Studie | 2025

# Alles, was zählt: Die harte Währung der Transformation

## Studie zur Transformationsfähigkeit deutscher Unternehmen in 2025

Advyce & Company
Part of Argon&Co*

Kienbaum

# Inhalt

Executive Summary _____ S. 3

1. Einleitung _____ S. 4

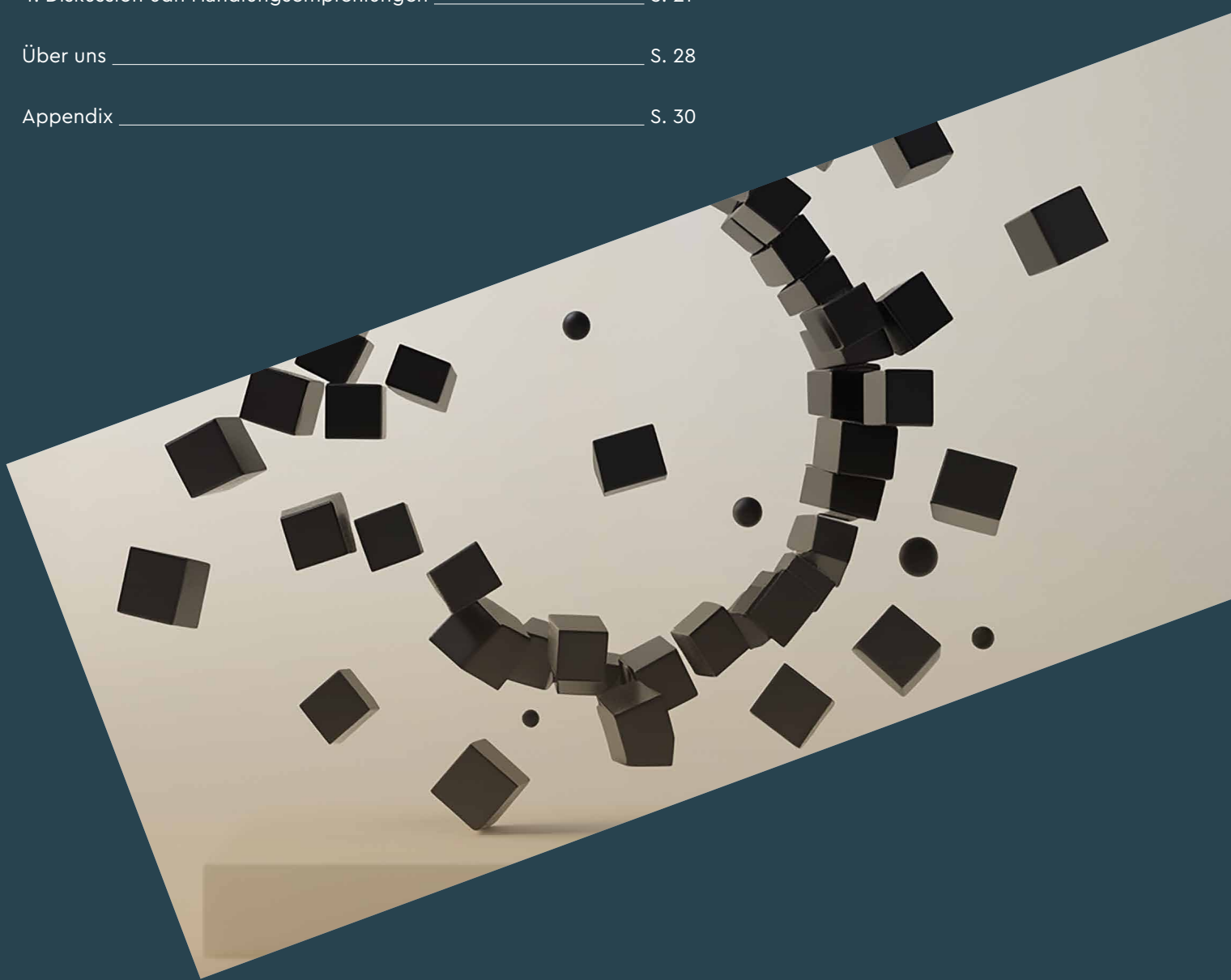
2. Methodik _____ S. 5

3. Auswertungen _____ S. 9

4. Diskussion udn Handlungsempfehlungen _____ S. 21

Über uns _____ S. 28

Appendix _____ S. 30



# Executive Summary

1. **Unternehmen setzen auf die falschen Faktoren!**
   Unternehmen setzen ihren Fokus auf Unternehmenssinn, Vision und Mission – die Top-3-Faktoren, bei denen sie ihre Transformationsfähigkeit am höchsten einschätzen. Dies sind jedoch genau die Faktoren, die eine vergleichsweise geringe Relevanz für den Unternehmenserfolg aufweisen. Dahingegen werden strukturelle und prozessuale Faktoren, die eine hohe Bedeutung für Performance aufweisen, häufig vernachlässigt und unterschätzt.

2. **Purpose, Vision und Mission inspirieren – aber transformieren nicht!**
   Unternehmenssinn, Vision und Mission geben Orientierung, sind aber nicht entscheidend für den Transformationserfolg. Wer hier zu viel Zeit, Energie und Ressourcen investiert, verliert den Blick auf die entscheidenden Hebel.

3. **Kompetenzen sind die härteste Währung der Transformation!**
   Technologie- und Datenkompetenz sowie die Fähigkeit, Schlüsselpersonal strategisch einzusetzen, entscheiden maßgeblich über den Transformationserfolg.

4. **Bauchgefühl reicht nicht aus – Transformation braucht eine klare Steuerung!**
   Erfolgreiche Transformation braucht datengetriebene Steuerungssysteme, klare KPIs und Anreizsysteme.

5. **Ohne IT keine Transformation!**
   Ohne moderne, skalierbare und strategisch ausgerichtete (IT-) Systeme bleibt jede Transformation hinter ihrem Anspruch zurück. IT ist kein Unterstützungsprozess – sie ist das Rückgrat jeder Veränderung.

6. **Obere Management-Ebene überschätzt die Transformationsfähigkeiten ihrer Organisation!**
   Je höher die Hierarchie, desto positiver wird die Transformationsfähigkeit des Unternehmens eingeschätzt. Diese Selbsttäuschung führt zu mangelnder Ressourcenbereitstellung und gescheiterten Initiativen – es bedarf einer realistischen Wahrnehmung.

7. **Klein, aber fein – warum kleinere Unternehmen flexibler transformieren!**
   Kleinere Unternehmen zeigen eine höhere Anpassungsfähigkeit. Ihre geringere Komplexität und größere Agilität machen sie zu den wahren Transformations-Champions.

8. **Der öffentliche Sektor? Transformationsverlierer Nummer eins!**
   Langsame Prozesse, starre Strukturen und fehlende IT-Kompetenz machen den öffentlichen Sektor zum Schlusslicht. Ohne couragierte Veränderungen bleibt das so.

9. **Technologieunternehmen zeigen, wie es geht – andere müssen aufholen!**
   Tech-Firmen führen in allen relevanten Transformationstreibern. Ihr Erfolgsrezept: Investitionen in Kompetenz, IT und Steuerung. Andere Branchen müssen dringend nachziehen, um nicht abgehängt zu werden.

10. **Standortbestimmung und richtiges Setup entscheiden über den Erfolg!**
    Eine realistische Standortbestimmung – etwa mit dem Transformationsfähigkeitsindex (TFI) – ist der erste Schritt. Auf dieser Basis lassen sich Transformationsprozesse gezielt steuern und wirksam aufsetzen. Sprechen Sie uns gerne an!

# 1 Einleitung

Transformationen sind allgegenwärtig – doch die wenigsten sind erfolgreich. Studien zeigen, dass etwa 70 Prozent aller Transformationsvorhaben scheitern oder nicht ihre angestrebten Ziele erreichen. Die Gründe hierfür sind vermeintlich vielfältig: unzureichend vorbereitete Führungskräfte, tief verwurzelte veraltete Strukturen, unklare Zieldefinitionen, Widerstände aus der Belegschaft oder eine fehlende Berücksichtigung der Unternehmenskultur. Angesichts dieser Herausforderungen ist eine strategisch fundierte und systematisch geplante Transformation unerlässlich, um die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu sichern.

Unternehmen stehen vor einer zunehmend komplexen Marktumgebung, geprägt durch technologische Fortschritte, veränderte Kundenerwartungen, disruptive Wettbewerber und steigende regulatorische Anforderungen. In unseren Projekten berichten Führungskräfte immer wieder über die Herausforderungen, neue Technologien und Geschäftsmodelle erfolgreich zu implementieren und gleichzeitig interne Widerstände zu überwinden.

Trotz der hohen Risiken bieten erfolgreiche Transformationen erhebliche Chancen, darunter eine signifikante Kostenoptimierung, eine erhöhte Innovationsfähigkeit und eine stärkere Kundenbindung. Unternehmen, die ihre Stärken und Schwächen realistisch bewerten und gezielt an den Erfolgsfaktoren arbeiten, können ihr Transformationspotenzial erheblich steigern.

Aber welche Schlüsselfaktoren sind die entscheidend für den Erfolg von Transformationsprozessen? Die vorliegende Studie möchte nicht bestehende Transformationsansätze um ein weiteres Faktorenmodell ergänzen, sondern auf Basis eines selbstentwickelten Transformationsmodells speziell solche praxisnahen Treiber identifizieren, die bei der erfolgreichen Umsetzung von Unternehmenstransformation einen tatsächlichen Unterschied machen.

Diese Transformationsstudie verfolgt das Ziel, Unternehmen eine fundierte Methodik zur Analyse und Gestaltung von Treibern einer erfolgreichen Transformation bereitzustellen. Dabei postulieren wir explizit keinen umfassend erklärenden Theorieansatz, der alle denkbaren Kernelemente zur Gestaltung einer Unternehmenstransformation benennt und ausbalanciert, sondern wollen solche Treiber identifizieren, die im Set-up von Transformationsprozessen prioritär berücksichtigt werden sollten.

2

# Methodik

# 2 Methodik

Diese Studie verfolgt einen quantitativen Forschungsansatz zur Analyse der Transformationsfähigkeit deutscher Unternehmen. Die Datenerhebung erfolgte im Oktober 2024 mithilfe eines standardisierten Online-Fragebogens, der über die Plattform Qualtrics bereitgestellt und über die Netzwerke von Advyce & Company und Kienbaum verteilt wurde. Ziel des Fragebogens war es, zentrale Dimensionen der Transformationsfähigkeit zu erfassen. Der Fragebogen gliederte sich in drei Bereiche: Sozioökonomische Fragen (5 Items) zum Unternehmen, Treiberfragen zur Transformationsfähigkeit (71 Items gegliedert in 13 Treiber) und Performancefragen zum Unternehmen (7 Items). Die Beantwortung der Treiberfragen erfolgte auf einer fünfstufigen Likert-Skala (1 = „stimme nicht zu" bis 5 = „stimme voll zu"), wohingegen die Performancefragen anhand von drei Antwortoptionen relativ („schlechter", „genauso gut", „besser") beantwortet wurden.

Abbildung 1: **Fragenkategorien**

| **Sozioökonomische Fragen** | **Treiberfragen** | **Performancefragen** |
|---|---|---|
| Fragen zur Ermittlung der Sozioökonomischen Umstände der Unternehmen | Fragen zur Ermittlung der Transformationsfähigkeit von Unternehmen<br><br>**Treiber:**<br><br>■ Verhalten und gelebte Kultur<br>■ Symbole, Umfeld, Rituale<br>■ Strategie<br>■ Prozesse<br>■ Struktur<br>■ Steuerung<br>■ Kompetenz<br>■ Systeme<br>■ Unternehmenssinn<br>■ Vision<br>■ Mission<br>■ Führung<br>■ Mitarbeiter | Fragen zur Ermittlung der Performance von Unternehmen |
| Skala abhängig von Frage | fünfstufige Likert-Skala (1 = „stimme nicht zu" bis 5 = „stimme voll zu") | dreistufige Likert-Skala (1 = „schlechter", 2 = „genauso gut", 3 = „besser") |

# 2 Methodik

Die bereinigte Stichprobe umfasst insgesamt 127 Teilnehmende. Knapp die Hälfte (42 %) der Befragten hat eine Führungsposition als Bereichs- oder Abteilungsleitung inne, während 29 % Mitglied der Geschäftsführung oder des Vorstands sind. Die Stichprobe setzt sich aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen zusammen. Den größten Anteil bilden Dienstleistungsunternehmen (28 %), gefolgt von Unternehmen des produzierenden Gewerbes (22 %) und der Technologiebranche (15 %). Weitere vertretene Branchen sind Handel und Vertrieb (13 %), der Rohstoff- und Energiesektor (12 %) sowie der öffentliche Sektor (10 %). Die Teilnehmenden stammen aus Unternehmen unterschiedlicher Größen- und Umsatzklassen. Eine detaillierte Übersicht zur Verteilung der Stichprobe findet sich im Anhang (siehe Abbildung 15–18, Anhang)

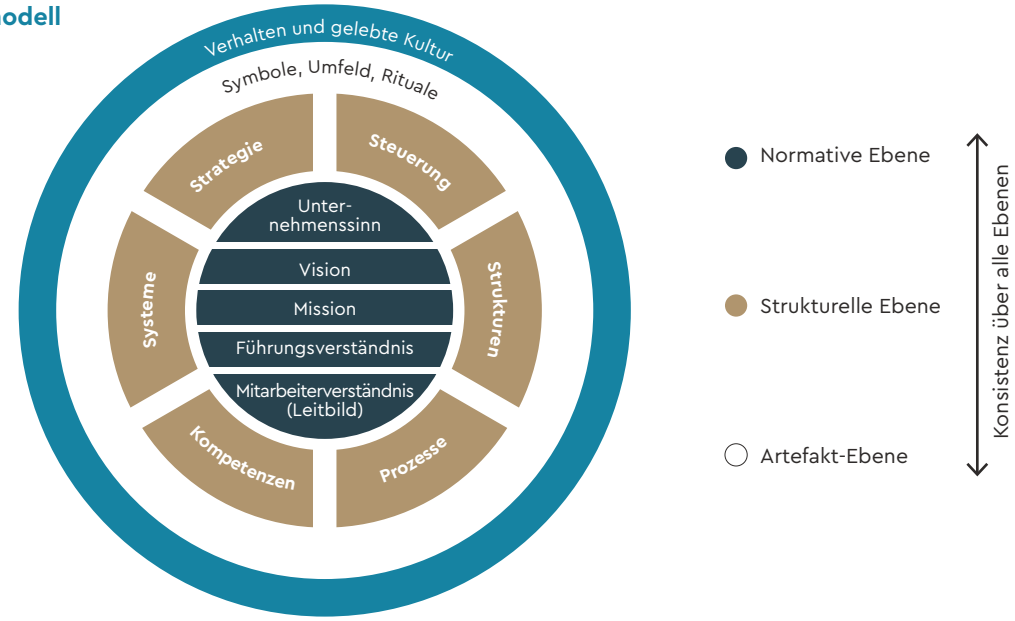
Die erhobenen Daten wurden mit Excel und Python ausgewertet. Für jede Analyse wurde ein individuelles Datenframe erstellt und gezielt auf die jeweilige Fragestellung zugeschnitten. Zunächst wurden die Rohdaten bereinigt, indem fehlende oder fehlerhafte Werte identifiziert und entsprechend behandelt wurden. Anschließend erfolgte die Datenaufbereitung, einschließlich der Kategorisierung und statistischen Analyse.

Im ersten Schritt wurden deskriptive Statistiken, wie Mittelwerte und Standardabweichungen, berechnet, um die Verteilung der Antworten zu analysieren. Die Mittelwerte wurden zudem differenziert nach Treibern und Stellenbeschreibungen ausgewertet. Darauf aufbauend kamen inferenzstatistische Verfahren zum Einsatz, um Zusammenhänge zwischen den Dimensionen der Transformationsfähigkeit zu untersuchen. Hierzu zählten unter anderem Korrelationsanalysen zwischen den Treiberfragen und den Performancefragen. Abschließend wurden die Ergebnisse mit Python visualisiert, beispielsweise durch Spinnendiagramme und Punktdiagramme, um Muster und Zusammenhänge anschaulich darzustellen.

# 2 Methodik

Der Studie lag folgendes Transformationsmodell zugrunde:

Abbildung 2: **Transformationsmodell**




**Erläuterungen zu den einzelnen Treibern des Transformationsmodells:**

**Verhalten und gelebte Kultur:** Umfasst die gemeinsamen Werte, Normen und Überzeugungen, die das Arbeitsumfeld und die Interaktionen innerhalb eines Unternehmens prägen.

**Symbole, Umfeld, Rituale:** Umfasst sichtbare und wiederkehrende Elemente, wie Logos, Zeremonien oder festgelegte Verhaltensweisen, die die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Organisation stärken.

**Strategie:** Umfasst die langfristigen Ziele, Pläne und Maßnahmen, die darauf abzielen, Wettbewerbsvorteile zu erzielen und den langfristigen Erfolg der Organisation zu sichern.

**Prozesse:** Umfasst strukturierte Abläufe von Aufgaben und Aktivitäten, die systematisch durchgeführt werden, um bestimmte Ziele effizient und effektiv zu erreichen.

**Struktur:** Umfasst die organisatorische Aufteilung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Hierarchien, die die Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung innerhalb der Organisation beschreiben.

**Steuerung:** Umfasst den Prozess der Planung, Überwachung und Anpassung von Aktivitäten und Ressourcen, um die Unternehmensziele effizient zu erreichen.

**Systeme:** Umfasst technische Lösungen, die Daten erfassen, verarbeiten und analysieren, um fundierte Entscheidungen zu ermöglichen, die Effizienz zu steigern und die Unternehmensabläufe zu unterstützen.

**Unternehmenssinn:** Umfasst die übergeordneten Werte und Zwecke, die das Handeln und die Entscheidungen der Organisation leiten und ihre langfristige Ausrichtung bestimmen.

**Vision:** Umfasst ein langfristiges, inspirierendes Ziel oder Zukunftsbild, das die Richtung vorgibt und die Motivation für die zukünftige Entwicklung der Organisation fördert.

**Mission:** Umfasst den zentralen Zweck und die grundlegenden Aufgaben der Organisation, die sie täglich verfolgt, um ihren Kunden und Stakeholdern einen Mehrwert zu bieten

**Führungsverständnis:** Umfasst die grundlegenden Überzeugungen und Ansätze, wie Führungskräfte ihre Mitarbeitenden motivieren, unterstützen und lenken, um die Unternehmensziele zu erreichen.

**Mitarbeiterverständnis (Leitbild):** Umfasst die Haltung und Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden, ihre Rolle als entscheidenden Faktor für den Erfolg der Organisation und das Bestreben, ihre Entwicklung, Zufriedenheit und Motivation zu fördern.

3

# Auswertungen

# „Unternehmen schätzen sich lediglich als durchschnittlich transformationsfähig ein."

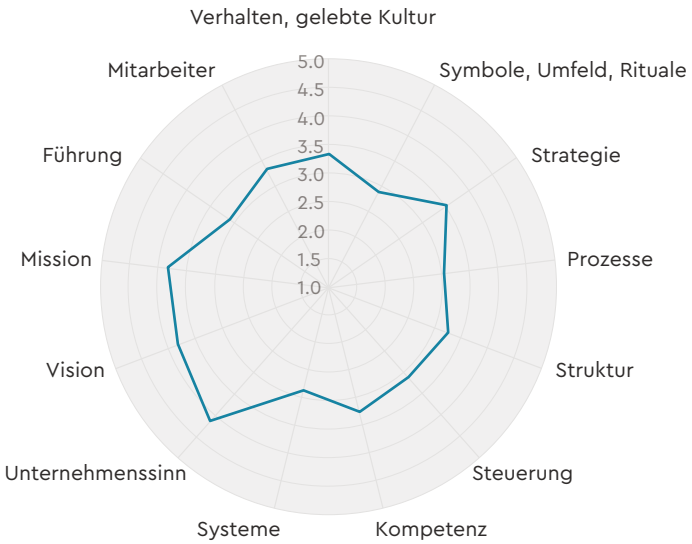
Die teilnehmenden Unternehmen schätzen sich in Summe als durchschnittlich transformationsfähig ein. Die eigenen Transformationsfähigkeiten werden in den Treibern Unternehmenssinn, Vision und Mission am stärksten eingeschätzt. Dahingegen werden die eigenen Transformationsfähigkeiten in den Treibern eingesetzte Systeme sowie den Treibern Steuerung und Prozesse am niedrigsten eingeschätzt.

Wenn wir annehmen dürfen, dass eine Selbsteinschätzung dem Effekt des „Wishful Thinking" unterliegt, so ist davon auszugehen, dass die reale Transformationsfähigkeit der Unternehmen niedriger ausgeprägt ist. Dies ist bedenklich und stellt eine Gefahr für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen dar.

**Wesentliche Erkenntnisse:**

- Die teilnehmenden Unternehmen schätzen sich als nur durchschnittlich transformationsfähig ein.
- Die Treiber Systeme, Steuerung und Prozesse werden vergleichsweise schwächer eingestuft als die Treiber Unternehmenssinn, Vision und Mission.
- Der Treiber Führung ist schwach ausgeprägt.

Abbildung 3: **Transformationsfähigkeit deutscher Unternehmen**




Mittelwerte je Item (Skala 1–5): 1 = stimme nicht zu | 2 = stimme eher nicht zu | 3 = teils-teils | 4 = stimme eher zu | 5 = stimme voll zu

## 3.2 Transformationsfähigkeit nach Branchen

# „Technologieunternehmen schätzen sich selbst als überdurchschnittlich transformationsfähig ein. Der öffentliche Sektor bildet das Schlusslicht im Branchenvergleich."

Betrachtet man die Transformationsfähigkeit deutscher Unternehmen nach Branche, wird deutlich, dass Technologieunternehmen mit Abstand führend in der Transformationsfähigkeit sind. Danach folgen Dienstleistungsunternehmen sowie Handels- und Vertriebsunternehmen. Deutlich dahinter folgen die produzierenden Unternehmen sowie die Unternehmen des Rohstoff- und Energiesektors. Schlusslicht bildet der öffentliche Sektor. Der öffentliche Sektor überragt jedoch bei dem Transformationsfaktor Unternehmenssinn alle anderen Branchen. Die Faktoren Systeme und Führung sind hingegen deutlich schlechter ausgeprägt im Vergleich mit allen anderen Branchen.

Die Selbsteinschätzung der deutschen Industrie sowie des öffentlichen Sektors hinsichtlich ihrer eigenen Transformationsfähigkeit ist lediglich durchschnittlich.

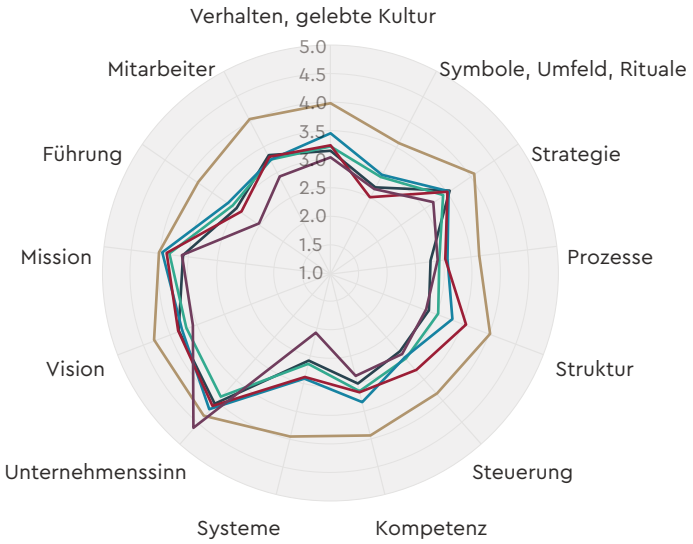
Die Technologieunternehmen sind traditionell die am transformationsfähigsten Unternehmen. Da sie oftmals im globalen Wettbewerb stehen, können sie eben nur durch entsprechend hohe Anpassungsraten wettbewerbsfähig bleiben.

Der öffentliche Sektor steht im Gegensatz zu Technologieunternehmen nicht im klassischen Wettbewerb und war bisher auch keinem marktähnlichen Wettbewerb ausgesetzt. Nichtsdestotrotz wächst nunmehr auch der Druck auf den öffentlichen Sektor. Durch die Notwendigkeit, attraktiv für Mitarbeitende zu sein, um diese zu halten und neue Mitarbeitende zu gewinnen, wächst dieser Druck vermehrt von innen. Auch enger werdende finanzielle Spielräume erhöhen den Druck auf den öffentlichen Sektor.

**Wesentliche Erkenntnisse:**

- Technologieunternehmen sind führend in der Transformationsfähigkeit.
- Die produzierende Industrie – im Wesentlichen repräsentiert durch den Maschinen- und Anlagenbau, den Automobilbau sowie Komponentenfertiger – rangieren nur in der unteren Hälfte im Vergleich zu allen anderen Branchen.
- Der öffentliche Sektor bildet das Schlusslicht bei der Transformationsfähigkeit.

Abbildung 4: **Transformationsfähigkeit nach Branchen**




Mittelwerte je Item pro Branche (Skala 1–5): 1 = stimme nicht zu | 2 = stimme eher nicht zu | 3 = teils-teils | 4 = stimme eher zu | 5 = stimme voll zu

## 3.3 Transformationsfähigkeit nach Unternehmensgröße

# „Kleinere Unternehmen messen sich selbst eine höhere Transformationsfähigkeit bei als größere Unternehmen. Der Kurs eines Tankers lässt sich schwerer beeinflussen als der eines Schnellbootes."

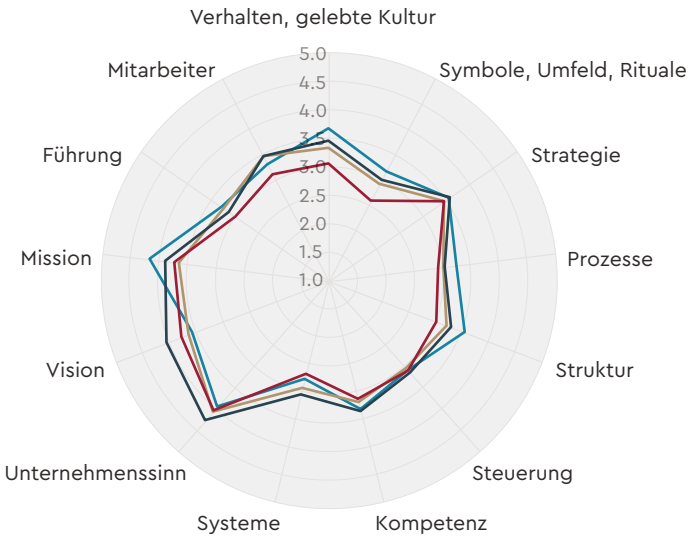
Betrachtet man die Transformationsfähigkeit der teilnehmenden Unternehmen nach Größe, wird deutlich, dass Unternehmen in der Umsatzklasse unter 100 Mio. Euro in den Transformationsfaktoren Struktur, Verhalten, gelebte Kultur und Mission vor allen anderen Umsatzklassen führen. Die Transformationsfähigkeit nimmt mit zunehmender Umsatzklasse leicht ab.

Die in der Selbsteinschätzung angegebene höhere Transformationsfähigkeit der kleineren Unternehmen verweist im Grunde auf die bekannte Tatsache, dass sich kleinere Organisationen in der Regel leichter in ihrem Handeln beeinflussen lassen und somit anpassungsfähiger sind als größere bzw. große Organisationen, so wie sie beim internationalen Mittelstand oder bei Konzernen vorliegen.

**Wesentliche Erkenntnisse:**

- Kleinere Unternehmen messen sich eine größere Fähigkeit zur Transformation bei als große Unternehmen.
- Je größer das Unternehmen oder die Organisation, desto niedriger die Fähigkeit zur Transformation.
- Vor allem weiche Faktoren wie Verhalten, Kultur und Mission spielen für kleinere Unternehmen eine bedeutsame Rolle bei deren Transformationsfähigkeit.

Abbildung 5: **Transformationsfähigkeit nach Unternehmensgröße**




Mittelwerte je Item pro Branche (Skala 1–5): 1 = stimme nicht zu | 2 = stimme eher nicht zu | 3 = teils-teils | 4 = stimme eher zu | 5 = stimme voll zu

## 3.4 Transformationsfähigkeit nach Einschätzung verschiedener Managementebenen

# „Geschäftsführungen und Vorstände überschätzen die Transformationsfähigkeiten der eigenen Unternehmen sowie die eigenen Transformationskompetenzen."

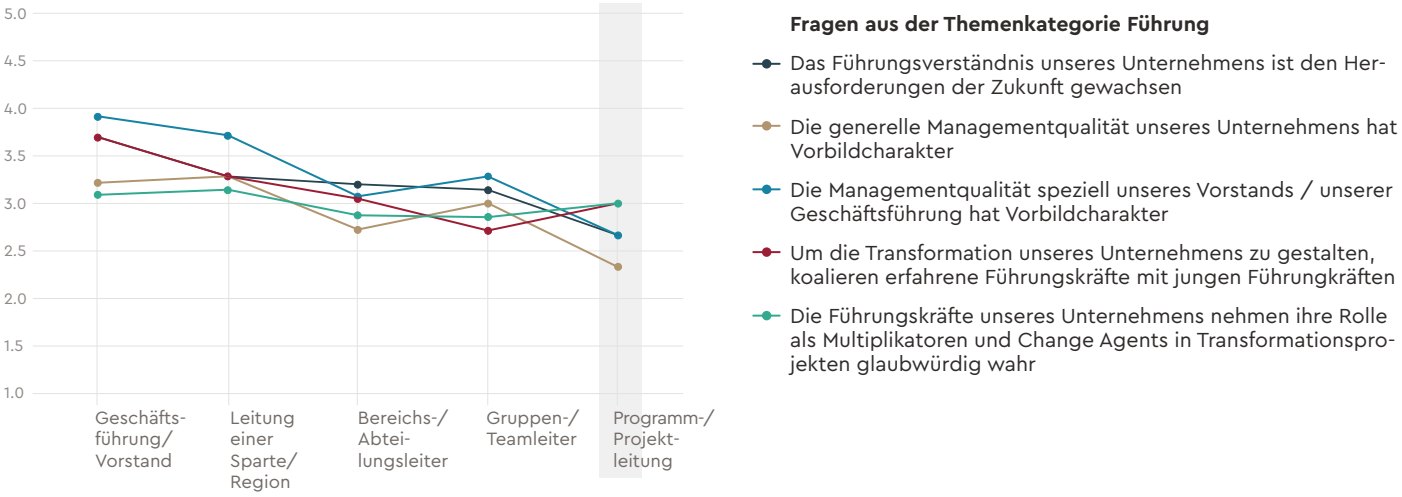
Mitglieder der Geschäftsführung und des Vorstandes schätzen die Transformationsfähigkeit ihres eigenen Unternehmens im Vergleich zu weniger senioren Positionen höher ein. Darauf folgen die Leiter:innen von Unternehmenssparten und Regionen, Bereichs- und Abteilungsleiter:innen sowie Gruppen- und Teamleiter:innen. Die niedrigsten Werte zur Transformationsfähigkeit des eigenen Unternehmens werden von Programm- und Projektleitenden angegeben. Die Faktoren Führungsverständnis, Managementqualität, Kooperationsverhalten von Führungskräften und die Fähigkeit in der Rolle einer Führungskraft als Multiplikator zu wirken, nehmen über alle Hierarchien kontinuierlich ab.

Der Bias des „Wishful Thinking" wirkt auf der Führungsebene der Vorstände und Geschäftsführungen am stärksten. Die Fähigkeiten der eigenen Unternehmen werden vom Top-Management häufig überschätzt. Folglich impliziert dies das Risiko scheiternder Transformationsprojekte. Die Fehleinschätzung führt vielfach dazu, dass den eigenen Transformationsinitiativen zu wenig Ressourcen und Aufmerksamkeit beigemessen wird. Besonders deutlich wird die Problematik durch die schlecht ausfallende Bewertung durch die teilnehmenden Programm- und Projektleiter:innen. Diese sehen in ihrer alltäglichen Arbeit, wie es tatsächlich um die Transformationsfähigkeit des eigenen Unternehmens bestellt ist.

**Wesentliche Erkenntnisse:**

- Geschäftsführer:innen und Vorstände messen ihren Unternehmen eine hohe Transformationsfähigkeit bei.
- Der führende Mittelbau der Unternehmen bewertet die Transformationsfähigkeit der eigenen Unternehmen niedriger als dies Geschäftsführung und der Vorstand tun
- Programm- und Projektleiter messen ihren Unternehmen die niedrigste Transformationsfähigkeit bei

Abbildung 6: **Transformationsfähigkeit nach Einschätzung verschiedener Managementebenen**




Mittelwerte je Item pro Branche (Skala 1–5): 1 = stimme nicht zu | 2 = stimme eher nicht zu | 3 = teils-teils | 4 = stimme eher zu | 5 = stimme voll zu

# „Die Transformationstreiber Kompetenz, Führung und Struktur sind ausschlaggebend für die Transformationsfähigkeit."

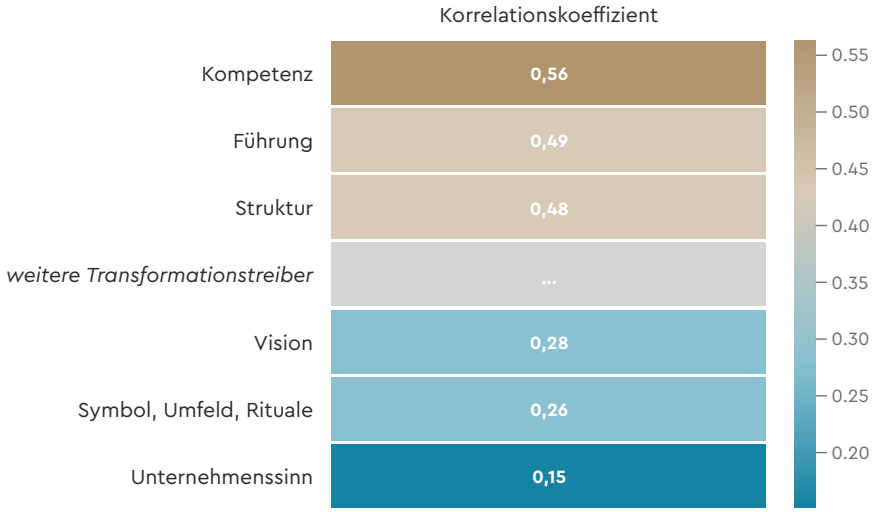
Zur Einschätzung der Relevanz der einzelnen Treiber wurde in der Studie analysiert, welche Treiber der Transformationsfähigkeit den stärksten Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg aufweisen. Der Transformationstreiber Kompetenz beeinflusst die Leistungsfähigkeit von Unternehmen mit Abstand am stärksten. Ausschlaggebend sind dabei die in Technologie- und Datenkompetenz investierten Ressourcen, das verfügbare Schlüsselpersonal und ein ausreichender Ressourceneinsatz der missionskritischen Funktionen bei strategischen Initiativen. Die transformationsrelevanten Treiber Führung und Struktur folgen an zweiter und dritter Stelle. Die Transformationstreiber Vision, Symbole-Umfeld-Rituale sowie Unternehmenssinn korrelieren schwach oder gar nicht mit dem Unternehmenserfolg.

Die härteste Währung im Sinne der Transformationsfähigkeit von Unternehmen sind die vorhandenen Kompetenzen. Die erforderliche Kompetenz ist das Erfahrungs- und Qualifikationsspektrum der Mitarbeitenden eines Unternehmens. Somit steht und fällt die Transformationsfähigkeit von Unternehmen und ebenso die zukünftige Performance insbesondere mit der Fähigkeit, Kompetenzen zu erlangen, zu fördern und wirksam in die Entwicklung des Unternehmens einzubringen.

**Wesentliche Erkenntnisse:**

- Der Transformationstreiber Kompetenz erklärt maßgeblich die Transformationsfähigkeit und Performance von Unternehmen.
- Die Treiber Führung und Struktur folgen dem Transformationstreiber Kompetenz unmittelbar.
- Vision, Symbole-Umfeld-Rituale sowie Unternehmenssinn sind nicht die maßgeblichen Transformationstreiber.

Abbildung 7: **Korrelation der Transformationstreiber mit dem Unternehmenserfolg**




0,0 < 0,1 Kein Zusammenhang | 0,1 < 0,3 Geringer Zusammenhang | 0,3 < 0,5 Mittlerer Zusammenhang | 0,5 < 0,7 Hoher Zusammenhang | 0,7 < 1 Sehr hoher Zusammenhang

# „Unternehmen schaffen es nicht, sich von „alten" Strategien zu lösen. Für neue Geschäftsmodelle werden zudem nicht ausreichend Ressourcen zur Verfügung gestellt."

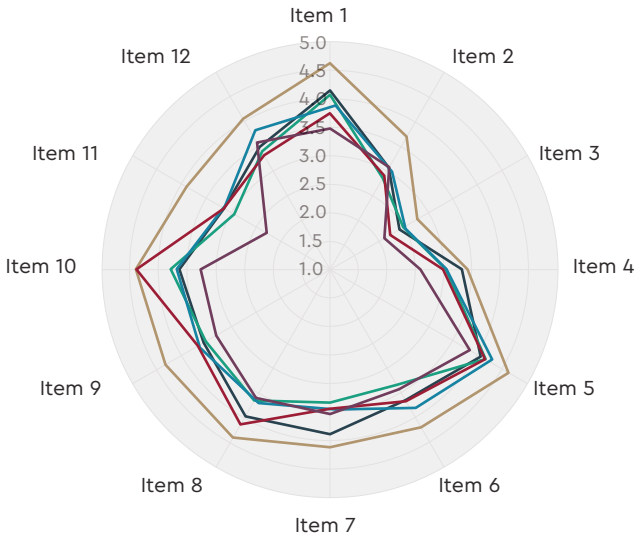
Der Strategiearbeit kommt bei den meisten Transformationsvorhaben eine hohe Aufmerksamkeit zu, da sie den maßgeblichen deskriptiven Charakter hinsichtlich der konkreten Veränderungsmaßnahmen hat. Daher ist es nicht verwunderlich, dass über alle Branchen hinweg hohe Werte erreicht werden. Die größten Abstände liegt zwar auch hier wieder zwischen Technologieunternehmen und dem öffentlichen Sektor, jedoch auf einem höheren Niveau. Über alle Branchen hinweg fällt auf, dass nicht genügend Ressourcen zur Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen zur Verfügung gestellt werden. Zudem fällt es den Unternehmen nicht leicht, Mitarbeitende für die Strategiearbeit zu begeistern und diese zu involvieren. Besonders schwer fällt es Unternehmen, ihre Strategie losgelöst von „Alt"-Themen zu gestalten. Hier werden sogar die schlechtesten Werte über alle Transformationstreiber erreicht. Wesentliche Teile des Unternehmens zu verändern und disruptiv weiterzuentwickeln, spielt nur für einen Teil der Unternehmen eine Rolle.

Strategiearbeit ist das Scharnier zwischen Zielformulierung und wirksamer Umsetzung im Unternehmen. Aufgrund der vorliegenden Studienergebnisse fällt es leicht zu erkennen, dass es Unternehmen häufig nicht schaffen, über Strategiearbeit erfolgreich in neue Themen vorzustoßen. Es scheitert an Ressourcen, Begeisterung, Loslösung von Altthemen und echtem Veränderungswillen.

**Wesentliche Erkenntnisse:**

- Unternehmen schaffen es nicht, sich von „alten" Strategien zu lösen.
- Für neue Geschäftsmodelle werden nicht ausreichend Ressourcen bereitgestellt.
- Mitarbeitende für Strategiearbeit zu begeistern und diese zu involvieren, fällt nicht leicht.

Abbildung 8: **Transformationstreiber Strategie**




| | | |
|---|---|---|
| Rohstoff-/Energieunternehmen | Technologieunternehmen | Produzierendes Unternehmen |
| Dienstleistungsunternehmen | Handels-/Vertriebsunternehmen | Öffentlicher Sektor |

**Itemcluster "Strategie"**

**Item 1:** Unsere Strategie leitet sich von unserer Vision ab.

**Item 2:** In unserem Unternehmen fällt es uns leicht, Mitarbeitende für die Strategiearbeit zu begeistern und diese zu involvieren.

**Item 3:** Wir haben es dieses Jahr geschafft, unsere Strategie komplett losgelöst von „Alt"-Themen zu gestalten.

**Item 4:** Unsere Strategie sieht vor, wesentliche Teile unseres Unternehmens zu verändern und disruptiv weiterzuentwickeln.

**Item 5:** Unsere Investoren glauben an die langfristige Erfolgsgeschichte unseres Unternehmens.

**Item 6:** Die Ziele und Prioritäten unseres Unternehmens passen zu seinen operativen und strategischen Herausforderungen.

**Item 7:** Die Ziele und Prioritäten unseres Unternehmens werden konsistent und klar kommuniziert.

**Item 8:** Die Investitionen unseres Unternehmens werden entsprechend seiner finanziellen Lage und strategischen Ziele ausgewählt.

**Item 9:** Die strategischen Partnerschaften, Netzwerke und Ökosysteme unseres Unternehmens entsprechen seinen strategischen Zielen.

**Item 10:** Unser Unternehmen identifiziert Möglichkeiten zur Platzierung neuer Produkte/Services auf dem Markt.

**Item 11:** Unser Unternehmen stellt ausreichend Ressourcen zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle zur Verfügung.

**Item 12:** Der Vorstand / die Geschäftsführung unterstützt die missionskritischen Funktionen und strategischen Initiativen unseres Unternehmens mit Impulsen und notwendigen Ressourcen.

Mittelwerte je Item pro Branche (Skala 1–5): 1 = stimme nicht zu | 2 = stimme eher nicht zu | 3 = teils-teils | 4 = stimme eher zu | 5 = stimme voll zu

# „Die vorhandenen Kompetenzen entscheiden maßgeblich über Transformationsfähigkeit und Performance von Unternehmen."

Der Transformationstreiber Kompetenz wurde als besonders relevant für die Transformationsfähigkeit und Performance von Unternehmen identifiziert. Es wird deutlich, dass Technologieunternehmen in allen Bewertungsdimensionen dieses Treibers im Branchenvergleich mit Abstand am besten aufgestellt sind. Die Dienstleistungsunternehmen stehen an zweiter Stelle. Schlusslicht bildet der öffentliche Sektor.

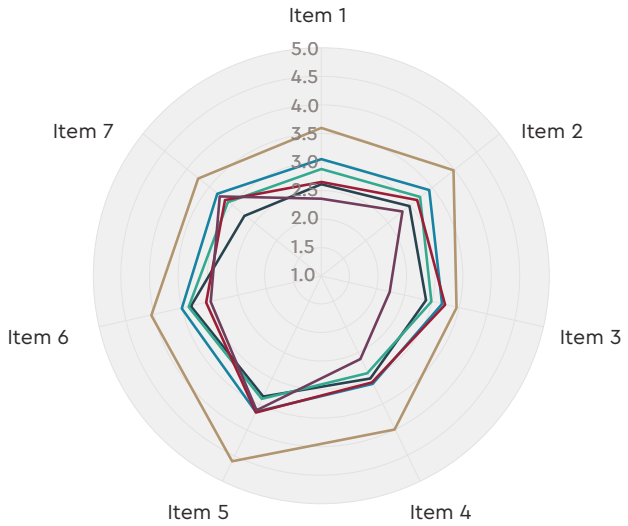
Insbesondere in der Bewertungsdimension der Investitionen in relevante Ressourcen bei der Weiterentwicklung von Technologie- und Datenkompetenz führen Technologieunternehmen mit Abstand. Zweithöchste Wertungen haben die Veränderungsbereitschaft der eigenen Belegschaft und die Begleitung von Transformationsprojekten mit Qualifizierungs- und Entwicklungsangeboten.

Technologieunternehmen haben die höchste Kompetenz für Transformationsaufgaben. Angesichts der Geschwindigkeit, mit der Neuerungen und Veränderungen in dieser Branche vollzogen werden, ist es wenig verwunderlich, dass sich diese externen Anforderungen im Verhalten der Unternehmen widerspiegeln. Gegenteilig verhält es sich mit dem öffentlichen Sektor. Zum Teil legitimieren sich öffentliche Einrichtungen eben durch ihre Beständigkeit. Transformationen werden aber insbesondere aus dieser Prägung heraus nur langsam vollzogen.

**Wesentliche Erkenntnisse:**

- Kompetenzen sind der zentrale Faktor für erfolgreiche Transformation – weit vor anderen strukturellen oder kulturellen Aspekten.
- Technologieunternehmen besitzen die höchste Transformationskompetenz.
- Der öffentliche Sektor verfügt über die geringste Transformationskompetenz.

Abbildung 9: **Transformationstreiber Kompetenz**




**Itemcluster "Kompetenz"**

**Item 1:** Die missionskritischen Funktionen und strategischen Initiativen unseres Unternehmens verfügen über ausreichend Personal und Kompetenzen.

**Item 2:** Das Schlüsselpersonal unseres Unternehmens spiegelt die Erwartungen des Kapitalmarkts wider.

**Item 3:** Kompetenzen und Besetzungsqualität fördern die personelle Wirksamkeit unseres Unternehmens.

**Item 4:** Insgesamt verfügt die Belegschaft unseres Unternehmens über eine hohe Veränderungsbereitschaft.

**Item 5:** Wir investieren relevante Ressourcen in die Weiterentwicklung unserer Technologie- und Datenkompetenz.

**Item 6:** Unser Unternehmen begleitet seine Transformationsprojekte mit Qualifizierungs- und Entwicklungsangeboten.

**Item 7:** In den Transformationsprojekten unseres Unternehmens sind die erfolgskritischen Positionen adäquat besetzt.

| Rohstoff-/Energieunternehmen | Technologieunternehmen | Produzierendes Unternehmen | Dienstleistungsunternehmen | Handels-/Vertriebsunternehmen | Öffentlicher Sektor |
|---|---|---|---|---|---|

Mittelwerte je Item pro Branche (Skala 1–5): 1 = stimme nicht zu | 2 = stimme eher nicht zu | 3 = teils-teils | 4 = stimme eher zu | 5 = stimme voll zu

# „Führung dümpelt in den meisten Branchen nur im Mittelfeld von Transformationsfähigkeit."

Auch der Transformationstreiber Führung wird von den Studienteilnehmenden aus den verschiedenen Branchen sehr unterschiedlich bewertet. Technologieunternehmen liegen weit vor allen anderen Branchen. Der öffentliche Sektor liegt beim Thema Führung hinter allen anderen Branchen zurück und erreicht bedenklich schlechte Werte bei diesem Transformationstreiber.

Sowohl das unternehmensweite Führungsverständnis als auch die Managementqualitäten der Vorstände bzw. der Geschäftsführungen werden von den Teilnehmenden aus der Branche Technologieunternehmen als hoch eingeschätzt.

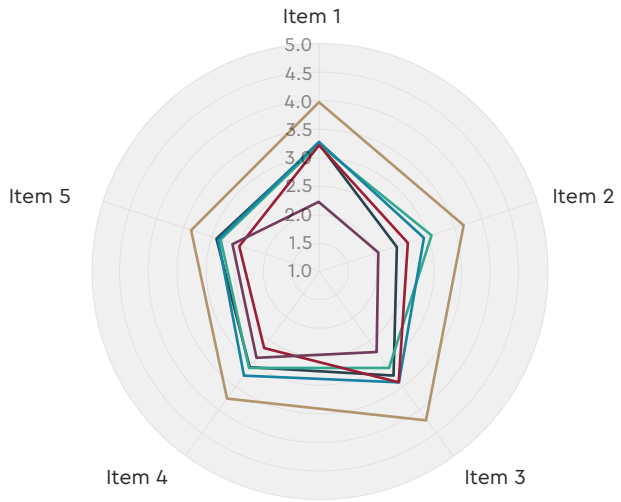
Insbesondere Managementqualitäten und Führungsverständnis im öffentlichen Sektor werden als nicht transformationsfähig bewertet. Alle anderen Branchen rangieren im Mittelfeld von führungsbezogener Transformationsfähigkeit.

Technologieunternehmen sind zumeist um internationales Spitzenpersonal bemüht, welches in der Regel über intensive und qualitativ hochwertige Auswahlprozesse rekrutiert wird zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit. Die Besetzung von Führungspositionen im öffentlichen Sektor folgt oftmals anderen Logiken. Die Konsequenz ist dann eine ausbleibende Transformationsfähigkeit von Führung.

**Wesentliche Erkenntnisse:**

- Das Führungsverständnis der meisten Unternehmen ist den Herausforderungen der Zukunft nur durchschnittlich gewachsen.
- Die Managementqualitäten in den Technologieunternehmen werden als hoch eingeschätzt.
- Der öffentliche Sektor hat keine transformationsfähige Führung.

Abbildung 10: **Transformationstreiber Führung**




**Itemcluster "Führung"**

**Item 1:** Das Führungsverständnis unseres Unternehmens ist den Herausforderungen der Zukunft gewachsen.

**Item 2:** Die generelle Managementqualität unseres Unternehmens hat Vorbildcharakter.

**Item 3:** Die Managementqualität speziell unseres Vorstands / unserer Geschäftsführung hat Vorbildcharakter.

**Item 4:** Um die Transformation unseres Unternehmens zu gestalten, koalieren erfahrene Führungskräfte mit jungen Führungkräften.

**Item 5:** Die Führungskräfte unseres Unternehmens nehmen ihre Rolle als Multiplikatoren und Change Agents in Transformationsprojekten glaubwürdig wahr.

| Rohstoff-/Energie-unternehmen | Technologie-unternehmen | Produzierendes Unternehmen | Dienstleistungs-unternehmen | Handels-/Vertriebs-unternehmen | Öffentlicher Sektor |
|---|---|---|---|---|---|

Mittelwerte je Item pro Branche (Skala 1–5): 1 = stimme nicht zu | 2 = stimme eher nicht zu | 3 = teils-teils | 4 = stimme eher zu | 5 = stimme voll zu

# „Der öffentliche Sektor schätzt die Leistungsfähigkeit der eigenen Systeme als gering ein."

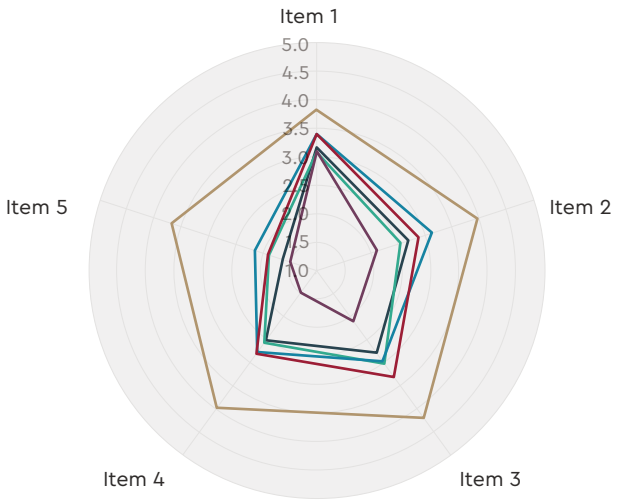
Im Transformationstreiber Systeme sind die größten Branchenunterschiede zu erkennen. Der Abstand zwischen Technologieunternehmen und allen anderen Unternehmen ist überdeutlich. Auffällig ist dabei, wie eng die verbleibenden Branchen zusammenliegen. Einzig der öffentliche Sektor bildet hier erneut das Schlusslicht und dies mit deutlichem Abstand. Die Studienteilnehmende des öffentlichen Sektors bewerten insbesondere die Qualität ihrer Mitarbeitenden im Bereich IT sowie die Routine, mit der KI-Themen implementiert werden, sehr niedrig. Die Technologieunternehmen bewerten die Skalierbarkeit ihrer Systeme, die Zusammenarbeit zwischen Business und IT sowie die Qualität ihrer IT-Mitarbeitenden als hoch.

Systeme und IT gehören zum strukturellen Kern eines jeden Unternehmens. Sie erleichtern oder erschweren – je nach Ausrichtung und Flexibilität – die Transformationsfähigkeit und somit in der Folge die Transformationsvorhaben eines jeden Unternehmens. Im Gegensatz zu Vision und Mission lassen sich Systeme und IT jedoch nicht rein diskursiv verändern oder optimieren, sondern verlangen Investitionen und Reformen. Dies mag auch der Grund sein für den nur durchschnittlichen Zustand der Unternehmen in diesem Transformationstreiber. Für viele Unternehmen wirken deren Systeme und IT dann auch eher als Inhibitor, denn als Transformationsbeschleuniger.

**Wesentliche Erkenntnisse:**

- Technologieunternehmen habe ihre Systeme und die damit verbundenen Themen mehrheitlich gut im Griff.
- Der öffentliche Sektor hat im Transformationstreiber Systeme einen großen Nachholbedarf.
- Alle übrigen Unternehmen schätzen ihre Transformationsfähigkeiten hier durchschnittlich ein.

Abbildung 11: **Transformationstreiber Systeme**




**Itemcluster "Systeme"**

**Item 1:** Unsere Systeme haben strategische Relevanz und werden in diesem Verständnis gemanagt.

**Item 2:** Wir haben unsere Systeme als skalierfähige flexible Plattformen ausgerichtet.

**Item 3:** Business und IT arbeiten bei uns eng zusammen und setzen Innovationen zügig um.

**Item 4:** Unsere Mitarbeitende im Bereich Systeme und IT gehören zu den besten in unserer Branche.

**Item 5:** Künstliche Intelligenz implementieren wir mittlerweile routiniert in unsere Systeme.

| Rohstoff-/Energie-unternehmen | Technologie-unternehmen | Produzierendes Unternehmen | Dienstleistungs-unternehmen | Handels-/Vertriebs-unternehmen | Öffentlicher Sektor |
|---|---|---|---|---|---|

Mittelwerte je Item pro Branche (Skala 1–5): 1 = stimme nicht zu | 2 = stimme eher nicht zu | 3 = teils-teils | 4 = stimme eher zu | 5 = stimme voll zu

## 3.10 Ausgewählter Deep Dive 5 von 5: Transformationstreiber Unternehmenssinn: (k)eine notwendige Bedingung für den Transformationserfolg

# „Starke Werte – schwache Wirkung: Der Unternehmenssinn überzeugt emotional, trägt aber nicht die Transformation."

Das Thema Unternehmenssinn hielt in den vergangenen Jahren vermehrt Einzug in die Diskussion um die grundsätzliche Ausrichtung und das Selbstverständnis von Unternehmen. Unternehmer:innen, Führungskräfte und auch Berater:innen haben sich dieses Themas angenommen und zielten, oft mit aufwendig partizipativer Prozessmoderation, darauf ab, dem eigenen Unternehmen einen Sinn zuzuschreiben, der über rein kaufmännische Aspekte wie zum Beispiel Kundenzufriedenheit oder wirtschaftlichen Erfolg hinaus ging.

Die Studienergebnisse zeigen, dass die teilnehmenden Unternehmen über alle Branchen hinweg in der Dimension Unternehmenssinn maximale Werte erreichen. Die Werte für alle Branchen liegen nahezu deckungsgleich übereinander. Unternehmen des öffentlichen Sektors erreichen dabei Höchstpunktzahlen, was grundsätzlich positiv für ihre gesellschaftliche Legitimation spricht.

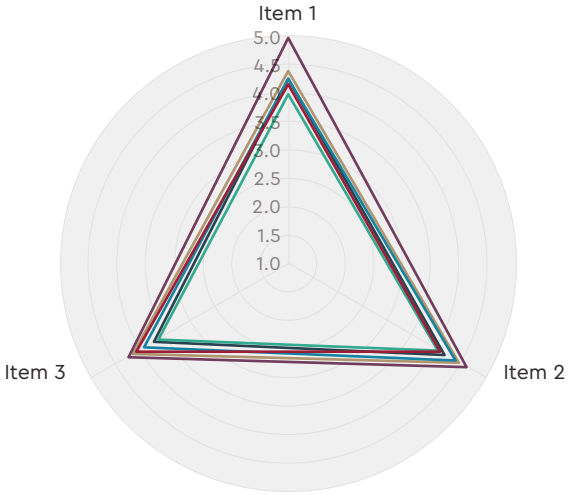
Die Studienteilnehmenden messen dem Unternehmenssinn einen hohen transformatorischen Befähigungsnutzen zu. Gleichzeitig zeigen die Studienergebnisse aber auch eine niedrige Korrelation zwischen Unternehmenssinn und Unternehmenserfolg – ein brisanter Befund, wenn man unterstellen möchte, dass die meisten Transformationsbemühungen im besten Fall auf eine im Ergebnis bessere Performance eines Unternehmens abzielen.

Bemühungen um einen singulären Unternehmenssinn sind nachvollziehbar. Einen unmittelbar transformatorischen Nutzen kann die vorliegende Studie jedoch nicht nachweisen. Darüber hinaus gehende Nutzenaspekte wie positivere öffentliche Wahrnehmung, Mitarbeitermotivation oder -zufriedenheit werden in der Wissenschaft diskutiert und mögen in der Interaktion mit Variablen wie Kompetenz. Führung oder Struktur ihre Wirksamkeit auch im Transformationsprozess entfalten.

**Wesentliche Erkenntnisse:**

- Dem Unternehmenssinn wird intuitiv ein hoher transformatorischer Befähigungsnutzen zugeschrieben.
- Unternehmenssinn und Unternehmenserfolg korrelieren gering.
- Die Arbeit am Unternehmenssinn hat vor allem einen immateriellen Transformationsnutzen.

Abbildung 12: **Transformationstreiber Unternehmenssinn**




**Itemcluster "Unternehmenssinn"**

**Item 1:** Der Sinn (Purpose) unseres Unternehmens ist gesellschaftlich legitimiert.

**Item 2:** Unser Unternehmenssinn (Purpose) stützt unsere zukünftigen Ziele.

**Item 3:** Unser Unternehmenssinn wird von unseren Mitarbeitenden gelebt.

| | | |
|---|---|---|
| Rohstoff-/Energieunternehmen | Technologieunternehmen | Produzierendes Unternehmen |
| Dienstleistungsunternehmen | Handels-/Vertriebsunternehmen | Öffentlicher Sektor |

Mittelwerte je Item pro Branche (Skala 1–5): 1 = stimme nicht zu | 2 = stimme eher nicht zu | 3 = teils-teils | 4 = stimme eher zu | 5 = stimme voll zu

## 3.11 Relevanz-Reifegrad-Diskrepanz

# „Unternehmen sehen sich zwar in Aspekten wie Sinn, Vision und Mission besonders transformationsfähig. Allerdings spielen leistungsrelevante Faktoren – insbesondere Kompetenzen – für den Unternehmenserfolg eine größere Rolle."

Eine Matrix-Analyse vergleicht, wie Unternehmen ihre eigene Transformationsfähigkeit in den verschiedenen Treibern einschätzen und welche Bedeutung diese Treiber tatsächlich für den Unternehmenserfolg haben. Dadurch lassen sich Diskrepanzen zwischen verschiedenen Erfolgsfaktoren identifizieren.

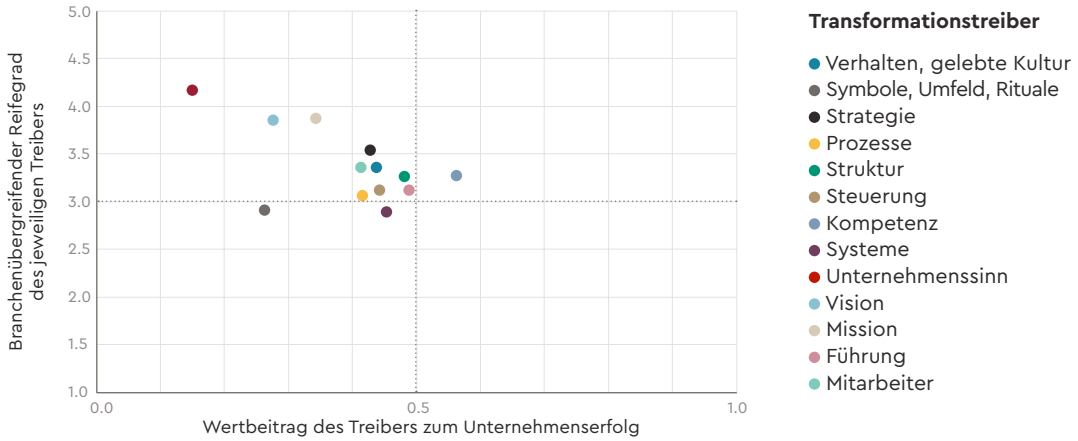
Hierfür wird auf der x-Achse die Korrelation zwischen den Treiberfragen und dem Unternehmenserfolg abgebildet, um die Relevanz der einzelnen Treiber zu verdeutlichen. Die Selbsteinschätzung der Unternehmen zu ihrer Transformationsfähigkeit in den einzelnen Treibern wird auf der y-Achse abgebildet.

Betrachtet man die einzelnen Treiber (siehe Abbildung 13) wird deutlich, dass Unternehmen ihre Transformationsfähigkeit zwar in einigen Treibern als hoch einschätzen, diese jedoch nicht zwingend relevant für den tatsächlichen Unternehmenserfolg sind. Dies zeigt sich besonders in den Treibern Unternehmenssinn, Vision und Mission: In diesen drei Treibern schätzen Unternehmen ihre Transformationsfähigkeit am höchsten ein (siehe auch Kapitel 2.1). Gleichzeitig weisen diese – zusammen mit den Symbolen, Umfeld, Rituale – den geringsten Zusammenhang zum Unternehmenserfolg auf (siehe Kapitel 2.5). Andere Treiber, wie beispielsweise Systeme, spielen dahingegen eine entscheidendere Rolle für den Unternehmenserfolg, jedoch zeigt sich, dass die Unternehmen ihre Transformationsfähigkeiten in diesen Treibern als geringer einschätzen. Insgesamt lässt sich daraus schließen, dass Unternehmen ihre Ressourcen irrtümlicherweise in weiche Faktoren investieren und sich im Rahmen ihrer Transformationsfähigkeit auf Treiber konzentrieren, die keine hohe Relevanz für den Unternehmenserfolg aufweisen. Dahingegen werden strukturelle und prozessuale Faktoren (z.B. Struktur, Systeme, Steuerung, Prozesse), die eine hohe Bedeutung für die Performance aufweisen, häufig vernachlässigt und unterschätzt.

**Wesentliche Erkenntnisse:**

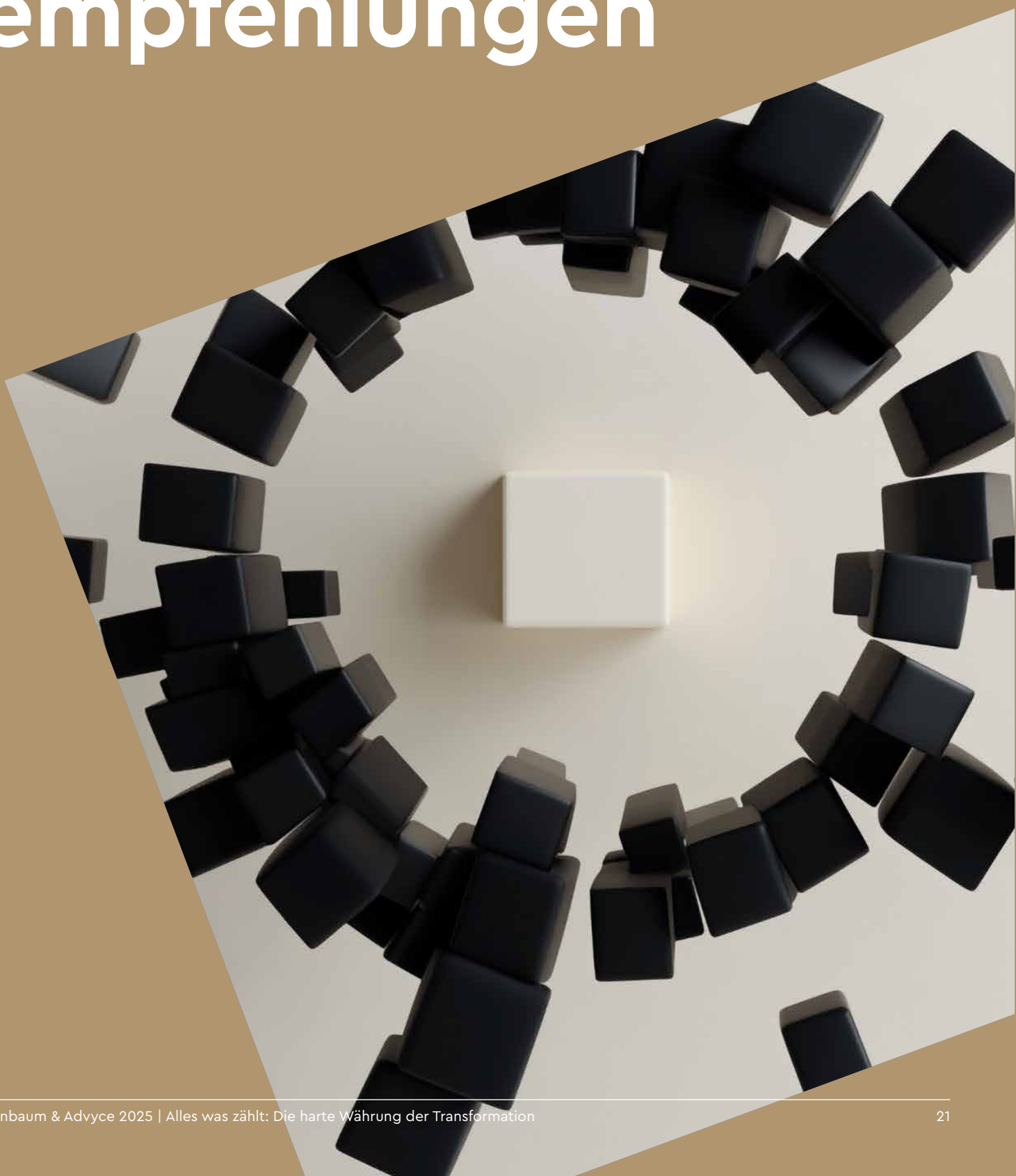
- Kompetenz zeigt die höchste Korrelation mit der Performance.
- In den Treibern Vision, Mission und Unternehmenssinn bewerten sich Unternehmen tendenziell stark, obwohl die Relevanz dieser Treiber für die tatsächliche Performance geringer ist.
- Weiche Faktoren stehen besonders im Fokus der selbst eingeschätzten Transformationsfähigkeit, während strukturelle und prozessuale Erfolgsfaktoren in ihrer Bedeutung für die Performance unterschätzt werden.

Abbildung 13: **Relevanz-Reifegrad-Diskrepanz**



4

# Diskussion und Handlungs-empfehlungen



## „Tech is King. Keine andere Branche ist transformationsbefähigter. Aber: Keine andere Branche ist getriebener."

**Diskussion:**

Die Studienergebnisse zeigen drastische Unterschiede zwischen den Unternehmen der unterschiedlichen Branchen auf. Bemerkenswert ist der Vorsprung von Tech-Unternehmen auf die produzierende Industrie. Eine ganze Größenordnung trennt die Technologieunternehmen von den produzierenden Unternehmen. Der deutliche Vorsprung mag durch den außerordentlichen internationalen Druck begründet sein, dem die Tech-Unternehmen ausgesetzt sind. Die Halbwertszeit des branchenspezifischen Wissens ist zudem niedrig. Und so können die vergleichsweise hohen Werte der eigenen Transformationsfähigkeit als Ausdruck für den enormen Druck interpretiert werden, dem man opportunistisch folgen muss, um im internationalen Wettbewerb im Spiel bleiben zu dürfen.

**Handlungsempfehlung:**

Hiesige Tech-Unternehmen sollten prüfen, ob sie lediglich opportunistisch hohe Transformationsfähigkeitswerte erreichen oder tatsächlich **Spielbestimmer in ihrem Markt** sind. Erforderlich ist eine aktive **Selbstreflexion**, um sich der tatsächlichen eigenen Transformationsfähigkeit zu vergewissern.

Die produzierende Industrie ist möglicherweise nur einem minder starken Transformationsdruck ausgesetzt, liegt dafür aber zu weit zurück. Hier besteht dringender **Aufholbedarf**.

Der öffentliche Sektor steht zwar nicht im internationalen Wettbewerb, muss aber aufgrund der starken Commoditisierung ihrer Geschäftsmodelle dringend die eigene **Transformationsfähigkeit steigern**, um die eigene Attraktivität sowie die regionale Bindung an Kundengruppen nicht zu verlieren.

# „Die verfügbaren Kompetenzen sind für die meisten Unternehmen der entscheidende transformationsbefähigende Faktor."

**Diskussion:**

Unser vorgestelltes Transformationsmodell motiviert alle formulierten Transformationstreiber als relevante Elemente eines ins sich geschlossenen Transformationsmodells. Entgegen der verbreiteten Annahme, dass gut geschriebene Zielbilder, Visionen und Mission-Statements die vorrangigen Determinanten für erfolgreiche Transformationen sein sollten, zeigen die Studienergebnisse jedoch auf, dass es insbesondere auf die im Unternehmen verfügbaren Transformationskompetenzen ankommt.

**Handlungsempfehlung:**

Die Investition relevanter Ressourcen in die **Weiterentwicklung von Technologie- und Datenkompetenz** ist der wirksamste transformationsbefähigende Faktor. Der am zweitstärksten auf die Performance wirkende transformationsbefähigende Faktor ist das verfügbare **Schlüsselpersonal** gefolgt von der Bereitstellung von ausreichend Personal in missionskritische Funktionen und strategische Initiativen.

Unternehmen sollten gleichermaßen in harte Kompetenzen wie **Technologie und Daten** sowie in weiche Kompetenzen wie **wettbewerbsdifferenzierendes Schlüsselpersonal** investieren, um ihre Transformationsfähigkeit zu verbessern.

## „Je höher die Hierarchieebene, desto optimistischer wird die Transformationsfähigkeit des eigenen Unternehmens eingeschätzt – ein Risiko für den tatsächlichen Transformationserfolg."

**Diskussion:**

Der Bias des „Wishful Thinking" ist besonders auf der Führungsebene von Vorständen und Geschäftsführungen ausgeprägt. Oft wird die Transformationsfähigkeit des Unternehmens überschätzt. Diese Fehleinschätzung führt dazu, dass Transformationsinitiativen zu wenig Ressourcen und Aufmerksamkeit erhalten. Besonders sichtbar wird dies durch die verhältnismäßig schlechtere Bewertung durch die Programm- und Projektleitenden, die die wahre Transformationsfähigkeit im Alltag erleben.

**Handlungsempfehlung:**

Vorstände und Geschäftsführungen sollten sich bewusster und aktiver mit der Frage der eigenen Transformationsfähigkeiten und -kompetenzen auseinandersetzen. Erfolgreiche Transformation kann nicht delegiert werden wie zum Beispiel die Implementierung einer neuen Software. Die **Reflexion der eigenen Stärken und Schwächen** und eine darauf abgestimmte Einnahme einer wirkungsvollen **Rolle als Multiplikator und Change Agent** legt den Grundstein für eine erfolgreiche Transformation.

# „Die Strategie als Scharnier zwischen Transformationsformulierung und Transformationsrealisierung funktioniert oftmals nicht vollständig."

**Diskussion:**

Die Ergebnisse zeigen eindrücklich, dass Strategiearbeit als transformationsbefähigendes Element an drei wesentlichen Punkten nur vermindert wirksam ist: Begeisterung und Involvierung auf Mitarbeiterebene fehlen. Strategiearbeit haftet an „Alt"-Themen. Richtige Veränderung ist oftmals nicht möglich – vielleicht gar nicht wirklich gewollt.

Die Diskussion um die Wirksamkeit von Strategien ist so alt wie das Thema selbst. Aber kann Transformation ohne Strategie gelingen?

**Handlungsempfehlung:**

Strategie sollte nie eine interpolierte Fortschreibung der Vergangenheit in die Zukunft sein. Vielmehr sollte es ein glaubwürdiges, pragmatisches und widerstandsfähiges **Drehbuch für den Weg in Richtung Zielbild** sein. Wenn Strategie das Scharnier zwischen Transformationsformulierung und Transformationsrealisierung ist, dann kommen Vorstände und Geschäftsführungen nicht umhin, die Strategie als ernsthaftes „Pick-up"-Instrument für die eigene Mannschaft wertzuschätzen und entsprechend dafür arbeiten. Auch hier gilt es zu **reflektieren: Innovieren wir? Begeistern wir? Überzeugen wir?**

# „Das Setup von Transformationsprogrammen ist entscheidend! Denn: Nicht jeder kann Transformation!“

**Diskussion:**

Die Gestaltung von erfolgreichen Transformationsprogrammen ist eine Herausforderung. Programme scheitern oftmals und nicht zuletzt an mangelnder Führung, fehlendem Austausch und Vielfalt in den eingesetzten Kompetenzen sowie nicht ausreichenden strukturellen und finanziellen Ressourcen.

Viele Transformationsprogramme werden lediglich wie größere Projekte aufgesetzt, oftmals mit den gleichen Personen und den ihnen innewohnenden Blickwinkeln. Es ist ein Trugschluss zu glauben, dass dadurch Neues entstehen kann.
Es fehlt an dem richtigen Transformations-Setup.

**Handlungsempfehlung:**

Bei der Gestaltung von erfolgreichen Transformationsprogrammen sind die folgenden Punkte zu priorisieren:

**a) Gezielt Transformationskompetenz aufbauen:**
Investieren Sie in technologie- und datenbezogene Kompetenzen sowie ein gezieltes Talentmanagement zur Weiterentwicklung des Schlüsselpersonals. Stellen Sie dabei sicher, dass strategische Initiativen mit ausreichenden Ressourcen ausgestattet sind.

**b) Systemlandschaft modernisieren:**
Ohne IT keine erfolgreiche Transformation! Bewerten und optimieren Sie Ihre IT-Infrastruktur und -Systeme, um Skalierbarkeit, Interoperabilität und Innovationsfähigkeit sicherzustellen.

**c) Steuerung transformieren:**
Implementieren Sie ein datengetriebenes Steuerungssystem mit klaren KPIs, das monetäre und nicht-monetäre Faktoren berücksichtigt. Fördern Sie die Inzentivierung von strategischen Initiativen über eine unternehmenseigene Performance-Steuerung.

**d) Vision und Mission strategisch einbetten, aber nicht überbewerten:**
Nutzen Sie eine klare Vision und Mission als Orientierung, aber richten Sie die Transformation an den leistungsrelevanteren Faktoren aus.

Grundsätzlich gilt: Für die Gestaltung eines Transformationsprogramms sollten keine vorgefertigten Schablonen benutzt werden. Die Ausgangssituationen und Zielbilder sind so individuell wie die betreffenden Unternehmen selbst. Die eigene individuelle Situation richtig zu verstehen ist der wichtigste Schritt zur Formulierung eines erfolgreichen Transformationspfades.

# Warum ist der Transformationsfähigkeitsindex so wertvoll?

- Objektive Standortbestimmung: Erhalten Sie eine datenbasierte Bewertung Ihrer Transformationsfähigkeiten.
- Identifikation von Handlungsfeldern: Erkennen Sie gezielt, in welchen Bereichen der größte Hebel für Transformationserfolg liegt.
- Vergleich mit dem Wettbewerb: Benchmarken Sie sich mit anderen Unternehmen Ihrer Branche und Größenklasse.

**Möchten Sie wissen, wie transformationsfähig Ihr Unternehmen wirklich ist?**
Erfahren Sie, wo Ihr Unternehmen heute steht und wie gut es für zukünftige Transformationen aufgestellt ist! Gemeinsam mit Ihnen ermitteln wir den Transformationsfähigkeitsindex (TFI) Ihres Unternehmens.

**Nutzen Sie den TFI als strategisches Navigationsinstrument**
Der TFI hilft Ihnen, Ihre Stärken zu erkennen und gezielt Entwicklungsfelder zu identifizieren. So schaffen Sie eine solide Basis, um Transformationsprozesse effektiv zu steuern und langfristig erfolgreich zu gestalten.

**Gestalten Sie Ihre Transformation aktiv und zukunftsorientiert**
Unsere Expertinnen und Experten von Advyce und Kienbaum begleiten Sie auf diesem Weg. Wir unterstützen Sie dabei, Ihre Transformationsfähigkeiten gezielt auszubauen und Ihre Transformationsprogramme passgenau und wirkungsvoll umzusetzen.

**Bereit für den nächsten Schritt?**
Melden Sie sich bei uns und erfahren Sie mehr über den TFI und Ihre individuellen Transformationspotenziale. Gemeinsam machen wir Ihre Organisation fit für die Zukunft!

## „Der Transformationsfähigkeitsindex (TFI) – Messen Sie Ihre Veränderungsbereitschaft“

In einer zunehmend dynamischen und komplexen Unternehmenswelt wird die Fähigkeit zur Transformation zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor. Doch wie gut ist Ihr Unternehmen auf den Wandel vorbereitet? Der Transformationsfähigkeitsindex (TFI) gibt Ihnen eine initiale Einschätzung.

Der TFI basiert auf einer umfassenden Analyse der 13 Treiber der Transformationsfähigkeit. Er zeigt auf, wie stark Unternehmen ihre eigenen Fähigkeiten zur Veränderung einschätzen – und wo ein Unternehmen im Branchen- und Größenvergleich steht. Hieraus lässt sich ableiten, in welchen transformationsrelevanten Bereichen das Unternehmen bereits gut aufgestellt ist und in welchen Bereichen noch Verbesserungspotenzial besteht.

Abbildung 14: **Der in unserer Studie ermittelte TFI für verschiedene Branchen**

| Branchen | TFI |
|---|---|
| Rohstoff-/Energieunternehmen | 4,2 |
| Technologieunternehmen | 7,9 |
| Produzierendes Unternehmen | 5,2 |
| Dienstleistungsunternehmen | 5,4 |
| Handels-/Vertriebsunternehmen | 5,4 |
| Öffentlicher Sektor | 2,8 |

# Das Team

**Burkhard Wagner**
Senior Partner & Geschäftsführer
Advyce & Company

**Prof. Dr. Walter Jochmann**
Managing Director und Partner
Kienbaum

**Dr. Steffen Schuckmann**
Partner
Advyce & Company

**Frank Stein**
Senior Manager HR &
Organisation Transformation
Kienbaum

**Thomas Huber**
Senior Data Strategist
Advyce & Company

**Dr. Meika Schuster**
Consultant HR &
Organisation Transformation
Kienbaum

# Über uns

Advyce & Company ist eine führende Managementberatung mit Sitz in Deutschland und Teil der global agierenden Argon & Co. Seit 10 Jahren und mit rund 100 Beraterinnen und Beratern an den Standorten München, Düsseldorf, Mannheim und Zürich, begleiten wir unsere Kunden bei komplexen strategischen und operativen Herausforderungen – von der Ausrichtung bis zur operativen Umsetzung. Unser Beratungsportfolio reicht von klassischer Strategie- und Transformationsberatung über Performance- und Restrukturierungsthemen bis hin zu M&A- und Transaction Services – stets unterstützt durch datengetriebene Ansätze und digitale State-of-the-Art-Lösungen. Durch den Zusammenschluss mit Argon & Co bieten wir unseren Kunden zudem Zugang zu internationaler Expertise in den Bereichen Operations, Supply Chain, Procurement und Manufacturing. Gemeinsam agieren wir mit über 900 Beraterinnen und Beratern weltweit und verbinden strategische Klarheit mit operativer Exzellenz – branchenübergreifend und global. Unser Fokus liegt auf vier Schlüsselbranchen: Automobilindustrie, Energie & Versorger, Finanzdienstleistungen sowie Maschinen- und Anlagenbau.

Als Transformations-Beratung mit Unternehmergeist und innovativer Kultur steht Advyce & Company für mutiges Denken, echte Wirkung und nachhaltige Veränderung. Gemeinsam mit Argon & Co entwickeln wir zukunftsfähige Lösungen, die über Grenzen hinweg Wirkung entfalten.

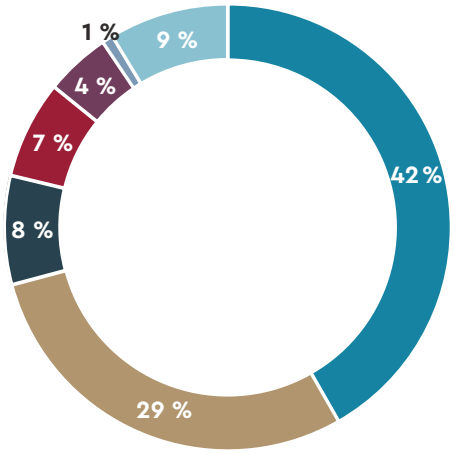
Kienbaum vereint Personal- und Managementberatung für Unternehmen und Organisationen jeder Größe. Wir identifizieren und befähigen Führungskräfte, den großen Herausforderungen unserer Zeit gerecht zu werden. Als Familienunternehmen sind wir lokal verwurzelt und gleichzeitig international vernetzt. Nachhaltige Unternehmensführung liegt seit über 75 Jahren in unserer DNA. Genau wie der stetige Wandel durch Fortschritt: Mit unserem ganzheitlichen Ansatz entfalten wir Ihr Potential und machen Sie und Ihre Organisation bereit für die Arbeitswelt der Zukunft. Kienbaum ist mit 25 Büros auf vier Kontinenten vertreten. Mit den Leistungsbereichen Executive Search, Assessment Services, Leadership & Transformation, HR & Organization Transformation, Public & Healthcare Consulting sowie Compensation & Performance Management bieten wir einen einzigartigen integrierten Ansatz zur Management- und Personalberatung.

Weitere Informationen unter www.kienbaum.com

# Appendix

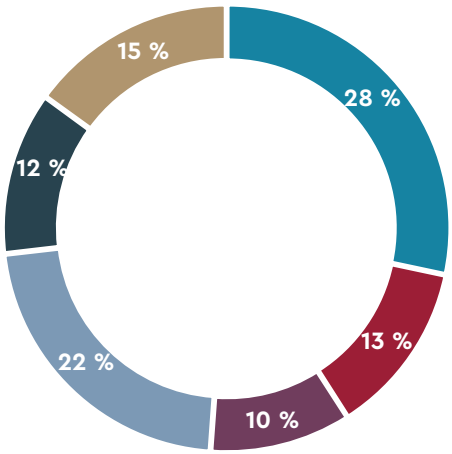
# 1. Ergänzende Informationen zur Stichprobe

Abbildung 15: **Rollen der Teilnehmenden**




- Bereichs-/Abteilungsleiter
- Mitglied der Geschäftsführung/Vorstand
- Gruppen-/Teamleiter
- Leitung einer Sparte oder Region
- Programm-/Projektleitung
- Verwaltungs- oder Aufsichtsrat
- Sonstige

Abbildung 16: **Branchencluster**




- Dienstleistung
- Handel / Vertrieb
- Öffentlicher Sektor
- Produzierendes Gewerbe
- Rohstoff / Energie
- Technologie

Abbildung 17: **Größe der Organisation** (Transformationsstudie 2024)

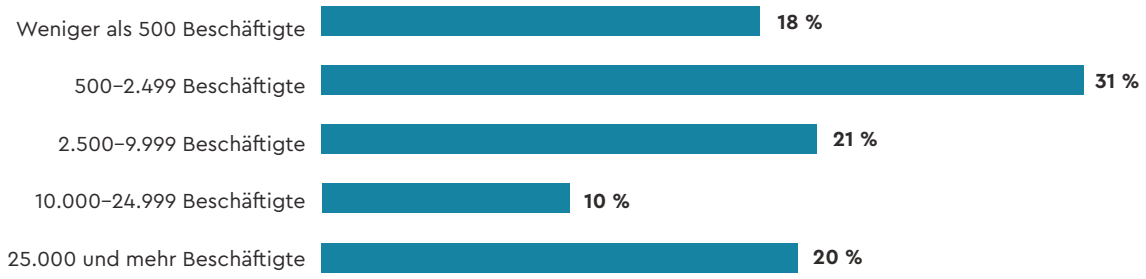
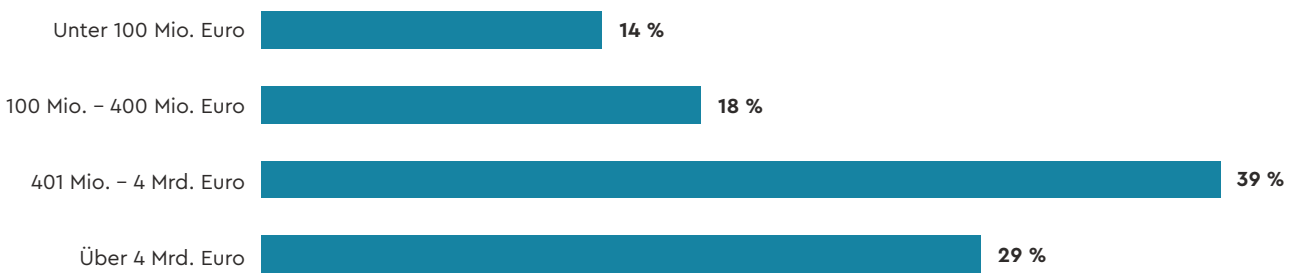



Abbildung 18: **Umsatz der Organistaion** (Transformationsstudie 2024)



# 2. Ergänzende Informationen zum TFI

Abbildung 19: **Übersicht zum Transformations-Fähigkeits-Index (TFI) je Branche und Treiber**

| Branche | Verhalten | Symbole | Strategie | Prozesse | Struktur | Steuerung | Kompetenz | Systeme | Unterneh-menssinn | Vision | Mission | Führung | Mitarbeiter |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Rohstoff-/ Energie-unternehmen** | 3,1 | 0,0 | 3,5 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 3,0 | 0,0 | 4,1 | 3,8 | 3,6 | 3,0 | 3,3 |
| **Technologie-unternehmen** | 4,0 | 3,6 | 4,1 | 3,6 | 4,0 | 3,8 | 3,9 | 4,0 | 4,3 | 4,3 | 4,0 | 3,8 | 4,1 |
| **Produzierendes Unternehmen** | 3,2 | 0,0 | 3,4 | 0,0 | 3,0 | 3,0 | 3,1 | 0,0 | 3,9 | 3,7 | 3,8 | 3,1 | 3,2 |
| **Dienstleis-tungsunter-nehmen** | 3,5 | 0,0 | 3,5 | 3,1 | 3,3 | 0,0 | 3,3 | 0,0 | 4,2 | 3,8 | 4,0 | 3,2 | 3,2 |
| **Handels-/ Vertriebs-unternehmen** | 3,2 | 0,0 | 3,5 | 3,0 | 3,5 | 3,3 | 3,2 | 0,0 | 4,1 | 3,9 | 3,9 | 0,0 | 3,3 |
| **Öffentlicher Sektor** | 3,0 | 0,0 | 3,2 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 4,6 | 3,6 | 3,6 | 0,0 | 0,0 |

**Kienbaum Consultants International GmbH**

Edmund-Rumpler-Straße 5
51149 Köln, Germany

T: +49 221 801 72–0
contact@kienbaum.de
www.kienbaum.de

**Advyce & Company GmbH**

Oberanger 43
80331 München, Germany

T: +49 211 89098880
kontakt@advyce.com
www.advyce.com

Bildnachweis: S.5 u.S.7 istock Images

Advyce & Company
Part of Argon&Co*

Kienbaum