstellen und marktrelevanten Anwendungsfällen ansetzen und nicht an isolierten use-cases.

# **CIOs SIND STRATEGISCHE ENABLER UND NICHT NUR TECHNISCHE DIENSTLEISTER**

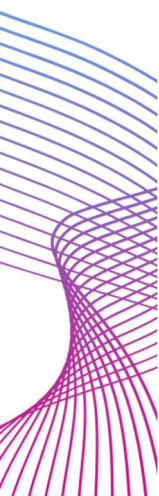




# Drei Kernaussagen zur Rolle des CIO in der digitalen Transformation



## Kernaussage 1: CIOs sind strategische Enabler und nicht nur technische Dienstleister



Die Interviews mit CEOs und CIOs machen deutlich: Die klassische CIO-Rolle als technikzentrierte Verwalterfunktion hat ausgedient. Gefragt sind CIOs, welche technologische Kompetenzen mit strategischer Wirkungskompetenz verbinden. CIOs müssen in der Lage sein, technologische Entwicklungen in unternehmerisch relevante Zielbilder zu übersetzen, Architekturentscheidungen zu verantworten und die digitale Transformation in der Fläche zu orchestrieren.

Ein CEO bringt diesen Rollenwandel auf den Punkt: «Wir brauchen keinen CIO mehr, der nur IT-Betrieb sichert. Wir brauchen jemanden, der mit mir das Unternehmen weiterdenkt.» In einem anderen Fall führte der Wechsel des CIOs zu einem vollständigen Statuswandel der IT: Aus der Randfunktion wurde ein strategischer Akteur im Führungsteam.

Die quantitative Umfrage unterstreicht die strategische Bedeutung dieser Funktion, allerdings mit Entwicklungspotenzial: Während sich CEOs durchgängig als strategische Treiber der digitalen Transformation bewerten, erfüllen CIOs nach Einschätzung der Befragten in vielen Fällen nur «mehr oder weniger» die Erwartungen. Das weist auf eine strukturelle Lücke zwischen Anforderung und Ausgestaltung der CIO-Rolle hin.

### «Der CIO: von Kostenfaktor zum Margentreiber.»

**Was CEOs daraus lernen können:** Der CIO ist kein verlängerter Arm der IT mehr, sondern ein gleichwertiger strategischer Partner im Führungsteam. CEOs sollten die CIO-Rolle institutionell aufwerten, in die Strategiearbeit integrieren und nach Wirksamkeit im Geschäft und nicht nur nach technischer Exzellenz bewerten.

## Kernaussage 2: CIOs gestalten Führung und Kultur und nicht nur Technologie

CIOs verstehen sich zunehmend als Führungspersönlichkeiten mit Verantwortung für kulturellen Wandel. In den Interviews wird die Rolle explizit als «Führungsaufgabe» beschrieben, nicht als technische Expertendomäne. Die digitale Transformation gelingt, so der Tenor, nicht durch Systeme, sondern durch Beziehungen, Übersetzungsfähigkeit und



Führungsstärke. CIOs müssen Unsicherheit aushalten, Zielkonflikte navigieren und Veränderung glaubwürdig verkörpern.

Besonders im Kontext agentischer KI-Systeme gewinnt diese kulturelle Dimension an Bedeutung. Trotz wachsender technologischer Autonomie verbleibt die Verantwortung für Entscheidungen und Wirkungen beim Menschen meist beim CIO oder seinem Team. Das verlangt neue Formen der Governance, ein tiefes Verständnis für Systemfolgen und die Fähigkeit, Verantwortung dort zu übernehmen, wo Technologie an Grenzen stösst.

### «CIOs führen nicht nur Systeme ein, sie gestalten Arbeitsweisen und Denkweisen.»

**Was CEOs daraus lernen können:** Der CIO ist nicht nur technischer Möglichmacher, sondern kultureller Integrator. Die Auswahl des CIOs ist eine zentrale Führungsentscheidung mit hoher Symbolkraft. CEOs sollten gezielt Persönlichkeiten fördern, die nicht nur technisch, sondern auch menschlich, kommunikativ und kulturprägend agieren können.

### Kernaussage 3: CIOs werden zur Plattform für organisationsübergreifende Innovation

CIOs agieren zunehmend nicht mehr als Funktionsleiter, sondern als unternehmensweite Plattform für Innovation, Integration und Wachstum. In der Praxis tragen CIOs damit Verantwortung weit über die IT hinaus: Sie steuern strategische Technologieportfolios, setzen architektonische Leitplanken und treiben die funktionsübergreifende Transformation in Bereichen wie Logistik, Finanzen, HR oder Produktentwicklung voran.

Ein CIO beschreibt diese Rolle als «Challenger des Business», mit der Aufgabe, Denkraum zu verschieben, externe Referenzpunkte einzubringen und interne Silos aufzubrechen. Dafür braucht es eine starke Einbindung in die Unternehmensleitung, ein breites Mandat und strukturierte Verbindungen zu allen Geschäftsbereichen. In einem Fallbeispiel führte dies zu einer CIO-Rolle mit 14 Direct Reports über mehrere Business Units hinweg. Ein Zeichen für die horizontale Reichweite und zentrale Bedeutung dieser Rolle.

### «Ohne CIO im Führungsteam bleibt die digitale Transformation Stückwerk.»

**Was CEOs daraus lernen können:** Die CIO-Rolle wird zur Klammer organisationsweiter digitaler Transformation. Sie braucht klare Mandate, Ressourcen und strukturelle Verankerung über klassische IT-Grenzen hinaus. CEOs sollten den CIO nicht nur als Funktionsleiter verstehen, sondern als Architekten einer vernetzten, innovativen Organisation.

## Zusammenfassung

Die Studie zeigt drei Muster mit unmittelbarer Relevanz für die Unternehmensführung. Erstens entfalten Prozessdigitalisierung und Automatisierung ihre volle Wirkung nur dann, wenn sie eng mit digitalen Leistungen und Ende-zu-Ende-Prozessen verknüpft sind, d.h. als Teil einer digitalen Transformation angesehen werden. Zweitens fokussieren viele Unternehmen zu stark auf Effizienz und Wachstum, vernachlässigen aber kulturelle und organisationale Aspekte, obwohl genau diese über die Nachhaltigkeit und Erfolg der digitalen Transformation entscheiden. Drittens bleibt die Rolle des CIO häufig unterentwickelt: Während der CEO die digitale Transformation klar strategisch verantwortet, braucht es die Rolle des CIO als aktiven Mitgestalter, um Umsetzung und Skalierung sicherzustellen.

Die zentrale Botschaft lautet: Digitale Transformation ist kein Selbstläufer. Wettbewerbsvorteile entstehen nur dort, wo Führung den Wandel klar verantwortet, operative und strategische Prioritäten konsequent aufeinander abgestimmt sind und Kultur sowie Organisation die notwendige Anschlussfähigkeit sichern. Für CEOs bedeutet das, die digitale Transformation als Führungsaufgabe zu begreifen. Mit klaren Prioritäten, verbindlichen Strukturen und einer institutionell gestärkten CIO-Rolle.

Wir danken den CEOs, CIOs und CXOs die den Fragebogen beantwortet haben und für die Hintergrundgespräche zur Verfügung gestanden sind.

## Autoren

**Andreas Hein** ist Assistenzprofessor für IT-Management an der Universität St. Gallen mit Schwerpunkt auf digitalen Plattformökosystemen. Zuvor war er Forschungsgruppenleiter an der Technischen Universität München und Senior Strategy Consultant bei IBM. Er arbeitet an Veröffentlichungen in führenden Fachzeitschriften und übt praxisnahe Tätigkeiten durch Executive-Education und Forschungsprojekte mit Unternehmen und öffentlichen Institutionen aus.

**Walter Brenner** ist emeritierter Professor für Informationsmanagement am Institute of Information Systems and Digital Business der Universität St. Gallen. Vor seiner Tätigkeit an der Universität St. Gallen war er Chief Information Officer eines Chemie- und Pharmaunternehmens in der Schweiz und Professor für Informationsmanagement an drei Universitäten in Deutschland. Er hat mehrere hundert Artikel und über 30 Bücher veröffentlicht.

**Barbara Brenner** ist Mitarbeiterin am Institute of Information Systems and Digital Business der Universität St. Gallen. Derzeit arbeitet sie mit an einem Buch über die Zukunft von IT Operating Modellen und ist an verschiedenen Forschungsprojekten beteiligt. 2017 schloss sie ihr Masterstudium in Corporate Innovation Management an der FHO ab.

**Patrick Naef** ist Managing Partner bei Boyden Executive Search. Er ist ausserdem Mitglied des Verwaltungsrats von Franke und Präsident des Verwaltungsrats der UpGreat AG. Patrick ist zudem Senior Advisor bei McKinsey. Von 2006 bis Juni 2018 war Patrick Naef CIO bei Emirates Airline & Group in Dubai und gleichzeitig Mitglied des Verwaltungsrats von SITA. Im Jahr 2011 ehrten ihn das deutsche «CIO Magazin» und IDG mit der renommierten Auszeichnung «CIO des Jahrzehnts». Patrick Naef veröffentlichte im 2025 sein Buch «Die Technologie-Illusion: Der entzauberte Mythos der Digitalen Transformation».

**Fabienne Pletscher** entstammt der ersten digitalen Generation, den Millennials, und ist als Projektmanagerin bei Boyden Executive Search tätig. Sie konnte bisher berufliche Erfahrung im öffentlichen Sektor sowie unterschiedlichen Branchen wie Versicherung, Marketing, Tourismus und bei einem Beratungsunternehmen für Digital Business sammeln. Fabienne hat den BSc der FHGR in Tourismus mit Vertiefung Live-Kommunikation erlangt und zwei Semester im MBA mit Major Marketing an der ZHAW absolviert.

*Wir haben bei der Erstellung der Dokumentation der Studie, vor allem für die Bilder und für die Management Summary ChatGPT 5.0 verwendet: Damit nutzten wir die innovativen Potentiale generativer Künstlicher Intelligenz und vermeiden gleichzeitig langwierige und teure Verhandlungen um Copyrights an Bildern oder Grafik.*

