

Gezielte strategische Planung kann sich für KMU auszahlen

Nr. 535, 17. Februar 2026

Autorin: Dr. Elisabeth Grewenig, Tel. 069 7431-55722, elisabeth.grewenig@kfw.de

Unter einer strategischen Unternehmensplanung wird im Allgemeinen ein Prozess verstanden, bei dem ein langfristiges Zukunftsbild in konkrete, messbare Ziele und Maßnahmen übersetzt wird. Sie dient als Orientierung im unternehmerischen Handeln und damit als Leitfaden für eine gezielte Steuerung des Ressourceneinsatzes. Vor diesem Hintergrund untersucht die vorliegende Studie, in welchem Umfang mittelständische Unternehmen in Deutschland eine strategische Planung verfolgen und wie ausgeprägt diese ist. Zudem wird analysiert, inwieweit eine strategische Planung die Unternehmensperformance beeinflussen kann.

Die Ergebnisse zeigen, dass für die Mehrheit der mittelständischen Unternehmen (80 %) strategische Planung generell eine zentrale Rolle spielt. Dennoch messen etwa ein Fünftel der Betriebe der strategischen Planung ihrer Geschäftsbereiche keine Bedeutung bei. Unter den Unternehmen, die strategisch planen, konzentriert sich der Großteil auf vier bis fünf Geschäftsbereiche. Dabei stehen insbesondere Kundenbedürfnisse, Qualitätsicherung und Finanzplanung im Vordergrund. Unterschiede zeigen sich vor allem mit Blick auf die Unternehmensgröße: Je kleiner das Unternehmen, desto seltener wird eine strategische Planung überhaupt umgesetzt. Kleine Unternehmen, die planen, fokussieren sich häufig auf wenige zentrale Geschäftsbereiche, während größere Unternehmen zumeist einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen und zahlreiche Geschäftsbereiche in ihre strategische Planung einbeziehen.

Hinsichtlich der Unternehmensperformance zeigt die Studie, dass sowohl die grundsätzliche Entscheidung für eine strategische Ausrichtung als auch deren Intensität positiv mit der Produktivität zusammenhängen. Für die Wirtschaftspolitik ergeben sich daraus Ansatzpunkte zur Förderung der Strategiefähigkeit, insbesondere kleiner und mittlerer Unternehmen – etwa durch Sensibilisierungskampagnen, praxisnahe Informations- und Beratungsangebote sowie die Integration strategischer Inhalte in Aus- und Weiterbildungsprogramme.

Strategische Planung als zentrales Element in der Unternehmensführung

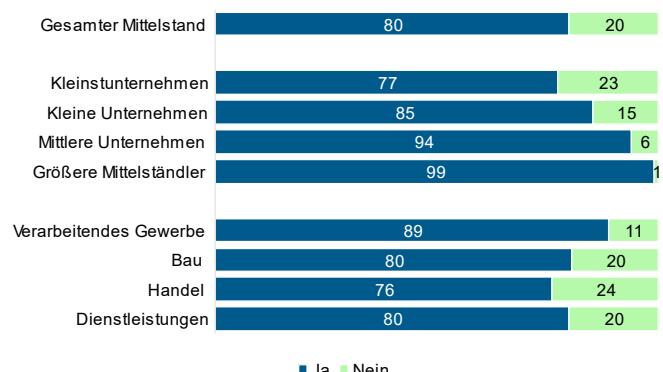
Unter einer strategischen Unternehmensplanung wird im Allgemeinen ein Prozess verstanden, bei dem ein langfristiges Zukunftsbild in konkrete, messbare Ziele und Maßnahmen übersetzt wird. Sie dient als Orientierung im unternehmerischen Handeln und damit als Leitfaden für eine gezielte Steuerung des Ressourceneinsatzes.

In der ökonomischen Literatur wird eine strategische Ausrichtung bzw. damit verbundene Zielsetzungen als ein wesentlicher Baustein so genannter „guter Managementpraktiken“ angesehen.¹ Letztere wiederum führen nachweislich zu einer Vielzahl positiver Effekte, etwa einer höheren Produktivität, stärkerem Beschäftigungswachstum oder steigenden Exporten.² Langfristige Zielsetzungen gelten außerdem als zentrale Voraussetzung für die Entwicklung erfolgreicher Wettbewerbsstrategien,³ die ebenfalls mit zahlreichen positiven Auswirkungen auf die Unternehmen verbunden sind.⁴

Vor diesem Hintergrund untersucht die vorliegende Studie anhand der Daten des KfW-Mittelstandspanels, in welchem Umfang mittelständische Unternehmen in Deutschland generell eine strategische Planung verfolgen und wie ausgeprägt diese ist. Zudem wird analysiert, inwieweit eine strategische Planung die Unternehmensperformance beeinflussen kann.

Grafik 1: Unternehmen betreiben grundsätzlich eine strategische Planung

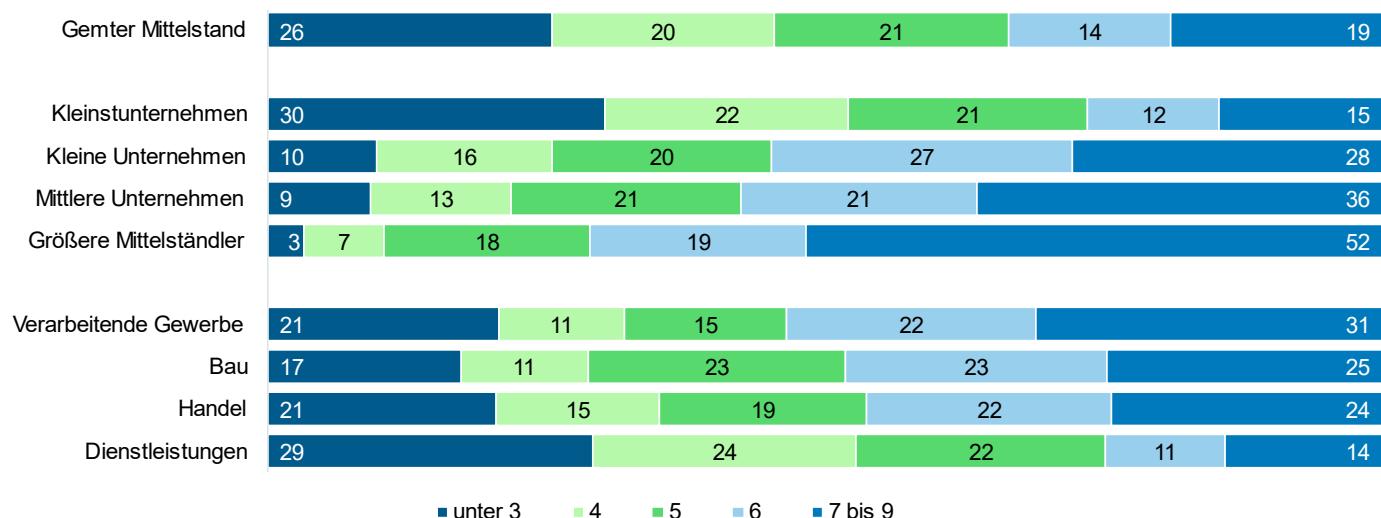
Anteile in Prozent



Quelle: Sonderbefragung zum KfW-Mittelstandspanel September 2025.

Grafik 2: Wie viele Bereiche spielen für KMU konkret eine Rolle bei ihrer strategischen Planung?

Anzahl der Bereiche, die für die strategische Planung der KMU mindestens eine eher relevante Rolle spielen (Anteil KMU in Prozent)



Quelle: Sonderbefragung zum KfW-Mittelstandspanel September 2025.

Vier von fünf mittelständischen Unternehmen verfolgen grundsätzlich eine strategische Planung

Die Mehrzahl der kleinen und mittleren Unternehmen plant ihre Geschäftsaktivitäten zumindest teilweise strategisch – wie Daten des KfW-Mittelstandspanels zeigen. Im Rahmen einer Sonderbefragung im Herbst 2025 gaben 80 % der KMU an, in mindestens einem Geschäftsbereich Ziele festzulegen und entsprechende Maßnahmen zur Zielerreichung zu planen (siehe Grafik 1). Damit verfolgen diese Unternehmen gemäß unserer Definition eine strategische Planung. Gleichzeitig berichtet aber auch etwa jedes fünfte mittelständische Unternehmen, dass strategische Planungen für das eigene Unternehmen grundsätzlich keine Rolle spielen.

Vor allem Kleinstunternehmen ohne strategische Planung

Dabei zeigt sich eine klare Abhängigkeit von der Größe der Unternehmen. Im Segment der Kleinstunternehmen mit weniger als fünf Beschäftigten geben 23 % an, keine strategische Planung zu verfolgen. Im Gegensatz dazu trifft dies bei Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitenden nur noch auf rund 1 % zu. Diese Unterschiede lassen sich vor allem durch die mit der Unternehmensgröße verbundenen personellen und finanziellen Ressourcen erklären. Während sich in größeren Unternehmen spezialisierte Abteilungen um die strategische Ausrichtung kümmern können, ist dies bei kleineren Unternehmen häufig Sache des Geschäftsinhabers oder der Geschäftsinhaberin, die neben der strategischen auch die operative Unternehmensführung im Blick haben müssen. Somit stehen objektiv weniger Ressourcen für strategische Überlegungen zur Verfügung. Zum anderen können geringe Ressourcen auch begünstigen, dass die betreffenden Unternehmen kurzfristige Ziele priorisieren und sich primär mit dem Tagesgeschäft befassen.⁵

Auch branchenbedingt lassen sich Unterschiede erkennen: Unternehmen aus dem Verarbeitenden Gewerbe verfolgen mit 89 % am häufigsten eine strategische Planung, gefolgt von Unternehmen aus dem Baugewerbe mit 85 % und dem Dienstleistungssektor mit 80 %. Die geringste strategische Planung findet

sich bei KMU aus dem Handel, wo nur 76 % eine strategische Ausrichtung angeben. Diese Unterschiede spiegeln zum Teil die bereits diskutierten Größeneffekte wider: Kleinstunternehmen sind häufig im Dienstleistungsbereich angesiedelt, während größere Mittelständler überproportional oft im Verarbeitenden Gewerbe tätig sind. Darüber hinaus lassen sich die Unterschiede aber auch durch die Komplexität der betrieblichen Anforderungen in den einzelnen Branchen erklären. So ist das Verarbeitende Gewerbe typischerweise stark investitions- und technologieorientiert. Neben dem Einkauf und Verkauf von Produkten steht hier ein umfangreicher Produktionsprozess im Mittelpunkt, der eine langfristige und umfassende Planung erfordert machen kann. Im Dienstleistungssektor sowie im Handel können die Geschäftstätigkeiten hingegen etwas weniger komplex sein, sodass ein Teil der Unternehmen sich eher auf das Tagesgeschäft konzentriert und dabei ggf. kurzfristige Reaktionen priorisiert, anstatt umfassende und langfristige strategische Planungen durchzuführen.

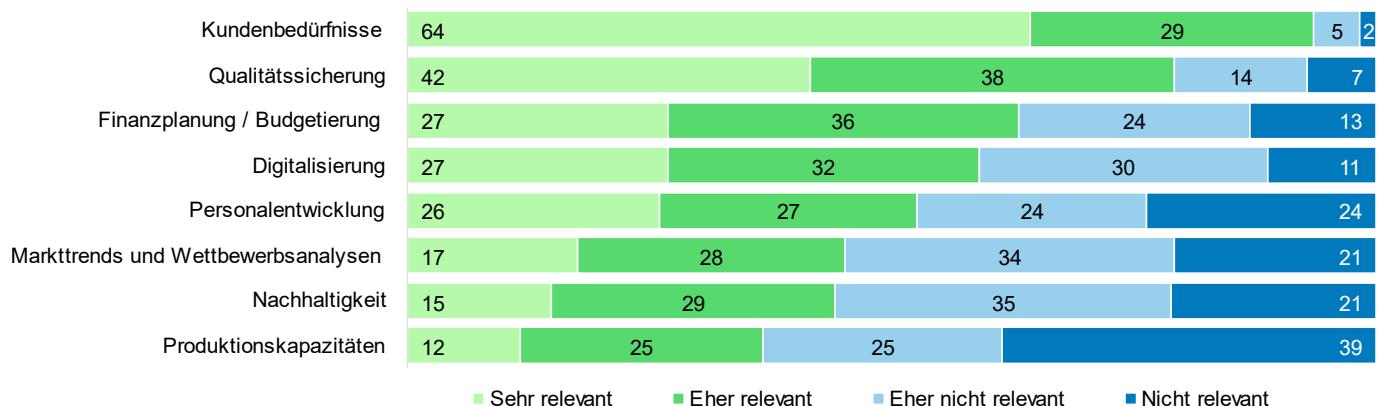
Die meisten KMU konzentrieren sich auf vier oder weniger Geschäftsbereiche

Auch ein Blick auf die Anzahl der Geschäftsbereiche, die in der strategischen Planung eine Rolle spielen, zeigt eine gewisse Heterogenität (Grafik 2). Knapp die Hälfte der KMU (46 %) mit strategischer Planung konzentriert sich auf vier oder weniger Geschäftsbereiche. Gleichzeitig hat mit rund 19 % gut ein Fünftel der Unternehmen mindestens sieben Bereiche im Blick.

Auch hier ist eine deutliche Abhängigkeit von der Unternehmensgröße erkennbar: Gerade Kleinstunternehmen fokussieren sich in der Regel auf weniger Kernbereiche – 52 % von ihnen planen maximal vier Bereiche strategisch. Größere mittelständische Unternehmen verfolgen hingegen überproportional häufig einen ganzheitlichen Ansatz: 52 % von ihnen beziehen mindestens sieben Teilbereiche in ihre strategische Planung ein. Und auch im Branchenvergleich zeigen sich Unterschiede, die zum Teil die spezifischen Anforderungen und Schwerpunkten der jeweiligen Branche widerspiegeln (Details siehe Box 1).

Grafik 3: Welche Bereiche spielen für KMU konkret eine Rolle bei ihrer strategischen Planung?

Anteile in Prozent, nur KMU mit genereller strategischer Planung



Quelle: Sonderbefragung zum KfW-Mittelstandspanel September 2025.

Vor allem Kundenbedürfnisse und Produktqualität stehen bei den KMU im Fokus ihrer strategischen Ausrichtung

Unternehmen mit strategischer Ausrichtung setzen klare Prioritäten. An erster Stelle stehen die Kundenbedürfnisse: 94 % der KMU mit strategischer Planung geben an, dass diese für sie eine sehr oder eher relevante Rolle spielen (Grafik 3). Auf Platz zwei folgt die Qualitätssicherung, die für 79 % der Unternehmen mindestens eine eher relevante Bedeutung hat. Aber auch Finanzplanung und Budgetierung (63 %), Digitalisierung (59 %) sowie Personalentwicklung (53 %) nehmen noch eine verhältnismäßig wichtige Stellung ein und gelten bei der Mehrheit der strategisch ausgerichteten KMU als mindestens eher relevant. Andere Themen spielen dagegen eine geringere Rolle. So gibt nur eine Minderheit mittelständischer Unternehmen an, dass Markttrends und Wettbewerbsanalysen (45 %), Nachhaltigkeit (44 %) oder Produktionskapazitäten (37 %) für sie bei der strategischen Planung eine eher relevante Stellung einnehmen.

Box 1: Strategische Planung ist von den spezifischen Anforderungen und Schwerpunkten der jeweiligen Branche geprägt

Untersucht man die verschiedenen Geschäftsbereiche, die bei der strategischen Ausrichtung der Unternehmen eine Rolle spielen, nach Branchenzugehörigkeit, zeigt sich zunächst ein ähnliches Bild wie bei der generellen Ausrichtung. Sofern KMU ihre strategische Ausrichtung planen, verfolgen Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes grundsätzlich etwas häufiger einen ganzheitlichen Ansatz und beziehen mindestens sechs Geschäftsbereiche in ihre strategische Planung ein (85 %). Im Gegensatz dazu konzentrieren sich Unternehmen aus dem Handel (54 %) und vor allem Dienstleistungsunternehmen (75 %) deutlich häufiger auf maximal fünf Geschäftsbereiche. Bei Bauunternehmen zeigt sich ein gemischtes Bild: Sie verfolgen seltener eine sehr enge Fokussierung auf weniger als drei Bereiche als auch seltener (als das verarbeitende Gewerbe) eine umfassende Planung von sieben bis neun Geschäftsbereichen. Am häufigsten berücksichtigen Bauunternehmen zwischen vier und sechs Geschäftsbereiche (58 %).

Auffällig ist zudem, dass unterschiedliche Branchen den einzelnen Geschäftsbereichen einen unterschiedlichen Stellenwert beimessen. Kundenbedürfnisse und Qualitätssicherung rangieren zwar in allen Branchen auf den ersten beiden Plätzen der

Wichtigkeit (Grafik 4). Darüber hinaus variieren die weiteren Bereiche jedoch zum Teil deutlich in ihrer jeweiligen Rangfolge. So haben Produktionskapazitäten in den produzierenden Branchen des Baus und Verarbeitendes Gewerbe wenig überraschend einen deutlich höheren Stellenwert. Markttrends und Wettbewerbsanalysen scheinen hingegen im Handel eine herausragendere Rolle zu spielen, deren Geschäftstätigkeit häufiger von hoher Wettbewerbsintensität geprägt ist. Die Digitalisierung wiederum ist insbesondere im Dienstleistungsbereich von Relevanz.

Grafik 4: Bedeutung verschiedener Bereiche für die strategische Planung nach Branchenzugehörigkeit

Bezogen auf KMU mit genereller strategischer Planung, Anteile „sehr“ und „eher relevant“ in Prozent



Quelle: Sonderbefragung zum KfW-Mittelstandspanel September 2025.

Strategische Ausrichtung ist mit höherer Produktivität verbunden

Angesichts der umfassenden Bedeutung der strategischen Ausrichtung für Unternehmen stellt sich die Frage, ob und in welchem Ausmaß sich dieses Interesse konkret in der Unternehmensperformance widerspiegelt. Um diese Frage zu beantworten, wird im Folgenden empirisch untersucht, wie Art und Umfang der strategischen Ausrichtung die Produktivität von Unternehmen beeinflussen. Dabei wird davon ausgegangen, dass

sowohl die grundsätzliche Entscheidung, eine strategische Ausrichtung zu verfolgen, als auch die Intensität dieser Ausrichtung die Produktivität von Unternehmen steigern kann. Denn strategische Ausrichtung sollte dazu beitragen, vorhandene Ressourcen optimal zu nutzen und dadurch die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens zu erhöhen. Methodisch wird dabei auf Regressionsanalysen zurückgegriffen (siehe Box zur Untersuchungsmethodik am Ende des Artikels). Diese Analysemethode ermöglicht es, den Einfluss der strategischen Ausrichtung isoliert von anderen überlagernden Faktoren wie Unternehmensgröße oder Branche zu messen und so den untersuchten Zusammenhang präziser zu erfassen.

Grafik 5 zeigt die Ergebnisse der Untersuchung hinsichtlich der Arbeitsproduktivität, gemessen als Jahresumsatz pro Vollzeitäquivalent. Mittelständische Unternehmen ohne strategische Ausrichtung weisen eine statistisch signifikant geringere Produktivität auf als jene Unternehmen mit mittlerer strategischer Ausrichtung (in bis zu sechs Geschäftsbereichen) – und zwar um etwa 16 %. Dabei steigt der positive Effekt mit zunehmender Intensität der strategischen Ausrichtung weiter an. Unternehmen mit starker strategischer Ausrichtung (in mindestens sieben Geschäftsbereichen) erzielen eine Produktivitätssteigerung von weiteren 10 % im Vergleich zu Unternehmen mit mittlerer Ausrichtung. Diese Ergebnisse stimmen mit früheren Studien überein, die ähnliche Zusammenhänge untersucht haben. So zeigt eine frühere Untersuchung im Bereich der Umsetzung von Managementpraktiken, dass die Wahrnehmung einer zusätzlichen Managementtätigkeit pro Tag mit einer rund 13 % höheren Arbeitsproduktivität deutscher KMU einhergehen kann.⁶ Auch im Kontext von Wettbewerbsstrategien profitieren Unternehmen: Mittelständische Firmen mit mittelstark ausgeprägter Wettbewerbsstrategie weisen einen Produktivitätsvorteil von etwa 14 % gegenüber Unternehmen ohne klar definierte Wettbewerbsstrategie auf.⁷

Grafik 5: Zusammenhang zwischen der strategischen Ausrichtung und der Arbeitsproduktivität 2024

Abweichung in Prozent ggü. Unternehmen mit mittlerer strategischer Ausrichtung (in bis zu sechs Geschäftsbereichen)



Anmerkung: Modellrechnung auf der Basis einer Regressionsanalyse; alle dargestellten Effekte sind im statistischen Sinne signifikant

Quelle: Sonderbefragung zum KfW-Mittelstandspanel September 2025.

Fazit

Da eine strategische Planung die Unternehmensperformance nachhaltig verbessern kann, kann es sich aus wirtschaftspolitischer Sicht als wichtig erweisen, die Strategiefähigkeit kleiner und mittlerer Betriebe zu stärken. Dabei können Sensibilisierungskampagnen, die anhand konkreter Vorbilder und Praxis-

beispiele den Nutzen strategischer Planung aufzeigen, wertvolle Impulse geben. Zugleich leisten niedrigschwellige Informations- und Beratungsangebote zu strategischen Fragestellungen und Management praxisorientierte Unterstützung für KMU. Nicht zuletzt sollte die vorhandene Qualifizierung im Bereich strategischer Planung weiter ausgebaut werden – etwa durch eine intensivere Integration strategischer Inhalte in die berufliche Aus- und Weiterbildung sowie in die Meisterausbildung. So lässt sich das strategische Potenzial der Unternehmen nachhaltig stärken.

Datenbasis und Untersuchungsmethodik

Die hier vorgelegten Analysen zur Bedeutung der strategischen Planung im Mittelstand basieren auf einer Online-Sonderbefragung im Rahmen des KfW-Mittelstandspanels.

Das KfW-Mittelstandspanel wird seit dem Jahr 2003 als Wiederholungsbefragung der kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland durchgeführt. Zur Grundgesamtheit gehören alle privaten Unternehmen sämtlicher Wirtschaftszweige, deren Umsatz die Grenze von 500 Mio. EUR pro Jahr nicht übersteigt. Das KfW-Mittelstandspanel ist die einzige repräsentative Erhebung im deutschen Mittelstand und damit die wichtigste Datenquelle für mittelstandsrelevante Fragestellungen und Politikberatung. In der aktuellen Welle haben sich 13.079 mittelständische Unternehmen beteiligt.

Für die jüngste Sonderbefragung wurden durch die GfK GmbH, im Auftrag der KfW Bankengruppe, mittelständische Unternehmen repräsentativ online befragt. Befragt wurden jeweils sämtliche Unternehmen, die bereits früher an einer Welle des KfW-Mittelstandspanels teilnahmen und zu denen eine valide E-Mail-Adresse bekannt ist. Insgesamt konnten Antworten von 2.749 Unternehmen berücksichtigt werden (Befragungszeitraum: 2.–11. September 2025). Aufgrund der Anbindung an den Grunddatensatz des KfW-Mittelstandspanels geben auch die Ergebnisse der Sonderbefragung ein repräsentatives Abbild.

Die Untersuchung der Unternehmensperformance erfolgt mit Modellen der Kleinstquadratregression. Dabei geht die strategische Ausrichtung der Unternehmen sowie weitere Unternehmensmerkmale als erklärende Variablen ein. Folgende Unternehmensmerkmale werden neben der strategischen Ausrichtung berücksichtigt: Beschäftigtengröße (in Vollzeitäquivalenten), Unternehmensalter, aggregierte Wirtschaftszweigzugehörigkeit, Rechtsform, Förderstatus, Zugehörigkeit zu einem Konzern und Region des Unternehmenssitzes (Ost- vs. Westdeutschland). Die Regressionsergebnisse werden anhand von Modellrechnungen für ein typisches mittelständisches Unternehmen verdeutlicht. Der Einfluss eines Merkmals auf die Zielgrößen kann dargestellt werden, indem bei den Modellrechnungen das betreffende Merkmal variiert wird, während gleichzeitig alle anderen Unternehmensmerkmale unverändert bleiben.

Weiterführende Informationen finden Sie im Internet unter: www.kfw-mittelstandspanel.de

Folgen Sie KfW Research auf X:

https://x.com/KfW_Research

Abonnieren Sie unseren kostenlosen E-Mail-Newsletter, und Sie verpassen keine Publikation:
[https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/Service/KfW-Newsdienste/Newsletter-Research-\(D\)/index.jsp](https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/Service/KfW-Newsdienste/Newsletter-Research-(D)/index.jsp)

Oder beziehen Sie unseren Newsletter auf LinkedIn:
<https://www.linkedin.com/build-relation/newsletter-follow?entityUrn=7386681947676160000>

¹ Vgl. zum Beispiel Bloom, N. und J. Van Reenen (2007): Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 122, 1351–1408, sowie Kritikos, A. S., Poghosyan, K. und A. Schiersch (2025): Aktives Management auch in kleinen Unternehmen wichtig für Erfolg. DIW Wochenbericht, Nr. 26/2025.

² Vgl. zum Beispiel Bloom, N. und J. Van Reenen (2007): Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 122, 1351–1408; Bloom, N. et al. (2021a): Trade and Management. *The Review of Economics and Statistics*, 103, 443–460.; Bloom, N. et al. (2021b): Pay, Productivity and Management. NBER Working Papers, 29377.

³ Vgl. Brigham, K. H. et al (2014): Researching Long-Term Orientation: A Validation Study and Recommendations for Future Research, *Family Business Review* 27(1) S. 72–88 sowie Lumpkin, G. T. et al. (2010): Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses. *Entrepreneurship and Regional Development* 22, S. 241–264.

⁴ Vgl. Zimmermann, V. (2024): Unternehmen mit Wettbewerbsstrategie sind erfolgreicher und haben höhere Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten, *Fokus Volkswirtschaft* Nr. 467, KfW Research.

⁵ Vgl. Zimmermann, V. (2024): Interne Ressourcen und das Umfeld bestimmen die Wettbewerbsstrategie von mittelständischen Unternehmen, *Fokus Volkswirtschaft* Nr. 464, KfW Research.

⁶ Kritikos, A. S., Poghosyan, K. und A. Schiersch (2025): Aktives Management auch in kleinen Unternehmen wichtig für Erfolg. DIW Wochenbericht, Nr. 26/2025.

⁷ Vgl. Zimmermann, V. (2024): Unternehmen mit Wettbewerbsstrategie sind erfolgreicher und haben höhere Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten, *Fokus Volkswirtschaft* Nr. 467, KfW Research.