

Vom Umbruch zum Aufbruch – Wie der Mittelstand Transformation erfolgreich meistert

von Thomas Brugger, Ariane Hager und Anne Bernemann

Einleitung

Der deutsche Mittelstand steht an einem Wendepunkt. Globale Märkte, technologische Umbrüche, Fachkräftemangel und der steigende Druck zur Digitalisierung fordern ein Umdenken – nicht irgendwann, sondern jetzt. Transformation ist längst kein abstraktes Zukunftsthema mehr, sondern eine konkrete Notwendigkeit: Wer heute nicht handelt, riskiert morgen seine Wettbewerbsfähigkeit.

Transformation im Mittelstand

Doch gerade für mittelständische Unternehmen ist dieser Wandel besonders herausfordernd. Sie sind geprägt von gewachsenen Strukturen, starken Unternehmenskulturen und oft begrenzten Ressourcen. Transformation im Mittelstand bedeutet deshalb: Veränderungen auf den Weg bringen, ohne die Identität zu verlieren. Prozesse modernisieren, ohne das Team zu überfordern. Und Entscheidungen treffen, ohne die operative Stabilität zu gefährden.

Aus einer Vielzahl von komplexen Transformationsvorhaben greifen wir in diesem Whitepaper das Beispiel der Lothar GmbH auf. In dem Norddeutschen Traditions-Unternehmen haben wir einen umfassenden Wandel gestaltet und begleiten ihn kontinuierlich. Dabei haben wir erlebt, wie herausfordernd, aber auch wie erfolgreich Transformation sein kann – wenn sie richtig angegangen wird.

Im Mittelpunkt des Erfolgs standen **vier zentrale Faktoren**, die sich in der Praxis als besonders wirksam erwiesen haben:

1

Externe Begleitung, die Sicherheit und Know-how in jeder Phase schafft

2

Ein flexibles Leistungsportfolio des Transformationsberaters, das punktgenau auf die Bedürfnisse abgestimmt ist

3

Eine starke Einbindung und Befähigung der Mitarbeitenden durch die Berater:innen

4

Präzise, glaubwürdige Führung auf oberster Ebene

Diese vier Elemente haben den Unterschied gemacht – nicht als isolierte Maßnahmen, sondern im Zusammenspiel. Sie sind der Schlüssel zu einer Transformation, die nicht nur Projekte abschließt, sondern Unternehmen wirklich verändert. In diesem Whitepaper zeigen wir Ihnen, wie genau diese Erfolgsfaktoren in der Praxis wirken – und wie Sie sie gezielt für Ihr eigenes Unternehmen nutzen können.

Dabei orientieren wir uns an unserem mgm Flow Modell: Einem ganzheitlichen Ansatz, der Marktbedürfnisse, Strategie, Teamkoordination und Kundennutzen vereint. So schaffen wir Sicherheit, stimmen Maßnahmen auf individuelle Bedarfe ab und binden Mitarbeiter sowie Entscheider aktiv ein.

Externe Begleitung – Sicherheit und Expertise im Wandel

Veränderung erzeugt häufig Unsicherheit. Eine **passgenaue externe Begleitung** wirkt dem entgegen. Externe Berater:innen und Interim-Manager:innen bringen erfahrenes Projektmanagement und Change-Management-Know-how ein. Sie agieren „hands-on“ als Coaches, die Mitarbeitende von Beginn an einbinden. Studien zeigen: 32 % der Unternehmen setzen Interim-Manager:innen für das Change-Management großer Transformationsvorhaben ein, weil so Planbarkeit und Know-how sichergestellt werden. Durch diese Mittelstandsorientierung schmelzen Widerstände: Die Belegschaft erhält Orientierung, und Entscheider gewinnen Luft, sich ganz auf die Vision und Strategie zu konzentrieren. In unserem Lothar-Projekt hat die externe Begleitung maßgeblich dazu beigetragen, dass alle Beteiligten routiniert durch den Wandel geführt wurden – von der ersten Analyse bis zur konkreten Umsetzung.

Flexibles Portfolio – die richtigen Interventionen zur richtigen Zeit

Jedes Transformationsprojekt ist anders. Deshalb setzen wir auf ein **flexibles Leistungsportfolio**. Anstatt Einheitswerkzeuge einzusetzen, entwickeln wir individuelle Lösungen für jede Herausforderung. Unser mgm Flow Modell betont passgenaue Ansätze (Abb. 1, Seite 6), die nahtlos an Ihre bestehenden Abläufe anschließen. So brauchten wir bei Lothar zur richtigen Zeit zum Beispiel gezielte **IT-Security-Maßnahmen** (als technische Basis), **transparente Change-Kommunikation** (um alle auf dem Laufenden zu halten), individuelles **Mitarbeitenden-Coaching** (um Kompetenzen zu stärken) und optimiertes **Prozessmanagement** (für effiziente Abläufe). Durch diese punktgenaue Unterstützung wurde jedes Modul genau dann aktiv, wenn es gebraucht wurde – das sparte Zeit und Ressourcen und erzeugte Vertrauen in die Veränderung. Wie eine flexible Werkzeugkiste statt starrer Methodik hat unser Ansatz sich bewährt, um genau die richtige Intervention bereitzustellen, ohne das Unternehmen zu überfordern.



Mitarbeitende stärken und einbinden

Veränderung gelingt nur, wenn alle mitgenommen werden. Deshalb haben wir die **Mitarbeitenden aktiv eingebunden** und gestärkt. Kommunikation und Schulung waren hierbei Schlüsselemente. Studien belegen: Nur etwa 11 % der Beschäftigten erleben Transformationsprozesse derzeit als gemeinschaftlichen Wandel mit Beteiligung von Mitarbeitern und Führung. Entsprechend war ein zentrales Ziel bei Lothar, gemeinsam mit den Teams neue Methoden zu erarbeiten und **Feedback-Loops** zu schaffen. Berater:innen unterstützten die Führungskräfte dabei, Schritt für Schritt Erfolgserlebnisse für die Mitarbeitenden zu schaffen und sie nicht ins Unbekannte zu stoßen. In jeder Phase stand für uns das klare Signal: **Ihre Ideen und Sorgen sind wichtig**. Ein offener Dialog über Zielsetzung und Fortschritte erhöhte die Akzeptanz. Wie eine YouGov-Studie zeigt, gelingt „Digitalisierung nur, wenn alle Menschen mitgenommen werden“. Durch transparente Kommunikation, regelmäßige Workshops und Präsenz-Coaching haben wir die Belegschaft befähigt, aktiv mitzugestalten. Ergebnis: Statt passiver Betroffener wurden die Mitarbeiter:innen zu Gestaltern, und ihre wachsende Akzeptanz war ein wichtiger Motor für den Projekterfolg.

Management & Führung – Präsenz und Vorbildfunktion

Den Wandel treiben die Entscheider:innen selbst voran. **Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle**: Durch ihr klares Commitment und Vorbildvertrauen entsteht Orientierung und Sicherheitsgefühl. Kurz gesagt: Erfolgreiche Transformation hängt von engagierter Führung ab. Deshalb waren im Lothar-Projekt die Geschäftsführer von Anfang an regelmäßig präsent, nahmen an Workshops teil und gaben Feedback. Authentisches Vorbildverhalten ist dabei entscheidend: Führung muss integer, glaubwürdig und berechenbar sein. Nur wenn **Worte und Taten übereinstimmen**, gewinnen Mitarbeiter:innen Vertrauen. So zeigten die Entscheider:innen bei Lothar nicht nur, dass sie den Wandel ernst nehmen, sondern auch, dass sie dessen Nutzen teilen und getreu des Grundsatzes “Tell me, show me, teach me, support me” vorleben.

Dieses sichtbare Engagement ermöglichte klare Prioritätensetzung und motivierte das gesamte Team. Denn nur wer als Führungskraft selbst aktiv handelt und Verantwortung übernimmt, kann dem Rest des Unternehmens Richtung und Vertrauen geben – gerade in unruhigen Zeiten unverzichtbare Voraussetzungen für erfolgreiche Veränderungen.

Unser Beratungsrahmen: Das mgm Flow Modell

Diese vier Erfolgsfaktoren spiegeln die zentrale Logik unseres mgm Flow Modells wider – eines strukturierten Ansatzes, der Transformation ganzheitlich auf fünf ineinandergreifenden Ebenen denkt und umsetzt.

- ⊕ **Bedarfe:** Aufnahme von Marktpulsen und Kundenwünschen zu Beginn. Hier definieren wir aus den externen Entwicklungen und Bedürfnissen heraus die Leitplanken für die gesamte Transformation.
- ⊕ **Strategie:** Festlegung der übergeordneten Ziele und Roadmaps. Die Führungsebene schafft klare Prioritäten und definiert den strategischen Rahmen, damit nachfolgende Ebenen wissen, wohin die Reise geht.
- ⊕ **Koordination:** Optimierung der Zusammenarbeit und Ressourcenplanung. Auf dieser Ebene verknüpfen wir Teams und Fachbereiche, managen Abhängigkeiten und sorgen dafür, dass strategische und operative Initiativen effizient ineinandergreifen.
- ⊕ **Umsetzung:** Operative Umsetzung der Maßnahmen. Hier fokussieren wir uns auf die konkrete Realisierung von Projekten – etwa durch geeignete Teamstrukturen, agiles Arbeiten oder verbessertes Prozessmanagement.
- ⊕ **Nutzung:** Einbindung des Kunden- und Mitarbeiterfeedbacks. Nach Bereitstellung von Produkten oder Services messen wir Kundenzufriedenheit und lernen aus Rückmeldungen. So stellen wir sicher, dass die Ergebnisse wirklich den Bedürfnissen entsprechen.

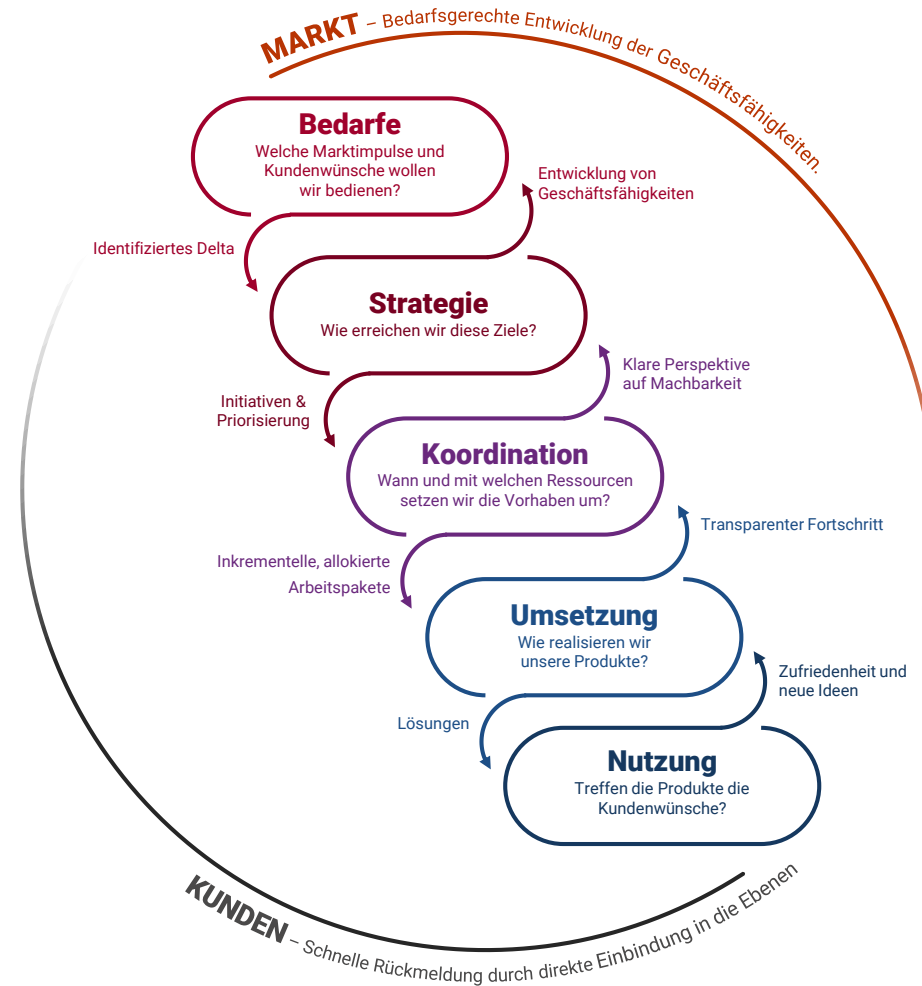


Abb.1: Das mgm Flow-Modell ordnet Transformationsarbeit in fünf aufeinander aufbauende Ebenen – von Marktbedürfnissen („Bedarfe“) über Strategie und Koordination bis hin zu Umsetzung und Kundennutzung.

Diese Ebenen wirken in Summe: Sie koppeln Strategie an Umsetzung und verankern Kunden- bzw. Mitarbeiterorientierung ins Projekt. Unser Flow Modell ist flexibel an Ihr Unternehmen anpassbar: Jeder Schritt wird individuell ausgerichtet, ohne etablierte Methoden zu ersetzen. So entsteht ein Rahmen, der bewusst an die Rahmenbedingungen Ihres Mittelstandsunternehmens anschließt. Er ermöglicht es uns, Veränderungen strukturiert zu begleiten, ohne starre organisatorische Hürden. Durch die Zusammenführung von Markt- und Kundenperspektive mit operativer Arbeit setzen wir genau dort an, wo wir größte Wirkung erzielen. Gleichzeitig garantieren wir dadurch, dass Ihre Mitarbeiter:innen und Entscheider:innen in jeder Phase eingebunden bleiben – die Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg.

Wie wir Sie unterstützen können

Diese Learnings sind keine leeren Konzepte, sondern haben sich in realen Projekten bewährt – bei der Lothar GmbH und vielen anderen. Mit unserem **praxisorientierten Beratungsansatz** möchten wir Ihr Unternehmen auf seinem individuellen Weg in die Zukunft begleiten. Ob es um IT-Security geht, um Change Management oder um Prozessoptimierung – wir bieten Ihnen genau die Expertise, die Sie benötigen, wenn Sie sie benötigen. Dabei richten wir uns passgenau nach Ihren Bedürfnissen und dem jeweiligen Reifegrad Ihrer Organisation. Gemeinsam entwickeln wir die Lösungen, die zu Ihrer Ausgangslage passen, und geben Ihnen während des gesamten Transformationsprozesses Halt und Orientierung.

Sind Sie bereit für Ihre Transformation? Kontaktieren Sie uns für ein unverbindliches Gespräch. Wir freuen uns darauf, gemeinsam mit Ihnen herauszufinden, wie wir auch Ihr Unternehmen am besten unterstützen können. Machen Sie den ersten Schritt in eine erfolgreiche Zukunft!

Praxisbeispiel Lothar GmbH: So gelingt Wandel im Mittelstand

Auf der Bitkom TRANSFORM hat Hanspeter Tiede, Geschäftsführer der Lothar Gruppe, zusammen mit Anne Bernemann und Thomas Brugger von den mgm consulting partners über echte Transformation im Mittelstand gesprochen – ohne Floskeln und mit viel Praxisbezug. Im Video erfahren Sie, wie die Lothar Gruppe ihr Geschäftsmodell angesichts eines schrumpfenden Marktes neu ausgerichtet hat – mit PV-Anlagen, Future Fuels und strategischem Change Management. Wir zeigen, wie IT- und Transformationsprojekte erfolgreich umgesetzt werden, welche Herausforderungen es zu meistern gilt und welche konkreten Maßnahmen Sie für Ihren eigenen Wandel mitnehmen können.



[→ Zum Video](#)

Autor:innen



Thomas Brugger
Partner

mgm consulting partners GmbH
Reichenhaller Straße 10b
5020 Salzburg
Österreich

Tel +43 676 300 14 30
thomas.brugger@mgm-cp.com



Ariane Hager
Senior Managerin

mgm consulting partners GmbH
Taunusstraße 23
80807 München

Tel +49 89 358 680 603
ariane.hager@mgm-cp.com



Anne Bernemann
Consultant

mgm consulting partners GmbH
Holländischer Brook 2
20457 Hamburg

Tel +49 40 808 128 201 05
anne.bernemann@mgm-cp.com

Quellen:

Die hier dargestellten Erkenntnisse basieren auf unserer Beratungserfahrung und ergänzenden Studienergebnissen.

mgm consulting partners GmbH

Holländischer Brook 2

20457 Hamburg

Tel +49 40 / 808 128 20-0

www.mgm-cp.com

info@mgm-cp.com

