

Digitale Transformation im Mittelstand: Priorisierung, Kennzahlen und digitale Verantwortung

Lucien André Reuter

EONAR GmbH | lucien.reuter@eonar.de | <https://lucienreuter.de>

Working Paper

LR-WP-2026-03

26. März 2026

Version: v1.0, Stand: 26. März 2026

Empfohlene Zitierweise: Reuter, L. A. (2026). *Digitale Transformation im Mittelstand: Priorisierung, Kennzahlen und digitale Verantwortung*. Working Paper, LR-WP-2026-03. <https://lucienreuter.de/publikationen/digitale-transformation-mittelstand/>

Dokumenttyp: Working Paper

Reportnummer: LR-WP-2026-03

URL: <https://lucienreuter.de/publikationen/digitale-transformation-mittelstand/>

PDF: <https://lucienreuter.de/publikationen/digitale-transformation-mittelstand/digitale-transformation-mittelstand.pdf>

Zusammenfassung

Viele mittelständische Unternehmen erleben Digitalisierung als Nebeneinander von Einzelprojekten: ein neues Tool hier, eine Systemablösung dort, ohne dass Nutzen, Aufwand und Risiko der Vorhaben je vergleichbar gemacht werden. Wer in dieser Lage priorisieren will, braucht keine weitere Projektidee, sondern eine Entscheidungslogik. Der Beitrag entwickelt sie aus EONAR-Fachbeiträgen zu Bewertungsmatrizen, IST-/SOLL-Konzeption und MOST-Prinzip sowie aus der Forschung zu digitaler Transformation und digitaler Geschäftsstrategie. Sechs Stufen bilden das Ergebnis: strategische Verankerung, IST- und Reifegradanalyse, Zielbild und SOLL-Konzept, Portfolio-Priorisierung, KPI- und Governance-Architektur sowie iterative Umsetzung mit Lernschleifen. Priorisierung heißt dabei ausdrücklich auch, Vorhaben zurückzustellen oder zu beenden, statt sie parallel

weiterlaufen zu lassen. So wird Digitalisierung als messbare Organisationsentwicklung führbar und nicht als Projektliste verwaltet. Der Rahmen ist aus Praxisquellen und Literatur abgeleitet und bislang nicht empirisch geprüft.

Keywords: digitale Transformation; Mittelstand; Priorisierung; KPI; digitale Verantwortung; Fractional CDO

Kernaussagen

- Digitale Transformation im Mittelstand braucht eine Verbindung von Unternehmensstrategie, Prozessrealität, Datenlage, Priorisierung und Governance.
- Bewertungsmatrizen und MOST-Logik helfen, digitale Vorhaben nach Nutzen, Aufwand, Risiko und strategischem Beitrag vergleichbar zu machen.
- Kennzahlen sind nur dann wirksam, wenn sie Entscheidungen steuern und nicht bloß nachträgliches Reporting erzeugen.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
2	Problemstellung und Praxisfrage	4
3	Begriffe und Abgrenzung	5
4	Stand der Diskussion	6
5	Methodisches Vorgehen	7
6	Ein sechsstufiger Transformationsrahmen	7
6.1	Stufe 1: Strategische Verankerung	7
6.2	Stufe 2: IST- und Reifegradanalyse	8
6.3	Stufe 3: Zielbild und SOLL-Konzept	8
6.4	Stufe 4: Portfolio-Priorisierung	9
6.5	Stufe 5: KPI- und Governance-Architektur	9
6.6	Stufe 6: Iterative Umsetzung und Lernschleifen	10
7	Implikationen für die Umsetzung	10
8	Diskussion	11
9	Limitationen	11
10	Fazit	12

1 Einleitung

Digitale Transformation ist im Mittelstand selten ein Mangel an Ideen. Häufig gibt es mehr Vorhaben, Wünsche und Toolvorschläge, als eine Organisation mit ihren verfügbaren Ressourcen sinnvoll umsetzen kann: ein neues CRM, automatisierte Eingangsrechnungen, ein Dokumentenmanagementsystem, KI-gestützte Prozesse, ein Kundenportal, ein Lernmanagementsystem oder bessere Datenanalysen. Das Problem entsteht dort, wo diese Initiativen nebeneinander stehen, ohne dass klar ist, welches Vorhaben welchen Beitrag zur Unternehmensentwicklung leistet.

Der EONAR-Beitrag zur Priorisierung digitaler Projekte beschreibt genau diese Spannung: Viele mittelständische Unternehmen wollen digitalisieren, verlieren aber Wirkung, wenn zu viele Maßnahmen gleichzeitig gestartet werden [8]. Die Folge ist nicht nur Überlastung. Es entstehen auch widersprüchliche Entscheidungen, technische Insellösungen, Projektstaus und Frustration in Fachbereichen. Digitalisierung wird dann als Dauerbaustelle wahrgenommen, nicht als gesteuerte Veränderung.

Dieses Working Paper versteht digitale Transformation deshalb nicht als Sammlung digitaler Werkzeuge, sondern als strukturierte Organisationsentwicklung. Digitale Technologien können Prozesse beschleunigen, neue Datenflüsse ermöglichen, Kundenschnittstellen verändern und Geschäftsmodelle erweitern. Ob daraus Wirkung entsteht, hängt jedoch von Strategie, Prozessverständnis, Governance, Kompetenzen, Akzeptanz und Messung ab. Vial beschreibt digitale Transformation als Prozess, in dem digitale Technologien strategische Antworten, strukturelle Veränderungen und neue Formen der Wertschöpfung auslösen [10]. Matt, Hess und Benlian betonen ergänzend, dass digitale Transformationsstrategien technologische, organisatorische, finanzielle und wertschöpfungsbezogene Dimensionen verbinden müssen [5].

Für KMU ist diese Verbindung besonders wichtig. Mittelständische Organisationen haben oft kurze Entscheidungswege, hohe Kundennähe und pragmatische Umsetzungskraft. Gleichzeitig sind Ressourcen begrenzt, Rollen oft breit geschnitten und IT-Landschaften historisch gewachsen. Digitale Transformation muss daher priorisieren, was zuerst Wirkung erzeugt, und zugleich vermeiden, dass kurzfristige Toolentscheidungen langfristige Architekturprobleme schaffen.

2 Problemstellung und Praxisfrage

Die zentrale Problemstellung lautet: Digitale Transformation wird häufig entweder zu abstrakt oder zu operativ behandelt. Auf der abstrakten Ebene entstehen Strategiepapiere, die wenig über konkrete Prozesse, Daten, Systeme und Verantwortlichkeiten aussagen. Auf der operativen Ebene entstehen Projekte, die lokal sinnvoll erscheinen, aber keinen klaren Beitrag zur Gesamtstrategie leisten. Beide Muster erschweren Steuerbarkeit.

Der EONAR-Beitrag zur IST-Aufnahme und SOLL-Konzeption betont, dass Digitalisierungsprojekte eine belastbare Analyse des bestehenden Zustands und ein klares Zielbild benötigen [7]. Ohne IST-Analyse bleiben Schwachstellen, Medienbrüche, Datenqualitätsprobleme und

informelle Abläufe unsichtbar. Ohne SOLL-Konzept fehlt die gemeinsame Vorstellung davon, wohin Prozesse, Systeme und Organisation entwickelt werden sollen.

Der EONAR-Beitrag zum MOST-Prinzip ergänzt diese Perspektive um die strategische Kaskade von Mission, Objectives, Strategies und Tactics [9]. Diese Logik ist für Digitalisierung hilfreich, weil sie verhindert, dass einzelne Maßnahmen ohne Verbindung zu Zielen und Strategie gestartet werden. Eine neue Software ist dann nicht mehr Selbstzweck, sondern eine taktische Maßnahme, die aus einem strategischen Ziel abgeleitet werden muss.

Die Praxisfrage dieses Working Papers lautet daher:

Wie können mittelständische Organisationen digitale Transformationsvorhaben so priorisieren, messen und verantworten, dass strategische Ziele, operative Umsetzbarkeit, Akzeptanz und digitale Verantwortung gemeinsam steuerbar werden?

Der Begriff digitale Verantwortung umfasst dabei nicht nur Datenschutz oder Compliance. Er meint die Führungsaufgabe, digitale Entscheidungen so zu treffen, dass sie fachlich sinnvoll, wirtschaftlich vertretbar, technisch anschlussfähig, sozial akzeptierbar und überprüfbar sind.

3 Begriffe und Abgrenzung

Digitalisierung bezeichnet in diesem Beitrag die Umwandlung, Unterstützung oder Neugestaltung von Prozessen, Leistungen und Entscheidungen durch digitale Technologien. Digitale Transformation geht darüber hinaus. Sie verändert Strukturen, Rollen, Wertschöpfungslogiken, Entscheidungsroutrinen und Fähigkeiten einer Organisation. Nicht jede Digitalisierung ist Transformation. Ein papierbasierter Prozess, der in ein digitales Formular übertragen wird, kann effizienter werden, ohne dass sich die Organisation grundlegend verändert. Transformation entsteht erst, wenn digitale Möglichkeiten zu neuen Arbeitsweisen, neuen Steuerungslogiken oder neuen Wertangeboten führen.

Digitale Geschäftsstrategie bezeichnet die Verbindung von Geschäftsstrategie und digitaler Technologie. Bharadwaj et al. argumentieren, dass digitale Technologien nicht nur als IT-Funktion, sondern als Bestandteil der Geschäftsstrategie verstanden werden müssen [1]. Für den Mittelstand bedeutet dies: IT darf nicht erst am Ende einer Fachentscheidung gefragt werden, sondern muss gemeinsam mit Fachbereichen und Geschäftsführung an Zielbild, Architektur und Priorisierung arbeiten.

Priorisierung meint die begründete Auswahl und Reihenfolge digitaler Vorhaben unter begrenzten Ressourcen. Sie unterscheidet sich von bloßer Dringlichkeitsentscheidung. Eine Priorisierung sollte Nutzen, Aufwand, Risiko, Abhängigkeiten, strategische Passung, Akzeptanz und Lernpotenzial einbeziehen. Der EONAR-Priorisierungsbeitrag schlägt hierfür Bewertungsverfahren und Matrizen vor [8].

Kennzahlen oder KPIs sind Messgrößen, die Fortschritt, Wirkung oder Steuerbarkeit sichtbar machen sollen. Sie sind kein Selbstzweck. Eine Kennzahl ist nur dann hilfreich, wenn sie eine Entscheidung unterstützt: fortsetzen, stoppen, skalieren, korrigieren, investieren oder

nachsteuern. Die Balanced-Scorecard-Logik von Kaplan und Norton ist hierfür anschlussfähig, weil sie finanzielle und nicht-finanzielle Perspektiven miteinander verbindet [4].

Digitale Verantwortung bezeichnet schließlich die organisatorische Rechenschaft für digitale Entscheidungen. Dazu gehören klare Rollen, nachvollziehbare Kriterien, transparente Kommunikation, Datenschutz- und Sicherheitsbewusstsein, Datenqualität, Nutzerakzeptanz und die Bereitschaft, Wirkungen zu messen. Verantwortung entsteht nicht erst bei großen KI-Systemen. Sie beginnt bereits bei Prozessautomatisierung, Toolauswahl, Datenmigration und Reporting.

4 Stand der Diskussion

Die Forschung zur digitalen Transformation zeigt seit Jahren, dass Technologie allein nicht ausreicht. Vial arbeitet heraus, dass digitale Transformation strategische Antworten, neue Wertschöpfungspfade, strukturelle Veränderungen und organisatorische Barrieren umfasst [10]. Diese Perspektive ist für KMU wichtig, weil sie Toolprojekte in einen größeren Veränderungszusammenhang stellt. Eine Softwareeinführung kann Teil einer Transformation sein, ist aber nicht automatisch Transformation.

Matt, Hess und Benlian beschreiben digitale Transformationsstrategien als eigenständige strategische Aufgabe, die über klassische IT-Strategien hinausgeht [5]. Sie betonen die Abstimmung von Technologieeinsatz, Wertschöpfung, Strukturveränderung und finanziellen Aspekten. Für mittelständische Unternehmen ergibt sich daraus eine pragmatische Konsequenz: Eine Digitalstrategie muss klären, welche Wertbeiträge erwartet werden, welche Fähigkeiten aufgebaut werden, welche Architekturentscheidungen tragfähig sind und wie Investitionen priorisiert werden.

Bharadwaj et al. sprechen von digital business strategy und argumentieren, dass digitale Technologien die Grenzen zwischen Geschäftsstrategie und IT-Strategie verschieben [1]. Das ist besonders relevant, wenn digitale Technologien nicht nur interne Effizienz steigern, sondern Kundenschnittstellen, Plattformlogiken, Datenprodukte oder Geschäftsmodelle beeinflussen. Für KMU bedeutet dies nicht, dass jedes Unternehmen sofort ein digitales Geschäftsmodell braucht. Es bedeutet aber, dass digitale Entscheidungen geschäftsstrategisch begründet werden müssen.

Die OECD betont in ihrem Bericht *Going Digital*, dass digitale Transformation durch Zugang, Nutzung, Innovation, Arbeitswelt, gesellschaftliche Wohlfahrt, Vertrauen und Marktöffnung geprägt wird [6]. Für Unternehmen ist daran vor allem die Governance-Logik relevant: Digitale Transformation benötigt strategische Vision, klare Prioritäten, messbare Ziele, Budget, Monitoring und Evaluation. Diese Elemente decken sich mit dem praktischen Bedarf mittelständischer Organisationen, digitale Vorhaben nicht nur zu starten, sondern steuerbar zu halten.

Die bereits eingeführten EONAR-Beiträge liefern hierfür konkrete Umsetzungsbausteine: Der Priorisierungsbeitrag zeigt, wie digitale Projektideen über Kriterien und Gewichtungen vergleichbar gemacht werden können; der IST-/SOLL-Beitrag betont Bestandsaufnahme, Prozessmodellierung, Zielbild, KPI-Logik und Change Management; der MOST-Beitrag übersetzt

Strategie in operative Maßnahmen. Zusammen bilden diese Quellen eine praxistaugliche Brücke zwischen strategischer Transformationsliteratur und mittelständischer Projektsteuerung.

5 Methodisches Vorgehen

Der Beitrag folgt einem konzeptionellen Vorgehen. Ausgewertet wurden geprüfte EONAR-Fachbeiträge und ergänzende Literatur zu digitaler Transformation, digitaler Geschäftsstrategie, Priorisierung und Steuerung; Primärdaten, Interviews oder statistische Auswertungen sind nicht Teil dieses Working Papers.

Die Quellenbasis wurde bewusst bereinigt. Nicht auffindbare Blogtitel wurden nicht verwendet. Die frühere URL zum „9-Schritte-Modell“ führt derzeit auf eine CDO-Service-Seite und wird daher nicht als historischer Blogvolltext zitiert. Verwendet werden stattdessen drei belastbar abrufbare EONAR-Quellen: Priorisierung digitaler Projekte, IST-/SOLL-Konzeption und MOST-Prinzip. Aussagen aus diesen Quellen werden als praxisorientierte Strukturhinweise genutzt, nicht als empirische Erfolgsnachweise.

Der Bezugsrahmen wurde in drei Schritten entwickelt. Erstens wurden aus den EONAR-Beiträgen wiederkehrende Steuerungsprobleme abgeleitet: fehlender Fokus, unklare Prioritäten, unzureichende IST-Analyse, fehlende Zielbilder und schwache KPI-Logik. Zweitens wurden diese Muster mit Forschung zu digitaler Transformation und digitaler Geschäftsstrategie abgeglichen. Drittens wurde daraus ein sechsstufiger Rahmen formuliert, der mittelständischen Organisationen eine konkrete Reihenfolge für Analyse, Entscheidung und Umsetzung bietet.

Dieses Vorgehen ist von einer fallstudienbasierten Theoriebildung nach Eisenhardt zu unterscheiden [2]. Das dort beschriebene Verfahren beruht auf einem iterativen Sampling mehrerer Fälle, systematischer Kodierung und Konstantvergleich zwischen Fällen und Theorie. Der vorliegende Beitrag erhebt keine eigenen Fälle, sondern verdichtet publizierte Praxisquellen und Forschungsliteratur zu einem Rahmen. Eine anschließende fallstudienbasierte Prüfung an mehreren mittelständischen Transformationsvorhaben wäre ein naheliegender nächster Schritt.

6 Ein sechsstufiger Transformationsrahmen

Der vorgeschlagene Bezugsrahmen besteht aus sechs Stufen. Er ist nicht als lineares Wasserfallmodell gedacht. Einzelne Stufen können iterativ durchlaufen werden. Dennoch hilft die Reihenfolge, typische Fehlstarts zu vermeiden: erst Strategie, dann Analyse, dann Zielbild, dann Portfolioentscheidung, dann Steuerungsarchitektur, dann Umsetzung.

6.1 Stufe 1: Strategische Verankerung

Digitale Transformation beginnt mit der Frage, welchen Beitrag digitale Fähigkeiten zur Unternehmensentwicklung leisten sollen. Hier bietet MOST eine einfache, aber wirksame Struktur. Die Mission klärt den Grundauftrag des Unternehmens. Objectives übersetzen diesen Auftrag in messbare Ziele. Strategies beschreiben die Handlungsfelder. Tactics benennen

konkrete Projekte und Maßnahmen [9].

Für KMU ist diese Kaskade besonders nützlich, weil sie Toolentscheidungen zurückbindet. Ein CRM-Projekt wird nicht gestartet, weil CRM modern ist, sondern weil ein Ziel wie bessere Kundenbindung, schnellere Angebotsprozesse oder höhere Transparenz im Vertrieb verfolgt wird. Ein Dokumentenmanagementsystem wird nicht eingeführt, weil Papier stört, sondern weil Durchlaufzeiten, Nachvollziehbarkeit oder Compliance verbessert werden sollen. Eine Automatisierung wird nicht umgesetzt, weil Automatisierung technisch möglich ist, sondern weil sie ein priorisiertes Prozessproblem löst.

Die strategische Verankerung sollte in wenigen, klaren Sätzen dokumentiert werden: Welche Unternehmensziele unterstützt Digitalisierung? Welche digitalen Fähigkeiten sind dafür notwendig? Welche Themen werden bewusst nicht verfolgt? Welche Prinzipien gelten für Architektur, Daten, Sicherheit und Nutzerakzeptanz? Ohne solche Leitplanken wird Priorisierung politisch oder zufällig.

6.2 Stufe 2: IST- und Reifegradanalyse

Eine belastbare Transformation benötigt ein ehrliches Bild des Ausgangszustands. Der EONAR-Beitrag zur IST-Aufnahme beschreibt Prozesse, Systeme, Daten, Schwachstellen, Medienbrüche und informelle Abläufe als zentrale Analysefelder [7]. Für KMU sollte diese Analyse pragmatisch bleiben, aber nicht oberflächlich werden.

Die IST-Analyse sollte mindestens vier Ebenen erfassen. Erstens Prozesse: Welche Abläufe erzeugen Wert, wo entstehen Wartezeiten, Doppelarbeiten oder Fehler? Zweitens Systeme: Welche Anwendungen werden genutzt, wo gibt es Schnittstellen, Medienbrüche oder Schattenlösungen? Drittens Daten: Welche Daten sind kritisch, wie gut ist ihre Qualität, wem gehören sie fachlich? Viertens Organisation: Welche Rollen, Verantwortlichkeiten, Entscheidungswege und Kompetenzen tragen die digitale Arbeit?

Ein Reifegrad muss nicht als großes Assessment durchgeführt werden. Oft reicht eine strukturierte Skala je Handlungsfeld: unklar, dokumentiert, standardisiert, integriert, datenbasiert gesteuert. Wichtig ist, dass der Reifegrad nicht beschönigt wird. Eine Organisation, die Prozessdaten nicht verlässlich erfasst, sollte keine komplexen KPI-Dashboards planen, bevor Datenqualität und Verantwortlichkeit geklärt sind.

6.3 Stufe 3: Zielbild und SOLL-Konzept

Das SOLL-Konzept übersetzt strategische Ziele und IST-Befunde in einen gewünschten Zukunftszustand. Es beschreibt nicht nur neue Systeme, sondern auch Zielprozesse, Rollen, Datenflüsse, Entscheidungspunkte und Messlogik. Zielbilder müssen breit abgestimmt und über KPIs operationalisiert werden; Hess, Matt, Benlian und Wiesböck betonen entsprechend, dass Transformationsstrategien klare Verantwortlichkeiten und Verfahren zur Neubewertung benötigen [3].

Ein gutes SOLL-Konzept beantwortet fünf Fragen. Was soll für Kundinnen, Kunden oder

interne Nutzer besser werden? Welche Prozessschritte ändern sich? Welche Daten werden benötigt und gepflegt? Welche Rollen entscheiden, nutzen und verantworten das Ergebnis? Woran wird Wirkung gemessen? Je klarer diese Fragen beantwortet sind, desto weniger wahrscheinlich ist eine Tooleinführung ohne organisatorische Wirkung.

Das Zielbild sollte außerdem Architekturprinzipien enthalten. Dazu gehören etwa Schnittstellenfähigkeit, Datenvermeidung und Datenqualität, Rollen- und Rechtekonzepte, Skalierbarkeit, Datenschutz, Sicherheit und Wartbarkeit. Gerade im Mittelstand entstehen spätere Probleme häufig nicht durch ein einzelnes schlechtes Tool, sondern durch viele lokale Entscheidungen ohne Gesamtarchitektur.

6.4 Stufe 4: Portfolio-Priorisierung

Wenn Zielbild und IST-Analyse vorliegen, kann ein digitales Portfolio priorisiert werden. Bewertungsmatrizen, in denen Vorhaben anhand definierter Kriterien verglichen werden, versachlichen die Diskussion und machen Annahmen sichtbar.

Eine einfache Priorisierungsmatrix kann folgende Kriterien enthalten: strategischer Beitrag, erwarteter Nutzen, Nutzer- und Kundenwirkung, Umsetzungsaufwand, technische Komplexität, Datenreife, Risiko, Abhängigkeiten, Akzeptanzwahrscheinlichkeit und Lernpotenzial. Die Kriterien sollten gewichtet werden. Nicht jedes Unternehmen bewertet kurzfristige Effizienz, Kundennutzen und Innovationsfähigkeit gleich. Gerade deshalb muss die Gewichtung explizit erfolgen.

Priorisierung bedeutet auch, Dinge nicht zu tun. Ein digitales Portfolio sollte Stop-, Hold- und Start-Entscheidungen enthalten. Projekte mit hohem Aufwand und unklarem Nutzen werden zurückgestellt. Projekte mit klarer Wirkung und geringer Komplexität können als Quick Wins dienen. Projekte mit hoher strategischer Bedeutung, aber hoher Komplexität brauchen Vorarbeiten, Pilotierung oder Architekturentscheidungen.

6.5 Stufe 5: KPI- und Governance-Architektur

Digitale Transformation braucht Kennzahlen, aber nicht jede Kennzahl hilft. Eine KPI-Architektur sollte zwischen Input, Output, Outcome und Capability unterscheiden. Input misst eingesetzte Ressourcen. Output misst gelieferte Artefakte, etwa abgeschlossene Pilotprojekte. Outcome misst Wirkung, etwa kürzere Durchlaufzeiten, geringere Fehlerquoten oder höhere Kundenzufriedenheit. Capability misst neu aufgebaute Fähigkeiten, etwa Datenqualität, Automatisierungsgrad oder digitale Kompetenz.

Governance klärt, wer entscheidet, wer verantwortet, wer prüft und wer lernt. Für KMU muss diese Governance leichtgewichtig sein. Ein Lenkungskreis kann Portfolioentscheidungen treffen. Fachliche Owner verantworten Prozesse und Daten. IT oder digitale Verantwortungsrollen prüfen Architektur, Sicherheit und Integrationsfähigkeit. Projektteams liefern iterativ. Führungskräfte sichern Prioritäten, Ressourcen und Kommunikation.

Kennzahlen und Governance gehören zusammen. Ohne Governance werden Kennzahlen zu

Reporting. Ohne Kennzahlen wird Governance zu Meinung. Wirksam wird die Verbindung, wenn Kennzahlen regelmäßig zu Entscheidungen führen: Projekt fortsetzen, Umfang reduzieren, Pilot skalieren, Nutzertraining verbessern, Datenqualität adressieren oder Maßnahme beenden.

6.6 Stufe 6: Iterative Umsetzung und Lernschleifen

Digitale Transformation sollte nicht als einmaliger Großwurf umgesetzt werden. Iterative Umsetzung reduziert Risiko, macht Lernfortschritt sichtbar und erhöht Akzeptanz. Pilotbereiche, Prototypen, begrenzte Rollouts und kurze Feedbackzyklen ermöglichen es, Annahmen zu prüfen, bevor ein Vorhaben skaliert wird.

Iterativ bedeutet jedoch nicht planlos. Jede Iteration braucht ein klares Ziel, eine Hypothese, Erfolgskriterien und eine Entscheidung nach Abschluss. Ein Pilot ist nicht erfolgreich, nur weil er stattgefunden hat. Er ist erfolgreich, wenn die Organisation gelernt hat, ob und wie ein Ansatz Wirkung erzeugt. Daraus folgt die nächste Entscheidung: anpassen, skalieren, stoppen oder neu priorisieren.

Praxisregel

Digitale Transformation wird steuerbar, wenn jedes Vorhaben eine klare Verbindung von Ziel, Prozessproblem, Datenbasis, Verantwortlichkeit, Messpunkt und nächster Entscheidung besitzt.

7 Implikationen für die Umsetzung

Für die Umsetzung im Mittelstand empfiehlt sich ein fokussierter Start. Statt eine umfassende Digitalstrategie über Monate zu entwickeln, kann ein Unternehmen mit einem strategischen Priorisierungsworkshop beginnen. Dort werden Unternehmensziele, digitale Handlungsfelder, bestehende Projekte und bekannte Engpässe zusammengeführt. Das Ergebnis sollte eine erste Portfolio-Übersicht sein: Was läuft bereits? Was zahlt worauf ein? Wo fehlen Ziele? Wo fehlen Daten? Wo fehlen Verantwortliche?

Im zweiten Schritt wird für die wichtigsten Handlungsfelder eine IST-/SOLL-Analyse durchgeführt. Diese Analyse sollte nicht nur IT-Systeme betrachten, sondern Prozesse, Rollen, Datenqualität und Nutzerrealität. Gerade informelle Workarounds zeigen oft, wo echte Probleme liegen. Wenn Mitarbeitende eigene Excel-Listen, Schattenprozesse oder parallele Kommunikationskanäle nutzen, ist das ein Hinweis auf Lücken in offiziellen Systemen.

Im dritten Schritt werden Vorhaben über eine Bewertungsmatrix priorisiert. Wichtig ist, dass Geschäftsführung, Fachbereiche und IT gemeinsam bewerten. Nur so werden Nutzen, Aufwand, Risiko und technische Machbarkeit sichtbar. Eine isolierte IT-Bewertung unterschätzt fachlichen Nutzen. Eine isolierte Fachbereichsbewertung unterschätzt Integrations- und Betriebsrisiken.

Im vierten Schritt wird eine minimale Governance etabliert. Diese sollte nicht schwerfällig sein, aber verbindlich: ein Portfolio-Rhythmus, klare Entscheidungskriterien, fachliche Owner,

Architekturprüfung, KPI-Review und Eskalationswege. Mittelständische Unternehmen profitieren besonders von klaren Routinen, weil sie dadurch weniger auf Ad-hoc-Entscheidungen angewiesen sind.

Im fünften Schritt werden Projekte iterativ umgesetzt. Für jedes priorisierte Vorhaben sollte festgelegt werden, welche Hypothese geprüft wird. Beispiel: „Wenn wir die Eingangsrechnungen digitalisieren, sinkt die Durchlaufzeit und die Transparenz über offene Vorgänge steigt.“ Daraus folgen Messpunkte, Pilotumfang und Entscheidungskriterien. Nach dem Pilot wird nicht nur gefragt, ob das Tool funktioniert, sondern ob der Prozess besser steuerbar wurde.

8 Diskussion

Der vorgeschlagene Rahmen betont Steuerbarkeit statt Technikbegeisterung. Sein Nutzen liegt darin, strategische und operative Perspektiven zu verbinden. MOST sorgt für Zielklarheit. IST-/SOLL-Analyse sorgt für Realitätsbezug. Bewertungsmatrizen sorgen für Priorisierung. KPI- und Governance-Architektur sorgen für Entscheidungskraft. Iteration sorgt für Lernfähigkeit.

Drei kritische Fragen liegen nahe. Haben mittelständische Unternehmen überhaupt Ressourcen für solche Strukturen? Gerade weil Ressourcen knapp sind, ist Struktur wichtig: Ohne Priorisierung werden sie auf zu viele Initiativen verteilt, ohne Governance entstehen Nacharbeiten und technische Schulden, ohne KPIs bleibt unklar, ob Projekte Wirkung erzeugen. Der Rahmen soll keine zusätzliche Bürokratie schaffen, sondern unnötige Parallelität reduzieren.

Verlangsamen Analyse und Zielbild die Umsetzung? Diese Gefahr besteht, wenn Analyse übertrieben wird. Der Rahmen verlangt jedoch keine vollständige Erfassung aller Prozesse, sondern genug Klarheit, um schlechte Entscheidungen zu vermeiden. Eine kurze, fokussierte IST-/SOLL-Analyse kann schneller sein als eine spätere Korrektur falsch eingeführter Systeme.

Und lässt sich Transformationswirkung überhaupt messen? Nicht jede Wirkung lässt sich exakt quantifizieren. Dennoch sollten Organisationen nicht auf Messung verzichten. Auch qualitative Indikatoren, Nutzerfeedback, Entscheidungszeiten oder Transparenz über Projektstatus können helfen. Entscheidend ist, dass Messung handlungsleitend bleibt.

9 Limitationen

Dieses Working Paper ist konzeptionell und praxisorientiert. Es erhebt keine Primärdaten und prüft den vorgeschlagenen Bezugsrahmen nicht empirisch. Aussagen über typische Probleme digitaler Transformation im Mittelstand sind als strukturierte Praxisargumente zu verstehen, nicht als statistische Befunde.

Die EONAR-Beiträge liefern praxisnahe Ausgangspunkte, sind aber keine wissenschaftlichen Studien. Nicht auffindbare oder nicht sauber geöffnete Blogtitel wurden nicht verwendet. Einige externe Quellen aus EONAR-Beiträgen wurden nicht einzeln nachgeprüft und daher nicht als eigenständige Evidenz übernommen. Wo wissenschaftliche oder institutionelle Literatur zitiert wird, dient sie der konzeptionellen Einordnung.

Die Übertragbarkeit hängt von Branche, Unternehmensgröße, Regulierung, IT-Landschaft und digitaler Reife ab. Ein Produktionsunternehmen mit hoher Anlagenintegration benötigt andere Prioritäten als ein Beratungsunternehmen, ein Bildungsanbieter oder ein Handelsunternehmen. Der Rahmen muss daher an Kontext, Risiko und vorhandene Fähigkeiten angepasst werden.

10 Fazit

Digitale Transformation im Mittelstand wird nicht durch möglichst viele Projekte erfolgreich, sondern durch klare Entscheidungen. Organisationen müssen verstehen, welche Ziele sie verfolgen, welche Prozesse und Daten sie tatsächlich haben, welches Zielbild sie erreichen wollen und welche Vorhaben zuerst Wirkung erzeugen. Priorisierung, Kennzahlen und Governance sind dabei keine Verwaltungsaufgaben, sondern Führungsinstrumente.

Der Beitrag schlägt einen sechsstufigen Rahmen vor: strategische Verankerung, IST- und Reifegradanalyse, Zielbild und SOLL-Konzept, Portfolio-Priorisierung, KPI- und Governance-Architektur sowie iterative Umsetzung mit Lernschleifen. Dieser Rahmen verbindet EONAR-Praxisbeiträge mit etablierter Literatur zu digitaler Transformation und digitaler Geschäftsstrategie.

Der praktische Mehrwert liegt in der Entlastung von Aktionismus. Wer digitale Transformation verantwortungsvoll steuern will, braucht weniger lose Projektideen und mehr nachvollziehbare Entscheidungen: Warum dieses Ziel? Warum dieses Projekt? Warum jetzt? Woran erkennen wir Wirkung? Wer trägt Verantwortung? Erst dann wird Digitalisierung von einer Projektliste zu einer lernfähigen Organisationsentwicklung.

Interessenkonflikte

Der Autor erklärt, dass keine Interessenkonflikte bestehen.

Daten- und Materialverfügbarkeit

Für diesen konzeptionellen Beitrag wurden keine Primärdaten erhoben. Ergänzende Materialien sind auf der Publikationsseite verfügbar, sofern angegeben.

Quellenbasis

Dieser Beitrag basiert auf geprüften EONAR-Fachbeiträgen zu Priorisierung, IST-/SOLL-Konzeption und MOST-Logik sowie auf ergänzender Literatur zu digitaler Transformation, digitaler Geschäftsstrategie und wirkungsorientierter Steuerung. Nicht auffindbare oder nur indirekt belegte Blogtitel wurden nicht als Quellen verwendet.

Autoreninformation

Lucien André Reuter ist Digital-Transformation-Experte, IT-Executive und Unternehmer mit besonderem Fokus auf digitale Geschäftsprozesse, Automatisierung, künstliche Intelligenz und technologiegestützte Organisationsentwicklung. Als Geschäftsführer der EONAR GmbH begleitet er Unternehmen bei der strategischen und operativen Weiterentwicklung digitaler Plattformen, Prozesslandschaften und KI-gestützter Automatisierungslösungen.

Zuvor verantwortete er als Chief Technology Officer und Head of Digital Enablement an der DTMD University for Digital Technologies in Medicine and Dentistry in Luxemburg den Aufbau und Betrieb einer integrierten IT-, Lern- und Prozesslandschaft. Seine Arbeit verbindet technologische Architektur, Governance, Nutzerakzeptanz und Effizienzzorientierung in komplexen Organisationen.

Neben seiner unternehmerischen Tätigkeit engagiert sich Lucien André Reuter in Lehre, Wissenstransfer und öffentlicher Fachkommunikation. Als Host des Podcasts „Digital Sense – The Human Side of AI“ spricht er mit Gästen über die menschliche, organisatorische und strategische Dimension von künstlicher Intelligenz. Im Mittelpunkt stehen dabei nicht nur technologische Möglichkeiten, sondern vor allem die Frage, wie Menschen, Führungskräfte und Organisationen KI sinnvoll, verantwortungsvoll und wirksam einsetzen können.

Akademisch verbindet Lucien André Reuter Informatik, Management und angewandte Digitalisierung. Er verfügt über einen Bachelor of Science in Informatik, einen MBA sowie einen Doctor of Business Administration mit Forschungsschwerpunkt Digitalisierung und Prozessoptimierung in Organisationen. Sein Profil verbindet Praxis, Forschung, Lehre und mediale Fachkommunikation an der Schnittstelle von digitaler Transformation, KI und organisationalem Wandel.

References

- [1] Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- [2] Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- [3] Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123–139.
- [4] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- [5] Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57, 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- [6] OECD. (2019). *Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264312012-en>
- [7] Reuter, L. A. (2025a). *Von der IST-Aufnahme und -Analyse zum SOLL-Konzept: Ein Leitfaden für erfolgreiche Digitalisierungsprojekte*. EONAR GmbH, 5. März 2025. <https://www.eonar.de/von-der-ist-aufnahme-und-analyse-zum-soll-konzept-ein-leitfaden-fuer-erfolgreiche-digitalisierungsprojekte/>
- [8] Reuter, L. A. (2025b). *Digitalisierung richtig priorisieren: Mehr Wirkung bei weniger Aufwand*. EONAR GmbH, 23. April 2025. <https://www.eonar.de/digitalisierung-richtig-priorisieren-mehr-wirkung-bei-weniger-aufwand/>
- [9] Reuter, L. A. (2025c). *Digitalisierung und das MOST-Prinzip: Struktur für erfolgreiche Transformation*. EONAR GmbH, 4. August 2025. <https://www.eonar.de/digitalisierung-und-das-most-prinzip-struktur-fuer-erfolgreiche-transformation/>
- [10] Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>