

NTT DATA Business Solutions

Transformations- studie 2025

Was Führungskräfte gerne
früher gewusst hätten



Die Studie

Im Rahmen einer strukturierten Befragung haben 909 Führungskräfte aus 14 Ländern Erfahrungen aus ihrer letzten Transformation geteilt.

Welche Herausforderungen im Rahmen ihrer Transformation haben die Befragten überrascht? Was würden sie heute anders machen? Wurden die gesetzten Ziele erreicht und falls nicht, warum? Die Ergebnisse von 909 Befragungen können Ihnen helfen, Ihre Transformation besser zu planen und Fehler zu vermeiden, die andere bereits gemacht haben.



Für einen besseren Lesefluss verwenden wir in unserer Studie das generische Maskulinum. Weibliche und weitere Geschlechteridentitäten sind dabei ausdrücklich eingeschlossen.

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

die große Transformationsstudie 2025 ist endlich da! Mit vielen interessanten Erkenntnissen, auf die ich im Vorfeld schon sehr gespannt war. Und da die Studie bereits zum vierten Mal in Folge durchgeführt worden ist, stellte sich mir die Frage: Gibt es neue Tendenzen? Haben große Unternehmen heute andere Motivationen, eine IT-Transformation durchzuführen? Welche neuen „Pain Points“ gibt es dabei?

Tatsächlich hat sich der Fokus von Unternehmen in den letzten Jahren verschoben: Während sie noch vor kurzem hauptsächlich versucht haben, die Folgen der Pandemie und die durch die Energiepreiskrise bedingte Inflation zu bewältigen, scheint sich das Augenmerk jetzt auf andere Aspekte zu richten: Die IT-Transformation soll vornehmlich dazu dienen, die eigene Organisation zukunftsfit zu machen. Davon profitiert – sogar noch stärker als in den Jahren zuvor – die Entwicklung hin zur Cloud.

Beim Thema Datenqualität dagegen hat sich erstaunlich wenig geändert. Immer noch sind viele Unternehmen enttäuscht und besorgt über die schlechte Qualität ihrer Daten. Hier blieben die Zahlen über die letzten vier Jahre konstant. Das könnte ein Problem werden für diejenigen unter Ihnen, die verstärkt planen, Künstliche

Intelligenz einzusetzen. Schließlich hängt deren Mehrwert maßgeblich von der Qualität der Daten ab, mit der sie „gefüttert wird“. Verantwortliche sollten ihre IT-Transformation deshalb auch dazu nutzen, die Qualität ihrer Daten zu verbessern.

Erfreulich ist der stetige Anstieg der Befragten, die ihre Transformationsziele als vollständig erreicht sehen. Das ist sicher das Ergebnis der breiten Aufmerksamkeit, die das Thema IT-Transformation in der Fachpresse oder auf Kongressen und Messen bekommt. Auch die vorliegende Studie trägt durchaus dazu bei.

Sollten Sie also vorhaben, eine Transformation in Angriff zu nehmen oder bereits mittendrin stecken, empfehle ich Ihnen, die Transformationsstudie 2025 zu lesen! Sie erfahren so nicht nur, wo Chancen liegen, sondern erkennen auch Probleme und Herausforderungen. Und Sie lernen außerdem, Fehler zu vermeiden, die andere vor Ihnen schon gemacht haben.

In diesem Sinne: viel Spaß beim Lesen!

Ihr

Jan Gilg

CRO & President, SAP Americas and Global Business Suite, Member of the Extended Board

Aufbau der Transformationsstudie 2025

Die Erfahrung anderer nutzen

Wie sieht die Praxis aus, wenn Unternehmen ihre Daten und Prozesse von bestehenden IT-Systemen auf modernere, innovativere und leistungsfähigere Systeme umziehen? Einen Einblick dazu gibt die Transformationsstudie 2025 von Nativion und NTT DATA Business Solutions.

Die Studie zeigt fundierte, deskriptive Aussagen über die Transformationspraxis von Unternehmen, woraus Erfahrungen und Tipps abgeleitet werden, die auch anderen bei ihren Transformationsprojekten helfen. Die Ergebnisse aus 909 Befragungen in unterschiedlichen Branchen und Ländern geben CEOs, CIOs, IT-Entscheidern und anderen Transformationsverantwortlichen einen Wegweiser an die Hand. Dieser soll ihnen dabei helfen, ihre anstehenden Transformationen besser zu planen, klassische Fehler zu vermeiden und die individuellen Ziele ihrer Transformationsvorhaben bestmöglich zu erreichen.

Das verstehen wir unter Transformation: In der Unternehmens-IT bezeichnet Transformation einen tiefgreifenden und strategisch geplanten Wandel der IT-Landschaft mit dem Ziel, neue technologische Möglichkeiten zu nutzen, Effizienz zu steigern und digitale Geschäftsmodelle zu ermöglichen. Dabei geht es vielen Unternehmen nicht nur um die Einführung neuer Systeme und Technologien, sondern auch um eine Neuausrichtung der Prozesse, Strukturen, Daten und Arbeitskultur. Dieser Wandel beinhaltet immer eine Migration, also den technischen Umzug von Systemen und Daten.

Für die Gestaltung des Fragebogens und seinen roten Faden wurden die Fragen verschiedenen Kategorien zugeordnet:



Kategorie 1: Motivation

Im ersten Abschnitt der Transformationsstudie 2025 wollten wir wissen, warum die Unternehmen die Transformation gestartet haben. Wir haben gefragt, welche Ziele sich die Unternehmen gesetzt haben. Am Ende dieses Abschnittes wollten wir wissen, welche Konsequenzen es gehabt hätte, falls die Transformation nicht durchgeführt worden wäre.



Kategorie 2: Vorbereitung

Im Abschnitt zur Projektvorbereitung haben wir die Rahmenbedingungen erfragt, die das Projektvorgehen und dessen Umfang beschreiben. Dies umfasst die Fragen nach der Methodik des Projektvorgehens, dem zeitlichen Rahmen und der maximal tolerierbaren Betriebsunterbrechung. Außerdem wurde gefragt, ob die Plattform oder der ERP-Anbieter im Zuge der Transformation gewechselt wurden und wie alt die eingesetzten Systeme vor der Transformation waren. Daran angeknüpft fragten wir nach den größten Herausforderungen der Planungsphase und der Budgethöhe des Projekts.



Kategorie 3: Umsetzung

In dieser Kategorie zeigen wir die organisatorischen, prozessualen und technischen Maßnahmen, die während des Transformationsprozesses von Bedeutung waren. Außerdem wollten wir wissen, ob der Einsatz Künstlicher Intelligenz ein Treiber für die Transformation war. Um zu ermitteln, wie Unternehmen mit den internen Daten/ Geschäftspartnerdaten umgehen, haben wir zudem Informationen über den Migrationspfad, die Rolle des Datenschutzes im Projekt sowie den Einsatz von Tests und qualitätssichernden Maßnahmen erhoben.



Kategorie 4: Erfahrung

In dieser Kategorie wurden die Erfahrungen der Studienteilnehmer mit Budget und Zeitplanung, Herausforderungen und Erfolgen des Transformationsprozesses abgefragt. Darauf aufbauend haben wir ermittelt, wie die gemachten Erfahrungen künftige Transformationsvorhaben beeinflussen und welche Änderungsbedarfe sich daraus ergeben.



Kategorie 5: Anforderungen für die Zukunft

In der letzten Kategorie beantworteten die Teilnehmer Fragen zu Methoden, Systemen und Technologien, die die Transformationen in Zukunft leichter, flexibler und schneller machen können.

Auswahl der Studienteilnehmer

Zeitpunkt der IT-Transformation

Im Rahmen der Transformationsstudie 2025 wurden 909 Manager mittelständischer und großer Unternehmen von einem Marktforschungsunternehmen ausgewählt und anonym befragt. Alle Befragten gaben an, ein Transformationsprojekt entweder aktuell durchzuführen oder innerhalb der letzten zwei Jahre abgeschlossen zu haben. Die Befragung haben wir im Februar/März 2025 durchgeführt.



Anzahl der Mitarbeiter

Mehr als 75 % der Befragten arbeiten in Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern. Wobei knapp 19 % aller Umfrageteilnehmer IT-Entscheider aus Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern sind.

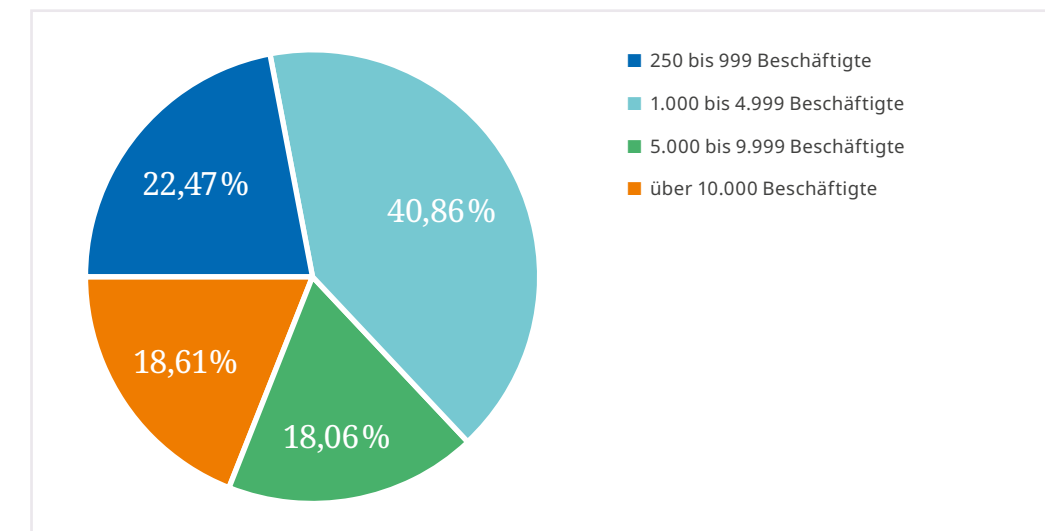


Abbildung 1: Anzahl der Mitarbeiter aus der Organisation des Befragten

Umsatzgröße

Die Teilnehmer kamen zu 77 % aus Organisationen, die mehr als 350 Millionen Euro Umsatz machen. In der nächsthöheren Kategorie mit einem Umsatz von einer Milliarde Euro sind immerhin noch fast 34 % der Teilnehmer vertreten. Diese Verteilung zeigt klar, dass der Fokus dieser Studie auf größeren Unternehmen des Mittelstandes und Großkonzernen liegt. Die Tatsache ist damit zu begründen, dass erst ab einer bestimmten Unternehmensgröße ein IT-Transformationsprojekt den Umfang und die Komplexität erreicht, welche für diese Studie von hohem Interesse ist.

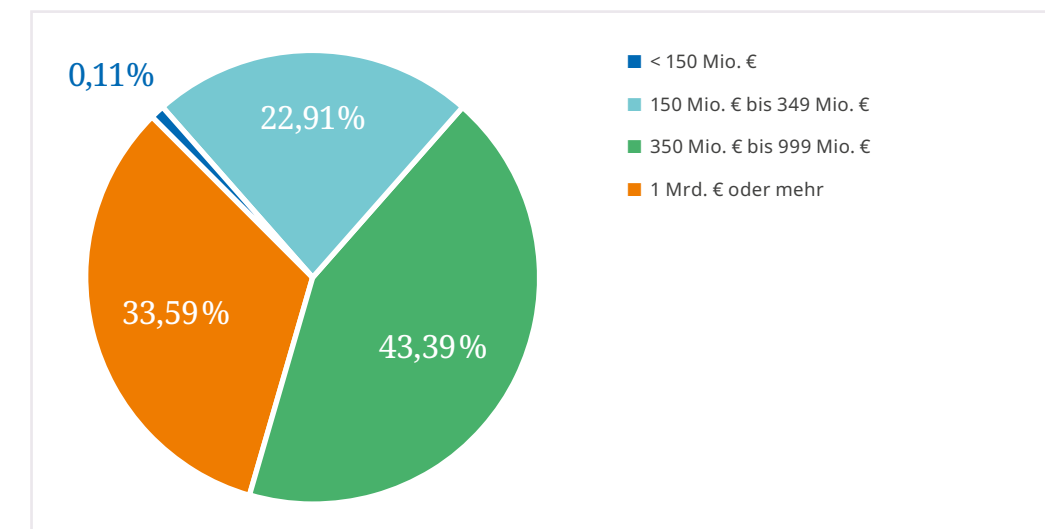
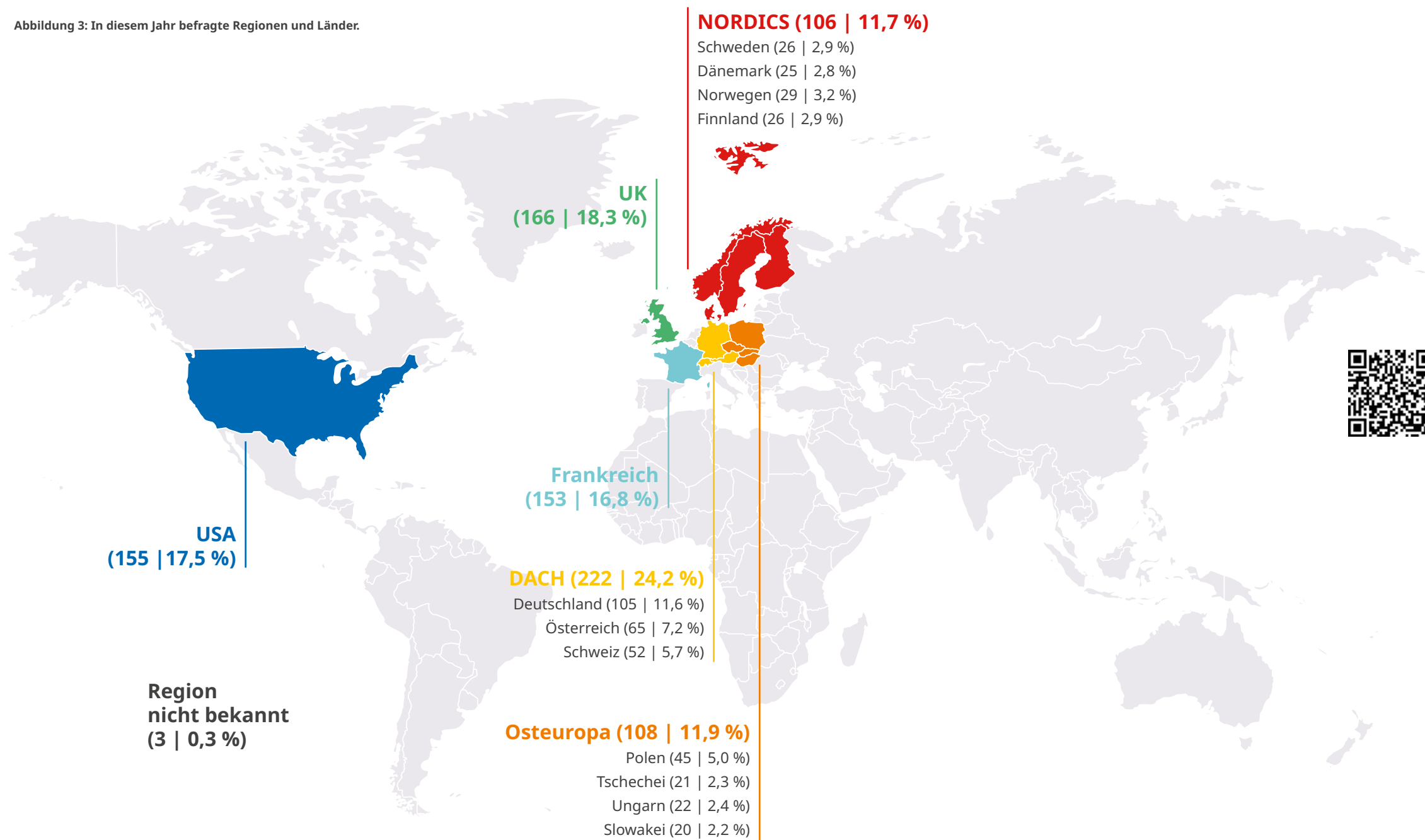


Abbildung 2: Umsatz der Organisation des Befragten

Abbildung 3: In diesem Jahr befragte Regionen und Länder.



Branchen

Anders als in der Transformationsstudie 2024 haben wir dieses Mal in einigen Branchen-segmenten zu wenige Stichproben erhalten, um belastbare Aussagen zum Branchen-verhalten bei Transformationen ableiten zu können. In der Transformationsstudie 2024 haben wir ca. 400 Manager mehr befragt. Sollten Sie großes Interesse an typischem Branchenverhalten bei IT-Transformationen haben, so empfehlen wir Ihnen einen Blick in die Transformationsstudie 2024.

<https://de.nttdata-solutions.com/transformatiionsstudie-2024>



Ansprechpartner

Ein Drittel der befragten Manager kam aus dem Top-Management (Vorstand oder Geschäftsführung) der Unternehmen. Fast 39 % waren Abteilungsleiter und mehr als 27 % Teamleiter. Bei den Unternehmen mit mehr als einer Milliarde Euro Umsatz lag der Anteil der befragten Vorstände oder Geschäftsführer bei 36 % und bei den Mittelständlern (Umsatz 350 Millionen bis eine Milliarde) bei 35 %. Im Umsatzsegment zwischen 150 Millionen und 349 Millionen war der Teamleiter-Anteil (33,7 %) etwas höher als in den anderen Umsatzbereichen.

Regionen und Länder

Mit dieser Studie haben wir uns vorgenommen, relevante Regionen aus der Studie des Vorjahres erneut zu befragen, um sowohl Trends zu erkennen als auch neue Erkenntnisse zu erzielen. So haben wir auch in diesem Jahr IT-Entscheider der DACH-Region, Skandinavien, den USA, UK und Frankreich befragt und zusätzlich vier weitere Länder aus Osteuropa mit aufgenommen: Polen, Ungarn, Slowakei und Tschechien. Weil die Stichprobe in diesen Ländern zum Teil sehr klein ist, haben wir diese Länder in dem Gebiet Osteuropa zusammengefasst. In jedem der genannten Gebiete (in fetter Schrift) haben wir eine Stichprobe von mindestens 75 bis maximal 200 Umfrageteilnehmern erhoben. Insgesamt wurden also 909 IT-Entscheider von Unternehmen mit einem Mindestumsatz von 150 Millionen Euro befragt.

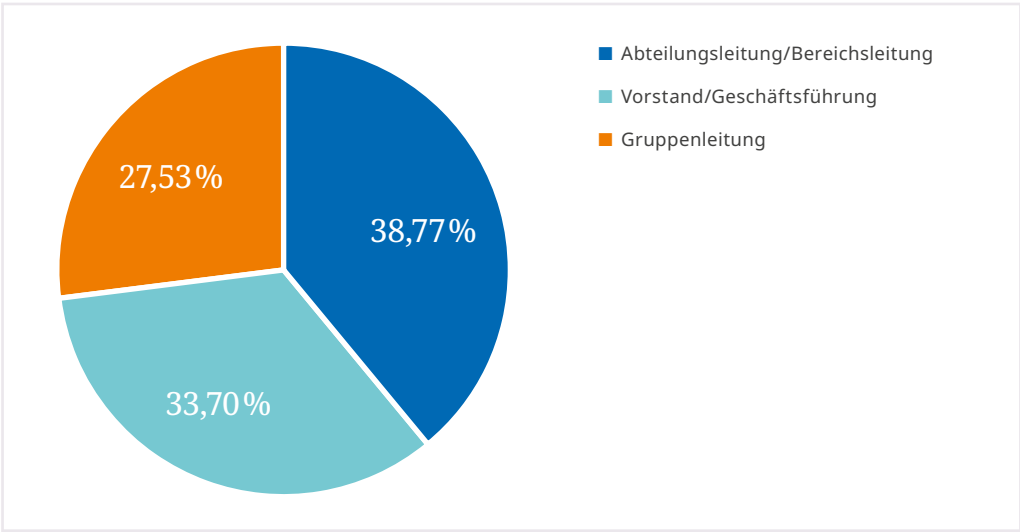


Abbildung 4: Rolle des Befragten in der Organisation.

Kategorie 1

Motivation für die Transformation

Gründe für die IT-Transformation

Anders als 2023 und 2024 sehen wir 2025 die „Einführung neuer Technologien wie KI“ als Hauptgrund für die Transformation. Waren die Motive der letzten Jahre für die IT-Transformation noch konkrete aktuelle Businessgründe wie Optimierung der Organisation, Kostenreduktion, Akquisitionen oder Verkauf von Unternehmensteilen, so ist in der aktuellen Studie zu erkennen, dass sich die Unternehmen deutlich stärker den Zukunftsthemen zugewendet haben. Das mag daran liegen, dass in den Studienjahren 2022, 2023 und 2024 die

Coronapandemie (wir befragen ja zu den in den letzten 2 Jahren abgeschlossenen Transformationen) und die Explosion der Energiepreise aufgrund des Krieges in der Ukraine großen Einfluss auf die Transformationsziele hatten. So war das Thema Kostensenkung noch 2023 während und nach der Pandemie auf Platz 2 der Motivationsgründe für die IT-Transformation. Schon 2024 und jetzt auch 2025 sackt diese Motivation eher ins Mittelfeld ab. Auch die organisatorischen Anpassungen in den letzten Studien auf Platz 1 fielen auf die hinteren Plätze.

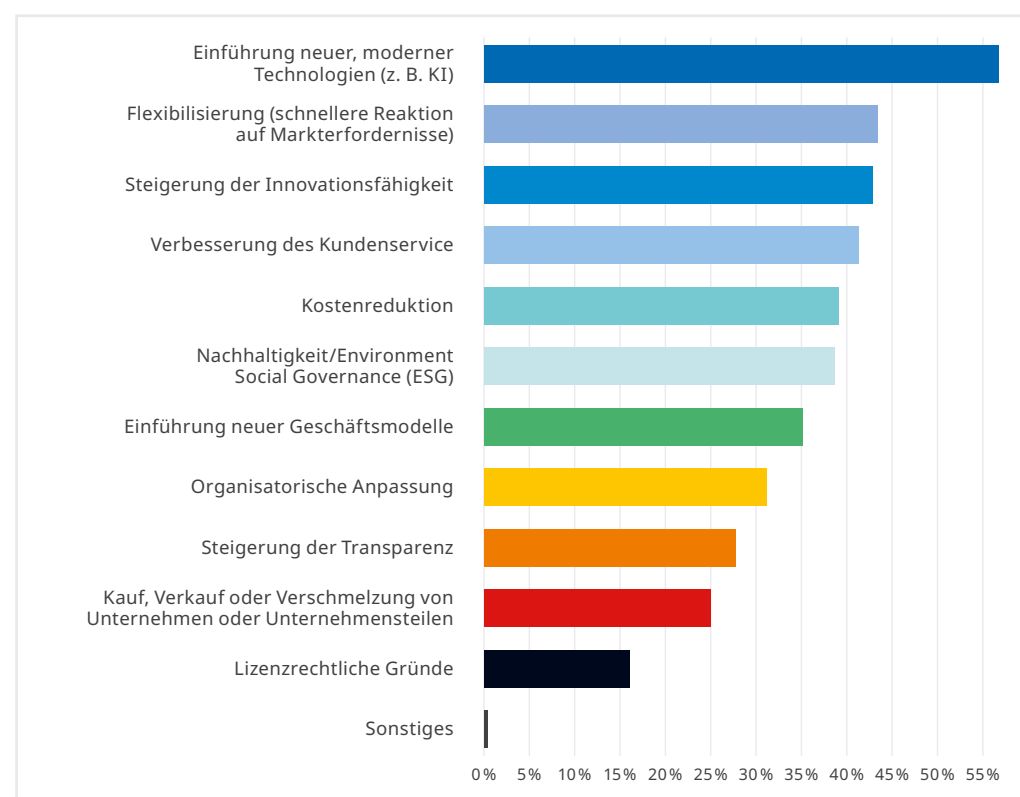


Abbildung 5: Warum wurde der Transformationsprozess in Ihrem Unternehmen gestartet?

In den Zahlen der 2025er Befragung ist zu erkennen, dass sich die Unternehmen mehr den Themen widmen, die ihre Organisation fit für die Zukunft machen sollen. Auf Platz 1 mit fast 57 % und großem Abstand zu Platz 2 liegt die „Einführung neuer, moderner Technologien wie KI“. KI-Anwendungen und all die großartigen Möglichkeiten sind in aller Munde. Die Nutzerzahlen nehmen exponentiell zu, und die Medienpräsenz ebenfalls. Plattformen wie ChatGPT sind mittlerweile für jedermann einsetzbar. So nutzen laut statistischem Bundesamt allein in Deutschland beinahe 50 % der großen Unternehmen ab 150 Mitarbeitern täglich generierende KI (vgl. Statistisches Bundesamt, 2024). Die befragten Unternehmen wollen sich offensichtlich fit für diese neuen Möglichkeiten machen.

Mit 43,4 % auf Platz 2 ist die „Steigerung der Flexibilisierung (schnellere Reaktionsfähigkeit auf Marktanforderungen)“ dicht gefolgt von der „Steigerung der Innovationsfähigkeit“ mit 42,8 %. Der letzte Punkt stieg in den letzten drei Stichproben kontinuierlich die Transformations-Motivationsleiter hoch, was vermutlich darauf zurückzuführen ist, dass die Wettbewerbsfähigkeit gesichert werden soll und zudem mit der Geschwindigkeit auch die Unternehmensresilienz steigt, um schneller auf Krisen reagieren zu können. War die „Steigerung der Innovationsfähigkeit“ noch 2023 auf Platz 8 (von 11), so stieg sie 2024 auf Platz 5, um in diesem Jahr mit dem 3. Platz es zum ersten Mal auf das Siebertreppchen zu schaffen.



„Wer frühzeitig auf eine hochwertige Datenmigration setzt, verschafft sich nicht nur systemische Klarheit – sondern schafft die Grundlage, KI mit echten, organisch gewachsenen Daten zu trainieren und strategisch einzusetzen.“

Alexander Steffan,
Partner, A.T. Kearney GmbH

Auch das Thema Nachhaltigkeit (Sustainability Compliance) hat nach 2023 und 2024 (damals auf Platz 9 von 11) jetzt einen Sprung auf Platz 6 gemacht: Für 38,7 % aller Unternehmen war das eine Motivation für die IT-Transformation. Ungeachtet kritischer Stimmen rückt also die Einhaltung der EU-Richtlinien stärker in den Fokus – nicht zuletzt, weil drohende Sanktionen für die meisten Unternehmen weiterhin ein ernstes Thema sind.

Betrachtet man alle Regionen der Studie, so ist interessant zu sehen, dass überall das Ziel: „Einführung neuer Technologien“ auf Platz 1 stand. In der Region DACH ist die Reihenfolge der Themen deckungsgleich mit der durchschnittlichen Platzierung der globalen Ergebnisse. In Osteuropa steht das Thema Kostensenkung als Ziel der IT-Transformation auf Platz 2 mit 36,1 %. Ähnlich verhält es sich in den vier NORDICS-Staaten. Dort ist allerdings der Abstand zwischen dem ersten Platz „Einführung neuer Technologien“ und der Kostenreduktion (52,8 %) sehr gering. In Skandinavien hat vor allem das Thema Nachhaltigkeit einen großen Sprung von 2024 auf Platz 6, 2025 auf Platz 3 (51,9 %) gemacht.

Frankreich zeigt auf die ersten beiden Plätzen die gleiche Reihenfolge wie der Durchschnitt, nur auf Platz 3 liegt dort die Verbesserung des Kundenservices mit 26,1 % und auf Platz 4 die Kostenreduktion mit 25,5 %. Interessant sind die Daten der USA. Hier liegt wie überall die „Einführung neuer Technologien“ auf Platz 1, aber anders als in allen anderen Regionen landet die „Steigerung der Innovationsfähigkeit“ mit großem Abstand (51,6 %) auf dem zweiten Platz und der Kundenservice mit 51 % auf Platz 3.

Betrachtet man die Ergebnisse in Bezug auf die Unternehmensgröße, so ist auffällig, dass in allen Umsatzgrößen die „Einführung neuer Technologien“ auf Platz 1 steht – allerdings mit unterschiedlichen Zustimmungsraten:

150–349 Millionen Euro Umsatz = 49,5 %
350–999 Millionen Euro Umsatz = 53,8 %
Über 1 Milliarde Euro Umsatz = 65,6 %.

Die Kostenreduktion steht besonders bei der kleinsten und der größten Umsatzklasse auf Platz 2. Diese Organisationen motiviert also der Kostenaspekt zur IT-Transformation.

Was wäre ohne Transformation passiert?

Wir haben die Verantwortlichen gefragt, was ihrer Meinung nach passiert wäre, wenn sie die Transformation nicht in Angriff genommen hätten. Die drei ersten Ergebnisse liegen nah beieinander: Auf Platz 1 ist „Entstehung zu hoher Kosten“ (37,00 %). Auf Platz 2 kommen „Kapazitäts- und Performanceprobleme“ (36,8 %) und auf Platz 3 „Inkompatibilität zu neuesten Technologien“ (36,6 %). Auch Platz 4 („Geringere Flexibilität/ Reaktionsgeschwindigkeit“, 34,7 %) und Platz 5 („Verlust der Wettbewerbsfähigkeit“, 34,3 %) liegen sehr dicht beieinander.

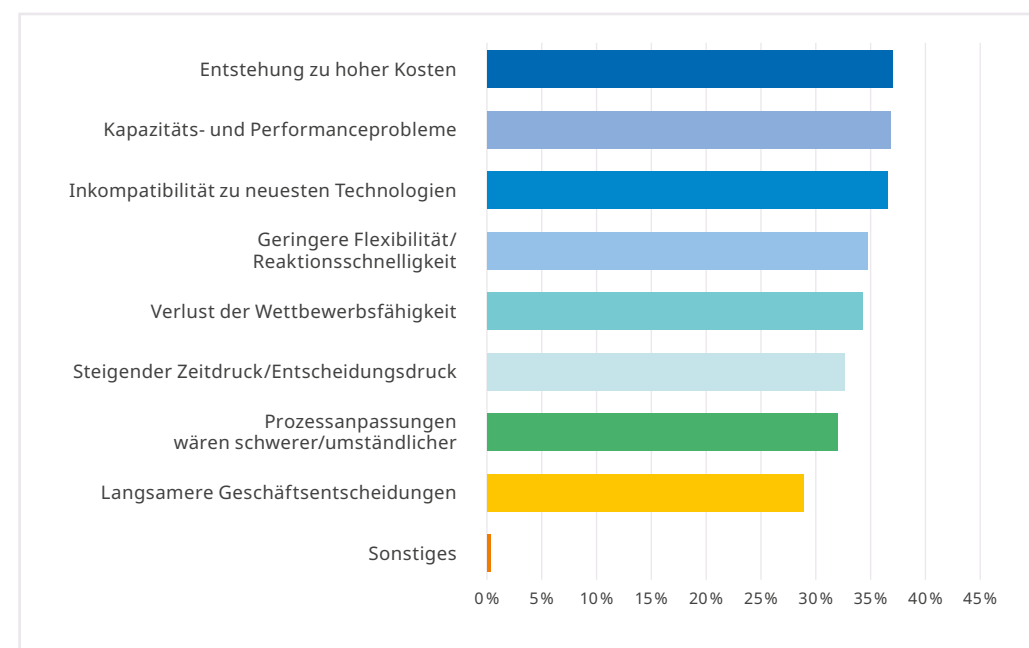


Abbildung 6: Was wäre passiert, wenn Sie die Transformation nicht durchgeführt hätten?

Deutlich anders zeigt sich das Bild, wenn man die Unternehmensgrößen betrachtet. Im Bereich der Unternehmen mit 150–349 Millionen Euro Umsatz trieb an erster Stelle die Angst vor „Kapazitäts- und Performanceproblemen“ (36,1 %) die Befragten an. In diesem Segment liegt mit 33,6 % der „Verlust der Wettbewerbsfähigkeit auf Platz 2 der Einschätzungen, was passiert wäre, wenn man die IT-Transformation jetzt nicht in Angriff genommen hätte.

Platz 3 belegt mit minimalem Abstand die „Geringere Flexibilität/Reaktionsgeschwindigkeit“ (33,2 %). Im Segment 350–999 Millionen Euro ergibt sich ein etwas anderes Bild. Hier glaubte man ohne Transformation „Inkompatibel mit den neuesten Technologien“ (38,6 %) zu werden. Platz 2 in diesem Umsatzsegment nahmen die „Kapazitäts- und Performanceprobleme“ (36,7 %) und Platz 3 der „Anstieg der Kosten“ (35,8 %) ein. Im Umsatzsegment ab 1 Milliarde Euro hat man eindeutig mit „Entstehung zu hoher Kosten“ (43,3 %) gerechnet, wenn man das Projekt nicht in Angriff genommen hätte. Auf Platz 2 lagen hier der „Verlust der Wettbewerbsfähigkeit“ (36,7 %) und gleichzeitig die „Inkompatibilität zu neuesten Technologien“ und „Kapazitäts- und Performanceprobleme (beide 36,7 %).

Nicht nur in den drei verschiedenen Umsatzklassen gab es Differenzen in dieser Frage. Auch in den Regionen hat man die Lage unterschiedlich eingeschätzt:

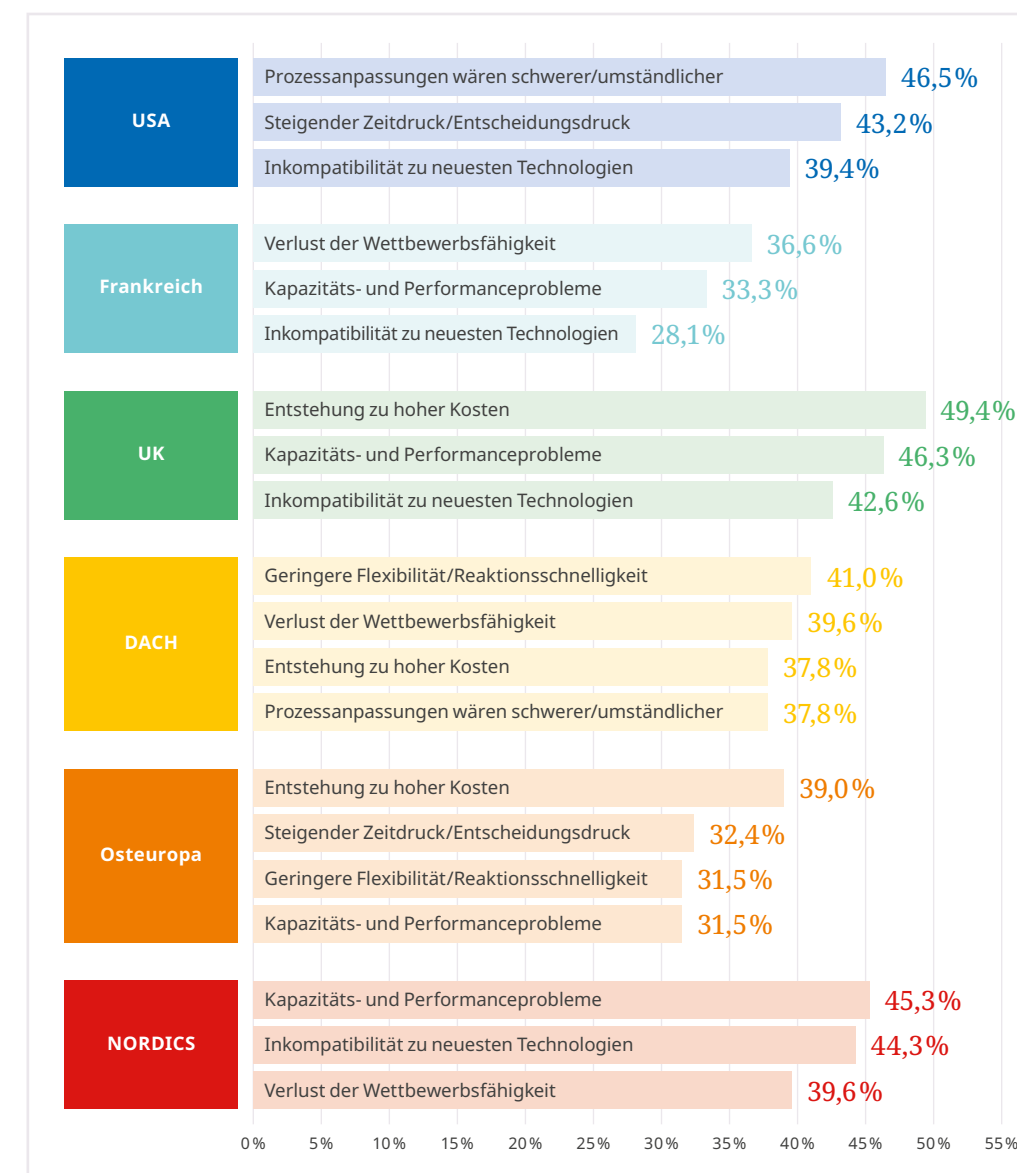


Abbildung 7: Was wäre passiert, wenn Sie die Transformation nicht durchgeführt hätten? (nach Regionen)



”

Die Risiken, die Unternehmen ohne IT-Transformation eingehen, sind betriebswirtschaftlich messbar und strategisch hochrelevant: Kostenexplosion, Leistungsprobleme und technologische Inkompatibilität. Die unterschiedlichen Schwerpunkte je nach Unternehmensgröße, die in den Studienergebnissen deutlich werden, zeigen aber auch, dass Transformation kein Standardprozess sein kann. Für uns ist das nicht nur ein Stimmungsbild, sondern ein Richtungsgeber. Transformation ist eine Investition in Zukunftsfähigkeit und Wettbewerbsstärke. Wer heute nicht aktiv gestaltet, wird morgen Marktanteile verlieren.

Norbert Rotter, Vorstandsvorsitzender von
NTT DATA Business Solutions und EVP von NTT DATA, Inc.

Kategorie 2

Vorbereitung

Wie viel Zeit wurde seinerzeit eingeplant?

Im Entscheidungsprozess ist neben Zielen und Budget auch die Zeitplanung ein entscheidender Faktor. Wir haben die Teilnehmer der Studie gefragt, wie viel Zeit sie für ihre IT-Transformation eingeplant haben.

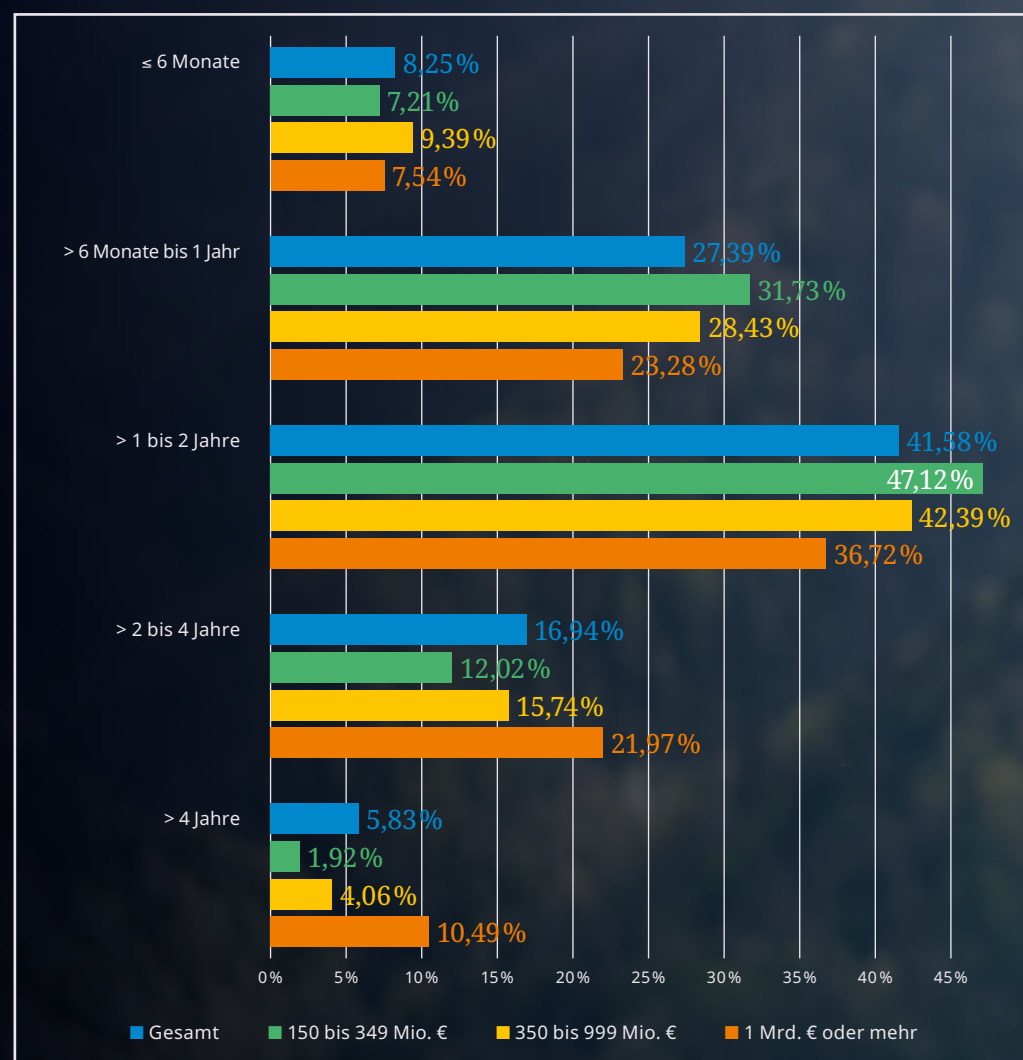


Abbildung 8: Wie viel Zeit wurde für die Transformation seinerzeit eingeplant?

64 % der Unternehmen gaben an, mehr als ein Jahr vorgesehen zu haben. Das ist ein Zuwachs von 6 Prozentpunkten gegenüber der Transformationsstudie 2024 in diesem Bereich, in der Transformationsstudie 2023 waren es nur 51 %. Mehr als 2 Jahre planten immerhin noch 22,7 %. Der Bereich 6 Monate oder darunter ist um die Hälfte auf 8,3 % zusammengeschmolzen.

Aus diesen Zahlen kann man die Erkenntnis ziehen, dass die Verantwortlichen in den Unternehmen verstanden haben, dass eine IT-Transformation ein komplexes und zeitintensives Projekt ist. Erwartbar war die Verteilung unter den drei Umsatzsegmenten. Mehr als 2 Jahre planten im Umsatzsegment 150–349 Millionen Euro 13,9 %. Im Bereich 350–999 Millionen Euro waren es schon 19,8 %. Bei den großen Unternehmen mit mehr als eine Milliarde Euro sind es fast ein Drittel der Unternehmen, die mehr als 2 Jahre für ihre Transformation geplant hatten (32,5 %).

Vergleicht man die Regionen so hat Frankreich als einziges Land fast ein Drittel seiner Projekte über 2 Jahre geplant. Auch die Antwortmöglichkeiten 2–4 Jahre und über 4 Jahre haben die zweithöchsten Werte.

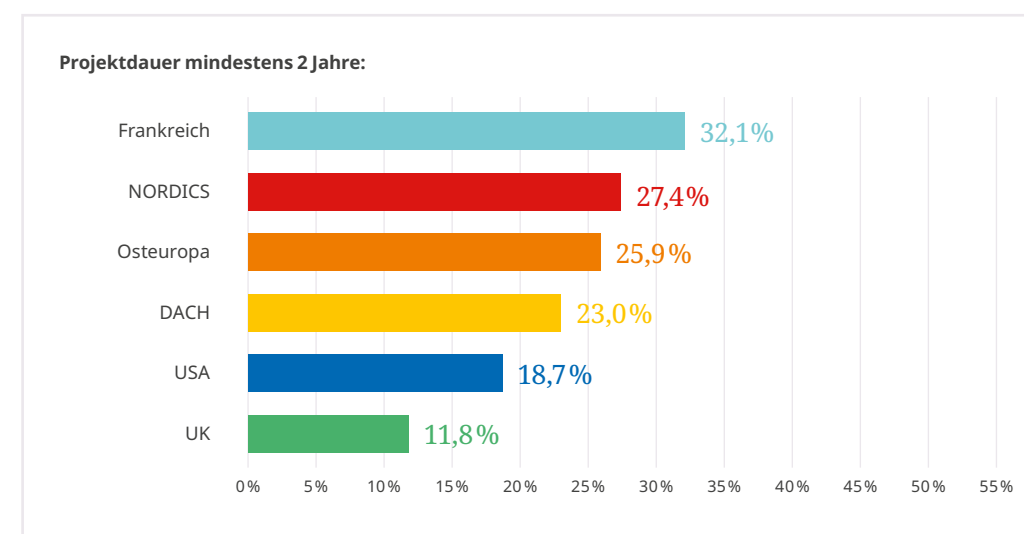


Abbildung 9: Projektdauer in den einzelnen Regionen

Bestandsaufnahme: Was ist los in meinen Systemen?

Um besser zu verstehen, welche Hürden und Herausforderungen die Unternehmen bei der Planung ihres Projektes hatten, haben wir sie gefragt, was die drei größten Schwierigkeiten bei der Planung darstellten. Wenig überraschend – weil schon die Jahre zuvor immer sehr weit vorne (2024 auf Platz 2) – findet sich hier mit 38,6% die „Analyse der bestehenden IT-Landschaft und Daten (detaillierte Bestandsanalyse)“. Dieses Jahr allerdings mit dem großen Abstand von 12 Prozentpunkten zum Zweitplatzierten. Dies zeigt, dass sowohl die Datenqualität als auch die Anzahl der IT-Systeme den technischen und zeitlichen Migrationsaufwand erheblich beeinflussen.

Auch die zunehmende Relevanz von KI hat die Bedeutung von Datenqualität noch einmal stärker ins Bewusstsein gerufen. Der Markt und die Transformationserfahrung sind gewachsen. Es ist mittlerweile Allgemeinwissen, dass die umfassende Analyse der Datenbestände das Fundament einer jeden Transformation bildet. Damit man daran nicht scheitert, ist es ratsam, sich bereits hier Experten an Bord zu holen, denn aus der Bestandsaufnahme die richtigen Schritte für die Transformation abzuleiten, ist eine immense Herausforderung.

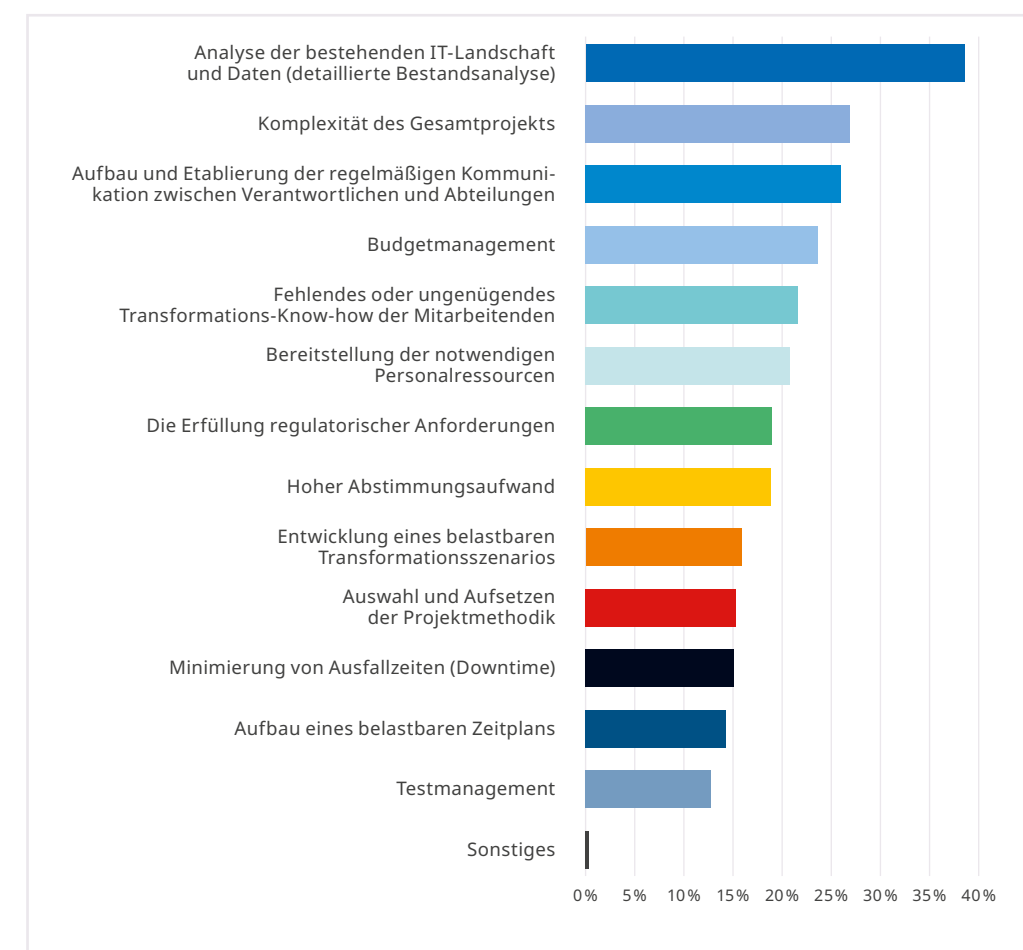


Abbildung 10: Was waren Ihre drei größten Herausforderungen bei der Planung?

Ebenfalls ein „guter alter Bekannter“ ist die „Komplexität des gesamten Projektes“ auf Platz 2 mit 26,9 %. Diese Antwort lag schon in den zwei Studien davor immer unter den Top 3. Wie wir in den anderen Fragen noch sehen werden, ist die Hoffnung der Kunden, sich durch ihre Transformation einen Zugang zu neuen Technologien wie Künstliche Intelligenz zu schaffen. Das macht die IT-Transformation aber noch komplexer. Eher eine kleine Überraschung ist der dicht folgende drittplatzierte „Aufbau und Etablierung der regelmäßigen Kommunikation zwischen Verantwortlichen und Abteilungen“ mit 26 %. Das ist wenig überraschend für diejenigen, die in unseren Studien bereits den gleichmäßigen Anstieg der Change-Themen beobachtet haben. Außerdem zeigt sich, dass die Komplexität der IT-Landschaften immer höher wird. In gleichem Maße erkennen die Verantwortlichen in Unternehmen, dass Change-Management und gute Kommunikation ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg sind.

In der Länderanalyse kann man erkennen, dass die wichtigsten Planungsherausforderungen im Prinzip überall ähnlich sind. Einzig in der Region DACH hat es der Punkt „Bereitstellung von Personalressourcen“ mit 32 % auf Platz 2 geschafft. Diese Herausforderung liegt im Durchschnitt aller Länder auf Platz 6 mit 23,4 %. Generell ist zu erkennen, dass mehr Unternehmen in Europa Individualprojekte stoppen und nicht weiter verfolgen zugunsten von Standardisierung und Public-Cloud-Ansätzen.

Wie groß ist ihr Zeitfenster für Betriebsunterbrechungen?

Jede Transformation bringt Betriebsunterbrechungen mit sich, manche kürzer, manche länger. Wir haben die Unternehmen gefragt: „Wie groß darf die Betriebsunterbrechung im Zuge der Transformation maximal sein, ohne spürbare Auswirkungen zu generieren?“

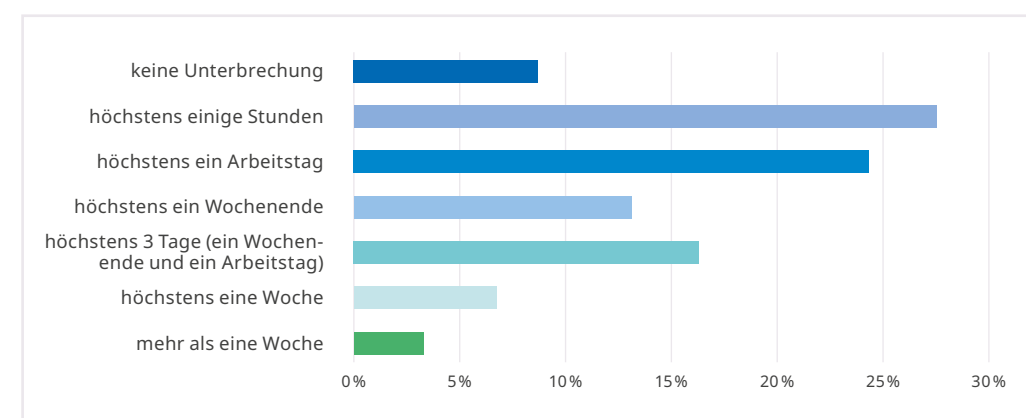


Abbildung 11: Wie groß darf die Betriebsunterbrechung im Zuge einer Transformation in Ihrem Unternehmen maximal sein, ohne spürbare Auswirkungen zu generieren?

8,7 % der befragten Unternehmen können sich danach keine Betriebsunterbrechung leisten. Dieser Wert hatte eine Bandbreite von 6,6 % bei den NORDICS bis zu 11,8 % in Frankreich. Interessant ist die Einschätzung der Teamleitungen im Vergleich zum Management: Die Teamleiter hatten eher das Gefühl (+ 5,5 Prozentpunkte), dass man keine Unterbrechung verkraften kann, als das Management.

Bei den Branchen, die sich keine Unterbrechung leisten können, sind „Behörden und staatliche Einrichtungen“ mit 45 % auf Platz 1, dicht gefolgt von der Finanzwirtschaft (44 %) und den Energieversorgern (38 %). Erwartungsgemäß waren die großen Unternehmen mit einem Umsatz jenseits einer Milliarde Umsatz diejenigen, die Betriebsunterbrechungen am wenigsten (13,8 %) akzeptieren.

Wie alt waren die transformierten Systeme?

Anders als bei vielen anderen Fragen hat sich bei 2025 bei dem Alter der transformierten Systeme wenig verändert. Der Wert für Systeme von 5 Jahren oder jünger erscheint auf dem ersten Blick mit 20,3 % sehr hoch. Zusammenschlüsse oder Unternehmensverkäufe machen es aber meist notwendig, die Daten auf andere Systeme zu transformieren. 37 % der transformierten Systeme waren älter als 10 Jahre, circa 11 % waren sogar älter als 16 Jahre.

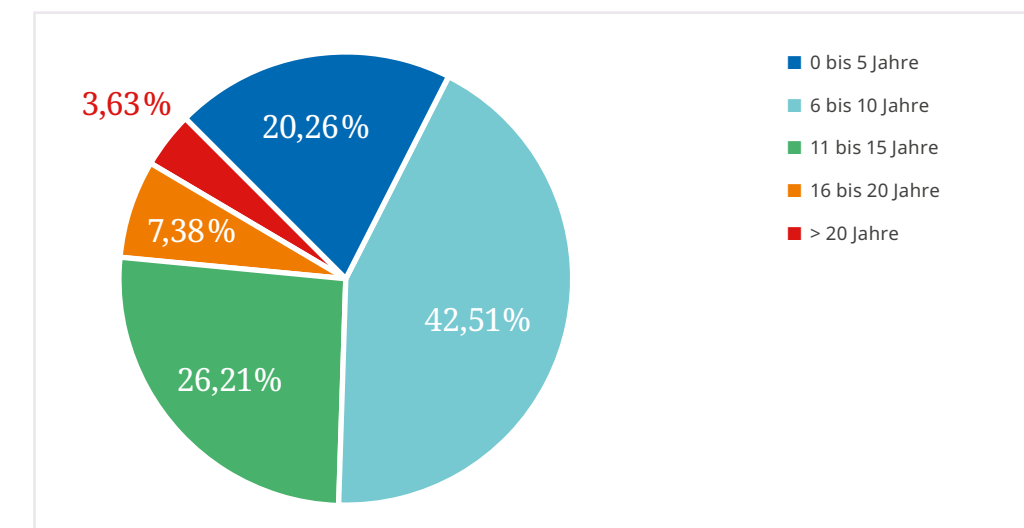


Abbildung 12: Wie alt waren die abgelösten/transformierten IT-Systeme?

Im Ländervergleich haben die USA (31 %) und die osteuropäischen Länder (34,3 %) die wenigsten Systeme, die älter als 10 Jahre sind. Den höchsten Anteil an Systemen, die älter als 10 Jahre sind, hatte Frankreich mit 53,6 %.

Welche Rolle hat Datenschutz im Transformationsprojekt gespielt?

Mehr als 60 % der Studienteilnehmer bewerteten die Rolle des Datenschutzes als positiven Zusatznutzen. Fast 34 % behaupteten, dass der Datenschutz einer der Treiber der Transformation war. Damit hat für 94 % der Datenschutz im Transformationsprojekt eine wichtige Rolle gespielt, das trifft besonders auf die NORDICS zu.

Die steigenden gesetzlichen Anforderungen und die Bedenken hinsichtlich des Schutzes personenbezogener Daten unterstreichen die Bedeutung dieses Themas. Das sieht man ganz besonders in den USA, wo die Bedeutung des Datenschutzes deutlich steigt. Hier sagen nur noch 2 %, dass der Datenschutz in ihrem Transformationsprojekt nicht ausschlaggebend war. Dafür sind die Zahlen bei denjenigen stark angestiegen, die behaupten, dass der Datenschutz ein mitentscheidender Treiber (37,4 %) für die Transformation war. Das ist Platz 2 aller befragten Länder. Ein einheitliches Bundesdatenschutzgesetz existiert in den USA nach wie vor nicht. Allerdings hat eine Vielzahl von US-Bundesstaaten in den letzten Jahren über umfassende Datenschutzgesetze diskutiert und diese in einigen Fällen erlassen. Weitere Bundesstaaten wollen folgen. Vor diesem Hintergrund ist dieser Spitzenwert sicher verständlich. Viele Unternehmen bereiten sich auf strengere Datenschutzvorschriften vor oder müssen sie umsetzen, um weiterhin mit Unternehmen national und international Daten austauschen zu können.

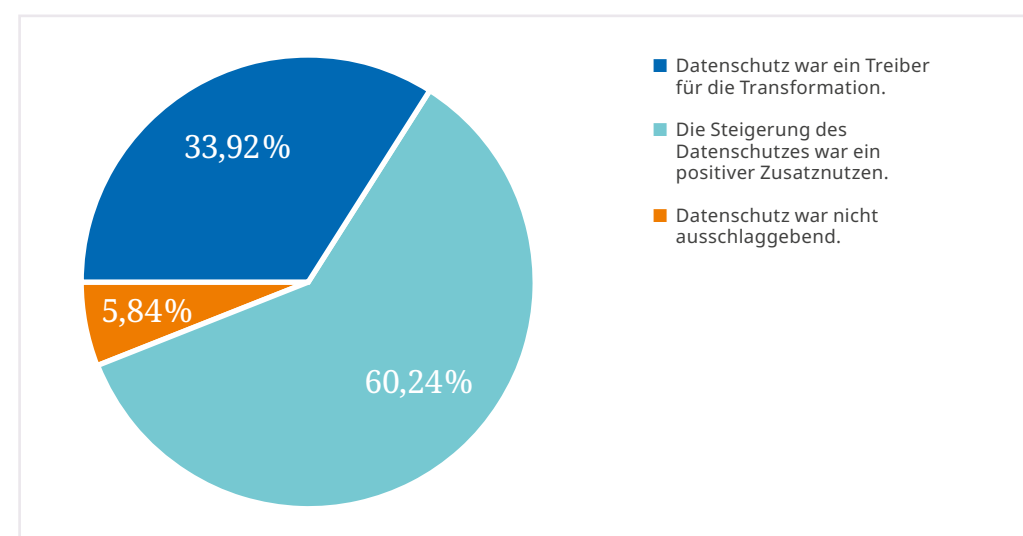


Abbildung 13: Welche Rolle hat der Datenschutz in Ihrem Transformationsprojekt gespielt?

Zu erwähnen ist, dass – wie auch in den Vorjahren – das Top-Management die Rolle des Datenschutzes höher bewertet als der Rest der Führungskräfte. Im Unternehmensgrößenvergleich sehen alle befragten Organisationen den Datenschutz als gleich wichtig an.

Welche Rolle spielte die Einführung und Nutzung von KI?

In dieser Frage war von 2024 zu diesem Jahr eine der größten Verschiebungen zu erkennen: Haben nur ein Viertel aller Befragten letztes Jahr bestätigt, dass KI ein wesentlicher Treiber für ihre Transformation war, so sind es dieses Jahr bereits 39,4 %. Der Anteil derjenigen Unternehmen, die letztes Jahr noch behaupteten, dass KI keine Rolle in ihren Transformationsprojekt spielte, konnte dieses Jahr nahezu um die Hälfte reduziert werden (von 21,1 % auf 11,5 %). Wir erwarten, dass diese Zahl sich in den nächsten Jahren noch dramatisch weiter absenkt.

Insgesamt wollen sich fast 90 % fit für die neuen Möglichkeiten dieser Technologie machen. Auch an diesem Punkt ist das Top-Management mit 45,8 % deutlich häufiger der Meinung, dass KI ein entscheidender Treiber für die Transformation war, als der Rest der Führungskräfte.

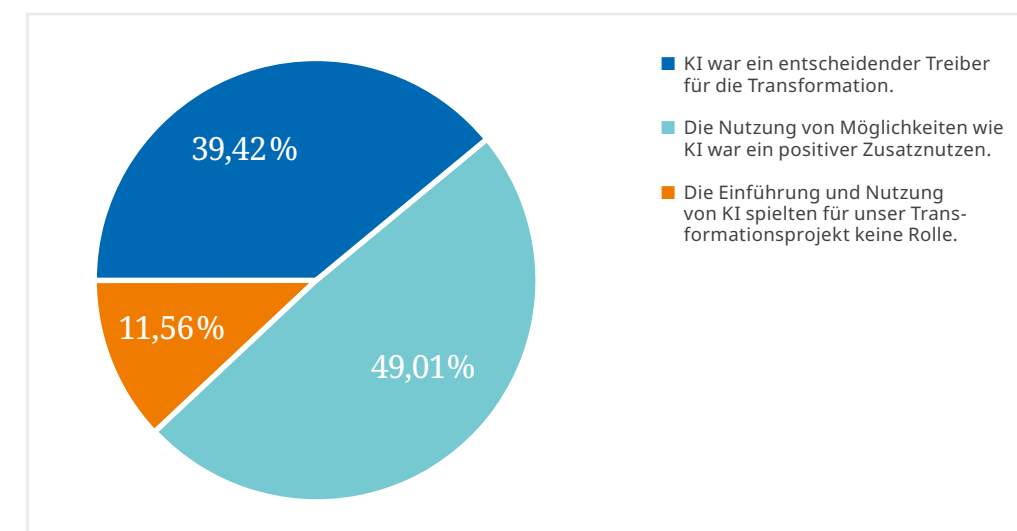


Abbildung 14: Welche Rolle hat die Einführung und Nutzung von Künstlicher Intelligenz (KI/AI) in Ihrem Transformationsprojekt gespielt?

Insgesamt hat die dauerhafte mediale Präsenz das Thema ziemlich gepusht. Den Zahlen kann man entnehmen, dass KI in der Unternehmenspraxis Einzug hält. Wir erwarten deshalb auch weiterhin einen starken Anstieg der Relevanz in den kommenden Jahren. DACH ist mit 49,5 % Spitzenreiter bei den Ländern und Regionen, die KI als entscheidenden Treiber für ihre Transformation sehen. Osteuropa bildet mit 24,1 % hier das Schlusslicht, insbesondere weil die Region auch den Spitzenwert (15,7 %) bei denjenigen innehat, die aussagten, dass KI überhaupt keine Rolle in ihrem Projekt spielte.

”

KI bringt nur mit exzellenten Daten echten Mehrwert. Wer jetzt investieren will, sollte zuerst eine hohe Datenqualität sicherstellen.

Holger Strotmann,
CEO Nativion GmbH



”

In der Datenmigration ist KI ein echter Game Changer: Unsere Projekte zeigen, dass sich Aufwand und Kosten um bis zu zwei Drittel reduzieren lassen – bei gleichzeitig bis zu 40 Prozent höherer Datenqualität.

Patric Dahse,
CEO Nativion GmbH

Gab es im Zuge der Transformation einen ERP-Anbieterwechsel?

Im Transformationskontext sehen sich Unternehmen vor der Herausforderung, ihre Geschäftsprozesse und Technologien zu modernisieren, um Kundenbedürfnisse besser zu erfüllen und damit wettbewerbsfähig zu bleiben. Hierbei spielt das ERP-System eine zentrale Rolle, indem es die Automatisierung von Geschäftsprozessen und die Integration von Daten und Systemen ermöglicht. Aufgrund der Herausforderungen im Rahmen von Transformationsprozessen haben über alle 14 Länder hinweg 50,44 % der Unternehmen einen Wechsel des ERP-Anbieters oder Teilen davon realisiert.

Besonders wechselwillig waren – wie in allen Studien zuvor – die befragten Manager und Abteilungsleiter aus den USA. Sie gaben an, zu 58 % den Anbieter ganz oder in Teilen gewechselt zu haben. Ganz anders in der DACH-Region: Hier haben nur knapp 41 % den ERP-Anbieter gewechselt. In UK waren es mit 37,6 % noch weniger. Und: Je größer ein Unternehmen, desto seltener wurde der ERP-Anbieter gewechselt.

Der Wechsel des ERP-Anbieters im Rahmen einer IT-Transformation ist ein Szenario, das immer mehr Unternehmen in Betracht ziehen – insbesondere bei Fusionen, Carve-outs, Systemablösungen oder bei der Einführung moderner Cloud-Technologien. Die Gründe hierfür sind vielfältig: technologische Erneuerung (Umstieg von On-Premise auf Cloud, Kostenreduktion (Lizenz-, Wartungs- und Betriebskosten), Business-Fit (bessere Unterstützung von branchenspezifischen Anforderungen), Konsolidierung (Zusammenführung mehrerer ERP-Systeme nach Fusion oder Zukauf) oder Compliance und Sicherheit (neue regulatorische Anforderungen oder Sicherheitsbedenken).

Die zunehmende Zahl der Anbieterwechsel lässt den Schluss zu, dass neue Technologien und Cloudansätze die Loyalität der Kunden schwächen: Offenbar trauen viele Unternehmen dem bisherigen Anbieter die Lösung der oben genannten Herausforderungen nicht mehr zu. Interessant ist hier, dass diejenigen, die die Einführung von KI als entscheidenden Treiber für die Transformation bewertet haben, auch deutlich häufiger den Anbieter wechseln. Damit ist eines klar: Die Nutzung und Bereitstellung von KI-Lösungen ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil für ERP-Anbieter.

Wer hat die einfachere Transformation: Der Wechsler oder der Stammkunde?

Warum wechselt ein Unternehmen seinen ERP-Anbieter ganz oder in Teilen? In der Regel, weil er nicht ganz zufrieden ist. Wir wollten wissen, wie die Transformation für die beiden Parteien verlief. Eines zeigen die Zahlen eindeutig: Wer bei seinem bisherigen Hersteller geblieben ist, hat durchschnittlich weniger Budget- und Zeitüberschreitungen zu beklagen. Wie im vorangehenden Kapitel bereits beschrieben, schaffen es diejenigen, die beim bisherigen Hersteller bleiben, mehr als doppelt so oft, im Zeitplan zu bleiben. Auch bei Überschreitungen von mindestens 20 % der ursprünglichen Zeitplanung sind die ERP-Stammkunden um 19 % besser als ihre Kollegen mit den neuen oder in Teilen neuen Systemen.

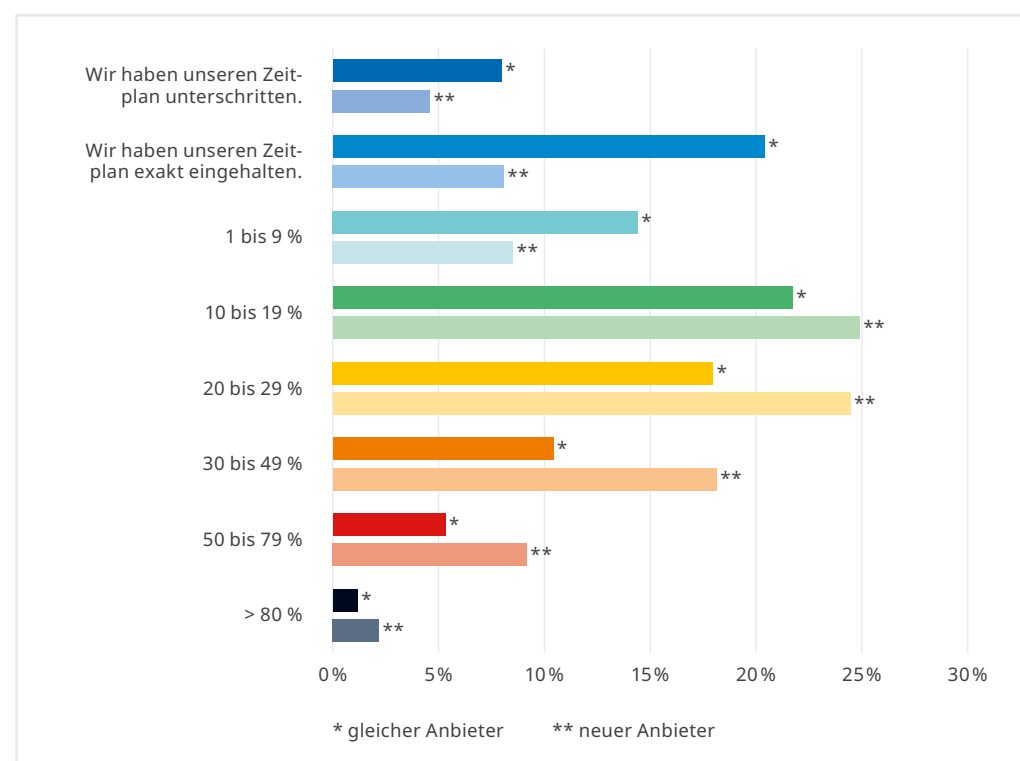


Abbildung 15: Abweichungen in der Projektzeitplanung mit und ohne Anbieterwechsel im Vergleich.

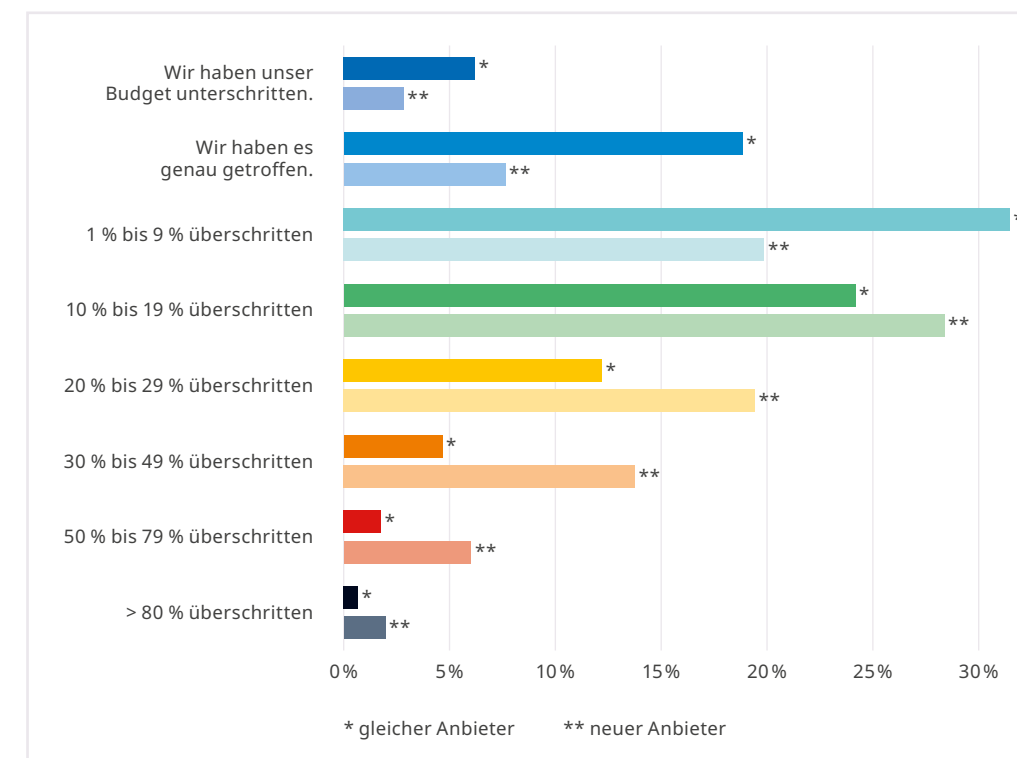


Abbildung 16: Budgetüberschreitungen mit und ohne Anbieterwechsel im Vergleich.

Was bedeutet ein Anbieterwechsel für die Transformation?

Ob sich der Anbieterwechsel langfristig lohnt, kann die Transformationsstudie 2025 nicht beantworten. Die Transformation ist aber in jedem Fall schon mal eine Bürde für alle, die sich für einen neuen Anbieter entschieden haben. 25 % derjenigen, die beim bisherigen Hersteller blieben, schaffen es, im Budgetrahmen zu bleiben. Das Erreichen nur 10,48 % derjenigen, die den Anbieter gewechselt haben.

Ähnlich deutlich sind die Zahlen bei den Budgetüberschreitungen. Der Anteil der Überschreitungen um mindestens 20 % ist bei den Stammkunden mehr als halb so hoch als bei denen, die einen neuen Dienstleister einführten. Noch dramatischer zeigen die Zahlen, welchen Effekt ein neuer Anbieter auf die Überreizung des Transformationsbudgets hat, wenn man sich die Zahlen derjenigen anschaut, die mindestens 30 % ihres Budgets überschritten haben. Hier haben die Stammkunden einen Anteil von 7,1 %, die „Wechsler“ dagegen einen Anteil von 21,84 %. Das sind gut drei Mal so viele.

Kategorie 3

Umsetzung

Alles mitnehmen, ausmisten oder von vorne anfangen?

Die Umstellung auf ein neues System erfordert auch die Wahl einer passenden Transformationsstrategie. Diese hat Auswirkungen auf den Projekterfolg, weil damit meist komplexe Entscheidungen einhergehen. Dabei ist es wichtig, die Vor- und Nachteile der verschiedenen Migrationsmethoden sorgfältig abzuwägen, um die für das Unternehmen am besten geeignete Strategie auszuwählen.

Den Befragten stand zur Auswahl, alle bestehenden Prozesse und Daten auf das neue System zu migrieren (Brownfield-Ansatz) oder einen kompletten Neuanfang auf der „grünen Wiese“ (Greenfield-Ansatz) zu wagen. Unternehmen, die die Brownfield-Methode nutzen, suchen in

der Regel den schnellsten Weg für ihr Migrationsprojekt. Als weitere Optionen standen die Selective Data Transition, sowie eine Kombination aus Brownfield oder Greenfield mit der Möglichkeit einer selektiven Datenmigration zur Auswahl. Mit diesen Ansätzen hat der Kunde die Option eines Neuanfangs und gleichzeitig die Möglichkeit, bewährte Prozesse und Datenmodelle mitzunehmen.

Im Durchschnitt wählten 30,2 % aller in den 14 Ländern befragten Manager die Brownfield-Methode. Ein Viertel gingen dagegen den Weg des Neuanfangs. Das entspricht in etwa den Ergebnissen aus 2023. Im Jahr 2024 hatte erstmals der Neuanfang auf der grünen Wiese die Nase vorne. Dieses Jahr sind die alten Verhältnisse wieder hergestellt.



Wir erleben in unserer täglichen Praxis auch den Trend, dass ein reiner Greenfield-Ansatz vielen Unternehmen zu aufwändig und komplex erscheint. Viele nutzen den Brownfield-Ansatz, auch wenn er in zahlreichen Fällen sicher nicht die beste Wahl ist. Die große Mehrheit (45 %) will nur Teile ihres Systems mitnehmen oder Teile dessen zurücklassen. Das entspricht fast dem Wert von 2024. Die selektive Datenmigration wählte ein Viertel der Studienteilnehmer. Eine Kombination aus selektiver Datenmigration mit dem Brownfield- oder Greenfield-Ansatz durchliefen 19,1 % (manchmal „Brownfield+“ bzw. „Greenfield+“ genannt).

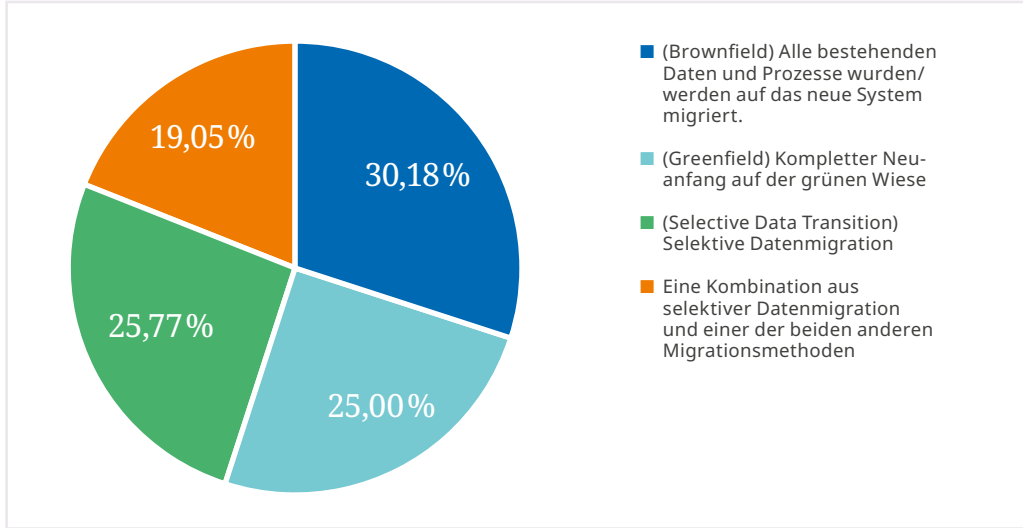


Abbildung 17: Welche Methode beschreibt Ihre Migrationsstrategie am besten?

Aus der täglichen Praxis wissen wir: Die wenigsten Transformationsprojekte starten vollständig neu auf der grünen Wiese. Das bestätigen die Zahlen eindrucksvoll. Dreiviertel aller befragten Unternehmen nehmen Teile oder alle Daten mit in ihr neues System. 45 % entscheiden sich für eine umfangreiche Analyse und nehmen als Ergebnis nur Teile ihrer bestehenden Daten und Prozesse mit.

Erwartbar, aber dennoch interessant, ist der Zusammenhang zwischen dem Alter des zu migrierenden Systems und der Migrationsmethode. Hier ist deutlich sichtbar: Je jünger das System, desto beliebter ist der Weg über einen Brownfield-Ansatz. Das ist nachvollziehbar bei Systemen, die erst vor wenigen Jahren erneuert wurden. Wurden doch in diesem Zusammenhang Datenqualität und Prozesse oft bereits überarbeitet. Hier erscheint die Übernahme aller Prozesse und Daten die einfachste und schnellste Methode. Wer also ein rein technisches Upgrade durchführt, ohne Innovationen zu implementieren, investiert auch am wenigsten Geld.

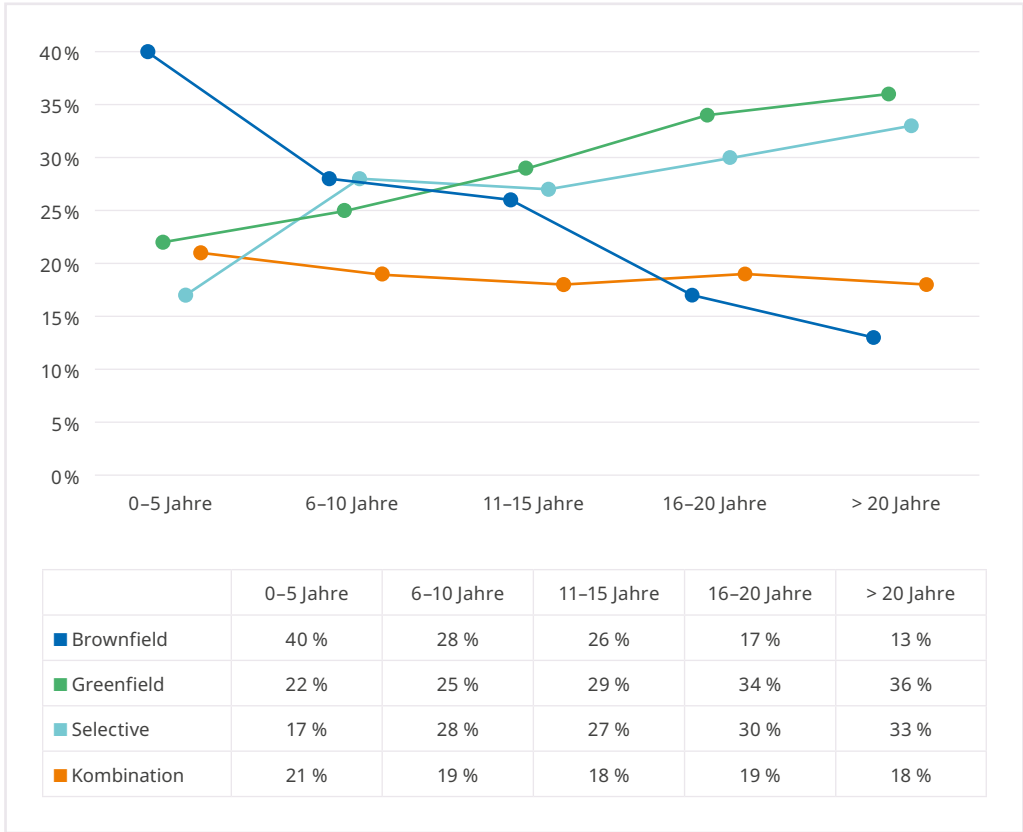


Abbildung 18: Die Migrationsmethode ist abhängig vom Alter des zu migrierenden Systems.

Brownfield-Methoden sind beliebt in den USA (34,2 %), UK (37 %), in der DACH-Region (34,6 %) und den NORDICS (34 %). Die Methode Nr. 1 in Frankreich ist der Greenfield-Ansatz mit beeindruckenden 45,8 %. Frankreich hat aber auch im internationalen Vergleich dieser Studie die ältesten Systeme im Rahmen seiner Transformation. Am beliebtesten ist die Selektive- oder hybride Datenmigration derweil bei Unternehmen mit mehr als einer Milliarde Euro Umsatz.

Wurde im Zuge der Transformation ein Wechsel des Betriebsmodells (ganz oder in Teilen) in die Cloud vollzogen?

Im digitalen Zeitalter sind Cloud-Dienste aus den IT-Abteilungen nicht mehr wegzudenken, und viele Unternehmen verlagern ihre Anwendungen auf Cloud-Plattformen. Während in den letzten Erhebungen (2023 und 2024) ähnlich viele Unternehmen (55,9 % in 2024) die Transformation dafür genutzt haben, mehr Cloud-Dienste einzuführen, waren es in der diesjährigen Erhebung schon fast 10 % mehr. An der Spitze bei der Einführung von Cloud-Diensten im Rahmen ihrer Transformation sind UK mit 73 % und die USA mit 68,4 %. Die USA sind seit Bestehen dieser Studie in dieser Frage stets einer der Spitzenreiter, auch dieses Jahr. Wenig verwunderlich, denn die Top-1-Ziele der Nordamerikaner sind die Steigerung der Innovationsfähigkeit und die Verbesserung des Kundenservices. Eher zurückhaltend sind in dieser Frage die Osteuropäer mit 54,6 %. Mit 68 % ist das Umsatzsegment 350-999 Millionen Euro bei der Cloud-Einführung am stärksten vertreten.

Warum nutzen Sie heute mehr Cloud-Dienste?

Wir haben die Teilnehmer der Studie gefragt, warum sie mehr Cloud-Dienste eingeführt haben. Wenig überraschend war auf Platz 1 mit 49,1 % „Schnellerer und leichter Zugang zu technischen Innovationen (z. B. KI, Automatisierung)“. Dies deckt sich stark mit dem Top-1-Ziel für die Transformation „Einführung neuer, moderner Technologien“ (56,7 %). Fun Fact: Auf Platz 2 der Frage, warum Unternehmen mehr in die Cloud investieren, finden wir interessanterweise die gleiche Aussage, warum 6,7 % die Cloud meiden. Diese Befragten glauben mit oder im anderen Fall ohne Cloud „höhere Datensicherheit“ (37,6 %) zu erreichen. Knapp dahinter liegt die „Höhere Flexibilität/ schnellere Anpassungsmöglichkeiten“. Auch dieser Punkt findet sich auf der Liste der Gründe für die Transformation ganz oben auf Platz 2 (43,4 % Abbildung 5).

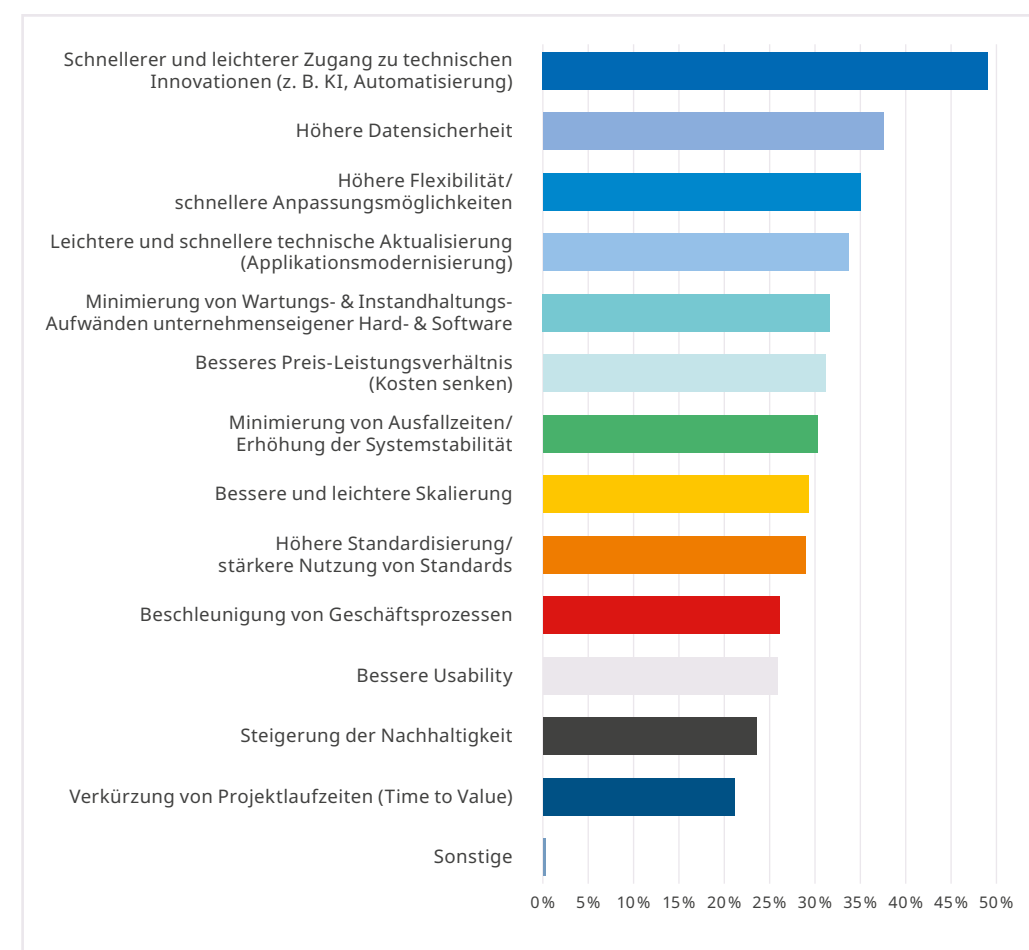


Abbildung 19: Warum nutzen Sie jetzt mehr Cloud-Dienste?

Anders als im Durchschnitt der Antworten ist höhere Datensicherheit in UK Grund Nr. 1 für den Gang in die Cloud. In Frankreich ist es das „Bessere Preis-Leistungsverhältnis“, dies teilt sich den ersten Platz mit dem schnelleren und leichteren Zugang zu technischen Innovationen. Ansonsten liegt in allen Regionen der „Schnellere und leichtere Zugang zu technischen Innovationen (z. B. KI, Automatisierung)“ auf dem ersten Platz.

Warum nutzen Sie weniger Cloud-Services?

Wir haben diejenigen gefragt, die in der voran diskutierten Frage geantwortet haben, dass sie weniger Cloud-Services einsetzen, warum sie diesen Weg gehen. An Nr. 1 steht hier der Datenschutz. 39,8 %, derjenigen, die nicht auf die Cloud setzen, tun dies, weil sie glauben, in der selbst betriebenen IT-Infrastruktur einen besseren Datenschutz sicherstellen zu können. Das ist interessanterweise ebenfalls Grund Nr. 1, warum der Rest der Befragten in die Cloud geht.

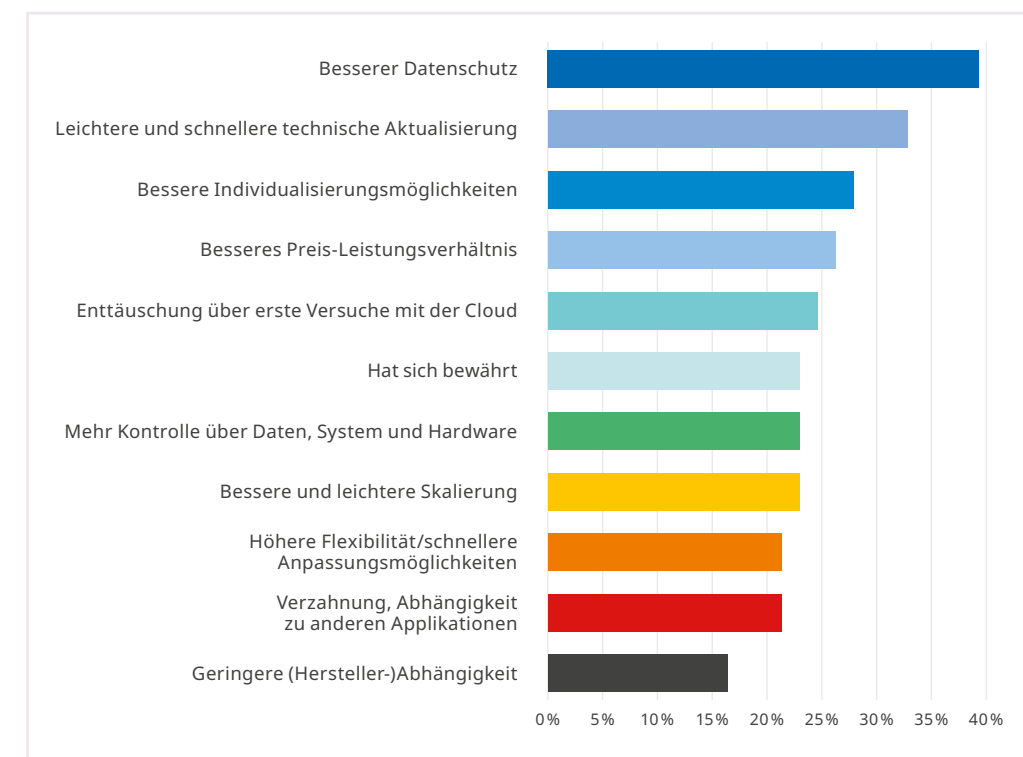


Abbildung 20: Warum betreiben Sie Ihre Anwendungen nicht in der Cloud?

Auf Platz 2 steht die „Leichtere und schnellere technische Aktualisierung“ mit 32,8 % und auf Platz 3 die „Besseren Individualisierungsmöglichkeiten“ mit 27,9 % der Gründe, warum Unternehmen nicht den Weg in die Cloud gehen. „Ein besseres Preis-Leistungsverhältnis“ (26,2 %) und die „Enttäuschung über erste Versuche mit der Cloud“ folgen auf den Plätzen 4 und 5.

Sprint oder Stufenplan?

Beim Management von großen Projekten gibt es kein richtig oder falsch. Eher passt die Projektmanagement-Methode zum Projekt oder nicht – verschiedene Herausforderungen erfordern verschiedene Methoden. Dennoch findet agiles Projektmanagement in großen IT-Projekten immer mehr Anhänger. Der Hauptunterschied zwischen herkömmlichen Wasserfall- und agilen Methoden lässt sich folgendermaßen zusammenfassen: Der Wasserfall-Ansatz legt Wert auf vorausschauende Planung, während der agile Ansatz höhere Anforderungen an Anpassungsfähigkeit und Engagement unterstützt. Die agile Methode hat zwei Kernelemente: Teamarbeit und Zeit. Anstatt einen Zeitplan für ein großes Softwareentwicklungsprojekt zu erstellen, zerlegt die agile Methode das Projekt in zahlreiche, schnell lieferbare Teile.

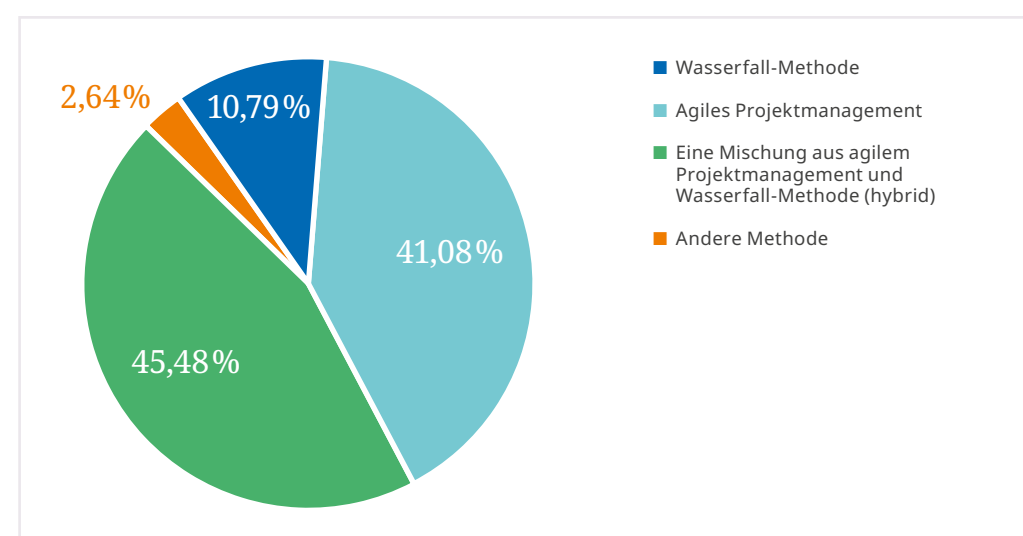


Abbildung 21: Welche Projektmanagement-Methoden haben Sie bei der Planung, Durchführung und dem Management Ihrer Transformation genutzt?

Wir wollten wissen, nach welcher Methode die Befragten ihr Transformationsprojekt organisiert haben. Mindestens 86 % der Befragten haben teilweise auf agile Projektmethoden gesetzt. Davon nutzten 45,5 % vorrangig eine Mischung aus agilem Projektmanagement und der Wasserfall-Methode, die verbleibenden 41 % setzten rein auf agiles Projektmanagement. Ausschließlich nach der Wasserfall-Methode wurden mit 10,8 % die wenigsten Transformationsprojekte organisiert. Diese Ergebnisse zeigen einen klaren Trend zur agilen Vorgehensweise, da solche großen Projekte nicht immer planbar sind. Die hohen Zahlen für ein hybrides Projektmanagement sind nachvollziehbar, weil eine Transformation üblicherweise einen Anfang und vor allem ein fest definiertes Ende hat. Insbesondere die hybride Vorgehensweise hat sich in Transformationsprojekten mittlerweile zur ersten Wahl entwickelt.

Die USA sind mit 60 % die Spitzenreiter beim hybriden Projektmanagement. Mit einigem Abstand folgen die Region DACH (49,6 %) und UK (48,2 %). Die osteuropäischen Länder nutzen hybrides Projektmanagement mit Abstand am wenigsten (30,6 %). Auf ein rein agiles Projektmanagement setzt Frankreich mit 53,3 % am häufigsten. Die Osteuropäer nutzen die traditionelle Wasserfall-Methode mit 19,4 % am meisten.

Wurde die Projektmanagement-Methode im Transformationsprojekt gewechselt?

Diese Frage haben wir in der Transformationsstudie 2025 zum ersten Mal gestellt. Wir wollten wissen, ob die Befragten vom Start bis zum Ende die gleiche Projektmanagement-Methode genutzt oder im Laufe des Projektes gewechselt haben. In 35,5 % der Fälle blieb es bei der ursprünglich gewählten Vorgehensweise. Diese setzte sich zu 46,3 % aus hybriden und zu 41,5 % aus agilem Projektmanagement zusammen.

Dagegen haben 22,9 % der Befragten von einer agilen Vorgehensweise zu einer hybriden gewechselt. 17,7 % sind von der Wasserfall- auf die agile Methode umgestiegen. 13 % sind von einem agilen Projektvorgehen auf das planorientierte Projektmanagement gegangen, und 10,4 % haben den Wasserfall gegen den hybriden Ansatz getauscht. Damit liegt die Wahrscheinlichkeit, die Projektmanagement-Methode im Laufe des Projektes anzupassen, bei rund 65 %. Ein Grund mehr, sich vorab intensiv Gedanken zur passenden Methodik zu machen. Grundsätzlich ist aber in einem Projekt mit Meilensteinen ein Wechsel auf ein hybrides Vorgehen nachvollziehbar.

”

Wir haben bewusst nur das mitgenommen, was sich bewährt hat. Der hybride Ansatz war für uns der richtige Kompromiss zwischen Innovation und Effizienz.

Michael Fichtner, CIO, FC Bayern München



Kategorie 4

Erfahrungen

Wurden die Transformationsziele erreicht?

Was ist ein Gradmesser für den Erfolg einer Transformation? Die Zielerreichung! Welche Ziele haben sich Unternehmen für ihre Transformation gesetzt, und haben sie diese erreicht? 31 % verneinten das. Sie haben ihre Ziele nur teilweise (29,4 %) oder gar nicht (1,2 %) erreicht.

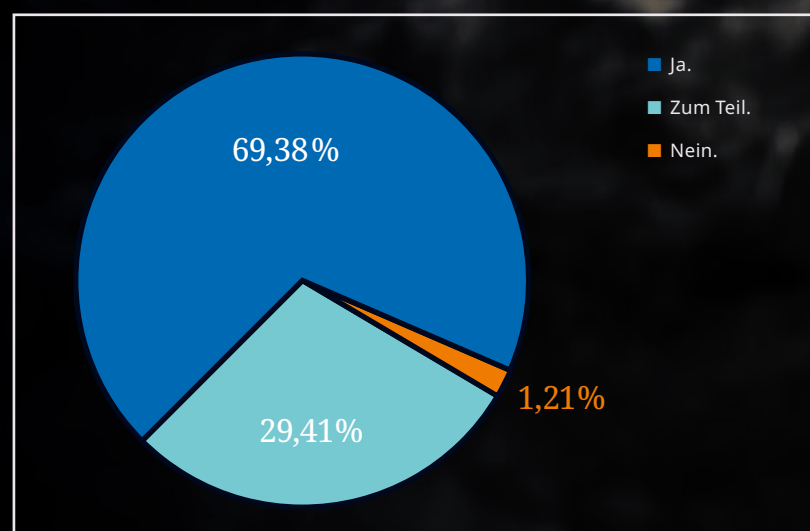


Abbildung 22: Haben Sie Ihre Ziele durch die Transformation erreicht?

Beachtet man nur die Vorstände und Geschäftsführer, so behaupten diese deutlich häufiger (76,8 %), alle Ziele erreicht zu haben. Umgekehrt beurteilen die Abteilungsleiter (72,5 %) und Gruppenleiter (56 %) die Situation deutlich weniger euphorisch.

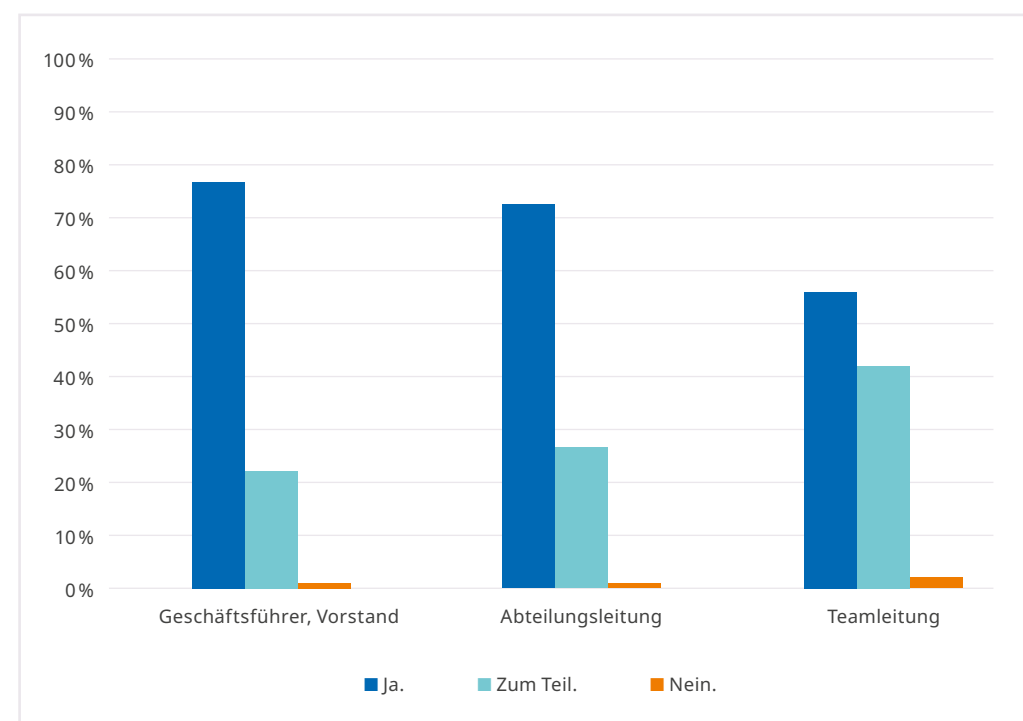


Abbildung 23: Bewertung der Zielerreichung zwischen Arbeitspositionen.

Interessant ist auch ein Vergleich der Regionen: Mit 75 % haben die Amerikaner die höchste Zielerreichung und die Franzosen mit 57 % die niedrigste.

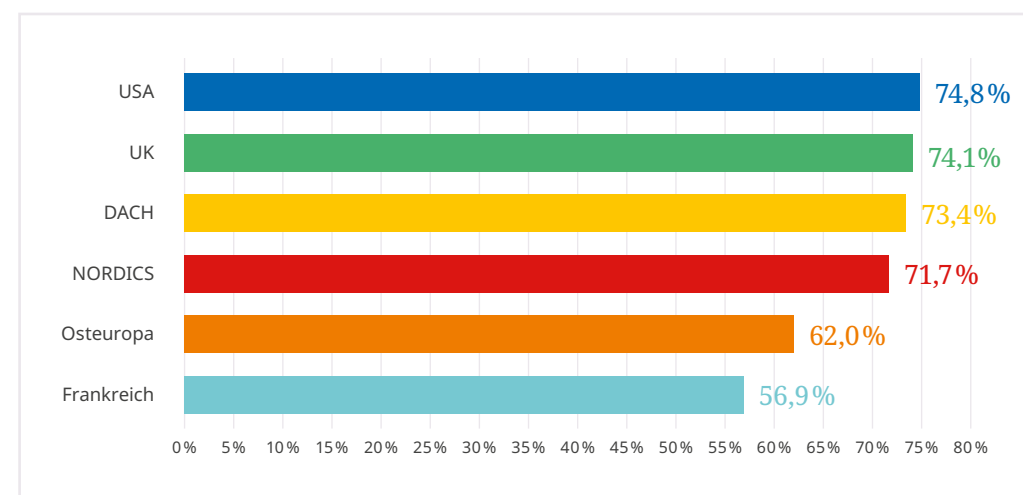


Abbildung 24: Bewertung der Zielerreichung zwischen den Regionen.

Interessant ist der Vergleich von Zahlen derjenigen, die ihre Ziele erreicht haben, mit denjenigen, die ihre Ziele nicht erreicht haben. Auffällig ist, dass diejenigen, die die Analyse und eine fundierte Bestandserfassung als erfolgskritischen Teil ihrer Transformation höher beurteilt haben, auch öfter angeben, alle ihre Ziele erreicht zu haben. Das zeigt einmal mehr die Wichtigkeit einer soliden, fundierten und umfassenden Vorbereitung auf eine Transformation. Wir haben schon an anderer Stelle auf die Wichtigkeit von sogenannten Housekeeping-Projekten im Vorfeld einer Transformation hingewiesen. Das Ergebnis ist ein weiterer Beleg für diese These. Erwähnenswert ist auch, dass diejenigen, die behaupten ihre Transformationsziele vollständig erreicht zu haben, zu 36 % ihre Transformation per Brownfield-Verfahren (alle Daten und Prozesse erstmal mitnehmen) umgesetzt haben. Bei denjenigen, die aussagten ihre Transformationsziele nicht vollständig erreicht zu haben, war der Anteil an Brownfield-Migrationen nur 17,3 %.

Auffällig ist, dass der Anteil derjenigen, die behaupten alle ihre Transformationsziele erreicht zu haben, in den letzten vier Erhebungen stetig wächst: Von 2022 mit 51 % (diese Studie bezog sich im Kern nur auf Zentraleuropa) zu dem Wert der aktuellen Studie 2025 mit 69,4 %. Das mag zum einen daran liegen, dass das Angebot an Experten und Werkzeugen kontinuierlich wächst, aber auch die Informationsmenge in der Fachpresse zum IT-Transformation stetig steigt.

Was hat's gekostet?

Von hohem Interesse ist der Unterschied zwischen dem, was ursprünglich für die Transformation eingeplant war und den realen Werten. In diesem Kapitel vergleichen wir vor allem die finanzielle Komponente. Also wie viel mehr wurde tatsächlich ausgegeben, als ursprünglich für die Transformation eingeplant war? Dafür haben wir die Studienteilnehmer gefragt, wie viel Budget sie in die Transformation investiert haben. Dabei lag der Spitzenwert mit 18 % bei 5–10 Millionen Euro. 52,5 % der Befragten lagen im Bereich von 2 bis 20 Millionen Euro. 18,4 % gaben mindestens 20 Millionen für ihr Transformationsprojekt aus! 19 % aller Unternehmen mit mehr als einer Milliarde Umsatz mussten mehr als 50 Millionen investieren. Lediglich 29 % mussten weniger als zwei Millionen investieren. Wir sehen in den Zahlen der diesjährigen Studie, dass deutlich höhere Budgets bemüht werden mussten als in den letzten Jahren. Hier kommen zwei Effekte zum Tragen: Zum einen haben wir in der diesjährigen Stichprobe mehr Unternehmen, die mehr Mitarbeiter haben und mehr Umsatz machen. Zum anderen sehen wir, dass der Preis für Transformationen steigt. Das liegt zum einen an einem engeren Markt für Transformationsexperten und zum anderen an der Preissteigerung der letzten Jahre!

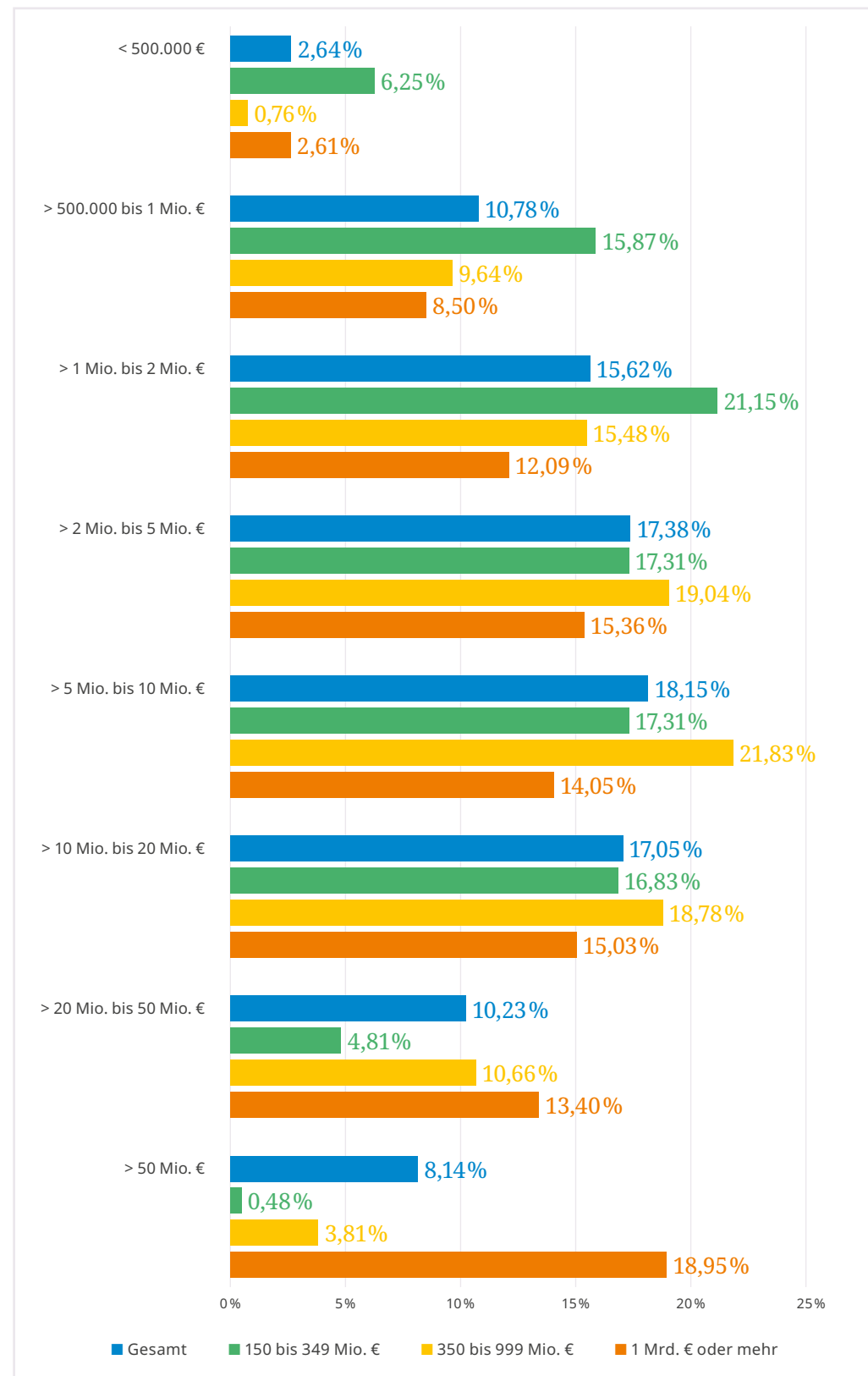


Abbildung 25: Wie hoch war, grob geschätzt, das Gesamtbudget für Ihr Transformationsprojekt? (inklusive Personal-, Schulungs-, Software-Beraterkosten, Change-Management etc.)

Plan gegen Wirklichkeit

Interessant erscheint an dieser Stelle der Abgleich zwischen Planung und Wirklichkeit. Wir haben die Studienteilnehmer gefragt, um wie viel Prozent sie ihr Budgetziel überschritten haben. Dabei gaben über 82 % an, dass sie ihr geplantes Budget nicht eingehalten haben.

56,5 % der Befragten gaben an, ihr Budget, um mindestens 10 % überschritten zu haben. Um 20 % oder mehr haben 30 % der Befragten ihr Budget überzogen. Bei mehr als 30 % waren es noch 14,3 %. Das ist in allen Kategorien etwas weniger als in der letzten Stichprobe von 2024. Leicht zugenommen (um ca. 2 %) haben die Werte für diejenigen Unternehmen, die im Budgetrahmen geblieben sind (17,6 %). Dabei ist auffällig, dass diejenigen, die den Umstieg auf der grünen Wiese per Greenfield-Ansatz verfolgt haben, ihr Budget seltener eingehalten haben (11,9 %), als diejenigen, die per Brownfield-Verfahren alle Daten mitgenommen haben (23 %). Die selektive Datentransformation liegt hier mit 17,4 % in der Mitte der beiden Vorgehensweisen. In den Regionen ist der Spitzenreiter bei einer Budgetüberschreitung von mindestens 20 % Osteuropa (39,8 %) gefolgt von den USA (34,2 %) und Frankreich (34 %). Die Daten bestätigen in den Umsatzclustern, was wir in der täglichen Praxis sehen: Je größer das Unternehmen, desto größer die relativen Budgetüberschreitungen. Diese Regel gilt übrigens auch bei den Überschreitungen der geplanten Projektlaufzeit.

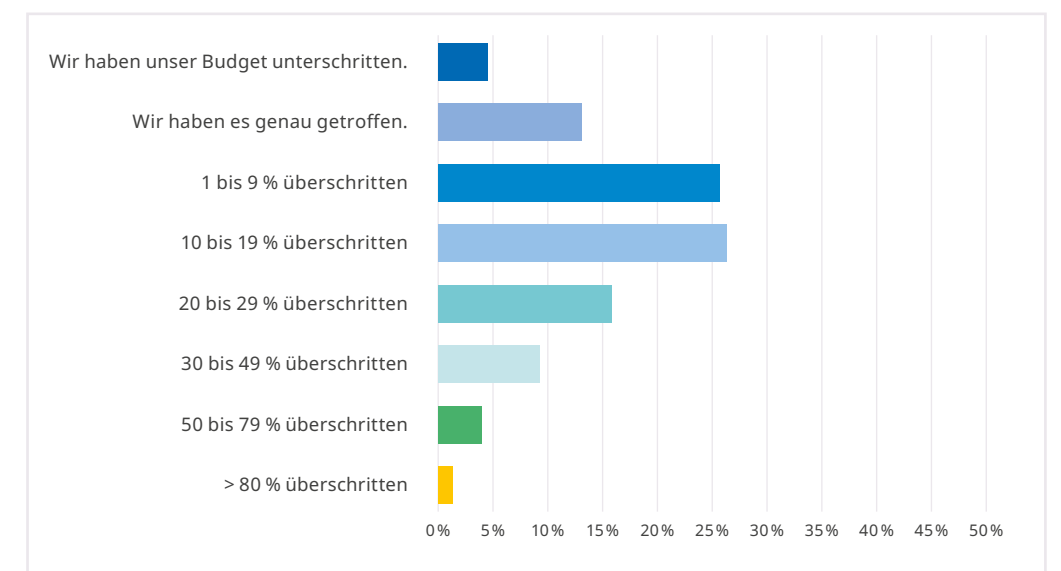


Abbildung 26: Wie weit haben Sie Ihr Budget überschritten?

Interessant ist dabei zu beobachten, dass bei einem initial hoch gesetzten Budget das letztendlich überzogene Budget in Relation zunimmt. Das kann unter anderem daran liegen, dass zu Beginn hochbudgetierte Transformationsprojekte auch einen deutlich höheren Komplexitätsgrad aufweisen, welcher erwartbar zu Komplikationen führen kann als kleinere Projekte.

Wie viel länger hat das Projekt gedauert als geplant?

Nachdem wir die Führungskräfte gefragt hatten, wie viel Zeit sie für ihre IT-Transformation geplant hatten, war es folgerichtig nachzuhaken, ob sie im Zeitplan geblieben sind. Auch hier ist die Tendenz zur Abnahme der Zeitüberschreitungen im Laufe der untersuchten Jahre deutlich erkennbar! Dies liegt sicher auch daran, dass in der diesjährigen Erhebung klar wird, dass die Unternehmen bereits mehr Zeit für ihre IT-Transformation einplanen. Dennoch überschreiten immer noch 44,8 % der Befragten ihre Zielplanung um mindestens 20 %. Letztes Jahr waren es mehr als ein halber Prozentpunkt. Um mindestens 30 % überschritten 23,6 % der Befragten. 2024 waren es noch 24,4 %. Immer noch 10 % überschritten ihre Zeitplanung um mindestens 50 %. Eine Überschreitung von mindestens 30 % ist bei großen Unternehmen (mehr als eine Milliarde Umsatz) deutlich häufiger (28,5 %) als bei den Unternehmen im Umsatzsegment 350–999 Millionen Euro (23,6 %). Am seltensten (16,3 %) überschreiten Unternehmen im kleinsten Umsatzsegment der Studie (150–349 Millionen Euro) die Planung um mehr als 30 %.

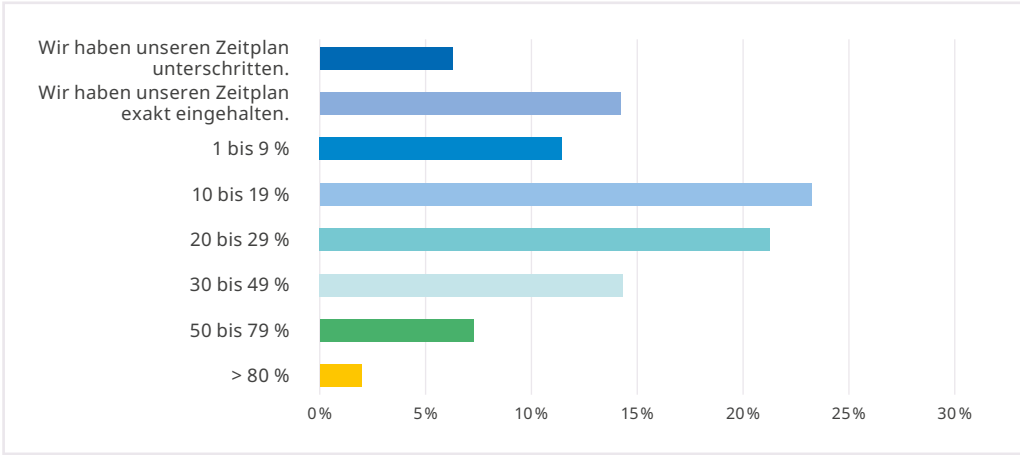


Abbildung 27: Um wie viel länger als geplant hat Ihr Projekt gedauert?

Im Ländervergleich hat UK mit 22 % den Zeitplan eingehalten, dicht gefolgt von der DACH-Region mit 19,8 %. Den Zeitplan um mindestens 30 % haben am häufigsten die Franzosen (28,1 %), Osteuropäer (27,8 %) und die USA (27,7 %) überschritten. Spitzenreiter bei Überschreitungen von mindestens 50 % ist Frankreich mit 12,4 % und die USA mit 11,6 %.

Wer glaubt, dass diejenigen, die mehr Zeit eingeplant haben, auch ihren Zeitplan weniger überschreiten, irrt. Die folgende Tabelle zeigt eindeutig, dass die Überschreitung des Zeitplans umso größer ist, je mehr Zeit eingeplant wurde.

Anteil der Überschreitung von mindestens 30 % zum ursprünglichen Plan

Zeitplanung	Anteil
< 6 Monate	14,7 %
6 Monate – 1 Jahr	16,5 %
1–2 Jahre	19,8 %
2–4 Jahre	37,0 %
> 4 Jahre	57,7 %

Abbildung 28: Anteil der Überschreitung des Zeitplans

Dies zeigt zweifelsfrei, dass nur sehr wenige Zeitpläne (20,4 %) funktionieren. Fast 80 % bleiben nicht im geplanten Zeitrahmen. Ein wichtiger Hinweis, dass Ziele und deren Umsetzungsplanung mit erfahrenen Transformationsexperten erörtert werden sollten, bevor man an die Arbeit geht!

Haben Unternehmen, die bei ihrem Hersteller bleiben, einen Vorteil?

Uns hat interessiert, ob Unternehmen, die bei ihrem ursprünglichen Anbieter bleiben, häufiger die angesetzte Planungszeit überschreiten als diejenigen, die sich ganz oder in Teilen einen neuen Anbieter einführen. Die Antwort ist so eindeutig wie nachvollziehbar: Unternehmen, die den Anbieter wechseln, haben deutlich weniger als halb so oft ihr Budget eingehalten. Unternehmen, die den Anbieter im Zuge ihrer Transformation gewechselt haben, überziehen ihre Zeitplanung um mindestens 20 % in 53,9 % der Fälle. Das tun diejenigen, die beim bisherigen Anbieter blieben, nur zu 34,9 %.

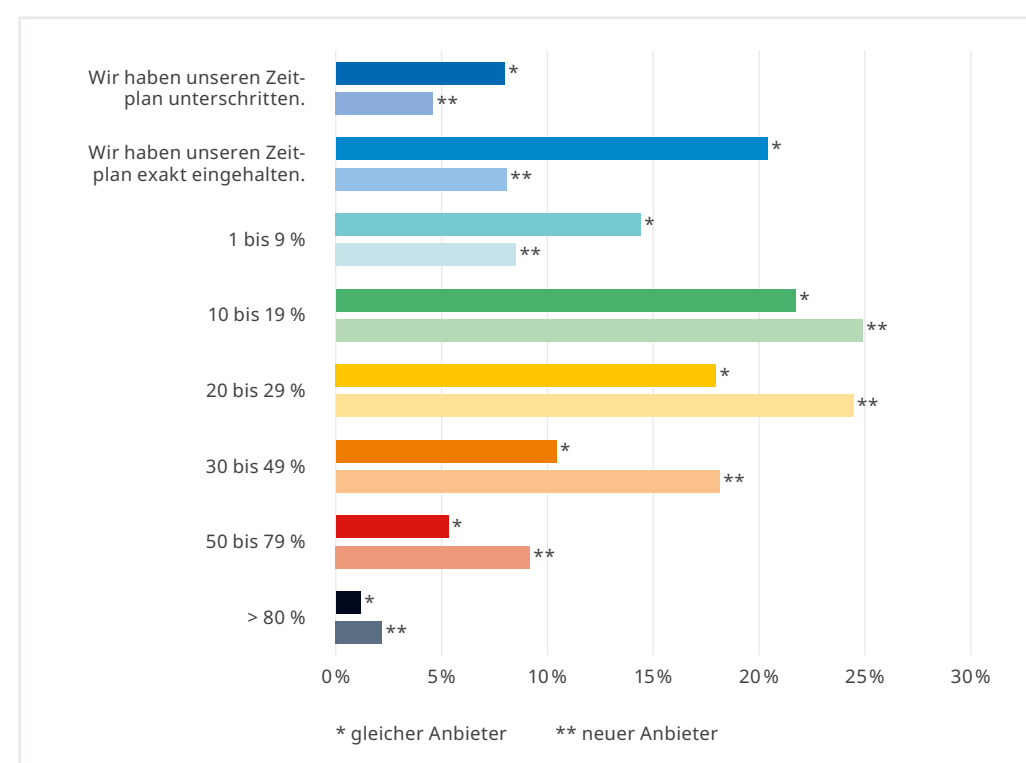


Abbildung 29: Abweichungen in der Projektzeitplanung mit und ohne Anbieterwechsel im Vergleich.

Welche technischen Maßnahmen waren im Transformationsprozess von entscheidender Bedeutung?

Wir wollten wissen, welche technischen Maßnahmen die Unternehmen im Laufe ihres Transformationsprozesses als entscheidend für den Erfolg beurteilt haben. Der meistgenannte Stolperstein auf dem Weg zu modernen und aktuellen IT-Systemen ist offensichtlich die System- und Datensicherheit, dicht gefolgt von der Datenqualität. Damit ist die Steigerung der System- und Datensicherheit von Platz 2 im letzten Jahr auf Platz 1 in diesem Jahr gesprungen. Vor dem Hintergrund immer weiter steigender Zahlen von Cyberangriffen auf Unternehmen ist diese Entwicklung nachvollziehbar.

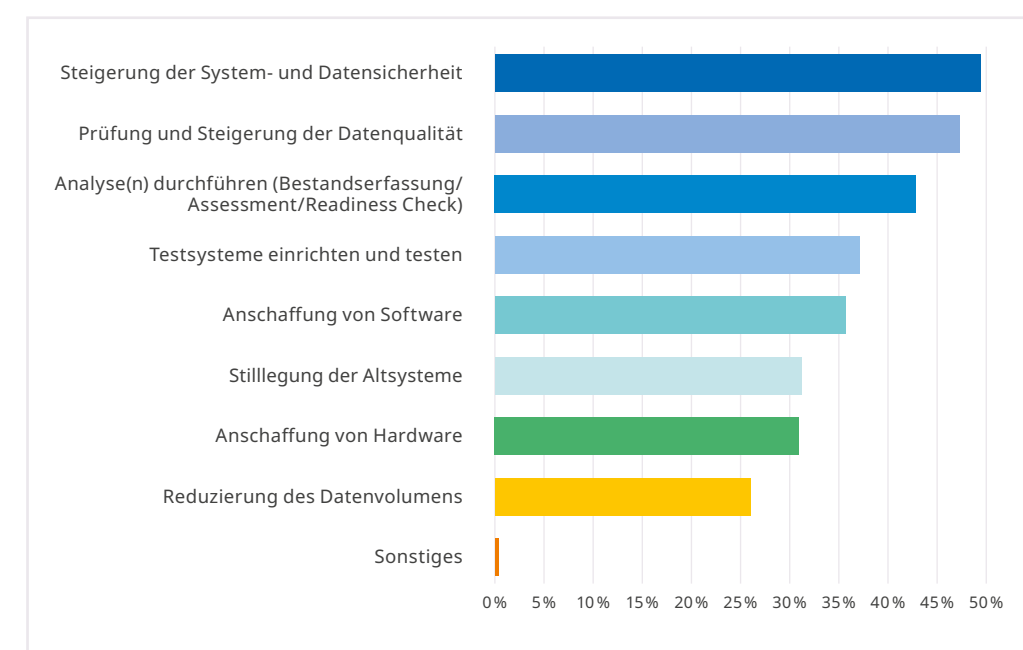


Abbildung 30: Welche technischen Maßnahmen waren im Transformationsprozess von entscheidender Bedeutung?

Dass die Datenpflege im Businessalltag allerdings oft zu kurz kommt, ist kein Geheimnis. In einer aufsehenerregenden zentraleuropäischen Umfrage im Jahr 2023 gaben 41 % der Unternehmen an, dass ihre tägliche Arbeit spürbar unter mangelnder Datenqualität leidet. Wie weitreichend die Folgen einer mangelhaften Datenhygiene sind, bestätigen die Ergebnisse unserer Studie: Hier gaben 47 % der Befragten an, dass die Prüfung und Steigerung der Datenqualität eine entscheidende Bedeutung im Transformationsprozess hatten. In UK liegt diese Maßnahme sogar mit 66,7 % unangefochten auf dem ersten Platz. Die Schaffung von Transparenz durch Analysen und Bestandserfassung der Datenlandschaft ist in diesem Jahr wie in allen Jahren zuvor immer unter den Top 3.

Die Ergebnisse zeigen eindrucksvoll die Bedeutung von sogenannten Housekeeping-Projekten im Rahmen einer Transformation. Gegenstand dieser Projekte sind die umfangreichen Analysen und Bestandserfassungen der Daten sowie deren Bereinigung und Qualitätssteigerung.

Interessant und nachvollziehbar ist, dass für diejenigen, die die Brownfield-Methode für ihr Projekt bevorzugten, das Thema Prüfung und Steigerung der Datenqualität einen besonderen Schwerpunkt hatte. Sie wählten diesen Punkt mit 58,1 % zur wichtigsten technischen Maßnahme in ihrem Transformationsprojekt. Ein weiterer relevanter Punkt ist, dass unter den Befragten, die angaben, ihre Ziele bei der Transformation nicht oder nur zum Teil erreicht zu haben, die Durchführung von Analysen beziehungsweise die Bestandserfassung mit 35,6 % deutlich niedriger bewertet wurde als bei denen, die ihre Ziele erreicht hatten (46,1 %). Das lässt den Schluss zu, dass der Transformationserfolg umso größer ist, je umfangreicher Housekeeping-Aktivitäten im Vorfeld durchgeführt wurden.



Welche organisatorischen Maßnahmen waren im Transformationsprozess von entscheidender Bedeutung?

Ergänzt werden die technischen durch organisatorische Maßnahmen. Auch hier wollten wir wissen, was die Unternehmen letztlich als entscheidend für den Projekterfolg ansehen. Die erfolgreiche Durchführung komplexer Transformationsprozesse erfordert den Aufbau neuer Kompetenzen, die in vielen Unternehmen nicht vorhanden sind, da große Transformationsvorhaben nur selten bewerkstelligt werden müssen. Deswegen ist es nicht verwunderlich, dass der Aufbau von Kompetenzen mit (41,3 %) auf Platz 1 rangiert. Und das bereits seit vier Jahren. Auch auf Platz 2 bestätigt sich, was sich wie ein roter Faden durch die diesjährige Studie zieht, das Etablieren von Kommunikationswegen zwischen allen Beteiligten und Abteilungen (39,3 %) hat Priorität. Dazu passt auch Platz 3: Die Einführung eines abteilungsübergreifendes Reportings und Projektmanagements hat eine hohe Relevanz (37,2 %). Die Optimierung des Projektmanagements folgt dicht – mit 37 %. Das ist der auffälligste Sprung gegenüber den Zahlen der Transformationsstudie 2024: Da rangierte dieser Punkt mit 20 % noch im Mittelfeld.

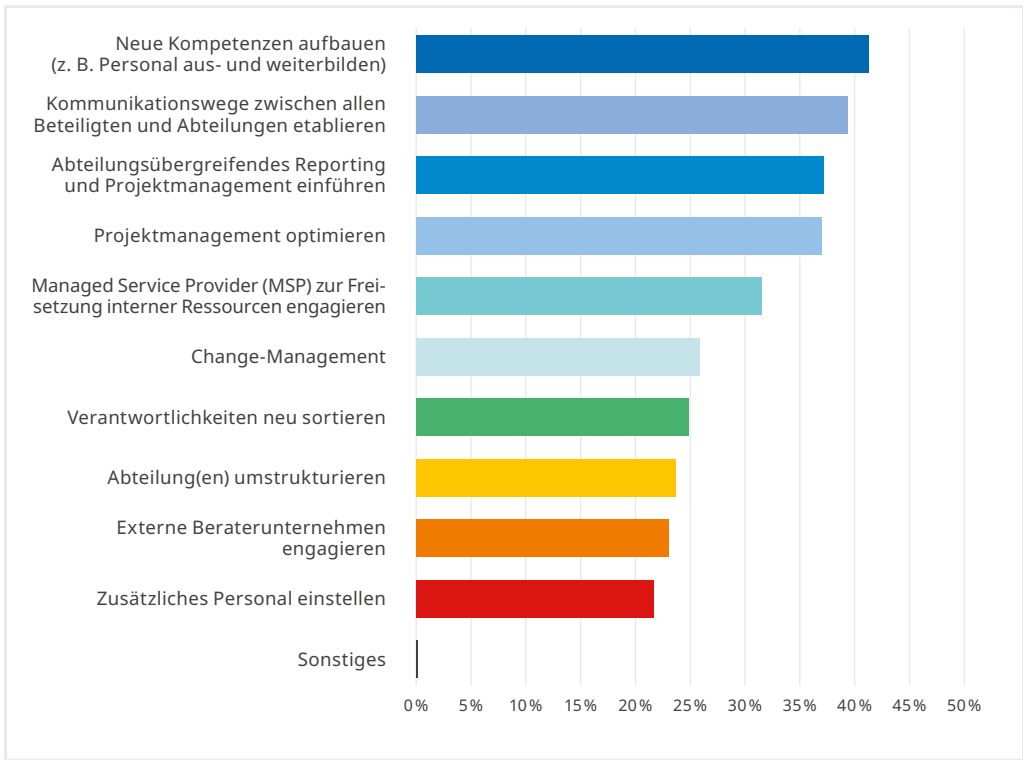


Abbildung 31: Welche organisatorischen Maßnahmen waren im Transformationsprozess von entscheidender Bedeutung?

Welche Herausforderungen haben die Verantwortlichen bei ihrer Transformation überrascht?

Wir wollten verstehen, mit welchen Herausforderungen die Befragten absolut nicht gerechnet hatten. Zum vierten Mal in Folge ist die Datenqualität mit 25,2 % eine der Top 3 Überraschungen (letztes Jahr Platz 2) für Transformationsverantwortliche. Eigentlich ein Widerspruch in sich, zumindest für alle, die diese Studie kennen. Es scheint nach wie vor ein großes Problem zu sein, zu entscheiden, welche Daten behalten werden sollen oder müssen und welche nicht. Auf Platz zwei der größten Überraschungen liegt die mangelnde Akzeptanz der Belegschaft mit 23 %. Diese Zahl spiegelt die Notwendigkeit des Change-Managements im Zuge eines Transformationsprozesses wider, dessen Akzeptanz bereits früh im Projekt von hoher Bedeutung sein sollte. Auf Platz 3 finden wir mit 22,4 % ebenfalls einen Top 4 Kandidaten der letzten drei Jahre: fehlende Erfahrungen mit dem Management solch großer Projekte (2024 auf Platz 1).

In den USA waren die Verantwortlichen am häufigsten von der mangelnden Akzeptanz der Belegschaft (27,7 %) und der fehlenden Stabilität/Kontinuität der Projektbeteiligten überrascht. Überall sonst (Frankreich 23,5 %, UK 30,3 %, Osteuropa 26 % und NORDICS 33 %) ist die mangelnde Datenqualität die größte Überraschung gewesen. Lediglich in der DACH-Region hat sich die Ressourcenknappheit als unangenehmes Aha-Erlebnis auf Platz 1 geschoben! Drei Jahre in Folge landete Ressourcenknappheit bei ungeplanten Wendungen im Projekt auf dem dritten Platz. 2025 scheint das Thema für alle Regionen weniger relevant und steht erstmalig auf Platz 4. Die enge Lage bei den Experten auf dem Markt scheint sich etwas zu entspannen.

Schauen wir uns die Ergebnisse nach Unternehmensgrößen an, so scheint es, dass bei mittelständischen Unternehmen das Thema Projekt- und Changemanagement deutlich häufiger der Grund für unliebsame Überraschungen ist. Je größer die Unternehmen, desto mehr kämpfen sie mit schlechter Datenqualität. Daraus lässt sich schließen, dass für kleinere Unternehmen eher Planung und Know-how ungeplante Neuerungen darstellen, während hingegen große Unternehmen mit Datenqualität und dem damit einhergehenden Testmanagement kämpfen.

„ Es sind Daten, Daten, Daten – 80 % der Unternehmen sagen selbst: Die Datenqualität war der entscheidende Erfolgsfaktor. Ohne saubere Datenarchitektur und Migration bleibt der Mehrwert einer End-to-End-Transformation unerreichbar.“

Cay-Bernhard Frank, Partner, A.T. Kearney GmbH

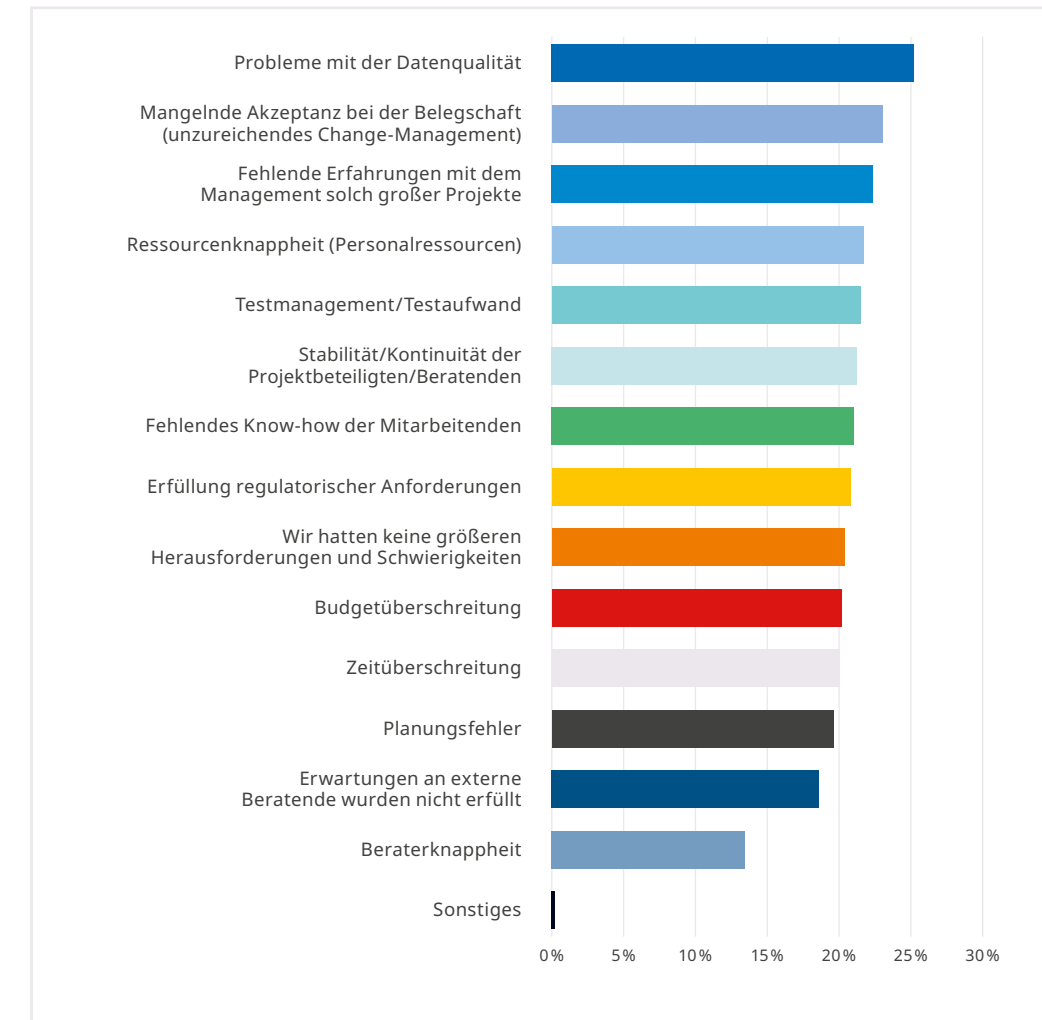


Abbildung 32: Welche Herausforderungen und Schwierigkeiten haben Sie im Laufe des Transformationsprozesses überrascht?

Wir haben uns angesehen, welche Herausforderungen diejenigen Unternehmen überrascht haben, die von sich behaupten, ihre Transformationsziele nicht vollständig erreicht zu haben. Dabei fällt auf, dass auch in dieser Gruppe die Datenqualität mit 25,4 % ganz vorne steht. Interessanter sind aber bei den „Unzufriedenen“ Platz 2 und 3: Auf Platz 2 steht hier die überraschend hohe Zeitüberschreitung (25,5 %), gefolgt von plötzlich auftkommenden Planungsfehlern (24,6 %). Das unterstützt einmal mehr die Wichtigkeit einer soliden und umfassenden Analyse, Bewertung und Planung.

Was waren die wichtigsten Erfolgsfaktoren der Transformation?

Überraschend für das Studienteam 2025: Die Kontinuität im Projektteam ist dieses Jahr mit 33,1 % auf Platz 1 geklettert, bisher war dieser Punkt im oberen Mittelfeld der Antworten. Das könnte daran liegen, dass einige Unternehmen den Mangel an Beratern mit einer Mehrzahl an externen Berater abgefangen haben. In diesen Fällen ist die Kommunikation in Projekten selten leichter und die Fluktuation im Team größer.

Das Transformations-Know-how ist seit Bestehen der Transformationsstudie immer ganz vorne bei den Erfolgsfaktoren. Letztes Jahr noch auf Platz 1 wurde es dieses Jahr nur um 0,11 % von der Kontinuität im Projektteam überholt. Das betrifft, ähnlich wie die letzten Jahre, auch in der diesjährigen Studie ein Drittel aller Unternehmen. Transparenz über alle Daten war 2023 auf Platz 1, 2024 auf Platz 2 und ist 2025 auf Platz 3 zurückgefallen. Der Know-how-Aufbau zu den eigenen Daten und Prozessen ist einmal mehr ein wichtiger Punkt der professionellen Vorbereitung für eine IT-Transformation. Das ist einer von vielen weiteren Belegen dafür, wie wichtig ein Vorprojekt ist, in dem in einer umfangreichen Analyse die Grundlage für die Migrationsstrategie gelegt wird.

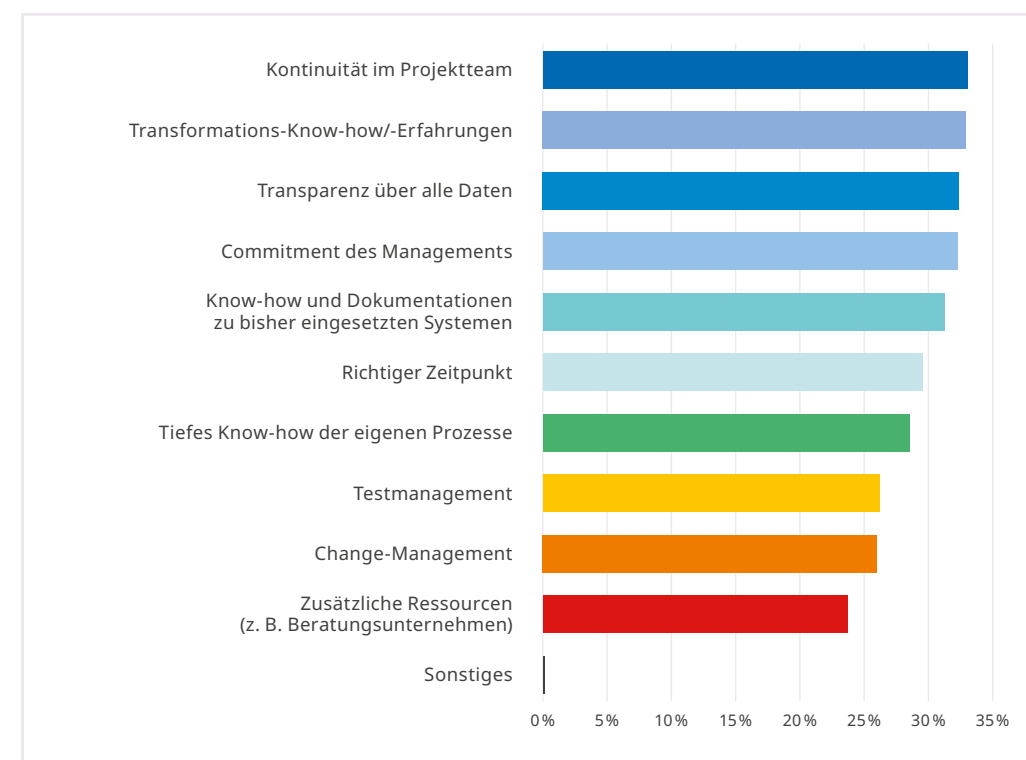


Abbildung 33: Was waren die wichtigsten Erfolgsfaktoren im Transformationsprozess?

In den USA war das Transformations-Know-how mit 42,6 % der wichtigste Erfolgsfaktor der dortigen Transformationen. Auch in Frankreich lag dieser Punkt auf Platz 1, allerdings mit nur 30,1 %. UK hat Kontinuität im Projektteam (44,4 %) als wichtigsten Erfolgsfaktor im Transformationsprozess erkannt. Ähnlich sahen das, die osteuropäischen Länder (29,6 %). Einziger Ausreißer waren die NORDICS. Sie sind der Meinung, dass Timing der wichtigste Erfolgsfaktor in ihrem Transformationsprozess war. Schaut man sich dezidiert die Antworten der Vorstände, Geschäftsführer und Abteilungsleiter an, so sind sie der Meinung, dass das Commitment des Managements der entscheidende Erfolgsfaktor war. Die Teamleiter sehen hier Kontinuität im Projektteam knapp vor der Transformationserfahrung an erster Stelle.

Die Verantwortlichen kleinerer Unternehmen (150–349 Millionen Euro Umsatz) glauben, dass die Kontinuität im Projektteam der entscheidende Faktor ihrer Transformation war. Mittelgroße Unternehmen (350–999 Millionen Euro Umsatz) sind der Meinung, dass das Know-how und die Dokumentation zu bisher eingesetzten Systemen sowie das Transformations-Know-how am wichtigsten waren. Bei den großen Unternehmen war die Reihenfolge nicht so eng: An erster Stelle sehen die Unternehmen in der Umsatzklasse über 999 Millionen Euro Transformations-Know-how und -Erfahrung.

„Erfolgreiche Unternehmens-Transformationen erfordern ein Höchstmaß an managerialem Können, Stringenz und ein Gespür für Menschen.“

Bernd Krakau, COO & Member of the Executive Board, Komm.ONE (AöR)



Welchen Teil des Transformationsprojektes haben die Befragten am meisten unterschätzt?

Die letztjährige Nr. 1 in dieser Kategorie wurde dieses Jahr vom Thema technische Umsetzung überholt. 33,8 % haben die technische Implementierung am meisten unterschätzt. Knapp dahinter mit 31,8 % landet Kommunikation zwischen Abteilungen und Unternehmensbereichen organisieren. Auf Platz 3 liegt die Projektplanung mit fast 30 %. Dicht dahinter Testing (27,9%) und die Bereitstellung von Ressourcen (26,5 %). Interessant ist, dass die Werte derjenigen, die bestätigen, ihr Ziel nicht vollständig erreicht zu haben, mit denen, die das geschafft haben, fast gleich sind. Auch die Reihenfolge ist dieselbe.

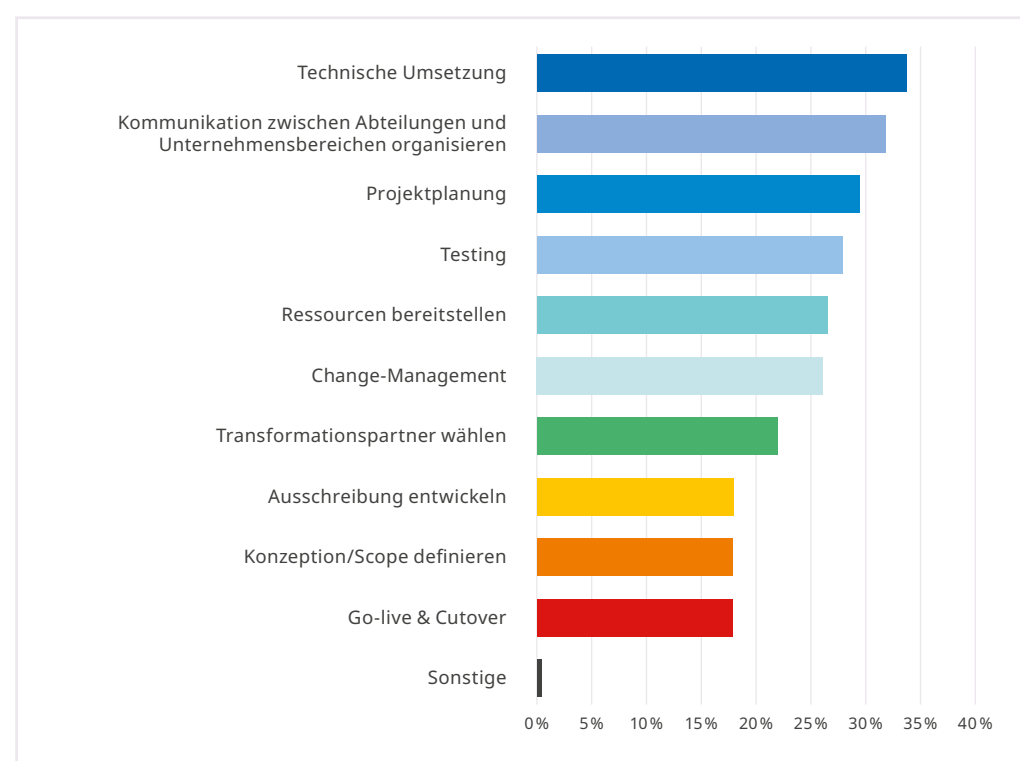


Abbildung 34: Welchen Teil Ihres Transformationsprojekts haben Sie am meisten unterschätzt?

„Transformation heißt, bereichsübergreifend denken – aber das geht nicht im Konsens-Marathon. Es braucht Führung mit Entscheidungswillen.“

Frank Reitmajer, Vorstand, EnBW Ostwürttemberg DonauRies AG



Interessanter ist, der Blick auf die Antworten je nach Unternehmensgröße: Unternehmen im Umsatzsegment 150–350 Millionen haben die Projektplanung (33,65 %) am häufigsten unterschätzt. Auf Platz 2 liegen gleichauf technische Implementation und Testing (beide 31,3 %). Auf Platz 3 rangiert das Thema Kommunikation zwischen Abteilungen und Unternehmensbereichen organisieren (28,37 %). Bei Unternehmen der Klasse 350–999 Millionen Euro sind Platz 1 (35,5 %) und Platz 2 (35 %) die gleichen wie im Durchschnitt. Lediglich Platz 3 (Ressourcen bereitstellen mit 29,2 %) weicht von allen anderen ab. Bei den großen Unternehmen weicht nur Platz 2 vom Rest ab. Große Unternehmen unterschätzen das Change-Management (30,5 %) offensichtlich deutlich häufiger als Unternehmen mit bis zu 349 Millionen Euro Umsatz (18,8 %) und etwas häufiger als Unternehmen im Umsatzcluster von 350–999 Millionen Euro.

Musste der Go-live verschoben werden?

Eine Frage, die dem Studiendesign seit letztem Jahr hinzugefügt wurde, war, ob die Unternehmen den Go-live verschieben mussten. Das bestätigten letztes Jahr noch knapp 60 %. Dieses Jahr sind es schon 10 % weniger. Das deckt sich tatsächlich mit vielen anderen Daten aus dieser Studie, die bestätigen, dass die Unternehmen auf diese Mammutaufgabe bereits etwas besser vorbereitet sind, als noch 2022. Am häufigsten musste in Frankreich (69,9 %) der Go-live verschoben werden. An zweiter Stelle finden wir die Osteuropäischen Länder mit 64,8 %. An dritter Stelle liegt NORDICS (57,6 %). Es folgen die DACH-Region (43,2 %), USA (33,5 %), UK (31,5 %) und Frankreich mit 30,1 % auf dem letzten Platz.

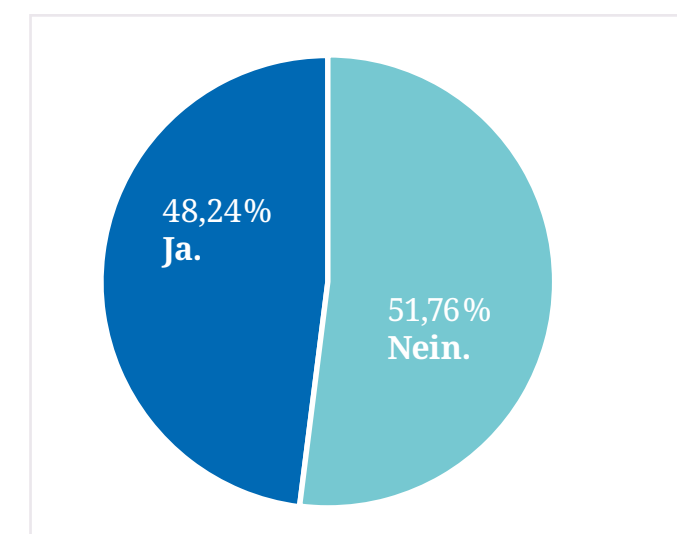


Abbildung 35: Mussten Sie Ihren Go-live verschieben?

Sehr interessant ist ein Blick auf die drei Migrationsmethoden: Bei welcher Methode wurden die meisten Verschiebungen gezählt? Spitzenreiter ist der Greenfield-Ansatz. Fast 63 % derjenigen, die diesen Ansatz wählten, mussten ihren Go-live verschieben. Bei der Brownfield-Methode sind es mit 44,5 % deutlich weniger. Am wenigsten musste man den Go-live bei der selektiven Datenmigration oder einem hybriden Ansatz (43 %) verschieben.

Weniger spannend ist ein kurzer Blick auf die Unternehmensgrößen. Hier mussten alle Größen an Unternehmen ihren Go-live nahezu genauso oft verschieben beziehungsweise nicht verschieben. Hier gab es nur Abweichungen von maximal 1,5 % vom Durchschnitt.

Kategorie 5

Anforderungen für die Zukunft

Was würden die Befragten heute anders machen, wenn sie es nochmal machen müssten?

Eine der spannendsten Fragen der Studie ist die nach den Learnings aus den Transformationserfahrungen. Die Wichtigkeit von Kommunikation zieht sich als eine der wichtigsten Erkenntnisse durch die ganze Studie. So ist es nicht verwunderlich, dass die Befragten vor allem die Kommunikation zwischen Bereichen und Abteilungen optimieren würden (35,2 %). In den vorangegangenen Studien belegten hier die Themen „mehr Ressourcen einplanen“ und „früher anfangen“ die vorderen Plätze. In der diesjährigen Studie belegen die Optimierung der Kommunikation und „einen größeren Fokus auf die Prozesse legen, die nach der Migration fehlerfrei laufen müssen“ (32,9 %) jene Positionen. Die Gefahr, sich zu verzetteln, ist bei Projekten dieses Ausmaßes sehr groß. Es ist ein nachvollziehbarer Lernprozess sich deutlich mehr zu fokussieren, um schneller Milestones zu erreichen. Platz 3 belegt der Vorjahressieger: mehr Zeit einplanen erreicht 31,4 %. Das Thema belegt seit der ersten Transformationsstudie immer einen der vorderen drei Plätze. Das zeigt einmal mehr, dass die Transformationen, wenn auch spürbar besser, immer noch von vielen Unternehmen unterschätzt werden.

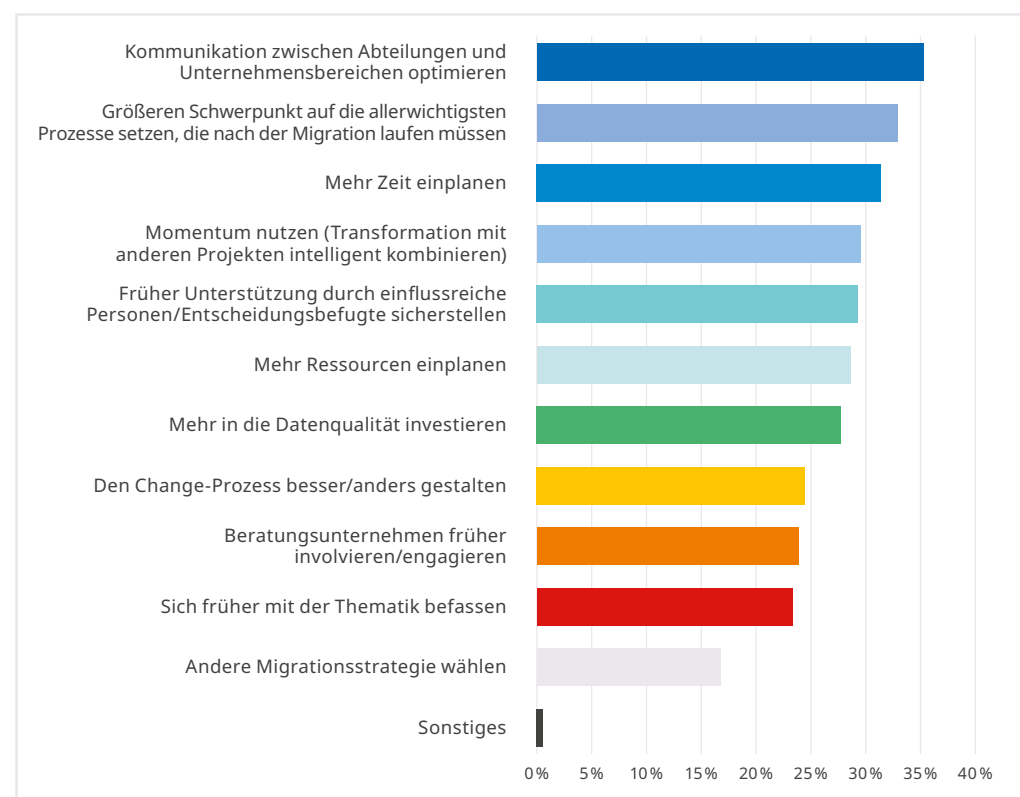


Abbildung 36: Was würden Sie heute im Rahmen des Transformationsprozesses anders machen?

Vergleicht man die Unternehmensgrößen fällt auf, dass die relativ kleinen Unternehmen (150–349 Millionen Euro Umsatz) als wichtigste Lehre aus der zurückliegenden Transformation mitnehmen, dass mehr Zeit eingeplant werden muss.

Bei den Unternehmen mit über 350 Millionen Euro Umsatz ist der häufigste Erkenntnisgewinn, dass die Kommunikation zwischen Abteilungen und Unternehmensbereichen optimiert werden sollte. Bei großen Unternehmen (mehr als 999 Millionen Euro Umsatz) belegen „mehr Ressourcen einplanen“ (34,4 %) Platz 2 und „mehr Zeit einplanen“ (33,8%) Platz 3. Es scheint, dass größere Unternehmen eher in Gefahr geraten, die Transformation zu unterschätzen als vergleichsweise kleinere Organisationen.

Ein Blick auf die Länderergebnisse:



Abbildung 37: Reflexion des Transformationsprozesses in den Regionen.

Was war das wichtigste Ergebnis des Transformationsprojektes?

Nachdem wir von den Teilnehmern der Studie sämtliche Details zum Transformationsprozess erfahren haben, wollten wir wissen, welches Ergebnis dieser Reise für die Befragten am wichtigsten war. Leider ist die Frage nicht mit einer ähnlichen Frage aus 2024 vergleichbar, weil sie konzeptionell umgebaut und erweitert wurde. Für 26,5 % der Befragten ist das wichtigste Ergebnis ihrer Transformation der Zugewinn an Effizienz. Nur 19,7 % bewerteten die gesteigerte Innovationsfähigkeit als wichtiges Ergebnis. Auf Platz 3 wurde höhere Flexibilität gewählt.

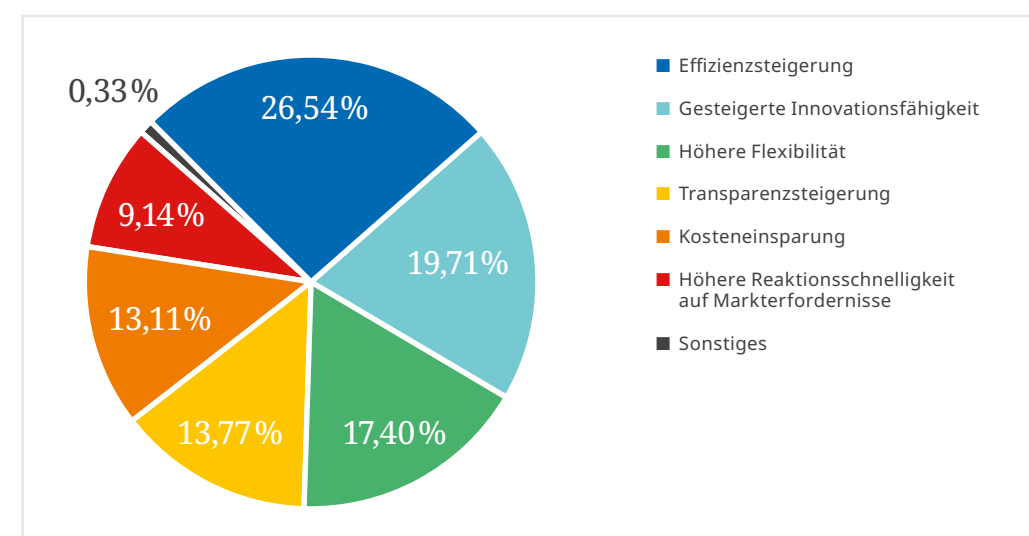


Abbildung 38: Was war das wichtigste Ergebnis/der wichtigste Erfolg Ihres Projekts?

In den Regionen ergibt sich ein ähnliches Bild: in den USA (34,2 %), Frankreich (23,5 %), UK (31,5 %), der DACH-Region (28,8 %) und den NORDICS (27,4 %) liegt Effizienzsteigerung auf Platz 1 der wichtigsten Ergebnisse der IT-Transformation. Einzig in Osteuropa teilen sich Effizienzsteigerung und Kostensenkung Platz 1 mit 18,5 %. Allerdings liegen die ersten vier wichtigsten Erfolge (Platz 2: höhere Flexibilität, Platz 3: Effizienzsteigerung, Platz 4: gesteigerte Innovationsfähigkeit) in dieser Region alle nah zusammen (17,7–18,5 %). Bei den Unternehmen ergab sich ein selten gleiches Bild. Im Wesentlichen liegen alle Unternehmensgrößen im Durchschnitt der Gesamtzahlen.

Die 119 Befragten, die als wichtigsten Erfolg die Kosteneinsparung genannt hatten, haben wir gefragt, wo sie denn die Kosten senken konnten. 42,9 % konnten die Kosteneinsparung vor allem bei der Reduzierung der IT-Infrastruktur realisieren. 39,1 % erreichten die Kosteneinsparung durch Harmonisierung der gesamten Systeme. 33,7 % konnten Kosten senken, indem sie Eigenentwicklungen reduzierten.

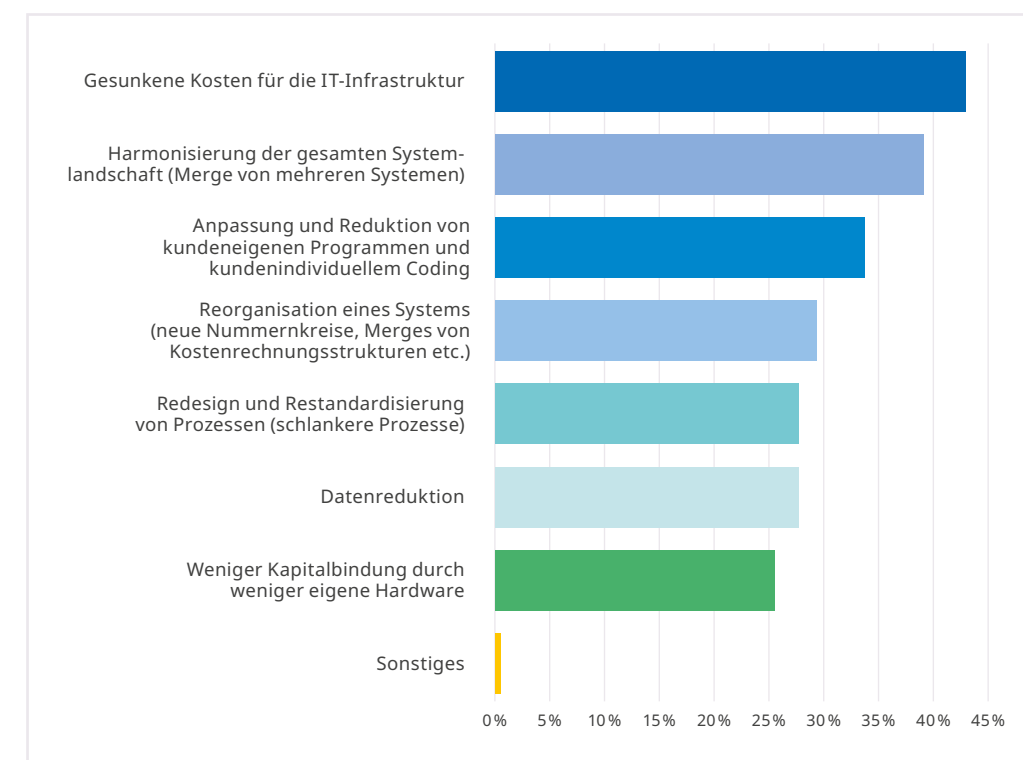
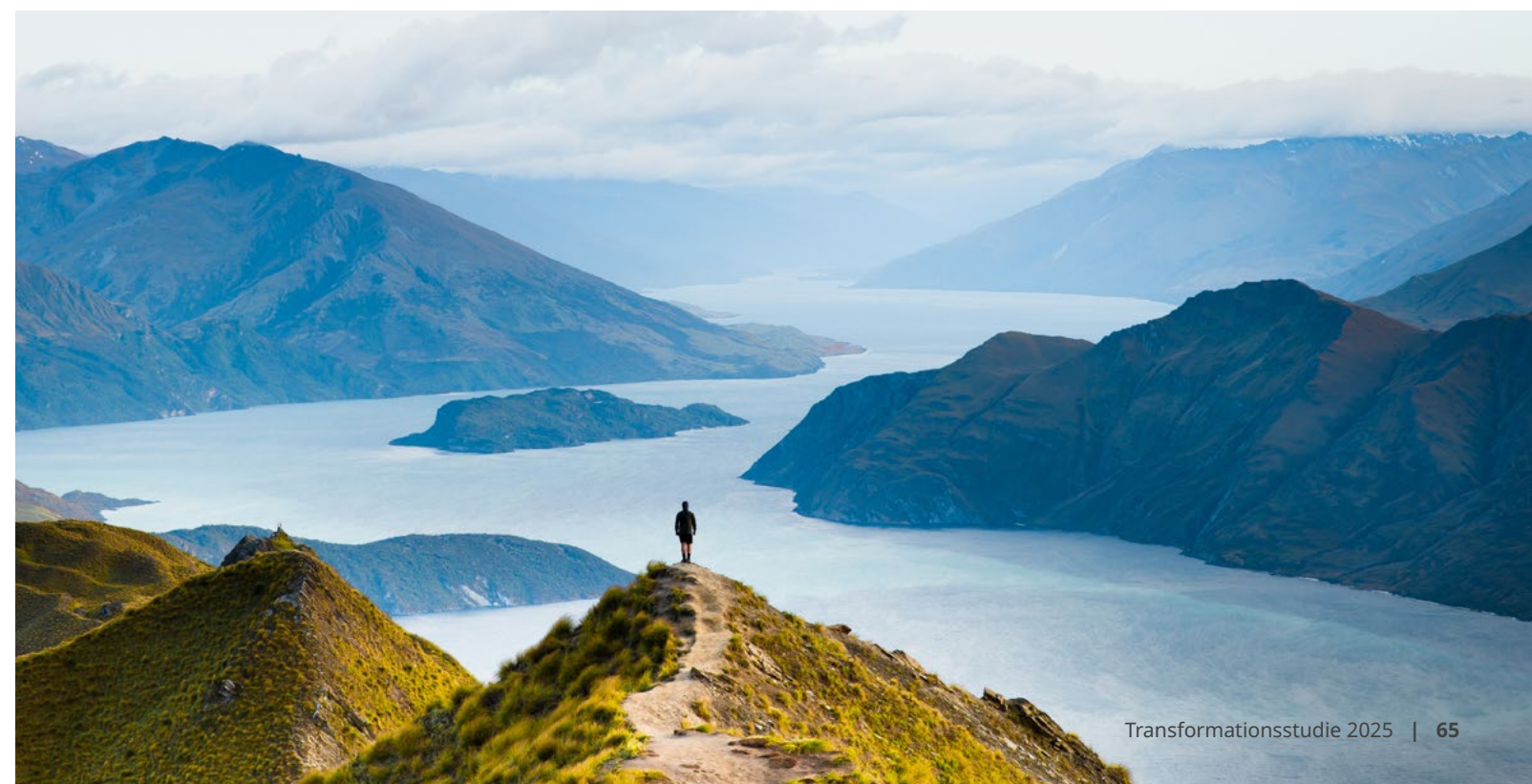


Abbildung 39: Wo wurden tatsächlich Kostenreduktionseffekte erreicht?



Fazit der Transformationsstudie 2025

Die 7 wichtigsten Erkenntnisse im Überblick

2022 wurde die Transformationsstudie erstmals in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt. 2023 hat Nativion gemeinsam mit NTT DATA Business Solutions die Studie internationalisiert. Nach großer Aufmerksamkeit bei Kunden und Fachpresse haben NTT DATA Business Solutions, NTT DATA und Nativion beschlossen, die Studie 2024 weiterzuentwickeln. Mit großem Erfolg!

Das aus der Internationalisierung der Studie mitgenommene Know-how haben wir uns für die neueste Ausgabe 2025 zunutze gemacht. Das Studiendesign wurde ein weiteres Mal maßgeblich verbessert, und die Stichprobe nochmals deutlich optimiert sowie weiter internationalisiert. Das Ergebnis: 909 IT-Entscheider und Topmanager aus 15 Ländern haben an dieser Untersuchung im Januar 2025 teilgenommen.

Wichtig zu verstehen ist an dieser Stelle, dass wir in der Transformationsstudie immer zwei Jahre oder weiter zurückschauen. Die Teilnehmer der Studie haben in den vergangenen zwei Jahren eine wesentliche IT-Transformation abgeschlossen. Damit liegen Fragen und Antworten zur Planung und Umsetzung zwei Jahre und länger zurück.



1. Verantwortliche wollen ihre Organisationen zukunftssicher machen. KI und neue Technologien sind dabei die wichtigsten Treiber.

Anders als 2023 und 2024 sehen wir 2025 zum ersten Mal, dass KI ein wesentlicher Treiber für die Transformation darstellt. Aus den Studienergebnissen der letzten Jahre konnte man noch konkrete Business-Gründe als Grund für die Transformation ablesen: Optimierung der Organisation, Kostenreduktion, Akquisitionen, Verkäufe von Unternehmen oder Unternehmensteilen. Dagegen ist in der aktuellen Studie zu erkennen, dass sich Unternehmen deutlich stärker ihren Zukunftsthemen zugewandt haben.

Sicherlich hatten Corona und die Explosion der Energiepreise großen Einfluss auf die Ergebnisse der Transformationsstudien 2022, 2023 und 2024. So war das Thema „Organisatorische Anpassung“ und „Kostensenkung“ 2023 während und nach der Pandemie auf Platz 1 und 2 der Gründe für die IT-Transformation. Mittlerweile findet man diesen Grund nur noch im Mittelfeld.

Aktuell nennen fast 57 % die Einführung neuer moderner Technologien als Grund für die Transformation. Damit liegt diese Motivation mit beeindruckendem Abstand von mehr als 13 Prozentpunkten auf Platz 1. Auf Platz 2 finden wir die schnellere Reaktion auf Markterfordernisse und auf Platz 3 die Steigerung der Innovationsfähigkeit. Alles Themen, die darauf deuten, dass die Verantwortlichen ihre Organisationen krisenfester machen wollen.

Noch beeindruckender sind die Zahlen bei der Frage, welche Rolle KI im Transformationsprozess gespielt hat. Hier gab es in der diesjährigen Stichprobe eine Steigerung um 63 Prozentpunkte. Auch auf die Frage, warum Unternehmen mehr Cloud-Plattformen nutzen, antworteten fast 50 % der Teilnehmer: weil sie schnelleren und leichteren Zugang zu technischen Innovationen wie KI bekommen wollen.

2. Eine schlechte Datenqualität ist immer noch die größte Bürde für die Transformation.

Dass die Unternehmen mit ihrer Datenqualität zu kämpfen haben, zeigen alle vier Transformationsstudien eindrucksvoll. Und obwohl dieses Problem allgemein bekannt sein sollte, ändern sich die Zahlen nicht. Zum Teil steigen sie sogar noch. Aktuell bescheinigt fast die Hälfte aller Befragten (47 %) dieser Herausforderung eine entscheidende Bedeutung in ihrem Transformationsprozess. Zum vierten Mal in Folge liegt die mangelnde Datenqualität unter den Top 3 der unliebsamen Überraschungen im Transformationsprozess und kommt mit über einem Viertel der Befragten diesmal sogar auf dem ersten Platz. Gleichzeitig zeigt sich: Je größer die Unternehmen sind, desto mehr haben sie mit der Datenqualität zu kämpfen – denn mit der Größe wachsen in der Regel die Komplexität und Zahl der Datenformate und -quellen.



3. Daten sind der zentrale Wertschöpfungsfaktor.

Die breite Nutzung von KI steht an einem Wendepunkt. Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Anwendung sind qualitativ hochwertige Daten. Das führt dazu, dass KI und Datenqualität weit oben auf der Agenda der Führungskräfte stehen. Das belegt auch die aktuelle Transformationsstudie, in der große Teile des Top-Managements (46 %) KI als den entscheidenden Treiber für ihre Transformation bewerteten. Die Zukunft gehört damit nicht der Frage „Wer hat die beste Software?“, sondern: „Wer hat die besten, relevantesten und vertrauenswürdigsten Daten – und weiß, wie man sie nutzt?“

Dank Cloud-Plattformen und Low-Code-Tools können Unternehmen schneller eigene Lösungen bauen – ohne tiefgreifende Softwareentwicklung. Hinzu kommt, dass Standardsoftware leistungsfähiger geworden ist. Erfolgreiche Anbieter wie SAP, Microsoft, Salesforce oder Google bieten heute umfangreiche Standardlösungen mit offenen Schnittstellen, Erweiterbarkeit und regelmäßigem Update-Zyklus. Im Vergleich zu einer Eigenentwicklung ermöglichen Standardlösungen eine deutlich schnellere Time-to-Market – was in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld entscheidend ist.

Das bestätigen die Ergebnisse der Studie, in der die Nutzung von Cloud-Services weiter deutlich ansteigt. Die Teilnehmer nennen einen schnelleren Zugriff auf technische Innovationen als Hauptgrund für den Umzug in die Cloud. Das passt auch zu den Top 3 der IT-Transformationsziele der diesjährigen Befragung: Einführung neuer moderner Technologien (57 %), Flexibilisierung (43 %) und Steigerung der Innovationsfähigkeit (43 %). Noch vor wenigen Jahren und vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie und der hohen Inflation in Folge des Ukraine-Krieges waren „Kostensenkung“ und „Unterstützung von Reorganisationen“ die Top-Transformationsziele.

Die Innovationskraft verlagert sich damit auf die Nutzung von Daten und Workflows, nicht mehr auf das Coden an sich. Viele große Unternehmen (z. B. im Rahmen von SAP S/4HANA-Transformationen) verabschieden sich gezielt von Eigenentwicklungen, um Datenprozesse zu harmonisieren. Der Fokus liegt auf Stammdatenqualität, Datenmodell-Design und Reporting – nicht auf Softwarefunktionen. Auch das bestätigt die Transformationsstudie 2025 eindrucksvoll, denn 47,3 % antworteten auf die Frage „Welche technischen Aktivitäten waren für Ihren Transformationsprozess entscheidend?“ mit: die Steigerung der Datenqualität. Auf die Frage „Was würden Sie heute anders machen?“ lag mit 33 % auf Platz 2 „sich auf die allerwichtigsten Prozesse konzentrieren, die nach der Transformation zwingend laufen müssen.“ Daten sind zum entscheidenden Rohstoff geworden, Software ist das Werkzeug – aber nicht der zentrale Wettbewerbsfaktor. Daten sind die neue Software!

4. Das Verständnis für das Thema Transformation steigt – die Unternehmen bereiten sich besser vor.

Als wir 2022 mit der ersten Transformationsstudie begannen, wurde eines schnell klar: Die meisten Unternehmen unterschätzen die Aufgabe, sind häufig nicht sicher, wie sie sie bewältigen können, haben nicht genug qualifiziertes Personal, planen bei Budget und Zeit zu knapp oder mussten den Go-live häufig verschieben. Die Folge: Ein großer Teil der Befragten beurteilte ihre Transformation als wenig erfolgreich.

Diese Probleme sind in den letzten Jahren keineswegs verschwunden. Dennoch ist zu erkennen, dass sich die Zahlen langsam bessern. Offenbar haben die intensive Diskussion um IT-Transformationsthemen in Fachpresse, auf Events und Kongressen sowie das umfangreichere Angebot an Beratung und Transformations-Know-how das Verständnis gesteigert. Ein wesentlicher Indikator dafür ist die jährliche Frage, ob die Unternehmen ihre IT-Transformationsziele vollständig erreicht haben. 2022 lag der Wert noch bei 51 %; dieser ist über die letzten vier Befragungen kontinuierlich auf nunmehr 69 % gestiegen.

Sichtbar wird diese bessere Einschätzung beim Budget- und Zeitansatz: In beiden Fällen wurde in der Stichprobe 2025 großzügiger geplant. Auch die Budget- und Zeitüberschreitungen sind leicht zurückgegangen. Interessant sind auch die Antworten auf die Frage: „Was würden Sie heute anders machen?“. Hier war in den Vorjahren „eine großzügigere Zeitplanung“ ganz vorne. Im Laufe der vier Studienjahre ist dieser Punkt nunmehr auf den dritten Platz gerutscht. Wir erkennen ebenfalls weniger Verschiebungen der Go-lives.

Auch wenn das Thema IT-Transformation eine Herausforderung bleibt, so gewinnen wir aus den Zahlen folgende Erkenntnis: Immer mehr Unternehmen verstehen, dass eine Transformation ein sehr komplexes und zeitintensives Projekt ist, das neben systematischer Vorbereitung und zusätzlichen Ressourcen insbesondere einen Partner mit Know-how braucht.

5. Bessere Kommunikation ist ein Erfolgsfaktor für die Transformation.

Jeder, der sich mit Transformationsprojekten beschäftigt, weiß, dass Change-Management eine Schlüsseldisziplin ist. Was in der Studie bisher nicht so eindeutig klar wurde, ist, dass ein Teil des Change-Managements offensichtlich ganz besonderer Aufmerksamkeit bedarf: die Kommunikation.

Die Befragten der diesjährigen Transformationsstudie wählten auf die Frage, was die größte Herausforderung bei der Planung war, zum ersten Mal den Aufbau und die Etablierung der regelmäßigen Kommunikation auf Platz 3. Auf die Frage, welche organisatorischen Maßnahmen im Rahmen ihrer IT-Transformation von entscheidender Bedeutung waren, belegte die Etablierung von Kommunikationswegen zwischen allen Beteiligten und Abteilungen mit fast 40 % den zweiten Platz. Am meisten unterschätzt, so die Befragten, haben sie die Kommunikation zwischen den Abteilungen und die Organisation der Unternehmensbereiche (31,8 %, Platz 2). Auf die Frage, was sie beim nächsten Mal anders machen würden, belegte „Kommunikation mit Bereichen und Abteilungen optimieren“ unangefochten Platz 1 mit 35,2 %.

Kommunikation wird damit als entscheidender Erfolgsfaktor für IT-Transformationen wahrgenommen. Digitalisierung ist nur in Teilen ein technologisches Problem, der wirklich wichtige Erfolgsfaktor in transformativen Situationen bleibt der Mensch. Er macht mehr als 50 % des Erfolges aus. Denn Digitalisierung bedeutet Geschwindigkeit und gleichzeitig disruptive Veränderung. Beides verunsichert die Mitarbeiter. In diesem Fall bestätigt unsere Studie, wie viele andere auch, dass eine umfassende, gute und regelmäßige Kommunikation mit allen Betroffenen absolut erfolgskritisch ist.

6. Housekeeping bleibt ein wesentlicher Erfolgsfaktor in der Transformation.

Wer mit seinem Hausstand umziehen will, ist zur Bestandsaufnahme gezwungen: Was habe ich? Was muss mit? Was kann weg? Nicht anders geht es Unternehmen, die Prozesse anpassen und neue Systeme und Plattformen einführen wollen. Dass diese technischen Aufgaben erfolgsentscheidend für eine IT-Transformation sind, bestätigen die Erfahrungen der Teilnehmer in allen vier Transformationsstudien seit 2022.

Von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der IT-Transformation, so waren diesmal 43 % der Befragten überzeugt, waren „Analysen durchführen“, „Bestandserfassung“, „Assessment“ und „Readiness-Check“. Auf die Frage, welche Schwierigkeiten die Unternehmen bei ihrer Planung hatten, lag die Analyse der bestehenden IT-Landschaft unangefochten auf Platz 1 mit 38,6 %.

An dieser Stelle kann man nur jedem Verantwortlichen dringend empfehlen, sich schon hier echte IT-Transformationsexperten ins Haus zu holen, denn eine der wirklich kritischen Punkte im Projekt ist es, die richtigen Schlüsse aus den Analysen zu ziehen. Wie wichtig die Bestandsaufnahme und die Steigerung der Datenqualität im Transformationsprojekt waren, macht auch deutlich, wie sehr die Unternehmen mit der Qualität ihrer Daten im Projekt zu kämpfen hatten. Ein eindrucksvoller Beleg für die hohe Relevanz von Housekeeping- Aktivitäten ist, dass die Unternehmen, die die Bestandserfassung und Analysen bereits heute in ihrem Projekt priorisieren, häufiger alle Transformationsziele erreichen als diejenigen, die das nicht tun.

7. Kostentreiber in der Transformation sind Greenfield-Migrationen und Anbieterwechsel.

Die Diskussion ist so alt wie die Geschichte der Datenmigration: Welcher Weg ist der sinnvollste? Auf der grünen Wiese neu anfangen, alle Daten oder Teile mitnehmen und das, was nicht mehr gebraucht wird, zurücklassen? Diese Entscheidung hängt von sehr vielen Parametern ab. Oft ist der Wechsel von einem wartungsintensiven, modifizierten und mit kundenspezifischen Zusatzentwicklungen erweiterten System zu einem Standard des Software-Herstellers die Motivation für einen Greenfield-Approach.

Allgemein bekannt ist, dass Greenfield-Projekte länger dauern und mehr Budget verschlingen. Was die Transformationsstudie 2025 interessanterweise verdeutlicht, ist, dass diese Projekte auch schlechter kalkulierbar sind. So haben die Befragten, die den Weg der Neuimplementierung eingeschlagen haben, nur halb so oft ihr geplantes Budget eingehalten. Darüber hinaus musste der Go-live bei Greenfield deutlich häufiger verschoben werden (63 %) als z. B. bei Brownfield-Projekten (44,5 %). Am besten gelang ein pünktlicher Go-live bei der selektiven Datenmigration oder einem hybriden Ansatz (nur 42 % Verschiebungen).

Dass ein Wechsel des Herstellers im Transformationsprozess aufwändiger ist, scheint nachvollziehbar. Hier finden sich auch die vergleichsweise häufigsten Greenfield-Migrationen. Interessant ist jedoch, dass diejenigen, die den Anbieter wechseln, deutlich weniger als halb so oft ihr geplantes Budget einhalten. Auch der Anteil derjenigen, die ihr Budget um mehr als 30 % überschritten, ist bei den Wechslern drei Mal so hoch. Im Gegensatz dazu bleiben Stammkunden im Rahmen ihrer Transformation mehr als doppelt so oft im Zeitplan. Verschweigen darf man aber auch nicht, dass diejenigen, die ihren Anbieter wechseln, eine fast 10 % höhere Wahrscheinlichkeit haben, alle ihre Transformationsziele zu erreichen.



We Transform. SAP® Solutions into Value

Wir verstehen die Geschäfte unserer Kunden und wissen, wie man Unternehmen erfolgreich in die Zukunft führt. Bei NTT DATA Business Solutions treiben wir Innovationen voran: Von der Beratung und Implementierung bis hin zu Managed Services und darüber hinaus. Mit SAP als Herzstück und einem starken Partnernetzwerk verbessern wir kontinuierlich Lösungen und Technologien, damit sie für Unternehmen – und ihre Mitarbeitenden – funktionieren.

Sie können unsere Dienste in über 30 Ländern in Anspruch nehmen und wir haben seit unserem dreißigjährigen Bestehen tausenden von Unternehmen dabei geholfen, noch effizienter und produktiver zu werden. Unsere mehr als 16.700 Mitarbeiter sind global tätig und begleiten Sie auf Ihrem Weg zu einer Intelligent Enterprise – wo auch immer Sie damit beginnen möchten!



Zu unserem kostenfreien Infoservice anmelden:
<https://nttd.link/News>



Nativion ist ein digitales Umzugsunternehmen. Es transportiert keine Tische, Aktenschränke oder Stühle. Nativion bewegt geschäftskritische Daten und Prozesse von einer technologischen Plattform in eine andere – reibungslos und kostensparend. Die Nativion Experten werden immer dann gerufen, wenn mittelständische und große Unternehmen ihre IT-Systeme modernisieren, optimieren, trennen, zusammenführen oder umbauen möchten! Dieses exklusive Know-how zur technischen Transformation ermöglicht Nativion Kunden, ihre Daten und Prozesse immer auf den modernsten und innovativsten Technologien zu nutzen. Als Inc. 5000 und FT 1000 ist die Nativion Gruppe seit nunmehr vier Jahren in Folge eines der am dynamischsten wachsenden Software- und IT-Beratungsunternehmen Europas.

Bei der Transformation von Daten unterstützt die Experten der Nativion die eigenentwickelte Software Nativion DCS. Nativion ist Gründungsmitglied der SAP S/4HANA Selective Data Transition Engagement Community.



Unseren kostenfreien Newsletter erhalten Sie unter:
www.nativion.com/de/newsletter

Sie haben Fragen rund um das Thema digitale Transformation?
Kontaktieren Sie uns einfach!

NTT DATA Business Solutions AG
Tel. +49 800 480 8007
anfrage-solutions-de@nttdata.com
www.nttdata-solutions.com

Nativion GmbH
Tel.: +49 6227 73-1400
info@nativion.com
www.nativion.com

