

FERNAB DER ZUKUNFTSPROSA

Strategiebasierte Business-Transformation wird zum Überlebensfaktor

Die Turbulenzen der vergangenen Jahre markieren für viele Familienunternehmen einen tiefgreifenden Wendepunkt. Inflation, zunehmende Regulatorik, Fachkräftemangel, Digitalisierung und externes Investoreninteresse stellen langjährig etablierte Geschäftsmodelle auf den Prüfstand. Gerade für Gesellschafter und Geschäftsführer im Mittelstand wird klar: Transformation ist kein optionales Zukunftsthema. Sie ist zur zwingenden unternehmerischen Notwendigkeit geworden. Doch vielen fehlt das strategische Zielbild.

Transformation ohne Strategie ist wie Navigation ohne Kompass und Radar im dichten Nebel. Nur wer ein belastbares Zielbild konkretisiert hat, kann die Organisation zukunftsfähig ausrichten – in Struktur, Kultur und Performance.

Fundament der Transformation

Eine Business-Transformation beginnt nicht mit der Reorganisation einzelner Funktionsbereiche. Sie beginnt mit einer tiefgehenden Auseinandersetzung mit den fundamentalen Fragen unternehmerischer Wertschöpfung: Welche Märkte adressieren wir künftig? Welche Differenzierungsmerkmale sichern unsere Wettbewerbsfähigkeit? Welche Ressourcen und Fähigkeiten müssen wir entwickeln, um relevant zu bleiben? Dabei zeigt sich: Der Mittelstand ist oft strategisch unterversorgt. Während große Konzerne mit Strategieabteilungen und datengetriebenen Steuerungsinstrumenten arbeiten, fehlen im Mittelstand häufig strukturierte Prozesse zur Strategieentwicklung und -aktualisierung. Laut aktueller Studien verfügen nur rund 40 Prozent der mittelständischen Familienunternehmen über ein systematisch implementiertes strategisches Zielbild. Doch gerade dieses gemeinsame Zielbild mit konkreten Handlungsfeldern ist Voraussetzung für eine fokussierte, realisierungsfähige Business-Transformation. Ein solches Zielbild muss mehr leisten als Zukunftspoesie. Es muss ambitioniert und anschlussfähig sein – anschlussfähig an die Identität des Unternehmens, an die Erwartungen der Gesellschafter und an die Realität des Marktes. Strategische Ambition ohne Umsetzungsfähigkeit erzeugt Frustration. Operativer Aktionismus ohne strategischen Unterbau führt in die Irre. Der Weg liegt in der Verbindung beider Sphären, der strategischen Klarheit und der exzellenten Exekutierung.

Antwort auf strukturelle Marktveränderung

Die Treiber des Wandels sind vielschichtig: sinkende Profitabilität durch nicht mehr marktgerechte Produktportfolios, steigende regulatorische Anforderungen, technologische Umbrüche, intensiver Wettbewerb – häufig getrieben durch

internationale Player. Gleichzeitig stehen viele Familienunternehmen vor dem Generationswechsel und damit vor einer tiefgreifenden Frage: Wollen wir das Unternehmen sichern oder weiterentwickeln? Business-Transformation ist grundsätzlich in einem umfassenden, unternehmensweiten Programm zu gestalten, bei dem ausgehend von der Anpassung der Strategie und des Geschäftsmodells das (Target) Operating Modell der Gesamtorganisation strategiekonform ausgerichtet wird. Des

Dr.-Ing. Dirk Artelt

Dr.-Ing. Dirk Artelt ist Managing Partner der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH und verantwortet den Bereich Industriegüter sowie das Competence Center Innovation & New Business. Er veröffentlicht regelmäßig praxisorientierte Studien und Beiträge in Fach- und Branchen-Publikationen und engagiert sich als Referatsleiter Strategie und Organisation im Rahmen des CTO-Forums des Dieselkuratoriums.



Jens Ekopf

Jens Ekopf ist Managing Partner bei der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH und leitet den Bereich Business Performance Improvement. Dabei liegt sein fachlicher Schwerpunkt auf den Themen Strategie & Business Transformation, unternehmensweiten Reorganisations- und Effizienzprogrammen, Post Merger Integration und Carve-Out sowie strategischen Controlling- und Steuerungssystemen. Sein Unternehmensfokus liegt dabei auf familiengeführten Unternehmen.



Weiteren stehen typischerweise auch Handlungsfelder im Bereich Human Resources im Fokus von Transformationsprogrammen mit Schwerpunkten auf die Unternehmenskultur, der -steuerung und Incentivierung und gleichfalls dem Kompetenzgefüge von Schlüsselressourcen. Business-Transformation-Programme umfassen neben der Konzeption die komplette Umsetzung und Verankerung aller erforderlichen Maßnahmen in der Organisation.

Klein-Klein nicht das Maß aller Dinge

Bereichs- und funktionspezifische Optimierungen sind natürlich weiterhin auch angeraten – dies aber bitte stets im Kontext einer eher umfassenden, unternehmensweiten Denkweise. Klein-Klein ist hier nicht das Maß der Dinge, es geht vielmehr um wirklich Veränderungen – eben einer Business Transformation. Jedes Unternehmen muss spezifisch bestimmen, welcher konkreter Transformationsbedarf vorliegt und wie groß die Transformationslücke ist und dann das entsprechende Strategie- und Business Transformation-Programm konzipieren

Performance als strategischer Hebel

Erfolgreiche Business-Transformation basiert auf der Fähigkeit, den eigenen Veränderungsbedarf differenziert zu diagnostizieren. Welcher Teil des Geschäfts ist zukunftsfähig? Welche Wertschöpfungsbausteine müssen neu gedacht werden? Welche Fähigkeiten fehlen, um die künftige Positionierung zu realisieren? Die damit verbundenen, insbesondere finanziellen Zielsetzungen der Transformation auch in Bezug auf Performance, Profitabilität und Wachstum werden über einen Transformation-Business-Case transparent und konsequent nachvollziehbar gemacht. Aus einem präzisen formulierten Zielbild lässt sich ein konsistenter Transformationspfad ableiten. Dieser sollte stets entlang zentraler

Leistungsdimensionen strukturiert werden. Ein bewährter Rahmen besteht aus sechs Elementen:

- Markt- und Vertriebsexzellenz: Die Art und Weise, wie Kundenbedarfe adressiert werden, verändert sich grundlegend. Von der Produktlogik zur Problemlösung – kanalübergreifend, datenbasiert, kundenindividuell.
- Effizienz in den Kernprozessen: Operational Excellence bedeutet heute nicht nur Kostensenkung, sondern Anpassungsfähigkeit und Widerstandskraft entlang der gesamten Wertschöpfung verbunden mit hoher Skalierbarkeit der Gesamtorganisation.
- Finanzielle Steuerungsfähigkeit: Moderne Controlling-Systeme liefern nicht nur Ist-Zahlen, sondern simulieren Zukunft. Sie sind gleichermaßen Frühwarn- und Navigationssystem.
- Innovationsfähigkeit: Transformation verlangt strukturiertes Innovationsmanagement – technologieoffen, marktgetrieben und konsequent priorisiert.
- Digitale Infrastruktur und Datenintelligenz: IT ist kein „Backend“ mehr. Sie ist echter Enabler, Risikofaktor und Wertetreiber in einem.
- Organisation, Führung und Wandel: Die strukturelle und kulturelle Verankerung von Veränderung entscheidet über die Nachhaltigkeit jeder Transformation. Veränderungsfähigkeit aller Ebenen im Unternehmen wird zur Kernkompetenz.

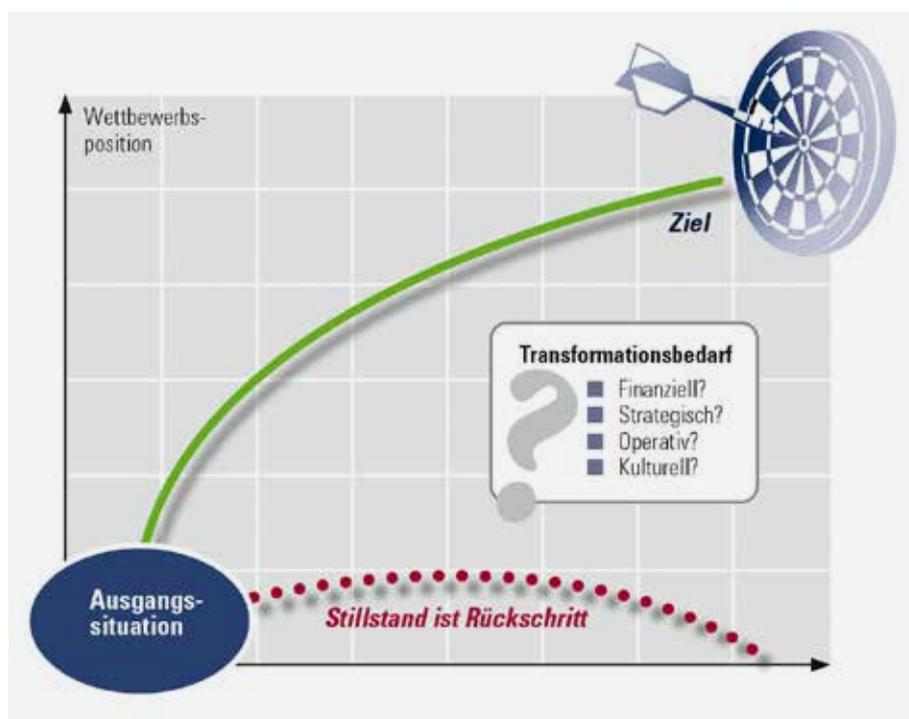
Besondere Bedeutung kommt dabei dem Faktor Mensch zu. Führungskräfte müssen Transformation nicht nur managen, sondern ermöglichen – durch klare Kommunikation, Verlässlichkeit im Wandel und die Bereitschaft, neue Rollenbilder zu leben. Transformation gelingt nicht top-down oder bottom-up. Sie braucht beides: Führung und Mitgestaltung.

Transformation braucht Haltung

In vielen mittelständischen Unternehmen wird heute deutlich: Es geht nicht darum, Bestehendes zu bewahren. Es geht darum, das Wesentliche weiterzuentwickeln. Transformation heißt nicht Traditionsbruch, sondern Verantwortung für die Zukunft. Und Verantwortung verlangt Haltung: Mut, Klarheit, Konsequenz. Die nächste Generation erfolgreicher Familienunternehmen entsteht nicht durch Zufall, sondern durch bewusste strategische Entscheidung und unternehmerischen Willen heute. ■

www.wieselhuber.de

DR.-ING. DIRK ARTELT
UND JENS EKOPF



Business-Transformation braucht immer ein strategisches Zielbild.