Harvard Business manager

Sonderveröffentlichung
aus Heft 11/2026

WAS IHR WOLLT

Was machen erfolgreiche Mittelständler anders? Sie wissen genau, was ihre Kundinnen und Kunden wollen – und halten sich daran.



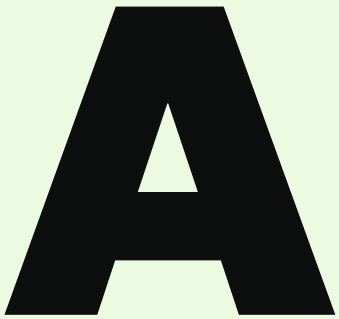
Von Felix Oberholzer-Gee, Georgiy Michailov, Jan Rodig und Philipp Krug

Struktur Management Partner

Was ihr wollt

Was machen erfolgreiche Mittelständler anders? Sie wissen genau, was ihre Kundinnen und Kunden wollen – und halten sich daran.

Von **Felix Oberholzer-Gee, Georgiy Michailov, Jan Rodig** und **Philipp Krug**



Als die Leipziger Verkehrsbetriebe (LVB) 2021 anfingen, ihre Unternehmensstrategie neu zu gestalten, standen sie doppelt unter Druck: Die Covid-19-Pandemie hatte die Fahrgastzahlen um ein Drittel auf gut 100 Millionen sinken lassen und den Umsatz geschrumpft. Zugleich erwartete die Stadt Leipzig als Gesellschafterin einen attraktiveren Nahverkehr und Fortschritte auf dem Weg zur Klimaneutralität.

Dem Management war schnell klar, dass eine neue Strategie nur Erfolg haben konnte, wenn sie alle Bereiche des Unternehmens einbezog: den Einkauf ebenso wie die Personalabteilung, die IT und den Fahrdienst. Für die rund 2600 Beschäftigten war diese koordinierte Zusammenarbeit eine Umstellung, berichtet Marcel Mehlhorn, Bereichsleiter für Unternehmensentwicklung und Digitalstrategie: „Bis dahin hatten viele LVB-Bereiche bereits eigene Teilstrategien, aber von unterschiedlicher Qualität und nicht voll abgestimmt." Teilweise hätten deren Ziele sogar miteinander konkurriert.

Das kommunale Straßenbahn- und Busunternehmen stand damit vor einer Aufgabe, die viele mittelständische Betriebe kennen: Eine Strategie muss nicht nur überzeugend klingen, sondern dem gesamten Unternehmen Orientierung geben - und natürlich in der Praxis bestehen. Doch an diesem Punkt scheitern viele Mittelständler: Allzu häufig bleiben ihre Strategien in den Schubladen liegen, oder der erhoffte Erfolg bleibt aus.

Das führt uns zur Frage: Was braucht es, damit Strategien im Mittelstand ihr Ziel erreichen und das Unternehmen voranbringen? Das haben wir wissenschaftlich untersucht, indem wir 156 CEOs, Geschäftsführerinnen und Strategieexperten online befragt haben (siehe Kasten Seite 44). Aus ihren Antworten ergaben sich drei Erfolgskriterien für Mittelständler.

- Sie orientieren sich strikt daran, Mehrwert für Kunden, Mitarbeitende und Lieferanten zu schaffen.
- Sie brechen die übergeordnete Geschäftsstrategie in Strategien für die einzelnen Fachbereiche herunter.
- Sie beziehen einen größeren Kreis interner wie externer Experten in die Strategieentwicklung ein.

Anlass für unsere Erhebung war die Erkenntnis, dass Strategie in der Managementliteratur zwar eine wichtige Rolle spielt. Sie gilt aber in der Regel als Thema für große, globale Konzerne und wird meist nur in diesem Zusammenhang untersucht. Entsprechend rar sind Daten zu deutschen Mittelständlern mit ihren spezifischen Problemen: knappe Ressourcen, komplexe Eigentümerstrukturen und die Notwendigkeit, schnell zu Ergebnissen zu kommen. Hier wollten wir Abhilfe schaffen - zumal das Umfeld aktuell so dynamisch ist wie seit Jahrzehnten nicht.

Wertorientierung: Was haben wir alle davon?

Jede Strategie muss sich daran messen lassen, ob sie Unternehmen hilft zu prosperieren. Das heißt: Erzielt das Unternehmen mit dieser Strategie einen Gewinn, mit dem es seine Kosten decken, mit dem es investieren und Innovationen anschieben kann? Unsere Studie zeigt: Dieses Ziel erreichen bei Mittelständlern vor allem Strategien mit hoher Wertorientierung. So wiesen von den 156 Unternehmen in unserer Umfrage jene mit wertbasierten Strategien überdurchschnittliche Ebit-Margen auf, also einen besonders hohen Anteil des Gewinns vor Zinsen und Steuern am Umsatz. Die Gewinnlage der jeweiligen Branche hat hingegen nur wenig Einfluss auf diese Zusammenhänge.

Die gute Ertragslage dieser Unternehmen wird von drei Faktoren getrieben.

- Höhere Zahlungsbereitschaft der Kunden.
- Höhere Gehälter für Beschäftigte.
- Attraktivere Preise der Lieferanten.

Kompakt

Das Problem
Strategien deutscher Mittelständler werden in der Regel im kleinen Kreis entwickelt und unterschätzen meist die Mühen der Umsetzung. Deshalb landen sie allzu oft in der Schublade, und der erhoffte Erfolg bleibt aus.

Die Studie
Bei einer Onlineumfrage unter 156 Strategieexperten mittelständischer Unternehmen zeigte sich, dass nur ein Drittel von ihnen in ihrer Strategie explizit den Mehrwert für Kunden, Mitarbeitende und Lieferanten in den Blick nimmt. Doch genau jene Unternehmen erzielen überdurchschnittliche Margen. Und nur 39 Prozent denken daran, Funktionalstrategien einzuführen.

Die Lösung
Um erfolgreich zu sein, sollten Mittelständler auf eine strikte Wertorientierung achten, ihre Strategie auf die einzelnen Funktionsbereiche herunterbrechen und interne Kräfte wie externe Experten stärker einbinden.

„Think value, not profit, and profit will follow.“

Tatsächlich gelingt es nur einem guten Drittel der mittelständischen Unternehmen, einen Mehrwert zu schaffen, der sie vom Wettbewerb abhebt. So gaben in unserer Umfrage gerade einmal 9 Prozent der Befragten an, dass ihre Strategie den marktdifferenzierenden Mehrwert für Kunden, Mitarbeitende und Lieferanten „sehr gut“ herausarbeite. 27 Prozent fanden immerhin, dass dies „gut“ gelinge. Die überwiegende Mehrheit jedoch betrachtet die eigene Strategie dabei nur als „zufriedenstellend“ (41 Prozent) oder sogar als „ausbaufähig“ (22 Prozent).

Das spiegelt unsere Erfahrung mit der Beratung Hunderter Mittelständler bei Transformationen, Strategien und Turnarounds. Und es bestätigt frühere Arbeiten unseres Co-Autors Felix Oberholzer-Gee, in deren Zentrum der Ansatz steht: „Think value, not profit, and profit will follow“ (siehe Harvard Business manager, Oktober 2021).

Die Gründe für diesen Mangel an Mehrwert sind häufig banal. Im Alltag gleichen sich Unternehmen in Strategie und Portfolio häufig einander an. Das Phänomen tritt bei Menschen wie Organisationen auf und wird Isomorphismus genannt (isomorph, Altgriechisch = von gleicher Gestalt). Dahinter können rechtliche Anforderungen stecken, Benchmarking oder eine Orientierung an erfolgreichen Konkurrenten. Das Ergebnis sind nahezu generische Strategien, die einander stark ähneln und früher oder später zu Problemen wie einem ruinösen Preiswettbewerb führen. Doch auch wenn eine Differenzierung gelingt, ist diese aus Sicht der Kunden und Mitarbeitenden nicht automatisch wertstiftend.

Mehr bieten für Kunden

Aber was genau heißt es, „wertorientiert“ zu handeln? Zuerst, dass die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens für Kunden einen so hohen Wert haben, dass auch ihre Zahlungsbereitschaft hoch ist. Diese kann das Unternehmen dann über einen höheren Preis oder eine größere verkaufte Menge abschöpfen.

„Wert“ bezieht sich aber nicht nur auf materielle, finanzielle Aspekte. Er kann auch sozialpsychologischer oder emotionaler Natur sein, etwa wenn der Besitz eines Produkts das eigene Prestige im Freundeskreis erhöht oder das Design dem Käufer einfach Freude bereitet. Berühmte Beispiele wie die designstarken Produkte von Apple, des Kofferherstellers Rimowa und des Luxusuhrmachers A. Lange & Söhne zeigen, wie sehr solche Faktoren die Bindung der Kunden stärken. Für die Produkte zahlen sie Preise, die zum Teil weit über den materiellen Gegenwert hinausreichen.

Beispielhaft für die Wertorientierung von Mittelständlern ist der Industriegasspezialist Dilo, der im bayerischen Babenhausen rund 460 Menschen beschäftigt und einen Umsatz von über 100 Millionen Euro pro Jahr erzielt. Als Geschäftsführer Christian Scheller 2011 seinen Posten antrat, war er schockiert über das riesige Angebot von damals 16.000, heute 17.000 Produkten. Bis er begriff: Erfolgreich ist das Unternehmen nicht trotz, sondern wegen dieser Produktvielfalt. Extrem nah am Kunden zu sein, ist Teil der Strategie. „Tritt ein Kunde mit einem Wunsch an uns heran, sagen wir eigentlich immer: Wir diskutieren das und melden uns wieder“, sagt Scheller. Könne jemand ein Problem nicht selbst lösen, rufe er zuerst bei Dilo an. Zudem sei das Unternehmen fast immer lieferfähig. „Wir haben einen wahnsinnig hohen Lagerbestand. Das nehmen wir aber bewusst in Kauf.“

Mehr bieten für Beschäftigte

Natürlich sind viele mittelständische Unternehmen sehr kostenbewusst. Sie müssen aber aufpassen, dass sie nicht an den falschen Stellen sparen. So wirkten sich in unseren Analysen bessere Löhne und Gehälter positiv auf den Gewinn aus. Dieser Zusammenhang ist auf den ersten Blick überraschend, ja kontraintuitiv. Doch es gibt eine einfache Erklärung: Höher vergütete Beschäftigte tragen besonders viel dazu bei, die Zahlungsbereitschaft der Kunden zu steigern und die Kosten der Wertschöpfung zu senken.

Das hat auch Dilo erkannt und pflegt bewusst ein leistungsförderndes, lebenswertes Arbeitsumfeld. Seinen Beschäftigten bietet das Unternehmen Sport, gute Verpflegung, viel Weiterbildung und Prämien. Als der Stammsitz im Sommer 2024 bei einem Hochwasser überschwemmt worden war, rückten fast alle an und räumten auf. Ein Mitarbeiter, so erzählt Christian Scheller, habe ein riesiges Notstromaggregat samt Sprit mitgebracht. Von einem Kollegen gefragt, ob er das Geld dafür wiederbekomme, habe er gesagt: „Das interessiert mich nicht. Ich habe so viel von Dilo bekommen, jetzt ist Dilo mal dran.“ Er sei nicht nah am Wasser gebaut, betont der Geschäftsführer, „aber da hatte ich Tränen in den Augen“.

Mehr bieten für Lieferanten

Eine zentrale Kostenstellschraube sind die Ausgaben für Bauteile, Vorprodukte, Materialien und Rohstoffe, die Unternehmen von ihren Lieferanten beziehen. Doch wie bringen Mittelständler ihre Zulieferer dazu, bei Preis und Konditionen Zugeständnisse zu machen? Eines ihrer Geheimnisse ist, dass sie über viele Jahre hinweg nachhaltige, vertrauensvolle Beziehungen zu Lieferanten aufbauen.

Über die Studie

Von April bis November 2025 befragten wir online 156 Strategieexperten mittelständischer Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Zudem führten wir etwa 20 vertiefende Interviews.

Rund 70 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer waren Geschäftsführer (davon mehr als die Hälfte CEOs), die restlichen 30 Prozent Personen mit strategischer Verantwortung. Vertreten waren vor allem die Branchen Maschinenbau, Handel, Dienstleistungen, Automotive und verarbeitendes Gewerbe. 60 Prozent der Unternehmen befanden sich in Familienbesitz, 15 Prozent gehörten Finanzinvestoren, 11 Prozent notierten an der Börse. Der Rest gehörte unter anderem Stiftungen oder der öffentlichen Hand.

Um robuste Resultate zu erhalten, haben wir die Daten nach wissenschaftlichen Standards umfangreichen Regressionsanalysen unterzogen. Aus den Angaben der Teilnehmenden etwa zum Ebit, zur Zahlungsbereitschaft der Kunden und zur Kostensituation ergaben sich dabei statistisch signifikante Zusammenhänge, von denen wir hier die wichtigsten vorstellen.

Der global agierende Pharmadienstleister Vetter mit Hauptsitz in Ravensburg versteht die Zusammenarbeit mit seinen Lieferanten als Partnerschaft auf Augenhöhe. Das Familienunternehmen mit rund 7300 Mitarbeitenden füllt die komplexen Wirkstoffe seiner Auftraggeber in Spritzen, Karpulen und Vials ab. Seine Kunden schätzen klare und transparente Absprachen. „Stabilität und Planbarkeit stehen für sie häufig vor Geschwindigkeit“, sagt Johanna Müller, Teamleiterin Corporate Strategy, die derzeit eine neue Unternehmensstrategie entwickelt.

Als eine wichtige Voraussetzung dafür, die hohen Ansprüche zu erfüllen, sieht Vetter Kontinuität und Beständigkeit bei den Kooperationen mit seinen Lieferanten. Die Zusammenarbeit mit ihnen versteht das Unternehmen als Partnerschaft auf Augenhöhe und als langfristig. Dabei operiert Vetter in einem wachsenden Markt. Dass der Umsatz seit Jahren organisch zulegt und 2025 rund 1,3 Milliarden Euro erreichte, sei jedoch vor allem das Ergebnis konsistenter Leistung.

Herunterbrechen: Wie machen wir es für alle passend?

Eine Geschäftsstrategie kann noch so gut klingen, noch so plausibel sein - sie allein reicht nicht aus. Damit sie erfolgreich ist, muss das Management sie von oben nach unten durch das Unternehmen kaskadieren, sprich: konsequent auf die operativen Ebenen herunterbrechen. Unsere Umfrage zeigt, dass es zu überdurchschnittlich hohen Ebit-Margen beiträgt, wenn es auch für einzelne Funktionen wie Marketing und Vertrieb, IT oder Personal explizite Strategien gibt. Und wenn alles so orchestriert ist, dass die Bausteine ein stimmiges Ganzes ergeben.

Solche Unternehmen sind allerdings die Ausnahme. Zwar hatten 80 Prozent der von uns befragten Mittelständler eine eindeutig formulierte Geschäftsstrategie. Doch nur 39 Prozent verfügten auch über klare Funktionalstrategien. 38 Prozent hatten Digitalstrategien, 17 Prozent eine KI-Strategie und 14 Prozent eine Datenstrategie.

Immer wieder beobachten wir in Unternehmen eine gewisse Entkopplung zwischen dem, was die Führungsebene plant, und der Reaktion der Fachbereiche. Funktionalstrategien können dem entgegenwirken. Sie orientieren sich an der Frage: Was muss in den Fachbereichen des Unternehmens geschehen, damit sich die allgemeine Geschäftsstrategie erfolgreich umsetzen lässt? Hier empfiehlt es sich, klare Verantwortlichkeiten festzulegen und das Handeln der Fachbereiche so aufeinander abzustimmen, dass sie auf die Geschäftsstrategie einzahlen.

Schauen wir uns noch einmal unser Beispiel vom Anfang an. Bei den Leipziger Verkehrsbetrieben erteilte die Geschäftsführung einem kleinen Team den Auftrag, gemeinsam mit den Bereichsleitungen den Wandel zu gestalten. So sollten die Ziele des Gesamtunternehmens - unter anderem höhere Fahrgastzahlen und Klimaneutralität - in jede Funktionalstrategie eingebettet werden. In diesen Gesprächen legte das Team jeweils rund ein Dutzend Maßnahmen fest.

Ein Project Management Office (PMO) trackte den Fortschritt dieser Maßnahmen, um bei Bedarf nachzusteuern und neue Maßnahmen abzuleiten. Es erwies sich als wichtiges Steuerungsinstrument für das Topmanagement und als zentraler Erfolgsfaktor. „Heute ist das PMO für alle Projekte im Unternehmen die zentrale Anlaufstelle“, berichtet Chefstratege Marcel Mehlhorn. Parallel intensivierte das Topmanagement, das bewusst alle rund 2600 Beschäftigten beteiligen wollte, seine interne Kommunikation. „Die Mitarbeitenden sollten verstehen: Wie können wir helfen - egal ob in der Werkstatt, im Fahrdienst, in der Buchhaltung oder in kundennahen Bereichen -, die Unternehmensstrategie erfolgreich umzusetzen und zu wachsen?“

Natürlich führten die Veränderungen anfangs zu Diskussionen und Konflikten, etwa zur Frage, wie oft die Bereiche über ihre Fortschritte Bericht erstatten sollten. Doch das meiste pendelte sich ein. Mit dem Ende der Pandemiemaßnahmen und durch ein besseres Fahrplanangebot legten die Fahrgastzahlen deutlich zu: auf 171 Millionen Menschen im Jahr 2025, den besten Wert seit den 90er-Jahren.

Heute gibt es bei den LVB statt 13 Unternehmensbereichen nur noch 9, die entlang der Wertschöpfung gestaltet und

flexibler sind. Zudem prüft das Unternehmen, einige Aufgaben künftig am Markt einzukaufen. Anders gesagt: Die LVB passen ihr Operating Model an die Strategie an. Dies schafft die Voraussetzungen, um mittels Digitalisierung und KI noch effizienter und produktiver zu werden. Nach Erfahrung der Autoren ist das ein wichtiger Schritt, den Unternehmen noch häufig unterschätzen.

Mittelständler haben bei der Umsetzung ihrer Strategie über das gesamte Unternehmen hinweg noch ein weiteres Problem: Anders als bei Konzernen sind ihre Ressourcen stark begrenzt. Das musste auch der Schokoladenhersteller Ritter Sport mit Sitz im schwäbischen Waldenbuch erkennen. Als das Unternehmen 2015 bei der Erarbeitung seiner Strategie „Schokolade 2025“ zahlreiche Mitarbeitende um strategierelevante Ideen bat, kamen zunächst viele Vorschläge zusammen. Doch bald bemerkte der Vorstand, dass es illusorisch war, parallel mehrere große Projekte anzugehen. Das Unternehmen hatte zu wenige Leute, für manche Aufgaben auch nicht die richtigen, erinnert sich Andreas Ronken, von 2015 bis Mai 2026 CEO des Unternehmens. Zudem fehlte es am Know-how, an einer Instanz zur Projektsteuerung und einem System zur Fortschrittskontrolle.

Zwar gelang es Ritter Sport, die Defizite zu beheben und wichtige Ziele zu erreichen. Zuletzt erzielte der Mittelständler 712 Millionen Euro Jahresumsatz. Trotzdem ist Ronken in der Rückschau unzufrieden: „Mit den Strukturen von heute hätten wir vieles in der Hälfte der Zeit geschafft.“ Die meisten Mittelständler wüssten durchaus, was strategisch zu tun sei, versichert er. Nur sei in den Unternehmen das Gros der Menschen eben stark operativ tätig.

Wer begrenzte Ressourcen hat, muss die richtigen Prioritäten setzen. Ein Werkzeug, das sehr hilfreich sein kann, ist der sogenannte Nordstern – ein gut durchdachtes, zu den eigenen Traditionen und Kernstärken passendes Zielbild. Aus unserer Beratungspraxis und aus Gesprächen mit Teilnehmern unserer Studie wissen wir, dass das Konzept des Nordsterns im Strategieprozess wertvolle Orientierung bietet. Er hilft zu erkennen, welche Schlachten das Unternehmen unbedingt gewinnen muss, wie es seine Kräfte am besten einteilt und welche Maßnahmen Priorität haben. Kurz: Er schafft Klarheit.

Auch später in der Umsetzung kann ein Nordstern immer wieder als Fixpunkt dienen, der allen die Richtung weist. Steht eine Weichenstellung an oder ist eine wichtige Entscheidung zu treffen, sollte jede Führungskraft wissen: Wo wollen wir mit unserem Unternehmen künftig stehen? Welche Schritte sind dafür nötig?

Unorthodox, aber hilfreich kann es auch sein, früh „Nicht-Ziele“ zu formulieren – also das, was man *nicht* erreichen möchte – und so manche Debatten direkt abzuräumen. Gerade für Mittelständler ist es wichtig, sich nicht zu verzetteln. Was zählt, ist Fokus, Fokus, Fokus.

Formulieren Sie früh „Nicht-Ziele“ – also das, was Sie ohnehin nicht erreichen können.

Einbeziehen: Wie beteiligen wir möglichst viele?

Geschäftsführungen sollten neue Strategien nicht in geschlossener Runde entwerfen, sondern möglichst viele interne Kräfte und externe Experten einbeziehen. So ergaben unsere Analysen, dass sich eine Beteiligung breiterer Kreise bei der Entwicklung einer Strategie positiv darauf auswirkt, wie gut deren Operationalisierung und Umsetzung später gelingen. Dabei ist entscheidend, die gesamte Geschäftsleitung und die operative Ebene einzubeziehen. Im Fall der Operationalisierung gilt dies zudem für Bereichs- und Abteilungsleiter. (Teamleiter, Aufsichtsrat und Beirat spielten hingegen keine spürbare Rolle.)

Erwartungsgemäß war das Topmanagement in 97 Prozent der befragten Unternehmen an der Entwicklung der Strategie beteiligt; in 80 Prozent waren auch die Bereichsleiter einbezogen. Andere Hierarchieebenen spielten seltener eine Rolle: In 46 Prozent diskutierten Aufsichts- und Beiräte mit über die Strategie, in 26 Prozent Teamleitungen und in 11 Prozent die operative Ebene, also Beschäftigte ohne Führungsfunktion.

Auch wir erleben in unserer Beratungsarbeit immer wieder: Wer viele intern Beteiligte bereits in der Konzeptphase hinzuzieht, sorgt früh für Commitment, stärkt Motivation und Kommunikation. Dies wiederum erhöht die Erfolgsaussichten merklich. Das ist der Kern des Open-Strategy-Ansatzes, der Unternehmen seit einigen Jahren ermuntert, Strategien nicht mehr – wie lange üblich – allein von der Führungsriege im kleinen Kreis entwickeln zu lassen.

„Open Strategy bedeutet zwar: Sie müssen viele Leute integrieren, viele Workshops machen. Deshalb dauert die Entwicklung der Strategie länger“, erklärt Andreas Ronken, ehemaliger CEO von Ritter Sport. „Die Zeit holen Sie später aber wieder rein, da Sie dann so gut wie keine Überzeugungsarbeit mehr leisten müssen.“ Mehr als 60 Beschäftigte hätten die jüngste Strategie des Schokoladenherstellers mitentwickelt. Das sei zum Teil mühsam gewesen, zahle sich aber noch bis in die jüngste Gegenwart aus.

Auch die Beteiligung externer Experten und Beraterinnen ist sinnvoll für den Strategieprozess. 20 Prozent der Unternehmen in unserer Umfrage haben dies bereits beherzigt. Eine solche Outside-in-Perspektive kann dabei helfen, interne Einschätzungen zu validieren, anzupassen oder neue Einsichten zu gewinnen. So könnten Mittelständler Experten wie Fraunhofer-Institute, Lehrstühle oder Marktforscher mit Gutachten zu klar umrissenen Fragen beauftragen, etwa zu technologischen Trends oder zur Branchenentwicklung.

Oder sie binden externe Personen direkt in den Prozess der Strategieentwicklung ein. Ritter Sport beispielsweise bat rund 100 Externe um Mithilfe, darunter Händler, Lieferanten und Professoren. Ihre Perspektiven machten dem Mittelständler bewusst, dass China nicht nur die Heimat potenzieller Konkurrenten ist, sondern auch ein riesiger Markt für Süßwaren. Heute ist der Schokoladenhersteller mit 15 Beschäftigten in China vertreten.

Fazit

Unsere Studie zeigt: Eine Strategie ist vor allem dann tragfähig, wenn sie für Kunden, Beschäftigte und Lieferanten erkennbaren Wert schafft - durch Leistungen, für die Kunden mehr zahlen, durch gute Vergütung und verlässliche Lieferantenbeziehungen.

Darin liegt die Chance für mittelständische Unternehmen: Ihre begrenzten Ressourcen zwingen sie, genauer zu definieren, wofür sie stehen und worauf sie verzichten wollen. So lernen sie, Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die aus Sicht ihrer Kunden einen hohen Wert bieten. Eine konsequente Operationalisierung mittels Funktionalstrategien hilft, die Pläne erfolgreich umzusetzen. Wenn sie ihre Beschäftigten und externe Partner früh einbinden, können Mittelständler neue Perspektiven gewinnen und die Wahrscheinlichkeit dafür erhöhen, dass aus einer abstrakten Strategie gemeinsames Handeln wird. ■ **© HBm 2026**

Autoren

Felix Oberholzer-Gee
ist Professor an der Harvard Business School. Er forscht zu Unternehmensstrategie, Wettbewerbsfähigkeit und digitalen Technologien. Sein Buch „Better, Simpler Strategy“ (2021, überarbeitete deutsche Ausgabe 2025) war ein internationaler Bestseller.

Georgiy Michailov
ist Managing Partner bei Struktur Management Partner (SMP), einer Transformationsberatung, die auf Umbruchphasen und den gehobenen deutschen Mittelstand spezialisiert ist. Er ist Dozent und Host des Podcasts „SMP LeaderTalks“.

Jan Rodig
ist Partner bei SMP und dort verantwortlich für das Kompetenzfeld Strategy & Digital/AI. Zuvor war CEO eines von ihm gegründeten IT-Dienstleistungsunternehmens. Er ist Dozent an verschiedenen Hochschulen, etwa der TU München und der IESE Business School.

Philipp Krug
ist Manager bei SMP mit Fokus auf Strategieentwicklung, Turnaround und (digitale) Wertsteigerung.