

White Paper Digitalisierung

# Digitale Transformation in Unternehmen

Die Digitalisierung unserer Gesellschaft ist in vollem Gange und hat nicht zuletzt grosse Auswirkungen auf die Wirtschaft. Wie gehen Unternehmen mit den veränderten Rahmenbedingungen, den neuen Chancen und Herausforderungen um, um auch in Zukunft am Markt bestehen zu können? Wie gelingt die digitale Transformation? Und wie sieht die Situation in der Immobilienbranche aus? Ein Leitfaden gibt in 10 Schritten einen Überblick, was zu tun ist.

## Digitalisierung

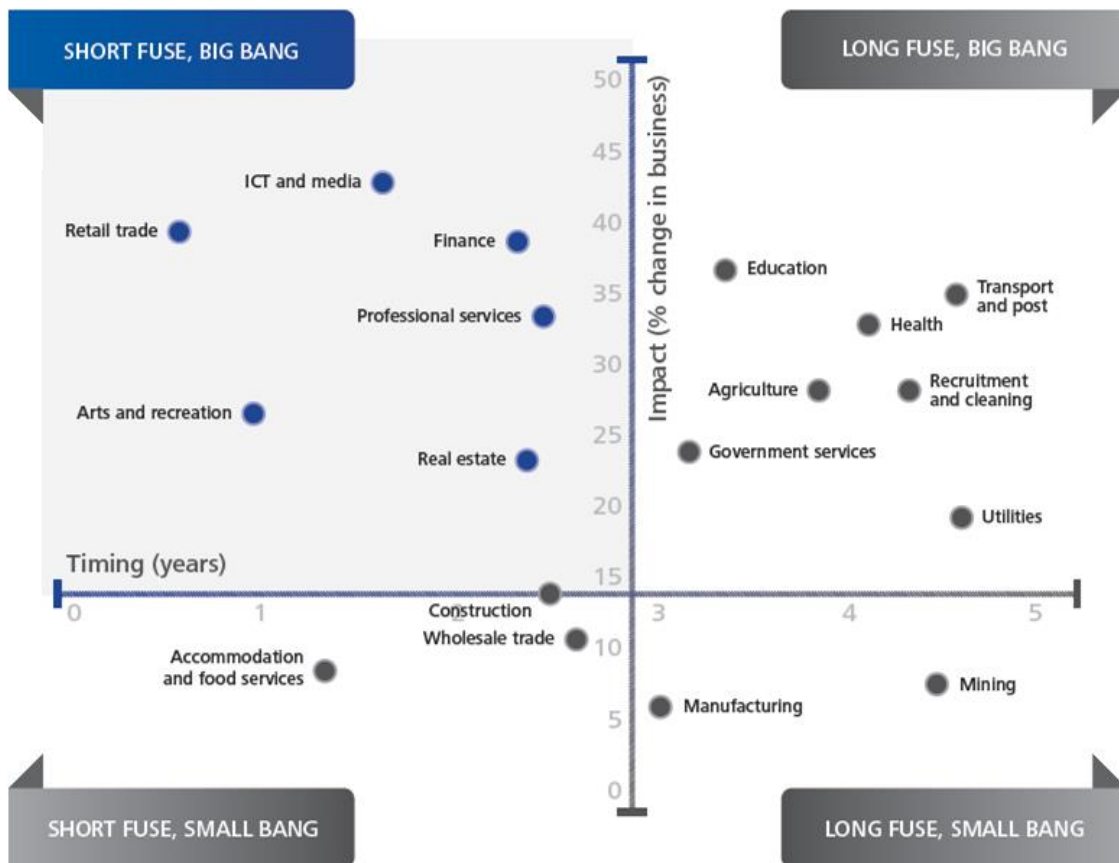
Die Digitalisierung gehört zu den sogenannten „disruptiven Innovationen“, welche ganze Märkte komplett verändern und nach gänzlich neuen Geschäftsmodellen verlangen.

Die Welt befindet sich im Umbruch, die digitale Transformation unserer Gesellschaft ist in vollem Gange: Technologische Innovationen bringen Veränderungen in beinahe allen Lebensbereichen mit sich, erleichtern Prozesse, machen Informationen unmittelbar zugänglich. Dieser Wandel bringt viele Annehmlichkeiten und Vorteile mit sich, weckt aber auch Ängste und überfordert in seiner Komplexität.

Die Transformation macht vor Unternehmen nicht halt, der Umgang damit ist zu einem wichtigen Wettbewerbs- und oftmals auch Überlebensfaktor geworden. Die Digitalisierung gehört zu den sogenannten „disruptiven Innovationen“, welche ganze Märkte komplett verändern und nach gänzlich neuen Geschäftsmodellen verlangen. Durch neue technologische Entwicklungen wurde eine Bewegung losgetreten, die ganze Industrien revolutioniert, traditionsreiche Firmen verschwinden und neue Wettbewerber hervortreten lässt.

Durch immer neue Entwicklungen und Innovationen kommen laufend neue Chancen und Herausforderungen auf die Gesellschaft - und auf Unternehmen - zu. Teilweise lösen sie disruptive Veränderungen aus, etwa im Handel (Zalando, Amazon), in der Kommunikation (Facebook) oder in der Medienbranche (Netflix, Spotify). In anderen Branchen geht die Veränderung langsamer vor sich, doch auch hier setzt sich die Digitalisierung schrittweise durch. Unterschiedlich ist auch der Grad der Disruption: Während Branchen wie die Musikindustrie durch die

Digitalisierung komplett auf den Kopf gestellt wurden, ist etwa das produzierende Gewerbe bislang weitaus weniger von den Veränderungen betroffen.



Quelle: Deloitte

Dass die digitale Transformation in nahezu allen Sektoren der Wirtschaft stattfindet, steht ausser Frage. Dass sie auch in den einzelnen Unternehmen stattfinden muss, liegt auf der Hand. Doch oft ist unklar, wie und in welchem Umfang diese geschehen soll. Wie gehen Unternehmen die Veränderung an?

Am Anfang der digitalen Transformation steht für viele Firmen ein Schritt aus der Komfortzone: Prozesse und Geschäftsmodelle, die bis vor wenigen Jahren noch Erfolg versprachen, verlieren an Wirkung oder werden durch neue Technologien überholt. Neue Wettbewerber drängen in den Markt. Im digitalen Zeitalter dreht sich alles um Geschwindigkeit, Veränderung, Innovation. Oftmals gehen mit dem Wandel für Unternehmen Ängste und Unsicherheiten einher. Doch die Transformation bietet auch Chancen, Prozesse zu optimieren, durch Innovationen und neue Geschäftsmodelle den Unternehmenswert zu steigern und so wettbewerbsfähig zu bleiben.

Der Prozess des Umdenkens ist freilich nicht ganz einfach: Denn es verändert sich nicht nur die Technologie hinter bekannten Prozessen, mit der digitalen Transformation geht ein völlig neues

Verständnis von Kundenbeziehung und der gesamten Wertschöpfungskette einher.

Zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Transformation: Ein Plan, der zeigt, wie zeitgemässe IT-Infrastrukturen, Geschäftsprozesse und -modelle gewinnbringend zueinander finden sollen. Denn: Digitalisierung ist nie Selbstzweck, sondern ein schlagkräftiges Mittel, um Probleme zu lösen und Potenziale auszuschöpfen.

Digitale Transformation: Die digitale Transformation ist der kontinuierliche Prozess, mit dem Unternehmen auf disruptive Veränderungen bezogen auf Kunden und Märkte (externes Ökosystem) reagieren oder diese selbst vorantreiben, indem sie digitale Technologien und Kompetenzen einsetzen, um neue Geschäftsmodelle, Produkte und Services zu entwickeln. Die digitalen und physischen Geschäfts- und Kundenerfahrungen werden dabei nahtlos miteinander vereint, bei gleichzeitiger Verbesserung der internen Effizienz und Unternehmensperformance.<sup>1</sup>

## 1.1 Ein Blick auf die Schweiz

Die in einer Studie befragten Unternehmen möchten mit der Digitalisierung überwiegend intern ausgerichtete Ziele wie die Automatisierung von Geschäftsprozessen, Effizienzsteigerung und Kostensenkungen erreichen.

2018 führte das Analysenunternehmen IDC gemeinsam mit der Zeitschrift Computerworld die "Swiss IT"- Studie<sup>2</sup> durch, in welcher rund 600 Schweizer IT- und Managementvertreter zu aktuellen IT-Trends und Herausforderungen im Zusammenhang mit der Digitalisierung befragt wurden. Die Resultate machen deutlich, dass die digitale Transformation in der Schweiz bereits in vollem Gange ist, das Thema aber häufig aus einer operativen statt aus einer strategischen Perspektive angegangen wird. Die befragten Unternehmen möchten mit der Digitalisierung überwiegend intern ausgerichtete Ziele wie die Automatisierung von Geschäftsprozessen (68 Prozent), Effizienzsteigerung (68 Prozent) und Kostensenkungen (44 Prozent) erreichen.

50 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, dass sie sich in den nächsten fünf Jahren wandeln werden - hauptsächlich als Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen, namentlich die Digitalisierung. Das heisst im Umkehrschluss aber auch, dass die anderen 50 Prozent zum Befragungszeitpunkt keine Absicht kundtaten, sich in näherer Zukunft zu wandeln. Rund 40 Prozent der Befragten rechnen mit schwerwiegenden Auswirkungen auf ihre Unternehmen durch die digitale Transformation.

Das erhöht den Bedarf, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen und innovativ zu werden, indem neue Produkte und Dienstleistungen entwickelt, neue Innovationen vorangetrieben und das Kundenerlebnis neu erschaffen wird.

Auch in der Schweiz befinden sich nahezu sämtliche Branchen und Industrien in einer Phase der Veränderung und die digitale

<sup>1</sup> IDC, Computerworld: Swiss IT 2018 - Wo stehen Schweizer Unternehmen bei der Digitalisierung und Automatisierung ihrer IT und ihrer Geschäftsprozesse? 2018

<sup>2</sup> Ebd.

Transformation ist dabei ein unumgängliches Thema. Neue Technologien und Wettbewerber kommen in immer kleineren Abständen auf den Markt. Für 40 Prozent aller befragten Unternehmen ist denn auch die grosse Komplexität die Hauptherausforderung bei der Umsetzung von Digitalisierungsinitiativen.

Um der Komplexität Herr zu werden, braucht es eine strategische Herangehensweise an das Thema digitale Transformation. Zentrale Fragen sind dabei: Wie können digitale Geschäftsmodelle erfolgreich und nachhaltig entwickelt werden? Welche Möglichkeiten ergeben sich durch neue Produkte und Technologien wie 3D-Druck, Big Data, Internet of Things, Automation, Cloud Lösungen oder Künstliche Intelligenz für das eigene Unternehmen?



Quelle: Archilyse

## 1.2 Wie geschieht digitale Transformation in Unternehmen?

Digitale Transformation ist nicht Sache der IT-Abteilung, sondern eine Aufgabe, die das ganze Unternehmen fordert.

Die Digitalisierung ist für viele Unternehmen Fluch und Segen zugleich. Digitalisierung braucht eine Strategie, die tief im Unternehmen verankert ist. Digitale Transformation ist nicht Sache der IT-Abteilung, sondern eine Aufgabe, die das ganze Unternehmen fordert. Denn bei der digitalen Transformation geht es nicht in erster Linie um Technische Innovationen oder neue Software, sondern um neue Geschäftsmodelle und andersartige Denkansätze.

Der Übergang in die digitale Welt lässt sich denn auch nicht durch die Entwicklung von Apps oder einer neuen Website bewerkstelligen. Um erfolgreich den Schritt in die digitale Welt zu schaffen, ist ein

Umdenken in der ganzen Organisation notwendig. Nur durch eine konsequente Anpassung der gesamten Unternehmens-DNA an die veränderte Umwelthanforderungen werden aus den Risiken der digitalen Welt Chancen, sich zukünftig im Wettbewerb erfolgreich durchsetzen zu können. Die Wichtigkeit der digitalen Transformation für das ganze Unternehmen benötigt entsprechende Ressourcen und eine übergeordnete Strategie.

Das mag eine Herausforderung sein und eine gewisse Anstrengung mit sich bringen, doch eine übergeordnete Herangehensweise bietet für Unternehmen auch die Chance, bestehende Prozesse zu optimieren und durch neue Geschäftsmodelle und Innovationen den eigenen Unternehmenswert zu steigern.

Die zentralen Fragen bleiben: Wie trage ich der Digitalisierung in meinem Unternehmen Rechnung? Wie gehe ich die digitale Transformation an? Wie setze ich digitales Potential in meinem Unternehmen um, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben?

Laut Deloitte erfordert ein erfolgreicher Umgang mit den Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung eine Transformation in vier Dimensionen: Organisation, Kultur, Mitarbeitende und digitales Umfeld.<sup>3</sup>

## 2. Digitalisierung im Immobiliensektor

PropTechs bieten inzwischen zahlreiche digitale Lösungen für die Branche an und der Trend zu disruptiven Veränderungen und einer digitalen Transformation, ist nicht mehr zu übersehen.

Auch die Immobilienbranche befindet sich im Wandel: Moderne Technologien und neue Geschäftsmodelle revolutionieren den Markt. Die fortschreitende Digitalisierung hat nicht nur Einfluss auf die Gestaltung der Liegenschaften selbst, sondern auch auf deren Erstellung, Vermarktung und Bewirtschaftung. Die Bedürfnisse der Mieter verändern sich im Zuge der Digitalisierung ebenfalls. Es kann mit Fug und Recht behauptet werden, dass die digitale Transformation entlang der gesamten Wertschöpfungskette im Real Estate Sektor zu tiefeschürfenden Veränderungen führt und noch führen wird.

Lange Zeit galt der Immobiliensektor im Hinblick auf die Digitalisierung als Dinosaurier. Doch in den letzten Jahren hat sich auch hier viel getan. PropTechs bieten inzwischen zahlreiche digitale Lösungen für die Branche an und der Trend zu disruptiven Veränderungen und einer digitalen Transformation auch in der Immobilienbranche ist nicht mehr zu übersehen.

Von den vielfältigen Möglichkeiten des 3D-Drucks, der die ganze Baubranche aufrütteln könnte, bis hin zu smartem Gebäudemanagement, Wohnungsbesichtigungen mittels Virtual Reality oder ausgeklügelten Smarthome-Systemen, die Bandbreite an Lösungen und neuen Geschäftsmodellen, die die Digitalisierung auch dem Immobiliensektor beschert, ist enorm.

<sup>3</sup> Deloitte: Digitale Zukunftsfähigkeit: Wie wappnen sich Unternehmen für die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung?

Mittels BIM (Building Information Modeling) wurde der Bauprozess in vielen Ländern bereits revolutioniert, indem sämtliche Beteiligten jederzeit auf dieselben Daten zugreifen können. Innovationen wie automatisierte Schliesssysteme, ein smartes Gebäudemanagement oder die digitale Auswertung von Daten können nicht nur die Effizienz steigern und Kosten einsparen, sondern auch völlig neue Geschäftsmodelle etablieren.

Eine wichtige Funktion im Zuge der Digitalisierung des Immobiliensektors kommt sogenannten PropTech Startups zu, die durch ihre Innovationen die ganze Transformation der Branche nicht nur ermöglichen, sondern richtiggehend anstossen. Denn das Potential der Digitalisierung ist besonders im eher trägen Immobilienbereich noch viel zu wenig ausgeschöpft.

Das Finanzierungsvolumen für PropTech steigt gemäss der Venture Capital-Datenbank CB Insights<sup>4</sup> weltweit jährlich um über 30 Prozent. Die Zahlen zeigen eindrücklich, mit welcher Dynamik die Branche wächst. Dabei decken die Startups ein weites Feld von Dienstleistungen ab: Sie vereinfachen die Aufgaben von Immobilienverwaltungen, helfen beim Projektmanagement von Bauprojekten, verbessern die ökologische Effizienz von Gebäuden oder vernetzen die Innen- und Aussenwelt einer Immobilie.

Auch hier ist die Frage also nicht, ob sich die Digitalisierung durchsetzen wird, sondern viel mehr in welcher Ausprägung dies geschehen wird und was dies konkret für die einzelnen Akteure bedeutet.

## 2.1 Digitalisierung der Immobilienbranche in der Schweiz

Eine Umfrage zeigt, dass sich die digitale Transformation in den nächsten fünf Jahren mittel bis stark auf Unternehmen auswirken wird.

Laut einer Umfrage von Ernst & Young in der Schweizer Immobilienbranche gehen nahezu alle Befragten davon aus, dass sich die digitale Transformation in den nächsten fünf Jahren mittel bis stark auf ihr Unternehmen auswirken wird.<sup>5</sup> 87 Prozent der Befragten sehen im Einsatz digitaler Technologien eine Möglichkeit für Effizienzsteigerungen in ihren Kernprozessen. Allerdings setzen nur rund sechs Prozent der Firmen auf einen Chief Digital Officer (CDO) und heben die Digitalisierung damit auf C-Level-Ebene.

Eine klare Mehrheit der Befragten (80 Prozent) plant immerhin die Digitalisierung aller wichtigen Dokumente in den nächsten fünf Jahren. Als grösste Herausforderung in der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie schätzen die beteiligten Unternehmen fehlende personelle Ressourcen sowie den Fachkräftemangel ein. Das lässt den Schluss zu, dass es angebracht ist, sich rechtzeitig um eine übergeordnete Strategie für den Transformationsprozess zu kümmern und dafür auch auf das Wissen kompetenter Partner aus dem PropTech-Umfeld zurückzugreifen.

<sup>4</sup> <https://www.cbinsights.com/research/real-estate-tech-market-map-expert-intelligence/>

<sup>5</sup> Ernst & Young: Digitalisierungsstudie Immobilienbranche Schweiz

### **3. Archilyse: Das Schweizer Taschenmesser der Immobilien-Analyse**

Archilyse bietet eine weltweit einzigartige technologische Lösung, mit der sich manuelle Arbeitsschritte automatisieren, Prozesse optimieren und so Kosten massiv senken lassen.

Archilyse hat es sich zur Aufgabe gemacht, sämtliche Bereiche in der Wertschöpfungskette der Immobilienwirtschaft mit aussagekräftigen Informationen anzureichern: Durch eine umfassende Analyse wird Architektur messbar, somit vergleichbar und weitaus besser zugänglich. Das 2017 gegründete ETH Spin-Off bietet mit seinen Analysen nicht nur die Voraussetzung für neue Geschäftsmodelle, sondern führt mit den gewonnenen Erkenntnissen auch zu signifikanten Effizienzsteigerungen. Mittels der weltweit einzigartigen technologischen Lösungen lassen sich zudem manuelle Arbeitsschritte automatisieren, Prozesse optimieren und so Kosten massiv senken.

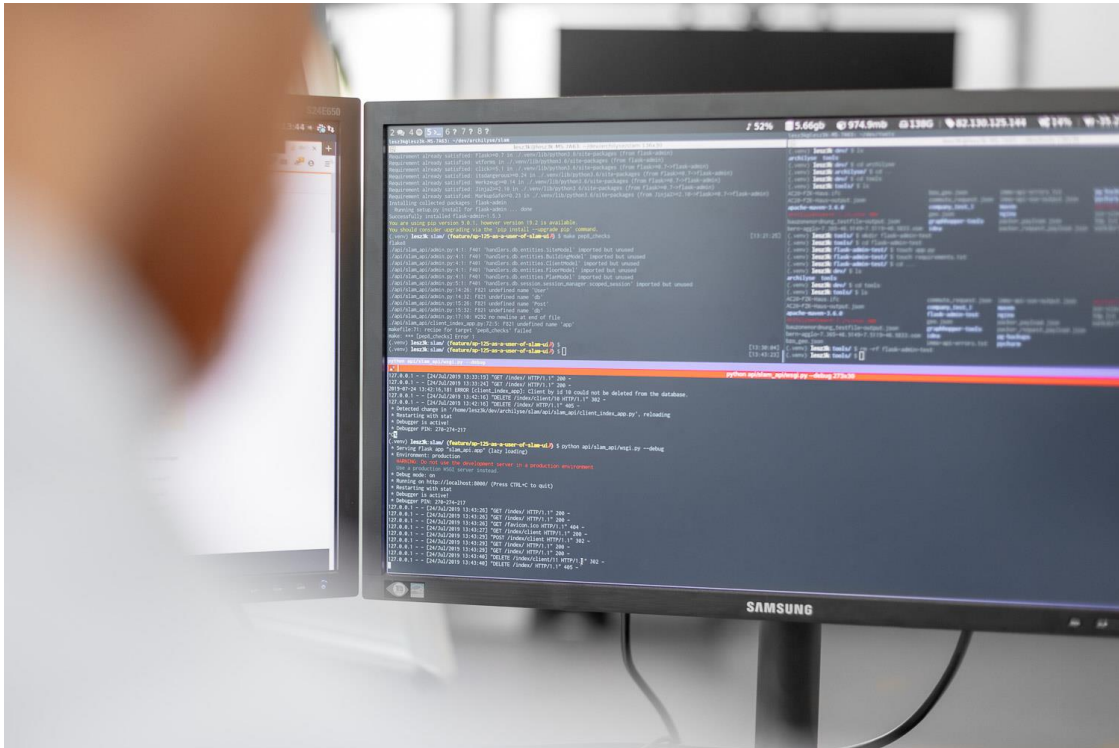
Die Archilyse API liefert bereits mit einfach zugänglichen Daten nützliche Erkenntnisse für die Beteiligten: Auf der Grundlage von Adressinformationen generiert Archilyse Simulationen etwa für die Aussichten, die Menge an Tageslicht oder Distanzen und Reisezeiten zu Punkten in der Umgebung des Objektes, zum Beispiel zum nächsten Kindergarten oder Einkaufszentrum. Auf der Basis von Adressinformationen, Grundrissen und 3D-Modellen liefert die Archilyse-Plattform verschiedene Simulationen und Analysen einer Immobilie und stellt diese Informationen über eine Schnittstelle Projektentwicklern, Architekten und Immobiliengesellschaften zur Verfügung.

Die Idee dahinter ist es, Architekturqualität objektiv messbar zu machen. Davon können alle Beteiligten entlang der gesamten Wertschöpfungskette profitieren. Heute werden Immobilien generell danach bewertet, wie zentral sie gelegen sind oder wie gross eine Wohnung ist. Viele andere Kriterien bleiben dabei unbeachtet. So etwa die Effizienz der Grundrisse, die jeweilige Nachbarschaft, die Aussicht, die Anbindung an den öffentlichen Verkehr oder auch die Entfernung zum nächsten Spital.

Immobilienbesitzer oder zukünftige Mieter sehen durch die Analyse von Archilyse sofort, wie sich die Wohnung möblieren lässt. Oder wie viel Sonnenlicht in die Räume strömt und wie einfach sich die Bewohner im Apartment bewegen können. Archilyse schaut sich auch die Umgebung an – ob die Wohnung Sicht ins Grüne bietet etwa, und ob sie nahe von der Tramhaltestelle liegt.

Ist die 4-Zimmer-Wohnung familientauglich oder doch eher für ein Paar geeignet? Wie können Büroflächen optimal aufgeteilt werden, damit sich die Nutzerinnen und Nutzer wohl fühlen? Mit Hilfe von Archilyse können solche Fragen objektiv beantwortet werden.





Quelle: Archilyse

Damit hilft Archilyse letztlich bei der Interpretation von Architektur und unterstützt die Entscheidungsträger entlang der gesamten Wertschöpfungskette mit zusätzlichen, objektiven Fakten.

#### 4. Digitalisierungsstrategie in 10 Schritten

Wer den Wandel geschickt anpackt, kann weit mehr als Kosten minimieren oder effizienter arbeiten, es gilt neue Geschäftsmodelle zu etablieren und innovative Kundenerlebnisse zu schaffen und sein Unternehmen so fit für die Zukunft machen.

Eine digitale Transformation ist für viele Unternehmen Fluch und Segen zugleich: Die Komplexität ist gross, Chancen und Risiken müssen abgewogen werden, häufig fehlt es am nötigen Fachwissen und oft auch an einer übergeordneten Strategie für den herausfordernden Prozess. Doch die digitale Transformation bringt auch Chancen mit sich: Wer den Wandel geschickt anpackt, kann weit mehr als Kosten minimieren oder effizienter arbeiten, es gilt neue Geschäftsmodelle zu etablieren und innovative Kundenerlebnisse zu schaffen und sein Unternehmen so fit für die Zukunft machen.

Dieser vielschichtige Prozess braucht eine Strategie, die tief im Unternehmen verankert ist. Digitale Transformation ist nicht Sache der IT-Abteilung, sondern eine Aufgabe, die das ganze Unternehmen fordert. Denn bei der digitalen Transformation geht es nicht in erster Linie um neue Software oder die Digitalisierung von Dokumenten, sondern um neue Geschäftsmodelle und Denkansätze.

Der folgende Leitfaden soll bei der Planung einer digitalen Transformation als Orientierungshilfe dienen.



## 10 Schritte für die digitale Transformation

- 1. Orientierungsphase:** Als erstes gilt es, den Status Quo zu ermitteln: Wo besteht Optimierungsbedarf, welches sind die wichtigsten Handlungsfelder, was sind die Ziele & welche KPIs sollen damit erreicht werden? Folgende Fragen sollten dazu beantwortet werden: Wo steht das Unternehmen im Hinblick auf die Digitalisierung? Wo gibt es Handlungsbedarf? Wie sieht der Markt aus? Was machen die Wettbewerber?  
Beschreiben Sie ein neues Business Modell, welches an die digitale Welt angepasst ist. Identifizieren Sie Wachstumspotentiale, welche mit digitalen Technologien erschlossen werden können und leiten Sie daraus neue Geschäftsmodelle ab.
- 2. Digitalisierungsstrategie entwickeln:** In einem nächsten Schritt werden die Daten und Erkenntnisse aus der Orientierungsphase analysiert und darauf basierend eine Strategie erarbeitet. Welche Prozesse, Abteilungen, Geschäftsbereiche sollen eingebunden, welche Geschäftsmodelle digitalisiert werden?
- 3. Verantwortlichkeiten klären:** Wer ist für die Digitalisierung verantwortlich? Die digitale Transformation betrifft sämtliche Geschäftsfelder, entsprechend müssen die Ressourcen geplant werden. Digitalisierung ist kein Job für die IT-Abteilung, sondern soll unternehmensübergreifend und auf Chefebene stattfinden. Sind die Zuständigkeiten geklärt, folgt ein Projekt-Setup und die Ernennung eines Digitalisierungsverantwortlichen mit entsprechenden Befugnissen und Einflussmöglichkeiten
- 4. Digitales Ökosystem:** In einem weiteren Schritt wird geklärt, für welche Bereiche externe Berater und Partner hinzugezogen werden sollen. Zusätzlich kann man sich erkundigen, wo Partner, Lieferanten und Dienstleister bereits ähnliche Schritte gemacht haben. Wo gibt es Synergien? Der so entstandene Erfahrungsaustausch und Innovationstransfer kann wichtige Erkenntnisse liefern. Auch neue Partnerschaften aus dem Digitalisierungs-Umfeld sollen geprüft werden. Schliesslich steht die Auswahl adäquater digitaler Technologien und Instrumente an, sowie die Suche nach dem / den richtigen Partner /n für die Umsetzung.
- 5. Wertschöpfungskette digitalisieren:** Hier geht es darum, die konkreten Schritte festzulegen: Infrastruktur muss bereitgestellt, ein Budget festgelegt, eine nützliche Prozesslandschaft gestaltet sowie ein angepasster Businessplan erstellt werden. Im Idealfall werden diese Schritte zentral gesteuert. Von hier werden auch die einzelnen Schritte für die jeweiligen Fachbereiche geplant, eine Digital Roadmap erstellt, Milestones und Zuständigkeiten definiert. Falls nicht bereits geschehen, soll nun auch der CDO ernannt werden.
- 6. Mitarbeiter miteinbeziehen:** Digitale Transformation bedingt vor allem auch firmenkulturelle und organisatorische Anpassungen. Entsprechend sind Mitarbeitende zu informieren, einzubinden, motivieren, schulen. Aber auch die Schaffung von Change Management Programmen, agiles Projektmanagement und interdisziplinäre Strukturen sollen an dieser Stelle in Angriff genommen werden.
- 7. Priorisieren:** Welche Schritte haben die grösste Dringlichkeit? Was kann warten? Was kann schnell umgesetzt werden? Wo kann ich schnell kleine Erfolge erzielen? Fokus auf das Mach- und das Messbare. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich Projekte zu "wilden Experimentierfeldern" entwickeln, wenn kontinuierlich neue Ideen und Änderungen einfließen.
- 8. Schrittweises Vorgehen:** Einzelne Schritte sind einfacher umzusetzen und bringen schnellere Erfolgserlebnisse. Es empfiehlt sich, Ideen modular umzusetzen, um sie dann rollend verändern oder aktualisieren zu können. Ganz wichtig ist die Etablierung einer Fehlerkultur, «failing forward» ist hier das Stichwort: Man macht schnell kleine Schritte und setzt erste Massnahmen um, lernt laufend aus den gemachten Fehlern, nimmt die nötigen Anpassungen vor und geht weiter.

9. **Digitalisierung der Kundenbeziehung:** Hierhin gehört sämtliche Kommunikation nach aussen, die Ausarbeitung einer angepassten Marketing-Strategie, die Schaffung neuer Vertriebskanäle, die Entwicklung neuer Kundenerlebnisse. Bereits gewonnene Daten können für weiterführende Analysen und neue Kundenerlebnisse genutzt werden.
10. **Evaluierung:** Schliesslich werden die gesetzten Ziele & KPIs überprüft. Neue Technologien und Wettbewerber sollen dabei stets im Auge behalten werden, denn: Eine digitale Transformation ist ein fortlaufender, zirkulärer Prozess, der ständig aktuellen Entwicklungen angepasst werden muss.

## 5. Literaturempfehlungen & weiterführende Links

Heike Gündling: Next Generation Real Estate: Innovation und digitale Trends, Frankfurt School Verlag, ISBN 978-3956470967

Andreas Moring, Lukas Maiwald, Timo Kewitz: Bits and Bricks: Digitalisierung von Geschäftsmodellen in der Immobilienbranche, Springer Gabler, ISBN 978-3658193867

Daniel Schallmo, Andreas Rusnjak, Johanna Anzengruber et al: Digitale Transformation von Geschäftsmodellen: Grundlagen, Instrumente und Best Practices (Schwerpunkt Business Model Innovation), Springer Gabler, ISBN 978-3658123871

Oliver Gassmann, Philipp Sutter: Digitale Transformation im Unternehmen gestalten. Zühlke Verlag, ISBN 978-344644678-6

Ernst & Young: Digitalisierungsstudie zur Immobilienbranche in der Schweiz  
[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-digitalisierungsstudie-immobilienbranche-schweiz-april-2019/\\$FILE/ey-digitalisierungsstudie-immobilienbranche-schweiz-april-2019.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-digitalisierungsstudie-immobilienbranche-schweiz-april-2019/$FILE/ey-digitalisierungsstudie-immobilienbranche-schweiz-april-2019.pdf)

Deloitte: Digitale Zukunftsfähigkeit. Wie wappnen sich Unternehmen für die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung? <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/consumer-business/ch-de-cip-swiss-transformation.pdf>

Matthias Zacher Manager Research & Consulting, IDC Central Europe GmbH: SWISS IT 2018: Wo stehen Schweizer Unternehmen bei der Digitalisierung und Automatisierung ihrer IT und ihrer Geschäftsprozesse?  
<https://www.swisscom.ch/de/business/enterprise/downloads/digitalisierung/db003-swiss-it-digitalisierung-automatisierung.html>

### **Kontaktieren Sie uns:**

Besuchen Sie  
[archilyse.com](http://archilyse.com) oder  
schicken Sie uns eine  
Nachricht an  
[contact@archilyse.com](mailto:contact@archilyse.com)

©2020 Archilyse  
All rights reserved.