

#WHITEPAPER.

MITTELSTAND UNTER DRUCK.

Performance Improvement, Restrukturierung und Transformation als
Antwort auf Ergebnisdruck, Unsicherheit und steigende Insolvenzrisiken

Tobias Bock & Jakob Emge
Berlin & München, Juni 2026

CONSULT ING.[®]
DIETEL ENGINEERS

INHALT.

I.	VORWORT.	03
II.	MANAGEMENT SUMMARY.	05
01	HERZ DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT - DER DEUTSCHE MITTELSTAND IM ÜBERBLICK.	06
02	UNSICHERHEIT DIE NEUE SICHERHEIT - MAKROÖKONOMISCHE RAHMENBEDINGUNGEN.	09
03	ZWISCHEN STABILITÄT UND KRISE - STATUS QUO DES DEUTSCHEN MITTELSTANDS.	14
04	KRISENMECHANIK - VON ERGEBNISDRUCK ZU INSOLVENZRISIKO.	17
05	HEBEL UND FÄHIGKEITEN FÜR DEN MITTELSTAND.	18
06	DAS ZIELBILD DEUTSCHER MITTELSTANDSUNTERNEHMEN.	23
07.	ROADMAP FÜR EIN ZUKUNFTSFÄHIGES MITTELSTANDSUNTERNEHMEN.	26
08	FAZIT UND CALL FOR ACTION	27
III.	AUTHORS & EDITORS.	28

VORWORT.

Liebe Leserinnen und Leser,

Der deutsche Mittelstand steht an einem historischen Wendepunkt. Über Jahrzehnte galt er als Stabilitätsanker der deutschen Wirtschaft – geprägt durch technologische Kompetenz, unternehmerische Verantwortung, Innovationskraft und langfristiges Denken.

Heute sieht sich diese wirtschaftliche Säule jedoch mit einer Vielzahl gleichzeitig wirkender Herausforderungen konfrontiert, deren Dynamik und Komplexität in dieser Form neu sind.

Geopolitische Spannungen, volatile Energie- und Rohstoffmärkte, fragile Lieferketten, zunehmender Fachkräftemangel sowie steigende Finanzierungs- und Regulierungskosten verändern die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen grundlegend. Gleichzeitig erhöhen technologischer Wandel, Digitalisierung, künstliche Intelligenz und neue internationale Wettbewerber den Anpassungsdruck auf Unternehmen nahezu aller Branchen.

Viele mittelständische Unternehmen befinden sich dadurch in einem Spannungsfeld aus sinkender Planungssicherheit, steigenden Kosten und wachsendem Transformationsbedarf.

Besonders kritisch ist dabei die Entwicklung vieler Absatzmärkte. In zahlreichen Branchen stößt das Wachstum der Top-Line¹ zunehmend an strukturelle Grenzen. Schwächere Konjunktur, rückläufige Nachfrage, zunehmender internationaler Wettbewerb und veränderte Kundenanforderungen erschweren nachhaltiges Umsatzwachstum erheblich. Für viele Unternehmen entsteht dadurch ein Paradigmenwechsel: Wachstum kann nicht mehr ausschließlich über Markt- und Umsatzexpansion kompensiert

werden. Stattdessen rückt die nachhaltige Verbesserung der Bottom-Line² in den Mittelpunkt unternehmerischer Steuerung.

Die Fähigkeit, Kostenstrukturen zu optimieren, Produktivität zu steigern, Working Capital zu stabilisieren und operative Exzellenz systematisch auszubauen, wird damit zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

Restrukturierung ist folglich längst nicht mehr ausschließlich ein Instrument akuter Krisenbewältigung. Sie entwickelt sich zunehmend zu einer strategischen Managementdisziplin zur Sicherung von Resilienz, Liquidität und Zukunftsfähigkeit.

Gleichzeitig stehen Unternehmen vor der Herausforderung, kurzfristige Stabilisierung und langfristige Transformation parallel zu steuern.

Genau hierin liegt die wachsende Bedeutung organisationaler Ambidextrie – also der Fähigkeit, bestehende Geschäftsmodelle effizient zu sichern und gleichzeitig neue Technologien, Innovationen und Wachstumfelder konsequent zu entwickeln. Unternehmen müssen operative Effizienz und Transformation nicht nacheinander, sondern gleichzeitig beherrschen. Während auf der einen Seite Kostendruck, Cash-Management und Leistungssteigerung an Bedeutung gewinnen, erfordern Digitalisierung, Automatisierung, künstliche Intelligenz und neue Marktanforderungen gleichzeitig hohe Investitionen und organisatorische Anpassungsfähigkeit.

Diese Balance zwischen Exploitation und Exploration wird zunehmend zur zentralen Führungs- und Managementaufgabe im Mittelstand. Denn viele Unternehmen stehen nicht vor der Entscheidung zwischen Stabilisierung oder Transformation – sie müssen beides parallel leisten.

Dieses Whitepaper beleuchtet die zentralen Herausforderungen, die aktuell auf den deutschen Mittelstand wirken, analysiert deren wirtschaftliche Auswirkungen und zeigt auf, warum klassische Optimierungsansätze häufig nicht mehr ausreichen. Im Fokus stehen dabei insbesondere die steigende Bedeutung ganzheitlicher Restrukturierungs- und Transformationsprogramme, moderner Steuerungs-

modelle sowie die Verbindung von operativer Stabilisierung, Leistungssteigerung und strategischer Neuausrichtung.

Ziel dieser Publikation ist es, Entscheidungsträgern Orientierung in einem zunehmend volatilen Umfeld zu geben und konkrete Impulse für eine resiliente, leistungsfähige und zukunftsorientierte Unternehmensentwicklung zu liefern.

Denn trotz aller Unsicherheiten bleibt der deutsche Mittelstand einer der wichtigsten Innovations-, Beschäftigungs- und Wertschöpfungstreiber Europas – vorausgesetzt, es gelingt, den aktuellen Veränderungsdruck aktiv zu gestalten und konsequent in nachhaltige Transformation zu überführen.



Tobias Bock

Partner

Head of Performance Improvement,
Restrukturierung & Transformation



Jakob Emge

Senior Berater

Performance Improvement,
Restrukturierung & Transformation

MANAGEMENT SUMMARY.



Kernaussage

Der deutsche Mittelstand steht an einem strukturellen Wendepunkt. Externe Schocks, steigende Kosten und technologischer Wandel erhöhen den Druck auf Geschäftsmodelle, Margen und Liquidität. Zukunftsfähig sind Unternehmen, die Stabilisierung und Transformation gleichzeitig steuern.

Die zentralen Herausforderungen



Volatile Lieferketten und geopolitische Unsicherheit



Steigende Energie-, Material- & Finanzierungskosten



Fachkräftemangel und demografischer Druck



Schwankende Nachfrage und sinkende Planbarkeit



Zunehmender Wettbewerbs- & Regulierungsdruck



Technologischer Wandel durch Digitalisierung & KI

Die wesentlichen Erkenntnisse

01

Topline-Wachstum reicht häufig nicht mehr aus.

02

Die Verbesserung der Bottom Line rückt in den Mittelpunkt.

03

Einzelmaßnahmen entfalten nur begrenzte Wirkung.

04

Resilienz, Transparenz und Steuerungsfähigkeit werden zum Wettbewerbsvorteil.

Typische interne Schwächen



Fehlende Frühwarnsysteme



Langsame Entscheidungen & Silodenken



Geringere Transparenz über Kosten, Risiken & Performance



Fehlende integrierte Transformations- & Restrukturierungslogik

Prioritäre Handlungshebel



Kosten- und Produktivitätssteigerung



Working-Capital-Optimierung & Liquiditätssicherung



Stärkere Steuerung von Supply Chain und Lieferanten



Performance Management und bessere Planungsqualität



Nutzung von Digitalisierung, Automatisierung und KI

Zielbild des zukunftsfähigen Mittelständlers



Resilienz



Datenbasierte Steuerung



Transformationsfähigkeit



Innovationsfähigkeit



Organisationale Ambidextrie

Das Zielbild verbindet Strategie, Prozesse, Organisation, Governance, Technologie und Fähigkeiten in einem konsistenten Operating Model.



Management-Implikation

Jetzt ist der Zeitpunkt, Transparenz zu schaffen, Ergebnis- und Liquiditätshebel konsequent zu priorisieren und parallel die strukturelle Zukunftsfähigkeit des Unternehmens aufzubauen. Wer Stabilisierung, Performance Improvement und Transformation integriert steuert, stärkt nachhaltig Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz.

01 | Herz der deutschen Wirtschaft - Der deutsche Mittelstand im Überblick

Der deutsche Mittelstand gilt als Rückgrat der deutschen Wirtschaft und prägt wie kaum ein anderer Unternehmenssektor die industrielle Leistungsfähigkeit, Innovationskraft und Beschäftigungsstruktur Deutschlands.

Dabei beschreibt der Begriff „Mittelstand“ weit mehr als lediglich kleine und mittlere Unternehmen anhand von Umsatz- oder Mitarbeitergrößen. Vielmehr handelt es sich um ein spezifisches Wirtschafts- und Führungsmodell, das insbesondere durch die enge Verbindung von Eigentum und unternehmerischer Verantwortung charakterisiert wird.

Nach der Definition des IfM Bonn liegt Mittelstand insbesondere dann vor, wenn Eigentum und Leitung in einer Hand beziehungsweise in einer Unternehmerfamilie vereint sind.¹

Charakteristisch für mittelständische Unternehmen sind langfristiges Denken, hohe operative Nähe sowie eine ausgeprägte regionale Verwurzelung. Strategische Entscheidungen werden häufig generationenübergreifend getroffen und orientieren sich weniger an kurzfristigen Kapitalmarktanforderungen als vielmehr an nachhaltiger Unternehmensentwicklung, Stabilität und Substanzerhalt.

Gleichzeitig zeichnet sich der Mittelstand durch hohe Spezialisierung, technologische Kompetenz und starke Kundennähe aus.

Viele deutsche Mittelständler sind weltweit führend in klar definierten Nischenmärkten und gelten als sogenannte „Hidden Champions“.

Die wirtschaftliche Bedeutung des Mittelstands für Deutschland ist erheblich. Mehr als 99 Prozent aller Unternehmen in Deutschland zählen zum Mittelstand.¹ Rund 70 Prozent aller Auszubildenden werden im Mittelstand ausgebildet.¹

Im Unterschied zu großen Konzernen verfügen mittelständische Unternehmen meist über schlankere Organisationsstrukturen, kürzere Entscheidungswege und eine höhere operative Flexibilität. Während Konzerne häufig kapitalmarktorientiert und managementgeführt agieren, wird der Mittelstand in vielen Fällen direkt von Eigentümern oder Unternehmerfamilien gesteuert. Dadurch entstehen häufig schnellere Entscheidungen, eine stärkere Identifikation mit dem Unternehmen sowie eine höhere Bereitschaft, langfristig in Mitarbeiter, Technologien und Standorte zu investieren. Gleichzeitig stehen viele mittelständische Unternehmen heute unter erheblichem Transformations- und Anpassungsdruck.

Steigende Kosten, zunehmende Regulierung, Fachkräftemangel, geopolitische Unsicherheiten sowie stagnierende Wachstumsmärkte erhöhen die Anforderungen an Effizienz, Resilienz und Innovationsfähigkeit deutlich.

Ein typisches deutsches Mittelstandsunternehmen

Inhabergeführt. Langfristig gedacht.
Weltweit erfolgreich.



Produktion

- Hohe Fertigungstiefe
- Moderne Technologien
- Kontinuierliche Verbesserung

Logistik

- Zuverlässige Lieferketten
- Hohe Lieferfähigkeit
- Effiziente Lagerhaltung

Mitarbeiter & Kultur

- Fachkompetenz
- Verlässlicher Arbeitgeber
- Ausbildung und Entwicklung
- Flache Hierarchien

WERTSCHÖPFUNGSKETTE



Entwicklung



Beschaffung



Produktion



Qualitätssicherung

Abb 1: Visualisierung eines „typischen“ deutschen Mittelstandes Unternehmens

Quellen: CONSULT ING. AG



Forschung & Entwicklung

- Innovationstreiber
- Enge Kundenkooperation
- Entwicklung von Lösungen für Nischenmärkte

Unternehmerische Führung

- Inhabergeführt
- Langfristige Orientierung
- Nachhaltige Entscheidungen

Vertrieb & Kundenbetreuung

- Kundennähe
- Individuelle Lösungen
- Langfristige Partnerschaften



KENNZAHLEN (BEISPIEL)

Umsatz	250 Mio. €
Mitarbeiter	850
Exportquote	65%
Gründungsjahr	1985
Standorte	2 Werke in Deutschland 3 Vertriebsstandorte weltweit



EIGENTÜMERSTRUKTUR

100% Inhabergeführt
Eigentümerfamilie in zweiter Generation



TYPISCHE MERKMALE

- Spezialisierung auf anspruchsvolle Nischen
- Hohe Produkt- und Prozessqualität
- International aktiv
- Solide Eigenkapitalbasis
- Investitionen in Zukunft und Standorte



MÄRKTE & KUNDEN

Belieferung globaler Industriekunden in verschiedenen Branchen



02 | Unsicherheit die neue Sicherheit - Makroökonomische Rahmenbedingungen

Der deutsche Mittelstand steht aktuell vor einer außergewöhnlichen Verdichtung makroökonomischer Herausforderungen. Viele Belastungsfaktoren sind nicht neu, haben sich jedoch in ihrer Intensität, Gleichzeitigkeit und Wechselwirkung deutlich zugespitzt. Während mittelständische Unternehmen in der Vergangenheit einzelne Krisen häufig durch Flexibilität, Kundennähe und operative Stärke kompensieren konnten, treffen heute mehrere externe Schocks gleichzeitig auf zunehmend begrenzte finanzielle, personelle und organisatorische Ressourcen. Dadurch entsteht ein struktureller Anpassungsdruck, der weit über kurzfristiges Krisenmanagement hinausgeht.

92%

der Befragten geben an, dass sich die Makroökonomische Rahmenbedingungen zugespitzt haben.¹

*Grundlage der Analyse ist eine Ratingskala von 0 Prozent = „keine Zustimmung“ bis 100 Prozent = „volle Zustimmung“, aus deren Mittelwerten (in Prozent) sich die Bewertung ergibt.

Lieferketteninstabilität

Ein zentraler Belastungsfaktor ist die anhaltende Instabilität globaler Lieferketten. Produktionsverzögerungen, Engpässe bei Vorprodukten, unsichere Transportwege und schwankende Einkaufspreise erschweren eine verlässliche Planung.

Der Konflikt um Nexperia hat uns bereits an unsere Existenzgrenze gebracht. Bei einem möglichen Taiwan-Konflikt können wir das Unternehmen direkt dicht machen

CEO Automobilzulieferer

Zugespielt hat sich diese Herausforderung insbesondere durch geopolitische Spannungen, regionale Konflikte, Handelsbarrieren sowie eine stärkere Abhängigkeit von einzelnen Beschaffungsmärkten.

Für mittelständische Unternehmen ist dies besonders kritisch, weil sie häufig nicht über dieselbe Einkaufsmacht, Lagerkapazität oder globale Lieferantenbasis verfügen wie Großkonzerne. Während große Unternehmen alternative Lieferquellen schneller erschließen oder höhere Sicherheitsbestände finanzieren können, geraten Mittelständler schneller in Produktionsunterbrechungen, Lieferverzug oder Margendruck. Die Folge sind steigende Working-Capital-Bedarfe, höhere Sicherheitsbestände und eine zunehmende Komplexität im Beschaffungsmanagement.

Geopolitik und Handelskonflikte

Geopolitische Unsicherheiten und Handelskonflikte wirken zunehmend direkt auf den deutschen Mittelstand. Sanktionen, Zölle, Exportrestriktionen, politische Instabilität und eine stärkere Fragmentierung globaler Märkte erhöhen die Risiken im internationalen Geschäft. Besonders exportorientierte Mittelständler sind davon betroffen, da sie häufig in spezialisierten Nischen tätig sind und stark von internationalen Absatz- oder Beschaffungsmärkten abhängen.

Die Zuspitzung entsteht vor allem dadurch, dass geopolitische Risiken nicht mehr als Ausnahmeereignisse erscheinen, sondern zu einem dauerhaften Unsicherheitsfaktor geworden sind. Märkte, Lieferantenbeziehungen und Investitionsentscheidungen müssen heute stärker unter Risikoaspekten bewertet werden. Für den Mittelstand bedeutet dies: Internationalisierung wird komplexer, Absicherungskosten steigen und strategische Entscheidungen müssen unter deutlich höherer Unsicherheit getroffen werden.

Kosteninflation und Energiepreise

Die Kostenbasis vieler mittelständischer Unternehmen hat sich erheblich verschärft. Energiepreise, Rohstoffkosten, Löhne, Finanzierungskosten, Versicherungen und regulatorische Aufwendungen sind in vielen Bereichen gestiegen. Besonders problematisch ist, dass diese Kostensteigerungen nicht immer vollständig an Kunden weitergegeben werden können. Der Preiswettbewerb bleibt hoch, während Kunden gleichzeitig preissensibler agieren. Die Zuspitzung liegt daher nicht allein in höheren Einzelkosten, sondern in der strukturellen Erosion von Margen. Wenn Umsätze stagnieren oder nur moderat wachsen, aber Kostenblöcke dauerhaft steigen, geraten Ergebnisqualität und Wettbewerbsfähigkeit unter Druck. Mittelständische Unternehmen mit energieintensiver Produktion, hoher Materialquote oder geringer Preissetzungsmacht sind hiervon besonders betroffen. Der Fokus verlagert sich zwangsläufig von Wachstum auf Ergebnisstabilisierung, Kostenoptimierung und Liquiditätssicherung.

Nachfragevolatilität

Neben der Kostenseite verschärft sich auch die

Absatzseite. Viele Mittelständler sehen sich mit schwankender Nachfrage, längeren Entscheidungszyklen bei Kunden und unsicheren Auftragseingängen konfrontiert. Investitionen werden verschoben, Projekte neu priorisiert und Bestellungen kurzfristiger disponiert. Diese Volatilität erschwert die Produktionsplanung, Kapazitätssteuerung und Personaldisposition.

Besonders problematisch ist dies für Unternehmen mit hohen Fixkosten, langen Vorlaufzeiten oder projektbasiertem Geschäft. Sinkende Planbarkeit führt zu höheren Beständen, ineffizienter Auslastung und zusätzlichem Koordinationsaufwand. Gleichzeitig wächst das Risiko, dass Kapazitäten entweder nicht ausreichend genutzt oder bei kurzfristiger Nachfrage nicht schnell genug verfügbar sind. Für den Mittelstand entsteht dadurch ein Spannungsfeld zwischen Flexibilität, Kostenkontrolle und Lieferfähigkeit.

Fachkräftemangel

Der Fachkräftemangel zählt zu den gravierendsten strukturellen Herausforderungen des deutschen Mittelstands. Viele Unternehmen finden nicht ausreichend qualifizierte Mitarbeitende in Produktion, Technik, Vertrieb, IT, Pflege, Handwerk oder Managementfunktionen.

Die demografische Entwicklung verschärft diese Situation zusätzlich, da erfahrene Mitarbeitende ausscheiden und Nachwuchs nicht im gleichen Umfang nachrückt.

Für mittelständische Unternehmen ist der Fachkräftemangel besonders belastend, weil sie im Wettbewerb um Talente häufig gegen größere Unternehmen mit stärkeren Arbeitgebermarken, höheren Gehaltsbudgets und umfangreicheren Entwicklungsmöglichkeiten antreten.

☞ *Wo früher verlässliche Abnahmemengen per Handschlag vereinbart wurden, wird sich heute nicht einmal mehr an verbindliche Verträge gehalten* ☞

Geschäftsführer Lohnfertigungsunternehmen

Die Auswirkungen sind direkt operativ spürbar: Wachstum wird gebremst, Innovationsprojekte verzögern sich, Nachfolgefragen bleiben ungelöst und bestehende Mitarbeitende werden stärker belastet. Damit wird der Fachkräftemangel nicht nur zu einem Personalthema, sondern zu einem zentralen Engpass für Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit.

Rohstoffknappheit

Rohstoffknappheit und volatile Materialpreise treffen den Mittelstand insbesondere dort, wo Materialkosten einen hohen Anteil an der Wertschöpfung ausmachen. Engpässe bei Metallen, Kunststoffen, elektronischen Komponenten oder Spezialmaterialien können Produktion, Kalkulation und Lieferfähigkeit erheblich beeinträchtigen. Verschärft wird die Lage durch globale Nachfrageverschiebungen, geopolitische Abhängigkeiten und zunehmende Konkurrenz um kritische Rohstoffe.

Für mittelständische Unternehmen bedeutet dies eine höhere Unsicherheit in der Angebotskalkulation. Preise müssen häufiger angepasst, Lieferzeiten neu bewertet und Beschaffungsrisiken aktiv gemanagt werden. Unternehmen, die langfristige Kundenverträge mit begrenzten Preisgleitklauseln haben, geraten besonders unter Druck, weil steigende Einkaufspreise nicht unmittelbar kompensiert werden können. Rohstoffknappheit wird damit zu einem Ergebnis-, Liquiditäts- und Reputationsrisiko.

Unterauslastung

Eine weitere Herausforderung ist die zunehmende Gefahr von Unterauslastung. Wenn Nachfrage schwankt, Aufträge ausbleiben oder Kunden Projekte verschieben, bleiben vorhandene Kapazitäten ungenutzt. Maschinen, Gebäude, Personal und Verwaltung verursachen jedoch weiterhin Fixkosten. Dadurch steigen Stückkosten, Margen sinken und die

Wettbewerbsfähigkeit verschlechtert sich.

Diese Entwicklung trifft den Mittelstand besonders hart, weil viele Unternehmen historisch auf Stabilität, langfristige Kundenbeziehungen und kontinuierliche Auslastung ausgerichtet sind. Sinkt die Auslastung, entsteht schnell ein strukturelles Ergebnisproblem. Kurzfristige Gegenmaßnahmen wie Kurzarbeit, Personalabbau oder Kostensenkungsprogramme sind möglich, lösen jedoch nicht immer das zugrunde liegende Problem eines veränderten Marktumfelds. Deshalb wird Unterauslastung zunehmend zum Auslöser für Reorganisation, Standortüberprüfung und strategische Portfolioentscheidungen.

65%

der Befragten gehen davon aus, dass die Wirtschaftlichkeit Ihrer Organisation in den kommenden Jahren sinkt.¹

¹Grundlage der Analyse ist eine Ratingskala von 0 Prozent = „keine Zustimmung“ bis 100 Prozent = „volle Zustimmung“, aus deren Mittelwerten (in Prozent) sich die Bewertung ergibt.

Finanzierungsrestriktionen

Auch die Finanzierungssituation hat sich verschärft. Höhere Zinsen, strengere Kreditprüfungen und gestiegene Anforderungen an Sicherheiten erschweren Investitionen und Transformation. Banken bewerten Geschäftsmodelle, Liquiditätsplanung, Eigenkapitalausstattung und Zukunftsfähigkeit kritischer als in der Niedrigzinsphase. Gleichzeitig benötigen viele Unternehmen gerade jetzt Kapital für Digitalisierung, Automatisierung, Energieeffizienz, Internationalisierung oder Restrukturierung.

„Es entsteht zunehmend der Eindruck, dass immer mehr Finanzdienstleister sich aus der Mittelstands Finanzierung zurückziehen...“

Kaufmännischer Leiter Maschinenbauunternehmen

Für den Mittelstand entsteht dadurch ein doppelter Druck: Einerseits steigen Investitionsbedarfe, andererseits wird der Zugang zu Finanzierung anspruchsvoller. Unternehmen mit schwacher Ertragslage, hoher Verschuldung oder unsicherem Ausblick geraten besonders schnell in eine Finanzierungslücke. Damit wird Liquiditätsmanagement zu einer Kernaufgabe der Unternehmensführung. Working Capital, Cashflow-Steuerung und belastbare Planungsrechnungen gewinnen deutlich an Bedeutung.

Technologischer Wandel

Der technologische Wandel erhöht den Transformationsdruck massiv. Digitalisierung, Automatisierung, künstliche Intelligenz, datenbasierte Steuerung und neue Produktionsverfahren verändern Geschäftsmodelle, Prozesse und Wettbewerbslogiken. Mittelständische Unternehmen müssen investieren, obwohl viele gleichzeitig unter Kosten-, Margen- und Liquiditätsdruck stehen.

Die Zuspitzung entsteht dadurch, dass Technologie nicht mehr nur Effizienzhebel ist, sondern zunehmend zur Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit wird. Wer nicht investiert, riskiert Produktivitätsnachteile, langsamere Prozesse, geringere Transparenz und schwächere Innovationsfähigkeit. Gleichzeitig fehlt vielen Mittelständlern die interne Kapazität, technologische Programme strukturiert umzusetzen. IT-Ressourcen, Datenqualität, Prozessstandardisierung und Change Management werden damit zu kritischen Erfolgsfaktoren.

Neue Wettbewerber

Der Wettbewerbsdruck nimmt zusätzlich durch neue Marktteilnehmer und veränderte Geschäftsmodelle zu. Internationale Anbieter, digitale Plattformen, kapitalstarke Wettbewerber und technologiegetriebene Unternehmen greifen etablierte Marktpositionen an.

Gleichzeitig verändern Kunden ihre Erwartungen hinsichtlich Preis, Geschwindigkeit, Transparenz, Nachhaltigkeit und digitaler Interaktion.

Für den deutschen Mittelstand ist dies besonders relevant, weil viele Unternehmen lange auf Qualität, technische Kompetenz und gewachsene Kundenbeziehungen vertrauen konnten. Diese Stärken bleiben wichtig, reichen aber allein nicht mehr aus. Wenn neue Wettbewerber schneller, digitaler oder kosteneffizienter agieren, geraten traditionelle Geschäftsmodelle unter Druck.

Der Mittelstand muss daher seine Differenzierungslogik schärfen, Geschäftsmodelle weiterentwickeln und operative Exzellenz mit Innovationsfähigkeit verbinden.

63%

der Befragten, halten ihre Prozesse für robust gegenüber externen Störungen.¹

¹ Grundlage der Analyse ist eine Ratingskala von 0 Prozent = „keine Zustimmung“ bis 100 Prozent = „volle Zustimmung“, aus deren Mittelwerten (in Prozent) sich die Bewertung ergibt.

Zuspitzung durch Gleichzeitigkeit und Wechselwirkungen

Die besondere Schärfe der aktuellen Situation entsteht nicht durch einzelne Herausforderungen, sondern durch deren Gleichzeitigkeit. Lieferkettenprobleme erhöhen Bestände und binden Liquidität. Kosteninflation belastet Margen. Nachfragevolatilität verschlechtert Planbarkeit. Fachkräftemangel begrenzt Umsetzungskapazität. Finanzierungsrestriktionen erschweren notwendige Investitionen. Technologischer Wandel erhöht den Handlungsdruck zusätzlich.

Der Technologische Wandel durch bspw. KI wird die meisten mittelständischen Unternehmen nicht „disruptiv“ treffen, vielmehr werden jedoch, die Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit ausbauen, die diese Technologie konsequent nutzen

T. Bock | Partner ING.

Dadurch entsteht ein kumulativer Effekt: Unternehmen müssen gleichzeitig stabilisieren, optimieren und transformieren. Genau darin liegt die zentrale Herausforderung für den deutschen Mittelstand. Es reicht nicht mehr aus, nur kurzfristig Kosten zu senken oder einzelne Prozesse zu verbessern. Erforderlich ist eine integrierte Steuerung von Ergebnis, Liquidität, Kapazitäten, Organisation und strategischer Zukunftsfähigkeit.

Konsequenz für den deutschen Mittelstand

Für mittelständische Unternehmen bedeutet diese Entwicklung eine neue Managementrealität. Die Topline wächst in vielen Fällen nicht mehr verlässlich, während die Bottom Line durch steigende Kosten, volatile Nachfrage und/oder strukturelle

Ineffizienzen unter Druck gerät. Dadurch steigt der Bedarf an Performance Improvement, Restrukturierung und Transformation.

Entscheidend wird die Fähigkeit zur Ambidextrie: Unternehmen müssen kurzfristig operative Stabilität sichern und gleichzeitig langfristig in Zukunftsfähigkeit investieren. Der Mittelstand muss also Kosten senken, Liquidität sichern und Effizienz steigern, ohne Innovation, Technologie und Marktposition zu vernachlässigen.

Wer diese Balance beherrscht, kann die aktuelle Drucksituation nicht nur überstehen, sondern als Ausgangspunkt für eine robustere, wettbewerbsfähigere Unternehmensstruktur nutzen.



Abb 2: Visualisierung der makroökonomischen Herausforderungen des deutschen Mittelstandes

03 | Zwischen Stabilität und Krise - Status Quo des deutschen Mittelstands

Viele der aktuellen makroökonomischen Herausforderungen treffen den deutschen Mittelstand nicht allein aufgrund externer Marktveränderungen so stark. Vielmehr fehlt zahlreichen Unternehmen die organisatorische, technologische und strategische Fähigkeit, mit der zunehmenden Dynamik und Komplexität des Marktumfelds wirksam umzugehen.

15%

der Befragten sehen Ihre Organisation zukünftig strategisch gut aufgestellt.¹

¹Grundlage der Analyse ist eine Ratingskala von 0 Prozent = „keine Zustimmung“ bis 100 Prozent = „volle Zustimmung“, aus deren Mittelwerten (in Prozent) sich die Bewertung ergibt.

Häufig fehlen Unternehmen die Kompetenzen zur resilienten Steuerung globaler Lieferketten, wodurch geopolitische Spannungen, Handelskonflikte oder Rohstoffengpässe unmittelbare Auswirkungen auf Produktion und Lieferfähigkeit entfalten. Gleichzeitig fehlt vielen Organisationen die Fähigkeit, Kostenstrukturen flexibel anzupassen und Effizienzpotenziale konsequent zu realisieren. Insbesondere bei stagnierender oder rückläufiger Umsatzentwicklung entsteht dadurch erheblicher Druck auf die Profitabilität und die Verbesserung der Bottom Line. Darüber hinaus fehlt vielen Unternehmen die Fähigkeit zur systematischen Krisenfrüherkennung sowie zu einem professionellen Risikomanagement. Risiken werden häufig erst dann adressiert, wenn diese bereits operative oder finanzielle Auswirkungen entfalten. Frühindikatoren, Szenarioanalysen und integrierte Steuerungs-

mechanismen sind vielfach nur unzureichend ausgeprägt. In diesem Zusammenhang werden Krisen oftmals ausgesessen, anstatt frühzeitig konsequente Gegenmaßnahmen einzuleiten oder strukturelle Veränderungen aktiv voranzutreiben.

Zusätzlich bestehen in vielen Unternehmen kritische Abhängigkeiten von einzelnen Kunden, Märkten oder Lieferanten. Fehlt die Diversifikation von Umsatz- und Wertschöpfungsstrukturen, können Nachfragerückgänge, Kundenverluste oder Marktveränderungen unmittelbare Auswirkungen auf Auslastung, Liquidität und Ergebnisentwicklung entfalten.

Auch auf strategischer Ebene zeigen sich erhebliche Defizite. Vielen Unternehmen fehlt die Fähigkeit, ihre strategische Ausrichtung kontinuierlich an veränderte Markt-, Technologie- und Wettbewerbsbedingungen anzupassen. Strategien basieren häufig noch auf historisch erfolgreichen Geschäftsmodellen, deren Zukunftsfähigkeit zunehmend eingeschränkt ist. Gleichzeitig fehlen belastbare Zielbilder sowie klare Transformationsroadmaps zur aktiven Weiterentwicklung des Unternehmens.

38%

der Befragten geben an, dass die Krisenreaktionsfähigkeit hoch ist.¹

¹Grundlage der Analyse ist eine Ratingskala von 0 Prozent = „keine Zustimmung“ bis 100 Prozent = „volle Zustimmung“, aus deren Mittelwerten (in Prozent) sich die Bewertung ergibt.

Darüber hinaus fehlen vielen Unternehmen digitale Kompetenzen sowie die Fähigkeit zur datenbasierten Steuerung und schnellen Entscheidungsfindung. Langsame oder unzureichende Entscheidungsgeschwindigkeiten erschweren die Reaktion auf volatile Märkte, steigende Energiepreise oder veränderte Kundenanforderungen erheblich. Entscheidungen werden häufig zu spät, zu dezentral oder ohne ausreichende Transparenz getroffen, wodurch notwendige Anpassungen verzögert werden.

Auch im Bereich der operativen Steuerung bestehen vielfach strukturelle Defizite. Fehlende Transparenz über Kosten-, Prozess- und Performancekennzahlen erschwert die wirksame Steuerung von Produktivität, Effizienz und Ergebnisbeiträgen.

Hinzu kommen ausgeprägtes Silodenken sowie fehlende Governance-Strukturen, wodurch bereichsübergreifende Zusammenarbeit, integrierte Entscheidungsfindung und konsequente Transformation zusätzlich behindert werden.

#12%

der Befragten sind mit der Entscheidungsgeschwindigkeit zufrieden.¹

*Grundlage der Analyse ist eine Ratingskala von 0 Prozent = „keine Zustimmung“ bis 100 Prozent = „volle Zustimmung“, aus deren Mittelwerten (in Prozent) sich die Bewertung ergibt.



STRATEGIEKRISE

Unklare Ausrichtung, fehlende Differenzierung, und Innovationsstau.



ABSATZKRISE

Rückläufige Nachfrage, intensiver Wettbewerb, Preisdruck.



ERTRAGSKRISE

Steigende Kosten und sinkende Erlöse führen zu schwindenden Margen und Gewinnen.

PERFORMANZE-KRISE



Strukturelle Schwächen, geringe Effizienz und mangelnde Qualität & Steuerung belasten die Gesamtleistung

Abb 3: Visualisierung der Krisenstadien

Quellen: CONSULT ING. AG | ¹ 2026 ING. Operations Study - COO Agenda – Herausforderungen und Lösungstrends Juni 2026 | CONSULT ING. | Mittelstand unter Druck

Besonders kritisch ist zudem, dass viele Unternehmen Herausforderungen primär über isolierte Einzelmaßnahmen adressieren, anstatt ganzheitliche Steuerungs- und Transformationsmodelle zu etablieren. Kostenprogramme, Digitalisierung, Restrukturierung oder Organisationsveränderungen erfolgen häufig unabhängig voneinander und entfalten dadurch nur begrenzte nachhaltige Wirkung.

Das Fehlen dieser Fähigkeiten und Kompetenzen führt dazu, dass externe Belastungen nicht mehr wirksam abgefedert werden können und sich operative, strategische sowie finanzielle Probleme gegenseitig verstärken. Aus zunächst einzelnen Herausforderungen entstehen dadurch häufig schleichende Krisenverläufe — beginnend bei strategischen und operativen Schwächen über Ertrags- und Liquiditätsprobleme bis hin zu

existenzgefährdenden Unternehmenskrisen. Insbesondere die Kombination aus stagnierender Topline, steigenden Kosten, fehlender Steuerungsfähigkeit und verzögerter Transformation erhöht das Risiko, dass Unternehmen sukzessive ihre Wettbewerbsfähigkeit verlieren.

Darüber hinaus fehlt vielen Unternehmen die Fähigkeit zur organisationalen Ambidextrie — also die Kompetenz, operative Exzellenz und gleichzeitige Transformation parallel zu steuern. Während kurzfristig Kosten gesenkt, Liquidität gesichert und Effizienz gesteigert werden müssen, erfordern Digitalisierung, Innovation und neue Geschäftsmodelle gleichzeitig langfristige Investitionen, organisatorische Anpassungsfähigkeit und strategische Erneuerung.



33%

der Befragten halten ihre Prozesse für effektiv.¹

*Grundlage der Analyse ist eine Ratingskala von 0 Prozent = „keine Zustimmung“ bis 100 Prozent = „volle Zustimmung“, aus deren Mittelwerten (in Prozent) sich die Bewertung ergibt.



LIQUIDITÄTSKRISE

Liquidität wird knapp, finanzielle Handlungsspielräume schrumpfen.



INSOLVENZREIFE

Zahlungsunfähigkeit droht, Fortbestand des Unternehmens ist gefährdet.

04 | Krisenmechanik - Von Ergebnisdruk zu Insolvenzrisiko

Unternehmenskrisen entstehen im Mittelstand selten plötzlich. Häufig entwickeln sie sich schrittweise: Aus strategischen Schwächen werden Margenprobleme, aus Margenproblemen Liquiditätsengpässe und aus Liquiditätsengpässen schließlich akute Insolvenzrisiken. Gerade deshalb wird der Aufbau einer belastbaren Frühwarnsystematik zu einer zentralen Managementaufgabe. Die Krisenstadien nach IDW S6 bieten hierfür einen geeigneten Orientierungsrahmen, um Risiken frühzeitig zu erkennen und Gegenmaßnahmen strukturiert abzuleiten.

Eine wirksame Frühwarnsystematik verbindet finanzielle, operative und strategische Indikatoren. Dazu zählen Auftrags- ein- gang, Umsatz- entwicklung, Margen, Liquiditäts- reichweite, Working Capital, Bestandsaufbau, Liefertermintreue, Kundenkonzentration, Plan-Ist- Abweichungen sowie Bonitäts- und Ausfallrisiken zentraler Lieferanten. Entscheidend ist, dass diese Kennzahlen nicht isoliert berichtet, sondern regelmäßig bewertet, mit Schwellenwerten versehen und in klare Eskalationsmechanismen überführt werden.

Risikomanagement darf dabei nicht als reine Kontrollfunktion verstanden werden. Es muss Bestandteil der Unternehmenssteuerung sein. Geschäftsführung, Controlling, Einkauf, Vertrieb, Produktion und Finanzen benötigen ein gemeinsames Risikobild, definierte Verantwortlichkeiten und konkrete Maßnahmenpläne. So wird aus Reporting echte Handlungsfähigkeit. Ein IDW-S6-orientiertes Restrukturierungskonzept unterstützt diesen Ansatz,

indem es Krisen- ursachen, Fortführungs- fähigkeit, Maßnahmen und integrierte Planung systematisch miteinander verbindet.



Abb 4: Visualisierung der Dimensionen für Frühwarnsysteme

05 | Hebel und Fähigkeiten für den Mittelstand

Die Bewältigung der aktuellen Herausforderungen des deutschen Mittelstands erfordert mehr als einzelne Optimierungsmaßnahmen oder kurzfristige Kostensenkungsprogramme. Vielmehr müssen Unternehmen verstehen, dass zwischen operativen Hebeln und organisationalen Fähigkeiten grundlegend unterschieden werden muss. Beide Ebenen stehen zwar in engem Zusammenhang, erfüllen jedoch unterschiedliche Funktionen für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens.

Hebel beschreiben konkrete Maßnahmen, Methoden, Technologien oder Instrumente, mit denen Unternehmen gezielt auf Herausforderungen reagieren können. Hierzu zählen beispielsweise Künstliche Intelligenz, Automatisierung, Working Capital Optimization, Lean & Digital, Supplier Management oder Cyber Security. Solche Hebel dienen dazu, Effizienz zu steigern, Prozesse zu verbessern, Kosten zu reduzieren oder operative

Risiken zu minimieren. Sie wirken meist direkt auf einzelne Leistungs- oder Wertschöpfungsbereiche und entfalten häufig kurzfristige oder messbare Effekte.

Fähigkeiten hingegen beschreiben die grundlegende Kompetenz einer Organisation, dauerhaft mit Unsicherheit, Veränderung und Komplexität umzugehen. Dazu zählen insbesondere Resilienz, Transformationsfähigkeit, Innovationsfähigkeit, datenbasierte Steuerung, Entscheidungsfähigkeit oder organisationale Ambidextrie. Diese Fähigkeiten bestimmen, wie wirksam Unternehmen neue Technologien, Maßnahmen oder strategische Veränderungen überhaupt implementieren und nachhaltig nutzen können. Resilienz bedeutet in diesem Zusammenhang nicht nur Widerstandsfähigkeit gegenüber Krisen, sondern ebenso Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit in volatilen Marktumfeldern.



Abb 5: Beispiele von Hebel und Fähigkeiten zur Lösung von Herausforderungen

Hebel

Die im 2026 Trendradar identifizierten Themen sind für mittelständische Unternehmen nicht lediglich technologische oder operative Einzeltrends. Vielmehr adressieren sie zentrale strukturelle Herausforderungen, die unmittelbar über Wettbewerbsfähigkeit, Profitabilität und Zukunftsfähigkeit entscheiden.

Viele Unternehmen stehen heute unter dem Druck stagnierender Märkte, steigender Kosten, zunehmender Regulierung und wachsender Unsicherheit. Dadurch verschiebt sich der Fokus von reinem Wachstum hin zu Resilienz, Effizienz und Transformationsfähigkeit.



Besonders relevant ist Künstliche Intelligenz, da KI zunehmend zum entscheidenden Produktivitäts- und Steuerungshebel wird. Unternehmen können durch KI Prozesse automatisieren, Planungsqualität verbessern, Engpässe frühzeitig erkennen und Entscheidungen datenbasiert beschleunigen. Gleichzeitig verändert KI bestehende Geschäftsmodelle, Wertschöpfungsketten und Wettbewerbsstrukturen grundlegend. Unternehmen, die diese Fähigkeiten nicht aufbauen, riskieren mittel- bis langfristig erhebliche Wettbewerbsnachteile.

Auch Operational Technology Security gewinnt massiv an Bedeutung. Mit zunehmender Digitalisierung und Vernetzung industrieller Anlagen steigt die Verwundbarkeit kritischer Produktions- und Infrastruktursysteme. Cyberangriffe, Produktionsausfälle oder Datenverluste können mittlerweile unmittelbare operative und finanzielle Schäden verursachen. OT-Security entwickelt sich damit von einem IT-Thema zu einer zentralen Management- und Resilienzfrage.

Working Capital Optimization und Cost Reduction gewinnen insbesondere deshalb an Relevanz, weil viele Unternehmen nicht mehr von kontinuierlichem Umsatzwachstum ausgehen können. Wenn die Topline stagniert oder rückläufig ist, entsteht Druck auf die Bottom Line. Unternehmen müssen daher ihre Kapitalbindung reduzieren, Liquidität sichern und Kostenstrukturen deutlich flexibler gestalten. Dies erhöht nicht nur kurzfristig die finanzielle Stabilität, sondern schafft gleichzeitig Spielräume für notwendige Zukunftsinvestitionen.

Lieferantenmanagement, Lokalisierung und resiliente Lieferketten werden vor dem Hintergrund geopolitischer Spannungen, Handelskonflikte und globaler Abhängigkeiten zunehmend strategisch relevant. Unternehmen müssen ihre Liefernetzwerke transparenter, diversifizierter und widerstandsfähiger gestalten, um Produktionsunterbrechungen, Materialengpässe oder starke Preisschwankungen zu vermeiden. Resiliente Lieferketten ermöglichen es Unternehmen, schneller und flexibler auf externe Störungen zu reagieren.

Gleichzeitig gewinnen Bottleneck Management und datenbasierte Steuerung an Bedeutung, da viele Unternehmen weiterhin unter ineffizienten Prozessen, mangelnder Transparenz und langsamen Entscheidungswegen leiden. Datenbasierte Steuerung ermöglicht es, operative Zusammenhänge besser zu verstehen, Engpässe frühzeitig zu identifizieren und Entscheidungen schneller sowie fundierter zu treffen.

 *Es ist nicht zielführend, dass Unternehmen jeden der Hebel gleichzeitig realisieren, vielmehr sollte kontinuierlich validiert werden, welche aktuell den größten Mehrwert liefern* 

T. Bock | Partner ING.

Darüber hinaus werden Themen wie Sustainability, Humanoid Robots, Automation oder New Work zunehmend relevant, weil sich Arbeitsmärkte, regulatorische Anforderungen und gesellschaftliche Erwartungen fundamental verändern.

Der Fachkräftemangel zwingt Unternehmen dazu, stärker zu automatisieren, neue Formen der Zusammenarbeit zu etablieren und Produktivität unabhängiger von personellen Kapazitätsengpässen zu gestalten. Nachhaltigkeit entwickelt sich gleichzeitig von einer regulatorischen Pflicht zu einem Wettbewerbs- und Finanzierungsfaktor, da Kunden, Banken und Investoren zunehmend transparente ESG-Standards erwarten.

In Summe zeigt der Trendradar, dass Unternehmen künftig nicht mehr ausschließlich über einzelne Optimierungsmaßnahmen erfolgreich sein werden. Entscheidend wird vielmehr die Fähigkeit, operative Exzellenz, Resilienz, Digitalisierung, Innovationsfähigkeit und strategische Transformation integriert zu steuern.

Die relevanten Trends adressieren daher nicht nur aktuelle Herausforderungen, sondern definieren die zukünftigen Kernfähigkeiten wettbewerbsfähiger mittelständischer Unternehmen.

OPERATIONS TREND RADAR 2026

Die wichtigsten Trends für zukunftsfähige Unternehmen



Abb 6: Visualisierung des 2026 Operations Trendradars¹

Quellen: CONSULT ING. AG | ¹ 2026 ING. Operations Study - COO Agenda – Herausforderungen und Lösungstrends

Fähigkeiten

Der zunehmende Transformations- und Restrukturierungsdruck im deutschen Mittelstand führt dazu, dass neben klassischen Optimierungsmaßnahmen vor allem organisationale Fähigkeiten zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor werden.

Während Unternehmen in der Vergangenheit häufig primär auf operative Effizienz, Kostensenkung oder technologischen Ausbau fokussiert waren, zeigt sich zunehmend, dass nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit maßgeblich von der Fähigkeit abhängt, mit Unsicherheit, Komplexität und permanentem Wandel wirksam umzugehen. Fähigkeiten wie Resilienz, datenbasierte Steuerung, Transformationsfähigkeit, Innovationsfähigkeit oder organisationale Ambidextrie entwickeln sich damit zu strategischen Kernkompetenzen moderner Unternehmen.

Besonders relevant wird Resilienz. Unternehmen müssen in der Lage sein, externe Schocks wie Lieferkettenstörungen, volatile Märkte, geopolitische Spannungen oder regulatorische Veränderungen frühzeitig zu erkennen, deren Auswirkungen zu bewerten und schnell handlungsfähig zu bleiben. Resilienz bedeutet dabei nicht nur Widerstandsfähigkeit gegenüber Krisen, sondern vor allem Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit. Resiliente Organisationen verfügen über flexible Strukturen, belastbare Entscheidungsmechanismen, transparente Steuerungsmodelle und die Fähigkeit, auch unter Unsicherheit wirksam zu agieren.

Ebenso gewinnt die Fähigkeit zur datenbasierten Steuerung erheblich an Bedeutung. Viele mittelständische Unternehmen leiden weiterhin unter mangelnder Transparenz hinsichtlich Kosten, Prozessen, Auslastung, Risiken oder Ergebnisbeiträgen.

Die Fähigkeit, Daten systematisch zu erfassen, zu integrieren und für Entscheidungen nutzbar zu machen, wird daher zur Voraussetzung für wirksame Steuerung. Ohne datenbasierte Transparenz können weder operative Engpässe noch strategische Fehlentwicklungen frühzeitig erkannt werden.

Darüber hinaus wird Transformationsfähigkeit zunehmend erfolgskritisch. Unternehmen müssen Veränderungen nicht mehr punktuell, sondern dauerhaft bewältigen können. Digitalisierung, künstliche Intelligenz, Nachhaltigkeitsanforderungen oder neue Wettbewerber verändern Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsstrukturen kontinuierlich. Organisationen benötigen daher die Fähigkeit, Veränderungsprozesse strukturiert zu gestalten, Prioritäten konsequent umzusetzen und Mitarbeitende aktiv in Transformationen einzubinden.

Besonders relevant wird in diesem Zusammenhang organisationale Ambidextrie — also die Fähigkeit, operative Exzellenz und gleichzeitige Transformation parallel sicherzustellen. Mittelständische Unternehmen stehen heute vor der Herausforderung, kurzfristig Kosten zu optimieren, Liquidität zu sichern und Effizienz zu steigern, während gleichzeitig Investitionen in Digitalisierung, Innovation und neue Geschäftsmodelle erforderlich werden. Unternehmen, die nur auf Stabilisierung oder ausschließlich auf Innovation setzen, verlieren häufig entweder kurzfristig ihre wirtschaftliche Stabilität oder langfristig ihre Wettbewerbsfähigkeit.

Entscheidend ist dabei, dass solche Fähigkeiten nicht allein auf strategischer Ebene definiert werden dürfen. In vielen Unternehmen bleiben Begriffe wie „Resilienz“, „Agilität“ oder „Transformation“ abstrakte Leitbilder ohne konkrete operative Verankerung. Die eigentliche Herausforderung besteht jedoch darin, diese Fähigkeiten systematisch in allen Elementen des Operating Models zu operationalisieren.



Abb 7: Beispielhafter Prozess zur Verankerung von Fähigkeiten in einer Organisation



Abb 8: Beispielhafte Visualisierung der Fähigkeiten mittelständischer Unternehmen¹

Strategisch müssen Zielbilder, Prioritäten und Transformationsroadmaps definiert werden, die die gewünschten Fähigkeiten konkret adressieren. Auf Prozessebene müssen beispielsweise Entscheidungswege beschleunigt, End-to-End-Prozesse integriert und datenbasierte Steuerungsmechanismen etabliert werden. In der Organisationsstruktur sind klare Verantwortlichkeiten, reduzierte Silos sowie bereichsübergreifende Zusammenarbeit erforderlich. Governance-Modelle müssen Transparenz, Priorisierung und konsequente Steuerung ermöglichen. Gleichzeitig benötigen Unternehmen technologische Plattformen, Datenarchitekturen und digitale Werkzeuge, um Fähigkeiten wie datenbasierte Steuerung oder Resilienz überhaupt wirksam

umzusetzen.

Ergänzend müssen Kompetenzen, Führungsmodelle und Unternehmenskultur gezielt weiterentwickelt werden, damit Mitarbeitende Veränderungen aktiv mittragen und Organisationen lern- sowie anpassungsfähig bleiben.

Erst wenn Fähigkeiten entlang aller Dimensionen des Operating Models verankert werden, entstehen daraus tatsächliche organisatorische Kompetenzen. Andernfalls bleiben sie isolierte Strategiebegriffe ohne nachhaltige Wirkung auf Performance, Resilienz und Wettbewerbsfähigkeit.

06 | Das Zielbild deutscher Mittelstandsunternehmen - Kombination aus notwendigen Fähigkeiten und Lösungen

Ein zukunftsfähiges mittelständisches Unternehmen zeichnet sich dadurch aus, dass es wirtschaftliche Stabilität, strategische Anpassungsfähigkeit und operative Leistungsfähigkeit in einem integrierten Zielbild verbindet.

Dieses Zielbild muss nicht nur beschreiben, wohin sich das Unternehmen entwickeln soll, sondern auch, wie es künftig funktionieren muss. Dafür eignet sich die Struktur eines Target Operating Models, da es Strategie, Geschäftsmodell, Prozesse, Organisation, Governance, Technologie, Daten, Fähigkeiten und Steuerung miteinander verbindet.

1. Strategie: Leitbild des zukunftsfähigen Unternehmens

Im Zentrum des Zielbilds steht eine klare, wirtschaftlich belastbare Strategie. Das Unternehmen definiert, in welchen Märkten, Kundensegmenten und Wertschöpfungsfeldern es künftig wettbewerbsfähig sein will. Dabei reicht es nicht aus, historisch erfolgreiche Geschäftsmodelle fortzuschreiben. Vielmehr muss die Strategie aktiv auf veränderte Rahmenbedingungen wie volatile Nachfrage, steigende Kosten, Fachkräftemangel, geopolitische Risiken, Digitalisierung und Nachhaltigkeitsanforderungen ausgerichtet werden.

Das strategische Zielbild umfasst insbesondere die Fähigkeiten, die das Unternehmen künftig beherrschen muss. Dazu zählen Resilienz, datenbasierte Steuerung, Innovationsfähigkeit, Transformationsfähigkeit, Kundenorientierung, Kollaborationsfähigkeit, Nachhaltigkeitsfähigkeit und organisationale Ambidextrie.

Diese Fähigkeiten bilden den Kern des Leitbilds eines zukunftsfähigen Unternehmens. Das Leitbild muss plausibel zeigen, wie das Unternehmen nach Umsetzung der Maßnahmen wieder nachhaltig

wettbewerbs- und renditefähig wird.

Relevante Trends unterstützen diese strategische Ausrichtung: Künstliche Intelligenz stärkt datenbasierte Entscheidungen und neue Geschäftsmodelle, Sustainability erhöht regulatorische und marktseitige Zukunftsfähigkeit, Localization reduziert geopolitische Abhängigkeiten und Lean & Digital verbindet Effizienzsteigerung mit digitaler Transformation.

2. Geschäftsmodell und Marktpositionierung

Ein wirtschaftlich tragfähiges Zielbild erfordert eine klare Bewertung des bestehenden Geschäftsmodells. Mittelständische Unternehmen müssen analysieren, welche Produkte, Kundengruppen, Regionen und Wertschöpfungsstufen künftig profitable Beiträge leisten.

Kritische Abhängigkeiten von einzelnen Kunden, Lieferanten oder Märkten sind zu reduzieren. Gleichzeitig müssen neue Umsatzquellen, Serviceangebote, digitale Geschäftsmodelle oder margenstärkere Segmente erschlossen werden.

Hier wirken Trends wie Customer Centricity, Digital Services, Logistics as a Service, Circular Economy oder Design to Manufacturing als strategische Hebel. Sie helfen, das Leistungsportfolio stärker am Kundennutzen auszurichten, wiederkehrende Erlösmodelle aufzubauen und Differenzierung jenseits reiner Preiswettbewerbslogik zu schaffen.

3. Prozesse: Effiziente und robuste Wertschöpfung

Auf Prozessebene beschreibt das Zielbild ein Unternehmen mit transparenten, standardisierten und durchgängig gesteuerten End-to-End-Prozessen. Ziel ist eine Wertschöpfung, die gleichzeitig effizient, flexibel und störungsresistent ist. Produktions-, Einkaufs-, Logistik-, Vertriebs- und Finanzprozesse müssen so gestaltet sein, dass Engpässe früh erkannt, Kosten gesenkt, Durchlaufzeiten reduziert und Lieferfähigkeit gesichert werden.

Die Trends Bottleneck Management, Lean & Digital, Process Mining, Automation, Predictive Maintenance und Working Capital Optimization sind zentrale Hebel in dieser Dimension. Sie ermöglichen es, operative Engpässe sichtbar zu machen, Prozessabweichungen zu reduzieren, Kapitalbindung zu senken und Produktivität messbar zu erhöhen. Insbesondere bei stagnierender Topline wird die Fähigkeit zur Prozess- und Kostenexzellenz entscheidend, um die Bottom Line nachhaltig zu verbessern.

4. Organisation: Klare Verantwortlichkeiten und schnelle Entscheidungen

Das Zielbild eines zukunftsfähigen Mittelständlers umfasst eine Organisation mit klaren Rollen, schlanken Entscheidungswegen und bereichsübergreifender Zusammenarbeit. Viele Unternehmen verlieren in Krisen wertvolle Zeit durch Silodenken, unklare Verantwortlichkeiten und langsame Eskalationsmechanismen. Eine moderne Organisation muss daher stärker entlang von Wertströmen, Kundenbedürfnissen und Transformationsprioritäten ausgerichtet werden.

Trends wie New Work, Employee Development, Active Recruitment, Transformation Leadership und Knowledge Management unterstützen den Aufbau dieser Organisationsfähigkeit. Sie helfen, Fachkräfte zu gewinnen, Wissen im Unternehmen zu sichern, Führungskräfte für Veränderung zu befähigen und die Entscheidungsgeschwindigkeit zu erhöhen.

5. Governance und Steuerung: Von Einzelmaßnahmen zum integrierten Steuerungsmodell

Ein zentrales Element des Zielbilds ist eine professionelle Governance. Unternehmen benötigen klare Steuerungslogiken, transparente Kennzahlen, definierte Verantwortlichkeiten und ein konsequentes Maßnahmencontrolling. Gerade in Transformations- und Restrukturierungssituationen reicht es nicht aus, einzelne Kostenmaßnahmen oder Digitalisierungsprojekte zu starten. Entscheidend ist ein integriertes Steuerungsmodell, das Strategie, Maßnahmen, Finanzwirkung, Risiken und operative Umsetzung miteinander verbindet.

Ein solches Zielbild muss durch ein konsistentes Maßnahmenprogramm sowie eine integrierte Unternehmensplanung unterlegt werden. Diese Planung muss zeigen, wie die Maßnahmen auf Ergebnis, Liquidität, Bilanz und Fortführungsfähigkeit wirken.

Relevante Trends sind Performance Management, Risk Hub, Supply Chain Regulation, Data Availability und Operational Technology Security. Sie schaffen die Grundlage für Frühwarnsysteme, Risikotransparenz, regulatorische Sicherheit und eine belastbare Unternehmenssteuerung.

6. Technologie und Daten: Digitale Basis für Steuerung und Skalierung

Technologie ist im Zielbild kein Selbstzweck, sondern Enabler für Effizienz, Transparenz und neue Wertschöpfung. Ein zukunftsfähiges Unternehmen verfügt über eine robuste digitale Architektur, integrierte Datenmodelle, sichere OT- und IT-Systeme sowie skalierbare Plattformen. Daten müssen aus Produktion, Vertrieb, Einkauf, Finanzen und Supply Chain zusammengeführt werden, um Entscheidungen schneller und faktenbasierter treffen zu können.

Hier sind Künstliche Intelligenz, Cloud Computing, Digital Twin und Internet of Things zentrale Trends. Sie ermöglichen automatisierte Entscheidungsunterstützung, vorausschauende Wartung, digitale Simulationen, bessere Kapazitätsplanung und eine resilientere Produktion.

7. Fähigkeiten und Kultur: Operationalisierung statt Strategiefloskel

Die beschriebenen Fähigkeiten dürfen nicht nur in der Strategie formuliert werden. Sie müssen in jedem Element des Operating Models operationalisiert werden. Resilienz entsteht beispielsweise nicht durch ein strategisches Bekenntnis, sondern durch alternative Lieferanten, Szenarioplanung, Frühwarnindikatoren, flexible Kapazitäten und klare Krisenentscheidungsprozesse.

Datenbasierte Steuerung entsteht nicht durch ein Dashboard allein, sondern durch Datenqualität, Verantwortlichkeiten, Entscheidungsroutrinen und Managementdisziplin.

Transformationsfähigkeit entsteht nicht durch Projektlisten, sondern durch Führung, Governance, Ressourcenallokation, Kommunikation und Umsetzungscontrolling.

Das Zielbild muss daher definieren, welche Fähigkeiten in Strategie, Prozessen, Organisation, Governance, Technologie, Daten und Kultur konkret verankert werden. Erst dadurch werden aus abstrakten Leitbegriffen tatsächliche Unternehmenskompetenzen.

8. Wirtschaftliches Zielbild und Fortführungsfähigkeit

Das wirtschaftliche Zielbild eines zukunftsfähigen Mittelständlers zeigt am Ende, wie das Unternehmen nachhaltig ertrags-, liquiditäts- und wettbewerbsfähig wird. Es beschreibt eine Organisation, die profitable Marktsegmente fokussiert, Kostenstrukturen flexibilisiert, Working Capital reduziert, Lieferketten resilienter gestaltet, digitale Technologien produktiv nutzt und strategische Transformation aktiv steuert.

Damit verbindet das Zielbild die Logik eines Target Operating Models mit den Anforderungen eines IDW-S6-konformen Sanierungs- und Zukunftskonzepts. Es zeigt nicht nur, welche Maßnahmen notwendig sind, sondern auch, welche organisatorischen Fähigkeiten aufgebaut werden müssen, damit das Unternehmen dauerhaft handlungsfäh bleibt.

Entscheidend ist die integrierte Umsetzung: Nur wenn Strategie, Operating Model, Trends, Maßnahmen und Finanzwirkung konsistent ineinandergreifen, entsteht ein belastbares Zukunftsbild für den deutschen Mittelstand.



Abb 9: Visualisierung der Elemente eines Target Operating Models für mittelständische Unternehmen

07 | Roadmap für ein zukunftsfähiges Mittelstandsunternehmen

Für mittelständische Industrieunternehmen entscheidet sich der Transformationserfolg nicht an der Anzahl Initiativen, sondern an deren strukturierter Überführung in ein zukunftsfähiges Operating Model. Die Transformation Roadmap verbindet strategische

Zielbilder, priorisierte Use Cases und organisationale Befähigung zu einem schrittweisen Entwicklungspfad. Sie schafft Orientierung, fokussiert Ressourcen und unterstützt den Übergang von punktuellen Maßnahmen zu skalierbarer Wertschöpfung.

1 | Transparenz & Diagnose schaffen

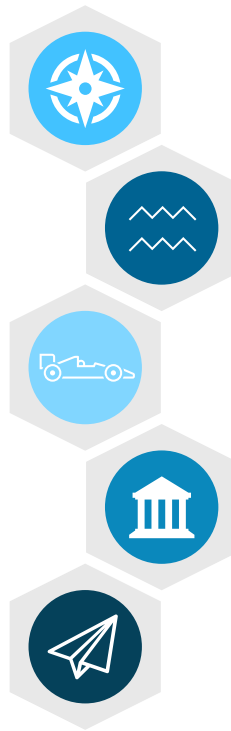
Ergebnis, Liquidität, Working Capital, Auftragseingang, Auslastung, Lieferantenrisiken und Planabweichungen analysieren.

3 | Performance Improvement umsetzen

Kostenstrukturen, Produktivität, Working Capital, Pricing, Supply Chain und Prozessleistung verbessern.

5 | Transformation skalieren und verstetigen

Digitalisierung, Automatisierung, KI, Innovationsfähigkeit und Resilienz dauerhaft im Unternehmen verankern. Transformations-Roadmaps helfen gerade mittelständischen Unternehmen, Wettbewerbsfähigkeit systematisch weiterzuentwickeln



2 | Kurzfristige Stabilisierung sichern

Liquiditätssteuerung, Kostenstopp, Cash-Maßnahmen, Lieferfähigkeit und Krisen-Governance etablieren.

4 | Operating Model ausrichten

Strategie, Prozesse, Organisation, Governance, Daten, Systeme und Fähigkeiten konsistent verbinden.

Abb 10: Visualisierung einer beispielhaften Roadmap für ein zukunftsfähiges Mittelstandsunternehmen

Die Roadmap verdeutlicht: Transformation ist kein singuläres Projekt, sondern ein strukturierter Entwicklungsprozess. Ihr Erfolg hängt davon ab,

strategische Klarheit, organisatorische Anschlussfähigkeit und konsequente Skalierung systematisch miteinander zu verbinden.

08 | Fazit und Call for Action

Der deutsche Mittelstand steht vor einer neuen Managementrealität. Externe Schocks, geopolitische Unsicherheiten, volatile Lieferketten und technologische Umbrüche wirken zunehmend gleichzeitig auf Unternehmen ein. Was früher als temporäre Belastung galt, entwickelt sich heute zu einem strukturellen Anpassungsdruck. Für mittelständische Unternehmen bedeutet dies: Die Fähigkeit, Krisensignale frühzeitig zu erkennen, wirtschaftliche Auswirkungen konsequent zu bewerten und wirksame Gegenmaßnahmen umzusetzen, wird zur zentralen Voraussetzung für Zukunftsfähigkeit.

Die Herausforderung liegt dabei nicht allein in den externen Rahmenbedingungen. Viele Unternehmen verfügen zwar über operative Stärke, Kundennähe und technologische Kompetenz, jedoch fehlt es oft an der notwendigen Transparenz, Steuerungsfähigkeit und organisatorischen Geschwindigkeit. Restrukturierung, Stabilisierung und Transformation dürfen daher nicht mehr länger getrennt voneinander betrachtet werden. Zukunftsfähige Mittelstandsunternehmen müssen beides gleichzeitig beherrschen: Operative Stabilität sichern und parallel die strukturelle Erneuerung vorantreiben. Diese Fähigkeit zur organisatorischen Ambidextrie wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

Um diese Transformation erfolgreich zu gestalten, müssen Geschäftsführungen vier zentrale Handlungsaufträge konsequent umsetzen:

1. **Transparenz schaffen:** Ein aktives Frühwarn- und Risikomanagementsystem implementieren, um ein belastbares Bild über Margen, Liquidität und Risiken zu erhalten und Daten in echte Entscheidungsfähigkeit zu übersetzen.
2. **Konsequente Priorisierung:** Alle Maßnahmen wirtschaftlich bewerten, an konkrete Zielbeiträge koppeln und als integriertes Programm steuern.
3. **Operating Model anpassen:** Ein klares Zielbild definieren, das Strategie, Prozesse, Governance und Daten konsistent verbindet und als Bindeglied zur operativen Umsetzung fungiert.
4. **Effektive Umsetzung:** Klare Verantwortlichkeiten, ein verbindliches Maßnahmencontrolling sowie regelmäßige Management-Routinen etablieren.

Der Call for Action ist eindeutig: Abwarten ist keine Option. Unternehmen, welche die aktuelle Belastung lediglich aussitzen, riskieren eine schleichende Verschlechterung ihrer Marktposition. Geschäftsführungen sollten jetzt einen strukturierten Stabilitäts- und Zukunftsscheck durchführen und ein integriertes Transformationsprogramm aufsetzen. Bestehende Stärken müssen dringend durch Transparenz, konsequentes Risikomanagement und ein zukunftsfähiges Operating Model ergänzt werden. Nur so wird der Mittelstand den aktuellen Druck bewältigen und eine robustere, leistungsfähigere Struktur aufbauen.

#AUTHOR & EDITOR



Tobias Bock

Partner

Head of Performance Improvement,
Restrukturierung & Transformation

Mobile: +49 152 25664930

Mail: tbock@consult-ing.ag



Jakob Emge

Senior Berater

Performance Improvement,
Restrukturierung & Transformation

Mobile: +49 152 25664930

Mail: jemge@consult-ing.ag




#KONTAKT

*CONSULT ING. Dietel Engineers AG
Landsberger Str. 259
D-12623 Berlin*

CONSULT ING. AG ist eine spezialisierte Boutiqueberatung für Performance Improvement, Restrukturierung und Transformation. Das Unternehmen unterstützt seine Kunden bei der Stabilisierung kritischer Situationen, der Steigerung operativer Leistungsfähigkeit sowie der Umsetzung komplexer Veränderungsprogramme.

Der Fokus liegt auf der Verbindung von strategischer Zielsetzung, operativer Exzellenz und konsequenter Umsetzungsorientierung. Dabei kombiniert CONSULT ING. AG analytische Methoden, tiefes Branchenverständnis und praxiserprobte Managementansätze, um nachhaltige und messbare Ergebnisse zu erzielen.

MEHR ERFAHREN >



// **Disclaimer:** Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Ohne spezifische professionelle Beratungsleistung sollten keine Handlungen aufgrund der bereitgestellten Informationen erfolgen. Haftungsansprüche gegen CONSULT ING. Diétel Engineers AG, die durch die Nutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen entstanden sind, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

CONSULT ING.[®]
DIETEL ENGINEERS