



Führen in der Zeitenwende

Warum der Mittelstand jetzt Führung neu denken muss

von **Eva Schulz-Kamm**

Mitgewirkt haben folgende Masterstudierende des KIT: Aydin Karaduman, Baris Özkan, Vincent Matthias Petsch, Helge Roos, Phillip Schelling, Mike Winterhalt.

Deutschlands Mittelstand steht unter Druck – und damit auch seine Führung. Die Pandemie, geopolitische Spannungen, Fachkräftemangel, technologische Disruption und ein grundlegender Wertewandel haben Geschäftsmodelle und Unternehmenskulturen zugleich in Bewegung gesetzt. In dieser Gleichzeitigkeit liegt eine enorme Herausforderung: Wer heute führt, muss nicht nur strategisch, sondern auch menschlich und transformativ denken können. Im Juni 2025 haben Masterstudierende des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT) unter meiner fachlichen Leitung sowie der akademischen Leitung von Univ.-Prof. Dr. Marion Weissenberger-Eibl 16 Top-Führungskräfte aus Familienunternehmen interviewt, darunter Geschäftsführer:innen, Vorstände und Beiräte. Die Ergebnisse zeigen eine klare Verschiebung: Führung im Mittelstand muss heute mehr leisten als Stabilität sichern und Bewährtes fortführen. Gefragt sind Persönlichkeiten, die Unsicherheit aushalten, Verantwortung übernehmen und Wandel gestalten – nicht nur verwalten. Im Interview bringt es Dr. Juliane Göke, Group CHRO bei OHB SE, auf den Punkt:



„Wir können es uns nicht mehr leisten, nur Schönwetter-Führungskräfte zu haben.“

FÜHRUNG AM WENDEPUNKT

Viele mittelständische Unternehmen standen in der Vergangenheit für stabile Strukturen, planbare Zyklen und bewährte Erfolgsrezepte. Führung war vor allem darauf ausgerichtet, den Kurs zu halten – und genau das galt als Stärke. Doch angesichts sich überlagernder Krisen, disruptiver Technologien und globaler Unsicherheiten stößt dieser Führungsstil zunehmend an seine Grenzen. Unternehmen, die weiterhin ausschließlich auf Effizienz und Optimierung setzen, riskieren ihre Zukunft. Dr. Simon Thierfelder, CEO der Motorenfabrik Hatz GmbH & Co. KG, beschreibt diese neue Lage so:



„Die Kernherausforderung ist die Kombination einer mehrschichtigen Veränderung. Wir haben einen Zyklus starker gesellschaftlicher Veränderung, technologisch disruptive Veränderungen und neue politische Achsen.“

NEUE FÜHRUNGSPROFILE STATT PERFEKTER LEBENSÄUFE

Gefragt sind heute andere Führungspersönlichkeiten: Menschen, die ein Unternehmen so führen, als wäre es ihr eigenes. Die sich nicht nur in bestehenden Strukturen bewegen, sondern mutig neue Wege einschlagen. Die Strategie mit Kultur verbinden, Spannungsfelder aktiv moderieren und ihren Mitarbeitenden echte Orientierung geben.

Viele Unternehmer:innen erkennen, dass es nicht mehr ausreicht, auf klassische Karrieren und etablierte Führungsformate zu setzen. Es braucht Persönlichkeiten mit Haltung, Innovationsgeist und einem tiefen Verständnis für gesellschaftliche, technologische und politische Zusammenhänge.

In meiner Beratungspraxis höre ich in solchen Kontexten immer wieder eine ähnliche Formulierung: Ein verdienter Manager habe das Unternehmen lange gut geführt. Aber jetzt sei eine andere Art von Führung nötig. Es ist der Wunsch nach einem echten Aufbruch.

WAS GUTE FÜHRUNG HEUTE AUSMACHT

Die Gespräche mit den Führungspersönlichkeiten zeigen klare Muster: Führungskräfte müssen heute in Widersprüchen denken und dennoch Klarheit schaffen. Sie müssen mit Unsicherheit souverän umgehen können, dabei zugleich technologieaffin, menschenorientiert und unternehmerisch handeln. Sonja Hornberger, Personalchefin bei Vitra International AG, betont in diesem Zusammenhang, wie wichtig es sei:



„Nicht alles wissen zu müssen, sondern Räume zu schaffen, in denen Neues entstehen darf.“

Wer heute führt, muss Orientierung geben, auch ohne auf jede Frage bereits eine fertige Antwort zu haben. Aber er oder sie muss die richtigen Fragen stellen und andere stark machen. Das bedeutet heute mehr als reine Steuerung. Man braucht Klarheit, Beziehungskompetenz und die Fähigkeit, kulturelle Spannungen produktiv zu bearbeiten. Dr. Ulrich Hagenmeyer, CEO der Carl Stahl Holding GmbH, stellt vor allem die menschliche Dimension in den Mittelpunkt:



„Gute Führung ist kein Kuschelkurs. Aber sie beginnt mit menschlicher Nähe.“

Wirksame Führungspersönlichkeiten verstehen sich dabei nicht als Einzelentscheider. Sie strukturieren den Dialog, schaffen Anschlussfähigkeit und machen Veränderung im Unternehmen nachvollziehbar. Georg Stawowy, CEO bei Bürkert Fluid Control Systems, sieht Führung heute vor allem als Vermittlungsaufgabe:



„Führungskräfte fungieren als Moderatoren, die Spannungsfelder ausbalancieren und Veränderungen vorantreiben.“

Auch die Beziehungen zu Mitarbeitenden, Kunden und Partnern rücken stärker in den Fokus, insbesondere in komplexen Märkten mit langen Investitionszyklen. Michael Mrachacz, CSO & Managing Director bei Uhlmann Pac-Systeme GmbH & Co. KG, betont diesen Punkt:



„Geschäfte werden zwischen Menschen gemacht – besonders im Investitionsgüterbereich.“

Zugleich wird deutlich, dass Zukunftsfähigkeit nicht allein von einzelnen Führungspersönlichkeiten abhängt. Auch Organisationsstrukturen können Transformation ermöglichen oder ausbremsen. Zukunftsfähige Führung heißt deshalb auch, Unternehmen agiler, durchlässiger und lernfähiger zu gestalten. Jörn Werner, ehemaliger CEO unter anderem bei CECONOMY AG, A.T.U. Autoteile Unger und Conrad Electronic SE, heute Unternehmensberater und Multi-Aufsichtsrat, sieht diesen Punkt kritisch:



„Der größte Nachteil des deutschen Mittelstands ist, dass er sich organisatorisch immer noch zu traditionell aufstellt – in Silos, zu hierarchisch. Das macht ihn langsam in der Transformation.“

Genau hier zeigt sich, dass Führung nicht nur in Entscheidungen sichtbar wird, sondern auch in der Bereitschaft, gewachsene Muster zu hinterfragen, Verantwortung zu teilen und Veränderung im System möglich zu machen. Führung in dieser Form verlangt mehr als Entscheidungsstärke. Sie verlangt Haltung.

DER KIPPPUNKT IST JETZT

Die Entscheider:innen, mit denen wir gesprochen haben, sind entschlossen. Sie wollen keine Kompromisse mehr bei Schlüsselbesetzungen eingehen. Der Handlungsdruck ist spürbar: Angesichts einer sich wandelnden Welt brauchen Unternehmen heute Führungspersönlichkeiten, die nicht nur den Kurs halten, sondern aktiv gestalten – mit unternehmerischem Denken, strategischer Klarheit und Veränderungsbereitschaft. Dieser Handlungsdruck darf jedoch nicht mit kurzfristigem Aktionismus verwechselt werden. Transformation braucht Ausdauer, Konsequenz und Führungspersönlichkeiten, die Veränderung über längere Zeiträume tragfähig machen. Robert Mähler, CEO und Sprecher des Vorstands beim international tätigen Süßwarenunternehmen Mederer GmbH, formuliert es pointiert:



„Transformation ist kein Sprint, sondern ein Marathon.“

Gleichzeitig braucht es den Mut, andere Persönlichkeitsprofile zuzulassen. Viele der zukunftsfähigen Führungskräfte entsprechen nicht dem traditionellen Bild des CEO. Aber genau darin liegt ihre Stärke. Das entspricht keinem Mangel, sondern einer Chance auf Erneuerung. Wer heute Verantwortung übernimmt, bringt oft neue Perspektiven mit, die für echten Wandel entscheidend sind.

WAS JETZT ZU TUN IST

Zwei Schritte sind entscheidend:

1. Klare Zielbilder entwickeln. Unternehmen müssen definieren, welche Art von Führung sie wollen und sich von veralteten Erwartungen lösen.
2. Zukunftsfähigkeit sichtbar machen. Führung darf nicht nur an Erfahrung oder Titeln gemessen werden. Kompetenzbasierte Interviews, strukturierte Potenzialeinschätzungen und offene Dialoge machen sichtbar, wer wirklich führen kann.

FAZIT

Der Mittelstand ist nicht zu träge für die Transformation. Im Gegenteil. Viele Unternehmer:innen haben längst erkannt, was auf dem Spiel steht. Doch jetzt braucht es den nächsten Schritt: mehr Mut zur Auswahl, mehr Klarheit in der Bewertung, mehr Vertrauen in neue Führung. Zukunft wird an der Spitze entschieden. Nicht von den Lautesten, sondern von denen, die mit Haltung, Weitblick und Wirksamkeit führen.



EVA SCHULZ-KAMM

Eva Schulz-Kamm ist Principal bei AvS Advisors und auf die Nachfolge, Neubesetzung und Entwicklung von Führungspersönlichkeiten in mittelständischen und familiengeführten Unternehmen spezialisiert. Zuvor war sie in internationalen Konzernen wie Siemens und NXP Semiconductors sowie in Politik und Wissenschaft tätig. Sie unterrichtet zu Innovation und Führung als Gastdozentin am Karlsruher Institut für Technologie (KIT), wo sie selbst Physik studierte.

THE TRUSTED ADVISOR sind regelmäßig erscheinende Artikel von AvS Advisors. Wir möchten Ihnen sowohl Einblicke in unsere Beratungspraxis ermöglichen, als auch durch Gastbeiträge und Interviews Denkanstöße und praktische Hinweise zu vielfältigen Themen rund um Führung, Ownership Advisory, Governance und Strategie geben.

Möchten Sie **THE TRUSTED ADVISOR** gerne regelmäßig und automatisch erhalten, so schreiben Sie uns bitte eine E-Mail an: tta@avs-advisors.com

Gerne können Sie unsere Artikel auch weiterempfehlen. Alle bisher veröffentlichten Artikel finden Sie auch auf unserer Internetseite unter: www.avs-advisors.com/trustedadvisor

Office Frankfurt

Untermainkai 31
60329 Frankfurt
Deutschland

frankfurt@avs-advisors.com

Office München

Promenadeplatz 9
80333 München
Deutschland

munich@avs-advisors.com

Office Berlin

Knesebeckstraße 91
10623 Berlin
Deutschland

berlin@avs-advisors.com

Office Hamburg

Ballindamm 37
20095 Hamburg
Deutschland

hamburg@avs-advisors.com

Office Genf

Quai du Mont-Blanc 29
1201 Genf
Genf
Schweiz

geneva@avs-advisors.com

Office Zug

Grabenstrasse 2
6340 Baar
Zug
Schweiz

zug@avs-advisors.com

Office Paris

126 Bureaux de la Colline
1 rue Royale
92110 Saint-Cloud
Frankreich

paris@avs-advisors.com

Office London

81 83 Fulham High Street
London, SW6 3JW
Vereinigtes Königreich

london@avs-advisors.com

Office Bogotá

Edificio Bogotá Trade Center
Cra. 10 No. 97A-13, Torre A,
Oficina 701
Bogotá, Kolumbien

bogota@avs-advisors.com

Office Singapur

9 Raffles Place #24-01
Republic Plaza Tower 1
Singapur 048619
Singapur

singapore@avs-advisors.com