



**EIN EINBLICK
IN DIE TRANS-
FORMATIONS-
STUDIE
2023**



Ein Einblick in die Transformationsstudie 2023

In einer Welt, die sich durch fortlaufende technologische Entwicklungen, sich wandelnde Kundenerwartungen und die fortschreitende Globalisierung beständig verändert, stehen Unternehmen vor der Herausforderung, ihre Position im Wettbewerb zu behaupten und auszubauen. In diesem Kontext wählen viele Organisationen den Pfad der Transformation, um ihre Systeme zu optimieren und besser auf Kundenbedürfnisse einzugehen. Eine digitale Transformation kann jedoch komplex sein und eigene Schwierigkeiten mit sich bringen, die von den Unternehmen und insbesondere ihren Führungskräften bewältigt werden müssen.

Die im Jahr 2023 von Natuvion und NTT Data Business Solution durchgeführte Transformationsstudie widmet sich genau diesen komplexen Fragen. Dazu wurden 630 AbteilungsleiterInnen und TopmanagerInnen aus 600 mittelständischen bis großen Unternehmen aus neun verschiedenen Ländern befragt. Ziel der Studie war es herauszufinden, welche Hürden während der letzten Transformation im Unternehmen am höchsten waren, welche Erfahrungen gesammelt wurden und was sie in zukünftigen Vorhaben anders angehen würden.

Das vorliegende White Paper bietet eine Zusammenfassung der Ergebnisse dieser Studie. Es beleuchtet Schlüsselaspekte wie die Motivation hinter den Transformationsprozessen, die strategische Vorbereitung, die praktische Umsetzung sowie Entscheidungsfindung, gewonnene Erkenntnisse und die Anforderungen, die die Zukunft an Unternehmen stellt.

Inhalt

1. Allgemeines	2
2. Motivation	2
3. Entscheidungsprozess	3
4. Vorbereitung	4
5. Umsetzung	6
6. Erfahrung	7
7. Anforderungen an die Zukunft	8
8. Fazit	9

1. Allgemeines

An der Transformationsstudie beteiligten sich 600 mittelständische bis große Unternehmen aus den folgenden Ländern: Deutschland, die Schweiz, Österreich, Dänemark, Schweden, Finnland, Norwegen, Großbritannien und die USA. Im Rahmen der Studie wurden 630 Führungskräfte interviewt. Diese gaben Auskunft zu den Transformationsprojekten, die entweder aktuell in ihren Betrieben stattfinden oder innerhalb der vergangenen zwei Jahre stattgefunden haben. In jedem teilnehmenden Land wurden circa 50 bis 110 Führungspersonen zu verschiedenen Themen befragt. Die Befragung erstreckte sich über Bereiche wie die Beweggründe für das Transformationsprojekt, Vorbereitungsmaßnahmen, Durchführung, Entscheidungsfindung während des Projekts, gesammelte Erfahrungen und Anforderungen, die sie an zukünftige Projekte stellen würden.



2. Motivation

Im einleitenden Abschnitt der Studie wurden die Teilnehmenden aufgefordert, die Beweggründe hinter ihren digitalen Transformationsprojekten darzulegen.

Dabei erwähnten 46%, dass organisatorische Veränderungen oder eine Restrukturierung den Hauptantrieb bildeten. Weitere 36% zielten auf eine Senkung der Betriebskosten und eine Verbesserung des Kundenservices ab.

Speziell in der DACH-Region standen Kosteneinsparungen und organisatorische Umgestaltungen im Vordergrund, während in den USA und Großbritannien die Optimierung des Kundenservices neben organisatorischen Anpassungen besonders betont wurde.

Ungefähr 20% der Unternehmen nannten als Beweggründe auch ein gesteigertes Bedürfnis nach Flexibilität und Innovationskraft. Besonders in den DACH-Regionen, den nordischen Ländern (Dänemark, Schweden, Finnland, Norwegen)

und Großbritannien wurde Kostensenkung als kritisch erachtet, was teilweise auf wirtschaftliche Spannungen im Zusammenhang mit dem Ukraine-Krieg zurückzuführen ist.

Die Befürchtungen, dass ohne eine Transformation zu hohe Kosten, langwierige Anpassungsprozesse, verzögerte Geschäftsentscheidungen und eine mangelnde Kompatibilität mit neuester Technologie entstehen könnten, waren in allen Regionen präsent.

Abschließend wurden die Teilnehmenden nach ihren Schätzungen bezüglich der Projektkosten befragt. Dabei rechneten 58% mit Ausgaben von bis zu einer Million, während 42% von einem Budget von über einer Million ausgingen. Etwa 30% hatten höhere Kosten eingeplant als zunächst vermutet. Es scheint ein direkter Zusammenhang zwischen der Größe der Unternehmen und dem jeweiligen Budget für solche Projekte zu bestehen, mit höheren Budgets bei großen Unternehmen.



3. Entscheidungsprozess

In diesem Teil der Befragung wurden die Teilnehmenden gebeten, Auskunft über die Initiatoren ihres Transformationsprojekts zu geben. Häufig wurden dabei das Topmanagement und die IT-Abteilungen als wichtige Anstöße für den Beginn der Projekte genannt. Zudem wurde festgestellt, dass Vorstände und Geschäftsleitungen sich zunehmend mit den IT-bezogenen Aspekten des Projektes auseinandersetzen.

Auch während der Transformation behielten sowohl die Geschäftsführungen als auch die IT-Abteilungen ihre Rolle als Haupttreiber des Wandels bei. Zusätzlich zeigten Fachabteilungen wie das Finanz- und Personalwesen ein gesteigertes Engagement, um den Prozess aktiv voranzutreiben.

Darüber hinaus wurde die Risikobereitschaft der Teilnehmenden thematisiert. 28% der Befragten äußerten die Bereitschaft, höhere Risiken einzugehen, wenn diese einen schnelleren und größeren Erfolg versprachen. In der nordischen Region lag dieser Anteil sogar bei bis zu 36%. Die Mehrheit der Befragten (48%) bevorzugte allerdings Sicherheit gegenüber Risiko. Besonders auffällig war dies in den USA (69%) und Großbritannien (54%). Eine Erklärung hierfür könnte in der bevorzugten Methode und eingeplanten Zeit des Migrationsverfahrens liegen: Sowohl in den USA als auch in Großbritannien griff man häufig auf die Brownfield-Methode zurück und plante weniger Zeit für das Transformationsprojekt ein als die nordischen und DACH-Regionen.



4. Vorbereitung

In diesem Umfragesegment wurden die Teilnehmenden zunächst gefragt, ob sie im Zuge des Projektes den ERP-Anbieter gewechselt hatten. Eine Minderheit von 25% bestätigte einen solchen Wechsel, während die Mehrheit beim bisherigen Anbieter verblieb. Bei der Erfolgseinschätzung des Projekts äußerten sich die Befragten positiv; insbesondere diejenigen ohne Anbieterwechsel zeigten eine höhere Zufriedenheit und berichteten, mehr Projektziele erreicht zu haben als diejenigen mit Wechsel.

Des Weiteren wurde die Frage nach einem Plattformwechsel gestellt, wobei die meisten Teilnehmenden einen Umstieg auf Cloud-Dienste angaben. In den USA lag die Quote bei beachtlichen 81%, in den DACH-Regionen und Großbritannien über 50%. Lediglich 20% verneinten einen solchen Wechsel, was den Trend hin zur Cloud verdeutlicht.

Bezüglich der Projektmanagementmethoden zeigte sich, dass 74% der Unternehmen agile Ansätze bevorzugten, darunter 38% eine Kombination aus Wasserfall- und agilen Methoden und 36% ausschließlich agile Methoden. Die reine Wasserfall-Methode war mit 16% weniger verbreitet.

Als größte Herausforderungen nannten die Firmen die Komplexität des Gesamtprojekts und das Management der Personalressourcen, letzteres begründet durch den Fachkräftemangel und den damit verbundenen Koordinierungsaufwand.

Bei maximal tolerierbaren Betriebsunterbrechungen gaben fast die Hälfte der Teilnehmenden an, nur einige Stunden Ausfall bewältigen zu können; 19% konnten sich sogar keine Unterbrechung leisten. Entsprechend planten viele für das Projekt nur ein kurzes Zeitfenster, etwa ein Wochenende.

Hinsichtlich des Systemalters zeigte sich, dass die meisten zu transformierenden Systeme ein Alter von 6 bis 10 Jahren aufwiesen. Insbesondere in Großbritannien, den USA und den nordischen Ländern fanden sich jüngere Systeme, während in der DACH-Region tendenziell ältere Systeme von über 10 Jahren vorherrschten.

Bei der Art der Transformation entschieden sich 50% für einen schrittweisen Ansatz, insbesondere in den USA und den nordischen Ländern, wo ein niedrigeres Risiko oder eine ausgewogene Risikoverteilung präferiert wurde. 43% präferierten eine stufenweise Transformation in größeren Etappen, dies vor allem in den DACH-Regionen und Großbritannien, wo man entweder höheres Risiko akzeptierte oder ebenfalls eine Balance suchte. Ein Big Bang wurde von 10% der befragten Unternehmen realisiert.

Zur Dauer der Transformation, einschließlich Vorbereitung, Umsetzung und Nachbearbeitung, benötigten die Unternehmen im Schnitt ein bis zwei Jahre. Die USA und Großbritannien waren häufig schneller, die DACH-Region nahm durchschnittlich mehr Zeit in Anspruch, was möglicherweise mit dem vergleichsweise höheren Alter der Computeranlagen zusammenhängt.



5. Umsetzung

In diesem Teil der Studie standen die wesentlichen technischen und organisatorischen Maßnahmen des Projektes im Fokus. Die drei wichtigsten technischen Schritte, übergreifend für alle Regionen, waren die Sicherstellung der Datenqualität, die Analyse bestehender Systeme sowie deren Verbesserung.

Auf der organisatorischen Seite lag das Augenmerk auf dem Aufbau neuer Kompetenzen unter den Mitarbeitenden, der Handhabung von Datenqualitätsproblemen, der Bewältigung von Ressourcenknappheit und dem Umgang mit mangelnder Erfahrung in der Leitung großer Projekte.

Die Umfrage erkundete auch, welche Transformationsmethoden von den Unternehmen bevorzugt wurden:

- Die Brownfield-Methode, bei der vorhandene Prozesse und Daten in ein neues System migriert werden
- die Greenfield-Methode, die einen kompletten Neustart auf einem neuen System bedeutet
- die Selective Data Transition, bei welcher nur ausgewählte Daten transferiert werden

32% entschieden sich für Brownfield, wobei dies vor allem Firmen in den USA favorisierten. Für den vollständigen Neuanfang mittels Greenfield-Methode entschieden sich 27%, vorwiegend Unternehmen in der nordischen Region und Großbritannien. 21% wählten die Selective Data Transition, während der Rest eine Kombination aus diesen Methoden bevorzugte.

Bezüglich des Datenschutzes und dem Umgang mit historischen Daten gaben mehr als 50% der Teilnehmenden an, dass Datenschutzmaßnahmen positive Nebeneffekte neben den Hauptzielen darstellen würden. 39% sahen Datenschutz nicht als Hauptantriebskraft, und für 10% spielte er keine Rolle.

Ein Großteil der Unternehmen nutzte das Transformationsprojekt zur Bereinigung ihrer Datenbasis. Das bedeutete das Löschen veralteter oder unnötiger Daten von alten Systemen oder deren Archivierung. Hierbei gilt es zu beachten, dass das Belassen von Daten auf älteren Systemen von ExpertInnen als kostspielig und risikobehaftet eingestuft wird.



6. Erfahrung

Im vorletzten Teil der Befragung wurden die Führungskräfte gebeten, unerwartete Herausforderungen zu beschreiben, mit denen sie und ihre Unternehmen während des Transformationsprojekts konfrontiert waren. Bei vielen Regionen stand der Mangel an erforderlichen Kompetenzen bei den Mitarbeitenden ganz oben auf der Liste der Herausforderungen. Darüber hinaus stellten Ressourcenknappheit, Probleme mit der Datenqualität und ein Defizit an Erfahrung im Management sowie in der Organisation von Großprojekten signifikante Hindernisse dar. Diese Erkenntnisse lassen darauf schließen, dass viele Unternehmen die Komplexität des Transformationsprojektes unterschätzten.

In einer weiterführenden Evaluierung sollten die Teilnehmenden ihre Projekte rückblickend beurteilen und ein Resümee ziehen. 46% der Befragten äußerten, dass sie im Rückblick mehr Ressourcen benötigt hätten als ursprünglich geplant. 38% erkannten, dass sie zusätzliche Zeit für das Projekt hätten einkalkulieren müssen, und 32% merkten an, dass eine frühere Auseinandersetzung mit der Thematik und die schnellere Bestimmung entscheidender Akteure sinnvoll gewesen wären.

28% der Teilnehmenden gaben an, sie hätten den Change-Prozess anders oder besser gestalten sollen – diese Ansicht war in den USA besonders stark vertreten. Außerdem meinten 26%, dass eine Konzentration auf die wichtigsten Prozesse vorteilhafter gewesen wäre.

Ein Einblick in die Transformationsstudie 2023

Bei der Frage nach den größten Erfolgen, die sich aus der Durchführung der Transformation ergaben, nannten viele Unternehmen aus allen Regionen eine Effizienzsteigerung als einen ihrer Haupterfolge. Kostensenkungen wurden ebenfalls häufig erwähnt. Zusätzlich gehörten eine erhöhte Transparenz und verbesserte Innovationsfähigkeit zu den wesentlichen Erfolgen, die von den Unternehmen aller Regionen berichtet wurden.

Bei der Erörterung der Anpassungsgeschwindigkeit von Systemen in der Zukunft gaben 32% der Befragten an, dass eine Umstellungszeit von 3 bis 6 Monaten angemessen sei. Einen noch kürzeren Zeitraum von 1 bis 3 Monaten präferierten 34% der Teilnehmenden. Diese Angaben verdeutlichen den Bedarf an IT-Systemen, die sich zügig anpassen lassen.

Abschließend zielte die Befragung darauf ab, den Einfluss der damaligen politischen und wirtschaftlichen Entwicklungen auf die Transformationsprojekte zu ermitteln. Es wurde festgestellt, dass 35% der Projekte zeitlich vorverlegt oder in ihrer Priorisierung angepasst wurden. Doch betonten 29% der Befragten, dass dies nicht durch die aktuelle politische Situation bedingt war. Bei 19% der Projekte kam es zu Verzögerungen oder sie wurden gänzlich abgesagt.



7. Anforderungen an die Zukunft

Zum Abschluss der Umfrage wurden die Teilnehmenden danach gefragt, inwiefern sie ihre Transformationsziele verwirklichen konnten. 63% bejahten dies vollständig, während 36% angaben, ihre Ziele zumindest teilweise erreicht zu haben. Nur 1% mussten einräumen, ihre gesteckten Ziele nicht erfüllt zu haben. Die USA führten mit einer Erfolgsquote von 82% das Feld an und lagen damit an der Spitze der Statistik. Großbritannien und die nordische Region nahmen mit Platz zwei und drei ebenfalls vordere Ränge ein, während die DACH-Region mit 55% den letzten Platz belegte.

8. Fazit

Zusammenfassend kann gesagt werden: Die Studie offenbart, dass Unternehmen während ihrer digitalen Transformationsprozesse vielfältigen Herausforderungen begegnen. Dazu zählen vor allem eine unzureichende Vorbereitung und ein begrenztes Angebot an qualifizierten BeraterInnen sowie ein Mangel an fachkundigem Personal. Zudem sehen sich Unternehmen mit einem verengten Zeitfenster für Betriebsunterbrechungen konfrontiert, die es zu minimieren galt. Trotz dieser Schwierigkeiten ist es der Mehrheit der befragten Firmen gelungen, ihre gesteckten Ziele zu erreichen und dabei insbesondere durch Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparungen positive Ergebnisse zu erzielen. Die Studie macht deutlich, dass die erfolgreiche Bewältigung des digitalen Wandels eine ausgewogene Reaktion auf diese diversen Hindernisse erfordert und jene Organisationen, die sich effektiv anpassen können, letztlich von signifikanten Verbesserungen profitieren.