



## RESILIENZ FÜR EINEN STARKEN MITTELSTAND

Mit einem Expertenbeitrag von  
**Struktur Management Partner**



## Liebe Leserinnen und Leser,

in Comics ist alles ganz einfach: Wenn es brenzlich wird, erscheint eine Heldin oder ein Held mit außergewöhnlichen Kräften und rettet entweder die Stadt vor dem Bösewicht oder gleich die ganze Welt vor dem Untergang. In der Wirtschaft funktioniert das natürlich nicht ganz so. Doch gerade in unsicheren Zeiten braucht es etwas, das man schon fast als Superkraft bezeichnen könnte: Resilienz.

Die Herausforderungen für KMU nehmen zu: Märkte verändern sich – manchmal sogar über Nacht, Technologien entwickeln sich rasant und Krisen treten häufiger und oft gleichzeitig auf. Für viele Unternehmen bedeutet das, ständig zwischen Stabilität und Veränderung zu balancieren.

Hier hat der Mittelstand einen entscheidenden Vorteil: die Fähigkeit, flexibel zu reagieren und zugleich langfristig zu denken. Resilienz ist dabei kein abstraktes Konzept – sie zeigt sich im Alltag von Unternehmen, in pragmatischen Lösungen, kurzen Entscheidungswegen und einer engen Zusammenarbeit mit den Menschen im Betrieb.

Genau diese unterschiedlichen Dimensionen von Resilienz stehen im Mittelpunkt dieser Ausgabe. Wir werfen einen Blick darauf, wie Unternehmen ihre Widerstandskraft stärken können – organisatorisch, strategisch und kulturell. Welche Rolle spielen Beschäftigte und Führungskräfte? Wie können Unternehmen mit neuen Belastungen umgehen? Und wie gelingt es, auch in transformativen Zeiten handlungsfähig zu bleiben?

Die gute Nachricht: Resilienz ist keine „angeborene“ Fähigkeit. Sie lässt sich entwickeln, stärken und trainieren – Schritt für Schritt.

Vielleicht liegt die wahre „Superkraft“ also gar nicht im Außergewöhnlichen, sondern im Zusammenspiel aus Erfahrung, Lernbereitschaft und Zusammenhalt. Genau daraus entsteht die Stärke, die den Mittelstand seit jeher auszeichnet.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre.

Ihr Jens Nagel



## Management in transformativen Zeiten:

### Wie Unternehmen durch wirksames Umsetzungsmanagement resilient(er) werden und bleiben

In widrigen und volatilen Marktkontexten sind Führungskräfte im Mittelstand heute und zukünftig mehr denn je gefordert, die finanzwirtschaftliche Stabilität sowie die Widerstands- und Zukunftsfähigkeit ihrer Unternehmen sicherzustellen. Eine Schlüsselkompetenz für erfolgreiche Transformationen und ein Merkmal resilienter Unternehmen besteht in einem wirksamen Umsetzungsmanagement. Dieser Beitrag versteht sich als Guidance, wie Führungskräfte diese Umsetzungscompetenz erst aufbauen und dann kontinuierlich weiterentwickeln – als zentralen Erfolgsfaktor für wirksame Transformation und Stärkung der Resilienz.



**Marc-René Faerber** ist Managing Partner bei Struktur Management Partner (SMP), einer auf Turnarounds und Transformationen im Mittelstand spezialisierten Beratung mit Sitz in Köln.

[E-Mail schreiben](#)



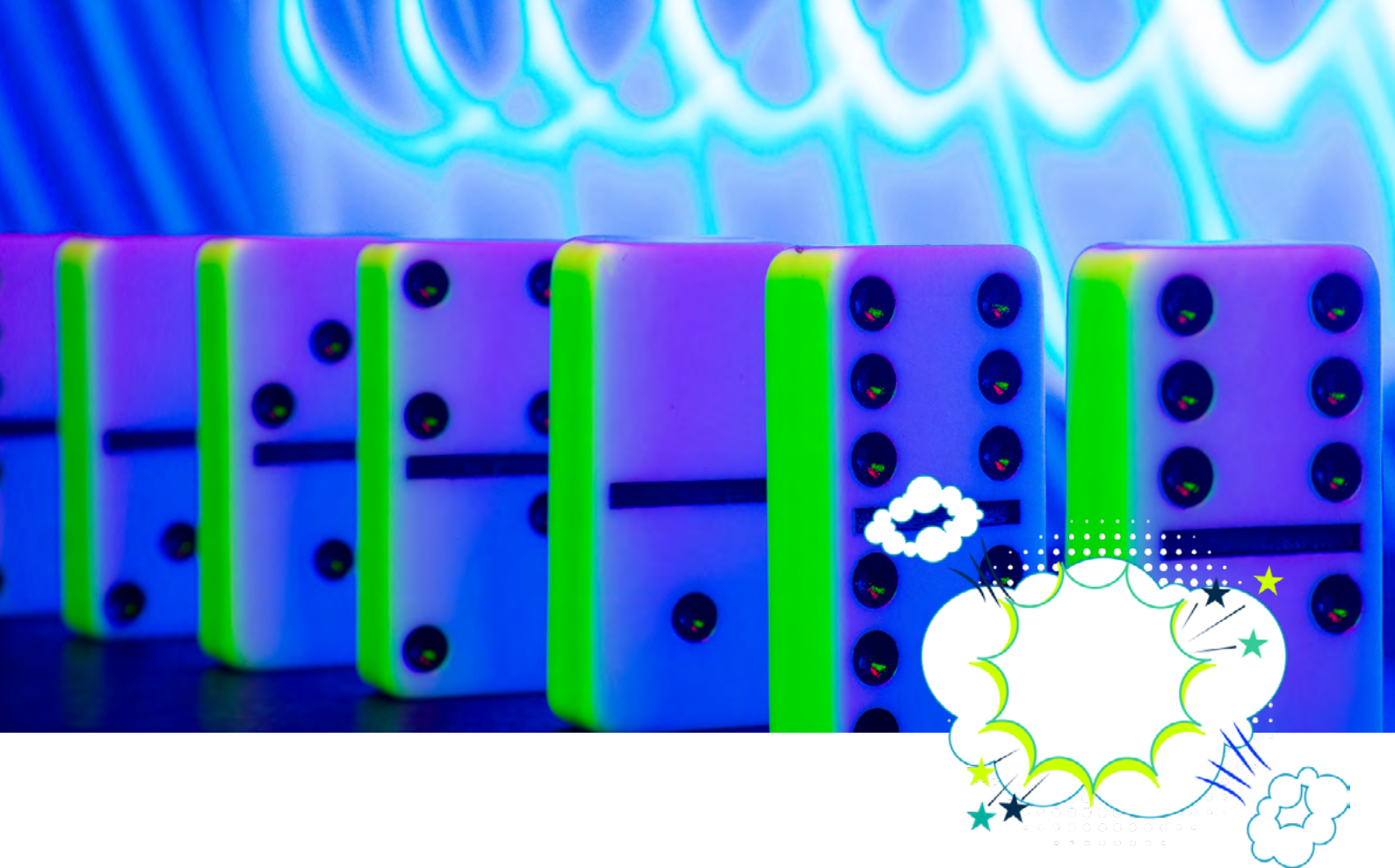
**Dr. Hans-Joachim Grabow** ist Senior Advisor bei SMP und begleitet Unternehmen seit fast 30 Jahren in Fragen des Umbruchs, der Strategie und der Umsetzung. Zudem gibt er seine Erfahrungen als Dozent für Performance- und Transformationsmanagement weiter.

[E-Mail schreiben](#)



**Benjamin Niethammer** ist Principal bei SMP und betreut seit rund 15 Jahren mittelständische Unternehmen in Umbruchsituationen. Zudem entwickelt er in leitender Rolle Methoden zur Optimierung von Umsetzungsinitiativen kontinuierlich weiter.

[E-Mail schreiben](#)



## Transformation und Resilienz in Umbruchphasen

Wir leben in transformativen Zeiten, in denen Führungskräfte in besonderem Maße gefordert sind, die Zukunftsfähigkeit ihrer Unternehmen sicherzustellen. Ein Blick in die gängigen Wirtschaftszeitschriften oder möglicherweise auch nur auf die Entwicklung der Performance und des Umfelds ihres Unternehmens genügen, um die vielfältigen Herausforderungen zu verstehen, vor denen viele Unternehmen des Mittelstands gegenwärtig stehen. Viele, wenn nicht sogar die meisten Unternehmen erfahren aktuell: Aussitzen ist keine Option mehr. Ebenso greifen kosmetische oder einseitige Maßnahmen (z. B. pauschale Kostensenkungen) zu kurz. Es gilt: Innovationen und eine Anpassung des Geschäfts- und Managementmodells mithilfe eines wirksamen Change- und Transformationsmanagements sind Must-haves organisationaler Überlebensfähigkeit – und zur Daueraufgabe geworden.

### Nicht neu – aber aktuell

Resilienz ist kein neues Thema der Unternehmensführung. Seit jeher zählt ein Auf und Ab zwischen Wachstum, Niedergang und Erneuerung – im Sinne von Joseph Schumpeters Idee der „schöpferischen Zerstörung“ – zu den immanenten Gesetzen marktwirtschaftlicher Systeme. Auch in „guten“ Zeiten sind Führungskräfte dazu gezwungen, ihre Unternehmen vorausschauend zu führen und deren Überleben durch ständige Innovationen abzusichern. In „schlechten“ Zeiten wird Resilienz, verstanden als Fähigkeit, widrigen (extern induzierten) Umständen und Ereignissen erfolgreich zu trotzen, erst recht zu einer Schlüsselkompetenz guter Unternehmensführung. Im Kern bedeutet Resilienz für Unternehmen, dass sie die finanzwirtschaftliche Stabilität und ihre Zukunftsfähigkeit auch in Druck- oder Stressphasen aufrechterhalten können und Krisen im Idealfall als Chance zur Erneuerung nutzen. Wem dies gelingt, der geht aus schwierigen Umständen und Umfeldern gestärkt hervor.

Entscheidend für diese Transformationskompetenz und Widerstandsfähigkeit in Umbruchphasen ist es, jene Fähigkeiten zu verstehen und zu entfalten, die resiliente von weniger resilienten Unternehmen unterscheiden. Unser Ansatz umfasst sieben Aspekte und arbeitet mit einer positiven Beschreibung der Fähigkeiten (samt typischer Ausprägungen), die für resiliente Unternehmen charakteristisch sind und sie von weniger resilienten Unternehmen unterscheiden. Diese sieben Fähigkeiten möchten wir im Folgenden näher vorstellen.

## 1. Antizipationsfähigkeit und Entscheidungsstärke

„Warum etwas verändern, wenn es uns gut geht?“ Hier geht es um die Fähigkeit, Veränderungen vorausschauend bzw. frühzeitig zu erkennen, Risiken nüchtern zu analysieren sowie konsequent zu entscheiden und zu handeln, bevor eine Krise entsteht. Insbesondere Unternehmen, die auf eine erfolgreiche Vergangenheit zurückblicken und sich (noch) in einer wirtschaftlich stabilen Lage befinden, neigen dazu, zu wenig vorausschauend zu handeln und frühe Warnsignale entweder zu übersehen oder nicht ernst zu nehmen. Unternehmen, die zögern oder halbherzig handeln, erhöhen die Kosten der Transformation, reduzieren die Aussichten, dass der Wandel gelingt, und riskieren im schlimmsten Fall ihre Existenz.

Was tun resiliente Unternehmen / Dos	Folgen
Frühwarnsignale systematisch erkennen („Man könnte“, „Man sollte“ oder „Man müsste einmal“)	Vorausschauende Erneuerung, Krisenprävention statt Krisenreaktion
Ehrliche Lage- und Risikoanalyse durchführen (Wettbewerbsposition, Nachfrage, finanzwirtschaftlich Lage und Erwartungen, Risikoexposition und -entwicklungen)	Realistische Entscheidungsgrundlage
Szenarien (GuV, Cashflow) regelmäßig risikoorientiert vor Augen führen	Bessere Vorbereitung auf Abschwünge
Externe Trends und interne KPIs kontinuierlich monitoren	Frühes Erkennen von Veränderungen und Gefahren
Zügig entscheiden, zur Not auch auf Basis zumindest hinreichender Erkenntnisse und Einsichten	Höhere Wahrscheinlichkeit von Transformationserfolgen
Offene Kommunikationskultur im Team, periodische Auszeiten für strategische Reflexion	Sense-Making sowie Chancen-Risiko-Sensitivität als Fähigkeit und Führungshaltung

## 2. Konzeptkompetenz und Ambitionen

Konzeptkompetenz bedeutet, Transformation strategisch fundiert und zugleich realistisch zu planen. Resiliente Unternehmen verbinden ambitionierte Ziele mit Machbarkeit und konsistenter Finanzplanung. Gleichzeitig reduzieren sie Risikoexpositionen im Geschäftsmodell (z. B. Klumpenrisiko in Beschaffung und Vertrieb). Dagegen planen und handeln weniger resiliente Unternehmen oft zu spät und zu zögerlich, entwickeln aber dann, wenn sie aktiv werden, allzu große Ambitionen mit wenig realistischen Zielen. Aus dem Best-Case wird dann schnell der Target-Case, der, zumal wenn er extern kommuniziert wird, schnell zu Enttäuschungen führen kann (und mehr). Insbesondere bei Finanzierenden ziehen hohe Planverfehlungen häufig Vertrauensverluste nach sich – mit Blick auf die Führung wie auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

<b>Was tun resiliente Unternehmen / Dos</b>	<b>Folgen</b>
Realistische, ambitionierte Ziele setzen auf Basis ganzheitlicher Performance-Diagnostik	Glaubwürdigkeit intern und extern
Duale Transformation (kurzfristige Effizienzsteigerung plus nachhaltige Entrümpfung und Erneuerung) verfolgen	Kurzfristige Stabilität und langfristiges Wachstum
Klar geteilte Zielvorstellung (inklusive zukünftigem Geschäfts- und Managementmodell) sowie Maßnahmenmix definieren	Strukturierte Umsetzung
Strategie mit belastbarer GuV-, Bilanz- und Cashflow-Planung verknüpfen	Planbarkeit und Transparenz
Finanzierende proaktiv informieren	Vertrauensstabilität

### 3. Priorisierungs- und Impact-Kompetenz

Jeder kennt es aus dem Alltag: Wer zu viele Projekte parallel verfolgt, erreicht wenig. Entsprechend ist eine Organisation, die sich verzettelt, schnell überfordert. Die Priorisierungs- und Impact-Kompetenz beschreibt demnach die konsequente Fokussierung auf Maßnahmen mit hohem Wertbeitrag. Resiliente Unternehmen fallen in ihrer Performance in krisenhaften Kontexten nicht so tief, da sie strikt priorisieren und zuerst Initiativen mit schnellem, messbarem Impact umsetzen.

<b>Was tun resiliente Unternehmen / Dos</b>	<b>Folgen</b>
Projekte frühzeitig und strikt priorisieren	Geringere negative Auswirkungen auf die GuV sowie den Cash-Burn
Mit Quick-Win-Maßnahmen (z. B. Sales-Push, Verbesserung der Working-Capital-Positionen, Kostenmanagement, Pricing, Abschaffung von Symbolen des Überflusses etc.) starten	Schnelle Ergebnis- und Cash-Effekte (hoher Wertbeitrag, schnelle Ergebnisse und hohe Cash-Zuflüsse)
Freigesetzte Mittel in Zukunftspotenziale reinvestieren	Investitionen in Wachstum sowie neue Technologien und Geschäftsfelder
Transformation teilweise selbst finanzieren („Funding the Journey“)	Geringere Abhängigkeit von Kapitalgebern



Dieser Artikel ist erschienen im  
RKW Magazin 1/2026

#### 4. Finanzierungskraft

Finanzierungskraft bezeichnet die Fähigkeit, auch in Krisen finanzwirtschaftlich handlungsfähig zu bleiben: also finanzielle Puffer aufbauen und stabile Beziehungen zu Kapitalgebern pflegen. Weniger resiliente Unternehmen haben dagegen häufig ein schwächeres Wachstum, wenig Liquidität, neutrale oder negative Ergebnisse sowie kaum Eigenkapitalpolster. So werden sie von externen Schocks oder Problemen bei Kundschaft und Absatz eher überrascht und kommunizieren zu spät mit negativen Folgen für den finanzwirtschaftlichen Handlungsspielraum. Vor allem die verspätete Kommunikation ist ein Problem: Nichts löst Vertrauenskrisen schneller aus als unerwartet negative Informationen wie hohe Planabweichungen, plötzliche Verluste oder ein kurzfristig steigender Kapitalbedarf. In diesem Fall drohen sich negative Effekte gegenseitig zu verstärken.

Was tun resiliente Unternehmen / Dos	Folgen
Überdurchschnittliche Eigenkapitalbasis, Cash-Reserven und finanzielle Puffer aufbauen	Handlungs- und Transformationsfähigkeit in Krisenzeiten
Liquiditäts- und Working-Capital-Management optimieren sowie konservative Finanz- und Ausschüttungspolitik verfolgen	Finanzielle Flexibilität und Freiräume
Langfristige Finanzierung von Investitionen	Kurzfristige Verbindlichkeiten minimieren
Aufbau vertrauensvoller Beziehung mit Gesellschafterinnen, Gesellschaftern und Finanzierenden	Belastbare Beziehungen in Krisensituationen

## 5. Umsetzungsdisziplin und Zielerreichung

Diverse Studien zeigen, dass Unternehmen die Komplexität von Umsetzungsvorhaben leicht unterschätzen und ihre Transformationsziele häufig nicht oder völlig unzureichend realisieren. In einer Gemeinschaftsstudie von SMP und der Universität Witten/Herdecke zeigte sich zum Beispiel, dass nur 28 Prozent der mittelständischen Unternehmen auf Zielerreichungsquoten von 70 bis 90 Prozent kommen. Das Gros erreicht lediglich 50 bis 70 Prozent ihrer Ziele. Daher ist es für KMU sehr wichtig, Strategien konsequent in messbare Ergebnisse zu überführen. Resiliente Unternehmen verstehen Umsetzung als erfolgskritische Phase der Transformation und steuern sie systematisch.

Was tun resiliente Unternehmen / Dos	Folgen
Strukturierte Initialisierungsphase durchführen (Realisierungsteam, Organisationsdesign, Aktionsplan, Deadlines, Meilensteine und Messgrößen, Maßnahmen-Controlling, Akzeptanz sowie Praxistauglichkeit sicherstellen)	Signifikant höhere Erfolgsquote
Klare Strukturen (z. B. Lenkungsausschuss, TMO, PMO) und Verantwortlichkeiten definieren	Hohe Verbindlichkeit und Aufmerksamkeit der Führungskräfte
Steuerung der Performance über KPIs und Review-Meetings etablieren	Transparenz und Kurskorrektur
Führung klar über „Was, Warum, Wohin und Wie“ kommunizieren und weitere Führungsebenen früh beteiligen	Hohe Akzeptanz und Nachvollziehbarkeit bei allen Beteiligten

## 6. Verankerung und Multiplikation

Verankerung bedeutet, Transformation als dauerhafte organisatorische Fähigkeit zu etablieren. Resiliente Unternehmen gehen aus krisenhaften Situationen stärker hervor, sie lernen systematisch aus Veränderungen und steigern ihre Zukunftsfähigkeit mit jeder Transformation. Lerneffekte werden systematisch als neue Prozessroutinen in die DNA der Organisation überführt.

Was tun resiliente Unternehmen / Dos	Folgen
Krisen durch duale Transformation (kurzfristige Effizienzsteigerung plus nachhaltige Entrümpelung und Erneuerung strategisch nutzen)	Stärkere Wettbewerbsposition, Performance und multiplikative Ausschöpfung von Zukunftspotenzialen
Erfolge und Misserfolge systematisch auswerten	Iterative Verbesserung und steigende Transformationskompetenz
Methoden in Routinen verankern	Resilienz als nachhaltige Organisationsfähigkeit



## 7. Führungsstärke und Mindset

Viele der bisher beschriebenen Fähigkeiten hängen stark von der inneren Haltung der Unternehmensführung ab, aber auch von den Kommunikations- und Kollaborationsstrukturen des Führungssystems. Die Führung lenkt die Aufmerksamkeit auf die entscheidenden Punkte und vermittelt den Beteiligten das nötige Zutrauen sowie die Überzeugung. In weniger resilienten Unternehmen mangelt es der Führung hingegen oft an Entschlossenheit, Durchhaltevermögen und Zukunftsorientierung. Oder an der Begeisterung dafür, neue Wege zu gehen und neue Märkte zu erschließen. Resiliente Führung hingegen ist entschlossen, adaptiv, kommunikationsstark und schafft eine breite Koalition für Veränderung.

Was tun resiliente Unternehmen / Dos	Folgen
Transformation dauerhaft Aufmerksamkeit widmen trotz Tagesgeschäft	Fokus und Disziplin der Führung gibt Orientierung und motiviert die Führungsmannschaft
Adaptive, lernorientierte Führung leben	Hohe Anpassungsfähigkeit, in dynamischen Prozessen
Transformation vergemeinschaften und breite interne Koalition aufbauen	Breites Verständnis über das Warum, Was und Wie der Transformation
Offen und wertebasiert kommunizieren, Weiterentwicklung der Kommunikations- und Koordinationsstrukturen und -prozesse	Vertrauen und Motivation
Zahlen- und faktenbasiert vorsteuern beziehungsweise steuern	Objektive Entscheidungsqualität

## **Praxis-Anleitung:**

### Wie Sie in drei Schritten Ihre Transformationskompetenz und Resilienz erhöhen können

Transformationskompetenz zu entwickeln und die Resilienz zu stärken, ist keine triviale Aufgabe. Im Gegenteil: Die Erfahrung zeigt, dass Führungskräfte oftmals erst schwierige Unternehmensphasen durchlaufen müssen, um die nötigen Fähigkeiten zu erlernen und durch Erfahrung zu festigen. Wir empfehlen daher, zunächst die aktuelle Transformationskompetenz und Resilienz zu hinterfragen. Dazu ist es ratsam, die folgenden drei Schritte anzugehen, am besten als Gemeinschaftsaufgabe mit dem Team. Unsere Erfahrungen zeigen, dass hierfür bereits ein Workshop von rund drei Stunden Dauer konkrete, hilfreiche Erkenntnisse und Ergebnisse liefern kann.

#### **Schritt 1: Strategische und finanzielle Ausgangslage bewerten**

Zuerst aktuelle Performance und Zukunftserwartungen im Team einschätzen

- Bewertung auf Grundlage von Branchenvergleich (Renditekennzahlen) und Kundenzufriedenheit (z. B. NPS) analysieren
- Auch Markt-, Nachfrage- und Branchentrends berücksichtigen
- Vorhersagen und Szenarien zu zentralen KPIs (Umsatz, EBIT, Cashflow, Working Capital etc.) einbeziehen
- Zum Schluss Gesamtbewertung auf fünfstufiger Skala (-- bis ++) vornehmen

#### **Schritt 2: Resilienzfähigkeiten bewerten**

- Reifegrad der sieben Resilienzfähigkeiten (siehe vorheriges Kapitel) systematisch einschätzen (ebenfalls fünfstufige Skala -- bis ++; bei einer Bewertung von 5 ist der Reifegrad bereits sehr gut bis exzellent ausgeprägt, bei einer Bewertung von 1 bestehen nicht akzeptable Defizite und Schwächen)
- Unterschiedliche Bewertungen der Teilnehmenden als Diskussionsanlass nutzen
- Umsetzungskompetenz (Fähigkeit Nr. 5) ggf. detailliert prüfen (Dreiklang: Strukturen, Menschen, Performance) --> siehe Online-Selbsttest von SMP: Wie gut sind Sie in der Umsetzung Ihrer Strategie?

#### **Schritt 3: Ergebnisse integrieren und Maßnahmen ableiten**

- Ergebnisse der Performance- und Resilienzbewertung (Schritte 1 und 2) im Team gemeinsam analysieren
- Dazu idealerweise Durchschnittswerte der beiden Achsen in einer Matrix positionieren
- Je nach Positionierung in der Matrix ergeben sich unterschiedliche Handlungsnotwendigkeiten, die Orientierung für die künftige Entwicklung Ihres Unternehmens bieten

*Nutzen Sie zur Entwicklung konkreter Maßnahmen zur Verbesserung Ihrer Transformationskompetenz und Resilienz das nachstehende Template (siehe nächste Seite).*

## Transformationskompetenz / Resilienz: Status-Ziel-Action-Template (exemplarische Anwendung)

Ausgangslage		Transformations-/ Resilienzcheck			Ziel- und Actionplan		
Business-performance, Ausblick Status	Fähigkeiten / Prinzipien	Merkmale (Auswahl*)	T-R Score	Leitfragen	T-R Score	Maßnahmen / Projekte	Priorität
			Ist	Was können / müssen wir tun, um...	Ziel	(Beispiele)	ABC
- / o	1. Antizipations- / Entscheidungsstärke	Laufende Früherkennung, Monitoring kritischer Annahmen, Nutzung Forecasting-Szenarien, vorausschauende Entscheidungsfindung*	- / o	... unsere Früherkennung und vorausschauende Entscheidungsprozesse zu verbessern?	+	Aufbau rollierender Forecast-Rechnungen auf Quartalsebene	A
	2. Konzeptkompetenz und Ambitionen	Dualer Transformationsansatz, Full-Performance-Analyse für Top und Bottom Line, kohärente robuste Planungen mit ambitionierten, aber machbaren Zielen*	o	... unsere Konzeptgüte und Ansprüche zu verbessern und robuste Planungen zu entwickeln?	+	—	
	3. Priorisierungs- und Impact-Kompetenz	Verhinderung Performance-Abfall durch priorisierte Umsetzung von Maßnahmen mit hohem Wertbeitrag und schnellem ROI*	-	... unsere priorisierte Umsetzung von Maßnahmen mit hohem Wertbeitrag bzw. schnellem ROI sicherzustellen?	+	Repriorisierung und Ergänzung unseres Maßnahmenprogramms	A
	4. Finanzierungskraft	Konservative Finanzpolitik, Sicherung hinreichender Liquiditäts-, Finanzierungs-, Investitionsspielräume, professionelles Share-/ Stakeholder-Management, z.B. Reporting*	o	... unsere Finanzierung und finanzwirtschaftliche Spielräume zu optimieren?	+	Redesign unseres Finanziererreportings	B
	5. Umsetzungsdisziplin und Zielerreichung	Zielerreichungsquote bei Umsetzung ≥ 80%, Einsatz geeigneter Strukturen und Methoden der Umsetzung (PMO)*	- / o	... eine Zielerreichungsquote ≥ 80% bei der Umsetzung unserer mittel- bis langfristigen Maßnahmen zu erreichen?	+	Einführung monatlicher Reviewmeetings im Managementteam zum Monitoring unserer Umsetzungsfortschritte	A
	6. Verankerung und Multiplikation	Nachhaltige Performanceverbesserung mit starker Marktpositionierung, systematischer Learning Loops zur Erhöhung der Transformationskompetenz, Erschließung weiterer Wertpotenziale*	o	... unsere Lernerfahrungen in der Organisation dauerhaft zu verankern und weitere Potenziale auszuschöpfen?	+	—	
	7. Führungsstärke und Mindset	Transformation als vergemeinschaftete und sinnstiftende Führungsaufgabe via Kommunikation, Koordination, Controlling und adaptiven Lernens, aktives Innovations- und Change-Mgmt., Stärkung des Miteinanders*	o / +	... unsere Kommunikations-/ Führungs-/ Steuerungs-/ Change-Prozesse und -Strukturen zu verbessern, das Miteinander zu stärken?	+	Strategie-Workshop mit dem Führungskreis zur Klärung von Zielen und Maßnahmen unserer Ausrichtung	A

\* Siehe auch weitere Merkmalsbeschreibungen im Text

## Transformationskompetenz / Resilienz: Status-Ziel-Action-Template (Bearbeitungsvorlage)

Ausgangslage	Transformations-/ Resilienzcheck			Ziel- und Actionplan			
Business-performance, Ausblick Status	Fähigkeiten / Prinzipien	Merkmale (Auswahl*)	T-R Score Ist	Leitfragen Was können / müssen wir tun, um...	T-R Score Ziel	Maßnahmen / Projekte (Beispiele)	Priorität ABC
	1. Antizipations- / Entscheidungsstärke	Laufende Früherkennung, Monitoring kritischer Annahmen, Nutzung Forecasting-Szenarien, vorausschauende Entscheidungsfindung*		... unsere Früherkennung und vorausschauende Entscheidungsfindungsprozesse zu verbessern?	+		
	2. Konzeptkompetenz und Ambitionen	Dualer Transformationsansatz, Full-Performance-Analyse für Top und Bottom Line, kohärente robuste Planungen mit ambitionierten, aber machbaren Zielen*		... unsere Konzeptgüte und Ansprüche zu verbessern und robuste Planungen zu entwickeln?	+		
	3. Priorisierungs- und Impact-Kompetenz	Verhinderung Performance-Abfall durch priorisierte Umsetzung von Maßnahmen mit hohem Wertbeitrag und schnellem ROI*		... unsere priorisierte Umsetzung von Maßnahmen mit hohem Wertbeitrag bzw. schnellem ROI sicherzustellen?	+		
	4. Finanzierungskraft	Konservative Finanzpolitik, Sicherung hinreichender Liquiditäts-, Finanzierungs-, Investitionsspielräume, professionelles Share-/ Stakeholder-Management, z.B. Reporting*		... unsere Finanzierung und finanzwirtschaftliche Spielräume zu optimieren?	+		
	5. Umsetzungsdisziplin und Zielerreichung	Zielerreichungsquote bei Umsetzung $\geq 80\%$ , Einsatz geeigneter Strukturen und Methoden der Umsetzung (PMO)*		... eine Zielerreichungsquote $\geq 80\%$ bei der Umsetzung unserer mittel- bis langfristigen Maßnahmen zu erreichen?	+		
	6. Verankerung und Multiplikation	Nachhaltige Performanceverbesserung mit starker Marktpositionierung, systematischer Learning Loops zur Erhöhung der Transformationskompetenz, Erschließung weiterer Wertpotenziale*		... unsere Lernerfahrungen in der Organisation dauerhaft zu verankern und weitere Potenziale auszuschöpfen?	+		
	7. Führungsstärke und Mindset	Transformation als vergemeinschaftete und sinnstiftende Führungsaufgabe via Kommunikation, Koordination, Controlling und adaptiven Lernens, aktives Innovations- und Change-Mgmt., Stärkung des Miteinanders*		... unsere Kommunikations-/ Führungs-/ Steuerungs-/ Change-Prozesse und -Strukturen zu verbessern, das Miteinander zu stärken?	+		

\* Siehe auch weitere Merkmalsbeschreibungen im Text

## Fazit

Das Management von Unternehmen in transformativen Zeiten zählt zweifellos zu den anspruchsvollsten Führungsaufgaben. Das volatile und häufig widrige aktuelle Umfeld fordert Unternehmen des Mittelstands heraus, sich an überraschende, rasch wechselnde Gegebenheiten anzupassen, sich immer wieder neu zu erfinden und zukunftsfähig aufzustellen. Schlüssel hierfür ist, Transformationskompetenz und Resilienz als organisatorische Fähigkeiten zu entwickeln und vor allem zu nutzen. Sie sind Weg und Ziel zugleich. Die Entwicklung dieser Fähigkeiten ist allerdings kein „one-off“, keine Einmalanstrengung, auch kein Sprint, sondern eher ein Marathon in schwierigem Terrain. Betrachten Sie den Aufbau dieser Kompetenzen als Investition in die Zukunftsfähigkeit; geringe Effizienzabstriche sind nur vordergründig Nachteile.

Wir empfehlen Ihnen, die Transformations- und Resilienzfähigkeiten mit Ihrem Team entlang des in diesem Beitrag vorgestellten, insgesamt sieben Kriterien umfassenden Modellrahmens und des dreistufigen Praxis-Checks auf- und auszubauen.

Diese Vorgehensweise bringt viele Vorteile. Die bewusste Weiterentwicklung Ihrer Fähigkeiten, insbesondere der Kompetenz zur wirksamen Umsetzung, wirkt sich positiv auf die ökonomischen Ergebnisse aus und stärkt dadurch das Vertrauen von Share- und Stakeholdern in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Zudem erhöht es die Zuversicht in Ihrem Team, auch in schwierigen Zeiten bestehen zu können. Die Frage ist nämlich nicht, ob Ihr Unternehmen durch die nächste kritische Entwicklung herausgefordert wird, sondern nur, wann. In einer Welt, in der Wandel zum Dauerzustand wird, werden Transformationskompetenz und Resilienz zunehmend zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Dieser Artikel ist erschienen im  
RKW Magazin 1/2026

### Literatur:

**Christensen, C. M., Marx, M. & Stevenson, H. H. (2006):** *The Tools of Cooperation and Change*, Harvard Business Review (October).

**Faerber, M.-R., Grabow, H.-J., Niethammer, B. & Strauß, E. (2023):** *So gelingt Veränderung im Mittelstand*, Harvard Business manager (Januar).

**Faerber, M.-R., Grabow, H.-J., Niethammer, B. & Strauß, E. (2024):** *Von guten Absichten zu messbaren Erfolgen. Wirksames Umsetzungsmanagement im Mittelstand*, Frankfurt: Campus.

**Faerber, M.-R., Grabow, H.-J., Niethammer, B. & Strauß, E. (2025):** *Wir haben da mal was vorbereitet*, Harvard Business manager (März).

**Gleißner, W. (2025):** *Theorie und Praxis des Risikomanagements in Krisen und Transformationen*, in: Gleich, R., Dillenberger, K. L., Grabow, H.-J., Nasic, I. B. & Tolnai, C. (2025):

*Controlling und Management von Transformationen und Turnarounds. Grundlagen, Konzepte, Umsetzung*, Freiburg: Haufe.

**Hamel, G. & Välikangas, L. (2003):** *The Quest for Resilience*, Harvard Business Review (September).

**Heifetz, R., Grashow, A. & Linsky, M. (2009):** *Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*, Boston: Harvard Business Review Press.

**Michailov, G. & Grabow, H.-J. (2025):** *Grundlagen des Transformationsmanagements und der Transformationssteuerung*, in: Gleich, R., Dillenberger, K. L., Grabow, H.-J., Nasic, I. B. & Tolnai, C. (2025): *Controlling und Management von Transformationen und Turnarounds. Grundlagen, Konzepte, Umsetzung*, Freiburg: Haufe.

**Michailov, G., Grabow, H.-J. & Niethammer, B. (2025):** *Der Weg zum ganzheitlichen Turnaround-Konzept, changement!* (Oktober), S. 40–44.

**Michailov, G. & Grabow, H.-J. (2020):** *So bleiben Sie am Leben*, Harvard Business manager (November).

**Nagel, R. & Wimmer, R. (2014):** *Systemische Strategieentwicklung: Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

**Pietersen, W. (2010):** *Strategic Learning: How to Be Smarter Than Your Competition and Turn Key Insights into Competitive Advantage*, Hoboken: Wiley.

**Reeves, M. & Whitaker, K. (2020):** *A Guide to Building a More Resilient Business*, Harvard Business Review (02.07.2020).

**RKW (2020):** *Strategie- und Krisentools – Welche Werkzeuge helfen beim Manövrieren in stürmischen Gewässern?*, RKW Magazin (Ausgabe 4).

**Teece, D. J. (2007):** *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*, Strategic Management Journal, Vol. 28 (13), S. 1319–1350.

**Weick, K. & Sutcliffe, K. (2016):** *Das Unerwartete managen – Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel (3. Auflage).

**Wimmer, R. (2016):** *Führung und Change-Management als Grundlage einer dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit*, in: Roehl, H. & Asselmeyer, H.: *Organisation klug gestalten – Das Handbuch für Organisationsentwicklung und Change Management*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.



Jetzt kostenfreie  
abonnieren: [rkw.link/  
rkwmagazin](https://rkw.link/rkwmagazin)

---

## Über das RKW Magazin

Das RKW Magazin ist eine kostenfreie digitale Publikation des RKW Kompetenzzentrums in Eschborn. Es richtet sich an kleine und mittelständische Unternehmen sowie Start-ups und Wirtschaftsförderungen.

Das RKW Magazin beschäftigt sich mit aktuellen Themen, die sowohl Gründerinnen und Gründer als auch den Mittelstand betreffen und bewegen. In jedem Magazin bieten wir eine Mischung aus Fachbeiträgen, Gastkommentaren, Interviews und Beispielen aus der Unternehmenspraxis und berichten über Neuigkeiten aus dem RKW, von dessen Projekten und aus dem Netzwerk. Dabei möchten wir verschiedene Perspektiven abbilden, sowohl von Unternehmerinnen und Unternehmern, als auch von Sozialpartnerinnen und Sozialpartnern, Politik und Wissenschaft.

Das RKW Magazin wurde 2002 erstmals veröffentlicht. Bis Ende 2024 erschien es viermal jährlich mit einer Auflage von rund 5.500 Exemplaren. Seit 2025 erscheint das RKW Magazin volldigital, interaktiv, crossmedial und mit neuen Features.

---

Diese und alle bisherigen Ausgaben stehen online unter [rkw.link/rkwmagazin](https://rkw.link/rkwmagazin) zum Download bereit.

