

# Geheimnisse einer erfolgreichen digitalen Transformation

Erfolgreiche Modernisierungsinitiativen von Unternehmen beginnen mit der Fähigkeit, die Unternehmenskultur zu verändern und die richtigen Transformationspartner zu finden

[Beginnen](#) →

## Erfolgreiche digitale Transformationen stellen die strategischen, operativen und geschäftlichen Faktoren der Modernisierung in den Vordergrund

Die digitale Transformation und die Modernisierung von Unternehmen sind von wesentlicher Bedeutung für den Aufbau eines flexiblen Geschäftsmodells, das sich an veränderte Geschäftsbedingungen anpassen kann. Der Erfolg von Modernisierungsinitiativen ist jedoch alles andere als eine Selbstverständlichkeit. Die meisten Modernisierungsversuche scheitern. Erfolgreiche Unternehmen beschreiten den Weg der Modernisierung auf verschiedene Weise – Investitionen in moderne digitale Technologien sind lediglich einer von vielen Aspekten des Erfolgs. Werden die anderen wichtigen Bestandteile erfolgreicher Modernisierungsinitiativen außer Acht gelassen, ist der Misserfolg vorprogrammiert. Diese Studie untersucht, wie erfolgreiche Unternehmen Initiativen für Modernisierung oder digitale Transformation umsetzen und welche geschäftlichen Vorteile sich aus der Zusammenarbeit mit den richtigen Partnern, aus wohlüberlegten Investitionsentscheidungen und der Einführung moderner organisatorischer Prozesse ergeben.

### Die wichtigsten Ergebnisse



Selbst bei unternehmerischem Modernisierungserfolg sind die richtigen Talente nur schwer zu bekommen. Erfolgreiche Unternehmen rekrutieren, investieren in sachkundiges Personal, binden ihre Mitarbeiter:innen und greifen bei Bedarf auf verlässliche Partner zurück.



Für 81 % der Entscheidungsträger sind die Fähigkeiten und Kompetenzen verlässlicher Partner genauso wichtig oder sogar wichtiger für den Erfolg als die bereitgestellten Technologielösungen.



Die Modernisierung ist kein Prozess, der einmal implementiert wird und dann fertig ist. Die Entscheidungsträger werten die kontinuierliche Verbesserung (81 %) und ein zugeordnetes Budget (71 %) als wesentliche Faktoren für den Erfolg.

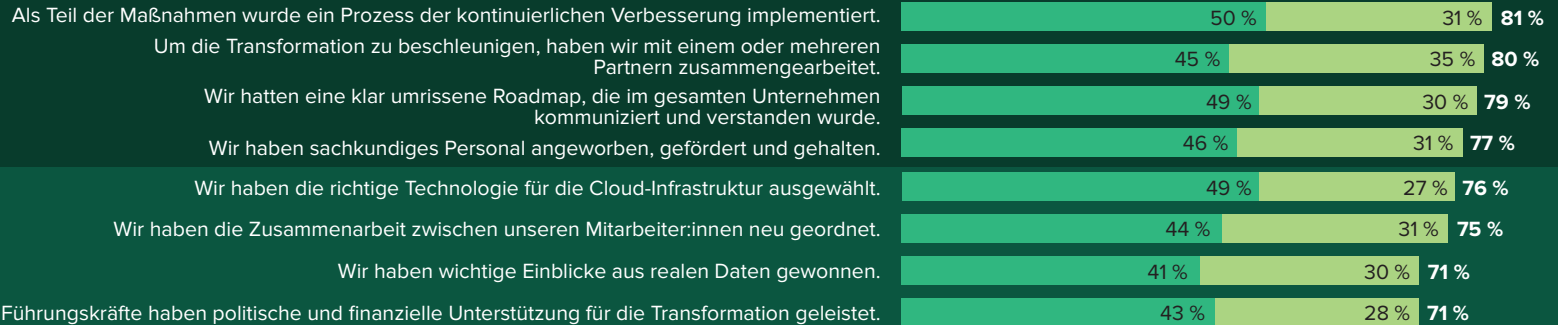
## Kommunikation, kontinuierliche Verbesserung und qualifizierte Fachkräfte treiben den Modernisierungserfolg voran

Der Erfolg von Modernisierungsinitiativen basiert viel mehr auf dem Zusammenwirken der richtigen Mitarbeiter:innen, Partner und Strategien als auf bestimmten technologischen Entscheidungen. Forrester untersuchte die Praktiken von Unternehmen mit gelungenen Modernisierungen. Hier sprangen zwei Faktoren besonders ins Auge: 1) die Zusammenarbeit mit Partnern und 2) das Anwerben, Fördern und Halten von sachkundigem Personal.

Die Befragten werteten die Zusammenarbeit mit fähigen Partnern, eine klar umrissene Roadmap und die richtigen Mitarbeiter:innen als wichtiger für den Modernisierungserfolg als die Wahl der richtigen Cloud-Infrastruktur. So erklärten 86 % der Befragten, dass die Kultur und Strategie ihres Unternehmens genauso wichtig oder sogar wichtiger für den Modernisierungserfolg war als die gewählte Technologie.

### „Wie wichtig waren die nachgenannten Punkte jeweils für den Erfolg Ihres Unternehmens bei der Modernisierung/ digitalen Transformation?“

● Sehr wichtig    ● Entscheidend



## Erfolgreiche Organisationen stellen das Unternehmen in den Mittelpunkt der definierten Roadmap

Der erste Schritt auf dem Weg zu einer erfolgreichen Modernisierung ist die Definition, wie der Erfolg sich äußern soll. Dadurch wird der Blick für eine geschäftsorientierte Denkweise geschärft. Befragt nach den wichtigsten Zielen der Modernisierung nennen Entscheidungsträger erfolgreicher Organisationen unter den Top 4 der Geschäftsziele von Modernisierungsinitiativen die verbesserte Kundenerfahrung, die verbesserten Erkenntnisse aus Daten sowie die verbesserte Kundenbindung. Technologische Ziele, wie etwa eine verringerte technische Schuld, und operative Ziele, zum Beispiel kurzfristige Kosteneinsparungen, stehen bei erfolgreichen Organisationen weiterhin auf dem Plan, sind aber nicht die Grundlage einer erfolgreichen Strategie und haben eine dementsprechend niedrigere Priorität.



**Weniger als 1 % der Entscheidungsträger betrachten kurzfristige Kosteneinsparungen als Top-Priorität für die Modernisierung.**

### „Welches sind die wichtigsten Ziele der Modernisierung/Transformation in Ihrem Unternehmen?“

● Unternehmensziele   ● Operative Ziele   ● Technologische Ziele

#### WICHTIGSTE ZIELE

- 1 Bessere Kundenerfahrungen
- 2 Verbesserung der Erkenntnisse aus Daten oder der Business Intelligence
- 3 Höhere Agilität der IT
- 4 Stärkere Kundenbindung
- 5 Verbesserte Sicherheit für digitale Funktionen und Infrastruktur

#### UNWICHTIGSTE ZIELE

- 1 Verringerte technische Schuld bezüglich der aktuellen Anwendungen
- 2 Zerlegung monolithischer Anwendungen und Möglichkeit für einzelne Teams, Anwendungen unabhängig freizugeben
- 3 Erzielung kurzfristiger Kosteneinsparungen
- 4 Verbesserte Mitarbeiterproduktivität
- 5 Verbesserte Wiederverwendbarkeit von technischen Komponenten oder Unternehmensdiensten (z. B. über APIs, Microservices)

## Der Ausgleich zwischen einem zugewiesenen Transformationsbudget und der funktionsübergreifenden Entscheidungsfindung ist entscheidend für den Erfolg

Eine wirksame Modernisierungskultur und -strategie baut auf einer starken Führung auf, einschließlich der Unterstützung und Beratung durch die Vorstandsebene, sowie, was am wohl wichtigsten ist, einem zugewiesenen Budget für die Durchführung von Transformationen. Entscheidungsträger in erfolgreichen Organisationen berichten von einem funktionsübergreifenden Transformationsprozess, der Stakeholder aus dem gesamten Unternehmen in die Modernisierungsinitiativen einbindet. Für die Vorstandsebene veranschaulichten die Befragten den Wert der Maßnahmen durch eine Vielzahl kundenorientierter Geschäftskennzahlen, insbesondere Kundenfeedback, sowie Kennzahlen für Fortschritt und Geschwindigkeit der Transformation.

Bei der Mehrheit der erfolgreichen Unternehmen wurden Entscheidungen funktionsübergreifend getroffen und ein eigenes Budget für die digitale Transformation zugewiesen.

## „Wie hat Ihr Unternehmen das Modernisierungs-/ Transformationsprogramm finanziert?“

Zugewiesenes Budget für die digitale Transformation 71 %

Technologiebudget 56 %

LOB-Budget 39 %

Zugewiesenes Budget für Innovationsmaßnahmen und/oder Innovation Lab 23 %

Kosteneinsparungen durch andere abgeschlossene Projekte 20 %

Direkte Umsätze aus von der Modernisierung beeinflussten Produkten und Dienstleistungen 9 %

Umwidmung der Finanzierung aus gestrichenen Projekten oder geschlossenen Rechenzentren 6 %

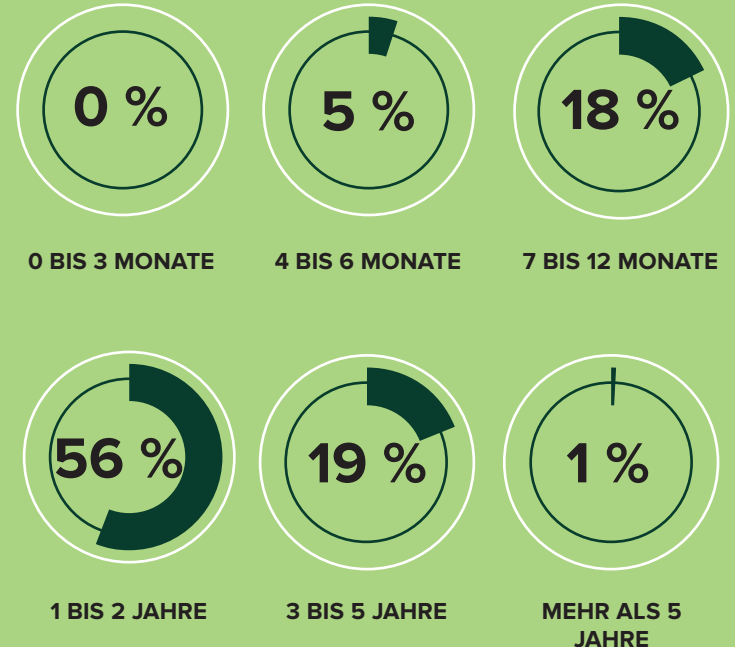
## Auch erfolgreiche Unternehmen müssen Herausforderungen beim Modernisierungsprozess bewältigen

Der Erfolg einer Modernisierung des Unternehmens vollzieht sich nicht über Nacht und birgt einige Herausforderungen. Die Mehrheit der Befragten (76 %) konnten den Geschäftswert durch die Modernisierung ihres Unternehmens frühestens nach 12 Monaten aufzeigen.

Selbst perfekt geplante Transformationsinitiativen werden Herausforderungen begegnen, die jedoch dank eines soliden Unterbaus überwindbar sind. Bei guter Vorbereitung können Organisationen ihre Maßnahmen entsprechend anpassen. Personalmangel und fehlende Unterstützung durch die Führungsebene, unternehmensinterne Skepsis gegenüber Veränderungen und falsche Prioritäten bei der Transformation wurden von den erfolgreichen Unternehmen eher selten als Hemmnis genannt.

Wir haben festgestellt, dass sich die anfänglichen Investitionen in eine ausgerichtete Unternehmenskultur und Kommunikation für die digitale Transformation auch bei technologischen Herausforderungen ausgezahlt haben.

„Wie lange dauerte es in etwa vom Start des Transformations-/Modernisierungsprozesses, bis der Geschäftswert offenkundig wurde?“



## Ein nachhaltiger Erfolg bei der digitalen Transformation setzt ein anhaltendes Bekenntnis zum Change Management voraus

Der Erfolg bei der Modernisierung führt nicht unbedingt dazu, dass Unternehmen auf Dauer florieren. Unternehmen können eine einzelne Modernisierungsinitiative umsetzen, aber eine echte digitale Transformation fordert den anhaltenden Einsatz für kontinuierliche Veränderungen. Nur 46 % der Entscheidungsträger setzten die Initiativen im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses um. War dies der Fall, wurde dies als Hauptgrund für den Erfolg des Unternehmens gewertet. Die Modernisierung von Unternehmen ist kein Prozess, der einmal implementiert wird und fertig.

„Welche der folgenden Aussagen beschreibt am besten die Initiativen zur digitalen Transformation und Modernisierung in Ihrem Unternehmen?“



Ein kontinuierlicher unternehmensweiter Prozess der fortlaufenden Veränderung und Verbesserung



Eine eigenständige unternehmensweite Initiative



Eigenständige Initiativen mit Folgemaßnahmen (z. B. einzelne Projekte, Produkte und Erfahrungen)



Ad-hoc-Initiativen ohne geplante Folgemaßnahmen oder fortlaufende Verbesserung

## Eine leistungsstarke Geschäftsanalytik beflügelt den Transformationserfolg

Fortlaufende Verbesserungen gehen Hand in Hand mit der Fähigkeit, Daten zu sammeln, Erfolg zu messen und fundierte Entscheidungen zu treffen. Ein gutes Erfassungsprogramm für operative Daten und eine robuste Datenkultur sind für den anhaltenden Erfolg der digitalen Transformation unerlässlich. Dies ist jedoch keine leichte Aufgabe. Besonders hoch entwickelte Unternehmen grenzen sich jedoch so von denen ab, die eine einzige erfolgreiche Initiative durchführen. Die von den Entscheidungsträgern genannten wichtigsten Herausforderungen waren die Unfähigkeit des Unternehmens, während des Transformationsprozesses auf neue Daten zu reagieren und Anpassungen vorzunehmen, sowie das Herausarbeiten des erhaltenen Wertes. Das Fundament einer erfolgreichen Transformationsinitiative bilden die Definition einer wirksamen Strategie und das Zusammenbringen der richtigen Kultur und Infrastruktur. Im nächsten Schritt folgen die Datenanalyse und der Erkenntnisgewinn daraus sowie das Vornehmen von Verbesserungen.

### „Welche der folgenden Punkte stellte für Ihr Unternehmen während der Modernisierung/Transformation die größte Herausforderung dar?“

#### GRÖSSTE HERAUSFORDERUNG

- 1 Unfähigkeit, während des Transformationsprozesses auf neue Daten zu reagieren und Anpassungen vorzunehmen
- 2 Herausarbeiten des erhaltenen Wertes
- 3 Technologie, die nicht wie erwartet/versprochen funktioniert
- 4 Nichterfüllung vertraglicher Pflichten durch Implementierungspartner
- 5 Fehlendes Budget

#### GERINGSTE HERAUSFORDERUNG

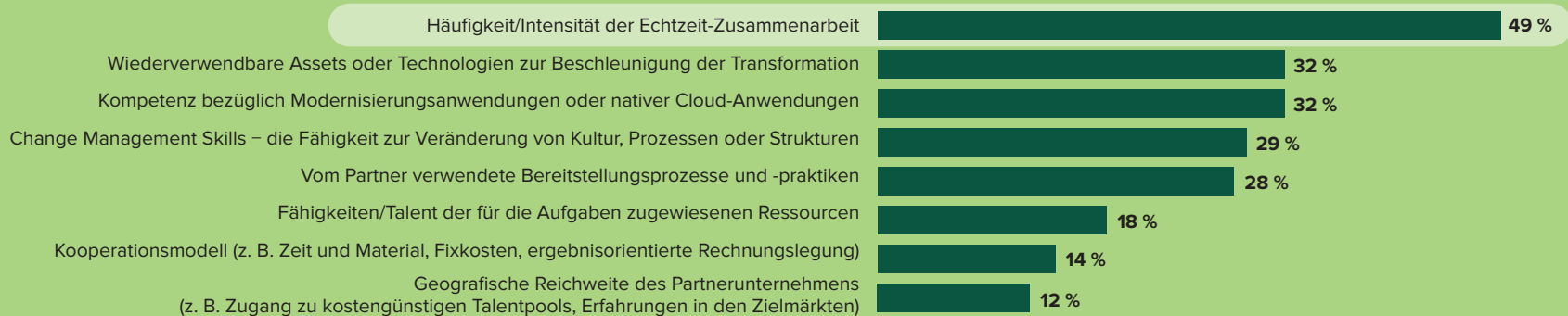
- 1 Personalmangel
- 2 Mangelnde Unterstützung der Geschäftsführung
- 3 Widerstand im Unternehmen gegen Änderungen
- 4 Priorisierung der falschen Aspekte des Transformationsprozesses
- 5 Gegenwind aus dem mittleren Management



## Ganzheitlicher Ansatz durch die Zusammenarbeit mit Partnern

Um durch die Untiefen der Modernisierung von Unternehmen zu navigieren, entscheiden sich erfolgreiche Unternehmen für verlässliche Partner, die ihnen zur Seite stehen. Von Integratoren, Designagenturen, Agile Coaches und Anbietern von Cloud-Lösungen erwarten erfolgreiche Unternehmen mehr als nur die Bereitstellung von Technologien: Sie suchen einen echten Kollaborationspartner. Für Entscheidungsträger ist die Häufigkeit der Zusammenarbeit in Echtzeit die wichtigste Fähigkeit eines verlässlichen Partners. Firmen benötigen einen Partner, der wirklich liefern kann. Für 81 % der Entscheidungsträger sind Fähigkeiten und Kompetenz ihrer Technologiepartner wichtiger als die von diesen bereitgestellten Lösungen. Die richtigen Mitarbeiter:innen und die richtige Unternehmenskultur sind der Schlüssel. Es ist oftmals jedoch schwer, sie zusammenzubringen. Ein fähiger Partner kann erforderliche Kompetenz- und Kulturlücken im Unternehmen schließen.

### „Wenn Sie an Ihre Partner denken, wie etwa Integratoren, Designagenturen, Agile Coaches und Anbieter von Cloud-Lösungen, welche Fähigkeiten haben Ihrer Ansicht nach am meisten zum Erfolg Ihrer Modernisierungs-/ Transformationsinitiativen beigetragen?“



## Die geschäftlichen Vorteile von Transformationen

Modernisierungsinitiativen von Unternehmen sind schwierig, aber es gibt reale, quantifizierbare Vorteile für Unternehmen, die die Herausforderungen bewältigen. Erfolgreiche Unternehmen haben den Vorteil, anpassungsfähiger, effizienter und kundenorientierter zu sein. Diese Unternehmen legen bei der Entwicklung ihrer Modernisierungsstrategie den Schwerpunkt auf die Geschäftsziele und profitieren im Ergebnis sowohl von geschäftlichen Vorteilen als auch in hohem Maße von technologischen und betrieblichen Vorteilen. Zu den wichtigsten Vorteilen zählen eine höhere Agilität der IT (76 %), eine bessere Kundenerfahrung (CX) (74 %), eine höhere Mitarbeiterproduktivität (72 %) und verbesserte Erkenntnisse aus Daten (72 %).

## Die Vorteile erfolgreicher Modernisierungen/ Transformationen



**3,3 %**

Durchschnittliche Umsatzsteigerung



**13,4 Punkte**

Durchschnittlicher Anstieg des Net Promoter Score<sup>SM</sup> 1



**1,9 %**

Durchschnittliche Verbesserung der Kundenbindung



**4,3 %**

Durchschnittliche Senkung der IT-Gesamtkosten



**10,3 %**

Durchschnittliche Verkürzung der Zeit bis zur Markteinführung

## Fazit

Bei der Planung und Ausführung von Transformationsinitiativen für Ihr Unternehmen fördern Sie echte Transformation mit echtem Geschäftswert, wenn Sie Folgendes beherzigen:

**Nutzen Sie eine breite Herangehensweise für den Ausbau des Portfolios an Fähigkeiten.** Die Fähigkeiten, die erforderlich sind, um eine Transformation anzustoßen und in Gang zu halten, werden immer Mangelware sein. Sie benötigen Zeit, um sie zu entwickeln oder zu rekrutieren. Talentierte Partner können Wissenslücken auffüllen, Wissen vermitteln, interne Talente coachen und ihre Verfügbarkeit an die Anforderungen anpassen.

**Legen Sie das Hauptaugenmerk auf Anwendungen für Kunden und solche, bei denen es auf Schnelligkeit ankommt.** Aufgrund der gesammelten Erfahrungen der Unternehmen, die eine erfolgreiche Transformation gestemmt haben, empfiehlt es sich, Prioritäten bei der Modernisierung von auf Kunden gerichtete Anwendungen und Arbeitslasten sowie bei neuen Funktionen zur Förderung des Geschäftswerts zu setzen. In diesen Bereichen winkt die größte Kapitalrendite.

**Stimmen Sie die Transformationsmaßnahmen auf die Geschäftsziele ab.** Der Vergleich der von den Entscheidungsträgern erhofften Vorteile der Modernisierung mit den tatsächlichen Ergebnissen offenbart, dass die Modernisierungsziele im Wesentlichen erreichbar sind. Obwohl operative und technologische Verbesserungen nicht im Vordergrund stehen, werden auch diese Vorteile erzielt.

**Planen Sie mit einem Zeithorizont von 12 bis 18 Monaten, aber gehen Sie davon aus, dass Sie auf diesem Weg Anpassungen vornehmen müssen.** Sie sollten bei den erfolgreichsten Transformationsmaßnahmen vor der Hälfte der Wegstrecke, also spätestens nach 9 Monaten, Anzeichen für einen Erfolg oder Misserfolg sehen, wobei frühzeitige Anzeichen bereits nach 6 bis 12 Monaten sichtbar werden sollten. Nutzen Sie häufige Feedback-Schleifen, um Blockaden zu identifizieren und entsprechende Abhilfemaßnahmen zu ergreifen. Ist nach 18 Monaten kein Fortschritt in Sicht, wird es Zeit für tiefgreifendere Korrekturen.

### Projektleitung:

Josh Blackborow,  
Market Impact Consultant

### Forschungsbeitrag:

Forrester-Forschungsgruppe „Application Development and Delivery“

## Methodik

Dieser Opportunity Snapshot wurde von Thoughtworks in Auftrag gegeben. Für die Erstellung dieses Profils ergänzte Forrester Consulting diese Forschungsarbeit mit kundenspezifischen Fragen, die 409 Entscheidungsträgern für digitale Transformation und Modernisierung in Unternehmen, die erfolgreiche Initiativen zur Modernisierung oder digitalen Transformation abgeschlossen haben, gestellt wurden. Die kundenspezifische Umfrage wurde im Februar 2021 gestartet und abgeschlossen.

### ANMERKUNGEN

<sup>1</sup> Net Promoter und NPS sind eingetragene Marken und Net Promoter Score ist eine Marke von Bain&Company, Inc., Satmetrix Systems, Inc. und Fred Reichheld.

### INFORMATIONEN ZU FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting bietet unabhängige und objektive, auf Forschungsergebnisse gestützte Beratungsdienstleistungen und hilft Führungskräften dabei, ihre Organisation zum Erfolg zu führen. Die Beratungsdienste von Forrester reichen von kurzen Strategiesitzungen bis hin zu kundenspezifischen Projekten. Im direkten Austausch mit Ihnen unterstützen Forschungsanalytiker Sie mit ihrem Fachwissen bei Ihren spezifischen geschäftlichen Herausforderungen. Weitere Informationen finden Sie unter [forrester.com/consulting](https://forrester.com/consulting).

© Forrester Research, Inc. Alle Rechte vorbehalten. Jede unbefugte Vervielfältigung ist strengstens untersagt. Die Informationen basieren auf den besten verfügbaren Quellen. Die hier dargelegten Meinungen sind Momentaufnahmen und können sich ändern. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar und Total Economic Impact sind Marken von Forrester Research, Inc. Alle anderen Marken sind Eigentum ihrer jeweiligen Inhaber. Weitere Informationen finden Sie unter [forrester.com](https://forrester.com). [E-50118]

## Demografie

### LAND

USA (25 %)

Deutschland (25 %)

China (25 %)

Vereinigtes Königreich: (25 %)

### UNTERNEHMENSGRÖSSE

1.000 bis 4.999  
Mitarbeiter:innen (55 %)

5.000 bis 19.999  
Mitarbeiter:innen (35 %)

20.000 oder mehr  
Mitarbeiter:innen (11 %)

### BESCHÄFTIGUNGSEBENE DER BEFRAGTEN

Geschäftsführung (8 %)

Vice President (29 %)

Director (64 %)

### ABTEILUNG/POSITION

Op. Geschäft (35 %)

IT (34 %)

Produktentwicklung/  
Technologie (31 %)

The image features a dark, almost black background. In the center, the word "FORRESTER" is written in a white, serif, all-caps font. The text is slightly shadowed, giving it a three-dimensional appearance as if it's floating or attached to a surface. Behind the text, there is a complex, abstract pattern of glowing blue and white light. This pattern consists of numerous overlapping, semi-transparent cubes or rectangular prisms, some of which are illuminated from within, creating a sense of depth and movement. Interspersed among these geometric shapes are several bright, multi-pointed starburst or lens flare effects, which add a dynamic and ethereal quality to the overall composition. The lighting is primarily concentrated around the central text and the glowing geometric elements, leaving the surrounding space in deep shadow.

FORRESTER®