

Katrin Jochum, Sorina Beck

Zwischen Anspruch und Umsetzung: Was Transformation bremst oder trägt

Inhaltsverzeichnis

Transformation: zwischen Anspruch und Realität	2
Wie Unternehmen Veränderung heute erleben	5
Frühe Wahrnehmung entscheidet	7
Vielfalt der Veränderung auf allen Ebenen	9
Was Transformation ausbremst	10
Früherkennung: Schwächen in der Aufklärung	11
Risikolandkarte: Intern schlägt extern	12
Umsetzungsrealität: Das Tagesgeschäft dominiert	12
Steuerung und Unterstützung	13
Was jetzt wichtig wird	14
Früh erkennen, verbindlich steuern	14
Transformation als System – nicht als Einzelmaßnahme	15
Externe Unterstützung intern verankert	15
Ausblick: Klarer sehen, wirksamer handeln	16
Literatur	17

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Anzahl der Veränderungen in den letzten fünf Jahren	4
Abbildung 2 Auslöser unternehmerischer Veränderungen	7
Abbildung 3 Fähigkeit zur frühzeitigen Identifikation von Veränderungsbedarfen	8
Abbildung 4 Arten der Veränderungen	9
Abbildung 5 Transformationsdynamik: Einschätzungen zur Tiefe bevorstehender Veränderungen	10
Abbildung 6 Barrieren bei der rechtzeitigen Wahrnehmung strategischer Entwicklungen	12
Abbildung 7 Status quo der Erfolgsmessung in Veränderungsvorhaben	13

Transformation: zwischen Anspruch und Realität

Veränderung ist in Unternehmen zur Normalität geworden. Gleichzeitig hat sich das Umfeld spürbar verdichtet. Globale Lieferketten werden neu zugeschnitten, Kostenstrukturen schwanken, Technologien entwickeln sich in Sprüngen, und Stakeholder erwarten sichtbaren Fortschritt bei Klimaschutz und Resilienz. Internationale Analysen zeichnen ein konsistentes Bild: Nur etwa die Hälfte der Führungskräfte hält ihre Organisation für hinreichend vorbereitet, externe Schocks rechtzeitig zu antizipieren und darauf zu reagieren. Zugleich empfindet rund zwei Drittel ihre Organisation als zu komplex und ineffizient. Das erhöht die Reibung genau dort, wo Geschwindigkeit und Lernfähigkeit gefragt sind. (McKinsey 2023)

Der Begriff Transformation ist dabei allgegenwärtig: In Strategiepapieren eingeschrieben, in Innovationsprogrammen verankert, in öffentlichen Debatten omnipräsent. Der Klimawandel rangiert in globalen Befragungen unter den drei drängendsten Managementthemen. Zugleich berichten viele Unternehmen, ihre Investitionen in Nachhaltigkeit zuletzt erhöht zu haben. Das ist die Konsequenz eines wachsenden Erwartungsdrucks von Aufsichtsgremien, Regulatoren, Kunden, Investorinnen und Mitarbeitenden. (Deloitte 2023) Technologische Trends verschieben parallel Tätigkeiten und Qualifikationsprofile. Der Future of Jobs Report prognostiziert für die nächsten fünf Jahre substanzielle Verschiebungen am Arbeitsmarkt mit spürbaren Umwälzungen in Aufgaben und Kompetenzen. Für Unternehmen heißt das: Qualifikationen entwickeln, Arbeitsorganisation anpassen und Innovationspfade beschleunigen. (World Economic Forum 2023)

Doch was bedeutet Transformation wirklich für Unternehmen, jenseits von Leuchtturmprojekten und Managementrhetorik? Wie wird sie konkret erlebt, gestaltet und gesteuert? Diese Fragen stehen im Zentrum unserer Spotlight-Befragung unter deutschen

Unternehmen. Im Fokus steht dabei die Frage, wie Organisationen mit Transformation konkret umgehen: Welche Themen stoßen Veränderung an? Welche Dynamik wird dabei erlebt? Was funktioniert gut und was wird als hinderlich empfunden?

Transformation: Ja. Aber wie?

Die Ausgangslage ist eindeutig: Der Veränderungsdruck auf Unternehmen ist hoch und wird in den kommenden Jahren weiter steigen. In unserer Befragung gaben die Teilnehmenden auf einer Skala von 1 bis 10 einen durchschnittlichen Veränderungsdruck von 7,5 an. Für die kommenden Jahre liegt der erwartete Druck sogar noch höher, mit stabilen Mittelwerten über 8,0, auch im Zeithorizont von fünf bis zehn Jahren.

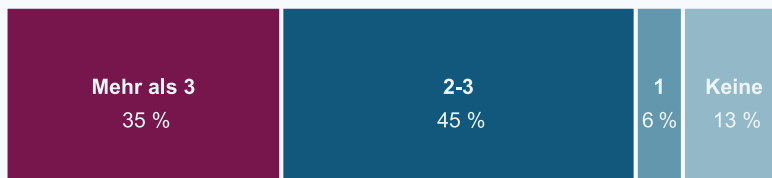
Doch trotz dieser breiten Betroffenheit bleibt die Umsetzung in vielen Fällen fragmentiert. Zwar existieren ambitionierte Pläne und Programme, doch Veränderung wird oft »nebenher« betrieben ohne ausreichende Ressourcen, strategische Abstimmung oder nachhaltige Verankerung. Der Anspruch an Transformation ist hoch. Doch die Realität im Unternehmensalltag ist oft weit davon entfernt.

Gleichzeitig zeigt sich: Transformation ist längst Realität.

Mehr als 85 Prozent der befragten Unternehmen haben in den letzten fünf Jahren mindestens eine größere Veränderung durchlaufen (siehe Abbildung 1). Im Durchschnitt waren es zwei größere Veränderungen pro Organisation: Teils parallel, teils aufeinanderfolgend. Dabei reicht das Spektrum von strategischen Neuausrichtungen über technologische Umstellungen bis hin zu kulturellen Veränderungsprozessen. Transformation ist kein Zukunftsszenario – sie findet längst statt.

Durchschnittlich
erlebten
Unternehmen
**mindestens
zwei** größere
Veränderungen
in den letzten
fünf Jahren.

Anzahl größerer Veränderungen in den letzten 5 Jahren



Quelle: Fraunhofer IRB 2025, eigene Darstellung

Abbildung 1: Anzahl der Veränderungen in den letzten fünf Jahren

Doch so eindeutig der Veränderungsbedarf auch ist: Die betriebliche Realität ist häufig komplexer, und viele Unternehmen sind strukturell nicht ausreichend darauf vorbereitet. Viele Veränderungsvorhaben verlaufen nicht reibungslos, sondern fragmentiert. Strategien wechseln schneller als ihre Umsetzung folgen kann. Maßnahmen laufen nebeneinander her, Steuerungsstrukturen bleiben diffus oder überlastet.

Diese Diskrepanz zwischen Anspruch und Realität ist der zentrale Ausgangspunkt dieses Whitepapers. Wir haben sie in den folgenden Kapiteln systematisch untersucht:

1. Wie viel Veränderungsdynamik steckt wirklich in Unternehmen?

Wir untersuchen, wie tiefgreifend und umfassend Unternehmen Veränderungen aktuell tatsächlich erleben. Dabei gehen wir der Frage nach, ob die vielfach proklamierte Dynamik eher Wunschdenken oder tatsächlich Realität ist.

2. Welche Hürden begegnen Unternehmen am häufigsten in Veränderungsprozessen?

Wir zeigen systematisch auf, welche internen und externen Barrieren die Umsetzung von Transformationsprojekten behindern und

welche Muster dabei erkennbar werden. So entsteht ein klares Bild der Faktoren, an denen Veränderungsprozesse in der Praxis häufig scheitern oder stagnieren.

3. Wie gehen erfolgreiche Unternehmen mit dem Spannungsfeld zwischen Anspruch und Realität um?

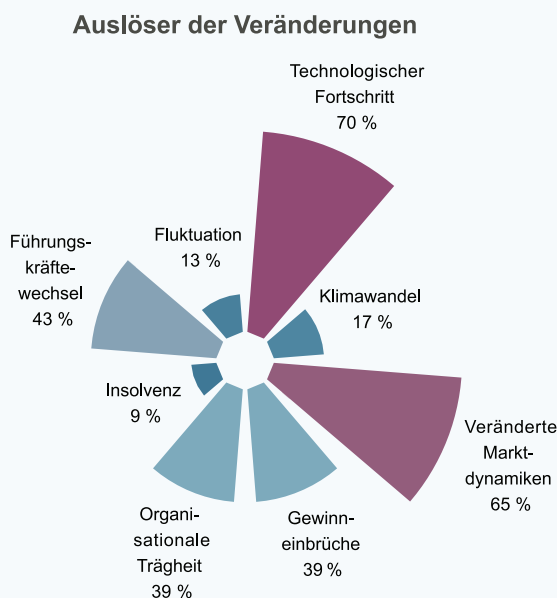
Wir analysieren, welche Steuerungsansätze und Strategien besonders wirksam sind, um das oft erhebliche Spannungsfeld zwischen ambitionierten Transformationszielen und der realen Umsetzung im Unternehmensalltag erfolgreich zu bewältigen.

Diese Spotlight-Analyse soll ein realistisches, differenziertes Bild davon zeichnen, wie Transformation aktuell in Organisationen gestaltet wird: jenseits von Buzzwords und Idealmodellen. Und sie soll aufzeigen, **wo Hebel liegen, um Veränderung wirksamer, klarer und nachhaltiger zu gestalten.**

Wie Unternehmen Veränderung heute erleben

Veränderungsprozesse sind längst keine Ausnahmen mehr, sondern bestimmen zunehmend die betriebliche Realität. Unsere Befragung verdeutlicht, wie stark Unternehmen tatsächlich von Veränderungsdynamiken betroffen sind und welche Schwerpunkte dabei besonders häufig auftreten. 82 Prozent der Teilnehmenden bewerten den Veränderungsdruck als hoch; im Mittel liegt der Druck bei 7,5 Punkten auf einer Skala von 1 bis 10.

Die Treiber für diesen Druck sind vielfältig und betreffen Unternehmen auf mehreren Ebenen gleichzeitig (siehe Abbildung 2):



Quelle: Fraunhofer IRB 2025, eigene Darstellung

Veränderte Marktdynamiken:

Unternehmen reagieren auf neue Wettbewerber, veränderte Kundenerwartungen und kürzere Innovationszyklen. Wo Märkte sich schneller verschieben, veralten Positionierungen und Geschäftsmodelle rascher. In der Folge gewinnen strategische Neuausrichtungen, Portfoliobereinigungen und Markteintritte an Bedeutung.

Technologischer Fortschritt:

Digitale Technologien verändern Prozesse, Produkte und Arbeitsweisen. Viele Unternehmen berichten, dass Technologieeinführungen nicht nur IT-Vorhaben sind, sondern tief in Geschäftsmodelle, Rollenprofile und Zusammenarbeit eingreifen. Entsprechend häufig werden Prozessoptimierungen, Automatisierung und neue Technologien umgesetzt meist flankiert von Struktur- und Kulturimpulsen.

Führungskräftewechsel:

Neue Führung bedeutet oft neue Ausrichtung. Strategien werden justiert, Projekte neu priorisiert, Entscheidungslogiken angepasst. Diese Impulse schlagen sich in Reorganisationen, Kommunikationsformaten und veränderten Steuerungsstrukturen nieder.

Organisationale Trägheit:

Wo Routinen dominieren, Silos bestehen und Verantwortlichkeiten unklar sind, stauen sich Entscheidungen. Trägheit wird so selbst zum Veränderungstreiber, weil Wettbewerbsfähigkeit und Lernfähigkeit leiden. Die Reaktion: Prozessbereinigungen, neue Rollen, klarere Schnittstellen und kulturelle Interventionen.

Umsatz- und Gewinneinbrüche:

Ergebnisdruck zwingt zur Neuausrichtung. Genannt werden Prozessoptimierung, Kostensenkung, Personalabbau, flankiert von strategischer Schärfung und Technologieinvestitionen.

Klimawandel und Nachhaltigkeit:

Nachhaltigkeitsanforderungen wirken strategisch, werden aber selten als direkter Auslöser markiert. Ihre Wirkung entfaltet sich über Regulatorik, Kundenanforderungen, Finanzierung und gesellschaftliche Erwartungen. Sichtbar in Dekarbonisierungsprogrammen, neuen Portfolios und veränderten Betriebsmodellen.

Abbildung 2: Auslöser unternehmerischer Veränderungen

Die Verteilung der Auslöser zeigt eine doppelte Logik. Kurzfristige Markt- und Technologieimpulse dominieren die Startsignale. Mittel- und langfristige Treiber wie Nachhaltigkeit oder Kultur wirken eher als Querschnittsthemen, die in vielen Projekten mitschwingen, aber seltener als alleinige Initialzündung adressiert werden. Dass Führung und Organisation so häufig als Auslöser erscheinen, verweist auf den Stellenwert von Steuerung und Orientierung. Genau dort entscheidet sich, ob Veränderungen gebündelt, priorisiert und in tragfähige Routinen überführt werden. Strategische Neuausrichtung, Struktur- und Führungsanpassungen, Prozess- und Technologievorhaben sowie kulturelle Arbeit werden in der Praxis kombiniert, weil die Treiber mehrere Ebenen gleichzeitig berühren.

Zentrale Herausforderungen der Unternehmen:

- 1. Starker Veränderungsdruck auf mehreren Ebenen der Organisation**
- 2. Vielfältige Treiber: von Technologie über Markt und Klima bis hin zu internen Konstellationen und Führung**
- 3. Unternehmen arbeiten gleichzeitig an Strategie, Struktur, Prozessen, Kultur und Technologie**

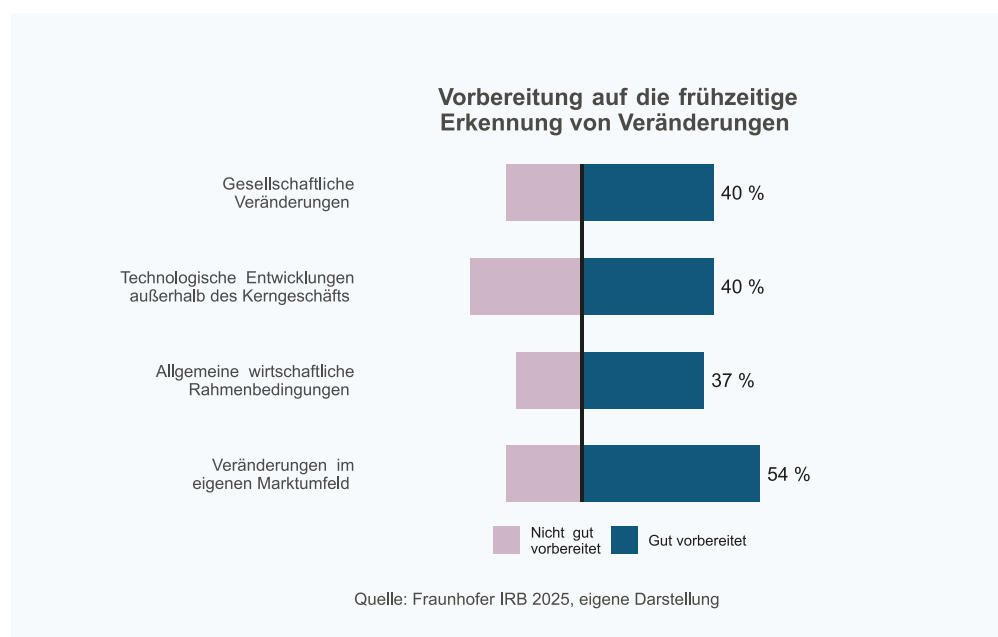
Frühe Wahrnehmung entscheidet

Doch wie gut gelingt es Unternehmen überhaupt, wichtige Veränderungen frühzeitig zu erkennen? Diese Frage haben wir den Teilnehmenden direkt gestellt:

»Wie gut ist Ihr Unternehmen darauf vorbereitet, wichtige Veränderungen frühzeitig zu erkennen?«

Die Einschätzungen fallen differenziert aus und zeigen klare Muster (Abbildung 3). Während marktbezogene und wirtschaftliche Veränderungen vergleichsweise häufig antizipiert werden, fällt die Bewertung bei technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen deutlich schwächer aus. Gerade dort, wo Trends außerhalb des Kerngeschäfts entstehen, wird die eigene Früherkennung als lückenhaft erlebt.

Diese strukturelle Asymmetrie ist folgenreich. Wo schwache Signale nicht systematisch beobachtet und bewertet werden, entsteht Transformationsdruck oft unvermittelt mit dem Risiko verspäteter Reaktion, überhasteter Planung oder unzureichender Ressourcen. Früherkennung entscheidet also nicht nur über Timing, sondern auch über Qualität, Geschwindigkeit und Wirksamkeit von Veränderung.



Nur 40% der Befragten sind gut vorbereitet auf gesellschaftliche Veränderungen und technologische Entwicklungen.

Abbildung 3: Fähigkeit zur frühzeitigen Identifikation von Veränderungsbedarfen

Vielfalt der Veränderung auf allen Ebenen

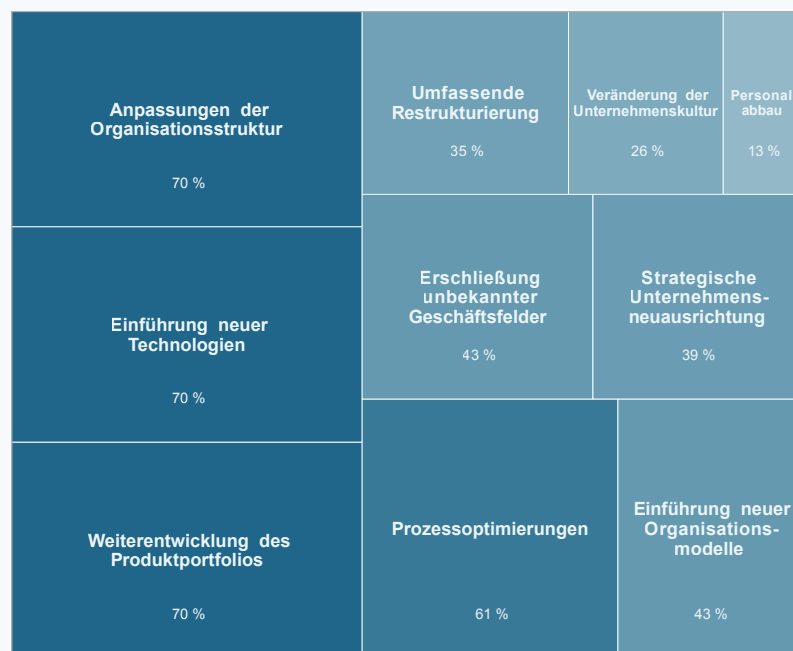
Neben der Frage nach dem Warum ist es auch essenziell zu verstehen, was sich konkret verändert hat. Die Bandbreite ist erheblich und reicht von Strategieanpassungen über technologische Umstellungen bis hin zu neuen Formen der Zusammenarbeit (siehe Abbildung 4). Am häufigsten sind die Veränderungen in Prozessen und Abläufen zu beobachten, gefolgt von technologischen Neuerungen, strukturellen Anpassungen, strategischer Neuausrichtung sowie Veränderungen im Führungsverständnis. Auch Kultur und Werte-haltungen, Kommunikationsformen, Aufbauorganisation und Entscheidungslogiken wurden genannt, jeweils mit nennenswertem Anteil.

Diese Breite unterstreicht, dass Transformation kein technisches Einzelprojekt ist. Sie betrifft Systeme, Strukturen,

Verhaltensweisen und Haltungen. Und das oft gleichzeitig. In vielen Fällen durchdringt Veränderung das gesamte Organisationsgefüge, was Steuerung, Kommunikation und Beteiligung zusätzlich erschwert.

Aus dieser Lage ergibt sich die nächste Leitfrage. Nicht ob Veränderung notwendig ist, sondern was ihre Wirksamkeit bremst. Externe Impulse wie Marktvolatilität oder regulatorische Anforderungen lassen sich nur begrenzt steuern. Umso wichtiger ist die innere Handlungsfähigkeit. Das folgende Kapitel arbeitet heraus, welche Barrieren in der Praxis am stärksten ins Gewicht fallen, wie sich interne und externe Risiken zueinander verhalten und an welchen Punkten die Umsetzung typischerweise ins Stocken gerät. So wird sichtbar, wo Hebel liegen, die Veränderung beschleunigen und ihre Wirkung im Alltag erhöhen.

Durchlaufene Arten von Veränderungen in den letzten Jahren



Quelle: Fraunhofer IRB 2025, eigene Darstellung

Abbildung 4: Arten der Veränderungen

Was Transformation ausbremst

Transformation ist kein Projekt mit Anfang und Ende, sondern wird zunehmend zur neuen Normalität. Doch das bedeutet nicht, dass sie leichter fällt. Im Gegenteil: Die Komplexität steigt, die Tiefe nimmt zu, und viele Organisationen geraten unter Druck, mit der Geschwindigkeit Schritt zu halten. Unsere Befragung zeigt: Unternehmen erleben heute nicht nur eine Häufung von Veränderungen, sondern rechnen auch in Zukunft mit einer höheren Tiefe und Frequenz als bislang.

In der Befragung haben wir Unternehmen gebeten, einzuschätzen, wie intensiv sie Veränderungen in den letzten fünf Jahren erlebt haben und welche Tiefe sie für die Zukunft erwarten (Abbildung 5). Die Ergebnisse zeigen eine deutliche Entwicklung: 78 Prozent der Befragten rechnen in den kommenden fünf Jahren mit tiefgreifenderen Veränderungen als bisher. Nur eine kleine Minderheit erwartet geringere Eingriffe oder konstante Veränderungstiefe. Die Daten unterstreichen daher: Transformation wird künftig nicht nur häufiger, sondern substantieller mit Eingriffen in Strukturen, Prozesse und Kultur.

Diese Prognose deckt sich mit der Einschätzung des Veränderungsdrucks: Während der aktuelle Druck im Mittel bei 7,5 liegt, steigt er in den Erwartungen auf über 8,0: sowohl in fünf als auch in zehn Jahren. Diese Kombination aus steigender Intensität und anhaltend hohem Druck verändert die Spielregeln: Wenn Transformationsprojekte in Zukunft nicht nur häufiger, sondern auch einschneidender werden, reicht punktuelle Anpassung nicht mehr aus. Organisationen brauchen Strukturen, die nicht nur reagieren, sondern robust vorausdenken. Doch genau hier zeigen sich erste Bruchlinien insbesondere in der Früherkennung relevanter Veränderungen.

Früherkennung: Schwächen in der Aufklärung

Besonders sichtbar werden diese Reibungen bei der frühzeitigen Identifikation und Einordnung strategisch relevanter Entwicklungen. Viele Unternehmen berichten von Brüchen im Informationsfluss zwischen Marktbeobachtung, Technologie-Scouting und operativen Linien. Daten liegen verteilt in Systemen, Zuständigkeiten sind historisch gewachsen, und Entscheidungsvorlagen entstehen häufig unter Zeitdruck. Die Folge: Potenziale werden übersehen, Risiken spät erkannt.

Veränderungen werden künftig als deutlich tiefgreifender eingeschätzt als bisher. **78 % der Befragten** erwarten intensivere Eingriffe in Struktur, Prozesse und Kultur als in bisherigen Veränderungsvorhaben.

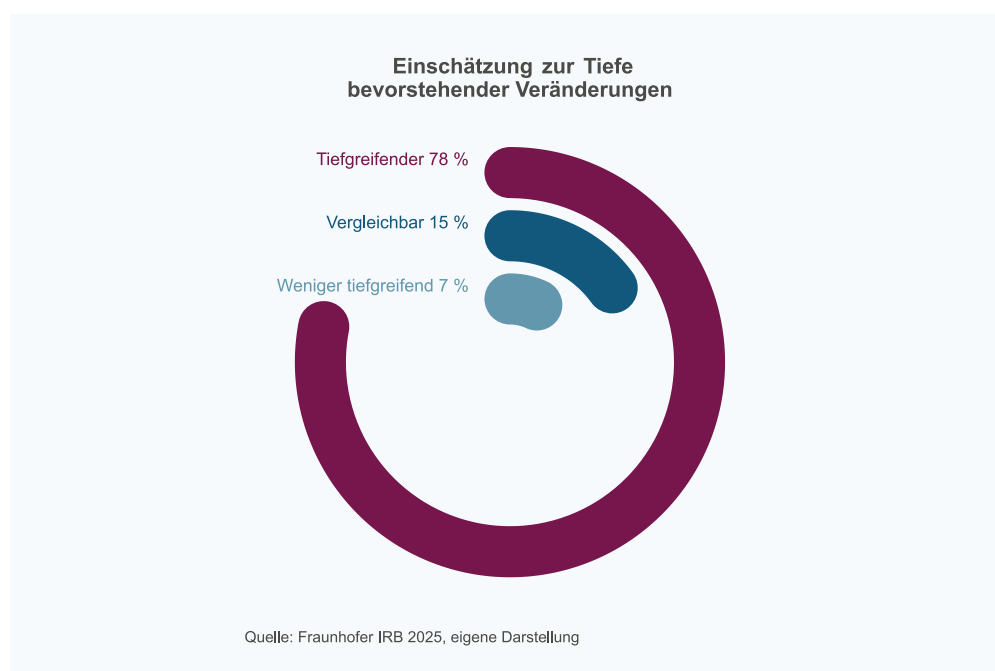
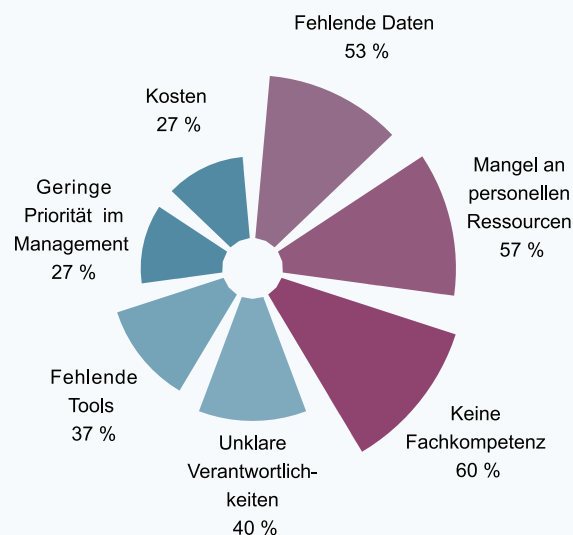


Abbildung 5: Transformationsdynamik: Einschätzungen zur Tiefe bevorstehender Veränderungen

Die Ergebnisse der befragten Unternehmen machen strukturelle Schwächen sichtbar: Fehlende Transparenz, mangelnde Schnittstellen zwischen Abteilungen, Silostrukturen, unklare Verantwortlichkeiten (siehe Abbildung 6). All das behindert systematische Aufklärung. Besonders deutlich wird: Entwicklungen außerhalb des unmittelbaren Marktumfelds, etwa technologische oder gesellschaftliche Trends, werden deutlich seltener systematisch beobachtet.

Externe Treiber wie Preisvolatilität, Lieferkettenrisiken oder regulatorische Verschiebungen erhöhen die Komplexität, sie lassen sich jedoch nur begrenzt beeinflussen. Entscheidend ist, wie belastbar interne Strukturen darauf reagieren. Interne Barrieren entfalten in der Praxis daher die größere Hebelwirkung: unklare Zuständigkeiten, fehlende Ressourcen, schwache Abstimmungsprozesse oder widersprüchliche Zielbilder.

Erschwerende Faktoren für frühzeitige Identifikation von Veränderungen



Quelle: Fraunhofer IRB 2025, eigene Darstellung

Abbildung 6: Barrieren bei der rechtzeitigen Wahrnehmung strategischer Entwicklungen

In der Summe entsteht ein gefährlicher Zeitverlust: Wo schwache Signale zu spät erkannt oder falsch eingeordnet werden, geraten Organisationen in reaktive Muster mit hohem Ressourcenaufwand und geringer Wirkung.

Risikolandkarte: Intern schlägt extern

Die Risikolandschaft setzt sich aus externen und internen Faktoren zusammen, doch die größte Hebelwirkung entfalten die internen.

Der Unterschied liegt in der Steuerbarkeit. Äußere Umstände lassen sich kaum beeinflussen. Entscheidend ist die Robustheit, mit der interne Strukturen darauf reagieren. Wo Steuerung, Rollen und Ressourcen klar geregelt sind, können selbst externe Schocks rasch in handhabbare Entscheidungen übersetzt werden. Wo es intern hakt, führen dieselben Impulse zu Verzögerung, Überlastung und Verlust an Orientierung.

Umsetzungsrealität: Das Tagesgeschäft dominiert

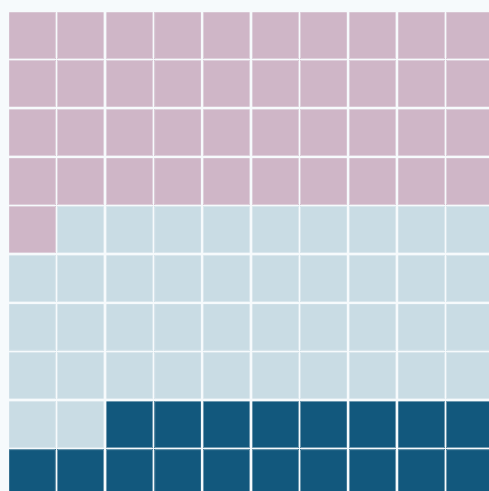
Die größte Reibung entsteht dort, wo Transformation auf das operative Tagesgeschäft trifft. Viele Veränderungsvorhaben laufen zusätzlich zur regulären Linienarbeit: oft ohne klare Entlastung oder strukturierte Ressourcenplanung. Prioritäten wechseln schneller als operative Maßnahmen greifen können. Kommunikation wird als uneinheitlich erlebt, Zielbilder sind nicht für alle Ebenen greifbar, und Erfolge werden selten sichtbar gemacht (siehe Abbildung 7).

Was dabei sichtbar wird sind **keine Einzelfehler**, sondern **strukturelle Muster**:

- **Rollen und Prozesse** sind oft nicht an die neue Realität angepasst.
- **Kulturelle Spannungen** entstehen, wenn Veränderung nicht eingebettet wird.
- **Kommunikationsbrüche** verstärken Unsicherheit.
- **Kompetenzlücken** bremsen neue Technologien und Arbeitsformen aus.

Frühaufklärung muss demnach über das unmittelbare Marktumfeld hinausgehen und technologische sowie gesellschaftliche Entwicklungslinien systematisch einbeziehen. Steuerung braucht eindeutige Rollen, feste Entscheidungstakte und transparente Kriterien für Priorität und Sequenz, damit Vorhaben nicht gegeneinander arbeiten. Umsetzung wird leichter, wenn Ressourcen für Veränderung verbindlich geplant sind, wenn Kompetenzen gezielt aufgebaut werden und wenn Kommunikation Zielbild, Weg und Fortschritt konsistent macht. Wo diese Bedingungen erfüllt sind, verlieren externe Risiken an Schärfe und interne Blockaden an Kraft.

Erfolgsmessung in Veränderungsvorhaben



Erfolgsmessung durchgeführt (18 %)

Quelle: Fraunhofer IRB 2025, eigene Darstellung

Abbildung 7: Status quo der Erfolgsmessung in Veränderungsvorhaben

Steuerung und Unterstützung

Wie werden Veränderungsvorhaben heute tatsächlich gesteuert? Welche Unterstützungssysteme greifen intern wie extern und welche Maßnahmen bewähren sich in der Praxis? Die Umfrage zeigt: Zwischen Anspruch und Umsetzung liegen auch im Bereich der Steuerung erhebliche Unterschiede. Viele Unternehmen erkennen die strategische Bedeutung von Veränderung, doch ihre Umsetzung erfolgt nicht immer nach konsistenten Standards.

Ein erster Hinweis auf den Professionalisierungsgrad von Transformationsprojekten ist der Anteil der Vorhaben, die bewusst als Projekte geführt wurden. Betrachtet man die größeren Veränderungen der letzten Jahre in den befragten Unternehmen, wurden in rund zwei Dritteln der Fälle die Mehrheit oder sogar alle Vorhaben aktiv geplant und als Veränderungsprojekte gesteuert. Konkret heißt das: etwa ein Fünftel berichtet, dass alle Veränderungen projektförmig geführt wurden, knapp die Hälfte, dass zumindest die Mehrheit projektförmig gesteuert wurde. Diese Verteilung deutet auf verbreitete Projektpraktiken, aber auch auf heterogene Standards in der Steuerung hin.

Unterstützung von außen oder aus dem eigenen Haus wird bereits häufig genutzt. Für die jeweils letzte Veränderung geben knapp sieben von zehn Befragten an, auf Unterstützung zurückgegriffen zu haben. Das Spektrum reicht von externer Beratung über interne Beratungsabteilungen und Branchennetzwerke bis zu Förderprogrammen und wissenschaftlicher Begleitung. In Summe zeigt sich: **Unterstützung ist kein Ausnahmefall, sondern ein regulärer Baustein der Umsetzung.**

Steuerung und Unterstützung auf einen Blick

Ein beachtlicher Teil der größeren Vorhaben wurde bewusst projektförmig geführt. Ein Fünftel der Befragten steuerte alle Veränderungen als Projekte, knapp die Hälfte die Mehrheit der Vorhaben. In sieben von zehn Fällen kam zusätzliche Unterstützung

zum Einsatz, entweder durch externe Beratung oder durch interne Beratungseinheiten und Netzwerke. Rund drei Viertel setzen begleitende Kommunikations- und Akzeptanzmaßnahmen ein, von Informationsformaten über Beteiligung bis zu Weiterbildung. Wo Bewertungen vorliegen, werden interne und externe Beratung überwiegend als hilfreich eingeschätzt. Das Muster deutet auf verbreitete Projekt- und Unterstützungspraktiken hin, allerdings mit heterogener Verankerung über Unternehmen und Vorhaben hinweg.

Was jetzt wichtig wird

Transformation wird dann wirksam, wenn Unternehmen früh erkennen, was auf sie zukommt, Ressourcen zielgerichtet bündeln, Entscheidungen in verlässliche Routinen übersetzen und Fortschritte sichtbar machen. Die Befragung gibt Hinweise darauf, wo die Hebel liegen und wo Umfeldakteure ansetzen können, um Wirkung zu verstärken.

Früh erkennen, verbindlich steuern

Die erwartete Eingriffstiefe zukünftiger Veränderungen übertrifft die jüngste Vergangenheit deutlich. Viele Unternehmen rechnen in den kommenden Jahren mit tiefgreifenderen Veränderungen, als sie sie bislang erlebt haben. Die Einschätzungen zeigen eine klare Verschiebung: Die künftigen Transformationsvorhaben werden als deutlich umfassender und eingriffsintensiver wahrgenommen, die Auswirkungen betreffen Geschäftsmodelle, Strukturen, Prozesse und Unternehmenskultur zugleich. Diese Erwartungslage unterstreicht: Organisationen brauchen robuste Strukturen, die Veränderung früh antizipieren, Entscheidungen vorbereitet treffen und Umsetzungskapazitäten verlässlich sichern.

Praktisch heißt das: Signale aus Markt, Wirtschaft, Technologie und Gesellschaft zusammenführen, Cross-Functional-Bewertungen institutionalisieren, und Umsetzungskapazitäten vorab sichern. Planung darf nicht auf

kurzfristige Stabilisierung zielen. Sie muss kontinuierliche Anpassung über mehrere Ebenen hinweg ermöglichen.

Ein stabiler Steuerungstakt entsteht dort, wo Veränderung als Projekt verstanden und geführt wird. In der Befragung zeigt sich: Eine deutliche Mehrheit der Teilnehmenden berichtet, dass die meisten oder sogar alle größeren Veränderungen aktiv geplant und als Projekte gesteuert wurden. Diese Verbreitung projektförmiger Steuerung bildet ein gutes Fundament, aber auch ein heterogenes Bild. Standardisierung, Rollenverteilung und Entscheidungsrouinen sind häufig noch uneinheitlich geregelt.

Transformation als System – nicht als Einzelmaßnahme

Wirkung entsteht nicht durch Einzelprojekte, sondern durch ein systemisches Verständnis von Veränderung. Die Befragung zeigt: Vergangene Vorhaben wurden mehrheitlich als eher erfolgreich bewertet, sehr erfolgreiche Verläufe bleiben jedoch die Ausnahme. Das spricht für solide Umsetzungserfahrungen, aber auch für ungenutztes Potenzial.

Eine leistungsfähige Transformationsarchitektur verbindet strategische Ziele mit einem klaren Vorhabenportfolio, definiert Zuständigkeiten, priorisiert Abhängigkeiten und schafft einen verlässlichen Steuerungstakt. Frühwarnung, Entscheidung und Umsetzung greifen ineinander. Linien und Projekte arbeiten im abgestimmten Modus um die Konkurrenz von Ressourcen zu reduzieren und Fortschritt planbar zu machen.

Nur knapp ein Fünftel der Befragten gibt an, den Erfolg von Veränderungsvorhaben systematisch gemessen zu haben. Ein ähnlich großer Teil berichtet von informellen Rückblicken, der Großteil verzichtet ganz auf Wirkungskontrolle. Das ist verschenktes Lernpotenzial. Messbarkeit muss daher ein fester Bestandteil der Steuerung werden. Zielbilder, wenige belastbare Kennziffern für Ergebnis, Nutzung, Akzeptanz und Risiken: all das sollte bereits zum Projektstart vorliegen. Fortschritte werden in definierten Takten überprüft, Retrospektiven zur Routine. Erfahrungen fließen in Standards, Vorlagen und einen gemeinsamen Wissensspeicher ein.

Externe Unterstützung intern verankert

Unterstützung wird bereits genutzt und als hilfreich erlebt. Für die jeweils letzte größere Veränderung griffen rund zwei Drittel auf Unterstützung zurück. Externe Beratung liefert Tempo, Vergleichswerte und methodische Tiefe. Interne Beratungseinheiten punkten dort, wo Verankerung und Anschluss an Linienprozesse entscheidend sind; ihre Wirksamkeit wird in der Tendenz sogar etwas stärker eingeschätzt, wenngleich auf kleiner Basis. Netzwerke und Erfahrungsaustausch stiften Orientierung, sind aber kein Ersatz für projektnahe Begleitung. Insgesamt zeigt sich: Unterstützung wirkt besonders dann, wenn sie nah an der Umsetzung andockt, klare Verantwortlichkeiten hat und zusammen mit interner Steuerung denkt.

Aus den Mustern lässt sich ein klarer Aufgabenkatalog für Unterstützungsakteur:innen ableiten:

1. Früherkennung stärken

Modulare Frühwarn-Tools, die technologische und gesellschaftliche Entwicklungen erfassen und in priorisierte Entscheidungsoptionen übersetzen.

2. Umsetzung begleiten

Temporäre »Delivery Offices« oder Koordinationsformate, die Ressourcen, Abhängigkeiten und Risiken über Projekte hinweg steuern.

3. Wirkung messbar machen

Standardisierte Frameworks für Erfolgsmessung und Lernen, die Retrospektiven strukturieren und kontinuierliche Steuerung ermöglichen.

Ausblick: Klarer sehen, wirksamer handeln

Die Ergebnisse dieses Spotlights liefern ein klares Bild: Organisationen stehen heute unter hohem Veränderungsdruck. Und dieser Druck nimmt nicht nur zu, sondern verändert auch seine Qualität. Transformation wird breiter, tiefgreifender und komplexer. Sie betrifft nicht nur Strukturen und Prozesse, sondern greift zunehmend auch in die Kultur, das Selbstverständnis und die Routinen von Organisationen ein.

Die Unternehmen in unserer Befragung bestätigen diese Entwicklung eindrucklich. Sie berichten von gestiegenen Anforderungen, wachsender Gleichzeitigkeit und der Notwendigkeit, mehrere Veränderungsfelder parallel zu bearbeiten. In dieser Gleichzeitigkeit liegt die zentrale Herausforderung und zugleich der Schlüssel für eine wirksame Transformationspraxis.

Drei Einsichten stehen dabei besonders hervor:

1. Veränderung wird tiefer und komplexer – Steuerung muss nachziehen

Die befragten Unternehmen erwarten, dass künftige Veränderungen stärker in die Substanz eingreifen als bisher und damit Auswirkungen auf Geschäftsmodelle, Prozesse, Rollen und Kultur haben werden. Das bedeutet: Klassische Projektlogik stößt an Grenzen, wenn nicht gleichzeitig systemische Strukturen geschaffen werden, die Früherkennung, Entscheidungs-routinen und Ressourcensteuerung verbinden.

Veränderung darf kein Zusatz zum Tagesgeschäft sein: Sie muss Teil der organisationalen Grundarchitektur werden.

2. Interne Voraussetzungen sind der wirksamste Hebel

Zwar lassen sich externe Auslöser wie Marktverwerfungen, technologische Sprünge oder politische Unsicherheiten nicht beeinflussen. Was sich aber beeinflussen lässt ist, wie Organisationen auf sie reagieren. Unsere Befragung zeigt klar: Interne Voraussetzungen wie Rollen, Entscheidungstakte, Kommunikationslinien und Ressourcenverfügbarkeit entscheiden maßgeblich darüber, ob Veränderungen Wirkung entfalten oder sich in Reibungsverlusten erschöpfen. Steuerungsfähigkeit ist deshalb kein operatives Detail sondern strategischer Erfolgsfaktor.

3. Wirkung entsteht dort, wo Klarheit, Konsistenz und Rückkopplung zusammenkommen

Veränderung braucht ein Zielbild, aber auch einen klaren Weg dorthin. Organisationen, die Veränderung erfolgreich gestalten, tun dies nicht durch Einzelmaßnahmen, sondern durch abgestimmte Steuerungslogik, belastbare Kommunikation und konsequente Umsetzung. Nur knapp ein Fünftel der Befragten misst bislang den Erfolg ihrer Veränderungsvorhaben systematisch. Hier liegt ungenutztes Potenzial: nicht zur Kontrolle, sondern zur kollektiven Lernfähigkeit.

Dieses Whitepaper versteht sich als **Spotlight**. Ein erster, fundierter Blick auf den Stand organisationaler Transformation in deutschen Unternehmen. Es gibt Orientierung, markiert Handlungsfelder und lädt zugleich zur Weiterarbeit ein. Die Befragung bleibt geöffnet. Unternehmen, die bislang nicht teilgenommen haben, können ihre Perspektive weiterhin einbringen und so die empirische Basis erweitern. Unser Ziel: Den Weg von der Analyse in die Anwendung zu verkürzen und Wirkung systematisch zu verstärken.

Denn Transformation gelingt nicht durch Programme allein, sondern dort, wo Klarheit, Konsequenz und Koordination aufeinandertreffen.

Unternehmenstransformation im Realitätscheck

Nehmen Sie jetzt an der Umfrage teil:
s.fhg.de/transformation-umfrage



Sie haben Fragen oder Impulse? Kontaktieren Sie uns!

Katrin Jochum
Data Insights
Transformation Innovation Center
katrin.jochum@irb.fraunhofer.de
Tel: +49 711 970-2991

Fraunhofer IRB
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart
www.irb.fraunhofer.de

Literatur

Boston Consulting Group (2023): The Transformation Imperative. Online verfügbar unter:

<https://www.bcg.com/publications/2023/transformation-imperative-global>, zuletzt geprüft am 28.08.2025.

Deloitte (2023): 2023 CxO Sustainability Report – Accelerating the Green Transition. Online verfügbar unter:

<https://www.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/2023-cxo-sustainability-report.html>, zuletzt geprüft am 28.08.2025.

McKinsey & Company (2023): The State of Organizations 2023. Online verfügbar unter:

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023>, zuletzt geprüft am 28.08.2025.

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (2022): Drivers of Trust in Public Institutions. OECD Publishing, Paris. Online verfügbar unter:

<https://www.oecd.org/gov/drivers-of-trust-in-public-institutions-d569f626-en.htm>, zuletzt geprüft am 28.08.2025.

World Economic Forum (2023): The Future of Jobs Report 2023. Genf. Online verfügbar unter:

<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023>, zuletzt geprüft am 28.08.2025.

