

EXTRAMILE

AKTIVITÄT ERSETZT PRIORISIERUNG

Warum Transformation viel tut,
aber wenig entscheidet



INHALTSVERZEICHNIS

1. **Executive Summary**
2. **Evidenz**
 - 2.1 Das Paradox: Investition reduziert den Nachholbedarf nicht
 - 2.2 Ressourcenknappheit trifft auf Parallelaktivität
3. **Konzept I:** Priority Debt
4. **Konzept II:** Transformation Overload
5. **Entscheidungsmodell:** Transformation Sequencing Framework
6. **Führungsinstrument:** Die fünf Priorisierungsfragen für das C-Level
7. **Einordnung:** Drei Führungsprinzipien
8. **Fazit:** Transformation braucht Auswahl

1. EXECUTIVE SUMMARY: DER BEFUND IN EINEM SATZ

Führungskräfte investieren am stärksten dort, wo sie gleichzeitig den größten Nachholbedarf sehen.

Das ist kein Zeichen mangelnder Investitionsbereitschaft. Es ist ein empirischer Widerspruch: Investitionen hinterlassen keine Spuren in der Potenzialwahrnehmung. Wer viel investiert, sieht danach genauso viel Nachholbedarf wie zuvor. Wirkung und Aktivität haben sich entkoppelt.

Die EXTRAMILE-Erhebung unter 680 Führungskräften zeigt dieses Muster konsistent über alle zentralen Unternehmensfunktionen:

(Originalfrage: „In welchen Bereichen hat Ihr Unternehmen in den letzten 3 Jahren am stärksten in Digitalisierung investiert und die meisten Projekte umgesetzt?“; „Und in welchen Bereichen sehen Sie den größten Nachholbedarf bzw. das größte Potenzial im Hinblick auf die Digitalisierung?“ (Mehrfachauswahl möglich) Stichprobe: n = 680 Führungskräfte)

Gleichzeitig berichten Führungskräfte von erheblichen Ressourcenengpässen: 44 % nennen Fachkräftemangel, 42 % hohe Kosten, 31 % Sicherheitsbedenken als zentrale Transformationshindernisse. Knappe Ressourcen treffen auf ein breites Aktivitätsportfolio – und genau dort entsteht das strukturelle Problem: Nicht zu wenig Transformation, sondern zu wenig Auswahl.

DIESES WHITEPAPER ENTWICKELT AUF DIESER DATENBASIS DREI ARGUMENTE: **Priority Debt**

Die kumulative Belastung, die entsteht, wenn Auswahl systematisch aufgeschoben wird.

Transformation Overload

Der Kipppunkt, an dem zusätzliche Aktivität strategische Wirkung nicht mehr erhöht, sondern verwässert.

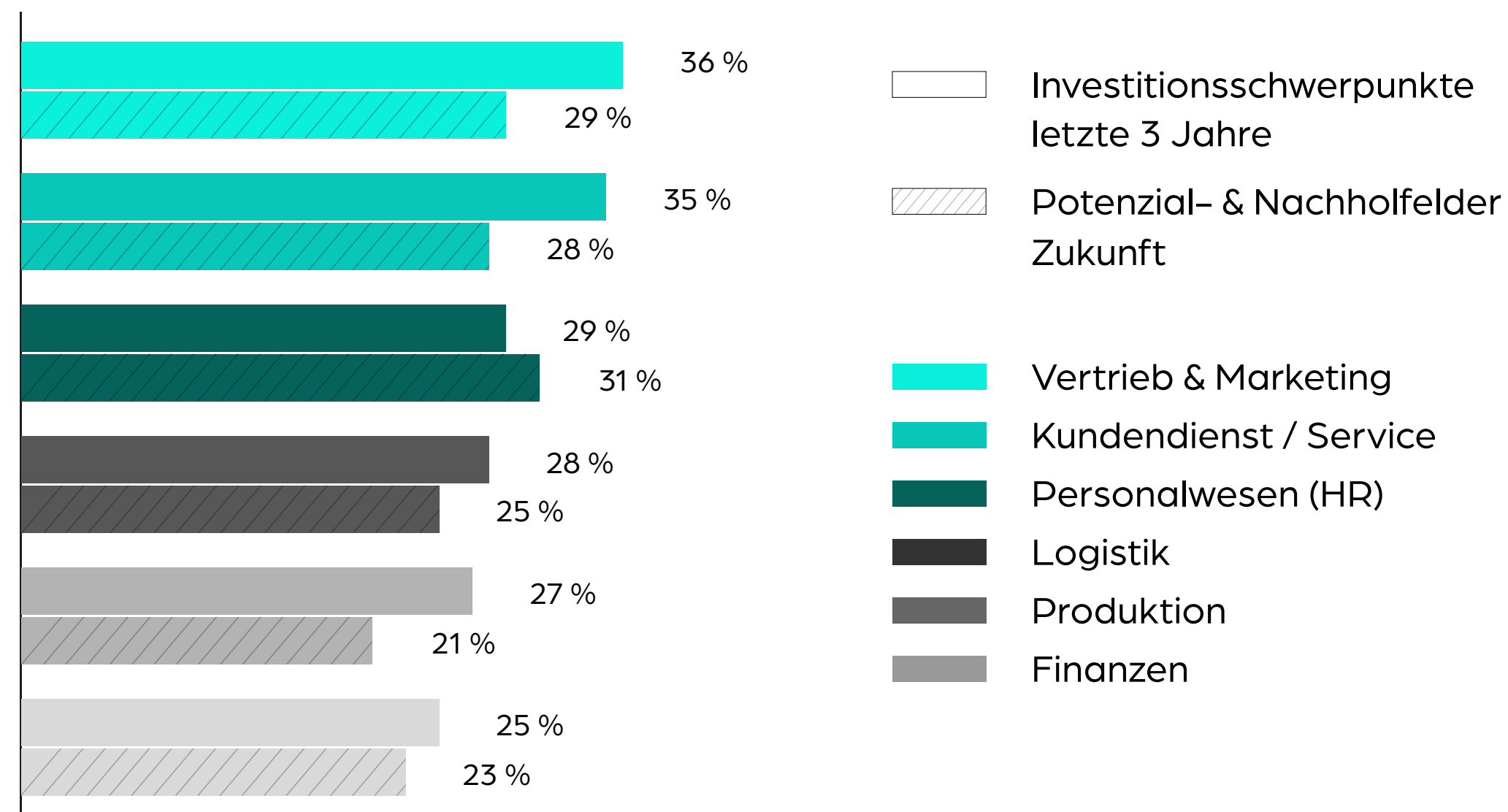
Transformation Sequencing Framework

Ein Entscheidungsmodell, das Transformation in klare Reihenfolgen bringt.

Die zentrale Führungsfrage lautet nicht: Wo investieren Sie?

Sie lautet: Welche Initiativen verfolgen Sie gleichzeitig – und welche bewusst nicht?

Investitionsschwerpunkte und Nachholbedarf im Vergleich



Kerndiagnose dieses Whitepapers:

Transformation verliert nicht an Dynamik. Sie verliert an Steuerbarkeit – weil Priorisierung implizit bleibt, während Aktivität weiter steigt. Das ist kein Umsetzungsproblem. Es ist ein Führungsproblem.

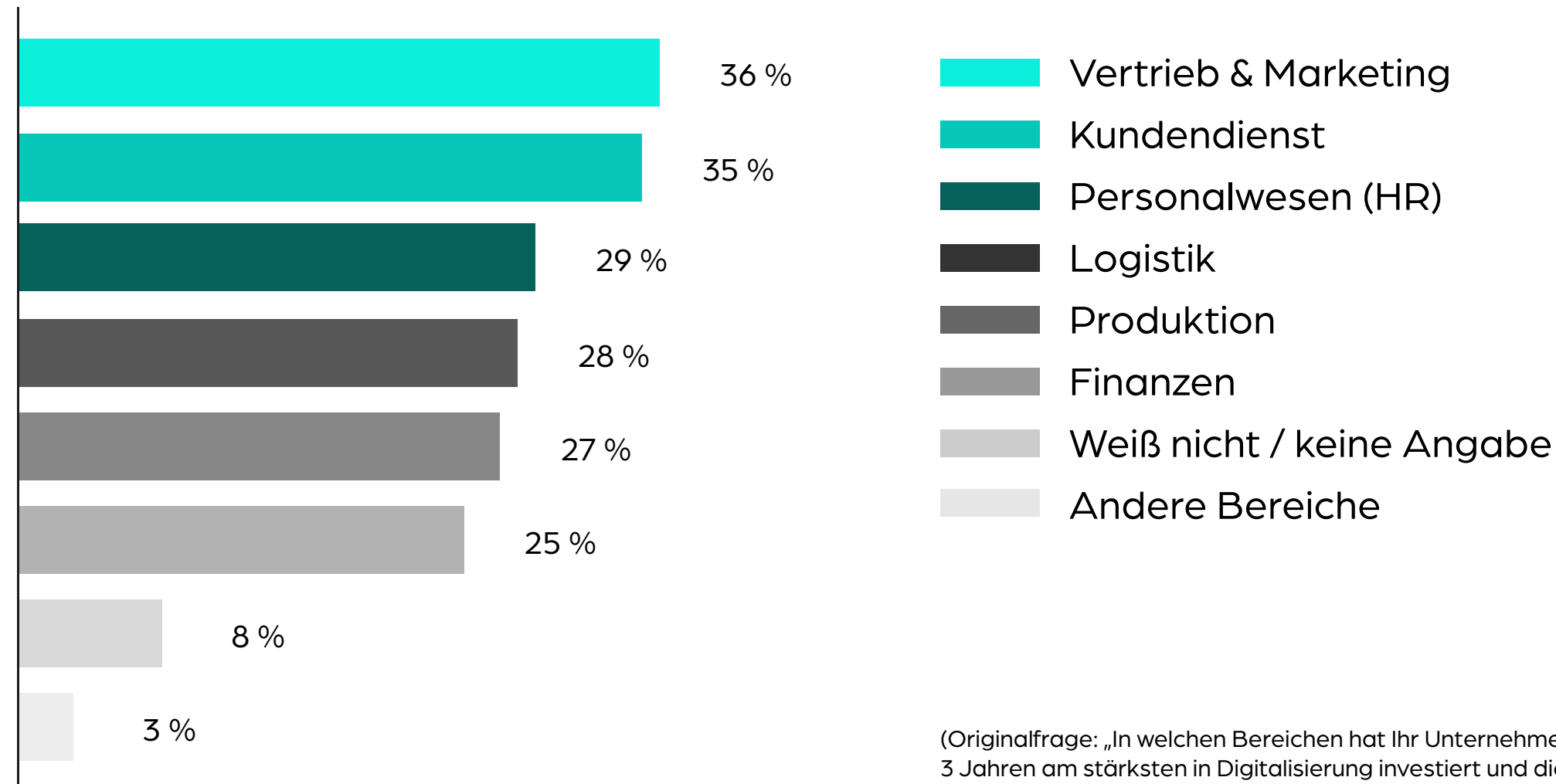
2. EVIDENZ: WAS DIE DATEN ZEIGEN – UND WAS SIE BEDEUTEN

Breite Investitionsverteilung ohne erkennbare Schwerpunkte

Unternehmen haben in den vergangenen drei Jahren über nahezu alle zentralen Funktionsbereiche hinweg in Digitalisierung investiert. Die Verteilung ist auffällig gleichmäßig: kein Bereich dominiert, kein Bereich wird deutlich zurückgestellt. Eine Spreizung von nur 11 Prozentpunkten zwischen dem am stärksten und am schwächsten investierten Bereich ist

bemerkenswert gering. In einer Organisation mit klaren strategischen Schwerpunkten wäre eine deutlich stärkere Differenzierung zu erwarten. Das bedeutet nicht, dass keine Entscheidungen getroffen werden. Es bedeutet, dass Investitionsaktivität nicht als Signal für Priorisierung gelesen werden kann – weil keine Bereiche erkennbar bevorzugt oder bewusst zurückgestellt werden.

Digitalisierungsinvestitionen nach Unternehmensbereichen (letzte 3 Jahre)



(Originalfrage: „In welchen Bereichen hat Ihr Unternehmen in den letzten 3 Jahren am stärksten in Digitalisierung investiert und die meisten Projekte umgesetzt?“ Stichprobe: n = 680 Führungskräfte)

2.1. Das Paradox: Investition reduziert den Nachholbedarf nicht

Der analytisch entscheidende Befund ergibt sich aus dem Vergleich zweier Fragen: Wo haben Sie in den letzten drei Jahren am stärksten investiert? Und: Wo sehen Sie den größten digitalen Nachholbedarf?

Dieses Muster hat eine klare steuerungsrelevante Implikation: Wenn Investitionen den wahrgenommenen Nachholbedarf nicht spürbar reduzieren, legt das nahe, dass Investitionen entweder zu breit gestreut werden, um strukturelle Wirkung zu erzeugen – oder dass die Verbindung zwischen Investition und strategischem Outcome nicht klar genug definiert ist.

In einer funktionierenden Priorisierungslogik wäre zu erwarten: Bereiche mit hoher Investition weisen geringeren Nachholbedarf auf. Die Daten zeigen das Gegenteil.

Der empirische Befund:

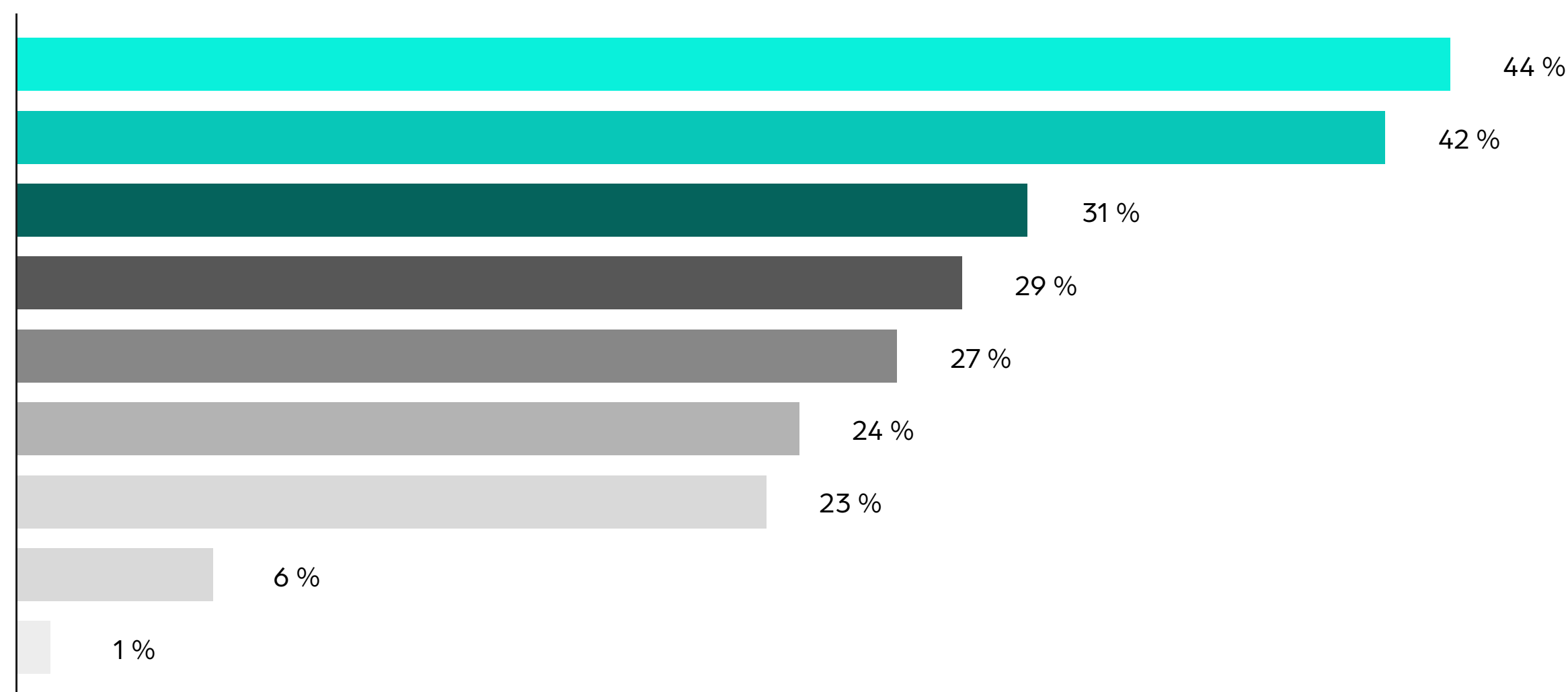
Vertrieb & Marketing wird am stärksten investiert (36 %) – und bleibt gleichzeitig der Bereich mit dem zweithöchsten wahrgenommenen Nachholbedarf (29 %). Kundendienst: 35 % Investition, 28 % Nachholbedarf. In keinem der sechs Bereiche sinkt der Nachholbedarf unter 21 %.

2.2. Ressourcenknappheit trifft auf Parallelaktivität

Gleichzeitig benennen Führungskräfte erhebliche Engpässe. Diese Engpässe sind kein externer Kontext, den Unternehmen passiv erleben. Sie sind – zumindest teilweise – strukturelle Konsequenz eines breiten Transformationsportfolios.

Jede parallel laufende Initiative bindet Managementaufmerksamkeit, Fachkräfte und Integrationskapazität. Je mehr Initiativen gleichzeitig laufen, desto mehr verstärken sich die Engpässe, die Transformation bremsen. Breite Aktivität ist damit nicht Lösung der Ressourcenproblematik – sie ist ein wesentlicher Treiber davon.

Größte Herausforderungen bei digitalen Transformationsprojekten



- Mangel an Fachkräften
- Hohe Kosten
- Sicherheitsbedenken
- Fehlende Zeit im operativen Alltag
- Fehlende Infrastruktur
- Widerstand gegen Veränderungen
- Fehlendes Knowhow über relevante Dienstleister
- Weiß nicht / Keine Angabe
- Sonstige Faktoren, welche?

(Originalfrage: „Welche Hauptfaktoren sehen Sie als die größten Herausforderungen bei der Durchführung von digitalen Transformationsprojekten in Ihrem Unternehmen?“, (Mehrfachauswahl möglich), Stichprobe: n = 680 Führungskräfte)

3. KONZEPT I: PRIORITY DEBT

Die kumulative Belastung aufgeschobener Auswahl

Definition: Priority Debt

Priority Debt bezeichnet die kumulative organisationale Belastung, die entsteht, wenn Transformationsinitiativen über Zeit additiv gestartet werden, ohne dass explizite Reihenfolgeentscheidungen getroffen werden.

Analogie: Technischer Debt entsteht, wenn Entwickler kurzfristige Lösungen priorisieren, statt sauber zu bauen. Priority Debt entsteht, wenn Führungsteams Aktivität priorisieren, statt auszuwählen. Priority Debt ist kein Umsetzungsproblem. Er ist eine Folge von Entscheidungsvermeidung auf Führungsebene.

Das Konzept des Priority Debt beschreibt einen Mechanismus, der in der Transformationsdebatte bisher kaum explizit benannt wird: Die Kosten des Nicht-Entscheidens sind nicht null – sie akkumulieren. Jede Transformationsinitiative, die gestartet wird, erzeugt Folgekosten: Koordinationsbedarf, Schnittstellenmanagement, Managementaufmerksamkeit und die

fortlaufende Erwartung der beteiligten Teams. Wird diese Initiative nicht konsequent abgeschlossen oder bewusst beendet, bleibt der Ressourcenabfluss bestehen – auch wenn die Initiative de facto kein Top-Management-Thema mehr ist.

PRIORITY DEBT AKKUMULIERT TYPISCHERWEISE IN DREI PHASEN:

Phase 1: Additive Starts

Neue Initiativen werden gestartet, ohne bestehende zu beenden. Das Portfolio wächst. Jede Ergänzung gilt als strategisch notwendig.

Phase 2: Stille Parallelität

Initiativen laufen nebeneinander, ohne explizite Reihenfolgelogik. Ressourcen werden intern allokiert, ohne dass Prioritätskonflikte offen ausgetragen werden.

Phase 3: Strukturelle Überlastung

Engpässe werden sichtbar: Fachkräfte sind mehrfach gebunden, Integrationsprojekte blockieren sich gegenseitig, Führungskapazität wird operativ verbraucht

Das Tückische an Priority Debt: Er wird erst dann sichtbar, wenn er bereits wirkt. In Phase 1 und 2 fühlt sich Transformation aktiv und produktiv an. Erst in Phase 3 – wenn Projekte ins Stocken geraten, Frust entsteht und Wirkung ausbleibt – wird deutlich, dass das Problem nicht fehlende Umsetzungskompetenz ist, sondern aufgeschobene Auswahl.

Die Daten der MILE Erhebung geben Hinweise darauf, dass viele Organisationen sich heute in Phase 2 oder 3 befinden: Investitionen sind breit verteilt, Ressourcenengpässe sind hoch, und der wahrgenommene Nachholbedarf bleibt trotz Investitionen stabil. Das sind strukturelle Symptome von Priority Debt.

Priority Debt ist die Rechnung für Entscheidungen, die nicht getroffen wurden.

4. KONZEPT II: TRANSFORMATION OVERLOAD

Der Kipppunkt, an dem Aktivität Wirkung verhindert.

Definition: Transformation Overload

Transformation Overload bezeichnet den Zustand, in dem eine Organisation mehr Transformationsinitiativen parallel betreibt, als ihre Absorptionsfähigkeit erlaubt – mit der Folge, dass zusätzliche Aktivität nicht mehr zu proportionaler Wirkung führt, sondern strategische Energie fragmentiert.

Transformation Overload ist keine Frage des Willens. Er ist eine strukturelle Konsequenz fehlender Sequenzierung. Symptom: Viel Bewegung, wenig Richtung

Das Konzept des Transformation Overload beschreibt einen Kipppunkt. Unterhalb dieses Kipppunkts erzeugt jede zusätzliche Initiative inkrementellen Fortschritt. Oberhalb wird jede weitere Initiative zur Belastung: Sie bindet Ressourcen, die anderen Initiativen fehlen, und erzeugt Koordinationsbedarf, der strategische Klarheit unterhöhlt.

TRANSFORMATION OVERLOAD ZEIGT SICH IN VIER TYPISCHEN MUSTERN:

Muster 1: Führung wird operativ

C-Level-Kapazität wird zunehmend durch Statusupdates, Priorisierungskonflikte und Eskalationen gebunden. Strategische Führung weicht Moderationsarbeit.

Muster 2: Fortschritt wird kleinteilig

Meilensteine werden erreicht, aber keine strukturellen Wirkungen erzielt. Die Transformation bewegt sich – aber ohne Richtung.

Muster 3: Initiativen-Inflation

Jede Fachabteilung führt eigene Digitalisierungsprojekte durch. Das Portfolio wächst, aber die Integrationsfähigkeit sinkt.

Muster 4: Erschöpfung der Organisation

Veränderungsbereitschaft sinkt trotz formell hoher Transformationsintensität. Mitarbeitende erleben Transformation als Dauerstress, nicht als Aufbruch.

Transformation Overload ist besonders schwer erkennbar, weil er sich hinter Aktivität verbirgt. Organisationen in diesem Zustand tun viel – und können deshalb nicht leicht akzeptieren, dass genau das das Problem ist. Der Reflex, auf

Wirkungslosigkeit mit noch mehr Initiative zu reagieren, verschärft den Zustand. Die Gegenmaßnahme ist nicht Tempo-Reduktion. Sie ist Fokussierung: Die bewusste Entscheidung, welche Initiativen die volle Kapazität der Organisation erhalten – und welche zurückgestellt werden, um strukturelle Wirkung zu ermöglichen.

Transformation Overload entsteht nicht aus zu wenig Engagement. Er entsteht aus zu viel Gleichzeitigkeit.

5. ENTSCHEIDUNGSMODELL: TRANSFORMATION SEQUENCING FRAMEWORK

Das Transformation Sequencing Framework übersetzt die Diagnose in ein Steuerungswerkzeug. Es basiert auf zwei Dimensionen, deren Kombination vier Priorisierungskategorien ergibt – und damit eine explizite Entscheidungsgrundlage für das C-Level schafft.

DIE ZWEI DIMENSIONEN:

Dimension 1: Strategische Hebelwirkung auf das Geschäftsmodell

Bewertet wird, in welchem Maß eine Initiative: neue Erlösquellen erschließt, Wettbewerbsdifferenzierung ermöglicht, Effizienzpotenziale in kritischen Wertschöpfungsstufen hebt oder strategische Risiken reduziert.

Dimension 2: Organisationsbelastung durch Umsetzung

Erfasst wird: Ressourcenbindung von Schlüsselpersonal, Komplexität organisatorischer Veränderungen, Integrationsaufwand in bestehende Systeme sowie Auswirkungen auf operative Stabilität.

Priorisierungskategorien nach strategischer Hebelwirkung und Organisationsbelastung

Strategische Hebelwirkung	hoch	<p>P1 Strategische Kerninitiativen</p> <p>Sichtbar priorisieren Konsequent finanzieren Top-Management-Steuerung Zentrale Hebel der Transformation</p>	<p>P2 Sequenzierte Entwicklungsinitiativen</p> <p>Nicht parallel umsetzen Zeitlich staffeln Steuerungsrisiken reduzieren</p> <p>Sequenzierung = bewusste Steuerung, nicht Verzögerung</p>
	niedrig	<p>P3 Quick Wins</p> <p>Kurzfristig umsetzbar Sichtbare Fortschritte Mobilisierung der Organisation</p> <p>Nicht als Ersatz für Priorisierung verwenden</p>	<p>P4 Opportunistische Initiativen</p> <p>Bewusst zurückstellen oder beenden</p> <p>Ressourcen für Kernthemen bündeln</p>
		niedrig	hoch
		Organisationsbelastung	

Wichtigste Erkenntnis zur Kategorie

„Opportunistische Initiativen“:

Diese Kategorie entsteht häufig nicht aus strategischen Gründen, sondern aus politischem Druck, lokalen Interessen oder Technologietrends. Die Entscheidung, diese Initiativen zu beenden, ist die schwierigste – und die wirkungsvollste.

ANWENDUNG IN DREI SCHRITTEN:

Schritt 1: Transparenz herstellen

Alle laufenden und geplanten Transformationsinitiativen werden erfasst – nicht als vollständige Projektliste, sondern als strategischer Überblick. Erfahrungsgemäß unterschätzen Führungsteams die Anzahl parallel laufender Themen erheblich.

Schritt 2: Initiativen bewerten

Jede Initiative wird entlang der beiden Dimensionen eingeordnet. Diese Bewertung sollte explizit auf Top-Management-Ebene erfolgen – Priorisierung ist eine strategische Allokationsentscheidung, keine operative Einschätzung.

Schritt 3: Sequenzierungsentscheidungen treffen

Auf Basis der Portfolio-Positionierung werden vier explizite Entscheidungen getroffen: Was wird voll priorisiert? Was wird gestaffelt? Was dient der Mobilisierung? Was wird beendet? Entscheidend ist nicht die Genauigkeit der Bewertung – sondern die Explizitheit der Entscheidung.

Priorisierung entfaltet Wirkung erst dann, wenn Reihenfolge und Ressourcenzuteilung klar kommuniziert werden.

6. FÜHRUNGSINSTRUMENT: DIE FÜNF PRIORISIERUNGSFRAGEN FÜR DAS C-LEVEL

Priorisierung beginnt mit den richtigen Fragen. Diese fünf Fragen sollten Führungsteams regelmäßig – und gemeinsam – stellen. Ihre Wirkung liegt nicht in der Antwort allein, sondern in dem Gespräch, das sie erzwingen.

Frage 1: Welche Initiative verändert unser Geschäftsmodell messbar?

Zwingt zur Unterscheidung zwischen operativer Optimierung und struktureller Transformation. Wenn keine Initiative diese Frage klar beantworten kann, fehlt strategischer Kern.

Frage 2: Welche Initiative bindet aktuell die meisten kritischen Ressourcen?

Ressourcenknappheit wird oft als externer Faktor wahrgenommen. In vielen Fällen ist sie Ergebnis interner Allokationsentscheidungen. Diese Frage macht das sichtbar.

Frage 3: Welche Initiative könnte verschoben werden, ohne strategischen Nachteil?

Nicht jede Verzögerung ist ein Risiko. Bewusste Sequenzierung erhöht Stabilität und reduziert Priority Debt, ohne Ambitionen zu begrenzen.

Frage 4: Welche Initiative verfolgen wir primär aus politischem Druck?

Transformationsportfolios enthalten regelmäßig Projekte mit hoher Sichtbarkeit, aber begrenzter Wirkung. Diese Frage erlaubt, sie zu identifizieren – und eine bewusste Entscheidung zu treffen.

Frage 5: Welche Initiative würden wir heute nicht mehr starten?

Die schärfste Priorisierungsfrage. Sie macht implizite Prioritätsfehler sichtbar und schafft Raum für Entscheidungen, die in laufendem Betrieb schwer zu treffen sind.

Hinweis zur Anwendung:

Organisationen, die diese fünf Fragen systematisch und auf C-Level-Ebene stellen, reduzieren strukturell das Risiko von Priority Debt und Transformation Overload. Die Fragen sind kein einmaliges Audit – sie sind ein Steuerungsritual.

7. EINORDNUNG: DREI FÜHRUNGSPRINZIPIEN

Die Daten beschreiben kein schlechtes Management. Sie beschreiben ein strukturelles Muster, das unter bestimmten Bedingungen fast zwangsläufig entsteht: hoher Transformationsdruck, begrenzte Ressourcen, politische Komplexität – und ein Anreizumfeld, das Aktivität sichtbar macht und Priorisierung unsichtbar lässt.

Das Interessante an diesen Daten ist nicht die Bestätigung eines bekannten Problems – sondern die Präzision, mit der sie zeigen, wo es entsteht: nicht in der Umsetzung, sondern im Moment der Entscheidung über das Portfolio. Priorisierung ist keine Reduktion von Ambition. Sie ist die Voraussetzung dafür, dass Ambition wirkt.

DREI FÜHRUNGSPRINZIPIEN:

Führungsprinzip 1:

Priorisierung ist nicht delegierbar

Sequenzierungsentscheidungen lassen sich nicht an Transformation Offices, Portfoliomanagement-Teams oder externe Berater auslagern. Sie erfordern das Urteil und die Legitimität der Unternehmensleitung. Wer Priorisierung delegiert, delegiert Transformation.

Führungsprinzip 2:

Beenden ist wichtiger als Starten

In einem Umfeld mit Priority Debt und Transformation Overload ist die wirkungsvollste Entscheidung häufig nicht, welche neue Initiative gestartet wird – sondern welche bestehende Initiative bewusst beendet wird. Freizusetzende Ressourcen sind oft wertvoller als neue Budgets.

Führungsprinzip 3:

Aktivität ist kein Fortschrittsindikator

Solange Transformation primär über die Anzahl laufender Initiativen gemessen wird, entsteht ein systemischer Anreiz zur Parallelität. Führungsteams, die Wirkung statt Aktivität messen, schaffen die Voraussetzung für echte Priorisierung.

Diese drei Führungsprinzipien sind unbequem. Sie verlangen, Entscheidungen zu treffen, die intern polarisieren können, und Fortschrittsmessung neu zu definieren. Das Thema gehört auf die Führungsagenda. Die Daten zeigen, dass es dort noch nicht ausreichend angekommen ist.

Transformation braucht keine neue Initiative. Sie braucht eine klare Antwort auf die Frage, welche Initiativen sie wirklich trägt.

8. FAZIT: TRANSFORMATION BRAUCHT AUSWAHL

Die Daten zeigen kein Defizit an Transformationsbereitschaft. Sie zeigen ein strukturelles Steuerungsproblem: Investitionen sind breit, Nachholbedarf bleibt stabil, Ressourcen sind knapp, und der Impuls lautet dennoch – mehr Initiative, nicht weniger.

Priority Debt und Transformation Overload sind die strukturellen Konsequenzen dieses Musters. Sie entstehen nicht aus falschen Absichten, sondern aus einer Entscheidungslogik, die Aktivität mit Fortschritt gleichsetzt.

Transformation Sequencing ist die Antwort: nicht als Methode, sondern als Haltung. Die Bereitschaft, aus einem Portfolio von Möglichkeiten tatsächlich auszuwählen – und damit Verantwortung für das zu übernehmen, was nicht verfolgt wird.

Organisationen, die diese Fähigkeit entwickeln, gewinnen mehr als Effizienz. Sie gewinnen strategische Klarheit – die Grundlage dafür, dass Transformation nicht nur Bewegung erzeugt, sondern Richtung.

Fokus ist keine Einschränkung von Ambition. Fokus ist die Bedingung dafür, dass Ambition wirkt.

WEITERFÜHRENDE FRAGEN FÜR IHR FÜHRUNGSTEAM:

- Wie viele Transformationsinitiativen laufen in Ihrem Unternehmen aktuell parallel?
- Welche davon würden Sie heute nicht mehr starten?
- Welche Initiative trägt am stärksten zum strategischen Zielbild bei – und erhält sie die entsprechenden Ressourcen?
- Wie messen Sie Transformationsfortschritt – über Aktivität oder über Wirkung?

METHODIK & DATENGRUNDLAGE

Dieses Whitepaper formuliert auf Basis der beschriebenen Erhebung Diagnosen und Positionen. Die Konzepte Priority Debt und Transformation Overload sind analytische Konstrukte, die auf den erhobenen Datenmustern basieren. Sie erheben keinen Anspruch auf kausale Erklärung, sondern auf steuerungsrelevante Interpretation.

Erhebungszeitraum

1. März bis 29. April 2025

Methode

Online-Befragung (C.A.W.I.) via
Online-Access-Panel

Gesamtstichprobe

n = 3.012 Befragte
davon Führungskräfte: n = 680
davon Mitarbeitende: n = 2.332

Grundgesamtheit

Erwerbstätige in Deutschland (18–65 J.), bevölkerungsrepräsentativ

Erhebungsinstitut

ONE8Y GmbH
im Auftrag von EXTRAMILE

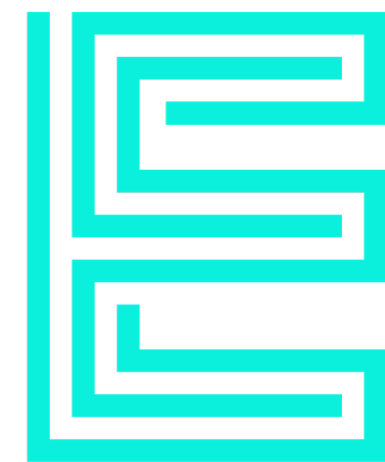
Interviewdauer

ca. 10 Minuten

© EXTRAMILE 2026

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Dokument basiert auf dem THE MILE REPORT 2025.



EXTRAMILE

KONTAKT

CARLA WENSOR
carla@extramile.de

WWW.EXTRAMILE.DE