

# Unternehmer

— Edition

Finanzierung – Nachfolge – Vermögen



Weitere Informationen zum  
Thema finden Sie unter:  
[www.unternehmeredition.de](http://www.unternehmeredition.de)

Juni 2025 9,80 Euro

## Transformation als Chance

Wie Unternehmen den Wandel meistern



**Stabil gewachsen**

Wie Leimer Qualität und  
Innovation vereint

Seite 22

**Gesund versorgt**

Serafin formt Marktführer  
für Hilfsmittel

Seite 70

**Stark verbunden**

AP Sensing bewältigt  
Neustart nach Carve-out

Seite 76

# ~~Reicht~~ Unsere Finanzkraft? reicht!



Nord Leasing Sale & Lease Back:

## Mehr Finanzkraft für den Mittelstand

- ✓ Generiert kurzfristig Liquidität
- ✓ Verbessert die Eigenkapitalquote
- ✓ Hebt stille Reserven für höhere Buchgewinne
- ✓ Rating- und bonitätsunabhängig

[www.nordleasing.com](http://www.nordleasing.com)

NordLeasing 



**Eva Rathgeber**  
Chefredakteurin  
Unternehmeredition

## Mut für Zeiten des Umbruchs

Liebe Leserinnen und Leser,

lange galten Unternehmensinsolvenzen in Deutschland als Ausnahme. Doch seit Anfang 2024 hat sich das Bild gewandelt: Die Zahl der Insolvenzen steigt – nicht nur im klassischen Mittelstand, sondern gerade auch bei Großunternehmen und in wirtschaftlichen Schlüsselbranchen. Die Ursachen sind vielfältig: gestiegene Energie- und Personalkosten, schleppende Transformation, hohe Zinsen und ein sich wandelndes Konsumverhalten. Der Druck wächst – auf Geschäftsmodelle, auf Finanzierungspartner, auf Entscheider.

Diese Ausgabe der Unternehmeredition widmet sich den Folgen dieser neuen Realität – und den Chancen, die sich daraus ergeben. In Gastbeiträgen, Interviews und Fallstudien beleuchten wir, wie Unternehmen durch Restrukturierung, kluge Finanzierung und strategische Neuausrichtung die Wende schaffen können. Die Titelgeschichte analysiert die aktuelle Insolvenzwelle und zeigt auf, wie betroffene Unternehmen ihre Krisen als Wendepunkt nutzen (S. 6).

Im Unternehmeredition Roundtable Restrukturierung diskutieren führende Köpfe aus Recht, Beratung, Finanzierung und Industrie über operative Neuausrichtung, Liquiditätsmanagement und neue Rollenverständnisse im Sanierungsprozess (S. 16). Klar wird: Wer in der Krise bestehen will, braucht mehr als ein Sparprogramm – gefragt sind Mut, Ehrlichkeit und strategischer Weitblick.

Den Auftakt dieser Ausgabe bilden aktuelle Entwicklungen rund um Finanzierung und Kapitalmarkt. Wie Unternehmen jenseits klassischer Bankkredite an Kapital gelangen, zeigt Axel Rose in seinem Beitrag „(K)ein Hauch von Magie“ – mit konkreten Beispielen für strukturierte Anleihen, Verbriefungen und kapitalmarktnahe Finanzierungslösungen (S. 26). Auch der Beitrag „Anleihen über die Börse emittieren“ erläutert praxisnah, wie sich Mittelständler gezielt über den Kapitalmarkt refinanzieren können (S. 28). Darüber hinaus werfen wir einen Blick auf 20 Jahre m:access und zeigen, warum der Mittelstandsmarkt der Börse München mehr ist als nur eine alternative Finanzierungsplattform (S. 32).

Daneben zieht sich die Digitalisierung als Treiber von Effizienz und Wachstum durch mehrere Beiträge dieser Ausgabe (ab S. 46). Ob beim Aufbau digitaler Plattformen in der Industrie, bei der Automatisierung von Finanzierungslösungen oder beim Einsatz von KI zur Datenanalyse – die Beispiele zeigen: Wer digitale Technologien strategisch einsetzt, kann nicht nur Prozesse verschlanken, sondern auch neue Geschäftsmodelle erschließen.

Im Fokus dieser Ausgabe steht ferner die Unternehmenssanierung in all ihren Facetten: von der Rückzahlung der Coronahilfen (S. 56) über Liquiditätssicherung (S. 62) bis zur Sanierung in Eigenregie (S. 68). Beiträge wie der „Werkzeugkasten zur Sanierung“ zeigen die Bandbreite praktikabler Ansätze

für den Mittelstand (S. 60). Die Rolle des CRO wird ebenso beleuchtet (S. 64) wie die Anwendung des StaRUG – mit Einblicken in prominente Fälle wie Leonie und Varta (S. 66). Spannende Fallbeispiele – etwa aus dem Gesundheitswesen, der Immobilienwirtschaft oder der Sicherheitstechnik – zeigen, wie Sanierung, Verkauf oder Carve-outs in der Praxis gelingen können (ab S. 70).

Zum Abschluss dieser Ausgabe liefert unsere Rubrik „7 Fragen an ...“ einen Impuls jenseits von Bilanzen und Benchmarks: Ruder-Olympiasieger Oliver Zeidler spricht über mentale Stärke, Disziplin und den unerschütterlichen Willen; Eigenschaften, die im Spitzensport ebenso entscheidend sind wie in der Unternehmenskrise (S. 102).

Freuen Sie sich auf eine fundierte, differenzierte und praxisnahe Ausgabe, die Mut macht – für Zeiten des Umbruchs.

*Herzlichst,*

**Eva Rathgeber**  
Chefredakteurin  
rathgeber@unternehmeredition.de



Foto: © Vladyslav - stock.adobe.com

## Insolvenzwellen rollt durch Deutschland

Großpleiten, Sanierungszwang, strukturelle Schwächen – der Mittelstand steht unter Druck wie seit 2008 nicht mehr.

Seite 6



Fotos: © Leimer

## Panieren mit Profil

Seit über 100 Jahren steht Leimer für knusprige Qualität aus Bayern. Im Interview erklärt Geschäftsführer Karlheinz Leimer, wie das Familienunternehmen Innovation, Nachhaltigkeit und Tradition verbindet – und warum aus gutem Brot einfach die besten Brösel werden.

Seite 22

### TITEL

- 6 Insolvenzwellen rollt durch Deutschland**  
Was Unternehmen jetzt tun können
- 16 Roundtable Restrukturierung: Impulse für den Wandel**  
Experten geben Einblick in aktuelle Herausforderungen und Lösungsansätze

### UNTERNEHMERWELT

- 22 „Nur aus gutem Brot macht man gute Brösel“**  
Interview mit *Karlheinz Leimer*, Geschäftsführer, Leimer

### UNTERNEHMENSFINANZIERUNG

- 26 (K)ein Hauch von Magie**  
Kreditvolumen verdoppeln am Kapitalmarkt, *Axel Rose*
- 28 Anleihen über die Börse emittieren**  
Anforderungen für Unternehmen und Chancen für Privatanleger, *Stefan Maassen*
- 32 20 Jahre m:access – der Kapitalmarkt für KMU**  
Interview mit *Dr. Marc Feiler*, Geschäftsführer, und *Dr. Rainer Wienke*, Direktor Primärmarkt, Börse München

- 34 Lockerung der Schuldenbremse: Turbo für den Mittelstand**  
Wie mehr staatliche Investitionen privates Wachstumskapital freisetzen, *Thomas Weber*
- 36 Kredit? Nein danke!**  
Warum Kredite im Mittelstand abgelehnt und Alternativen interessanter werden, *Thomas Vinnen*
- 38 Die sechs Erfolgsfaktoren der Konsortialfinanzierung**  
Wie mittelständische Unternehmen das volle Potenzial syndizierter Kredite ausschöpfen, *Dr. Marius Weinberger*, *Dr. Jörg Alting*
- 44 „Unternehmerfamilien brauchen eine exzellente Beratung“**  
Interview mit *Prof. Dr. Alexander Koeberle-Schmid*, Inhaberstrategieberater
- 46 Transformation finanzieren**  
Digitalisierung ebnet den Weg in die Zukunft, *Johanna Antonie Tjaden-Schulte*
- 48 Mit klugen Algorithmen zum Wettbewerbsvorteil**  
Chancen nutzen, Risiken verstehen: Was Machine Learning für den Mittelstand bedeutet, *Sebastian Batton*
- 50 US-Zollpolitik als Weckruf für Europa?**  
Globale Unsicherheit bleibt – ökonomische Entscheidungen unter Ungewissheit, *Johannes Steinel*

### RESTRUKTURIERUNG

- 52 Künstliche Intelligenz im Turnaround-Management**  
Wie neue Wege in der Datenanalyse dabei helfen, Unternehmen zu stabilisieren, *Alexander Griesmeier*, *Dr. Carl-Peter de Bakker*
- 56 Rückzahlung von Coronahilfen: „Handeln – bevor es zu spät ist“**  
Interview mit *Inga Homoth* und *Justus von Buchwaldt*, BBL Brockdorff Rechtsanwalts-gesellschaft
- 60 Unternehmen in der Insolvenz: Werkzeugkasten zur Sanierung**  
Wie gesetzliche Instrumente den Neustart ermöglichen, *Jan Hendrik Gross*, *Janina Poppe*
- 62 „Cash is King!“**  
Liquidität entscheidet über Krisenbewältigung und Haftungsrisiken, *Prof. Dr. Georg Streit*
- 64 „In der Krise braucht es Empathie und Entschlossenheit“**  
Interview mit *Volker Groß*, Managing Director, Alvarez & Marsal
- 66 StaRUG: Aktuelle Entwicklungen**  
Chancen und Risiken für Gesellschafter nach Leoni und Varta, *Dr. Robert Brahmstaedt, LL.M. (Sydney)*, *Wanja Postel*
- 68 Sanierung in Eigenregie**  
Eigenverwaltungsplanung und Liquiditätsentwicklung sind entscheidend für Krisenbewältigung, *Dr. Maximilian Pluta*



Fotos: © AP Sensing GmbH

## Neustart nach dem Carve-out

Aus dem HP-Konzern heraus gegründet, entwickelt sich AP Sensing zum globalen Spezialisten für unsichtbare Sicherheit – von Pipelines bis Rechenzentren.

**Seite 76**

## 7 Fragen an Oliver Zeidler

Der Olympiasieger im Rudern spricht über mentale Stärke, Disziplin und die Parallelen zwischen Spitzensport und Unternehmertum.

**Seite 102**



Foto: © IMD

### FALLSTUDIEN

- 70 Mit klarem Kurs im Gesundheitsmarkt**  
Serafin baut eine Plattform für die Zukunft der medizinischen Hilfsmittelversorgung
- 72 „Lokale Stärke mit zentraler Effizienz verbinden“**  
Interview mit *Dr. Simon Brösamle*, Partner, Serafin Unternehmensgruppe
- 74 Intelligente Gebäudelösungen mit Weitblick**  
Wie Beiräte und generationsübergreifende Führung die GIG Unternehmensgruppe zum Technologie-dienstleister transformieren
- 75 „Beiräte sind unschätzbar für den Wissenstransfer“**  
Interview mit *Dr. Lisa Hannusch*, geschäftsführende Gesellschafterin, GIG Unternehmensgruppe
- 76 Flächendeckende Sicherheit für kritische Leitungen**  
Nach dem Carve-out entwickelt sich AP Sensing zum internationalen Anbieter faseroptischer Überwachungstechnologie
- 78 „18% vom Umsatz investieren wir in Forschung und Entwicklung“**  
Interview mit *Clemens Pohl*, CEO, AP Sensing

### 80 Starkes Kapital für starke Ideen

Beteiligungsgesellschaften fördern Innovation, Internationalisierung und Nachfolgelösungen

### 83 „Wir verstehen uns als Partner auf Augenhöhe“

Interview mit *Michael Meis*, Geschäftsführer, MBG Mecklenburg-Vorpommern (MBG MV)

### VERMÖGEN

- 84 Bestens beteiligt**  
Wie Private Equity in ein modernes Portfolio passt, *Dr. Steffen Pauls*
- 86 Ruhig anlegen in unruhigen Zeiten**  
Strategien in der Vermögensverwaltung, *Christian Janas*

### EXPERTENVERZEICHNIS

- 88 Alvarez & Marsal**
- 89 BayBG**
- 89 BBL Brockdorff**
- 90 Eight Advisory**
- 90 Görg Rechtsanwälte**
- 91 Heuking**
- 92 Nord Leasing**
- 92 Patrimonium Asset Management**
- 93 Planer & Kollegen**
- 93 Pluta Management**
- 94 RKGB**
- 94 Dr. Wieselhuber & Partner**

### SERVICE

- 3 Editorial**
- 22 Nachrichten**
- 42 Unternehmerration Netzwerk**
- 96 Eventrückblick**
- 97 Eventkalender**
- 98 Unternehmen und Nachrichten**
- 100 Buchtipps**
- 101 Unternehmensverzeichnis/Impressum**
- 102 7 Fragen an Oliver Zeidler**

### UNTERNEHMERRATION ONLINE



Liebe Leser, dieses Symbol weist Sie auf zusätzlichen Inhalt im Internet hin.



Kontaktieren Sie uns auf LinkedIn: [www.linkedin.com/company/unternehmerration.de](http://www.linkedin.com/company/unternehmerration.de)



Das komplette Heft ist als E-Magazin online zu lesen: [www.unternehmerration.de](http://www.unternehmerration.de)

# Insolvenzwelle rollt durch Deutschland

**Großpleiten, Sanierungszwang, strukturelle Schwächen – der Mittelstand steht unter Druck wie seit 2008 nicht mehr**

Seit Anfang 2024 verzeichnet Deutschland einen markanten Anstieg bei Unternehmensinsolvenzen. Creditreform ermittelte für das abgelaufene Jahr eine Anzahl von 22.400 – und damit den höchsten Stand seit 2015. Was macht das mit der deutschen Unternehmenslandschaft?

VON **ALEXANDER GÖRBING**



**B**esonders deutlich stieg die Zahl der Großinsolvenzen von Firmen mit mehr als 50 Mio. EUR Jahresumsatz. Diese erhöhte sich um mehr als 40%. „Haupttreiber der aktuellen Insolvenzwelle ist eine toxische Mischung aus strukturellem Kostendruck, verschleppter Transformation und schwacher Nachfrage. Anders als 2008/09 liegt das Problem nicht in einem temporären Finanzschock mit V-Erholung, sondern in einer kaskadierenden Schockwelle innerhalb der Realwirtschaft – insbesondere energieintensive, arbeitsintensive und investitionsgetriebene Geschäftsmodelle stehen unter dauerhaftem Druck“, sagt Georgiy Michailov, Managing Partner der Struktur Management Partner GmbH. Viele Ursachen seien hausgemacht: Versäumnisse bei Digitalisierung, differenzierendem Mehrwert und strategischer Neuausrichtung würden sich

”



Haupttreiber der aktuellen Insolvenzwelle ist eine toxische Mischung aus strukturellem Kostendruck, verschleppter Transformation und schwacher Nachfrage.

**Georgiy Michailov**

Managing Partner, Struktur Management Partner GmbH

jetzt rächen. Der Zinsanstieg wirke dabei wie ein Brandbeschleuniger für ohnehin fragile Kapitalstrukturen.

Laut dem „Alvarez & Marsal Distress Alert“ vom März 2025 hat sich die wirtschaftliche Lage in Deutschland im vergangenen Jahr weiter zugespitzt. Mehr als 20% der Unternehmen befinden sich laut aktuellen Analysen in Schwierigkeiten – ein deutlicher Anstieg im Vergleich zu 13,1% im Vorjahr. Damit ist Deutschland europaweit Spitzenreiter bei angeschlagenen Firmen. Besonders betroffen seien Unternehmen aus den Bereichen Rohstoffe, Energie und Versorger, Spezialhandel, Bau sowie Automobilindustrie. In der Mode- und Automobilbranche hat sich laut Studie die Zahl der Problemfälle im Vergleich zu 2023 sogar mehr als verdoppelt.

Der internationale Kreditversicherer Coface stellt in einer aktuellen Studie fest, dass die kumulierten Schadenssummen der Insolvenzen in Deutschland inzwischen auf dem Niveau der Finanzkrise 2008/09 seien. Dr. Christoph Niering, Vorsitzender des Verbands Insolvenzverwalter und Sachwalter Deutschlands e.V., erklärt dazu: „Die hohen Schadenssummen kommen vor allem wegen einzelner besonderer großer Insolvenzfälle zusammen. In der Breite der Insolvenzverfahren haben wir weiterhin keine Welle, erst recht keinen Tsunami. Ein zentraler Faktor für die Entwicklung der Insolvenzen ist die Zahl der Neugründungen, die seit Mitte der Nuller-Jahre stark rückläufig ist. Neugründungen sind traditionell viel häufiger von Insol-

venz betroffen als etablierte Unternehmen.“ Es gibt seiner Ansicht nach in Deutschland gegenläufige Tendenzen: „Zum einen sehen wir eine voraussichtlich stark erweiterte Investitionstätigkeit des Staates, die hoffentlich demnächst in der Wirtschaft ankommt. Zum anderen bewegt sich vor allem die Exportwirtschaft in einem sehr herausfordernden Umfeld, bei dem man sich auf fast nichts mehr verlassen kann.“

#### Mode und Einzelhandel betroffen

Die Modebranche erlebte 2024 und Anfang 2025 eine beispiellose Pleitewelle. So meldeten unter anderem Esprit, Tom Tailor, Depot, Wormland, Butlers und Kodi Insolvenz an. Vor wenigen Tagen wurde dann bekannt, dass das 1973 gegründete Label Gerry Weber nach der dritten Insolvenz alle Geschäfte in Deutschland schließt. Die Markenrechte wurden zwar verkauft, aber die Filialen machen dicht. Auch The Body Shop Deutschland und die Confiserieketten Hussel, zu der auch Arko und Eilles gehören, mussten den Gang zum Insolvenzgericht antreten. Eine allgemeine Verunsicherung der Verbraucher, verändertes Konsumverhalten und gestiegene Betriebskosten gelten als Hauptursachen für diese Entwicklung. Erschwerend hinzu kommen der Strukturwandel im stationären Einzelhandel und Herausforderungen durch den Onlinehandel.

#### Flugtaxi bleiben am Boden

Gehypt und gefeiert – trotzdem blieb die deutsche Start-up-Szene nicht →

”

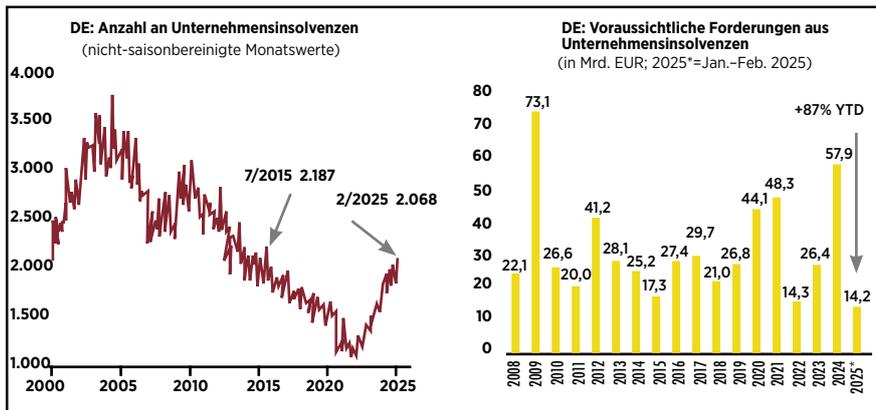


Die hohen Schadenssummen kommen vor allem wegen einzelner besonderer großer Insolvenzfälle zusammen.

**Dr. Christoph Niering**

Vorsitzender, Verband Insolvenzverwalter und Sachwalter Deutschlands e.V.

## Insolvenzen: Anzahl und Schäden steigen deutlich an



Quelle: Statistisches Bundesamt

Quelle: Destafusm Coface

verschont. Die beiden Flugtaxihersteller Volocopter und Lilium mussten Ende 2024 Insolvenz anmelden. Bei Lilium gab es einen langen „Todeskampf“, als es um die Frage einer möglichen staatlichen Bürgschaft ging, die letztlich verweigert wurde. Später nach dem Insolvenzantrag tauchte ein vermeintlicher Investor bei Lilium als scheinbarer Retter auf, der dann aber leider nie den versprochenen Kaufpreis leistete. Mit der Insolvenz der FTI Touristik GmbH traf es im Sommer des vergangenen Jahres den drittgrößten deutschen Reiseveranstalter. Die Auswirkungen reichten weit über das Unternehmen

hinaus und führten zu Verunsicherung bei Reisenden und Partnerunternehmen. Der Deutsche Reisesicherungsfonds (DRSF) hat infolge dieser Insolvenz rund 212.000 Verbraucher zum Erstattungsprozess eingeladen.

Bisher hat der DRSF nach eigenen Angaben mehr als 172.000 Erstattungsanträge zu Buchungen aus dem In- und Ausland abschließend bearbeitet und insgesamt rund 245 Mio. EUR ausgezahlt. Auch die Insolvenzen der Hotelgruppe Achat Hotels und der Weflytour GmbH verdeutlichen zusätzlich den Druck, unter dem die Branche steht.

## Gesundheitswesen stark betroffen

Die angespannte wirtschaftliche Lage im Gesundheitswesen führte im Frühjahr 2025 zur Insolvenz der Sanus AG, eines großen Klinikbetreibers. Auch regionale Klinikträger wie das Klinikum in den Pfeifferschen Stiftungen GmbH sahen sich zur Insolvenzanmeldung gezwungen. Beim Roundtable Restrukturierung der Unternehmeredition in München vor wenigen Wochen (Nachberichte auf den Seiten 16; 96) erklärte Dr. Maximilian Pluta von Pluta Rechtsanwälte, dass er infolge des noch von der alten Bundesregierung Ende des vergangenen Jahres nach hitziger Debatte beschlossenen Krankenhausversorgungsverbesserungsgesetzes (KHVVG) mit der Schließung zahlreicher Kliniken rechnen. Hier drohen Restrukturierungsverfahren und auch Personalabbau. Dr. Sebastian Braun von Reinhart Kober Großkinsky Braun Rechtsanwälte PartGmbH zur aktuellen Situation in der Gesundheitsbranche: „Der Druck ist nach wie vor hoch und die Rahmenbedingungen für die Leistungserbringer sind schlecht. Die Politik muss schnell handeln, um nicht weitere Anbieter von Leistungen zu verlieren.“

Dr. Matthias Hofmann, Mitglied des geschäftsführenden Vorstands der TMA Deutschland, ergänzt zur Situation in der deutschen Gesundheitsbranche: „Die Krise im Gesundheitssektor hat sich zuletzt weiter zugespitzt und wird sich in absehbarer Zeit nicht entspannen. Sowohl im Pflegebereich als auch bei Krankenträgern sehen wir in relevanter Zahl Insolvenzen. Die strukturellen Ursachen dieser Entwicklung sind vielschichtig, wobei insbesondere die massiv gestiegenen Energie- und Personalkosten sowie ein sich verschärfender Fachkräftemangel zu benennen sind.“ Eine Vielzahl der deutschen Kliniken wirtschaftet nach seiner Ansicht defizitär, sodass auch künftig weiteren Häusern die Insolvenz drohen würde. Das sieht VID-Chef Dr. Niering ähnlich: „Wir stecken mittendrin in der Krise. Kürzlich haben die Krankenkassen wegen des drohenden Defizits Alarm geschlagen: Die Gesundheitskosten steigen. Die Krankenhäuser →



Infolge des noch von der alten Bundesregierung beschlossenen Krankenhausversorgungsverbesserungsgesetzes (KHVVG) ist mit der Schließung zahlreicher Kliniken zu rechnen. Hier drohen Restrukturierungsverfahren und auch Personalabbau.

**Dr. Maximilian Pluta**  
Managing Partner, Pluta Rechtsanwälte

# Brückenbauer für den Mittelstand

(E-)MAGAZIN – ONLINE – EVENT – NETZWERK

Unsere Mission: Familienunternehmen sind das **Rückgrat der deutschen Wirtschaft**. Wir bieten als Plattform Lösungen, Netzwerke und Wissen für die Unternehmensfinanzierung. Wir tragen bei zur Lösung der Nachfolgeproblematik im Mittelstand. Wir stehen für den Erhalt von Unternehmervermögen für nachfolgende Generationen. Wir sind **Brückenbauer** für Unternehmer. Und wir verbinden Menschen.



## Premium-Partner 2025

[www.unternehmeredition.de/premium-partner](http://www.unternehmeredition.de/premium-partner)



werden teurer. Das alles wird dazu führen, dass die Politik an dieser Stelle weitere strukturelle Maßnahmen umsetzen muss, um dieser Krise Herr zu werden. Es wird nicht ausreichen, immer mehr Geld in dieses System zu stecken, sondern das Geld muss intelligenter eingesetzt werden.“

### Automotive in der Dauerkrise

Der Automobilsektor ist bereits seit einigen Jahren von strukturellen Herausforderungen geprägt. Der notwendige Umstieg auf die Elektromobilität sowie die angespannten Lieferketten während und nach der Coronapandemie sorgen für eine Art Dauerkrise. So meldeten unter anderem die Zulieferer Eissmann Automotive, Boryszew Kunststofftechnik Deutschland und Bohai Trimet Automotive Holding Insolvenz an. Lieferkettenprobleme, hohe Energiekosten und Investitionszurückhaltung wurden in Branchenkreisen als zentrale Belastungsfaktoren genannt.

Die Lage in der Automobilindustrie ist nach Ansicht von Dr. Hofmann deutlich angespannter, als die Gewinnmeldungen der großen OEMs vermuten lassen würden: „Wir erleben derzeit eine fundamentale Transformation, die durch die Elektromobilität, Digitalisierung, veränderte Marktdynamiken und starken internationalen Wettbewerb getrieben wird. Während die Automobilhersteller teils noch Margen erzielen, steht das gesamte Zuliefererökosystem unter massivem Druck. Erstaunlich ist, dass wir angesichts dieser Gemengelage nicht noch mehr Insolvenzen im Zuliefererbereich sehen – dies dürfte jedoch nur eine Frage der Zeit sein.“

### Immobilienentwickler unter Druck

Die großen Insolvenzen der Projektentwickler von Signa (Benko) und Gröner sowie weiterer großer Projektgesellschaften beherrschten in den vergangenen Monaten die Schlagzeilen. Viele Werte wurden vernichtet, sodass inzwischen Versorgungswerke aufgrund von gescheiterten Immobilieninvestments mit Erlösproblemen zu kämpfen haben. Vincenz von Braun, Partner bei Anchor Rechtsanwälte, erklärt: „Bei den Abschlüssen auf die Bewertungen der Immobilien dürften wir das

„



Sowohl im Pflegebereich als auch bei Krankenhaussträgern sehen wir in relevanter Zahl Insolvenzen. Die strukturellen Ursachen dieser Entwicklung sind vielschichtig, wobei insbesondere die massiv gestiegenen Energie- und Personalkosten sowie ein sich verschärfender Fachkräftemangel zu benennen sind.

### Dr. Matthias Hofmann

Mitglied des geschäftsführenden Vorstands, TMA Deutschland

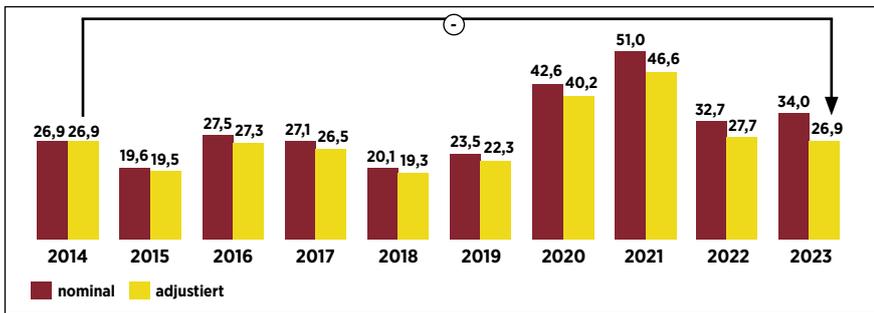
Schlimmste hinter uns haben. Der größte Teil der Refinanzierungen von Krediten für gewerbliche Immobilien, die vor dem Zinsanstieg erworben wurden, steht allerdings noch aus. Diese Kredite wurden nicht nur zu sehr niedrigen Zinssätzen abgeschlossen, sondern es wurde oft auch nicht allzu viel getilgt. Das erschwert die Refinanzierung in der aktuellen stark veränderten Marktlage erheblich.“ Ohne „Independent Business Reviews“ von externen Beratern werde es schwierig werden, eine Refinanzierung zu erhalten.

Nach Meinung von TMA-Vorstand Dr. Hofmann zeichne sich in der Immobilienbranche eine gesplante Entwicklung ab: Habe der Markt für Wohnimmobilien inzwischen wieder eine gewisse Stabilität erreicht, bleibe die Situation in der Projektentwicklung und auch im Gewerbeimmobilienbereich weiter angespannt. „Besonders kritisch ist die Lage bei Gewerbeobjekten, wo strukturelle Veränderungen wie Homeoffice und E-Commerce zu einer nachhaltigen Neubewertung führen“, erklärt Dr. Hofmann. Eine Erholung auf das Niveau von 2021 sei in vielen Segmenten mittelfristig nicht zu erwarten, sodass in diesem Bereich weiterhin viele Restrukturierungs- und auch Insolvenzfälle zu erwarten seien.

### StaRUG als Aufregerthema

Das Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen (StaRUG) wurde Ende 2020 vom Bundestag beschlossen und trat am 1. Januar 2021 in Kraft. Ziel war es, einen präventiven Restrukturierungsrahmen einzuführen und damit eine vorinsolvenzliche Sanierung zu erleichtern und gleichzeitig in ein stabiles Regelwerk zu gießen. Anfangs wurde das neue Instrument eher zurückhaltend angenommen. Das rheinland-pfälzische Zentrum für Insolvenzrecht und Sanierungspraxis (ZEFIS) und das Branchenmagazin INDat Report kamen in einer Erhebung zu dem Ergebnis, dass es bereits 2023 doppelt so viele Restrukturierungsverfahren gab wie noch im Vorjahr. Im vergangenen Jahr sei die Zahl dann sogar weiter von 56 auf 84 Fälle angestiegen.

Nomineller und inflationsbereinigter Schaden durch Insolvenzen (2014–2023)



Quelle: Statista, Staatistisches Bundesamt

In den öffentlichen Fokus rückte das StaRUG dann spätestens ab 2023 durch die prominenten Fälle der Leoni AG und der Varta AG. Bei beiden Unternehmen war das Ergebnis der Restrukturierung jeweils ein Kapitalschnitt auf null. Für die Kleinaktionäre dieser Firmen bedeutete dies einen Totalverlust. Die Börse Düsseldorf wählte den Begriff „StaRUG“ Anfang 2025 zum „Börsen-Unwort des Jahres 2024“. Aktionäre seien durch die Anwendung des Gesetzes um werthaltige Vermögenspositionen gebracht und somit zwangsweise „enteignet“ worden. Diese Beurteilung der Sanierungsfälle zog sich wie ein roter Faden durch zahlreiche Wirtschaftsmedien. In einem Interview mit GoingPublic sprach Markus Kienle, Vorstand der SdK, davon, „dass das StaRUG schlicht und ergreifend ein verfassungsrechtlicher Super-GAU ist – zumindest so, wie es aktuell gelebt wird“. Insbesondere bei den Fällen Leoni und Varta gab es vielstimmige Kritik daran, dass die früheren Aktionäre von einer neuen Investition in das sanierte Unternehmen ausgeschlossen wurden. Fachleute fordern hier eine Nachbesserung der Gesetzeslage, um die Position der Altaktionäre zu verbessern.

Nach Ansicht von Dr. Dietmar Haffa, Diplom-Betriebswirt sowie Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht bei Schultze & Braun ist das StaRUG nicht für jeden Sanierungsfall geeignet. „Es bietet ausschließlich Möglichkeiten einer finanziellen Restrukturierung. Liegt das Problem des Unternehmens im operativen Geschäft, ist ein Verfahren nach dem StaRUG für diesen Fall ungeeignet.“ Das StaRUG biete keinen Werkzeugkasten für eine betriebswirtschaftliche Sanierung, sondern ausschließlich für eine finanzielle Neu-

aufstellung. Das hätte zuletzt mehrfach Aktionäre verschiedener Gesellschaften getroffen. „Aber es muss auch klar sein: Als Aktionär ist man Investor, der in Anteile eines Unternehmens investiert. Scheitert dieses Unternehmen, muss man als Anteilseigner genauso seinen Beitrag zur Sanierung leisten wie die Gläubiger dieser Aktiengesellschaften auch. Was ist denn die Alternative? In einem Insolvenzverfahren werden die Aktien ebenfalls wertlos. Die Folgen für das betroffene Unternehmen und dessen Gläubiger sind aber größer als bei einer Restrukturierung nach dem StaRUG“, fährt er fort.

**Im Mittelstand angekommen, im Kapitalmarkt mit Fragezeichen**

Klagen der Kleinaktionäre oder deren Vertreter, die sogar bis zum Bundesver-

fassungsgericht gingen, blieben bisher erfolglos, ein fader Nachgeschmack bleibt dennoch. Das nächste Ungemach droht bei dem an der US-Technologiebörse notierten Münchner Laserspezialisten Mynaric und dem 3D-Druck-Unternehmen voxeljet aus Friedberg bei Augsburg; beide sind ähnlich gelagert wie Leoni und Varta und streben nach einem Kapitalschnitt auf null ein Delisting an, ohne dass die bestehenden Aktionäre die Chance bekommen, bei der anschließenden Rekapitalisierung ihren Beitrag zu leisten. Erfreulich ist in dem Zusammenhang das StaRUG-Verfahren bei der BayWa AG. Hier erfolgt kein Kapitalschnitt und bei der geplanten Kapitalerhöhung erhalten alle bestehenden Aktionäre entsprechende Bezugsrechte, so dass hier „Enteignung der Aktionäre“ und „kaltes Delisting“ nicht neu diskutiert werden müssen. Während die Kapitalmarktweit nur begrenzt StaRUG-fähig scheint, wird die neue Sanierungstechnik im breiten Mittelstand immer mehr angenommen. 2024 waren es 84 Verfahren und damit – von geringer Basis ausgehend – bereits 50 % mehr als 2023 (56), im laufenden Jahr wird eine dreistellige Zahl erwartet. Auch auf Restrukturierung spezialisierte Beratungshäuser ziehen StaRUG immer mehr in Erwägung. VID-Vorsitzender Dr. Niering zieht das folgende Fazit zu den bisherigen Erfahrungen mit dem StaRUG: „Beim →



Der Druck in der Gesundheitsbranche ist nach wie vor hoch und die Rahmenbedingungen für die Leistungserbringer sind schlecht. Die Politik muss schnell handeln, um nicht weitere Anbieter von Leistungen zu verlieren.

**Dr. Sebastian Braun**

Rechtsanwalt, Reinhart Kober Großkinsky Braun Rechtsanwälte PartGmbH

StaRUG steht demnächst eine Evaluation bevor, die alle positiven und negativen Erfahrungen bewerten wird.

Grundsätzlich positiv war die Etablierung eines Verfahrens, das Insolvenzen in einem frühen Stadium vermeiden hilft. Eine zentrale Frage für die weitere Diskussion wird sein, wie man das notwendige Vertrauen aller Beteiligten in die Ergebnisse eines solchen Verfahrens bewahrt.“ Dabei werde es vor allem um die Rücksichtnahme auf bestimmte beteiligte Gruppen und die Nachhaltigkeit von Restrukturierungen gehen. „Wenn dies gelingt, wird die Restrukturierung in Zukunft sicher noch häufiger genutzt werden“, fährt Dr. Niering fort. Und Dr. Haffa schließt sich dieser Meinung an: „Mein Eindruck ist, dass das StaRUG als vorinsolvenzliches und gezieltes Verfahren zur Restrukturierung zuletzt häufiger genutzt wurde. Diese Entwicklung ist zu begrüßen, wenn man weiterhin Unternehmer frühzeitig dazu bewegen möchte, sich der Unternehmenskrise mit den Mitteln des Insolvenz- und Sanierungsrechts wirksam entgegenzustellen.“

### Firmenrettung wird schwieriger

„Die Finanzierung von Firmenrettungen ist in dem aktuell anspruchsvollen Sanierungsumfeld unmittelbar verknüpft mit den Zukunftsperspektiven des jeweiligen Unternehmens. Gibt es diese, dann finden sich auch weiterhin Investoren“, erklärt Dr. Niering zu den Chancen, ein kriselndes Unternehmen zu veräußern. Es werde immer schwieriger, Investoren zu finden: „Wenn die Zukunftsperspektiven darstellbar und glaubwürdig sind, dann gibt es weiterhin Käufer. Diese verlangen allerdings mehr denn je, dass schon während des Restrukturierungs- oder Insolvenzverfahrens die wesentlichen Sanierungsschritte umgesetzt oder zumindest auf den Weg gebracht werden“, erklärt Dr. Niering. Michailov ergänzt: „Aktuell zeigen sich Banken und alternative Finanzierer äußerst selektiv – insbesondere Unternehmen aus schwer refinanzierbaren Branchen wie Automotive oder Bau haben nur noch eingeschränkten Zugang zu Kapital. Selbst tragfähige Turnaround-Konzepte erfordern intensives Stakeholder-Management, um eine Finanzierung überhaupt

aufzustellen.“ Kapital sei vorhanden – aber nur für die besten unter den schwierigen Fällen. Gleichzeitig stehe der M&A-Markt für Krisenunternehmen massiv unter Druck.

Die wesentliche Verantwortung für eine Firmensanierung sieht Johannes von Neumann-Cosel, Senior Director Private Credit bei der Patrimonium Asset Management AG, bei den bestehenden Finanzierern und Investoren. In einem zweiten Schritt gebe es eine Vielzahl an spezialisierten Investoren im Bereich Fremd- und Eigenkapital, die in diesen Situationen finanzieren können. „Auch wir als Patrimonium Asset Management AG gehören zu dieser Investorengruppe. Ich spreche hier aber trotz der Finanzierung von Unternehmen klar von Investitionen. Investoren in diesem Bereich haben keinen Finanzierungsauftrag, sondern suchen nach einer attraktiven Transaktion für die eigenen Investoren. Häufig führt das zu einer Rettung des betroffenen Unterneh-

mens – ab und zu muss man aber auch eine Transaktion absagen, da sie kommerziell nicht sinnvoll ist“, erklärt er.

### Anforderungen haben sich geändert

Die Anforderungen an Insolvenzverwalter und gleichermaßen an Restrukturierungsberater haben sich nach Meinung von TMA-Vorstand Dr. Hofmann in den vergangenen Jahren erheblich gewandelt: „Während sich das Bild in kleineren Fällen nach wie vor oft einfacher darstellt, ist besonders bei mittleren und größeren Verfahren eine deutlich gestiegene Komplexität zu beobachten.“ Gerade mit Blick auf die Komplexität und Vielfalt der Geschäftsmodelle sowie die Geschwindigkeit von Kommunikation und Entscheidungsprozessen gehörten neben juristischer Expertise und tiefgreifendem betriebswirtschaftlichem Know-how auch hohe analytische Fähigkeiten, Kreativität und geistige Beweglichkeit zum Anforderungsprofil eines erfolgreichen Restrukturierers.

Die Rolle des Insolvenzverwalters hat sich nach Einschätzung von Dr. Haffa in den vergangenen Jahren noch stärker vom Liquidator zum Restrukturierer entwickelt. Ein moderner Insolvenzverwalter führe ein Unternehmen fort und halte es am Leben, wo immer dies möglich und sinnvoll erscheine und ohne die Interessen der Gläubiger aus dem Blick zu verlieren. „Das gilt im Übrigen sowohl für die Regelsolvenzverfahren als auch für die Eigenverwaltung. Die Bedeutung von M&A-Prozessen ist daher gestiegen, ebenso wie die Anforderungen an die operativen, betriebswirtschaftlichen Kenntnisse des Verwalters oder Restrukturierers. Ein moderner Verwalter muss Jurist und Betriebswirt in sich vereinen“, sagt Dr. Haffa. Die Digitalisierung spiele dabei eine wachsende Rolle. Nicht nur, weil datenbasierte Entscheidungen wichtiger werden – sondern auch, weil die Digitalisierung Tätigkeiten innerhalb des Insolvenzverfahrens oder der Restrukturierung vereinfachen und beschleunigen könne.

### Insolvenz hat negatives Stigma

In Deutschland gilt immer noch das negative Stigma des Scheiterns im Kontext von Insolvenzen. Beeinflusst das den



Ohne „Independent Business Reviews“ von externen Beratern wird es schwierig werden, eine Refinanzierung zu erhalten.

**Vincenz von Braun**  
Partner, Anchor  
Rechtsanwälte

Umgang von Unternehmern mit finanziellen Schwierigkeiten, zum Beispiel die Bereitschaft, frühzeitig professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen? Dr. Niering meint dazu: „Insgesamt ist das eine Vertrauensfrage. Unternehmer, die zögern, frühzeitig professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen, um das eigene Unternehmen durch eine Krise zu retten, haben nicht genug Vertrauen in den Ablauf eines solchen Verfahrens und in die handelnden Institutionen; obwohl es inzwischen so viele Möglichkeiten gibt, gerade, wenn man sich frühzeitig spezialisierte Unterstützung sucht.“ In der Sanierungsberatung stelle er in den letzten Jahren ein steigendes Problembewusstsein bei Geschäftsleitern fest, schwierige Sanierungswege über ein Restrukturierungs- oder Insolvenzverfahren in ihre Überlegungen einzubeziehen.

Laut Dr. Haffa sind Unternehmer trotz des weiterhin negativen Stigmas in der Öffentlichkeit insgesamt schon ein wenig offener gegenüber den verschiedenen Formen des Insolvenz- →

”



Investoren in diesem Bereich haben keinen Finanzierungsauftrag, sondern suchen nach einer attraktiven Transaktion für die eigenen Investoren. Häufig führt das zu einer Rettung des betroffenen Unternehmens – ab und zu muss man aber auch eine Transaktion absagen, da sie kommerziell nicht sinnvoll ist.

**Johannes von Neumann-Cosel**  
Senior Director Private Credit,  
Patrimonium Asset Management

Anzeige



**Inhaberstrategie**  
INSTITUT - WISSEN - NETZWERK

Start September 2025

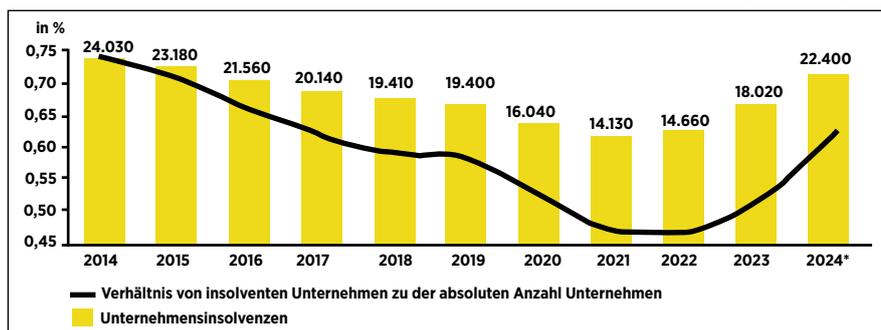
## Erweitere jetzt deine Beratungsexpertise zu Familienunternehmen

### Dein Weg zum Inhaberstrategie- und Nachfolge- Berater für Familienunternehmen

Werde gefragter Experte,  
erweitere deine Beratungskompetenz  
und bringe deine Karriere voran.  
Gestalte Zukunft – für dich  
und für Unternehmerfamilien.  
Jetzt Teil eines starken Netzwerks werden!



Deutsche Unternehmen in Mrd. EUR und relative Betroffenheit von einer Insolvenz in Prozent (2014-2024)



Quelle: Statista, Handelsdaten / \*Die Zahlen für 2024 basieren bis Q3 auf IST-Zahlen und sind für Q4 geschätzt

verfahren – besonders gegenüber der Eigenverwaltung: „Sie erkennen zunehmend die Gestaltungsmöglichkeiten, die der Werkzeugkasten der Insolvenzordnung für Unternehmen in einer Krisensituation bietet. Einige fragen deshalb auch etwas frühzeitiger Unterstützung an. Das gilt noch nicht flächendeckend. Zu viele Unternehmer warten noch immer zu lange ab, ob eine Besserung der Situation eintritt, und leben nach dem Prinzip Hoffnung.“

### „Cash is King Kong“

TMA-Vorstand Dr. Hofmann findet, dass das in der öffentlichen Wahrnehmung leider nach wie vor präsente negative Stigma der Insolvenz sich in vielen Fällen als Hindernis für frühzeitige Sanierungen erweise: „Besonders bei inhabergeführten Unternehmen und Familienunternehmen führt die persönliche Identifikation mit dem Unternehmen und die Angst vor dem vermeintlichen sozialen ‚Makel‘ des Scheiterns oftmals zu einer gefährlichen Verzögerung notwendiger Maßnahmen und zur rechtzeitigen Einbindung professioneller Berater.“

Trotz Beratungen sieht von Neumann-Cosel immer wieder Fälle, in denen man sich eine mögliche Fortführung des Unternehmens zu lange schön gerechnet oder geredet hat und am Ende wirklich mit einem Minimalbestand an liquiden Mitteln einen Insolvenzantrag stellt. „Equity is King, but Cash is King-Kong; eine alte Restrukturierungsweisheit. Wir erleben immer noch zu häufig Managementteams, die sich auf Umsatz und Ergebnis fokussieren und die Liquidität nicht ausreichend im Blick haben“, erklärt er. Eine geordnete Arbeit des Insolvenzverwalters sei dann schon nicht mehr möglich, was

häufig auch zu einer weiteren Wertverminderung für die Gläubiger führe.

### Prognose 2025: 11% mehr Insolvenzen

Nach einer Analyse von Allianz Trade sollen die Insolvenzfällen 2025 um 11% auf circa 24.400 steigen. Für 2026 werde ein weiterer leichter Anstieg von +3% auf 25.050 Fälle erwartet. Die Ursachen dafür seien strukturelle Herausforderungen und internationale Risiken: Energiekosten, Bürokratie und schleppende Digitalisierung belasten die Unternehmen. Wie kommt die Branche der Restrukturierer und Insolvenzverwalter mit dieser Schwemme klar? „Die Zahl der Insolvenzfälle hat insgesamt zugenommen. Die steigende Zahl von Insolvenzen trifft auf eine professionellere, aber zugleich kleinere Anzahl von Insolvenzverwaltern (im Jahr 2019 gab es noch 2.923, im Jahr 2024 nur noch 1.954 Insolvenzverwalter; Quelle: INDat Report). Das hat den Drang zu einer besseren Digitalisierung beziehungsweise zur Automatisierung von Prozessen verstärkt“, meint dazu der VID-Vorsitzende Dr. Niering. Aktuell scheinen sich die dunklen Wolken am Konjunkturhimmel aber ein wenig aufzuhellen.

Der ifo Geschäftsklimaindex ist im Mai zum fünften Mal in Folge gestiegen. Und das Statistische Bundesamt weist für Mai einen Rückgang der Unternehmensinsolvenzen von 0,7% aus. Die Unsicherheiten an den nationalen und internationalen Märkten hätten sich nicht direkt auf die Insolvenzzahlen ausgewirkt. Steuerentlastungen und Infrastrukturinvestitionen in Deutschland würden den Markt stabilisieren, auch wenn einzelne Branchen weiterhin unter Druck stünden.

### FAZIT

Die Insolvenzwelle in Deutschland hat 2024 branchenübergreifend eine neue Dynamik erreicht. Besonders betroffen sind Großunternehmen sowie Betriebe aus Handel, Tourismus, Automobil- und Immobilienwirtschaft. Das anhaltende gesellschaftliche Stigma der Insolvenz verhindert oft eine rechtzeitige Einleitung von Sanierungsmaßnahmen. Experten fordern mehr Vertrauen in bestehende Verfahren. Der einhellige Appell der Sanierer lautet: Unternehmen sollten frühzeitig gegensteuern und rechtzeitig Hilfe von Experten suchen. Das StaRUG kann hier ein wertvolles Werkzeug sein, wenn ein möglicher Missbrauch durch Nachschärfungen im Gesetz besser verhindert wird. ■



Zu viele Unternehmer warten noch immer zu lange ab, ob eine Besserung der Situation eintritt, und leben nach dem Prinzip Hoffnung.

### Dr. Dietmar Haffa

Diplom-Betriebswirt und Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht, Schultze & Braun

# sonntag ist jetzt Syntra

Wir gestalten Zukunft – mit frischen Ideen  
und bewährter M&A-Expertise.



Neuer Name, neuer Look, neue Perspektiven: Wir verbinden internationales M&A-Know-how mit tiefem Verständnis für den Mittelstand. So schaffen wir einzigartige Synergien, das ist typisch Syntra. Alles andere bleibt: erstklassige Kontakte, unser Engagement, Integrität und die Menschen.



**Syntra Corporate Finance GmbH**  
Am Leitz-Park 4 | 35578 Wetzlar  
T +49 6441 7858720 | E [info@syntracf.com](mailto:info@syntracf.com)  
W [syntracf.com](http://syntracf.com)

**syntra**

# Roundtable Restrukturierung: Impulse für den Wandel

## Experten geben Einblick in aktuelle Herausforderungen und Lösungsansätze

Beim diesjährigen Unternehmeredition Roundtable Restrukturierung in den Räumen von Alvarez & Marsal in München trafen sich führende Restrukturierungsexperten, Investoren, Juristen und Finanzierer, um Impulse zu geben, Erfahrungen auszutauschen und Lösungsstrategien für krisengeplagte Unternehmen zu diskutieren. Im Fokus standen Themen wie Liquidität in Krisenzeiten, Trends bei Private Debt, Eigenverwaltung und Insolvenzrecht, Distressed Investments, Sale-&-Lease-Back-Finanzierungen sowie die Herausforderungen in besonders betroffenen Branchen wie Gesundheitswesen, Automotive und Immobilien. VON **EVA RATHGEBER**



**Volker Groß (Alvarez & Marsal)** stellte die Rolle des CRO neu zur Diskussion und plädierte für eine konzeptionelle Erweiterung: „Operative Transformation statt kurzfristiger Sanierung muss das Leitbild sein.“

Der klassische CRO sei zu sehr auf Kostensenkung fokussiert, während es künftig mehr um nachhaltige Transformation gehen müsse. „Kurzfristige Liquidität bleibt eine Kernaufgabe, reicht aber allein nicht aus – es muss auch die Verbesserung der mittelfristigen Wettbewerbspositionierung mitgedacht und umgesetzt werden! [...] Wir brauchen einen strategischen Blick und einen Brückenbauer zwischen Stakeholdern“, so Groß.



Sein Kollege **Markus Schmid** hob hervor, dass der Begriff „Transformation“ im Mittelstand oft als Euphemismus verwendet werde. „Wenn wir intern und extern nicht ehrlich sind und das Kind nicht beim Namen nennen, dann wird es mühsam“, so Schmid. Gleichzeitig mahnte er an, dass Transformation mehr sei

als ein Rebranding klassischer Restrukturierung. Es brauche neue Managementteams mit veränderten Skillsets, denn: „Die Fälle, die ich kenne, überleben nie mit dem alten Management.“ Auch verwies er auf wirtschaftliche Zwänge: „Im Mittelstand können wir keine Beratungsteams für drei Jahre beschäftigen – das ist nicht bezahlbar.“ Transformation müsse deshalb auch von innen getragen und organisiert werden.

### Sale & Lease Back – die Liquiditätsmaschine



**Thomas Vinnen (Nord Leasing)** beschrieb das Sale-&-Lease-Back-Modell als schnelle und unbürokratische Finanzierungsform,

insbesondere in Restrukturierungssituationen: „Wir sehen Unternehmen mit Maschinenparks, die stilles Vermögen im Wert von 1 Mio. bis 30 Mio. EUR bergen.“ Diese Assets könnten binnen sechs bis acht Wochen ohne operative Einschränkungen in liquide Mittel umgewandelt werden. „Wir bringen frisches Geld, welches aktiv im Unternehmen eingesetzt werden kann.“ Voraussetzung sei eine strukturierte Bewertung der Assets.

### Insolvenz in Eigenverwaltung – die Trends 2025



**Thomas Planer (Planer & Kollegen)** plädierte für einen entstigmatisierten Umgang mit der Insolvenz in Eigenverwaltung: „Wir müssen

Unternehmern vermitteln, dass Eigenverwaltung kein Makel, sondern ein Managementinstrument ist.“ Ziel sei es, Gläubiger frühzeitig einzubinden und Vertrauen zu schaffen. Dabei verwies er auf über 400 von seinem Team begleitete Verfahren, die erfolgreiche Sanierungen belegen. „Ein erfahrener Sanierer denkt wie ein Unternehmer, aber agiert kontrolliert.“ Außerdem: „Früher Einstieg ist besser, denn je früher wir im Verfahren sind, desto mehr bleibt gestaltbar.“

### Anleihenrestrukturierung – ein Update



**Christian Becker (GÖRG)** analysierte den aktuellen Zustand des Markts für Mittelstandsanleihen und unterschied drei Marktsegmente:

internationale Fälle wie Adler, klassische Mittelstandsanleihen und Fondsprojekte bei Projektentwicklern. →



**GENERALI**  
INVESTMENTS



**LUMYNA**



## Eine Plattform von Vermögensverwaltern, mit einem breiten Portfolio von Fachkompetenzen.

Generali Investments bietet ein breites Spektrum an Kompetenzen in liquiden und illiquiden Märkten. Mit einem **verwalteten Vermögen von über 645 Mrd. Euro** und mehr als **2.200 Anlagespezialisten** sind wir sicher, dass unsere Vermögensverwalter Ihnen helfen können, Ihre Anlageziele zu erreichen. Generali Investments ist Teil der Generali Gruppe, einem der weltweit größten Versicherungs- und Vermögensverwaltungsunternehmen.

[www.generali-investments.com](http://www.generali-investments.com)

Quelle: Generali Investments Holding S.p.A., Daten zum Ende des 2. Quartals 2024, ohne Doppelzählungen. Generali Investments Holding S.p.A. hält die Mehrheitsbeteiligung an jeder Vermögensverwaltungsgesellschaft. Generali Asset Management S.p.A. Società di gestione del risparmio ist die zentrale Vertriebsstelle und fungiert als Lead Multi-Channel, Multi-Client, Relationship Manager für das Angebot aller Gesellschaften der Generali Investments Plattform.

**Your Partner for Progress.**

## Titel Unternehmensfinanzierung

Er beklagte: „Die Komplexität hat zugenommen, die Transparenz abgenommen.“ Investoren verlangten heute deutlich mehr Struktur und Kontrolle. Er forderte: „Die Rolle des Anleihevertreters muss gestärkt werden.“ Zudem sei eine realistischere Kommunikation gegenüber Anlegern erforderlich, um Vertrauensverluste zu vermeiden.

### Liquiditätsplanung als Schutzmechanismus



**Dr. Björn Grotebrune (Heuking)** appellierte an die Verantwortung von Geschäftsführern bei der Überwachung der Liquiditätslage

von Unternehmen und verwies auf höhere Restrukturierungschancen, je früher ein Liquiditätseingpass im Voraus erkannt werde: „Liquiditätsplanung ist bei Anzeichen einer Krise keine bloße Pflichtübung, sondern ein Schutzmechanismus.“ Regelmäßige Liquiditätsplanung, klare Dokumentation und eine rechtzeitige Vorbereitung von Sanierungswerkzeugen wie StaRUG, Schutzschirmverfahren et cetera seien essenziell, um die bestehenden Sanierungsmöglichkeiten zu ermitteln und bestmöglich ausschöpfen zu können. Mit konkreten Praxisbeispielen verdeutlichte er, dass Insolvenzantragspflichten oft falsch verstanden würden: „Die Wochenfristen beginnen ab objektivem Eintritt des zwingenden Insolvenzantragsgrunds – nicht erst ab subjektiver Feststellung.“ Fehlerhafte Annahmen könnten schnell zu Haftungsfällen führen.

### Private Debt – eine Alternative in der Restrukturierung



**Johannes von Neumann-Cosel (Patrimonium)** stellte heraus, dass Private Debt gerade in Restrukturierungssituationen ein entscheidender Faktor sein könne. „Wir sind keine klassische Bank – wir investieren, wenn andere bereits ausgestiegen sind.“

Der Fokus liege dabei auf assetbasierten Strukturen mit soliden Sicherheiten. Oft werde er erst dann angerufen, wenn der Bankenpool bereits ausgestiegen sei.

„In solchen Fällen braucht es Geschwindigkeit, Klarheit und Mut zur alternativen Finanzierung.“ Er betonte, die Finanzierung müsse nach rund drei Jahren zurückgezahlt sein. „Dann sollte das Unternehmen wieder bankenfinanzierbar sein“, unterstrich von Neumann-Cosel zudem.

### Bankensicht auf KMU im Kontext der aktuellen Konjunktur



**Constantin Graf Salm-Hoogstraeten (BBL Brockdorff)** stellte Ergebnisse einer Tradizio-Bankenstudie vor, die zeigte, dass viele Banken bei

KMU gravierende Mängel im Controlling und in der Planung monieren. „Covenant-Brüche werden nicht als kritisch gesehen – das Problem ist meist die Liquidität.“ Er beklagte die geringe Kompetenz und eine zu späte Antragstellung. Viele Unternehmer würden erst handeln, wenn es zu spät sei. Er plädierte für ein IDW-S6-Light-Gutachten als pragmatisches Frühwarnsystem, um Risiken frühzeitig zu erkennen.

### Distressed Private Equity – eine neue Ernsthaftigkeit ist gefragt



**Dr. Gerd Sievers (HF Opportunities)** sprach über die Veränderungen im Distressed-Investment-Markt: „Das Spiel hat sich verändert.“

Früher konnte man aus der Insolvenz heraus gut verkaufen – heute fehlt es an Käufern.“ Besonders kritisierte er Investoren mit kurzfristigen Interessen: „Wer nur mit einem Euro Risiko einsteigt, aber kein Interesse an echter Sanierung hat, trägt nicht zur Lösung bei.“ Zu einer nachhaltigen Sanierung gehöre auch, sich „ehrlich zu machen“ und sich Gedanken darüber zu machen, wie man das Unternehmen wieder in den grünen Bereich führen könne. Es braucht dabei Investoren, die echtes Kapital zur Verfügung stellen, gepaart mit Restrukturierungserfahrung und unternehmerischer Verantwortung.

### Eigenverwaltung als Lösungsweg für Krankenhäuser?



**Dr. Maximilian Pluta (Pluta)** stellte die dramatische Lage im Krankenhaussektor in den Mittelpunkt. „80% der Kliniken sind defizitär –

das Krankenhausversorgungsverbesserungsgesetz (KHVVVG) verschärft die Lage, statt sie zu lösen.“ Das Gesetz bewirke eine Marktberreinigung durch Regulatorik. Der regulatorische Druck zwinge zur Spezialisierung und führe zu massiven Umstrukturierungen, so Dr. Pluta. Im Zuge dieses Prozesses stehe die Schließung von 600 der insgesamt 1.900 deutschen Krankenhäuser an. Der Bund habe jedoch nicht die finanziellen Mittel für diese Umgestaltung. „Für viele Häuser wird Eigenverwal-



Elf Experten, ein Ziel: Wie gelingt echte Transformation statt bloßer Sanierung? Beim Roundtable Restrukturierung 2025 diskutierten Experten über Liquiditätsnot, ESG-Druck, Eigenverwaltung und mutige Wege aus der Krise – offen, kontrovers und lösungsorientiert.

„... zur letzten Option – aber auch zur Chance.“

## Finanzierungsengpässe in der Rüstungsindustrie



**Marc Niclas (Eight Advisory)** beleuchtete die besonderen Herausforderungen in der Verteidigungsindustrie. Trotz voller Auftragsbücher mangle

es oft an Working-Capital-Finanzierungen. „Ein Veredler von Panzerblechen meldete Insolvenz an – aufgrund verzögerter Auftragseingänge.“ Die Investoren seien zurückhaltend, ESG-Kriterien wirkten wie ein Hemmschuh. Auch strukturelle Themen wie lange Vorlaufzeiten, mangelndes Controlling und erst nach und nach aufweichende Bankenrestriktionen seien Hürden. Niclas warnte: „Kapitalbedarf ist da – aber die klassischen Instrumente greifen oft nicht.“

## Diskussion: Zwischen Krisenkultur und Kapitalnot

Um die Eigenverwaltung als Sanierungsinstrument wurde im Anschluss mit Nachdruck diskutiert. Planer hob sie als effektiven Weg zur Unternehmenssanierung hervor – solange sie frühzeitig eingesetzt werde: „Es ist wie bei einer Operation – wenn man erst bei Organversagen operiert, sind die Erfolgsaussichten gering.“ Von Neumann-Cosel widersprach in Teilen und gab zu bedenken: „Eigenverwaltung funktioniert nur mit dem richtigen Team – nicht jeder Unternehmer ist dafür geeignet.“ Allzu oft werde das Verfahren aus einer falschen

Motivation heraus gewählt, etwa um sich der Kontrolle durch Gläubiger zu entziehen. „Es braucht Ehrlichkeit, Struktur und die Bereitschaft, Verantwortung abzugeben – sonst wird die Eigenverwaltung zum Bumerang.“ Becker betonte die Notwendigkeit, Missbrauchsfälle klar zu trennen: „Wirecard war kein Fall für Eigenverwaltung, das war ein Kriminalfall.“ Einigkeit herrschte darüber, dass Kommunikation mit Stakeholdern zentral sei.

Ein weiteres kontrovers diskutiertes Thema war der Einfluss von ESG-Vorgaben auf Kreditverhältnisse. Dr. Grotebrune machte deutlich, dass ESG zunehmend auch in die rechtliche Beurteilung von Kreditverhältnissen eingreift: „Wenn ESG-Kriterien nicht erfüllt sind, stellt sich die Frage, ob das als Kündigungsgrund gewertet werden kann.“ Niclas ergänzte: „Gerade bei der Finanzierung von Defence-Unternehmen sehen wir, wie ESG-Kriterien zu strategischen Hürden werden – obwohl die Auftragslage gut ist.“ Beide waren sich einig, dass die aktuelle ESG-Regulierung in Zeiten des Ukrainekriegs mehr Fragen aufwerfe als Antworten liefere. Dr. Grotebrune forderte: „Wir brauchen eine Klarstellung, was unter ESG-konformem Verhalten (im Kreditwesen) in Zeiten außergewöhnlicher geopolitischer Ereignisse wie dem Ukrainekrieg, durch den eine autarke Energiegewinnung und die Erhöhung der militärischen Verteidigungsfähigkeit staatspolitisch in den Vordergrund gerückt sind, überhaupt noch verstanden werden kann. Diese Ereignisse müssen bei der Beurteilung von ESG-Kriterien eingewertet werden.“

Von Neumann-Cosel lenkte die Diskussion auf das Verhalten der Eigentümer: „Wir erleben zu oft, dass Unternehmer sich selbst belügen – das führt zu überzogenen Szenarien und unrealistischen Businessplänen.“ Er plädierte für eine „Kultur der Wahrhaftigkeit“ im Sanierungsprozess. Niclas unterstrich: „Krisenkultur muss wieder gelernt werden. Wir brauchen einen professionellen Umgang mit dem Scheitern.“ Becker ergänzte: „Der Insolvenzfall ist heute nicht mehr das Ende, sondern oft der Anfang eines neuen Kapitels – wenn er richtig begleitet wird.“

Dr. Sievers beschrieb die aktuelle Lage als „Stapelkrise“, in der viele Branchen gleichzeitig betroffen seien: „Wir sehen das in Automotive, Healthcare, Bau, Immobilien – es sind keine singulären Ereignisse mehr.“ Somit reiche auch keine reine finanzielle Restrukturierung mehr. „Es geht um eine nachhaltige, strategische Neuausrichtung, die Kapital braucht“, so sein Plädoyer. Dr. Pluta fügte hinzu: „Die Überlagerung von Kostenkrise, Personalkrise und Strukturkrise zwingt zu sektorübergreifenden Lösungen.“ Für viele Unternehmen reiche die klassische Effizienzsteigerung nicht mehr aus. „Was wir brauchen, ist strategischer Mut und ein Verständnis für das Neue“, so Schmid. Die Runde war sich einig: Krisenbewältigung 2025 bedeutet auch, neue Geschäftsmodelle zu wagen und Führung neu zu denken.

## FAZIT

Der Unternehmerrundtable Restrukturierung zeigte eindrucksvoll, dass erfolgreiche Sanierung heute mehr verlangt als das bloße Abspulen juristischer und finanzieller Werkzeuge. Es geht um Haltung, Weitblick und den Mut, unangenehme Wahrheiten frühzeitig anzusprechen. Die Sanierungswerkzeuge sind da, doch sie entfalten ihre Wirkung nur, wenn Unternehmen bereit sind, sich ehrlich mit ihrer Lage auseinanderzusetzen und externe Expertise rechtzeitig einzubinden. Die Teilnehmer forderten mehr Frühdiagnose, realistische Kommunikation und strategisches Denken. Wer Sanierung nicht länger als Niederlage begreift, sondern als Chance zur Neuaufstellung, wird die Transformation nicht nur überstehen – sondern aktiv gestalten. ■



Gruppenbild zum Abschluss: Der Roundtable Restrukturierung 2025 war ein voller Erfolg. Nach den Impulsen und reger Diskussion klang der Vormittag im Augustiner Stammhaus aus.

## Private-Equity-Investoren kehren auf den Markt zurück

Trotz eines anhaltend herausfordernden wirtschaftlichen Umfelds kehren Private-Equity-Investoren mit wachsendem Interesse auf den europäischen Industriemarkt zurück.

Das zeigt die aktuelle MP-Industrial-Private-Equity-(MPiPE-)Studie, die MP Corporate Finance für das erste Halbjahr 2025 veröffentlicht hat.

Die Studie basiert auf einer Befragung von 4.000 europäischen PE-Professionals und gibt Einblick in aktuelle Markttrends und Strategien.

Knapp drei Viertel der Befragten (72%) erwarten zunehmendes Interesse an M&A-Aktivität, rund 60% prognostizieren eine Erhöhung derselben. Der daraus gebildete MPiPE Indicator liegt mit 48 von 100 Punkten auf einem verhalten optimistischen Niveau – ein

Zeichen, dass sich die Stimmung stabilisiert, ohne Euphorie zu verbreiten.

### Strategiewechsel: Fokus auf operative Wertsteigerung und selektive Zukäufe

Diese vorsichtige Zuversicht gründet auf einer neuen Ausgewogenheit zwischen Käufern und Verkäufern: Während Käufer auf operative Wertschöpfung setzen, nutzen Verkäufer die Gelegenheit zur Portfoliooptimierung. Zwar bleibt das Finanzierungsumfeld angespannt – Zinssenkungen zeigen kaum Wirkung, Banken agieren zurückhaltend –, dennoch steigt die Bereitschaft zu Transaktionen. Die Investoren reagieren mit strategischen Neuausrichtungen: 61% rechnen mit einem sinkenden Verschuldungsgrad von Industrieunternehmen, obwohl 59% besser verfügbare Fremdfi-

nanzierung erwarten. Der Trend geht weg von Finanzoptimierung und hin zu nachhaltiger Wertsteigerung durch operative Maßnahmen. Auch das schwierige Fundraising-Umfeld zwingt PE-Häuser, ihre Portfoliostrategien zu überdenken. Gleichzeitig wächst die Komplexität der Due Diligence.

95% erwarten strengere Prüfungen, längere Prozesse und höhere Anforderungen. Dies erhöht den Druck auf Bewertungen, vor allem in Regionen wie dem DACH-Raum, wo die Konjunktur schwächelt. Dort setzen Investoren besonders stark auf operative Optimierungen und nutzen Carve-outs zur strategischen Weiterentwicklung. Die Bedeutung von Carve-outs nimmt auch in den Beneluxländern und in Südeuropa zu. (er) ■

## Gründungstätigkeit in Deutschland bleibt schwach

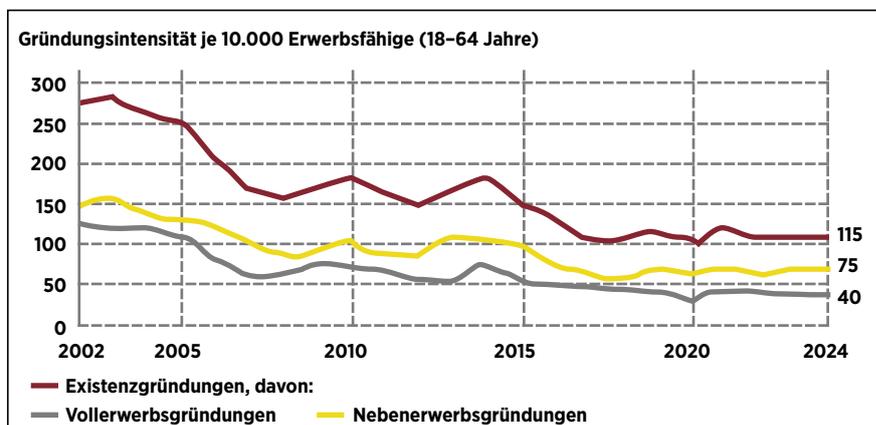
Die Gründungstätigkeit in Deutschland hat sich im Jahr 2024 trotz wirtschaftlicher Unsicherheit leicht positiv entwickelt. Laut KfW-Gründungsmonitor stieg die Zahl der Existenzgründungen um 3% auf 585.000. Dabei war der Anstieg ausschließlich auf mehr Nebenerwerbsgründungen zurückzuführen, während die Zahl der Gründungen im Vollerwerb leicht zurückging. Besonders für den deutschen Mittelstand hat diese Entwicklung weitreichende Folgen. Gründungen seien laut den Autoren der Studie für die Erneuerung und Stabilisierung des Mittelstands von zentraler Bedeutung. Ein Rückgang von Übernahmegründungen gefährde die Zukunft vieler kleiner und mittlerer Unternehmen. Zwar legten diese Gründungsformen 2024 leicht zu, sie machen mit 17% jedoch weiterhin einen zu geringen Anteil aus, um den steigenden Nachfolgebedarf im demografischen Wandel auszugleichen. Laut KfW Research droht ohne ausreichenden Nachwuchs eine Zunahme von Betriebsschließungen – mit negativen Folgen für regionale Wertschöpfung und Beschäftigung.

### Kapitalbedarf und Finanzierung

Mehr als die Hälfte der Unternehmensgründungen wurde mit einem Eigenmitteleinsatz von bis zu 5.000 EUR realisiert. 74% der Gründer finanzieren ihre Gründung ausschließlich aus eigenen Mitteln – dabei handelt es sich um einen historischen Höchstwert. Diese Tendenz zur Eigenfinanzierung reduziert Abhängigkeiten, kann aber auch die Wachstumsdynamik hemmen, insbesondere bei Übernahmen

im Mittelstand, die oft höhere Kapitalvolumina erfordern. Rund 61% der Gründungen richten sich an regionale Kundschaft. Diese Nähe zum lokalen Markt macht sie für mittelständische Unternehmen zu verlässlichen Partnern – als Zulieferer, Dienstleister oder Kooperationspartner. Gleichzeitig erhöht sich damit ihre Bedeutung für die regionale Wirtschaftsstabilität, insbesondere außerhalb der Ballungszentren. (ag) ■

Gründungsquote schwankt seit 2018 auf niedrigem Niveau



Quelle: KfW-Gründungsmonitor-Befragung der jeweiligen Jahre

# Zahlungsmoral deutscher Unternehmen verbessert

Die Zahlungsmoral deutscher Unternehmen hat sich im ersten Quartal 2025 spürbar verbessert. Nach Angaben des Verbands der Vereine Creditreform sank der durchschnittliche Zahlungsverzug branchenübergreifend auf 7,7 Tage. Damit wurde erstmals seit mehreren Jahren wieder die Acht-tagesmarke unterschritten. Im Vergleich zum Vorjahreszeitraum bedeutet dies eine Verkürzung um 1,2 Tage. Im ersten Quartal 2024 lag der Wert noch bei 8,9 Tagen.

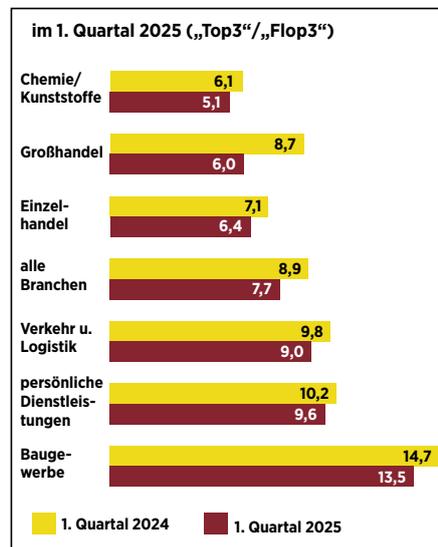
Trotz dieser positiven Entwicklung sieht Creditreform die gesamtwirtschaftliche Lage weiterhin kritisch. Laut Patrik-Ludwig Hantzsch, Leiter der Wirtschaftsforschung bei Creditreform, sei die verbesserte Zahlungsmoral eher Ausdruck eines angepassten Forderungsmanagements. Unternehmen setzten angesichts wirtschaftspolitischer Unsicherheiten verstärkt auf Liquiditätserhalt. Themen wie Zölle, Rezession und Investitionszurückhaltung prägten nach wie vor die Stimmung im Mittelstand. Hantzsch weist zudem darauf hin, dass viele Unternehmen weiterhin zu wenig investieren. Auch Kreditanfragen für Investitionen seien rückläufig. Diese Zurückhaltung könne langfristig die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland gefährden.

## Regionale Unterschiede bei der Zahlungsmoral

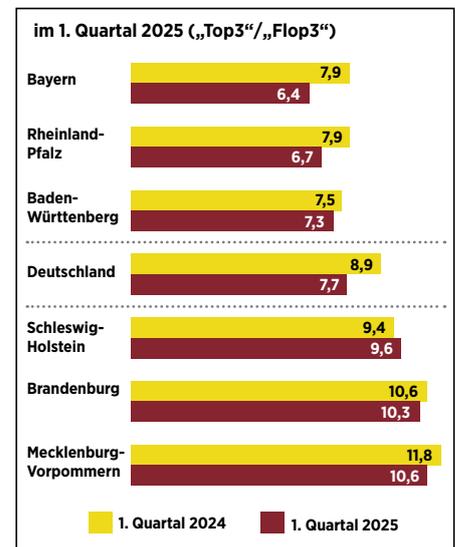
Zwischen den Bundesländern zeigen sich deutliche Unterschiede. Besonders pünktlich zahlten Unternehmen in Bayern (6,4 Tage), Rheinland-Pfalz (6,7) und Baden-Württemberg (7,3). Am langsamsten beglichen Betriebe in Mecklenburg-Vorpommern ihre Rechnungen, wo der Zahlungsverzug im Schnitt bei 10,6 Tagen lag. Auch Brandenburg (10,3) und Schleswig-Holstein (9,6) wiesen

überdurchschnittlich hohe Verzüge auf. Im Branchenvergleich zeigen sich ebenfalls erhebliche Unterschiede. Das Baugewerbe bleibt mit 13,5 Tagen weiterhin Schlusslicht. Die persönlichen Dienstleistungen (9,6) und der Bereich Verkehr und Logistik (9,0) liegen ebenso im hinteren Bereich. Deutlich bessere Werte verzeichnen der Einzelhandel (6,4), der Großhandel (6,0) und die Branche Chemie/Kunststoffe mit lediglich 5,1 Tagen – dem besten Wert im Vergleich. (ag) ■

Zahlungsverzug in Deutschland nach Branchen



Zahlungsverzug in Deutschland nach Bundesländern



# Pfisterer mit erfolgreichem Börsenstart

Die Pfisterer Holding SE, ein weltweit tätiges, familiengeführtes Technologieunternehmen im Bereich Energieinfrastruktur, hat Mitte Mai 2025 erfolgreich den Schritt an die Börse gewagt. Das Unternehmen debütierte im Scale-Segment der Frankfurter Wertpapierbörse mit einem Ausgabepreis von 27,00 EUR. Der erste Kurs der Pfisterer-Aktie (ISIN: DE000PFSE212; WKN: PFSE21) wurde mit 30,00 EUR festgestellt, was einer Marktkapitalisierung von rund 489 Mio. EUR entspricht. Durch die Kapitalerhöhung flossen Pfisterer brutto rund 95 Mio. EUR zu, die in den Ausbau der Produktionska-

pazitäten, neue Technologien und insbesondere die Hochspannungsgleichstromtechnik investiert werden sollen.

Bereits für das erste Quartal nach dem Börsengang konnte Pfisterer beeindruckende Geschäftszahlen vorlegen: Der Auftragseingang stieg im Vergleich zum Vorjahr um 35,4% auf 144,2 Mio. EUR, der Auftragsbestand wuchs um 44,9% auf 285,3 Mio. EUR. Das bereinigte EBITDA erhöhte sich um 4,8% auf 21,0 Mio. EUR bei einer verbesserten Marge von 20,9%. Trotz temporärer Produktionsausfälle blieb der Umsatz mit 100,1 Mio. EUR nahezu stabil.

## Aktie steigt weiter

Nach dem erfolgreichen Handelsstart stieg die Pfisterer-Aktie weiter. Mit Stand 17. Juni 2025 notiert das Papier bei rund 39,15 EUR und liegt damit rund 45% über dem Ausgabepreis. Analysten werten den Kursverlauf als positives Zeichen für das Vertrauen des Kapitalmarkts in die langfristige Strategie des Unternehmens. Die Aktie profitierte von der starken operativen Entwicklung, dem anhaltenden Trend zur Elektrifizierung und dem Ausbau der Energieinfrastruktur. Anleger und Analysten blicken optimistisch auf die kommenden Quartale. (er) ■

# „Nur aus gutem Brot macht man gute Brösel“

## Interview mit Karlheinz Leimer, Geschäftsführer, Leimer

Das Unternehmen Leimer mit Sitz in Traunstein gehört seit über einem Jahrhundert zu den etablierten Herstellern von Paniermehlen und Suppeneinlagen in Deutschland. Im Interview erläutert Geschäftsführer Karlheinz Leimer, wie das Familienunternehmen auf Marktveränderungen reagiert, welche Rolle Innovation und Qualitätsanspruch spielen und welche Maßnahmen in den Bereichen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Personalentwicklung umgesetzt werden. Dabei bleibt der Fokus stets auf langfristiger Stabilität und kontrolliertem Wachstum. INTERVIEW EVA RATHGEBER

Foto: © Leimer



**Der Unternehmenssitz der Leimer KG in Traunstein:** ein traditionsreicher Standort, an dem seit Generationen hochwertiges Paniermehl und Convenience-Produkte entstehen.

**Unternehmeredition:** Leimer ist ein Traditionsunternehmen mit über 100-jähriger Geschichte. Wie gelingt es Ihnen, Tradition und Moderne in Einklang zu bringen?

**Karlheinz Leimer:** Ich glaube, das gelingt dann gut, wenn man sich nicht zwischen beiden entscheiden muss.

Für uns ist es kein Widerspruch, sondern eher eine Art Staffelstab. Es gibt Produkte wie Croûtons oder Backerbissen, die zeitlos sind – sie begleiten Generationen. Gleichzeitig arbeiten wir an Innovationen, etwa mit den neuen „König-Ludwig-Bröseln“, die eine kulinarische Hommage an die bayerische Geschichte darstellen. Sie sind exklusiv, besonders leicht und geschmacklich ein echtes Erlebnis.

**Exklusiv klingt geradezu luxuriös – wollen Sie sich neu positionieren?**

Luxus ist sicherlich zu hoch gegriffen, aber ja, es ist ein Schritt in ein neues Geschmackserlebnis. Für die „König-Ludwig-Brösel“ verwenden wir Dinkel und Roggen, was in der Verarbeitung deutlich anspruchsvoller ist.

Dinkel ist aktuell sehr teuer, und mit Roggen muss man sorgsam umgehen, damit das Brot backfähig bleibt. Aber genau hier liegt unsere Kompetenz: Nur aus gutem Brot macht man gute Brösel.

**Was treibt Ihre Innovationsarbeit aktuell besonders stark an?**

Ganz klar: der Genuss. Wir wollen neue Erlebnisse schaffen – bei der Textur, dem Geschmack, im Mundgefühl. Und gleichzeitig wollen wir den Weg vom Rohprodukt zum fertigen Gericht verkürzen. Da denken wir auch über neue Rezepte, Gastronomiepartnerschaften oder saisonale Produkte nach. Ein Beispiel: Knusper toppings für Desserts – eine neue Rezeptidee für Brösel, die überrascht.

**Wie viele Produkte umfasst Ihr Portfolio?**

Wir reden über rund 500 Rezepturen, also über 400 bis 500 Produkte inklusive Spezialanfertigungen für die Industrie. Das reicht vom klassischen Brösel über glutenfreie Varianten bis zu farbigen Bröseln mit Kurkuma oder Paprika – alles individuell auf den Kunden abgestimmt.

**Und wie reagieren Sie auf aktuelle Ernährungstrends?**

Wir sehen zwei große Entwicklungen: einerseits den Trend zum Außergewöhnlichen – besondere Qualität, ex-

### KURZPROFIL

## LEIMER KG

**Gründungsjahr:** 1919

**Branche:** Lebensmittelindustrie

**Unternehmenssitz:** Traunstein

**Umsatz 2024:** rund 50 Mio. EUR

**Mitarbeiterzahl:** 180

**www.leimer.de**



Wir wollen neue Genusserlebnisse schaffen.

**Karlheinz Leimer**  
führt die Leimer KG als Geschäftsführer in dritter Generation.



Foto: © Leimer

**Croûtons auf frischem Salat:** Der Vater von Karlheinz Leimer führte die Spezialität aus Frankreich 1987 erstmals in Deutschland ein.

klusiver Genuss – und andererseits die bewusste Ernährung: Bio, glutenfrei, vegetarisch oder vegan. Wir bedienen beides, weil wir darin keine Gegensätze sehen. Auch ein veganes Gericht kann von guten Bröseln profitieren.

#### **Wo sehen Sie Ihre Erfolgsfaktoren über die Jahrzehnte hinweg?**

Unser Erfolg liegt im organischen Wachstum, in der Qualität unserer Produkte – und in der Begeisterung für das, was wir tun. Meilensteine gab es einige: etwa die Einführung der Croûtons 1987 durch meinen Vater – heute sind sie in Deutschland nicht mehr wegzudenken – oder auch unsere enge Verbindung zur Gastronomie. Wir liefern nicht nur, wir entwickeln gemeinsam.

#### **Wie wirkt sich der anhaltende Krisenmodus auf Ihr Unternehmen aus?**

Die letzten Jahre waren auch für uns als mittelständisches Unternehmen von großer Unsicherheit geprägt. Besonders die Energiekrise im Zuge des Ukrainekriegs hat uns deutlich getroffen. Als Lebensmittelhersteller mit energieintensiven Prozessen – etwa beim Backen, Trocknen und Rösten – sind wir auf verlässliche und bezahlbare Energie angewiesen. Die plötzlichen Preissteigerungen bei Gas und Strom haben unsere Produktionskosten massiv erhöht. Gleichzeitig kam es zu starken Preis- und Verfügbarkeitsproblemen bei Rohstoffen, insbesondere bei

Getreideprodukten. Das führte zu einer doppelten Belastung: Einerseits mussten wir unsere Versorgungsketten neu organisieren, andererseits unsere Kalkulationen komplett überarbeiten. Auch die gestörten Lieferketten – etwa bei Verpackungen oder Spezialzutaten – haben unsere Planungen erschwert.

In solchen Phasen ist es entscheidend, schnell, aber überlegt zu handeln. Wir haben unsere Kunden frühzeitig eingebunden, unsere Prozesse gestrafft und Preisanpassungen mit großer Transparenz kommuniziert. Natürlich gab es Irritationen, aber unsere Verlässlichkeit hat sich bewährt, wie unsere treuen Kunden bestätigen.

#### **In welchem Maße betrifft Sie der Fachkräftemangel?**

Wir spüren wie viele andere Unternehmen die Auswirkungen des Fachkräftemangels, der sich durch Krisen zusätzlich verschärft. Wir versuchen, dem mit Integration, Ausbildung und einem guten Arbeitsklima entgegenzuwirken. Unser Ziel ist es, auch in schwierigen Zeiten berechenbar zu sein – für Mitarbeiter, Partner und Kunden. Das beginnt bei der Haltung: Wir schauen nicht auf die Herkunft, sondern auf die Bereitschaft zur Mitarbeit. In unserem Betrieb arbeiten Menschen aus über einem Dutzend Nationen. Was zählt, ist Einsatzbereitschaft und der Wille, gemeinsam etwas zu schaffen. Natürlich braucht es auch Sprachkennt-

nisse, fachliche Qualifikation und Integrationswillen – aber wenn diese Grundlagen vorhanden sind, öffnen wir Türen. Wir haben viele positive Beispiele für erfolgreiche Integration. Was wir brauchen, ist mehr politische Klarheit und bessere Rahmenbedingungen, um qualifizierte Menschen auch wirklich in Arbeit zu bringen.

#### **Sie sind nicht allein am Markt – wie behaupten Sie sich gegen Eigenmarken der Discounter?**

Die Qualität der Marke überzeugt. Unsere Rohstoffe, unser Brot, unser Backprozess – das unterscheidet uns von anonymen Produkten. Wir backen alles selbst und wie bei jedem guten Bäcker braucht das Brot Zeit zur Entwicklung. Bei großem Preisdruck hat man diese Zeit oft nicht. Außerdem arbeiten wir kundenorientiert – auch in Speziallösungen für Industriepartner.

#### **Wie sieht Ihre Marktposition konkret aus?**

Im Lebensmitteleinzelhandel und im Food-Service sind wir klarer Marktführer bei Paniermehlen, Suppeneinlagen und Croûtons. Für Private Labels und Industrieprodukte gibt es starke Mitbewerber, aber wir bieten Vielfalt, Individualität und persönliche Betreuung – das schätzen unsere Partner.

#### **Welche Märkte sind für Sie besonders wichtig?** →



Foto: © Leimer

**Von Semmelbrösel bis Backerbsen:** Die Leimer KG erweitert kontinuierlich ihre Produktpalette und bietet mittlerweile über 120 verschiedene Artikel an.

Deutschland ist und bleibt unser Kernmarkt – hier sind wir im Lebensmittel Einzelhandel flächendeckend vertreten. Unser stärkster Auslandsmarkt ist Österreich, wo unsere Produkte ebenfalls einen hohen Bekanntheitsgrad haben und stark nachgefragt werden. Darüber hinaus beliefern wir eine Reihe osteuropäischer Länder, darunter Tschechien, Polen, Rumänien, Ungarn und die Slowakei. Diese Regionen haben eine ausgeprägte Brotkultur und eine lange Tradition panierten Genusses – dort stoßen unsere Produkte auf große Akzeptanz.

Besondere Dynamik sehen wir außerdem in der Golfregion. Dort liefern wir speziell entwickelte Panaden für Geflügelprodukte, die technologisch und geschmacklich auf die Anforderungen der lokalen Märkte zugeschnitten sind. Die Nachfrage ist beachtlich, insbesondere im Bereich industrieller Verarbeitung für Chicken-Produkte mit bestimmten Würzungen und Texturen.

Andere Märkte, etwa Frankreich oder Großbritannien, sind für uns weniger relevant – dort gibt es starke lokale Gewohnheiten und etablierte Anbieter, die den Marktzugang erschweren. Unsere Exportstrategie bleibt dabei klar: Wir fokussieren uns auf Märkte, in denen unsere Produkte kulturell und technologisch gut andocken und langfristige Kundenbeziehungen aufgebaut werden können.

### Wie stemmen Sie internationale Konkurrenz, etwa aus Spanien oder Italien?

Es gibt Länder mit staatlicher Unterstützung oder günstigerer Energie, die uns preislich unterbieten können.

Deshalb setzen wir auf das Besondere: Wenn ein Kunde ein Produkt mit „Leimer Inside“ kauft, soll es geschmacklich herausragen – Würze, Textur, Mundgefühl. Das ist unser Spielfeld.

### Digitalisierung ist für viele Mittelständler ein herausforderndes, aber notwendiges Feld. Wo stehen Sie in diesem Prozess?

Wir befinden uns aktuell mitten in der Einführung eines neuen ERP-Systems. Das bedeutet nicht, dass wir bei null anfangen – wir haben natürlich ein System, aber die Anforderungen wachsen. Uns geht es um eine durchgängige Datennutzung über alle Unternehmensbereiche hinweg: vom Wareneingang bis zum Vertrieb. Rückverfolgbarkeit, Prozesssicherheit, Qualitätskontrolle – das alles hängt heute an digitalen Schnittstellen. Es geht weniger um das Schlagwort Digitalisierung als um die konkrete betriebliche Wirksamkeit.

### Gibt es Überlegungen zur KI-Nutzung?

Ja, auf jeden Fall. Unser neues ERP-System wird perspektivisch auch KI-Analysen ermöglichen – etwa bei der Auswertung von Markttrends oder Produktionsdaten. Es geht nicht um das Ersetzen von Menschen, sondern um deren Unterstützung, eine klare Übersicht und bessere Entscheidungen.

### Viele Branchen setzen inzwischen stark auf E-Commerce. Wie relevant ist der Onlinehandel für Ihr Unternehmen?

Unsere Produkte sind klassische Küchenzutaten – viele davon landen eher turnusmäßig im Einkaufswagen als in

einem Online-Warenkorb. Dennoch sehen wir auch hier Veränderungen: Besonders bei Spezialitäten, etwa saisonalen oder regional limitierten Produkten wie unseren „König-Ludwig-Bröseln“ und den glutenfreien Produkten, kann der Onlinehandel ein ergänzender Kanal sein. Wenn jemand diese Produkte nicht im Supermarkt um die Ecke findet, soll er sie online bekommen können – bequem und in gewohnt guter Qualität.

### Wie definieren Sie Nachhaltigkeit im Unternehmen?

Nachhaltigkeit war bei uns nie ein Etikett, sondern immer schon gelebte Praxis. Wir verschwenden keine Rohstoffe, sondern verwandeln jedes gebackene Brot zu einem unserer leckeren Produkte. Brot, das zu Croûtons oder Bröseln verarbeitet wird, steht somit für einen verantwortungsvollen Rohstoffeinsatz. Dazu kommt: Wir produzieren alles an einem Standort, was kurze Wege und klare Verantwortung bedeutet. Die große Herausforderung bleibt die Energieversorgung – hier denken wir intensiv über Alternativen nach, aber leider gibt es keine einfachen Lösungen.

### Was ist Ihre Vision für Leimer in den nächsten zehn Jahren?

Wir wollen die „Leimer-Welt“ weiterentwickeln; eine emotionale Markenwelt, die für Genuss, Verlässlichkeit und Qualität steht. Ob Schnitzel, Suppe oder Dessert – unsere Produkte sollen begeistern. Keine Masse, keine Hektik, sondern ein hochwertiges Angebot, auf das man sich verlassen kann.

### Haben Sie sich schon Gedanken darüber gemacht, wer Ihnen in der Unternehmensführung einmal nachfolgen soll?

Ich habe keine eigenen Kinder. In der Familie ist eine Lösung möglich – aber auch externe Partnerschaften sind denkbar, wenn sie kulturell und fachlich passen. Wichtig ist, dass Leimer als Unternehmen mit Seele und Substanz weiterbesteht. Alles Weitere wird die Zeit zeigen.

**Herr Leimer, herzlichen Dank für dieses offene und inspirierende Gespräch.** ■



# WEIL ES IMMER EINEN WEG GIBT

**Effizient. Partnerschaftlich. Lösungsorientiert.**  
**Ihr Erfolg ist unser Ziel.** Unsere schlagkräftige Praxis verfügt über besondere Expertise im Bereich des Insolvenzrechts sowie der Sanierung und Restrukturierung. Unser Team ist umfassend beratend und prozessführend in allen Bereichen tätig, die durch den Themenkreis Krise/Sanierung/Insolvenz in juristischer Hinsicht angesprochen sind.

---

Berlin

Chemnitz

Düsseldorf

Frankfurt

Hamburg

Köln

München

Stuttgart

[heuking.de](http://heuking.de)

# (K)ein Hauch von Magie

## Kreditvolumen verdoppeln am Kapitalmarkt

Hohe gesamtwirtschaftliche Unsicherheit, steigende Zahl an Insolvenzen, niedrige Margen im Kreditgeschäft – kein Wunder, dass die Banken die Vergabestandards für Unternehmenskredite im ersten Quartal 2025 erneut verschärft haben. Selbst erfolgreichen Bestandskunden wird eine Aufstockung regelmäßig verwehrt. Der Kapitalmarkt ist hier deutlich offener, und wenn Struktur und Story stimmen, dann auch zu wettbewerbsfähigen Konditionen. VON **AXEL ROSE**

**W**er denkt bei der Zahl Zehn nicht sofort an Pele, Maradona oder Zidane? Namen, die noch heute Zauber und Magie versprühen. Aber nicht nur für Fußballfans ist die Zehn eine magische Nummer – auch bei der Vergabe von Unternehmenskrediten spielt die Zahl eine wichtige Rolle. Liegt der Zinsdeckungsgrad unterhalb dieser Schwelle, gehen bei vielen Banken die Alarmsignale an.

Zuletzt stand die Kreditampel immer häufiger auf Rot; so häufig, dass das Nettokreditvolumen der Banken 2024 erstmals seit zehn Jahren nicht mehr gewachsen ist. Es wurden also mehr Gelder zurückgezahlt als neue Mittel vergeben – ein Trend, der sich auch 2025 fortsetzen könnte. Zwar stieg das Nettokreditvolumen im ersten Quartal

des laufenden Jahres leicht an, doch echte Dynamik wollte nicht aufkommen. Vielmehr nahm insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen die Ablehnungsquote erneut zu.

Betroffen sind dabei längst nicht mehr nur kriselnde Unternehmen oder Firmen aus Problembranchen wie der Automobilindustrie. Auch wachstumsstarke Mittelständler mit funktionierenden Geschäftsmodellen und stabilen Erträgen trifft es. So biss ein BankM-Mandant, der für seine Buy-and-Build-Strategie das Kreditengagement ausweiten wollte, bei seiner Hausbank auf Granit. Man sei mit der bestehenden Position sehr zufrieden, die Zurverfügungstellung zusätzlicher Mittel jedoch nicht gewünscht.

### **Kredite: Bis hierher und nicht weiter**

Die Suche nach den Gründen führt uns zurück zur Zehn. Der Zinsdeckungsgrad misst die Fähigkeit eines Unternehmens, seine Zinsaufwendungen durch das Betriebsergebnis zu decken. Im aktuellen Zinsumfeld – gemäß der jüngsten Zinsstatistik für den Euroraum lag der durchschnittliche Satz für neue Unternehmenskredite bei 3,93% – können Banken also maximal das 2,5-fache EBITDA vergeben, ohne in den kritischen Bereich zu geraten.

Abhilfe könnten weitere Zinssenkungen bringen. Einfache Rechnung: Fiele der Durchschnittszins auf 2,5%, wäre plötzlich ein EBITDA-Multiple von vier möglich, bis die magische Grenze erreicht ist; für unseren Kunden ein Unterschied von rund 30 Mio. EUR. Darauf verlassen sollten sich CFOs aber nicht, denn sinkende Zinsen verringern zwar die Zinsbelastung der Unterneh-

men, belasten aber auch die Margen der Banken. Schon jetzt macht die geringe Spanne zwischen Einlagensatz und Ausgabezins das Geschäft mit Unternehmenskrediten oftmals unattraktiv. Viel schiefe gehen im Portfolio darf da jedenfalls nicht.

Bei steigender Zahl an Insolvenzen braucht es keinen Propheten für die Annahme, dass der Risikohunger der Banken auch in Zukunft eher kleiner als größer wird, zumal die Institute für das Sommerhalbjahr 2025 mit einem negativen Einfluss der Leitzinsentscheidungen auf ihr Zinsergebnis und auf ihre Ertragslage rechnen. Kein Wunder, dass ein Drittel der Mittelständler das Verhalten seiner Banken in aktuellen Kreditverhandlungen als „restriktiv“ wahrnimmt. Prüfungen werden intensiver; Anforderungen an Transparenz, Bonität und Kapitaldienstfähigkeit nehmen zu.

Gleichzeitig wissen wir alle um die Höhe des Investitionsbedarfs. Durch die anhaltende Phase hoher Unsicherheit ist die Nettoinvestitionsquote seit dem Beginn der Coronapandemie drastisch gesunken. Wurden 2019 immerhin noch rund 3% des deutschen Bruttoinlandsprodukts zur Erweiterung des Kapitalstocks genutzt, war es 2024 nur noch ein Zehntel dessen. Es braucht also eine echte Trendumkehr. Das Milliardenpaket des Bundes ist das richtige Signal und ein guter Anfang.

### **Verbriefungen: Brücke zur Börse**

Allein wird es aber nicht reichen. Die erfolgreiche Transformation der Wirtschaft muss vom privaten Sektor (mit) getragen werden. Wenn dieser vom Bankensektor aber nicht ausreichend



#### **ZUM AUTOR**

**Axel Rose** ist Bankkaufmann und Diplomvolkswirt mit mehr als 15 Jahren Erfahrung im Bereich Mittelstandsfinanzierung. Seit 2013 hat er bei BankM zahlreiche börsliche und außerbörsliche Transaktionen begleitet.

[www.bankm.de](http://www.bankm.de)

Mittel erhält, braucht es Alternativen. Eine Brücke vom Banken- zum Kapitalmarkt schlagen können verbrieftete Produkte. Indem Kredite und andere Forderungen gebündelt und in handelbare Wertpapiere umgewandelt werden, geht das Risiko von den Banken an die Kapitalmarktinvestoren über. Das bei den Kreditinstituten freigesetzte Eigenkapital kann dann wieder die Neukreditvergabe unterstützen. So wird die gesamte Wirtschaft gestärkt und die Risiken der Transformation verteilen sich besser im Finanzsystem.

Das Problem: Der Verbriefungs- markt leidet in Deutschland und Kontinentaleuropa immer noch unter den Nachwehen der Finanzkrise – zu kompliziert, zu hohe Kapitalanforderungen, zu viele Reportingpflichten. Das möchte die Europäische Kommission ändern. Unnötige bürokratische Hürden sollen abgebaut, die Kapitalanforderungen für risikoarme Verbriefungen gesenkt und der Markt für Investoren attraktiver gemacht werden. Um insbesondere für den Mittelstand die Refinanzierungsmöglichkeiten über die Hausbankbeziehung hinaus zu erweitern, ist es wichtig, die Vorteile von Verbriefungen im Bereich der Working-Capital-Finanzierung niedrigschwellig möglich zu machen.

Wie es funktionieren kann, zeigt das Beispiel Enpal. Im November 2024 emittierte der deutsche Marktführer für Solaranlagen und Wärmepumpen die erste öffentliche Verbriefung von privaten Solarfinanzierungen. Kundenforderungen in Höhe von 240 Mio. EUR aus dem Verkauf von 8.500 Photovoltaikanlagen an private Haushalte wurden dafür in Tranchen gebündelt als Green Bond erfolgreich am Kapitalmarkt platziert. Für das Unternehmen bildet die Erschließung neuer Refinanzierungsquellen die Basis für künftiges Wachstum und Skalierbarkeit.

### Anleihen: Gut strukturiert

Mehr noch aber belegt die Transaktion, welche tragende Rolle für den privaten Sektor in der Finanzierung der Energiewende möglich ist. 2024 lag der ESG-Anteil am europäischen Verbriefungs- markt gerade einmal bei 2,3%. Da ist der Markt für Mittelstandsanleihen deutlich weiter. Green Bonds kamen in

Deutschland hier 2024 auf einen Anteil von 15%; für 2025 wird ein Anstieg auf rund ein Viertel erwartet. Ein grünes Siegel allein ist aber noch keine Erfolgsgarantie. Entscheidend ist vielmehr eine intelligente und marktfähige Struktur. Erfolgt die Emission als Privatplatzierung oder öffentliches Angebot? In einer oder in mehreren Tranchen? Und vor allem: Gibt es Assets, die sich als Sicherheiten verwenden lassen?

Eine durchdachte Sicherheitenstruktur ist deshalb so wichtig, weil viele institutionelle Investoren schon aus regulatorischer Sicht sonst überhaupt nicht investieren dürfen. Bei der Ausgestaltung sind die Möglichkeiten vielfältig. Ob zukünftige Erlöse aus lang laufenden Verträgen mit bonitätsstarken Kunden, die erwarteten Zuflüsse aus der vertraglich gesicherten Pipeline eines Projektentwicklers oder die laufenden Fälle bei einem Legaltech-emittenten mit Schwerpunkt Verbraucherschutz – es gilt, über klassische Ansätze hinauszudenken. Der Markt ist grundsätzlich aufnahmefähig und erreicht über das Nordic-Bond-Format auch internationale Investoren.

Finanziert werden aktuell EBITDA-Multiples von vier und mehr und damit Volumina, die deutlich über das übliche Engagement der Banken hinausgehen. Sollen wie in unserem Beispielfall Akquisitionen finanziert werden, kann unter Umständen sogar der Ertrag des Targets dazugerechnet werden. Neben Zukäufen reicht die Mittelverwendung von Anlageinvestitionen bis hin zu Refinanzierung und Rekapitalisierung und ist damit wenig restriktiv. Dafür erwarten Investoren durchschnittlich einen Spread von 5% bis 6% gegenüber Staats-

anleihen. Das ist teurer als ein Bankkredit, aber deutlich günstiger als andere alternative Finanzierungsformen wie etwa Private Debt. Der Dokumentationsaufwand ist mittelstandsgerecht und die Vorbereitungszeit beträgt üblicherweise drei bis sechs Monate, abhängig von der bestehenden Dokumentation und Datenqualität.

Eine Senkung von Aufwand und Kosten könnten schon bald digitale Tools und Technologien ermöglichen. Auf Basis von Automatisierung und Blockchain-Technologie entstehen immer mehr Plattformen, die den Zugang zu alternativen Investmentklassen vereinfachen wollen. Je mehr Anleger in Zukunft zum Beispiel in Infrastrukturprojekte wie Hochspannungsleitungen, Windparks oder Wasserstoffterminals investieren können, desto besser – nicht nur, weil es zusätzliche Liquidität in den Markt spült, sondern auch, weil es die Akzeptanz für die wirtschaftliche Transformation fördert und die Beteiligung an den durch neue Technologien erwirtschafteten Erträgen ermöglicht.

### FAZIT

Ob Verbriefungen, Anleihen oder Plattformlösungen – Alternativen zum klassischen Bankkredit sind vorhanden. Um den gesamtwirtschaftlichen Investitionsbedarf zu decken, muss das Marktvolumen in den kommenden Jahren jedoch deutlich wachsen. Dafür gilt es, den Zugang für Mittelständler weiter zu erleichtern. Der politische Wille dazu formiert sich in Deutschland und Europa. Dann muss die Zahl Zehn kein Hindernis mehr sein – so wie heutige Fußballkünstler längst andere Rückennummern tragen. ■

Grafik: Geringe Risikoneigung der Banken – Zinsdeckungsgrad <10 ist kritisch

Durchschnittlicher Kreditzins		1,0%	1,5%	2,0%	2,5%	3,0%	3,5%	4,0%	4,5%	5,0%	5,5%
1.5x	66,7	44,4	33,3	26,7	22,2	19,0	16,7	14,8	13,3	12,1	
2.0x	55,0	33,3	25,0	20,0	16,7	14,3	12,5	11,1	10,0	9,1	
2.5x	40,0	26,7	20,0	16,0	13,3	11,4	10,0	8,9	8,0	7,3	
3.0x	33,3	22,2	16,7	13,3	11,1	9,5	8,3	7,4	6,7	6,1	
3.5x	28,6	19,0	14,3	11,4	9,5	8,2	7,1	6,3	5,7	5,2	
4.0x	25,0	16,7	12,5	10,0	8,3	7,1	6,3	5,6	5,0	4,5	
4.5x	22,2	14,8	11,1	8,9	7,4	6,3	5,6	4,9	4,4	4,0	
5.0x	20,0	13,3	10,0	8,0	6,7	5,7	5,0	4,4	4,0	3,6	

Quelle: BankM

# Anleihen über die Börse emittieren

## Anforderungen für Unternehmen und Chancen für Privatanleger

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in Deutschland stehen oft vor der Herausforderung, neue Finanzierungsquellen zu erschließen. Neben Eigenmitteln und Bankkrediten gewinnt der Kapitalmarkt zunehmend an Bedeutung. Eine Möglichkeit zur Kapitalbeschaffung stellt die Emission von Unternehmensanleihen dar, die auch privaten Investoren offensteht. VON **STEFAN MAASSEN**

**D**ie Suche nach Kapital stellt viele KMU in Deutschland vor große Herausforderungen. In der Regel werden Investitionen aus Eigenmitteln finanziert oder sie bemühen sich um Bankfinanzierungen, aber ein gut funktionierender Kapitalmarkt bietet in Deutschland und Europa für KMU eine weitere interessante Finanzierungsquelle. Über die Deutsche Börse lässt sich mithilfe von Unternehmensanleihen Wachstumskapital beschaffen. Unternehmen werden dabei unterstützt, das notwendige Kapital in einem fairen und transparenten Umfeld einzusammeln. Anleiheemissionen über die Deutsche Börse bieten Unternehmen

eine alternative Finanzierungsquelle jenseits des traditionellen Bankkredits. Durch die Ausgabe von Schuldverschreibungen nehmen Emittenten Kapital von privaten und institutionellen Investoren auf, ohne Unternehmensanteile abzugeben. Der Börsenhandel erhöht die Transparenz und erweitert den Kreis der Investoren. Selbst nicht gelistete Unternehmen haben die Möglichkeit, über die Börse eine Anleihe zu begeben.

### Transparenz gegenüber dem Markt

Ein Listing im Segment Quotation Board (Open Market) verlangt lediglich wichtige grundlegende Informationen zum Emittenten; weiterführende Transparenzpflichten sind nicht vorgeschrieben. Um für die Anleihe im Vorfeld werben zu können, muss jedoch mindestens ein Wertpapierprospekt vorliegen. In der Praxis liefern Emittenten aber meist freiwillig wichtige Kennzahlen, die dem Markt helfen, sich ein Bild von dem Unternehmen und der Anleihe zu machen. Dazu zählen ein Wertpapierprospekt, ein Unternehmenskalender und ein testierter Jahresabschluss.

Nach der Emission müssen jährliche und halbjährliche Finanzberichte sowie aktualisierte Kennzahlen veröffentlicht werden. Zwar besteht keine Ad-hoc-Publizitätspflicht; jedoch werden Emittenten dazu angehalten, kursrelevante Informationen zeitnah offenzulegen. Wer investiert, kann mithilfe dieser Transparenz die Bonität des Emittenten und das Risiko der Anleihe einschätzen.

Die Preisbildung von Anleihen und Festsetzung des Coupons erfolgt in der Regel während der Zeichnungsphase. Im Anschluss folgt die Handelsaufnahme im Sekundärmarkt der Deutschen Börse in Frankfurt. Ab 8:00 Uhr wird der erste Börsenpreis festgestellt. Bei hoher Nachfrage kann die Zeichnungsphase für Anleihen vorzeitig beendet und der Handel vor dem geplanten Termin aufgenommen werden. →

”

Das wachsende Interesse von Privatanlegern bietet neue Perspektiven: Ihre Zeichnungen ergänzen die Nachfrage institutioneller Anleger und ermöglichen eine breite Anlegerstruktur.



### ZUM AUTOR

**Stefan Maassen** ist Head of Capital Markets & Corporates bei der Deutschen Börse und verantwortet den Primärmarkt. Das beinhaltet die Betreuung privater und börsennotierter Unternehmen sowie das Community Management am Börsenplatz in Frankfurt.

[www.deutsche-boerse.com](http://www.deutsche-boerse.com)

# TOMATEN AUS DEM VIERTEN STOCK. FÖRDERN WIR.

Smart Farming, neue Werkstoffe oder Durchbrüche in der Biomedizin: Wir fördern Ideen, die Ihr nachhaltiges Start-up über sich hinauswachsen lassen.

Fragen Sie uns nach einer NRW.BANK-Finanzierung.



**NRW.BANK**  
Wir fördern Ideen



### Interesse von Privatanlegern wächst

In den letzten zehn Jahren ist die Zahl der Privatanleger weltweit und auch in Deutschland deutlich gestiegen. Sie sind heute einflussreicher denn je. In Deutschland hat ihr Anteil am Handel (nach Zahl der Investoren) in den zehn Jahren von 2014 bis 2024 um 44% zugelegt. Der Handelsumsatz ist dabei sogar um 150% gestiegen.

Diese Anlegergruppe ist sehr daran interessiert, verlässlichen und vertrauenswürdigen Zugang zu öffentlichen Angeboten zu erhalten. Die Deutsche Börse hilft also dabei, die Primärmärkte zu demokratisieren und für Emittenten sowie die emissionsbegleitenden Banken eine inkrementelle Nachfrage zu generieren. Gleichzeitig sollte jedoch nicht vergessen werden, dass trotz zunehmender Anlageaktivitäten immer noch etwas weniger als 40% des Geldvermögens privater Haushalte in Deutschland unproduktiv in Bargeld und Einlagen geparkt sind, insgesamt etwa 3,3 Bln. EUR (Stand: 31. Dezember 2024).

Das wachsende Interesse von Privatanlegern am Kapitalmarkt bietet besonders kleinen und mittelständischen Emittenten von Anleihen neue Perspektiven: Die Zeichnungen von Privatanlegern ergänzen die Nachfrage institutioneller Anleger und ermöglichen somit eine breite Anlegerstruktur. Über einen speziellen Service namens „DirectPlace“ können sich Privatanleger direkt an Anleiheemissionen beteiligen. Ohne die Nutzung eines solchen Services ist es in der Regel nur möglich, Anteilsscheine nach der Platzierungsphase im Handel zu erwerben. An der Deutschen Börse können Privatinvestoren jedoch bereits während der Zeichnungsphase Kaufaufträge über ihre Depotbank aufgeben. Stückelungen von 1.000 EUR sind speziell auf diese Bedürfnisse zugeschnitten. Börsengebühren werden dabei nicht erhoben; auch einen Ausgabeaufschlag gibt es vonseiten der Deutschen Börse nicht.

Diese Orders werden in ein zentrales Orderbuch weitergeleitet, das vom Emittenten und der begleitenden Bank eingesehen wird. Die Orders werden über das Xetra-Handelssystem der Deutschen Börse abgewickelt. Nahezu jede Bank in Deutschland ist an dieses System ange-

schlossen und kann in eigenem Ermessen ihren Kunden den Zugang zu den Zeichnungen gewähren, wodurch die Teilnahme für Privatanleger einfach ist. Die Emittenten entscheiden, welche Orders zugeteilt werden. Privatinvestoren haben somit wie institutionelle Investoren die Möglichkeit, Wertpapiere im Rahmen einer Emission in einem transparenten Prozess der Zeichnungsphase zu zeichnen.

### Mehr Reichweite über die Deutsche Börse

Das Webportal der Deutschen Börse ([www.boerse-frankfurt.de](http://www.boerse-frankfurt.de)) stellt zahlreiche Informationen rund um die Anleiheemission bereit. Emittenten haben hier die Möglichkeit, auf ihre Anleihe aufmerksam zu machen. Außerdem informiert ein Newsletter registrierte Privatanleger. Platzierte Anleiheemissionen können auch mit einem Bell Ringing Event auf dem Parkett der Deutschen Börse öffentlichkeitswirksam inszeniert werden, was für zusätzliche Visibilität sorgt.

In der letzten Zeit konnten so bereits zahlreiche Anleihen namhafter KMU-Emittenten platziert werden, bei denen auch Privatanleger in der Zeichnungsphase dabei waren. Jüngste Beispiele im Mai 2025 waren der SV Werder Bremen und Homann Holzwerkstoffe. Das Emissionsvolumen der Anleihe des SV Werder Bremen (5,75% Kupon, Laufzeit bis 31.07.2030) wurde aufgrund der hohen Nachfrage von 20 Mio. auf 25 Mio. EUR erhöht. Das Zuteilungsverfahren wurde vom Emittenten und

den begleitenden Banken festgesetzt. Homann Holzwerkstoffe (7,5% Kupon, Laufzeit bis 02.06.2032) nahm über eine Anleihe 120 Mio. EUR auf. Diese beiden Anleihen werden im Segment Quotation Board (Open Market) der Frankfurter Wertpapierbörse gehandelt.

Viele Unternehmen nutzen immer wieder die Möglichkeit, Anleihen über die Deutsche Börse auch an Privatinvestoren zu platzieren; darunter zum Beispiel Katjes International (2015, 2019 und 2023 mit einem Gesamtvolumen von 285 Mio. EUR – der Privatanlegeranteil über zugeteilte DirectPlace-Zeichnungen lag dabei im Durchschnitt bei 17%) und Deutsche Rohstoff (2013, 2016, 2019 und 2023 – von insgesamt 328 Mio. EUR wurden 59 Mio. EUR beziehungsweise 18% an Privatanleger via DirectPlace zugeteilt).

Emittenten nutzen Deutsche Börse DirectPlace als ein etabliertes Plug-in-Tool, um Privatanleger unmittelbaren Zugang zu öffentlichen Angeboten am Kapitalmarkt zu ermöglichen. Privatanleger können so bei Anleihen, aber auch Börsengängen und Kapitalerhöhungen partizipieren und erhalten einen Zugang zu Neuemissionen, der sonst institutionellen Investoren vorbehalten ist. Diese komplementäre Nachfrage wiederum schafft eine breitere Anlegerstruktur für Emittenten, die durch das reguläre Emissionsgeschäft so nicht entstehen würde. Viele Banken und Handelshäuser ermöglichen ihren Kunden via DirectPlace den Zugang zu Primärmarkttransaktionen. ■



Foto: © PTD - stockadobe.com



Combining the best in reporting

Automate ESG and financial data.  
Design great reports.  
On your trusted platform.

rs.publish rs.wow

[mmsolutions.io](https://mmsolutions.io)



# 20 Jahre m:access – der Kapitalmarkt für KMU

## Das Mittelstandssegment der Börse München feiert Geburtstag

Im Interview beleuchten Dr. Marc Feiler, Geschäftsführer der Börse München, und Dr. Rainer Wienke, Direktor Primärmarkt, die vergangenen 20 Jahre des Mittelstandssegments m:access der Börse München und zeigen die Chancen einer Börsennotierung für KMU auf.

INTERVIEW EVA RATHGEBER

**Unternehmeredition: Welche bedeutenden Meilensteine hat m:access seit seiner Gründung im Jahr 2005 erreicht?**

**Dr. Marc Feiler:** Ich erinnere mich gut an den Festakt mit Staatsminister Otto Wiesheu und das Läuten der Börsenglocke auf dem alten Parkett am Lenbachplatz. Nach ausgiebiger Analyse der europäischen KMU-Segmente, insbesondere des Alternative Investments Market (AIM) der Londoner Börse, sind wir am 1. Juli 2005 mit acht Emittenten in m:access gestartet. In kürzester Zeit folgte eine ganze Reihe erfolgreicher IPOs, darunter die net mobile AG, F 24 AG und VIB Vermö-

gen AG. Erst ein paar Monate später führte die Deutsche Börse AG den Entry Standard ein. Bis zu den Verwerfungen der Lehman-Krise bestand in Deutschland wieder ein gutes Klima für Börsengänge, in m:access etwa für die Steico SE, die mit ihrem IPO 2007 über 70 Mio. EUR Erlösen konnte. Ein weiterer Meilenstein war sicher die sogenannte Lindner-Entscheidung des OLG München und das diese Entscheidung bestätigende Urteil des Bundesverfassungsgerichts (Urteil des BVerfG vom 11. Juli 2012, Az. 1 BvR 1569/08), worin das Gericht m:access eine gute Transparenz und Liquidität bescheinigt hat. Für Aktienrechtler wurde damit Rechtsgeschichte geschrieben. Die eigentlichen Meilensteine sind aber die über 200 Barkapitalerhöhungen, mit denen m:access-Unternehmen bis heute weit über 1 Mrd. EUR aufgenommen haben. Dies ist die Bestätigung unserer Ausgangsthese im Jahr 2005, dass der Kapitalmarkt auch für die Finanzierung von KMU funktioniert.

**Wie hat sich der m:access All-Share-Index im Vergleich zu anderen Indizes wie DAX, MDAX und SDAX entwickelt?**

**Dr. Rainer Wienke:** Der m:access Index ist ein All-Share-Index mit einem Gewichtungscap von 15% für die größten m:access-Unternehmen. Damit wollen wir Aufmerksamkeit auf das Segment und die Einzeltitel legen und auch den kleinsten Emittenten eine Indexzugehörigkeit ermöglichen. Der Index ist kein Auswahlindex, sondern berücksichtigt alle Unternehmen des Segments, also

auch solche, die sich in einer Schieflage befinden oder befanden. Seit den Tiefständen der Coronazeit tut sich der Index wie vergleichbare Indizes schwer und kann aktuell nicht die Performance von Blue-Chip-Indizes erreichen. Dies soll nicht darüber hinwegtäuschen, dass in m:access echte Perlen notieren und aufgrund der derzeitigen Unterbewertung von Nebenwerten ein enormes Aufholpotenzial besteht, sowohl für Einzeltitel als auch für den Index insgesamt.

**Wie hat sich die Anzahl der gelisteten Unternehmen entwickelt?**

**Dr. Feiler:** Wir reden hier über eine Zeitspanne von 20 Jahren; in der schnelllebigen Börsenwelt eine halbe Ewigkeit. In dieser Zeit sind Segmente wie Entry Standard, Gate-M und Mittelstandsmarkt gekommen und gegangen. Die Konstante ist m:access. Insgesamt konnten wir 124 Unternehmen bei ihrem Gang an die Börse und in m:access begleiten – das waren für mich persönlich unheimlich spannende Erfahrungen. Einschließlich der drei m:access-Unternehmen der ersten Stunde – Merkur Privatbank, U.C.A. und Value Holdings – sind aktuell über 60 Unternehmen gelistet. Einige sind in den Regulierten Markt oder den allgemeinen Freiverkehr gewechselt, andere wurden von strategischen oder Finanzinvestoren übernommen, einige benötigten die Börse als Finanzierungsoption nicht mehr und manche – auch das gehört zum Wirtschaftsleben – mussten Insolvenz anmelden oder konnten die Folgepflichten der Börse nicht mehr erfüllen. Seit etwa



### ZU DEN INTERVIEWPARTNERN

**Dr. Marc Feiler** ist Geschäftsführer der Börse München. Der Rechtsanwalt begann 2004 als Justiziar und Leiter der Wertpapierzulassung seine Tätigkeit an der Börse München und war maßgeblich für die Entwicklung von m:access 2005 verantwortlich.

**Dr. Rainer Wienke** ist Direktor Primärmarkt und betreut seit seinem Eintritt in die Börse München im Jahr 2010 das Segment m:access.

[www.boerse-muenchen.de](http://www.boerse-muenchen.de)

zwei Jahren ist in Deutschland im Übrigen leider ein gewisser Trend zum Going Private zu verzeichnen, der auch vor m:access nicht haltgemacht hat. Sonst wären wir jetzt sicherlich über 70 Unternehmen. Wichtig ist aber, dass der mittel- und langfristige Trend stimmt – und da gehen wir selbstverständlich von weiterem Wachstum aus.

### **Gab es im Jahr 2024 bemerkenswerte IPOs oder Kapitalerhöhungen in m:access?**

**Dr. Wienke:** Im letzten Jahr hatten wir in m:access insgesamt 13 Barkapitalerhöhungen in einem Gesamtvolumen von rund 450 Mio. EUR. Echte IPOs mit Prospekt und öffentlichem Angebot sind derzeit rar. Häufiger anzutreffen sind Private Placements mit anschließender Notierungsaufnahme an der Börse und daran anschließenden Kapitalerhöhungen. Neu in m:access sind seit letztem Jahr die Klassik Radio AG und der Sicherheitsdienstleister sdm SE.

### **Welche Branchen sind derzeit im m:access-Segment besonders stark vertreten?**

**Dr. Wienke:** Die meisten Unternehmen entstammen den Branchen Technologie, Immobilien, Software/IT und Consumer/Leisure, gefolgt von Titeln aus der Finanzbranche und Beteiligungsunternehmen, die ihrerseits in teils ganz unterschiedliche Branchen investieren. Ganz nebenbei: m:access hat keinen Branchenfokus. Es geht um die Tragfähigkeit des Geschäftsmodells und nicht um Branchentrends.

### **Wie kann m:access mittelständische Unternehmen dabei unterstützen, aktuelle wirtschaftliche Herausforderungen wie steigende Energiepreise oder Fachkräftemangel zu bewältigen und in Krisensituationen zu bestehen?**

**Dr. Feiler:** Eine Börsennotiz in m:access ermöglicht die Kapitalaufnahme durch bestehende Aktionäre und neue Investoren und kann damit wichtiger Baustein der Unternehmensfinanzierung gerade auch in Krisenzeiten sein. Die Öffentlichkeit des Kapitalmarkts verschafft dem Unternehmen eine größere Visibilität, die auch bei der Suche nach kompetentem Personal hilfreich sein kann.



Eine Börsennotiz in m:access ist ein wichtiger Baustein der Unternehmensfinanzierung.

Mitarbeiterbeteiligungsprogramme fungieren zudem als ein zusätzliches Instrument zum Finden und Binden von Mitarbeitern. Aber wir haben natürlich weder Einfluss auf die Energiepreise noch auf die gesamtwirtschaftliche Situation.

### **Haben sich die Zulassungskriterien für m:access seit 2024 verändert?**

**Dr. Feiler:** Wir setzen auf Konstanz und haben Zulassungskriterien in den 20 Jahren nur leicht angepasst, mussten sie aber nie radikal verändern. Wichtig war uns beispielsweise, dass alle Emittenten ihren Jahresabschluss zeitnah veröffentlichen – deshalb haben wir dafür im vergangenen Jahr eine zwingende Veröffentlichungsfrist implementiert. Die wenigen Unternehmen, die damit Probleme hatten, haben das Segment verlassen.

### **Gibt es neue Initiativen oder Programme, um den Zugang zum Kapitalmarkt für KMU zu erleichtern?**

**Dr. Feiler:** Nach Jahren des erfolglosen „Herumdoktors“ durch EU und nationale Gesetzgeber erhoffen wir uns von der neuen Regierungskoalition eine aktivere Rolle gegenüber dem Kapitalmarkt, auch wenn im Koalitionsvertrag die positiven Signale noch etwas verhalten erscheinen. Eine wirkliche Förderung zum Beispiel durch steuerliche Vergünstigungen für KMU-Investitionen oder eine Erhöhung der Freibeträge für private Börsengewinne und Mitarbeiteraktien ist bisher nicht vorgesehen. Hierfür werden wir gemeinsam mit weiteren Stakeholdern eintreten, etwa mit dem Interessenverband Kapitalmarkt KMU. Andere Länder in der EU haben damit

durchaus gute Erfahrungen erzielt. Und nicht zuletzt hoffen wir, dass auch die kapitalmarktbasierte Altersvorsorge Dynamik gewinnt.

### **Welche Faktoren beeinflussen derzeit die Investitionsentscheidungen in diesem Segment?**

**Dr. Feiler:** Diese Frage gilt für die Wirtschaft und den Kapitalmarkt generell. Die Zeiten sind von großer Unsicherheit geprägt: Wie gestaltet sich die US-Zollpolitik, wie entwickeln sich der Krieg in der Ukraine und die geopolitischen Spannungen im Nahen Osten und an anderen Orten der Welt und wann und wie greift das ambitionierte Schuldenprogramm der neuen Bundesregierung, um nur einige Beispiele zu nennen. Momentan werden viele Geldbestände in Geldmarktfonds geparkt und man wartet ab. Aber es ist durchaus eine schleichende Verschiebung bei den Investoren von den USA nach Europa zu verzeichnen – davon werden auch Nebenwerte profitieren.

### **Welche Renditepotenziale sehen Sie aktuell für Anleger in m:access?**

**Dr. Wienke:** Folgt man der These, dass Nebenwerte ganz besonders unter den aktuellen Rahmenbedingungen leiden, und sieht man sie demgemäß als aktuell überwiegend unterbewertet an, schlummert hier einiges an Renditepotenzial. Generelle Aussagen verbieten sich hier jedoch; es kommt ganz auf das konkrete Unternehmen und dessen Geschäftsmodell an. Aber mittelfristig ist hier gewiss Optimismus angebracht, und ich bin mir sicher: Wir erleben hier einige sehr positive Überraschungen.

### **Welche Ziele haben Sie für m:access in den nächsten fünf Jahren gesetzt?**

**Dr. Feiler:** m:access ist und bleibt die Börse für den Mittelstand, und wir werden auch in fünf Jahren verlässlicher Partner für kapitalmarktorientierte KMU sein. Selbstverständlich wollen wir weiter wachsen, gerne auch wieder mit Unternehmen aus unseren Nachbarländern wie etwa Österreich und der Schweiz. Wir werden dies nicht allein, sondern gemeinsam mit unseren Partnern und Emissionsexperten schaffen, denen wir für die langjährige erfolgreiche und vertrauensvolle Zusammenarbeit ganz herzlich danken. ■

# Lockerung der Schuldenbremse: Turbo für den Mittelstand

## Wie mehr staatliche Investitionen privates Wachstumskapital freisetzen

Die Reform der Schuldenbremse ermöglicht erstmals seit 20 Jahren substanzielle öffentliche Investitionen in Höhe von initial 500 Mrd. EUR. Diese staatlichen Impulse wirken als Katalysator für Private Equity – eine IMK-Studie prognostiziert bis 2045 zusätzliche 2,3 Bio. EUR Steuereinnahmen durch gesteigerte Wirtschaftsleistung. Und so profitiert der Mittelstand davon. VON **THOMAS WEBER**

**D**ie Lockerung der Schuldenbremse eröffnet neue Möglichkeiten für staatliche Investitionen in Infrastruktur, Digitalisierung und Energiewende. Diese Maßnahmen schaffen nicht nur Wachstumspotenziale für den Mittelstand, sondern auch attraktive Chancen für Private-Equity-Investoren. Eine Analyse der Win-win-Situation.

Die Schuldenbremse, die seit 2009 die Neuverschuldung des Bundes stark begrenzt hat, wurde im Zuge der aktuellen wirtschaftlichen Herausforderungen gelockert. Ziel ist es, dringend benötigte Investitionen in Schlüsselbereiche wie Digitalisierung, Infrastruktur und Energiewende zu ermöglichen. Für den deutschen Mittelstand – das Rückgrat der Wirtschaft – und die Private-

Equity-Branche ergibt sich daraus eine historische Chance: Öffentliche Mittel mobilisieren privates Kapital und schaffen Synergien, die langfristiges Wachstum fördern.

### Öffentliche Infrastruktur als Wachstumsmultiplikator

Der Ausbau von Glasfasernetzen und E-Ladeparks erhöht die Attraktivität ländlicher Betriebsstandorte. Das ZEW belegt: Jeder öffentliche Infrastruktureuro generiert 1,80 EUR private Folgeinvestitionen.

Die Bundesregierung plant bis 2030 Investitionen von über 500 Mrd. EUR in Infrastrukturprojekte. Diese umfassen unter anderem den Ausbau von 5G-Netzen, die Modernisierung des Schienennetzes sowie Investitionen in erneuerbare Energien. Solche Programme bieten nicht nur Wachstumsimpulse für den Mittelstand, sondern eröffnen auch institutionellen Investoren wie Pensionskassen, Staatsfonds und Versicherern neue Möglichkeiten.

Für diese Anlegergruppen sind Infrastrukturprojekte besonders attraktiv, da sie langfristige Stabilität und planbare Renditen bieten. Durch die Lockerung der Schuldenbremse entstehen verlässliche Partnerschaften zwischen dem öffentlichen Sektor und privaten Investoren. Private-Equity-Fonds können hierbei eine Vermittlerrolle einnehmen, indem sie institutionelles Kapital bündeln und gezielt in wachstumsstarke Unternehmen oder Projekte lenken.

Dies schafft nicht nur Mehrwert für Fondsinvestoren, sondern auch Wettbewerbsvorteile für Private-Equity-Firmen: Sie können ihre Expertise bei der Strukturierung von Public-Private-Partnerships (PPPs) einbringen.

### Digitalisierung des Mittelstands: Ein Schlüssel zur Wettbewerbsfähigkeit

Laut einer Studie des Deutschen Mittelstands-Bunds (DMB) haben nur 24% der mittelständischen Unternehmen ihre Geschäftsprozesse vollständig digitalisiert. Hier liegt enormes Potenzial für Effizienzsteigerungen und Innovationen.



#### ZUM AUTOR

**Thomas Weber** ist Mitglied der Geschäftsleitung der Deutschen Beteiligungs AG.

[www.dbag.de](http://www.dbag.de)



Solche Programme eröffnen auch institutionellen Investoren wie Pensionskassen, Staatsfonds und Versicherern neue Möglichkeiten.



Private-Equity-Fonds können hierbei eine Vermittlerrolle einnehmen.

Staatliche Förderprogramme zur Digitalisierung schaffen Anreize für Unternehmen, ihre Prozesse zu modernisieren – eine Entwicklung, die auch institutionellen Investoren zugutekommt.

Für Pensionskassen und Versicherer bieten solche Programme eine Möglich-

keit, ihr Engagement in wachstumsorientierten Sektoren zu diversifizieren. Private-Equity-Fonds fungieren dabei als Bindeglied zwischen institutionellem Kapital und mittelständischen Unternehmen, die digitale Transformationen vorantreiben wollen. Für Fondsinvestoren bedeutet dies nicht nur attraktive Renditen, sondern auch eine stärkere Resilienz ihrer Portfolios durch Investments in zukunftsfähige Geschäftsmodelle.

**Nachhaltigkeit als Chance**

Die Bundesregierung hat sich verpflichtet, bis 2045 klimaneutral zu werden. Dies erfordert massive Investitionen in erneuerbare Energien, Energieeffizienz und grüne Technologien. Institutionelle Anleger wie Staatsfonds erkennen zunehmend die strategische Bedeutung solcher Investments – nicht nur aus ESG-Perspektive, sondern auch aufgrund ihrer langfristigen Renditepotenziale.

Private-Equity-Fonds spielen hier eine entscheidende Rolle als Partner für institutionelle Investoren: Sie identifizieren innovative Unternehmen im Bereich grüner Technologien und unterstützen diese bei ihrem Wachstum. Studien zeigen zudem, dass Unternehmen mit starker ESG-Ausrichtung langfristig höhere Renditen erzielen können. Für Fondsinvestoren ergibt sich daraus die Möglichkeit, nachhaltige Anlageziele mit finanziellen Erträgen zu verbinden.

**FAZIT**

Die Reform der Schuldenbremse markiert einen Paradigmenwechsel – statt Sparzwang gestaltet Deutschland wieder Zukunft. Für den Mittelstand eröffnen sich dreifache Chancen: Zugang zu modernster Infrastruktur, risikogeteilte Innovationsfinanzierung und digitale Skalierungshilfen. Private-Equity-Investoren fungieren als Transformationsbeschleuniger. Zusätzliche Mittel fließen in Wertschöpfungsketten. ■

Anzeige

**Weiterbildung für das digitale Zeitalter – gezielt. praxisnah. evidenzbasiert. – am TUM Campus Heilbronn**

Die digitale Transformation verändert unsere Arbeitswelt grundlegend – und mit ihr die Anforderungen an Unternehmen, Fach- und Führungskräfte. Lebenslanges Lernen ist der Schlüssel für persönliche und berufliche Entwicklung – davon sind wir überzeugt. Am TUM Campus Heilbronn, im Herzen der wirtschaftsstarken Region Heilbronn-Franken – geprägt von einem starken Mittelstand und der höchsten Dichte an Weltmarktführern in Deutschland begleiten wir Unternehmen, Fach- und Führungskräfte mit Weiterbildungsprogrammen der „Continuing Education“ durch die Herausforderungen des digitalen Zeitalters. Der Fokus liegt auf der Verbindung von wissenschaftlich fundierten und praxisorientierten Inhalten sowie innovativen Lernmethoden, um individuelle und unternehmerische sowie persönliche Wachstumspotenziale zu fördern. Das Portfolio umfasst eine Palette an Weiterbildungsprogrammen wie Zertifikatsprogramme, Seminare und maßgeschneiderte Programme (Customized Programs).

Eines unserer neuesten Programme greift die KI-Implementierung im Unternehmen praxisnah auf: Im eintägigen Kompaktkurs „KI als Kollege“, der sich unter anderem an Führungskräfte, Inhaberinnen und Inhaber richtet, lernen die Teilnehmenden, Unsicherheiten mit KI im Unternehmen abzubauen. Praxisbeispiele veranschaulichen Einsatzmöglichkeiten in der Arbeitswelt. In Kleingruppenarbeiten und durch angeleitete Reflexion befassen sie sich mit Change-Ansätzen am Beispiel der KI-Implementierung und entwickeln Strategien für ihr eigenes Unternehmen.



Ein zentrales Anliegen der Technischen Universität München am Campus Heilbronn ist es, neuestes wissenschaftliches Know-how in die Unternehmenspraxis zu übertragen. In Zusammenarbeit mit mittelständischen Unternehmen der Region schaffen wir Brücken zwischen Theorie und Anwendung – insbesondere im Bereich der Weiterbildung. So fließen wissenschaftliche Erkenntnisse in praxisorientierte Programme ein, die Fach- und Führungskräfte befähigen, den digitalen Wandel aktiv zu gestalten und innovative Impulse in ihre Organisationen zu tragen.

Entdecken Sie, wie Sie neue Technologien nicht nur verstehen, sondern aktiv und kompetent für Ihr Unternehmen nutzen können.



Jetzt informieren  
[chn.tum.de/ce](https://chn.tum.de/ce)



# Kredit? Nein danke!

## Warum Kredite im Mittelstand abgelehnt und Alternativen interessanter werden

Die Kreditnachfrage des deutschen Mittelstands hat stark nachgelassen. Das liegt nur zum Teil am Zinsniveau und an trüben Konjunkturaussichten. Ein Blick auf weitere Gründe demonstriert den Bedarf an alternativen Finanzierungswegen. Sale & Lease Back bietet hier Vorteile, die kreditkritischen Unternehmen rasch und unkompliziert einen frischen Mittelzufluss ermöglichen. VON **THOMAS VINNEN**

**O**b man im deutschen Mittelstand oft über den antiken römischen Dichter Titus Maccius Plautus nachdenkt? Wohl eher nicht. Sein Aphorismus „Du musst Geld ausgeben, wenn du welches verdienen willst“ scheint derzeit jedenfalls nicht Leitgedanke unternehmerischer Investitionsneigungen zu sein; die schwächeln nämlich stark. Innerhalb von sechs – zugegebenermaßen harten – Jahren ist die Nettoinvestitionsquote von rund 3% (2019) auf 0,3% (2024) geschmolzen. Der LBBW-Mittelstandsradar 2025 übersetzt diesen gesamtdeutschen Wert in konkrete Zahlen: In den kommenden zwölf Monaten planen nur 22% der befragten Mittelständler höhere Investitionsbudgets. 60% dagegen ändern sie

nicht, 15% senken sie und 11% tätigen gar keine Investitionen. Als besonders innovationshemmend empfinden deutsche Unternehmen die heimische Bürokratie (94%), Energiepreise (89%) und regulatorische Anforderungen (89%). Im internationalen Vergleich hagelt es für sie schlechte Noten.

### Kreditnachfrage in der Konjunkturdelle

Bessere Konjunkturaussichten könnten Investitionszögerer umstimmen. Rund drei Viertel von ihnen würden laut Mittelstandsradar wieder aktiver werden, wenn generelles Wirtschaftswachstum absehbar (73%) und die Kundennachfrage anziehen würde (83%).

Eine weitere Nachfrage – die nach Bankkrediten zur Finanzierung von Investitionen – könnte davon theoretisch auch profitieren. Was ihr guttäte, denn Bankkredite erleben als unternehmerisches Finanzierungsinstrument mittlerweile selbst so etwas wie eine Konjunkturdelle. Sie dauert allerdings schon länger an als die der Wirtschaft: Gemäß einem KfW-Report vom März 2025 hat sich der Anteil bankkreditnutzender Unternehmen mittlerer Größe innerhalb von 20 Jahren fast halbiert. 2004 lag er bei 40%, 2023 waren noch 23% übrig. Die traditionell engen Verbindungen zwischen mittelständischen Unternehmen und ihren Kreditinstituten sind loser geworden. Im ersten Quartal 2025 stand laut KfW nur noch ein mageres Fünftel der Firmen (19,9%) in Kreditverhandlungen mit ihren Banken. Anders gesagt: Bei dem weitaus größten Teil des Mittelstands heißt es: „Kredit? Nein danke!“

### Hohes Zinsniveau nicht allein ausschlaggebend

Ein Teil der schwachen Nachfrage geht aktuell sicherlich auf das Konto hoher Zinsen für Unternehmenskredite. Selbst nach der EZB-Leitzinssenkung im Juni 2024 liegen sie derzeit noch auf einem hohen Niveau. Aber selbst ein sinkendes Zinsniveau würde nicht automatisch die Kreditnachfrage ankurbeln. Das zeigte sich zuletzt zwischen 2014 und 2021, als beide Größen in bester Harmonie fast parallel nach unten gingen.

Was bringt Unternehmen also sonst zu Zurückhaltung bei der Kreditnachfrage? Vier Faktoren scheinen hier besonders erwähnenswert – und jeder Entscheider mag prüfen, wo es ein Sich-selbst-Wiedererkennen gibt:

#### 1. Höhere Eigenkapitalquote

Unternehmen versuchen, sich für die steigende Wahrscheinlichkeit von Krisen mit finanzieller Souveränität zu wappnen. Das Motto ist, (weitere) Schulden zu vermeiden und die Eigenkapitalquote zu stärken. Deren Durchschnitt lag 2023 im Mittelstand bei 30,6%. Entsprechend gibt mittlerweile ein Drittel der Mittelständler an, aufgrund ausreichender Eigenmittel keine Fremdmittel zu benötigen.

#### 2. Regulatorische Hürden

Die Bankenregulierung Anfang der 2000er-Jahre hat dafür gesorgt, dass Banken von Kreditsuchenden große Transparenz und solidere Kreditsicherheiten verlangen. Mit Ersterem (Einblick in Geschäftszahlen, aber auch Strategien) tun sich generell viele mittelständische Unternehmen aus Prinzip schwer. Letzteres dagegen belastet insbesondere solche Unternehmen, die zu klein oder zu



#### ZUM AUTOR

**Thomas Vinnen** ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der Nord Leasing GmbH. Davor war der Bank- und Diplom-Kaufmann unter anderem in leitender Funktion bei der DaimlerChrysler AG sowie Alleinvorstand eines Wareneinkaufsfinanziers.

[www.nordleasing.com](http://www.nordleasing.com)

jung sind, um entsprechende Sicherheiten beibringen zu können.

**3. Immer restriktiveres Bankenverhalten**  
Banken agieren gegenüber mittelständischen Kreditansuchen derzeit so restriktiv wie nie zuvor. Die KfW konstatiert, dass im ersten Quartal 2025 knapp 34% aller mittelständischen Firmen in Kreditverhandlungen über hohe Beschränkungen klagten.

**4. Alter von Inhabern**

Der demografische Wandel, aber auch große Schwierigkeiten bei Nachfolgeregelungen sorgen dafür, dass im Mittelstand die Zahl älterer Inhaber stetig steigt. Die KfW verweist in diesem Zusammenhang auf frühere Untersuchungen, die Älteren eine größere Zurückhaltung gegenüber Kreditnutzung attestieren als Jüngeren. Sie kann in einer Ungewissheit über die Unternehmenszukunft begründet liegen, die neben den Inhabern selbst unter Umständen auch Banken in ihrer Kreditvergabe zögern lässt.

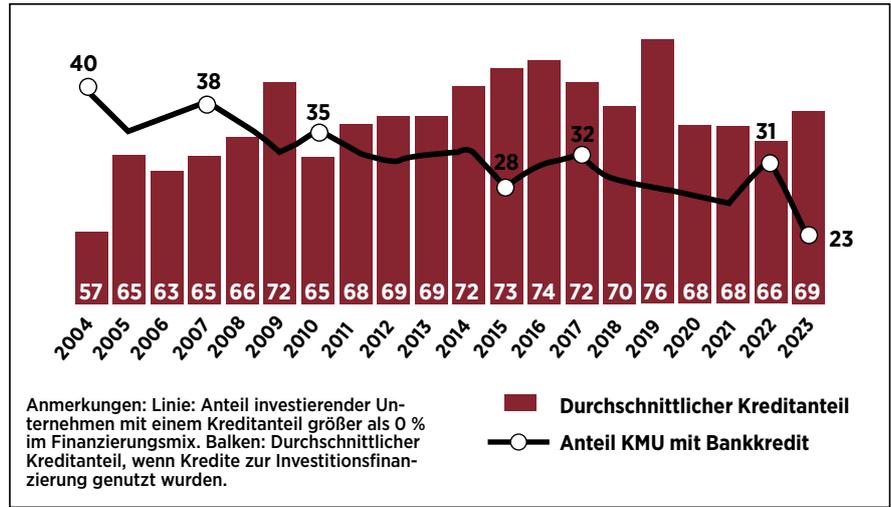
**Sale & Lease Back als Alternative zu einem Kredit**

Die genannten Gründe zeigen, dass zu einem selbstgewählten „Will-nicht“ immer wieder auch ein nüchternes „Kann-nicht“ kommt. In beiden Fällen lohnt der Blick darauf, was sich abseits eines Bankenkredits als alternativer Finanzierungsweg anbietet, wenn Mittel beschafft werden sollen. Hier rückt insbesondere im Mittelstand das Modell des Sale & Lease Back (SLB) in den Fokus.

SLB ist eine bankenunabhängige Finanzierungsform, die statt einer Fremdfinanzierung auf unternehmenseigene Mittel setzt: Assets aus dem Anlagevermögen. Gerade im produzierenden Mittelstand sind etwa in Maschinenparks und Produktionsanlagen Geldwerte gebunden, die als stille Reserven schlummern – und SLB weckt sie auf.

Das Prinzip dahinter ist einfach: Maschinenparks werden von spezialisierten Anbietern wie der Nord Leasing GmbH auf ihren Zeitwert taxiert und an sie verkauft. Diesem Sale-Part des SLB folgt umgehend die Lease-Komponente: Die veräußerten Anlagen verbleiben vor Ort und werden zum Zwecke der Weiternutzung direkt vom Käufer zurückgeleast. Aus diesen Aspekten des

Nutzung von Krediten zur Investitionsfinanzierung und durchschnittlicher Kreditanteil im Zeitverlauf



KfW-Mittelstandspanel.

Sale & Lease Back ergeben sich drei entscheidende Vorteile:

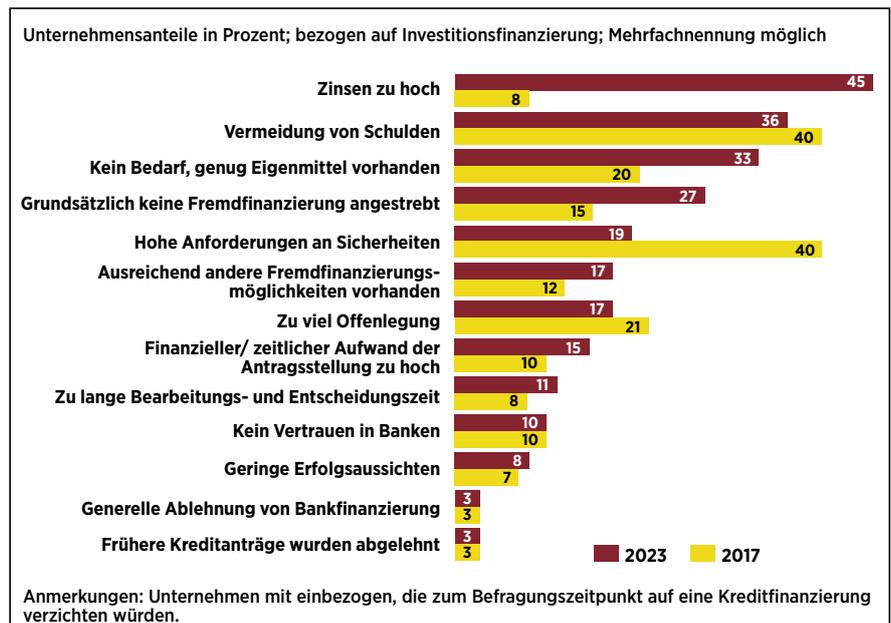
- 1. Schneller Cashzufluss:** Der Erlös aus dem Anlagenverkauf steht als frische Liquidität bereits nach sechs bis acht Wochen zur Verfügung.
- 2. Gesicherte Produktionsabläufe:** Das direkte Zurückleasen erlaubt eine ununterbrochene Weiternutzung der Anlagen ohne Produktionsausfälle.
- 3. Garantierte Bankenunabhängigkeit:** SLB ist assetbasiert und funktioniert darum – anders als Kredite – unabhängig von Bankenratings und Unternehm-

kennzahlen sowie ohne Notwendigkeit von Sicherheiten.

**FAZIT**

Die zunehmend ablehnende Haltung gegenüber Bankenfinanzierungen ist als Störfaktor für Investitionen ernst zu nehmen. Mit Sale & Lease Back steht ein Finanzierungsinstrument zur Verfügung, das vielen ausschlaggebenden Gründen Rechnung tragen, den Anforderungen im Mittelstand gerecht werden und neue Investitionen ermöglichen kann.

**Was spricht gegenwärtig gegen eine Bankfinanzierung?**



KfW-Mittelstandspanel 2017 (Zusatzbefragung im September 2017) und KfW-Mittelstandspanel 2023 (Zusatzbefragung im September 2023)

# Die sechs Erfolgsfaktoren der Konsortialfinanzierung

## Wie mittelständische Unternehmen das volle Potenzial syndizierter Kredite ausschöpfen

Obgleich bilaterale Kredite noch immer die erste Finanzierungswahl für Mittelständler sind, rücken syndizierte Kredite zunehmend stärker in deren Fokus. Steigende Investitionsvolumina für Digitalisierung und Automatisierung, Auslandsinvestitionen oder Risikostreuung und die Aufteilung des Gesamtvolumens auf mehrere Finanzierer sind Gründe für diese Finanzierungsform. Damit allerdings das volle Potenzial der Konsortialfinanzierung ausgeschöpft werden kann, müssen wichtige Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden.

VON DR. MARIUS WEINBERGER UND DR. JÖRG ALTING

**B**ilaterale Kredite sind bei vielen mittelständischen Unternehmen noch immer die erste Wahl für Finanzierungen. Sie sind historisch gewachsen, laufen parallel, müssen allerdings von den Finanzbereichen jeweils separat gemanagt werden.

Syndizierte Kredite hingegen erfordern eine strukturiertere und stringenter Zusammenarbeit zwischen Kunde und Bank sowie den Banken untereinander. Das spart Zeit und Geld.

Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass es den zwischen Kunden und seinen Banken gewohnten Dialog gibt, aber alle administrativen Aufgaben in nur einem Ansprechpartner gebündelt

werden, dem sogenannten Konsortialführer.

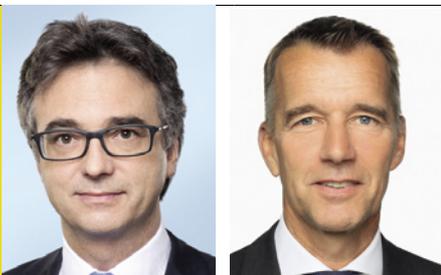
Im aktuellen wirtschaftlichen Umfeld denken Mittelstandsunternehmen daher vermehrt darüber nach, ihre bisherigen bilateralen Finanzierungsstrukturen durch syndizierte Finanzierungen in Form von Konsortialfinanzierungen zu ersetzen.

### Die Gründe hierfür sind insbesondere:

- steigende Investitionsvolumina für Digitalisierung, Automatisierung und eine zunehmende Internationalisierung,
- Risikostreuung – gerade in den aktuell volatilen Zeiten mit zunehmend restriktiver und selektiver agierenden Banken ist die Verteilung des Kreditrisikos auf mehrere Schultern attraktiv für beide Seiten,
- Zugang zu Konsortialbanken mit spezifischem Know-how (Projektfinanzierung im Ausland et cetera) und
- vereinfachtes Finanzmanagement durch einzelnen Kreditvertrag mit einheitlichen Finanzkennzahlen, Auflagen und Sicherheitenpaket.

### Sechs Erfolgsfaktoren einer optimalen Finanzierung

Erfolgreiche Konsortialfinanzierungen im Mittelstand erfordern mehr als die Auswahl der richtigen Finanzierer (Banken sowie zunehmend auch Debt-Fonds) und die vertragliche Umset-



#### ZU DEN AUTOREN

**Dr. Marius Weinberger** ist Director bei Helbling Business Advisors. Er hat über 25 Jahre Erfahrung in operativer Linienverantwortung sowie als Berater in wertorientierter Unternehmenssteuerung, Finanzierungen und M&A.

**Dr. Jörg Alting** ist Senior Advisor bei Helbling Business Advisors. Er verfügt über fast 30 Jahre Erfahrung im Bankbereich sowie als Berater für Debt Advisory.

<https://helbling.de/de/dienstleistungen/business-advisors>

#### Was ist eine Konsortialfinanzierung?

Konsortialfinanzierung bezeichnet die gemeinsame Kreditvergabe mehrerer Banken an einen Kreditnehmer unter einem Vertrag. Dabei übernimmt eine Bank – die sogenannte Konsortialführerin und Agency Bank – die Koordination, während die anderen Institute als Konsorten fungieren.

Typische Eckpunkte:

- Kreditvolumen: ab einem mittleren zweistelligen Millionenbetrag
- Laufzeiten: in der Regel drei bis fünf Jahre mit Verlängerungsoption
- Anzahl der Banken: von zwei bis drei (als Club Deal) bis zu über einem Dutzend
- Umfangreiche, aber recht standardisierte Kreditvertragsdokumentation
- Flexibilität über Baskets für ergänzende Finanzierungen (zum Beispiel M&A-Transaktionen)

zung. Es geht um eine Gesamtbetrachtung, in der die strategischen und operativen Aspekte des Unternehmens zu berücksichtigen sind.

**1. Finanzierung als strategische Unternehmensaufgabe**

Der Wechsel von einer bilateralen Finanzierungsstruktur zu einer syndizierten Finanzierung ist für viele Mittelständler und deren Gesellschafter noch ein neues und unsicheres Terrain.

Umso wichtiger ist es, Finanzierung als strategisches Thema zu verankern und sowohl CEO, Gesellschafter als auch die bestehenden Hausbanken davon zu überzeugen, dass eine syndizierte Finanzierung der bisherigen bilateralen Finanzierung überlegen ist.

Das Thema Finanzierung ist nicht nur existenziell entscheidend, es müssen auch die individuellen, strategischen Unternehmensziele berücksichtigt und hinreichend flexibel und agil unterstützt werden. Häufig ist dies aus-

**Starkes Wachstum im Markt für Konsortialfinanzierungen**

- 2024 verzeichnete das erfasste Marktvolumen der Corporate Loans (weitgehend syndizierte Kredite) in Deutschland mit 114 Mrd. EUR ein starkes Wachstum (+58% gegenüber 2023, bei 218 Transaktionen), ausgelöst durch verstärkte Refinanzierungstätigkeit und günstigere Finanzierungsbedingungen;
- 2025 ist weiteres starkes Wachstum zu erwarten: Bis Mai 2025 wurde bereits ein Finanzierungsvolumen von 71 Mrd. EUR erfasst.

Quelle: LSEG Data & Analytics LPC

schließlich mit einer syndizierten Finanzierung in Form eines Konsortialkredits möglich. Diese Erkenntnis muss zu den Entscheidungsträgern über den Finanzbereich hinaus durchdringen, um ein solches Projekt erfolgreich umsetzen zu können.

**Die Erfolgsfaktoren**

1. Finanzierung als strategische Unternehmensaufgabe
2. Transparenz über den eigenen Kapitalbedarf und Optimierungsoptionen
3. Gesunde Finanzen im Ist und im Plan
4. Finanzierungs-Know-how
5. Strukturierte Ausschreibung
6. Flexibilität schaffen und vertraglich definieren (Baskets et cetera)

**2. Transparenz über den eigenen Kapitalbedarf und Optimierungsoptionen**

In vielen Fällen fehlt ein entsprechend ganzheitlicher Ansatz zur Identifikation des Kapitalbedarfs. Der erste Schritt ist eine integrierte Finanzplanung, welche die Unternehmensstrategie operationalisiert. Dabei sind die Wachstums- und Investitionsziele unter Berücksichtigung der wesentlichen Optimierungs- →

Anzeige

Oakstreet  
 » NACHFOLGE  
 AKADEMIE

**JETZT ERST RECHT – MITTELSTAND TRIFFT WIRTSCHAFTSPOLITIK 2025**

DIE VERANSTALTUNGSREIHE FÜR NACHFOLGE IM MITTELSTAND.

LIVE-EVENT | 3. JULI 2025 MÜNCHEN



**ECHTES NACHFOLGE-INSIDERWISSEN**

von erfahrenen UnternehmerInnen, KäuferInnen, InvestorInnen und DienstleisterInnen



**AUSTAUSCH AUF AUGENHÖHE**

Aktive Vernetzung mit Unternehmensnachfolge-ExpertInnen und Gleichgesinnten

Jetzt Tickets sichern!

[www.akademie.oakstreet.de](http://www.akademie.oakstreet.de)



### Vorteile einer Konsortialfinanzierung für den Mittelstand

- Zugang zu höheren Finanzierungsvolumina
- Vereinfachtes Finanzmanagement durch einen Kreditvertrag
- Risikostreuung für Unternehmen und Banken
- Verbreitung von Banken-Know-how insbesondere bei internationalem Geschäft
- Flexibilität bezüglich Volumen und Struktur
- Reduktion der Komplexität über standardisierte Verträge (LMA-Standard lite)

### Herausforderungen

- Komplexität und Initialaufwand
- Finanzielle und strategische Transparenz
- Projektmanagement und Ressourcen im Finanzbereich
- Informationspflichten und Anforderungen an den Finanzbereich steigen

hebel bei der Kapitalbindung in der Wertschöpfungskette zu definieren. Ein wirksames Working-Capital-Management sowie Ertrags- und Kostenoptimierungen sind hierfür eine wichtige Grundlage.

### 3. Gesunde Finanzen im Ist und im Plan

Ein finanzieller Health Check nach der Erstellung einer integrierten Finanzplanung – gegebenenfalls mit operativer und finanzieller Optimierung zur Erreichung hinreichender Finanzkennzahlen (EK-Quote, Kapitalbindung, Verschuldungsgrad et cetera) – ist zwingend notwendig, um ein marktfähiges Informationspaket zu erstellen. Dieses enthält neben Jahresabschlüssen und Unternehmenspräsentation auch einen mittelfristigen Businessplan mit Informationen betreffend Marktumfeld, Wettbewerb und Wachstumsaussichten.

### 4. Finanzierungs-Know-how intern aufbauen oder über externe Berater beschaffen

Viele Mittelständler verfügen über erfahrene Finanzbereiche. Dennoch empfiehlt es sich, beim erstmaligen Abschluss eines Konsortialkredits einen

externen unabhängigen Berater hinzuzuziehen. Dieser bringt zusätzliche qualitative und quantitative Ressourcen mit in das Projekt ein und kann dadurch einen strukturierten und professionellen Prozess inklusive Vorbereitung, Ansprache und Umsetzung gewährleisten. Auch eine professionelle Finanzkommunikation ist ein wesentlicher Faktor, um erfolgreich neue Finanzierer für das Unternehmen zu gewinnen.

### 5. Strukturierte Ausschreibung

Auf Basis des initialen Informationspakets (inklusive überzeugender „Debt Story“) kann ein Term Sheet mit den wesentlichen Eckpunkten und vorverhandelten Konditionen erstellt werden.

Anschließend sollte eine strukturierte Ausschreibung erfolgen mit Unterstützung eines (ganz wichtig!) unabhängigen Beraters. Dadurch werden die Konditionen optimiert und die „führende“ oder „koordinierende“ Bank (Konsortialführer oder auch „Mandated Lead Arranger“) ausgewählt. Nicht selten öffnet das Ergebnis einer solchen Ausschreibung dem Management die Augen, denn es zeigt klar auf, welche Finanzierungsvolumina und Konditionen (Zinssätze, Margen und Margengrid, Gebühren) bei entsprechender Herangehensweise möglich sind.

### 6. Flexibilität schaffen und vertraglich definieren (Baskets, Aufstockung et cetera)

Die kommerziellen Eckpunkte umfassen neben den Konditionen (oder „Terms“) auch wesentliche Bestimmungen wie Finanzkennzahlen („Financial Covenants“) sowie Flexibilitäten und Freiheitsgrade, zum Beispiel über Baskets für zusätzliche Finanzierungen (bilaterale Finanzierungen bei Auslands-töchtern, Sale & Lease Back, Factoring et cetera). Bei diesen Baskets ist eine hinreichende Größenordnung sehr zu empfehlen, da sie nicht nur für Flexibilität im Volumen sorgen, sondern gegebenenfalls auch eine Alternative zu den klassischen Konditionen des Konsortialvertrags sind.

### Sonstiges

Die Komplexität der Verträge ist durch Standardisierung und Musterverträge nach dem sogenannten LMA-Standard



Die Konsortialfinanzierung ist für mittelständische Unternehmen eine Chance, Wachstumspotenziale auszuschöpfen.

(LMA = Loan Market Association) reduziert. Allerdings erfordert es bei erstmaliger Anwendung einen individuellen Zuschnitt auf das jeweilige Unternehmen. Die Verträge (inklusive Anhang) mit Definitionen und Auflagen (zum Beispiel der Covenants) sowie Musterschreiben für das operative Handling erreichen häufig eine dreistellige Seitenanzahl.

Daher ist es üblich, externe Anwälte einzubinden, entweder unternehmens- oder bankenseitig. Weiterer externer Beratungsbedarf kann beispielsweise bei der Bewertung von einzubeziehenden Auslands-töchtern erforderlich werden zur Erstellung einer Due Diligence im Rahmen der Kreditprüfung oder vereinfacht lediglich eine Legal Opinion.

### FAZIT

Die Konsortialfinanzierung ist für mittelständische Unternehmen eine Chance, Wachstumspotenziale auszuschöpfen und auch in einem anspruchsvollen Marktumfeld agil zu bleiben. Zudem entwickeln sie einen höheren finanziellen Reifegrad, stärken ihre Reputation bei Finanzierungspartnern und sichern sich damit Wettbewerbsvorteile.

Ab einer gewissen Größenordnung sind syndizierte Kredite daher nahezu alternativlos.

Wichtig für den Erfolg sind eine sorgfältige Planung, eine transparente Kommunikation und eine absolut professionelle Herangehensweise. ■

My song, my calling

**Greenback Boogie** *von Ima Robot*

Die einzige Konstante im Leben ist die Veränderung, Mut zur Anpassung öffnet neue Wege

Nick Bühle | RSM Ebner Stolz

# Unternehmeredition

---

## Netzwerk

Finanzierung - Nachfolge - Vermögen

Vom Medium zum Brückenbauer: Die cross-mediale Plattform Unternehmeredition ist *das* Bindeglied zwischen inhabergeführten Unternehmen und ihren Partnern.

Be part of it!

[www.unternehmeredition.de/netzwerk](http://www.unternehmeredition.de/netzwerk)

by

**GoingPublicMedia**

Enabling Corporate Finance. Securing Wealth. Connecting People.



abacus alpha ADVANT Beiten AEQUITA AFB AGP Alexander Koeberle-Schmid  
NACHFOLGE - STRATEGIE - GOVERNANCE

Alpha Star A&M AMBER ARGONAS atares AVEDON  
CORPORATE FINANCE ADVISORS merging visions CAPITAL PARTNERS

bakertilly BankM BayBG BBL. börse münchen BU Bregal BRS  
Unternehmerkapital

BUNDESVERBAND MERGERS & ACQUISITIONS GEM. EV. BK DealCircle Deutsche Beteiligungs AG DEUTSCHE BÖRSE GROUP DEUTSCHE PRIVATE EQUITY DEUTSCHER INNOVATIONSGIPFEL DJE KAPITAL AG

ECCO GROUP EightAdvisory EMERAM CAPITAL PARTNERS EQUISTONE EY Building a better working world FALKEN STEG fh KOLLEKTIV FuS

GENERALI INVESTMENTS GESCO GÖRG Grant Thornton HABERGER ASSET MANAGEMENT Handelsblatt Veranstaltungen Hannover Finanz helbling Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz

HEUKING INDUS Inhaberstrategie Internationales Marken-Kolloquium INTES J.P.Morgan WORKPLACE SOLUTIONS LINCOLN INTERNATIONAL Luther. MARKTLINK

MATADOR MITTELSTÄNDISCHE BETEILIGUNGSGESELLSCHAFTEN MERKUR PRIVATBANK Moonfare MP MUTARES NACHFOLGE KONTOR NETFILES

NORD HOLDING NordLeasing NOVUM CAPITAL NRW.BANK Wir fördern Ideen Oaklins GERMANY Oakstreet OTTOSCHMIDT

P+ TRAINING PATRIMONIUM PEGASUS GROUP PFISTERER Ploner & Kollegen PLUTA PRIVATE EQUITY FORUM NEW pwc

RKGB RODENSTOCK RSM EBNER STOLZ SALUTARIS serafin SIGNIUM SMC Investmentbank

SOLUTIO AG Anlagekonzepte für Institutionen ST. KULAN DISTILLERS Stiftung Familienunternehmen STUDIOZX Ein Unternehmen der ZEFF Verlagsgruppe SüdBG

SIDLAW syntra Triton CAMPUS HEILBRONN TUM VR Equitypartner

WHU Otto Beisheim School of Management Dr. Wieselhuber & Partner GmbH Unternehmensberatung WINTERGERST SOCIÉTÉ POUR ENTREPRENEUR-BERATUNG wts Advisory



# „Unternehmerfamilien brauchen eine exzellente Beratung“

## Interview mit Prof. Dr. Alexander Koeberle-Schmid, Inhaberstrategieberater

Die Rahmenbedingungen für Inhaber von Familienunternehmen verändern sich. Wachsende und wechselnde Gesellschafterkreise erfordern es, die Entscheidungsprozesse immer wieder anzupassen. Für Prof. Dr. Alexander Koeberle-Schmid liegt der Schlüssel in einer exzellenten Inhaber- und Nachfolgestrategie. Seit Juli 2024 bietet er am Institut für Inhaberstrategie eine Fortbildung zum Inhaberstrategieberater an. Der erste Jahrgang hat die Fortbildung bereits durchlaufen. Wir sprachen mit ihm über die Hintergründe. INTERVIEW EVA RATHGEBER

**Unternehmeredition:** Herr Prof. Dr. Koeberle-Schmid, was hat Sie dazu bewogen, ein Institut für Inhaberstrategie zu gründen?



### ZUM INTERVIEWPARTNER

**Prof. Dr. Alexander Koeberle-Schmid** ist Inhaberstrategieberater, „Konfliktversther“ und Gründer des Instituts für Inhaberstrategie. Seit 2009 berät er Familienunternehmen und Unternehmerfamilien als Diplom-Kaufmann (WHU), Mediator (BM ©) und Business Coach (PCC-ICF) in den Themen Strategie, Nachfolge und Vermögen. Er ist zudem Intes Stiftungsprofessor für Unternehmerfamilien und Familienunternehmen an der Digital Business University (DBU). Seit Juli 2024 bietet er die Fortbildung zum Inhaberstrategie- und Nachfolgeberater an. Im September 2025 startet der zweite Jahrgang.

[www.inhaber-strategie.de](http://www.inhaber-strategie.de)

**Prof. Dr. Alexander Koeberle-Schmid:**

Ich habe immer wieder beobachtet, dass einige Berater von Unternehmerfamilien einfach mit der Beratung beginnen, ohne eine wirkliche Ausbildung oder Fortbildung in diesem Bereich zu haben. Aus meinem Blickwinkel braucht es eine Professionalisierung der Berater von Unternehmerfamilien.

Mein Ansinnen ist es, dass die Branche diesbezüglich das nächste Level erreicht, damit Unternehmerfamilien eine exzellente Beratung bekommen.

Zudem halte ich es für absolut relevant, dass Unternehmer bei den Themen, die Unternehmerfamilien betreffen, interdisziplinär beraten werden. Und bei einer interdisziplinären Beratung ist es wichtig, dass die Berater gut zusammenarbeiten können.

Das Institut für Inhaberstrategie schafft mit der Fortbildung einen Rahmen, damit die verschiedenen Akteure, also Steuerberater, Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Coaches, Mediatoren, Organisationsentwickler, Personalberater, Restrukturierungsberater et cetera, die aus sehr unterschiedlichen Fachrichtungen kommen, damit eine Basis haben, um erfolgreich zusammenzuarbeiten. Genau aus diesen Bereichen kamen auch die Teilnehmer des ersten Jahrgangs. Es waren auch Geschäftsführer, Beiräte und Gesellschafter aus Familienunternehmen mit dabei.

**Was genau verstehen Sie unter einer Inhaberstrategie?**

Die Familiencharta ist das Endprodukt, vergleichbar einem Unternehmensstrategiepapier. Der Prozess, wie man zu diesem Endprodukt hinkommt, ist die Inhaberstrategie. Das funktioniert im Grunde genau wie bei der Unternehmensstrategie. Wenn sich die Marktgegebenheiten verändern, muss die Strategie angepasst werden. Wenn also neue Partner hinzukommen oder Anteile übertragen werden, braucht es dafür ein Prozesskonstrukt. Dieses ermöglicht es, immer wieder situationsabhängig zu fragen: Wo wollen wir hin, wie erreichen wir familiären Zusammenhalt beziehungsweise Verbundenheit mit dem Unternehmen, und was müssen wir dafür in den Entscheidungs-, Führungs- und Kontrollstrukturen anpassen?

**Was macht für Sie eine professionelle Beraterausbildung aus?**

Für eine gute Inhaberstrategieberatung braucht es drei Dinge:

erstens eine fundierte Methodik – etwa Inhaberstrategie, Family Business Governance und Nachfolgestrategie, ergänzt durch Wissen aus BWL, Recht, Steuern, Mediation und Coaching.

Zweitens Prozesserfahrung – also die Fähigkeit, Beratungsprozesse so zu gestalten, dass am Ende eine von allen getragene Lösung steht. Dazu gehört auch das Wissen, wie man Workshops zielführend moderiert.

Drittens braucht es Tools zur Verständigung – etwa Moderations- und Konfliktklärungstechniken.

### **Worin liegt der entscheidende Mehrwert Ihrer Fortbildung?**

Man bekommt durch die Fortbildung eine klare Methodik und Verortung. Man wird befähigt, Unternehmerfamilien ganzheitlich in der Inhaberstrategie und in der Unternehmensnachfolge zu beraten, und erhält ein Handwerkszeug für Erfolg, damit man das auch bis zum Ende durchziehen kann. Und man kann auch größere, komplexere, schwierigere Mandate annehmen.

### **Und was qualifiziert Sie persönlich zum Unternehmerfamilienberater?**

Ich komme selbst aus einem Familienunternehmen und habe über Beiräte promoviert. Nach einem kurzen Abstecher in den öffentlichen Dienst begann ich bei Peter May, wo ich die Beratung von Unternehmerfamilien von Grund auf lernte. Schon nach einem Jahr übernahm ich eigene Mandate. Seit 2009 berate ich hauptberuflich und habe mich zum Experten für Family Business Governance, Konfliktklärung und Inhaberstrategie entwickelt; Wissen, das ich nun weitergeben möchte. Denn vermehrt stellen wachsende Unternehmerfamilien fest, dass sie erfolgreicher sind, wenn sie sich beraten lassen – und damit sie richtig gut beraten werden, braucht es fundiert ausgebildete Unternehmerfamilienberater.

### **Aus welchem Familienunternehmen stammen Sie denn?**

Ich nenne es immer liebevoll „Hotel Koeberle“. Es war ein Gasthaus mit Hotel in Bodolz am Bodensee, das meinem Urgroßvater gehörte. Ich gehöre der vierten Generation an und bin mit dem Unternehmen aufgewachsen.

### **Was ist mit Ihrem Familienunternehmen passiert?**

Es wurde schrittweise verkauft. Zuvor war das Vermögen, darunter auch Landwirtschaft, von der zweiten auf die dritte Generation übertragen worden. Es wurde aufgeteilt unter den vier Geschwistern, und wenn man ein kleines Vermögen noch einmal teilt, dann wird es schwieriger, damit durch wirtschaft-

lich herausfordernde Zeiten zu kommen. Zumal damals die Zinsen viel höher waren – das hat uns das Genick gebrochen. Deshalb musste 1996 alles verkauft werden.

### **Warum hat genau diese Inhaberstrategiefortbildung am Markt gefehlt?**

Weil der Bedarf da ist: Familienunternehmen brauchen mehr als eine Unternehmensstrategie – sie brauchen eine Inhaberstrategie, die wirtschaftliche und familiäre Ziele vereint. Angesichts wachsender Gesellschafterkreise, unter anderem durch erbschaftsteuerliche Anreize, wird das immer wichtiger. Dennoch verfügen nur 35% der Familienunternehmen über eine Inhaberstrategie, obwohl 78% bereits mehrere Gesellschafter haben.

### **An wen richtet sich Ihre Fortbildung?**

Sie richtet sich indirekt an die Familienunternehmen, die noch keine Inhaberstrategie oder Familienverfassung haben und die ihr Unternehmen erfolgreich an die nächste Generation übergeben möchten. Für sie und ihre Berater ist es notwendig, zu erkennen, dass sie die Führung und das Management der Unternehmerfamilie in die Hand nehmen müssen, weil deren Unterschiedlichkeit wächst.

### **Die Erbschaftsteuer befeuert die wachsende Zahl an Gesellschaftern im Familienunternehmen. Ist sie der einzige Grund?**

Ein weiterer Grund ist der Wandel in der Nachfolgepraxis. Früher war sie oft klar geregelt – heute gibt es mehrere potenzielle Nachfolger, die sich fragen: Will oder kann ich das überhaupt? Die

Übergabe wird komplexer, besonders in Geschwistergesellschaften, wo es um Auswahl, Rollenverteilung und Entscheidungsprozesse geht. Diese Fragen sind zentraler Bestandteil einer guten Governance und der Inhaberstrategie.

### **Welche Module gehören zur Ausbildung und wie viel Zeit muss man einplanen?**

Die neunmonatige Ausbildung umfasst ein Grundlagen-, fünf Fach- und ein Abschlussmodul. Sie deckt alle Elemente der Inhaber- und Nachfolgestrategie ab, von Identität bis Family Governance, inklusive rechtlicher und familiendynamischer Aspekte sowie Kommunikation und Konfliktlösung – und ganz neu: Nachfolgecoaching. Für das Zertifikat kommen Supervision, Mentoring, Peergruppenarbeit und ein Abschlussgespräch hinzu. Insgesamt sind etwa 200 Unterrichtseinheiten einzuplanen – vergleichbar mit einer Mediations- oder Coachingausbildung.

### **Worin liegt für Sie der Schmerzpunkt für die Teilnehmer?**

Viele Berater arbeiten isoliert – dabei braucht es Austausch und Kooperation. Die Fortbildung soll helfen, ein tragfähiges Netzwerk aufzubauen, was nun auch durch die Teilnehmer des ersten Jahrgangs entsteht. Zudem fehlt in Deutschland eine professionelle Plattform wie das Family Firm Institute in den USA, das alle Familienunternehmensberater zusammenbringt. Der Markt für Inhaberstrategie und Nachfolgeberatung steckt hierzulande noch in den Kinderschuhen – gerade für mittelständische, praxisnahe Berater bietet das große Chancen. ■



Foto: © Institut für Inhaberstrategie

# Transformation finanzieren

## Digitalisierung ebnet den Weg in die Zukunft

Die digitale Transformation beschleunigt sich durch künstliche Intelligenz und Quantencomputing. Sie bietet enorme Chancen, doch gleichzeitig stellt sie Unternehmen vor enorme Herausforderungen – finanziell, personell und mit Blick auf das Geschäftsmodell.

VON JOHANNA ANTONIE TJADEN-SCHULTE

**D**er richtige Zeitpunkt, um in Zukunft zu investieren, ist jetzt. Das gilt in besonderem Maße für die Digitalisierung deutscher Unternehmen: Denn die Technologien sind erprobt und die Unternehmen, die frühzeitig in die eigene Digitalisierung investiert haben, spielen inzwischen ihre Kostenvorteile aus. Jetzt, da einige Wirtschaftsindikatoren einen vorsichtig positiven Trend zeigen – zum Beispiel ist das BIP im ersten Quartal 2025 leicht gewachsen –, ist auch für die bisher zögerlichen Unternehmen der ideale Zeit-

punkt, ihren Weg der digitalen Transformation zu beschreiten.

Wie dieser konkret aussieht, ist für jedes Unternehmen anders. Zugleich ist kein Bereich ausgenommen: Produzierende Unternehmen setzen beispielsweise auf Industrie 4.0 und digitale Vernetzung, der Handel auf E-Commerce. Chatbots unterstützen im Kundenservice, künstliche Intelligenz ermöglicht schnellere und treffsichere Entscheidungen in Vertrieb und Marketing. In produzierenden Betrieben verbessert Machine Learning die Qualitätskontrolle und verhindert Reklamationen, und in der Baubranche übernehmen digitale Systeme die Dokumentation. Angesichts des Fachkräftemangels geht es bei der Digitalisierung inzwischen darum, die Mitarbeiter zu entlasten und deren Produktivität zu erhöhen. Zudem punkten digitalisierte Unternehmen mit attraktiven und zukunftssicheren Arbeitsplätzen, was beim Recruiting hilft. Und auch wenn Quantencomputing noch in den Kinderschuhen steckt: Die digitale Transformation wird dadurch nicht nur voranschreiten, sondern gar ein bislang unbekanntes Tempo gewinnen.

Eine Studie der Rheinischen Fachhochschule Köln belegt einen messbaren Zusammenhang zwischen Digitalisierungsgrad und Geschäftsergebnis. Unternehmen mit einem hohen Digitalisierungsgrad vermelden demnach einen durchschnittlichen Gewinnzuwachs von knapp 20%, während Unternehmen ohne klare digitale Strategie im Schnitt nur mit 3% im Umsatz und sogar nur 1,7% im Gewinn wachsen. Inzwischen zweifelt deshalb niemand mehr an der Notwendigkeit der digitalen Transformation. Digitalisierung und Innovation sind aber nicht nur Wettbewerbstreiber,

sie tragen damit auch dazu bei, Wirtschaft nachhaltiger zu gestalten.

### Günstige Zinsen und lange Laufzeiten

Doch ein Selbstläufer ist die digitale Transformation nicht. Sie erfordert Investitionen, die jedes Mal eine neue Herausforderung darstellen. Hier sind vorrangig die Hausbanken gefragt. Diese können bei Finanzierungsanfragen auf die Programme staatlicher Förderbanken wie der NRW.Bank zurückgreifen. Solche Förderprogramme bieten Kredite zu besonders günstigen Zinssätzen mit langen Laufzeiten und Zinsbindungen. Diese sollen Investitionen attraktiver machen, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen steigern und für mehr Tempo in der Transformation sorgen. Mitte Mai ging in NRW zum Beispiel das neue Programm NRW.Bank.Invest Zukunft an den Start, das genau auf diese Ziele einzahlt.

Immer wichtiger wird auch die individuelle und anbieterunabhängige Beratung in Finanzierungsfragen. Auch hier bieten die Förderbanken Expertise. Die NRW.Bank etwa berät nicht nur wettbewerbsneutral zu eigenen Förderprogrammen, sondern auch zu denen des Bundes und der EU.

### Mittelstand investiert mehr in Digitalisierung

Eine gute Nachricht ist, dass die Digitalisierungsaktivitäten im Mittelstand der verhaltenen wirtschaftlichen Entwicklung trotzen. Der KfW-Digitalisierungsbericht Mittelstand 2024 konstatiert einen Schub bei der Digitalisierung, der trotz schwacher Konjunktur anhält. Mehr als ein Drittel (35%) der Unternehmen hat zuletzt Digitalisierungsprojekte durchgeführt. Auch die Ausgaben für



#### ZUR AUTORIN

**Johanna Antonie Tjaden-Schulte** ist Vorständin der NRW.Bank mit der Zuständigkeit für Vertrieb und Förderstrategie sowie Fokus auf die Themen Innovation und Transformation. Neben der transformatorischen Förderung von mittelständischen Unternehmen treibt sie das Ziel an, jungen Unternehmen nachhaltiges Wachstum zu ermöglichen, um sich stark in NRW zu positionieren. Zuvor war sie bei der Commerzbank als Managing Director im Corporate Banking tätig.

[www.nrwbank.de/de](http://www.nrwbank.de/de)

die Digitalisierung stiegen 2023 preisbereinigt gegenüber dem Vorjahr um rund 1 Mrd. EUR auf 31,9 Mrd. EUR. Allerdings stellt der Bericht ebenfalls fest, dass die digitale Kluft zwischen großen und kleinen Mittelständlern wächst. Förderung kann auch hier helfen, Anschluss zu bekommen, zumal sie dazu beiträgt, dass sich Investitionen schneller rechnen.

### Automatisierung und Prozessoptimierung

Ein Unternehmen, das seine digitale Transformation vorantreibt, ist die Stiftsquelle in Dorsten. Der Familienbetrieb investierte in eine Glasmehrweganlage zum automatischen Abfüllen von Mineralwasser, die 30% weniger Energie als ihre Vorgängerin verbraucht. Nachhaltigkeit und Digitalisierung gehen hier Hand in Hand. Die NRW.Bank unterstützte die Stiftsquelle dabei mit einer passgenau strukturierten Förderung. Auch mittelständische Handwerksbetriebe setzen

auf Digitalisierung, beispielsweise die Westfalenbäckerei Niehaves aus Wickede (Ruhr). Im Jahr 2019 startete das Unternehmen ein vielschichtiges Großprojekt und verbindet seither neue Fertigungsanlagen mit digitalen Prozessen.

Bis 2022 investierte das Familienunternehmen mit Unterstützung durch Förderdarlehen der NRW.Bank in die Automatisierung einer Reinigungsanlage, was die Mitarbeiter entlastet sowie Strom- und Wasserverbrauch reduziert. Das senkt die Kosten und schützt darüber hinaus die Umwelt. Durch eine neue Software zur Steuerung der Teigmaschinen werden nun weniger Vorprodukte für dieselbe Produktionsmenge benötigt, was ebenfalls für mehr Wirtschaftlichkeit bei zugleich weniger Ausschuss und Abfall sorgt. Die Transformation setzt sich in neuen digitalen verwaltungstechnischen Abläufen fort – vom cloudbasierten Kassensystem über eine datenbankgestützte Arbeitszeiterfassung bis zu digital organisierten Bestellungen, die die

einstige Zettelwirtschaft ablöst. Die digitale Personalverwaltung schafft einen besseren Überblick über die Einsatzpläne. Das ermöglicht es, den Wünschen der rund 600 Mitarbeiter nach bestimmten Arbeitszeiten schneller entsprechen zu können – und macht Digitalisierung auch zu einem Plus im Wettbewerb um Fachkräfte.

### Digitalisierung sichert Wohlstand

Die Beispiele zeigen: Digitalisierung und Nachhaltigkeit sind wichtige Wachstumstreiber. Jede Investition in die digitale Transformation zahlt auf die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens ein und sorgt für attraktive Arbeitsplätze. Deshalb stehen Förderbanken wie die NRW.Bank den Unternehmen im Land als starke Partner zur Seite. Sie fördern aktiv Wandel und Fortschritt. Schließlich gilt nach wie vor: Ein starker Mittelstand sichert unseren Wohlstand – und Digitalisierung ist aktive Zukunftssicherung. ■

Anzeige



DAS NEUE KAPITAL

# 26. DEUTSCHER EIGENKAPITALTAG

FUTURIUM BERLIN

24. JUNI 2025

Hauptsponsor

ORBIT.

Tickets und Infos unter  
[bvkap.de](https://bvkap.de)

# Mit klugen Algorithmen zum Wettbewerbsvorteil

## Chancen nutzen, Risiken verstehen: Was Machine Learning für den Mittelstand bedeutet

Für viele mittelständische Unternehmen bleibt die Technologie des Machine Learning abstrakt – und damit auch ihr Potenzial. Gleichzeitig steigt der Druck, den Herausforderungen wachsender Datenmengen, ineffizienter Prozesse und komplexer Entscheidungen zu begegnen. Aktuelle Technologien eröffnen hier völlig neue Lösungsräume – doch welche Chancen und welche Risiken ergeben sich daraus? VON SEBASTIAN BATTON

**D**as Zitat des Zukunftsforschers Roy Charles Amara beschreibt die Wahrnehmung neuer Technologien sehr treffend:

„Wir neigen dazu, die Auswirkungen einer Technologie kurzfristig zu überschätzen und langfristig zu unterschätzen.“



### ZUM AUTOR

**Sebastian Batton** ist Senior Manager bei der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH und leitet den Bereich Digital Excellence. Sein fachlicher Schwerpunkt liegt auf der Entwicklung datengetriebener Ansätze zur Optimierung von Business Performance für mittelständische Unternehmen. Technologien und datenorientierte Analysemethoden schaffen heute viele Möglichkeiten, mit denen Unternehmen smarte Entscheidungen treffen sowie die Prozesse automatisierter und effizienter gestalten können.

[www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)

Im digitalen Zeitalter wird Datenkompetenz zu einem zentralen Erfolgsfaktor – auch für mittelständische Unternehmen. Was früher als exklusive Domäne großer Konzerne galt, ist heute auch für kleinere Betriebe zugänglich: der strategische Einsatz von Machine Learning (ML). Die Technologie verspricht nicht nur technologische Innovation, sondern auch messbare wirtschaftliche Vorteile.

### Was ist Machine Learning genau – und warum ist es relevant?

ML ist als Teilbereich der KI ein Verfahren, bei dem Algorithmen aus vorhandenen Daten lernen, um daraus Prognosen oder Entscheidungen abzulei-

ten – ohne explizit programmiert zu sein. Es unterscheidet sich von klassischer Software dadurch, dass es sich an neue Daten automatisch anpasst. Die wichtigsten Kategorien sind das überwachte Lernen (etwa zur Fehlererkennung), das unüberwachte Lernen (zur Mustererkennung) und Reinforcement Learning (zur Optimierung von Entscheidungsprozessen). Während klassische Methoden oft an der Komplexität scheitern, erkennt ML innerhalb von Sekundenbruchteilen Muster und Zusammenhänge, die in herkömmlichen Berichten verborgen bleiben.

### Steigende Relevanz für den Mittelstand

Für viele mittelständische Unternehmen (KMU) kann Machine Learning ein wichtiger Hebel zur Effizienzsteigerung sein. Die Optimierung von Produktionsabläufen, automatisierte Qualitätskontrollen oder eine präzisere Vertriebssteuerung sind nur einige Beispiele. Zudem können durch datenbasierte Entscheidungen Risiken minimiert und Ressourcen geschont werden. Zwar haben viele KMU noch keine umfassende Datenstrategie, doch das Bewusstsein für den strategischen Wert von Daten nimmt zu.

### So gelingt der Einstieg

Der Weg zum erfolgreichen ML-Einsatz ist kein Selbstläufer. Es braucht nicht nur geeignete Daten, sondern auch die Bereitschaft, bestehende Prozesse kritisch zu hinterfragen und sich auf neue

### Entmystifizierung des Begriffs Machine Learning



Machine Learning ersetzt keine menschliche Führung – nur schlechte Entscheidungen.



Machine Learning ist keine Magie, sondern Mathematik, die hilft, Muster in Daten zu erkennen und Vorhersagen zu treffen.



Auch kleine und mittelständische Unternehmen können Machine Learning nutzen, es gibt erprobte Lösungen am Markt (auch kostenfrei).



Gute Ergebnisse hängen nicht nur vom Algorithmus ab, sondern vor allem von der Qualität der Daten.



Machine Learning kann bestehende Prozesse verbessern, indem es Routineaufgaben automatisiert und verborgene Zusammenhänge sichtbar macht.

Technologien einzulassen. Viele mittelständische Unternehmen starten deshalb mit Pilotprojekten, unterstützt durch externes Know-how.

- **Klarer Anwendungsfall:** Definieren Sie ein konkretes Problem, bei dem ML messbare Verbesserungen bringt.
- **Datenmanagement:** Sorgen Sie für verfügbare, konsistente und relevante Daten – Perfektion ist nicht nötig, aber eine solide Basis wichtig.
- **Team und Kooperation:** Binden Sie Fachabteilungen, IT und externe Experten ein, um Wissen zu bündeln.
- **Kein Plug and Play:** ML ist keine schlüsselfertige Lösung. Fachliches wie technisches Verständnis sind ebenso notwendig wie geeignete Modelle und die richtige Interpretation der Ergebnisse.
- **Kompetenz und Kultur:** Schaffen Sie Know-how im Unternehmen, schulen Sie Mitarbeiter und bauen Sie Vorbehalte ab. ML ersetzt den Menschen nicht, sondern ergänzt ihn. Transparenz schafft Akzeptanz.

### Hürden erkennen und überwinden

Trotz der Potenziale von ML bestehen zahlreiche Hemmnisse für die Umsetzung. Viele KMU verfügen nicht über ausreichendes IT-Know-how oder qualifiziertes Personal für ML-Projekte. Auch fehlt es häufig an hochwertigen, strukturierten Daten oder der geeigneten Infrastruktur. Datenschutzrechtliche Anforderungen, insbesondere durch die DSGVO, erschweren zudem die freie Nutzung sensibler Informationen. Nicht zuletzt besteht auch Unsicherheit über den konkreten Nutzen und die Wirtschaftlichkeit von ML-Investitionen.

Mit einem offenen Innovationsklima und Vertrauen in das Team wird Machine Learning zur wertvollen Ergänzung menschlicher Entscheidungsfindung. Wer klein startet und auch den Mut hat, bestimmte Initiativen bei ausbleibendem Erfolg wieder einzustellen, der hat die Risiken im Griff.

### Wettbewerbsvorteile gezielt realisieren

Richtig eingesetzt, bietet Machine Learning (ML) einen spürbaren Mehrwert. Wer Daten strategisch nutzt, kann schneller auf Marktveränderungen re-

”

Was lange als Domäne von Großkonzernen galt, ist heute zunehmend auch für kleinere Betriebe erreichbar: der Einsatz von Machine Learning (ML).

agieren, Prozesse effizienter gestalten und Kundenbedürfnisse individueller bedienen. Beispielsweise lassen sich Produktionsprozesse mithilfe intelligenter Vorhersagen optimieren – das reduziert Ausschuss und verkürzt Durchlaufzeiten. Im Vertrieb ermöglicht ML eine feinere Kundensegmentierung und personalisierte Ansprache, was die Conversion-Raten steigert. Das Ergebnis: Entscheidungen werden fundierter, schneller und zukunftsorientierter getroffen.

Selbstlernende Systeme werden präziser, leichter integrierbar und zuneh-

mend kosteneffizient. Bereits heute sind viele Open-Source-Technologien am Markt, die für erste Use Cases besonders geeignet sind. Durch Fortschritte bei generativer KI, Edge Computing und automatisierter Datenverarbeitung können auch kleinere Unternehmen komplexe Prozesse optimieren, personalisierte Angebote entwickeln und neue Geschäftsmodelle erschließen – bei gleichzeitiger Wahrung von Datenschutz und IT-Sicherheit.

### Blick in die Zukunft

In der kommenden Dekade wird ML tief in die Strukturen mittelständischer Unternehmen eingebettet sein. Standardisierte, benutzerfreundliche ML-Tools werden es ermöglichen, auch ohne Spezialwissen datengetriebene Entscheidungen zu treffen. Durch die Integration in ERP- und Produktionssysteme werden KI-Anwendungen zum Rückgrat betrieblicher Prozesse. Gleichzeitig wird sich der ethische und nachhaltige Umgang mit KI als Wettbewerbsfaktor etablieren.

### FAZIT

Was lange als Domäne von Großkonzernen galt, ist heute zunehmend auch für kleine und mittelständische Betriebe erreichbar: der strategische Einsatz von Machine Learning (ML). Die Technologie verspricht nicht nur technische Innovation, sondern auch handfeste betriebswirtschaftliche Vorteile. Voraussetzung ist die Bereitschaft, bestehende Prozesse datenbasiert anzupassen. ■



# US-Zollpolitik als Weckruf für Europa?

## Globale Unsicherheit bleibt – ökonomische Entscheidungen unter Ungewissheit

Die US-Zollpolitik verschärft die globale Unsicherheit – und offenbart Europas strategische Schwächen. Während Handelskonflikte zunehmen und Investitionen ins Stocken geraten, wächst der Handlungsdruck auf Politik und Unternehmen. Der folgende Beitrag zeigt, warum Europa jetzt entschlossen und realistisch reagieren muss – und weshalb Zölle mehr als nur wirtschaftliche Störfaktoren sind: Sie sind ein Weckruf. VON JOHANNES STEINEL

Der „Global Economy Policy Uncertainty Index“ ([www.policyuncertainty.com](http://www.policyuncertainty.com)) lag per zweitem Quartal 2025 bei einem Wert von 450. Zum Vergleich: Langfristig, bis zum Beginn der ersten Präsidentschaft Trumps 2016, fluktuierte der Index um den Wert von 50.

Europäische Interessen sind nach wie vor heterogen: Frankreich lehnt Zölle auf amerikanischen Whisky ab, weil es Gegenzölle auf französischen Wein befürchtet. Deutschland ist vorsichtig mit höheren Zöllen auf US-Autos und -Motorräder, aus Angst vor Gegenmaßnahmen. Spanien und Italien wenden

sich traditionell weniger stark von Russland ab als Polen oder Frankreich. Weitere Beispiele finden sich nach Belieben.

Natürlich wissen der amerikanische Präsident und seine Berater, dass Europäer nur in seltenen Fällen mit einer Stimme sprechen, und selbst wenn sie es tun – wie im Falle der vermeintlichen Einigkeit in Bezug auf eine Erhöhung der Verteidigungsausgaben –, vergeht zwischen Ankündigung und Umsetzung traditionell viel Zeit. Dies alles ist integraler Bestandteil der amerikanischen Verhandlungsstrategie.

Ganz analog verhält es sich mit der Heterogenität der Interessen der USA einerseits und dem Rest der Welt andererseits. Es ist daher aktuell kein Szenario denkbar, in dem sich die globale Unsicherheit kurz- bis mittelfristig spürbar reduziert.

### Regel Nummer eins: Immer die Ruhe bewahren!

Ja, die US-Administration handelt scheinbar erratisch, und ja, die Zollpolitik schadet den Amerikanern potenziell genauso wie ihren Partnern. Beide Erkenntnisse sind korrekt, jedoch als Basis für politische Entscheidungen als Reaktion auf die amerikanischen Zolldrohungen wertlos. Die Grundannahme, dass man aus europäischer Sicht für mindestens weitere dreieinhalb Jahre mit der aktuellen US-Administration konfrontiert sein wird, bleibt unberührt.

Erste Eindrücke deuten darauf hin, dass sich für Länder wie Japan oder die Schweiz, die hinter den Kulissen und ohne viel Medienpräsenz mit den Amerikanern verhandeln, eine realistische Chance auf einen erfolgreichen „Deal“ ergibt. Insofern wäre die Politik in Europa gut beraten, sehr entschlossen, aber gleichzeitig faktenorientiert mit den amerikanischen Peers zu verhandeln, ohne dabei allzu sehr auf Symbolik zu setzen.

Ein paralleles Ziel der amerikanischen Seite ist dabei, große europäische Unternehmen davon zu überzeugen, einen Teil ihrer Produktion in die USA zu verlagern – Audi und Porsche, die einzigen deutschen Marken, die bislang nicht in USA oder Mexiko produzieren, erarbeiten derartige Pläne bereits. Mittelständische Unternehmen verfügen innerhalb ihrer jeweiligen Nische oftmals über eine international weit verzweigte Supply Chain.

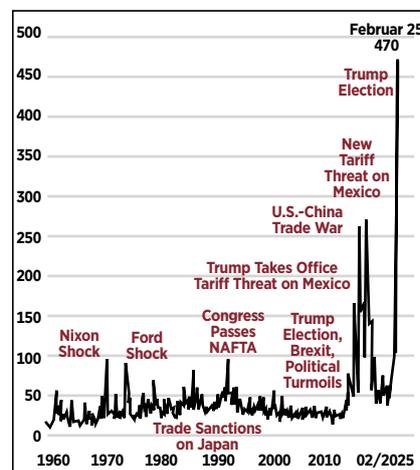


#### ZUM AUTOR

**Johannes Steinel**, diplomierter Volkswirt, ist Partner bei Eight Advisory, einer unabhängigen europäischen Unternehmensberatung für Transaktionen, Transformationen und Restrukturierungen.

[www.8advisory.com](http://www.8advisory.com)

Global Trade Policy Uncertainty Index



Quelle: Global Trade Policy Uncertainty Index

**Regel Nummer zwei: Unsicherheit planen!**

War es bis vor Kurzem sinnvoll, ein strategisches Leitbild zu setzen und dieses in eine langfristige Unternehmensplanung zu überführen, so sind heute mehrere Leitbilder als alternative Szenarien zu planen.

Wir entwickeln heute Szenariorechnungen, deren Amplitude zwischen „Best Case“ und „Downside“ beziehungsweise „Worst Case“ deutlich größer ist als noch vor zwei oder drei Jahren. War es früher in Ordnung, für die künftige Umsatzentwicklung eines Unternehmens im Worst Case eine Sensitivität von 3% bis 5% per annum anzunehmen, so würde man heute eher von 5% bis 10% ausgehen, in einigen Branchen sogar von 20%. Ähnliches gilt für potenzielle Kostensteigerungen im Planungszeitraum: Die extremen Schwankungen der Energiepreise im Post-COVID-Umfeld wird man wohl nicht mehr sehen, aber auch hier sind Schwankungsbreiten von ±20% bis 30% kein unrealistisches Szenario.

**Regel Nummer drei: Entschlossen handeln!**

Bis zum heutigen Tag sind in vielen Unternehmen Effizienzsteigerungsprogramme, Kostenreduktionen, Verschlinkung von Verwaltungseinheiten, Transformationsprozesse unbeliebt. „Muss man sich um das Unternehmen Sorgen machen?“ lautet eine häufig gestellte Frage. In Wahrheit verhält es sich umgekehrt: „Sorgen machen“ muss sich derjenige, der angesichts sämtlicher oben dargestellter Risikofaktoren weiterhin so tut, als würde eine früher gekannte „Normalität“ jemals wieder einkehren.

**Der empirische Befund: Ergebnisse einer Studie**

Die aktuelle Eight-Advisory-Studie zu den Auswirkungen der Zollpolitik auf die Bewertung von Unternehmen zeigt fünf wesentliche Implikationen:

- Investitionsunsicherheit
- Höhere Kosten des Wareneinsatzes
- Alternative Sourcing-Strategien
- Zusätzliche Working-Capital-Anforderungen – Vorfinanzierung von Zöllen
- Druck auf Margen – unvollständige Weitergabe an Kunden möglich

Der volkswirtschaftlich größte Schaden entsteht durch Punkt eins, nämlich die Unsicherheit bezüglich langfristiger geltender Regeln im internationalen Handel. Wer jemals mit der Entscheidung über Investitionen in Sachanlagen, Gebäude oder Unternehmenskäufe konfrontiert war, weiß, wie nur kleinste Änderungen der makroökonomischen Einflussfaktoren – Wachstum, Zinsen, Wechselkurse, Energie- und Personalkosten et cetera – den Investment Case negativ beeinflussen können.

**Der ultimative Korrekturfaktor**

Die Gefahr einer anhaltenden Behinderung des weltweiten Handels durch fortgesetzte Zolldrohungen und damit verbundener Wohlstandseinbußen ist real. Ein wesentlicher Faktor, den die US-Administration im Auge behalten muss, ist jedoch ein anderer: die Bondmärkte.

Man hat gesehen, wie sich die Zinsentwicklung für kurzfristige US-Staatsanleihen seit dem Amtsantritt Trumps rasch normalisiert haben. Am langen Ende hingegen werden bis heute spürbare Risikoprämien verlangt.

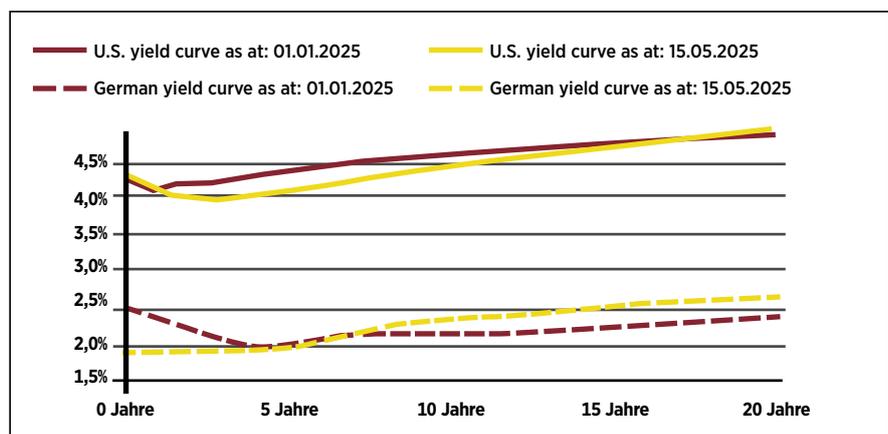
**FAZIT**

1. Handelskriege und gegenseitige Zölle können veritable Wirtschaftskrisen auslösen. Zwischen 1930 und 1933 ging der internationale Handel als Reaktion auf immer höhere Zölle um 60% zurück – das weltweite BIP nahm im gleichen Zeitraum um 20% ab.
2. Während im Falle eines anhaltenden Zollkriegs die negativen Folgen für die Weltwirtschaft sowie die international

tätigen Unternehmen beträchtlich wären, so ist die Eintrittswahrscheinlichkeit eines langfristigen Szenarios eher gering.

3. Einen (noch) weitaus größeren volkswirtschaftlichen Schaden würde ein alternatives Szenario auslösen, nämlich eine mögliche Zahlungsbilanzkrise der USA. Die kumulierten Schulden aus dem amerikanischen „Twin Deficit“ (Leistungsbilanz- und Haushaltsdefizit) belaufen sich mittlerweile auf 33 Bln. USD. Die Worte „Implicit Default“ und „Debt Restructuring“ sind aktuell, erstmals seit dem Zweiten Weltkrieg, keine Phantome mehr (siehe hierzu Stephen Miran, Chairman Council of Economic Advisers).
4. Auch dieses Worst-Case-Szenario mag mit einer Wahrscheinlichkeit von nicht mehr als 20% eintreten – gleichwohl verlieren sämtliche Zoll-, Harvard- und DOGE-Diskussionen an Bedeutung, sollte der Bondmarkt die Werthaltigkeit amerikanischer Staatsanleihen ernsthaft infrage stellen.
5. Unabhängig davon, welches Szenario sich am Ende materialisiert, sollten europäische Unternehmen (wie auch Staaten) die aktuellen weltweiten Entwicklungen als ultimativen „Wake-up Call“ interpretieren – lange hinausgezögerte Integrations- und Effizienzmaßnahmen müssen nun konsequent in Angriff genommen werden. Es gibt bis auf Weiteres keine Friedensdividende mehr, und auch ökonomisch wird man sich in Europa zwischen den großen Blöcken USA und China neu positionieren müssen. ■

Zinsentwicklung für kurzfristige US-Staatsanleihen seit dem Amtsantritt Trumps



Quelle: Eight Advisory

# Künstliche Intelligenz im Turnaround-Management

## Wie neue Wege in der Datenanalyse Führungskräfte unterstützen, Unternehmen zu stabilisieren und neu auszurichten

Der Mittelstand steht unter Druck: Wirtschaftliche Unsicherheiten und globale Turbulenzen fordern schnelle und tragfähige Entscheidungen. Bereits heute unterstützt künstliche Intelligenz Führungskräfte und Berater dabei, Turnaround-Prozesse datenbasiert zu steuern. Sie hilft, Informationsfluten zu bewältigen, Chancen zu erkennen und resiliente Geschäftsmodelle in Echtzeit zu entwickeln – schneller und gezielter als je zuvor in allen Krisenphasen.

VON ALEXANDER GRIESMEIER UND DR. CARL-PETER DE BAKKER

Um in einer strategischen Krise die Richtung des Unternehmens neu denken zu können, ist eine präzise Analyse von Marktdaten und Trends als Basis einer Chancen-Risiken-Abschätzung von großer Bedeutung. Hier kann die KI wertvolle Hilfestellung leisten, indem beispielsweise Softwareas-

sistenten eigenständig im Internet nach relevanten Daten suchen und diese geeignet zusammenfassen. So setzt Grant Thornton in Deutschland diese Technologie ein, um die Erstellung von Studien zu Marktentwicklungen zu unterstützen oder Recherchen zu neuen Technologien zu verifizieren.

Eine weitere Aufgabe im Rahmen der strategischen Neuausrichtung besteht in der Skizzierung unterschiedlicher Zukunftsszenarien und der Entwicklung resilienter Vorgehensweisen für die verschiedenen Modelle. Hier kann KI durch die Simulation dieser Zukunftsszenarien wesentliche Einsichten liefern. Beispielsweise werden bei „What-if-Analysen“ KI-basiert zentrale Einflussfaktoren identifiziert und die Auswirkungen durch Änderung von Parametern (beispielsweise Einfuhrzölle, Umsatzverschiebungen, Bereinigung der Produktpalette) aufgezeigt.

### Absatz- und Ergebniskrisen bewältigen

Auch in Absatz- oder Ergebniskrisen ist Transparenz zu den Ursachen sinkender Umsätze oder steigender Kosten einerseits sowie zu möglichen Handlungsoptionen und ihren Auswirkungen andererseits von großer Bedeutung. Nur auf einem solchen, stabilen Fundament können belastbare Entscheidungen getroffen und operative Maßnahmen zur Verbesserung eingeleitet werden. Auch hier kann die KI vielfältige Unterstützung leisten.

KI ist in der Lage, sehr große Datenbestände schnell und umfassend zu analysieren und Auffälligkeiten zu identifizieren. So können Abweichungen in Verkaufszahlen, plötzliche Nachfrageschwankungen oder untypische Marktbewegungen frühzeitig erkannt werden. Durch den Einsatz von „Root-Cause-Analysen“ lassen sich die zugrunde liegenden Ursachen systematisch ermitteln, etwa geänderte Kundenpräferenzen, saisonale Effekte oder Wettbewerbsaktivitäten.

Die in den obigen Ausführungen zur strategischen Krise erwähnte Szenarioanalyse lässt sich in ähnlicher Form auch für operative Entscheidungen im Rahmen der Absatz- oder Ergebniskrise nutzen. So kann die KI automatisch geeignete Cluster (beispielsweise Produkt- oder Kundengruppen) bilden und diese auf ihre Resilienz in Bezug auf Änderungen analysieren.

Eine wesentliche Stärke der KI besteht in der Möglichkeit, große Bestände an unstrukturierten Daten schnell zu analysieren. Bei Grant Thornton in Deutschland nutzen wir diese Fähigkeit beispielsweise, um KI-basiert Vertragsdaten nach bestimmten Klauseln zu durchsuchen, um Chancen und Risiken schnell identifizieren und darauf reagieren zu können.

Auch zur internen Kostenoptimierung stehen viele neue Hilfsmittel zur Verfügung, um Prozesse effizienter und schneller zu gestalten. So kann die KI →



### ZU DEN AUTOREN

**Alexander Griesmeier** ist Advisory Partner bei Grant Thornton Deutschland am Standort München und verfügt über umfassende Expertise in der operativen Beratung von Carve-outs, Integrationen und Restrukturierungen sowie operativen Wertsteigerungsprogrammen.

**Dr. Carl-Peter de Bakker** leitet den Bereich Data Analytics & KI in Deal Advisory bei Grant Thornton Deutschland. Er hat über 30 Jahre Beratungserfahrung mit den Schwerpunkten Strategieberatung, Turnaround-Management, Innovationsmanagement und Data Analytics.

[www.grantthornton.de](http://www.grantthornton.de)

Lincoln International ist eine global aufgestellte M&A-Investmentbank für mittelgroße Transaktionen. Im Geschäftsjahr 2024 haben wir weltweit mit über 1.000 Mitarbeitern bei über 200 erfolgreich abgeschlossenen M&A Transaktionen beraten. In Deutschland ist Lincoln International an den Standorten Frankfurt, München und Berlin mit über 120 Mitarbeitern vertreten. Im November 2024 haben wir das in München und Berlin ansässige TCG Corporate Finance Team übernommen und damit insbesondere unsere Expertise im Bereich Technologie verstärkt.

MERGERS & ACQUISITIONS  
CAPITAL ADVISORY  
PRIVATE FUNDS ADVISORY  
JOINT VENTURES & PARTNERSHIPS  
VALUATIONS & OPINIONS

## Ausgewählte M&A Transaktionen 2024 in Deutschland (Verkaufsmandate)

**Afinum**  
has agreed to sell



to



Sell-Side



**AUCTUS**  
has sold



to



Sell-Side



**AURELIUS**  
and founders  
have sold



to



Sell-Side



**AM**  
has been sold to



Sell-Side



**BRUMMER**  
has been sold to



Sell-Side



**BWK**  
and private shareholder  
have sold



to



Sell-Side



Family shareholders  
have sold



to



Sell-Side



**E//H**  
has sold  
AVANTGARDE EXPERTS  
a subsidiary of  
AVANTGARDE  
to  
**YER**  
a portfolio company of  
inflexion

Sell-Side



**emz**  
has sold



to



Sell-Side



**GENUI** **PRIMEPULSE**  
has sold



to



Sell-Side



**gme HEALTHCARE**  
has sold



to



Sell-Side



**HUMANOO**  
has been sold to



Sell-Side



**Odewald KMU**  
has sold



to



Sell-Side



**P/A**  
a portfolio company of  
**EQUISTONE**  
has agreed to sell  
**DYMATRIX**  
to  
**PARAGON PARTNERS**

Sell-Side



**SHARE THE VALUE**  
and other shareholders  
have sold a majority stake in  
**SCHARF**  
to  
**山东威远纸业股份有限公司**  
a subsidiary of  
**山东威远纸业股份有限公司**

Sell-Side



**SMS group**  
has sold



to management backed by



Sell-Side



**surplex**  
has been sold to



a portfolio company of



Sell-Side



Co-founder has sold  
a minority stake in



Sell-Side



**UNICON**  
has been sold to



a portfolio company of



Sell-Side



**WELLE | HOLDING**  
has agreed to form a  
strategic partnership with



for



Sell-Side



genutzt werden, um Besprechungen automatisch zu protokollieren und zusammenzufassen, E-Mail-Vorschläge zu generieren oder eine Produktionsplanung zu optimieren.

Entgegen vielen früheren Erwartungen kann die KI in vielen kreativen Prozessen eingesetzt werden. So kann sie Text- und Bildvorschläge im Rahmen von Marketingprojekten generieren oder Produktentwicklungsprojekte durch automatische Erstellung und Überprüfung von Modellen unterstützen. Im Rahmen dieser Entwicklungsprojekte kann die KI die Softwareentwicklung stark vereinfachen und beschleunigen. Heutige KI-Systeme sind in der Lage, selbstständig auch komplexe Programme zu schreiben und zu analysieren.

Die KI führt zunehmend zu einer Vereinfachung im Umgang mit IT-Systemen. So kann beispielsweise mithilfe der KI mit IT-Anwendungen in natürlicher Sprache kommuniziert werden und es sind keine komplexen Abfragen mehr notwendig. Beispielsweise kann das Turnaround-Management-Information-Dashboard von Grant Thornton in Deutschland mit Fragen wie „Was sind die profitabelsten Kunden in der Schweiz?“ problemlos umgehen.

### Liquiditätskrisen abwenden

In einer Liquiditätskrise ist Geschwindigkeit von großer Bedeutung. Hier können KI-gestützte Softwareassistenten Aufgaben übernehmen und helfen, die Situation dadurch leichter beherrschbar zu machen.

KI-Systeme können beispielsweise Finanzdaten wie Zahlungsein- und -ausgänge, offene Forderungen und Verbindlichkeiten kontinuierlich in Echtzeit überwachen, analysieren und Handlungsoptionen bewerten. So können Auffälligkeiten wie ein unerwarteter Anstieg in der Anzahl überfälliger Rechnungen oder eine Verlangsamung von Zahlungseingängen frühzeitig erkannt, ihre Auswirkung auf die zukünftige Liquiditätssituation bewertet und als Warnung gemeldet werden.

Die Systeme können helfen, die begrenzten liquiden Mittel optimal einzusetzen. So kann die KI Zahlungen nach Dringlichkeit oder strategischer Bedeutung priorisieren. Beispielsweise kann



KI leistet bereits einen wertvollen Beitrag in allen Phasen einer Unternehmenskrise.

ein KI-basiertes System helfen, Lieferanten zu identifizieren, die für die weitere Funktion des Unternehmens eine große Bedeutung besitzen oder die aufgrund von Vertragsklauseln eine besondere Behandlung benötigen.

KI-Systeme sind in der Lage, die Auswirkungen von Entscheidungen auf das Working Capital abzuschätzen und Empfehlungen, beispielsweise zu Lagerbeständen und Bestellalgorithmen, zu geben.

Auch die im Rahmen der strategischen, der Absatz- und Ergebniskrise genannten Elemente können wertvolle Beiträge im Stadium der Liquiditätskrise leisten. Sie helfen, Transparenz und Vertrauen in die Verhandlungen mit Banken, Gläubigern und anderen Stakeholdern zu bringen und die Argumentation zu untermauern.

### Limitierung beim Einsatz der KI

Trotz ihrer wachsenden Bedeutung und Leistungsfähigkeit kann die KI den Menschen heute zwar wirkungsvoll ergänzen, aber sicherlich nicht ersetzen.

Die heute im Fokus stehenden KI-Modelle (sogenannte Large Language Models; LLMs) sind zwar in der Lage, binnen kurzer Zeit unstrukturierte Daten wie Texte zu verarbeiten – sie haben jedoch aufgrund der Art, wie sie trainiert beziehungsweise entwickelt wurden, noch eine Reihe von Limitierungen.

So stellen systembedingt KI-Systeme manchmal frei erfundene Behauptungen als Wahrheit oder Tatsache dar. Das führt dazu, dass Ergebnisse der KI-Systeme nicht ungeprüft übernommen werden können, sondern stets, beispielsweise anhand von Quellenangaben, ve-

rifiziert werden müssen. Diese Prüfung wird zwar zunehmend selbst auf KI-Systeme verlagert, die Entwicklung ist aber noch nicht abgeschlossen.

Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass Unternehmen häufig ihre eigene Begrifflichkeit eingeführt haben oder ein branchenspezifisches Vokabular nutzen, das nicht dem allgemeinen Sprachgebrauch entspricht und deshalb von den KI-Systemen nicht „verstanden“ wird. Zwar lassen sich die KI-Systeme auf diese Spezifika anpassen (beispielsweise durch „Finetuning“ oder durch standardisierte, branchenspezifische Datenmodelle), die angepassten Systeme stehen vielen Unternehmen aber noch nicht zur Verfügung.

Auch haben prinzipbedingt viele KI-Systeme Schwierigkeiten, Zusammenhänge von Daten aus unterschiedlichen Quellen miteinander zu verknüpfen. Die Systeme müssen erkennen können, dass Daten aus der GuV oder Bilanz gegebenenfalls um Informationen aus dem Anhang ergänzt werden müssen oder der Umsatzrückgang eines Produkts mit Lieferkettenproblemen aufgrund eines Streiks im Zulieferland zusammenhängt.

Die heute gern genutzten KI-Modelle auf Basis von LLMs wie ChatGPT können hervorragend mit unstrukturierten Daten wie Texten umgehen, tun sich aber prinzipbedingt schwer mit der rechnerischen Verarbeitung von Zahlen. Zwar gibt es Möglichkeiten, diese Schwäche zu mindern oder zu umgehen, diese stehen aber teilweise noch nicht allgemein zur Verfügung oder setzen tiefere KI-Kenntnisse in der Nutzung der Systeme voraus.

### FAZIT

Künstliche Intelligenz leistet bereits heute einen wertvollen Beitrag in allen Phasen einer Unternehmenskrise – von der Analyse über die Ableitung von Handlungsempfehlungen bis zur operativen Unterstützung. Sie schafft Transparenz, unterstützt Entscheidungen und entlastet in komplexen Prozessen. Dennoch bleibt der Mensch unverzichtbar: Der Erfolg eines Turnarounds hängt weiterhin maßgeblich von seinem ganzheitlichen Verständnis und seinen Entscheidungen ab. ■

# Mehr Zeit für Ihre Deals

## netfiles Datenraum



- ✓ Einfach zu bedienen
- ✓ Schnell eingerichtet
- ✓ Sicher und bewährt
- ✓ Made in Germany



14 Tage kostenlos testen oder Online-Demo vereinbaren:

[www.netfiles.com](http://www.netfiles.com)

# Rückzahlung von Coronahilfen: „Handeln – bevor es zu spät ist“

## Interview mit Inga Homoth und Justus von Buchwaldt, BBL Brockdorff Rechtsanwälts-gesellschaft

In der Zeit der Coronapandemie haben zahlreiche Unternehmen in Deutschland Hilfsprogramme genutzt oder vergünstigte Kredite aufgenommen. Nun stehen bei vielen Firmen die Rückzahlungen an. Was dabei zu beachten ist, besprechen wir im Interview mit Inga Homoth und Justus von Buchwaldt, von BBL. INTERVIEW **ALEXANDER GÖRBING**

**Unternehmeredition:** Viele Unternehmer stehen derzeit vor der Frage, wie sie mit ihren Coronakrediten umgehen sollen – Tilgungen werden fällig, Rückforderungen drohen. Wann ist der richtige Zeitpunkt, um professionelle Beratung einzuholen?

**Justus von Buchwaldt:** Die klare Antwort lautet: so früh wie möglich. Unternehmen sind nach §1 StaRUG sogar gesetzlich verpflichtet, ihre Zahlungsfähigkeit laufend zu überwachen. Wer feststellt, dass in den nächsten 24 Monaten

eine Zahlungsunfähigkeit droht – etwa, weil ein Coronakredit nicht zurückgezahlt werden kann –, muss aktiv werden. Je früher die Weichen gestellt werden, desto mehr Handlungsspielraum bleibt.

**Inga Homoth:** Viele Unternehmer, auch im gehobenen Mittelstand, unterschätzen diese Pflicht oder wissen gar nicht, dass sie besteht. Dabei ist das Krisenfrüherkennungssystem inzwischen ein fester Bestandteil moderner Unternehmensführung. Es geht nicht nur um juristische Pflichten – sondern um den Erhalt des Unternehmens. Wer zu spät handelt, riskiert nicht nur den Verlust der Liquidität, sondern auch das Vertrauen seiner Stakeholder.

### Welche typischen Fehler beobachten Sie bei Unternehmern?

**von Buchwaldt:** Der häufigste Fehler ist ganz klar: zu langes Abwarten, wenn für den Unternehmer erkennbar ist, dass eine vertragsgemäße Rückzahlung schwierig wird. Viele Unternehmer hoffen, dass sich die Dinge „schon irgendwie regeln“. Das ist fatal – gerade wenn sich Zahlungseingpässe abzeichnen. Auch organisatorisch sehen wir Defizite: fehlende Liquiditätsplanungen, unvollständige Unterlagen oder fehlende Kommunikation mit Gläubigern. In einem unserer Fälle hatte das Unternehmen eine sechsstellige Rückforderung aus einer Überbrückungshilfe schlicht ignoriert – bis der Rückzahlungsbescheid ergangen war. Da war es für eine außergerichtliche Lösung bereits zu spät.

**Homoth:** Besonders problematisch ist es, wenn Unternehmen rein auf eine Best-Case-Planung setzen. Wer keine Worst-Case-Betrachtung einbezieht, gerät schnell in Schieflage, wenn sich typische Risiken im Unternehmensumfeld verwirklichen. Zudem herrscht oft Unklarheit über rechtliche Begriffe: Drohende Zahlungsunfähigkeit bedeutet nicht, dass ich heute kein Geld mehr habe – sondern dass ich innerhalb von 24 Monaten absehbar meine Zahlungsverpflichtungen nicht erfüllen kann.

### Wie unterscheidet sich die Restrukturierung von Coronakrediten von klassischen Bankverbindlichkeiten?

**Homoth:** Coronakredite, etwa von der KfW, unterliegen dem europäischen Beihilferecht. Das bedeutet: Förderbanken dürfen sich in Sanierungsverhandlungen nicht schlechterstellen lassen als private Gläubiger. Es greift der sogenannte Private Creditor Test – ein komplexes Instrument, das sicherstellt, dass keine verbotene Beihilfe entsteht. In der Praxis heißt das oft: Die Geschäftsbank, die den Coronakredit ausgibt, ist von der Entscheidung der rückbürgenden Förderbank abhängig und entscheidet nicht selbst. Die Praxis zeigt: Bei unklarer Positionierung der Förderbank lehnt die Geschäftsbank eine außergerichtliche Sanierung oder eine Sanierung nach dem StaRUG in der Regel ab, da sie nur beim Ausfall des Kreditnehmers die Rückbürgschaft ziehen kann.



### ZU DEN INTERVIEWPARTNERN

**Justus von Buchwaldt, LL.M.** wird seit 2004 als Restrukturierungsbeauftragter, Sachwalter und Insolvenzverwalter bestellt. Seit 2009 ist er Partner bei BBL.

**Inga Homoth, LL.M. oec.** ist seit 2009 als Rechtsanwältin zugelassen und seit 2015 im Bereich Insolvenz- und Sanierungsrecht tätig. Seit 2021 ist sie bei BBL beschäftigt und seit 2024 Local Partnerin.

[www.bbl-law.com](http://www.bbl-law.com)

**von Buchwaldt:** Genau das macht die Restrukturierung dieser Kredite so herausfordernd: Denn wenn eine Förderbank passiv bleibt, kann das ein ganzes Verfahren blockieren – gerade im Rahmen eines StaRUG-Verfahrens, das 75% Zustimmung aller von der Maßnahme betroffenen Gläubiger verlangt. In solchen Fällen droht das Abgleiten in ein Insolvenzverfahren. Dabei geht es nicht um den bösen Willen der betroffenen Banken, sondern oft um die beihilferechtliche Einbindung der Förderbanken. Wir haben erlebt, dass selbst bei klarer wirtschaftlicher Vernunft eine Zustimmung verweigert wurde – weil keine beihilfekonforme Vergleichsrechnung vorgelegt werden konnte, anhand derer die Förderbanken eine Schlechterstellung ausschließen konnten.

### Was genau ist der Private Creditor Test – und wie wichtig ist er in der Praxis?

**Homoth:** Der Test verlangt, dass sich öffentliche Gläubiger wie die KfW im Vergleich zu privaten Banken oder Gläubigern nicht schlechterstellen dürfen. In einem Restrukturierungsplan müssen Unternehmen den Vergleich ziehen: Was passiert bei Eintritt des naheliegendsten Alternativszenarios, zum Beispiel einer Liquidation in der Insolvenz? Nur wenn die Förderbank durch die Sanierung bessergestellt wird als durch eine Liquidation, wird sie zustimmen.

**von Buchwaldt:** Wir hatten einen Fall, in dem eine Hausbank bereit war, auf Forderungen zu verzichten – die KfW jedoch blockierte, weil sie beihilferechtlich nicht zustimmen durfte. Erst als wir mit belastbaren Zahlen nachweisen konnten, dass im Insolvenzfall ein Totalausfall droht, wurde die Position revidiert. Das zeigt: Der Private Creditor Test ist nicht nur ein Konstrukt – er ist das zentrale Nadelöhr für jede Restrukturierung öffentlich verbürgter Kredite.

### Was müssen Unternehmen beachten, wenn sie eine Tilgungsaussetzung oder Laufzeitverlängerung anstreben?

**Homoth:** Für Coronakredite sind nach unserer Erfahrung Tilgungsaussetzungen oder Zinsstundungen einfach zu beantragen – zumindest gegenüber klassischen Bankkrediten. Der Gesetzgeber wollte mit der vereinfachten Möglichkeit zur Tilgungsaussetzung und Zins-

stundung den betroffenen Unternehmen mehr Zeit verschaffen. Trotzdem gilt auch hier: Der Antrag muss sauber vorbereitet sein. Ohne tragfähiges Sanierungskonzept – idealerweise nach IDW S6 oder S11 – geht es nicht.

**von Buchwaldt:** Wir beobachten, dass Hausbanken zunehmend kritischer Sanierungsvorhaben außerhalb eines Insolvenzverfahrens begleiten. Sie prüfen genauer, ob eine Sanierungsfähigkeit gegeben ist – auch, weil sie regulatorisch dazu verpflichtet sind. Bei kleineren Krediten sehen wir zunehmend, dass Banken sich gar nicht erst engagieren. Wenn ein Unternehmen keine tragfähige Perspektive aufzeigen kann, wird eine Laufzeitverlängerung oft abgelehnt.

### Und wie verhält es sich bei Rückforderungen aus Schlussabrechnungen?

**Homoth:** In der Regel wissen Unternehmen bereits, ob Rückforderungen drohen. Es gibt offizielle Bescheide, gegen die Widerspruch eingelegt werden kann. Wer aber keine Rücklagen gebildet hat oder den Bescheid ignoriert, riskiert die Insolvenz. Denn solche Forderungen sind sofort fällig – und vergleichbar mit Steuerschulden.

**von Buchwaldt:** Auch hier gilt: Wer frühzeitig reagiert, kann unter Umständen Stundungen oder Ratenzahlungen vereinbaren. Das ist aber das Feld des Steuerberaters – und keine Frage der Unternehmenssanierung im engeren Sinn.

### Welche Rolle spielt die Fortbestehensprognose – und wie grenzt sie sich von der Zahlungsfähigkeitsprognose ab?

**von Buchwaldt:** Die Fortbestehensprognose betrifft einen Zeitraum von zwölf Monaten und ist im Kontext der Überschuldungsprüfung entscheidend. Liegt keine positive Fortbestehensprognose vor, folgt hieraus, dass ein Unternehmen möglicherweise antragspflichtig wird, also die Geschäftsführung einen Insolvenzantrag stellen muss. Die Zahlungsfähigkeitsprognose bei drohender Zahlungsunfähigkeit hingegen umfasst 24 Monate und ist nach dem StaRUG zentral – sie zeigt, ob eine drohende Zahlungsunfähigkeit vorliegt. Beide Prognosen sollten sauber dokumentiert werden – insbesondere wenn man mit Gläubigern oder Förderbanken verhandelt.

**Homoth:** Beides muss sauber voneinander getrennt und dokumentiert werden. Wir empfehlen zwei separate Dokumente – einmal zur Durchfinanzierung (24 Monate) und einmal zur Fortbestehensprognose (zwölf Monate). Gerade in komplexeren Fällen ist das unerlässlich.

### Welche Rolle spielen Restrukturierungsinstrumente wie StaRUG oder Insolvenzplanverfahren zur Neuordnung von Coronakrediten?

**Homoth:** Beide Verfahren bieten Möglichkeiten – StaRUG präventiv, Insolvenzplanverfahren bei bereits eingetretener Zahlungsunfähigkeit. Wichtig ist: Je tiefer ein Unternehmen in der Krise steckt, desto weniger Spielraum besteht für die Sanierung. Und: Eine Eigenverwaltung kann für Unternehmer strategisch vorteilhaft sein – auch wenn sie unpopulär klingt, weil die Voraussetzungen für eine Zustimmung im Insolvenzverfahren ungleich leichter zu erreichen sind als im StaRUG-Verfahren.

**von Buchwaldt:** Für Hausbanken kann ein Insolvenzplanverfahren attraktiver sein – etwa, wenn die Rückbürgschaft der KfW greift. Häufig sind die Bürgschaften an den Forderungsausfall der Hausbank geknüpft. Einen Ausfall wird man – anders als in einem StaRUG-Verfahren – im Insolvenzverfahren regelmäßig annehmen können. Wenn im StaRUG-Verfahren der Forderungsausfall der Hausbank anzunehmen ist, kann diese die Bürgschaft nicht ziehen. Deswegen muss geprüft werden, ob es für eine Hausbank nicht besser ist, den Ausfall zu akzeptieren, um die Bürgschaft des staatlichen Bürgens zu ziehen.

### Gibt es Branchen, bei denen besonderer Handlungsbedarf besteht?

**von Buchwaldt:** Besonders betroffen sind Branchen mit strukturellen Problemen: Gastronomie, Tourismus, stationärer Einzelhandel – aber auch Automobilzulieferer oder Bauunternehmen mit rückläufiger Auftragslage. Wer hier hohe Coronakredite aufgenommen hat, sollte dringend prüfen, wie es weitergeht.

**Homoth:** Unser Appell: Reden Sie rechtzeitig mit Beratern und Hausbank – und lassen Sie sich professionell begleiten. In vielen Fällen ist noch nicht alles verloren – aber das Zeitfenster für sinnvolle Lösungen schließt sich schnell. ■

Initiative Investoren im Mittelstand

# PRIVATE EQUITY TRIFFT ...

Transaktionsideen entwickeln mit der Stoppuhr!

**84** Teilnahmen von **51** verschiedenen **Private-Equity-Investoren**, **43 M&A-Berater**-Teilnahmen aus **21** verschiedenen Häusern, **24** Male Vertreter von **Investmentbanken** (**11** verschiedene Häuser), **20** Teilnahmen aus **M&A-Abteilungen von 13 großen Corporates** – das war das Business-Speed-Dating-Format „**Private Equity trifft...**“ von Januar 2024 bis Mai 2025. Ein herzliches **DANKESCHÖN** an alle Teilnehmer, aber auch die Veranstaltungs- und Location-Partner **Dentons**, **Gowling WLG**, **Heuking** und **Luther** genauso wie die Kooperationspartner **Bundesverband M&A gem. e.V.**, **Bundesverband Beteiligungskapital (BVK)**, **Deal Circle** und die **Deutsche Börse Group**!





**Private Equity trifft ... 2025 – Formate, Location-Partner, Termine:**

**11. März** München (Private Equity trifft M&A, Host: Heuking) +++ **28. April** Frankfurt (Private Equity trifft Corporate M&A, Host: Luther) +++ **27. Mai** Frankfurt (Private Equity trifft Kapitalmarkt, Host: Gowling) +++ **25. Juni** Berlin (Private Equity trifft M&A) +++ **7. Oktober** Frankfurt (Private Equity trifft M&A) +++ **29. Oktober** München (Private Equity trifft Corporate M&A, Host: Heuking) +++ **NEU: 10. November** München (Private Equity trifft Law, Host: WTS Deal Advisory)

Eine Veranstaltungsreihe der Plattform Unternehmeredition. [www.unternehmeredition.de](http://www.unternehmeredition.de)

<p><b>Veranstalter</b></p>  <p>Finanzierung – Nachfolge – Vermögen</p> <p><a href="http://www.unternehmeredition.de">www.unternehmeredition.de</a></p>	<p><b>GoingPublicMedia</b></p> <p>Enabling Corporate Finance. Securing Wealth. Connecting People.</p> <p><a href="http://www.goingpublic.ag">www.goingpublic.ag</a></p>	<p><b>Kooperationspartner</b></p> <p><b>BUNDESVERBAND MERGERS &amp; ACQUISITIONS GEM.EV.</b></p> <p><b>BVK</b> Bundesverband Beteiligungskapital e.V.</p> <p><a href="http://www.bm-a.de">www.bm-a.de</a>      <a href="http://www.bvkap.de">www.bvkap.de</a></p>	<p><b>In Zusammenarbeit mit</b></p> <p><b>DEUTSCHE BÖRSE GROUP</b></p> <p><a href="http://www.deutsche-boerse.com">www.deutsche-boerse.com</a></p> <p><b>DealCircle</b> TECH-ENABLED M&amp;A SOLUTIONS</p> <p><a href="http://www.dealcircle.com">www.dealcircle.com</a></p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

# Unternehmen in der Insolvenz: Werkzeugkasten zur Sanierung

## Wie gesetzliche Instrumente den Neustart ermöglichen

2024 mussten deutlich mehr Unternehmen Insolvenz anmelden als im Jahr zuvor. Laut Statistischem Bundesamt stieg die Zahl der Insolvenzen um 16,8% – und für 2025 wird gar ein Rekordwert erwartet. Doch kann aus der Not eine Tugend gemacht werden: Denn in der Insolvenz stehen besondere leistungs- und finanzwirtschaftliche Mechanismen zur Verfügung, die eine grundlegende Restrukturierung des Unternehmens ermöglichen.

VON JAN HENDRIK GROSS UND JANINA POPPE

**D**ie Insolvenzordnung sieht zahlreiche Instrumente zur Restrukturierung von Unternehmen vor. Allerdings setzt dies einen fortgesetzten Geschäftsbetrieb nach Antragstellung voraus – denn nur ein laufender Geschäftsbetrieb kann Ansatzpunkt für Veränderungen sein. Dafür stellt die Insolvenzordnung die erforderlichen Rahmenbedingungen bereit: So soll eine Einstellung nach Insolvenzantrag nur unter engen Voraussetzungen erfolgen und grundsätzlich der Entscheidung der Gläubigerversammlung nach Verfahrenseröffnung vorbehalten bleiben. Und mit der Insolvenzgeldvorfinanzierung steht dem (Eigen-)Verwalter ein liquiditätswirksames Mittel zur Verfügung, um den Geschäftsbetrieb einstweilen aufrechtzuerhalten.

### Leistungswirtschaftliche Restrukturierungsinstrumente

#### Beendigung von Mietverträgen

Im Insolvenzverfahren kann der (Eigen-)Verwalter Dauerschuldverhältnisse mit einer Kündigungsfrist von maximal drei Monaten beenden. Dies gilt insbesondere für Mietverträge über Immobilien oder Räume, selbst wenn der Mietvertrag eine längere Vertragsdauer vorsieht.

#### Andere Dauerschuldverhältnisse

Bei gegenseitigen, noch nicht vollständig erfüllten Verträgen, wie etwa noch nicht abgewickelten Kaufverträgen, laufenden Leasingverträgen beziehungsweise lang laufenden Energielieferverträgen, kann der (Eigen-)Verwalter zwischen Erfüllung oder Nichterfüllung der Verträge wählen. Entscheidet er sich für die Nichterfüllung, gilt der Vertrag als beendet. Dann kann der Vertragspartner einen etwaigen Schaden nur als Insolvenzforderung zur Insolvenztabelle anmelden. Wählt der (Eigen-)Verwalter hingegen die Vertragserfüllung, wird der Vertrag fortgesetzt.

Hinweis: Der Vertragspartner kann selbst nicht kündigen. Er kann lediglich zur Ausübung des Wahlrechts auffordern. In diesem Fall gilt das Schweigen des (Eigen-)Verwalters als Wahl der Nichterfüllung.

Die Insolvenzordnung gewährt dem (Eigen-)Verwalter kein Recht zur Vertragsanpassung. Verträge können also nur ganz oder gar nicht fortgeführt

werden. Häufig führt aber das Vertragsbeendigungsrecht in der Praxis dazu, dass die Vertragsparteien neue Konditionen vor dem Hintergrund der sonst drohenden Beendigung aushandeln.

Vertragliche Abreden, die dem Vertragspartner in der Insolvenz ein Sonderkündigungsrecht zugestehen, sind zum Schutz der Insolvenzmasse unwirksam, § 119 InsO. Damit soll verhindert werden, dass die Insolvenz zur Vertragsbeendigung genutzt und dem Unternehmen die Grundlage entzogen wird.

### Arbeitsplatzabbau leichter durchsetzbar

In einer Insolvenz können Personalanpassungen leichter durchgeführt werden. So ist die Kündigungsfrist für Arbeitsverträge auf maximal drei Monate begrenzt, selbst wenn die eigentliche Kündigungsfrist (vertraglich oder gesetzlich) länger wäre. Betriebsänderungen (zum Beispiel der Abbau von Arbeitsplätzen und entsprechende Kündigungen in einem relevanten Umfang) bleiben zwar mitbestimmungspflichtig; die Sozialplanabfindungen sind allerdings zweifach gedeckelt und betragen höchstens einen Gesamtbetrag von bis zu zweieinhalb Monatsverdiensten der betroffenen Arbeitnehmer.

Kommt kein Insolvenzplan zustande, darf für Sozialplanforderungen nicht mehr als ein Drittel der verteilungsfähigen Insolvenzmasse verwendet werden.



#### ZU DEN AUTOREN

**Janina Poppe** ist Wirtschaftsprüferin, Steuerberaterin und Partnerin bei RSM Ebner Stolz in Stuttgart

**Jan Hendrik Groß** ist Rechtsanwalt und Partner bei RSM Ebner Stolz in Köln.

[www.ebnerstolz.de](http://www.ebnerstolz.de)



Eine Insolvenz kann auch die Möglichkeit einer zweiten Chance eröffnen.

### Finanzwirtschaftliche Restrukturierungsinstrumente

Wurden im Rahmen einer Insolvenz leistungswirtschaftliche Maßnahmen vollzogen, ist die finanzwirtschaftliche Seite zu betrachten. Regelmäßig ist die Verschuldung ein die Insolvenz auslösender Umstand, sei es durch kurzfristige, nicht gedeckte Fälligkeiten (Zahlungsunfähigkeit) oder strukturelle Überschuldung. Auch lassen die vollzogenen leistungswirtschaftlichen Maßnahmen den Verschuldungsgrad steigen. Zur Wiederherstellung der Ertragsfähigkeit (GuV) und der Entschuldung der Passivseite (Bilanz) können die übertragende Sanierung und der Insolvenzplan herangezogen werden.

### Übertragende Sanierung

Bei der übertragenden Sanierung werden die Vermögenswerte (Aktiva) des leistungswirtschaftlich restrukturierten Unternehmens im Wege eines Asset Deals auf einen neuen Rechtsträger übertragen. Die Verbindlichkeiten bleiben beim insolventen Rechtsträger zurück. Dadurch erhält die Insolvenzmasse einen Kaufpreis, der – nach Abzug der Verfahrens- und der laufenden Betriebskosten (Masseverbindlichkeiten) – quotall an die Gläubiger ausgekehrt wird.

Verträge, von Arbeitsverträgen im Rahmen des sogenannten Betriebsübergangs abgesehen, gehen bei einem Asset Deal nicht automatisch auf den neuen Rechtsträger über. Für eine Vertragsüberleitung bedarf es nämlich der Zustimmung des Vertragspartners, wodurch eine übertragende Sanierung mühsam, manchmal sogar unmöglich wird.

### Sanierung durch Insolvenzplan

Alternativ kann eine Sanierung durch Insolvenzplan erfolgen. In diesem Fall wird der Rechtsträger selbst saniert. Im Rahmen eines Insolvenzplans einigen sich die Gläubiger und der Schuldner – vereinfacht gesprochen – auf eine Quotenzahlung. Der Insolvenzplan ist ein komplexes Werk aus einem Darstellenden Teil und einem Gestaltenden Teil. Er muss in einem gerichtlichen Erörterungs- und Abstimmungstermin den Gläubigern (und gegebenenfalls auch den Gesellschaftern) zur Abstimmung vorgelegt werden.

Der Insolvenzplan braucht Mehrheiten; eine Zustimmung aller Gläubiger ist nicht erforderlich. Die Gläubiger stimmen in Gruppen ab. Innerhalb der Gruppen ist zum einen die Mehrheit der Gläubiger (Kopfmehrheit) und zum anderen die Mehrheit der Forderungen (Summenmehrheit) erforderlich. Grundsätzlich bedarf es der Zustimmung aller Gruppen, mindestens jedoch der Mehrheit der Gruppen. In Ausnahmefällen kann die Zustimmung einzelner Gruppen durch das Gericht ersetzt werden (sogenanntes Obstruktionsverbot). Einzelne Gläubiger können nur gegen den Plan vorgehen, wenn sie durch den Plan schlechter gestellt sind. Aus diesem Grund muss der Insolvenzplan eine ausführliche Vergleichsrechnung beinhalten, die nachvollziehbar darlegt, dass die Gläubiger durch den Plan nicht schlechter gestellt sind.

Die Gläubigermehrheit kann in einem Insolvenzplan auch über gesellschaftsrechtliche Maßnahmen beschließen und eine Änderung der Gesellschaftsstruktur herbeiführen. Nach rechtskräftigem Insolvenzplan hebt das Gericht das Insolvenzverfahren auf, und die Rechtsträgersanierung ist abgeschlossen.

### FAZIT

Auch wenn die beste Krise diejenige ist, die vermieden werden kann, kann eine Insolvenz doch unvermeidbar werden. Das muss nicht das Ende bedeuten, sondern eröffnet vielfach Möglichkeiten, das Unternehmen neu aufzustellen. So verstanden, kann eine Insolvenz auch die Möglichkeit der zweiten Chance eröffnen. ■

Anzeige

Welcher Investor passt zu mir?

# 13 Jahre Investoren im Mittelstand

Initiative – Speed-Datings – Spezial



## Private Equity trifft

- ... M&A
- ... Corporate M&A
- ... Kapitalmarkt

In Kooperation mit



## Spezial

[https://bit.ly/iim\\_0625](https://bit.ly/iim_0625)



## Unternehmer Edition

Finanzierung – Nachfolge – Vermögen

Initiative – Spezial – Speeddating

## Investoren im Mittelstand

Konjunktur, Krise, Kapital

13. Jg.

Foto: © Deje – stock.adobe.com



UPDATE: Börsenbeteiligungen  
15 Gesellschaften  
4,7 Mrd. EUR  
S. 6

„Der M&A in einem P...“  
Thomas W...  
S. 21

„In den K...“  
Möglichkeit  
Dr. Sven...  
S. 22

„Wir w...“  
Präsenz  
Dr. Joh...  
S. 27

# „Cash is King!“

## Liquidität entscheidet über Krisenbewältigung und Haftungsrisiken

Liquidität ist das zentrale Steuerungsinstrument in Unternehmenskrisen: Sie bestimmt Handlungsoptionen, begründet Berichtspflichten und entscheidet über die Insolvenzantragspflicht. Der Beitrag erklärt zentrale Begriffe, gesetzliche Schwellenwerte und Zeiträume – und zeigt auf, was Geschäftsleitungen jetzt wissen und tun müssen.

VON PROF. DR. GEORG STREIT

Die deutsche Wirtschaft befindet sich aufgrund struktureller Probleme in „schwerer See“. 2025 droht das dritte Rezessionsjahr in Folge zu werden. Für 2024 meldeten die Amtsgerichte einen Anstieg der Unternehmensinsolvenzen gegenüber dem Vorjahr um 22,4%. Dieser Trend ist im Frühjahr 2025 ungebrochen. Während mittel- und langfristig Geschäftsmodelle zu hinterfragen und gegebenenfalls

anzupassen sind, ist kurzfristig das Hauptaugenmerk der Geschäftsleiter auf die Liquiditätssituation zu legen.

### Liquiditätskrise löst gemäß § 1 StaRUG Pflicht zur Krisenreaktion und Berichtspflicht aus

Unternehmenskrisen verlaufen häufig in den vier Phasen der strategischen Krise, Erfolgskrise, Liquiditätskrise und schließlich der Insolvenz. Bestandsgefährdung besteht spätestens mit Eintritt der Liquiditätskrise. § 1 Abs. 1 StaRUG verpflichtet die Geschäftsleiter zur fortlaufenden Überwachung der Situation, woraus die Pflicht zu einer sorgfältigen und weit vorausschauenden Liquiditätsplanung folgt. Zeigt diese eine nachhaltig rückläufige beziehungsweise knappe Liquidität, sind Vorstände und Geschäftsführer zu Gegenmaßnahmen und zur Information der Überwachungsorgane verpflichtet.

### 24-Monats-Zeitraum: Drohende Zahlungsunfähigkeit gemäß § 18 InsO ermöglicht Nutzung des StaRUG sowie Schutzschirme und Plansanierungen gemäß InsO

Eine Liquiditätskrise wird zur drohenden Zahlungsunfähigkeit nach § 18 Abs. 2 InsO, wenn der Schuldner voraussichtlich im Rahmen eines Zeitraums von 24 Monaten nicht mehr in der Lage sein wird, die bestehenden Zahlungspflichten im Zeitpunkt der Fälligkeit zu erfüllen. Erforderlich ist eine laufende Finanzplanung mit Gegenüberstellung von Mittelzuflüssen und fälligen Verbindlichkeiten über 24 Monate. Ergibt die Planung, dass der Eintritt der aku-

ten Zahlungsunfähigkeit im Rahmen des Prognosezeitraums wahrscheinlicher ist als deren Vermeidung, so besteht bereits am Stichtag dieser planerischen Feststellung drohende Zahlungsunfähigkeit.

Dies eröffnet die Möglichkeit, ein StaRUG-Verfahren einzuleiten. Eine Restrukturierungsanzeige gemäß § 31 StaRUG (Gerichtsgebühr: 150,00 EUR), die zur Erteilung eines RES-Aktenzeichens führt, kann mitunter bereits einen entscheidenden Verhandlungshebel für außergerichtliche Einigungen bieten.

### Zwölf-Monats-Zeitraum: Drohende Zahlungsunfähigkeit gefährdet Fortbestehensprognose, Insolvenzantragspflicht wegen Überschuldung gemäß § 19 InsO

Sollte sich eine Zahlungsunfähigkeit planerisch bereits innerhalb eines Prognosezeitraums von zwölf Monaten abzeichnen, so entfällt grundsätzlich die insolvenzrechtliche positive Fortbestehensprognose – denn diese setzt voraus, dass innerhalb der nächsten zwölf Monate mit überwiegender Wahrscheinlichkeit die liquiden Mittel zur pünktlichen Bedienung der fälligen Verbindlichkeiten ausreichen. Ist dies planerisch nicht der Fall, muss ein Überschuldungsstatus erstellt werden, in dem das vorhandene Vermögen und die Verbindlichkeiten gegenüberzustellen sind, wobei für die Vermögensgegenstände Abwicklungswerte anzusetzen sind.

Häufig ergibt sich dann eine Unterdeckung der Schulden durch das Vermögen und es liegt damit insolvenz-



#### ZUM AUTOR

Prof. Dr. Georg Streit ist Rechtsanwalt, Partner und Leiter der Praxisgruppe Restrukturierung bei Heuking. Die Praxisgruppe begleitet Gesellschafter, Management, Gläubiger sowie Investoren von Unternehmen in der Krise sowie im Restrukturierungs-, Insolvenz-, Schutzschirm- und Insolvenzplanverfahren. Prof. Dr. Streit ist Dozent für Insolvenzrecht und Sanierung an der Universität Mannheim. Er kommentiert die §§ 5 ff. StaRUG und §§ 217 ff. InsO im Uhlenbruck.

[www.heuking.de](http://www.heuking.de)

rechtliche Überschuldung gemäß § 19 InsO als zwingender Insolvenzgrund vor. Dieser versperrt grundsätzlich die Nutzung des StaRUG und es ist innerhalb einer Maximalfrist von sechs Wochen Insolvenzantrag zu stellen. Allerdings kann ein aussichtsreiches und rechtzeitig vorbereitetes StaRUG-Verfahren bei der Prüfung der Fortbestehensprognose berücksichtigt werden und so unter Umständen eine Insolvenzantragspflicht wegen Überschuldung verhindern.

### **Akute Zahlungsunfähigkeit gemäß § 17 InsO sperrt Handlungsoptionen und löst Insolvenzantragspflicht aus**

Spitzt sich die Liquiditätskrise derart zu, dass der Schuldner bereits aktuell nicht mehr in der Lage ist, die fälligen Verbindlichkeiten vollständig zu erfüllen, liegt akute Zahlungsunfähigkeit gemäß § 17 InsO vor. In diesem Fall ist innerhalb einer Maximalfrist von drei Wochen Insolvenzantrag zu stellen. Ein insolvenzrechtlicher Schutzschirm und die Möglichkeiten des StaRUG stehen der Geschäftsleitung nicht mehr zur Verfügung.

### **Prüfungsschritte – worauf kommt es an? Deckungsgrad, geringfügige Liquiditätslücke, kurzfristige Zahlungsstockung**

In der Krise ist die Feststellung der Zahlungsunfähigkeit und des Zeitpunkts ihres akuten beziehungsweise planerischen Eintritts im 24- beziehungsweise im Zwölf-Monats-Zeitraum für die Bestimmung der rechtlichen Handlungsoptionen und -pflichten entscheidend.

Zur Feststellung bedarf es zunächst einer Zeitpunkt Betrachtung mittels eines Liquiditätsstatus. Nach der gesetzlichen Vorgabe des § 17 InsO ist dabei für Zahlungsfähigkeit die vollständige Abdeckung der aktuell fälligen Verbindlichkeiten durch die zum Stichtag vorhandenen liquiden Mittel erforderlich („Deckungsgrad 100%“). Anderenfalls liegt grundsätzlich Zahlungsunfähigkeit vor.

Die Rechtsprechung des BGH zur Auslegung des § 17 InsO ist allerdings zu Recht sanierungsfreundlich, gerade auch im Interesse der Gläubiger. Unternehmen sollen bei valider Besserungsaussicht nicht wegen sehr geringfügiger beziehungsweise nur kurzfristiger



Für die Bewältigung unternehmerischer Krisen ist die Liquidität der zentrale Faktor. Geschäftsleitungen müssen deren Entwicklung laufend im Blick behalten, vorausschauend planen und frühzeitig reagieren.

beziehungsweise nur kurzfristiger Unterdeckungen in kostenträchtige Insolvenzverfahren gezwungen werden. Der Liquiditätsstatus zum Stichtag und eine Drei-Wochen-Prognose sind entscheidend. Eine Deckungslücke <10% oder kurzfristiger Natur (unter drei Wochen) gilt nicht als Zahlungsunfähigkeit.

Zeigt der stichtagsbezogene Liquiditätsstatus eine Deckungslücke, ist anhand eines Finanzplans für die folgenden drei Wochen zu prüfen, ob unter Einbeziehung der planerischen Einnahmen und der fällig werdenden Verbindlichkeiten der Deckungsgrad von 100% erreicht wird, sodass Zahlungsfähigkeit vorliegt. Ist dies nicht der Fall, liegt aber nur eine geringfügige, sich nicht vergrößernde, sondern demnächst wieder schließende Liquiditätslücke von weniger als 10% vor, so ist dennoch von Zahlungsfähigkeit auszugehen. Selbst bei größeren Lücken liegt eine bloße Zahlungsstockung und damit keine Zahlungsunfähigkeit vor, wenn diese nur von kurzer Dauer sind.

Toleriert werden insoweit regelmäßig allerdings nur bis zu drei Wochen. Einzelheiten zu den Vorgaben und Prüfungsschritten enthält etwa der IDW S11.

### **Faktische Stundungen**

Die Liquiditätssituation lässt sich durch Maßnahmen wie Kreditaufnahme und Working Capital Management positiv beeinflussen. Kurzfristig können insbesondere Stundungen helfen. Selbst „faktische Stundungen“ ohne zivilrechtliche Wirksamkeit durch bloßes „Stillhalten“ beziehungsweise „nicht ernstliches Einfordern“ können die insolvenzrechtliche Fälligkeit von Verbindlichkeiten nach der auch insoweit sanierungsfreundlichen Rechtsprechung des BGH entfallen lassen. Eine besonders sorgfältige Dokumentation der entsprechenden Umstände ist dringend angeraten.

### **FAZIT**

Für die Bewältigung unternehmerischer Krisen ist die Liquidität der zentrale Faktor. Geschäftsleitungen müssen deren Entwicklung laufend im Blick behalten, vorausschauend planen und bei Bedarf frühzeitig mit wirksamen Maßnahmen reagieren. Wer zu spät handelt, riskiert nicht nur den Fortbestand des Unternehmens, sondern auch persönliche zivil- und strafrechtliche Haftung.

Entscheidend ist die Kenntnis der rechtlichen Schwellenwerte: Bei Liquiditätskrise bestehen Informations- und Reaktionspflichten (§ 1 StaRUG), innerhalb eines 24-Monats-Zeitraums eröffnet drohende Zahlungsunfähigkeit die Möglichkeit zur Nutzung von StaRUG oder Schutzschirmverfahren. Bei innerhalb von zwölf Monaten drohender Zahlungsunfähigkeit entfällt regelmäßig die Fortbestehensprognose, meist mit der Folge einer Insolvenzantragspflicht wegen Überschuldung gemäß § 19 InsO. Spätestens bei akuter Zahlungsunfähigkeit ist ein Insolvenzantrag zwingend. Geschäftsleiter sind daher gut beraten, rechtzeitig die bestehenden Handlungsoptionen zu prüfen und bei Bedarf kompetente Beratung einzuholen. Wer früh agiert, wahrt die Kontrolle – und eröffnet sich echte Chancen zur Sanierung. ■

# „In der Krise braucht es Empathie und Entschlossenheit“

## Interview mit Volker Groß, Managing Director, Alvarez & Marsal

Restrukturierung ist längst kein Ausnahmezustand mehr, sondern Teil strategischer Unternehmensführung. Besonders in dynamischen und krisenanfälligen Märkten gewinnt die Rolle des Chief Restructuring Officer (CRO) an Bedeutung – als Vermittler zwischen Stakeholdern. Vor allem aber ist er für die Stabilisierung und Neuaufstellung der Unternehmen verantwortlich. Volker Groß, Managing Director bei Alvarez & Marsal, spricht im Interview über operative Verantwortung in Sondersituationen, den richtigen Zeitpunkt zum Eingreifen und die Kunst, in angespannten Lagen Vertrauen aufzubauen.

### INTERVIEW EVA RATHGEBER

**Unternehmeredition:** Herr Groß, Ihre Position als CRO ist in Unternehmen typischerweise mit besonders kritischen Phasen verbunden. Hat sich Ihre Rolle in den vergangenen Jahren verändert?

**Volker Groß:** Die Rolle hat sich nicht unbedingt völlig verändert – gefragt war sie schon immer, wenn Unternehmen in Schwierigkeiten geraten. Aber ja: Die Anforderungen und Erwartungen an ei-

nen CRO sind heute deutlich komplexer. Früher ging es in erster Linie darum, Maßnahmenkataloge abzuarbeiten. Heute wird von einem CRO erwartet, dass er Unternehmen nicht nur stabilisiert, sondern sie auch zukunftsfähig macht – also einen echten Transformationsprozess gestaltet.

**Wird der CRO in der Regel als spontane Krisenmaßnahme installiert oder zunehmend als dauerhafte Managementfunktion?**

Eine fest etablierte Funktion ist der CRO selten. Meist wird er punktuell und auf Druck von außen eingesetzt – typischerweise von Finanzierern. Die sehen oft als Erste, dass sich Unternehmen in eine bedenkliche Richtung entwickeln, und fordern eine neutrale, externe Führungsperspektive. Das bestehende Management erkennt die Notwendigkeit häufig zu spät oder kann in dieser spezifischen Phase überfordert sein.

**Was genau unterscheidet den CRO vom klassischen Geschäftsführer?**

Der CRO bringt den Blick von außen mit – er muss sich nicht rechtfertigen für Entscheidungen der Vergangenheit. Er hat keine emotionale Bindung an Strukturen oder Personen und kann sich ganz nüchtern auf das fokussieren, was für die Rettung notwendig ist. Zudem gibt es in der Restrukturierung

spezifische rechtliche, finanzielle oder auch kommunikative Anforderungen. Er darf dabei aber nicht bloßer Technokrat sein, sondern muss die notwendige Empathie mitbringen, um das bestehende Team mitzunehmen. Das ist die wahre Kunst: konsequent sanieren und gleichzeitig die Menschen gewinnen.

**Das klingt nach einem Spagat.**

Absolut. Wenn Sie nur Empathie mitbringen, aber keine Härte, dann kommen Sie vielleicht gut an, aber verändern nichts. Wenn Sie zu hart oder nur kurzfristig agieren, verlieren Sie schnell die Mitarbeiter im Unternehmen. Gerade im Mittelstand, wo wir oft tätig sind, ist dieses Gleichgewicht essenziell. Ein CRO muss glaubwürdig, ehrlich und faktenbasiert arbeiten – und er muss das Vertrauen aller Stakeholder gewinnen: Mitarbeiter, Gesellschafter, Finanzierer, Kunden und Lieferanten.

**Viele Restrukturierungen scheitern oder führen nicht zu nachhaltigem Erfolg. Woran liegt das?**

Das ist eine sehr wichtige Frage. Tatsächlich sehen wir viele Firmen, die nach wenigen Jahren erneut in Schwierigkeiten geraten oder sogar mehrfach in die Insolvenz gehen. Die Maßnahmen sind oft zu kurz gedacht – gerade einmal so viel, dass das Unternehmen überlebt. Oftmals wird zeitlich und fi-



### ZUM INTERVIEWPARTNER

**Volker Groß** ist Managing Director bei Alvarez & Marsal Financial and Operational Restructuring in Düsseldorf. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung im Turnaround-Management und hat über 30 komplexe Restrukturierungsprojekte erfolgreich abgeschlossen.

[www.alvarezandmarsal.com](http://www.alvarezandmarsal.com)



Der CRO bringt den Blick von außen mit. Er hat keine emotionale Bindung an Personen und kann sich nüchtern darauf fokussieren, was für die Rettung notwendig ist.

nanziell ein zu enges Korsett geschnürt. Es fehlt an Innovationen, notwendigen Investitionen und einer echten Perspektive. Wir brauchen in dem Prozess aber auch mehr Ehrlichkeit: Nicht jede Firma lässt sich retten. Wenn man saniert, dann richtig und mit dem Ziel, einen nachhaltigen Turnaround einzuleiten.

### **Also mehr Gestaltung, weniger Symptombekämpfung?**

Ganz genau. Der CRO darf nicht nur Notarzt sein, der kurz stabilisiert – er muss zum Gestalter werden. Deshalb spricht man heute auch oft vom Chief Transformation Officer (CTO), weil es mehr um Zukunft geht als um Schadensbegrenzung. Der Titel klingt positiver, aber der Anspruch dahinter ist entscheidend: raus aus der Krise, rein in die Wettbewerbsfähigkeit.

### **Sollte ein CRO also länger im Unternehmen bleiben – vielleicht sogar CEO werden?**

Das hängt stark von Person und Unternehmen ab. Die Sanierungsphase verlangt andere Qualitäten als das langfristige Wachstum. Viele CROs sind darauf spezialisiert, durch schwieriges Fahrwasser zu navigieren. Danach kann es sinnvoll sein, den Staffeln zu übergeben.

Es gibt aber auch Fälle, in denen der CRO bleibt und in eine dauerhafte Führungsrolle wächst.

### **Welche Restrukturierungsszenarien begleiten Sie konkret?**

Wir decken das gesamte Spektrum ab, wobei sich die Unternehmen in der Regel in einer Liquiditäts- und Ergebnis-krise befinden; es geht also um Überlebensstrategien in Krisenzeiten. Neben der kurzfristigen Stabilisierung liegt unser Fokus auf operativen und strategischen Verbesserungen mit dem Ziel, die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit wiederherzustellen. Ergänzend können auch ein M&A-Prozess oder, wenn es die Situation erfordert, Insolvenz-szenarien geprüft werden. Bei Bedarf begleiten wir auch diese Prozesse professionell – im Vordergrund steht jedoch der operative Turnaround und Erhalt des Unternehmens.

### **Wie wichtig ist das Stakeholder-Management in solchen Phasen?**

Das ist einer der zentralen Erfolgsfaktoren. Ein CRO bewegt sich in einem Spannungsfeld unterschiedlichster Interessen: Gesellschafter, Banken, sonstige Finanzierer, Mitarbeiter, Betriebsräte, Gewerkschaften, Kunden, Lieferanten et cetera. Diese Gruppen verfolgen nicht immer die gleichen Ziele. Im Gegenteil – manchmal steht der Eigenoptimierungswunsch einer Partei dem Fortbestand des Unternehmens entgegen. Der CRO muss hier vermitteln, überzeugen und Lösungen entwickeln, die möglichst vielen gerecht werden, vor allem aber dem Unternehmen dienen. Im Idealfall ist dies nicht der kleinste gemeinsame Nenner.

### **Können Sie uns ein Beispiel nennen?**

Es gibt oft unterschiedliche Interessen zwischen Kunden, bei denen die Versorgungssicherheit im Vordergrund steht, und Finanzierern, die ihre Risiken möglichst minimieren und ihr Engagement kurzfristig reduzieren möchten. In einem konkreten Fall drängte ein Finanzierer auf einen schnellen Verkauf. Aufgrund seiner Sicherheiten hätte er im M&A-Prozess keine Zugeständnisse machen müssen, bei anderen Stakeholdern hätte es jedoch mit hoher Wahrscheinlichkeit einen hohen Wertverlust gegeben. Wir konnten ihn überzeugen, im

Sinne des Unternehmens einer operativen Sanierung zuzustimmen. Heute steht die Firma wieder gut da, ohne dass ein Stakeholder Verluste hinnehmen musste. Solche Entscheidungen erfordern Vertrauen und eine klare, nachvollziehbare Strategie des Unternehmens.

### **Welche Hebel sind aus Ihrer Erfahrung in den ersten 100 Tagen eines CRO am wichtigsten?**

Erstens: Liquidität sichern. Ohne Liquidität geht gar nichts. Zweitens: Transparenz schaffen. Die meisten Krisenfirmen wissen gar nicht, wo genau sie Geld verlieren. Drittens: ein belastbares Konzept entwickeln, wie es weitergehen soll – basierend auf harten Fakten, nicht auf Wunschdenken. Und viertens: Kommunikation. Offen, ehrlich, durchdacht. Die Stakeholder müssen verstehen, was passiert – und warum.

### **Welche Maßnahmen stehen typischerweise im Zentrum?**

Ganz wesentlich ist die Verbesserung der Transparenz; hier liegt oft ein Kernproblem von Krisenunternehmen. Ebenso muss die Organisation stabilisiert werden. Die weiteren Schwerpunkte sind sehr individuell. Sicherstellung der Liquidität und Maßnahmen zur Kostensenkung sind Standard. Nach einer ersten Stabilisierung ist aber meistens eine Neuausrichtung notwendig. Dazu gehören Themen wie die Erschließung neuer Geschäftsfelder und Kundengruppen, eine Optimierung des Produktportfolios und des Pricings, zudem aber auch innovativere Ansätze wie Design-to-Cost oder die Qualifizierung alternativer Materialien im Einkauf.

### **Abschließend: Was zeichnet Alvarez & Marsal im Wettbewerb aus?**

Wir übernehmen Verantwortung – buchstäblich. Unsere Managing Directors gehen oft selbst in die Organschaft des Unternehmens, sind also keine externen Berater am Rand, sondern operative Entscheider. Wir arbeiten mit kleinen, erfahrenen Teams und steuern die Prozesse gemeinsam mit dem Kunden – nicht an ihm vorbei. Unser Erfolg misst sich nicht an PowerPoint-Folien, sondern an Liquidität, Ergebnis und der nachhaltigen Überlebensfähigkeit des Unternehmens. ■

# StaRUG: Aktuelle Entwicklungen

## Chancen und Risiken für Gesellschafter nach Leoni und Varta

Mit dem Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz (StaRUG) hat der Gesetzgeber im Jahr 2021 Unternehmen die Möglichkeit gegeben, sich frühzeitig und außerhalb eines Insolvenzverfahrens zu sanieren. Dies wurde öffentlichkeitswirksam von der Leoni AG und der Varta AG genutzt. Die Fälle zeigen, wie weitreichend die Eingriffsmöglichkeiten des StaRUG sind – und welche erheblichen Auswirkungen diese insbesondere für Gesellschafter haben können. VON DR. ROBERT BRAHMSTAEDT, LL.M. (SYDNEY)

UND WANJA POSTEL

Im Fall der Leoni AG wurde das StaRUG erstmals von einem börsennotierten Unternehmen genutzt, um einen Restrukturierungsplan gegen den Widerstand einer Gruppe von Betroffenen durchzusetzen. Die Gesellschaft stand vor erheblichen finanziellen Schwierigkeiten, die eine umfassende Restrukturierung der Kapitalstruktur erforderlich machten. Dazu wurde von der Gesellschaft ein Restrukturierungsplan vorgelegt, in dessen Mittelpunkt die Herabsetzung des Grundkapitals auf null, gefolgt von einer Kapitalerhöhung

unter Ausschluss der Bezugsrechte der Altaktionäre, stand. Das Ergebnis war der vollständige Verlust der bisherigen Aktionärsrechte und eine Übernahme der Gesellschaft durch einen neuen Investor. Die Altaktionäre wurden faktisch enteignet, ohne hierfür eine Kompensation zu erhalten – obwohl die Altaktionäre überwiegend gegen den Restrukturierungsplan stimmten.

### Durchsetzung des Restrukturierungsplans gegen die Mehrheit der Aktionäre

Dieses auf den ersten Blick vielleicht überraschende Ergebnis steht jedoch im Einklang mit dem StaRUG: Denn für die Verabschiedung eines Restrukturierungsplans ist nicht die Zustimmung von 100% der Betroffenen erforderlich. Ausreichend ist, dass innerhalb der im Restrukturierungsplan gebildeten Gruppen (§ 9 StaRUG) jeweils eine Mehrheit von mindestens 75% dem Restrukturierungsplan zustimmt (§ 25 StaRUG). Wird dieses Quorum in einer Gruppe nicht erreicht, kann deren Zustimmung jedoch nach § 26 StaRUG fingiert werden (sogenannter Cross-class Cram-down). Voraussetzung für diesen Cross-class Cram-down ist insbesondere, dass die Mitglieder dieser Gruppe durch den Restrukturierungsplan voraussichtlich nicht schlechter gestellt werden, als sie ohne einen Plan stünden („Schlechterstellungsverbot“, § 26 Abs. 1 Nr. 1 StaRUG).

Der Restrukturierungsplan bei der Leoni AG sah drei Gruppen vor, wobei

die ersten beiden Gruppen mit einer Mehrheit von über 75% ihre Zustimmung erteilten. Die dritte Gruppe, die aus den Kleinaktionären der Leoni AG bestand, stimmte dem Restrukturierungsplan nicht zu.

Gleichwohl bestätigten die Gerichte den Restrukturierungsplan unter Verweis auf § 26 StaRUG. Die Versuche einzelner Betroffener, gegen diese Bestätigung vorzugehen, scheiterten: Denn



### ZU DEN AUTOREN

**Dr. Robert Brahmstaedt** (links) ist Partner und **Wanja Postel** assoziierter Partner bei der GÖRG Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB, Hamburg, mit dem Fokus auf Restrukturierungen und auf insolvenznahe Sachverhalte sowie der Beratung von Geschäftsleitern, Gesellschaftern sowie Gläubigern.

[www.goerg.de](http://www.goerg.de)



Für die Verabschiedung eines Restrukturierungsplans ist nicht die Zustimmung von 100% der Betroffenen erforderlich. Es reicht eine Mehrheit von jeweils mindestens 75%.

nach Einschätzung des Gerichts hatten diese nicht glaubhaft gemacht, dass sie durch den Plan wesentlich schlechter gestellt werden (§ 66 Abs. 2 Nr. 3 StaRUG). Ein Alternativszenario, nach dem die Altaktionäre besser stünden als durch den Restrukturierungsplan, konnten sie nicht darlegen. Das nächstbeste Alternativszenario zu dem Restrukturierungsplan sei allein das Insolvenzverfahren gewesen. In der Insolvenz erhalten die Aktionäre jedoch erst nach vollständiger Befriedigung aller anderen (auch nachrangigen) Verbindlichkeiten einen Resterloß. Dieser Fall tritt in der Regel nicht ein.

Auch bei der Varta AG wurde das StaRUG genutzt, um die Passivseite umfassend zu restrukturieren, die Altaktionäre mittels eines Kapitalschnitts auszuschließen und lediglich bestimmte Investoren, die hierfür neue Finanzmittel bereitstellten, als Neuaktionäre zuzulassen. Die Versuche der Altaktionäre, sich gegen diese Maßnahmen gerichtlich zur Wehr zu setzen, scheiterten ebenso wie im Fall Leoni AG, da auch sie keine Schlechterstellung durch den Restrukturierungsplan aufzeigen konnten.

### **Drohende Zahlungsunfähigkeit ausreichend**

Diese beiden Präzedenzfälle verdeutlichen, dass das StaRUG in der Praxis zu einer erheblichen Machtverschiebung zugunsten der Gläubiger führt. Der Erhalt des Unternehmens ist gegenüber den Rechten der Gesellschafter vorrangig, sobald das StaRUG zur Anwendung kommt. Für Unternehmer und Gesellschafter ist es deshalb wichtiger denn je, sich frühzeitig mit dem Anwendungsbereich und den Auswirkungen eines StaRUG-Verfahrens auseinanderzusetzen.

Die Geschäftsleitung eines Unternehmens kann bereits bei einer drohenden Zahlungsunfähigkeit – und damit schon deutlich vor der eigentlichen Insolvenzreife – einen Restrukturierungsplan aufstellen und zur Abstimmung bringen. Der Prognosezeitraum für die drohende Zahlungsunfähigkeit beträgt regelmäßig 24 Monate (§ 18 Abs. 2 InsO). Für die Prognoseentscheidung kommt es ausschließlich auf die Bewertung des Managements an. Je nachdem, welche Annahmen der Zahlungsfähigkeitsprüfung



Das StaRUG führt zu einer erheblichen Machtverschiebung zugunsten der Gläubiger.

zugrunde gelegt werden, kann die Prognose sowohl in die eine als auch in die andere Richtung ausschlagen. Für Gesellschafter ist es deshalb unerlässlich, die wirtschaftliche Lage des eigenen Unternehmens kontinuierlich zu überwachen und restrukturierungsrechtlich einzuordnen. Wer Warnsignale für eine drohende Zahlungsunfähigkeit ignoriert, riskiert, von Restrukturierungsmaßnahmen überrascht zu werden, die auch zum vollständigen Verlust der Vermögenswerte führen können. Frühzeitige Kommunikation mit der Geschäftsleitung und die Einbindung in Sanierungsüberlegungen sind daher essenziell. Zudem sollten Gesellschafter darauf achten, dass alternative Sanierungsoptionen – etwa Eigenkapitalmaßnahmen außerhalb des StaRUG oder Verhandlungen mit Gläubigern – rechtzeitig geprüft und gegebenenfalls umgesetzt werden. Inwiefern die Gesellschafter die Einleitung eines StaRUG-Verfahrens aufgrund einer von der Geschäftsleitung angenommenen drohenden Zahlungsunfähigkeit verhindern können, ist in der Rechtspraxis umstritten. Die Rechtsprechung hat sich hier zuletzt nicht zugunsten der Gesellschafter entwickelt. Ein Gesellschafterbeschluss ist für die Einleitung des StaRUG-Verfahrens nicht erforderlich, wenn das Restrukturierungsvorhaben die einzig erfolversprechende Alternative zu einem Insolvenzverfahren darstellt.

Wird eine drohende Zahlungsunfähigkeit frühzeitig erkannt, sollten Gesellschafter unmittelbar aktiv werden. In diesem Stadium bestehen zum einen erhebliche Risiken für die Gesellschafter bis hin zum vollständigen Verlust der

Gesellschaftsanteile, zum anderen liegt darin auch eine Chance zur Sanierung des Unternehmens mit einer neuen Kapitalstruktur, zum Beispiel durch den Ausschluss obstruierender Gesellschafter und die faktische Übernahme der Gesellschaft durch sanierungswillige Gesellschafter. Auch hierfür gab es zuletzt Präzedenzfälle, wie den Fall der Softline AG aus Leipzig, bei der ein Großaktionär im Zuge eines StaRUG-Verfahrens sämtliche Anteile an dem Unternehmen übernommen hat.

### **Prüfung der Alternativszenarien**

Rechtlich ist zu beachten, dass die Anfechtung eines bestätigten Restrukturierungsplans hohe Hürden aufweist. Die Gesellschafter müssen glaubhaft machen, dass sie durch den Restrukturierungsplan wesentlich schlechter gestellt werden als im Alternativszenario. In der Praxis gelingt dieser Nachweis nur selten, da die Gerichte regelmäßig davon ausgehen, dass die Anteile im Insolvenzfall als Alternativszenario ohnehin wertlos wären. Umso wichtiger ist es, im Vorfeld eines StaRUG-Verfahrens auf die Erstellung und Offenlegung von Alternativszenarien zu dringen und diese kritisch zu hinterfragen. Wie bei der drohenden Zahlungsunfähigkeit sollten insbesondere die zugrunde liegenden Annahmen überprüft werden. Wie stets bei Restrukturierungen gilt auch hier der Grundsatz, dass eine frühe und umsichtige Planung die Restrukturierungschancen – gegebenenfalls unter Mitwirkung der Gesellschafter – massiv erhöht, da zu diesem Zeitpunkt idealerweise noch ausreichend Liquidität bereitsteht, um Restrukturierungsmaßnahmen anzustoßen.

### **FAZIT**

Das StaRUG ist nicht mehr bloß ein Drohmittel bei stockenden Verhandlungen, sondern kann und wird nun auch tatsächlich eingesetzt, um obstruierende Gesellschafter auszuschließen. Nur wer die eigenen Rechte und Risiken kennt und sich rechtzeitig aktiv in den Restrukturierungsprozess einbringt, kann verhindern, dass er im Ernstfall zum bloßen Zuschauer wird. Leoni AG und Varta AG sind dabei Mahnung und Wegweiser zugleich. ■

# Sanierung in Eigenregie

## Eigenverwaltungsplanung und Liquiditätsentwicklung sind entscheidend für Krisenbewältigung

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten benötigen Unternehmen flexible und wirksame Sanierungsinstrumente. Die Eigenverwaltung bietet eine praxisnahe Lösung: Sie erlaubt es Unternehmen, unter dem Schutz des Insolvenzrechts zu restrukturieren – ohne die Kontrolle abzugeben. Der Beitrag zeigt, wie dieses Verfahren neue Perspektiven eröffnet und welche Erfolgsfaktoren entscheidend sind. VON DR. MAXIMILIAN PLUTA

**D**ie schwache Konjunktur, hohe Rohstoff- und Energiekosten sowie geopolitische Unsicherheiten setzen Unternehmen unter Druck. Zudem belastet der Fachkräftemangel viele mittelständische Betriebe. In diesem anspruchsvollen wirtschaftlichen Umfeld spielt die strategische Krisenbewältigung eine wichtige Rolle. Unternehmer müssen ihre Handlungsoptionen kennen, um frühzeitig und effektiv auf wirtschaftliche Probleme reagieren zu können. Eine Option, die dabei zunehmend an Bedeutung gewinnt, ist die Eigenverwaltung – ein Verfahren, das die Restrukturierung unter dem Schutzschirm des Insolvenzrechts ermöglicht, ohne dass die Unternehmensführung die Kontrolle abgeben muss.

### Geschäftsführung bleibt im Amt

Die Geschäftsleitung bleibt beim Verfahren in Eigenverwaltung im Amt. Anders als im Regelinsolvenzverfahren wird kein Insolvenzverwalter eingesetzt, sondern ein Sachwalter zur gerichtlichen Überwachung. Das Verfahren setzt voraus, dass die angestrebte Sanierung aussichtsreich ist. In vielen Fällen begleitet ein erfahrener Sanierungsexperte das Unternehmen als Generalbevollmächtigter oder Chief Restructuring Officer (CRO).

Das Verfahren muss jedoch gut vorbereitet werden. Dem Antrag muss eine schlüssige Eigenverwaltungsplanung beigefügt werden. Diese muss unter anderem einen Finanzplan enthalten, also eine detaillierte Analyse und Planung für die Liquiditätsentwicklung der kommenden sechs Monate. Außerdem gehören ein Konzept zur Umsetzung des Verfahrens sowie eine Übersicht über den aktuellen Stand der Verhandlungen mit den Gläubigern dazu. Eine Vergleichsrechnung soll zudem zeigen, dass die Eigenverwaltung zu einem mindestens vergleichbaren Ergebnis für die Gläubiger führt wie ein klassisches Insolvenzverfahren.

Die Eigenverwaltung eröffnet nach der erfolgten Anordnung die Möglichkeit, sich mithilfe eines Insolvenzplans zu entschulden, unvorteilhafte Verträge neu zu verhandeln und die Betriebsstruktur nachhaltig zu verbessern. Im Rahmen des sogenannten Dual-Track-Verfahrens leiten die Verantwortlichen aber auch einen Investorenprozess ein, bei dem als zukunftsfähige Nachfolgelösung die Vermögensgegen-

stände und der Geschäftsbetrieb an einen neuen Eigentümer verkauft werden können.

### Erfolgsfaktoren für die Eigenverwaltung

Die Erfahrung aus zahlreichen Eigenverwaltungen in der Praxis zeigt, dass folgende weitere Faktoren für eine erfolgreiche Eigenverwaltung entscheidend sind:

- **Transparente Kommunikation:** Offene Gespräche mit Gläubigern, Mitarbeitern und Geschäftspartnern schaffen Vertrauen.
- **Expertise sicherstellen:** Die Ergänzung des Managementteams durch Sanierungsexperten mit betriebswirtschaftlicher und juristischer Expertise ist ratsam.
- **Realistische Planung:** Der Sanierungsplan muss auf belastbaren Annahmen basieren und klare Meilensteine definieren.

### FAZIT

Die Immobilien- und Automobilindustrie sind nur zwei Beispiele von Branchen, die unter großem Anpassungsdruck stehen. Die Eigenverwaltung hat sich als wirksames Instrument zur Unternehmenssanierung für unterschiedliche Betriebe etabliert. Sie eignet sich insbesondere für Unternehmen mit tragfähigem Geschäftsmodell und einer Geschäftsleitung, die bereit ist, den Weg der Sanierung professionell zu gehen. Sie bietet die Möglichkeit, eine nachhaltige Restrukturierung durchzuführen, ohne die Kontrolle über das Unternehmen zu verlieren.



#### ZUM AUTOR

**Dr. Maximilian Pluta** ist Geschäftsführer der Pluta Rechtsanwalts GmbH und der Pluta Management GmbH. Der Rechtsanwalt, Diplom-Kaufmann und Steuerberater ist Leiter des Geschäftsfelds Sanierung und Restrukturierung.

[www.pluta.net](http://www.pluta.net)

## Branchen im Fokus

Einige Branchen stehen besonders unter Druck: die Automobilindustrie und der Immobiliensektor

### Immobilienunternehmen können Projekte weiterführen

Die Immobilienbranche steht aktuell vor besonderen Herausforderungen: Hohe Zinsen, erhöhte Baukosten und verschärfte Finanzierungsbedingungen belasten Projektentwickler und Bestandshalter gleichermaßen. Die große Herausforderung besteht darin, dass oftmals kaum liquide Mittel vorhanden sind, sondern nur der Wert der Immobilien. Bei Verfahren in dieser Branche ist es zudem wichtig, sehr eng mit den Grundpfandgläubigern zusammenzuarbeiten. Gerade in der Immobilienwirtschaft kann die Eigenverwaltung ein wirksames Instrument zur Konsolidierung sein. Projektentwickler oder Bauträger, die durch gestiegene Baukosten oder Zinslasten unter Druck geraten sind, nutzen die Eigenverwaltung, um laufende Projekte unter dem Schutzschirm weiterzuführen. Mietverträge, Bauverträge oder Beteiligungen lassen sich gezielt überprüfen und anpassen, um Projekte wirtschaftlich tragfähig abzuschließen und Investoren zu gewinnen.

### Automobilzulieferer meistern Transformation

Die Automobilzulieferbranche befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel durch Elektromobilität, Digitalisierung und veränderte Lieferketten. Diese Transformation stellt viele etablierte Zulieferer vor existenzielle Herausforderungen. In den vergangenen Monaten ist die Zahl der Krisenfälle deutlich gestiegen. Das gilt insbesondere für außergerichtliche und zunehmend auch für gerichtliche Sanierungsverfahren. Auch in der Automobilzulieferindustrie hat sich die Eigenverwaltung als passender Weg für die Neuaufstellung erwiesen. Die Eigenverwaltung ermöglicht den Betrieben, bestehende Produktionsstandorte zu erhalten, Lieferverpflichtungen weiter zu erfüllen und gleichzeitig mit OEMs und Banken an einer belastbaren Perspektive zu arbeiten. So kann auch eine übertragende Sanierung an strategische Investoren gelingen. Auf diesem Weg sichern sich viele Unternehmen ihre Zukunftsfähigkeit in einem zunehmend herausfordernden Marktumfeld.

Entscheidend ist, dass Unternehmer die Krisensignale frühzeitig erkennen und proaktiv handeln. Die Eigenver-

waltung ist kein Wundermittel, aber bei professioneller Vorbereitung und Durchführung kann sie durch die pas-

senden Sanierungswerkzeuge einen geordneten Neustart im aktuell herausfordernden Umfeld ermöglichen. ■

Anzeige



PRIVATE  
EQUITY  
FORUM NRW

# Summer Reception 2025

Networking | Musik | BBQ

Seifenfabrik Dr. Thompson's | Düsseldorf

27.08.2025



**JETZT TICKET SICHERN!**  
[private-equity-forum.de](https://private-equity-forum.de)

# Mit klarem Kurs im Gesundheitsmarkt

## Serafin baut eine Plattform für die Zukunft der medizinischen Hilfsmittelversorgung

Ein Jahr, zwei strategische Akquisitionen, ein Ziel: den deutschen Gesundheitsmarkt durch moderne Strukturen, regionale Verankerung und operative Exzellenz zu stärken. Mit der Übernahme von OTB und reability von der GHD sowie dem anschließenden Zukauf der traditionsreichen Gross GmbH in Ludwigsburg hat die **Serafin Unternehmensgruppe** einen markanten Fußabdruck in der medizinischen Hilfsmittelversorgung hinterlassen. Was auf den ersten Blick wie eine klassische Konsolidierungsstrategie aussieht, entpuppt sich bei näherem Hinsehen als langfristig angelegte Wachstums- und Transformationsstrategie.

VON **EVA RATHGEBER**



Foto: © OTB

**OTB auf Wachstumskurs:** Nach der Übernahme der Gross GmbH in Ludwigsburg sollen in den kommenden Jahren weitere Zukäufe erfolgen.

**W**ir haben keine Branchenfokussierung, aber wir investieren gezielt in Unternehmen, in denen wir durch operative Verbesserungen echten Mehrwert schaffen können

– so wie bei der OTB im Gesundheitswesen“, erklärt Martin Pfletschinger, Geschäftsführer der Serafin Unternehmensgruppe. Der Einstieg über OTB war ein typischer Carve-out-Fall: Die medizinische Hilfsmittelversorgung passte nicht mehr zum Kerngeschäft der GHD und wurde von Serafin als eigenständiges Geschäft neu aufgestellt. Für Pfletschinger war die Situation ideal: „Regional verankerte Standorte in einem wachsenden Markt mit gleichzeitig großem Reformbedarf.“

Mit reability übernahm Serafin zugleich einen ergänzenden Anbieter, der sich ebenfalls auf Rehabilitationspro-

dukte spezialisiert hat. „Beide Marken werden unter dem Dach der OTB-Gruppe strategisch geführt“, so Dr. Simon Brösamle, Operating Partner bei Serafin. Der Fokus lag von Beginn an auf Prozessen, IT-Systemen und Transparenz: „Viele Strukturen in der Branche sind historisch gewachsen. Wir wollen durch Digitalisierung Zeit freischaufeln – für die eigentliche Arbeit am Kunden.“



Foto: © Serafin

Martin Pfletschinger, Serafin

### Traditionsreicher Familienbetrieb in neuen Händen

Dass ein Jahr nach der OTB-Übernahme bereits ein weiterer Zukauf folgte,



Foto: © Gross GmbH

**Kabine zur Behandlung eines Lymph-Lipödems**

#### KURZPROFIL

### OTB Gruppe

**Gründungsjahr:** 1964  
**Branche:** Medizinische Hilfsmittel  
**Firmensitz:** Berlin  
**Beschäftigte:** > 550  
**Umsatz:** > 70 Mio. EUR  
**www.otb.info**

Fotos: © Gross GmbH



**Filialen der Gross GmbH heute und vor über 100 Jahren** – das Familienunternehmen blickt auf eine 170 Jahre alte Geschichte zurück.

war kein Zufall. Mit der Gross GmbH kam ein 170 Jahre alter Familienbetrieb hinzu – und zugleich ein gelöster Nachfolgefalle. „Die Familie Gross suchte bewusst einen langfristig orientierten Partner. Wir denken und handeln wie ein Familienunternehmen – nur mit mehr Ressourcen“, betont Pflöschinger. Für die Familie Gross war der Generationenwechsel unausweichlich.

„Innerhalb unserer Familie war keine Nachfolge möglich“, so Seniorchef Martin Gross.

Die Entscheidung zur Übergabe sei dennoch von großer Verantwortung geprägt gewesen: „Uns war wichtig, dass unser Unternehmen weitergeführt wird – mit all seinen Mitarbeitern, Verträgen und seinem guten Ruf.“ Tochter Annelie Gross, seit 2019 im Betrieb, er-



Annelie Gross



Martin Gross

gänzt: „Das Unternehmen war so stark gewachsen, dass ich es allein nicht hätte weiterführen können; zumal ich als Mutter auch familiäre Verantwortung trage.“

**Serafin als Wunschpartner**

Bei der Suche nach einem geeigneten Käufer wurde die Familie durch einen spezialisierten Berater unterstützt. Annelie Gross: „Wir hatten das Gefühl, bei Serafin handelt es sich nicht um einen klassischen Finanzinvestor mit kurzfristigen Zielen, sondern um ein Familienunternehmen mit Weitblick.“ Entscheidend war dabei das persönli- ➔

Anzeige

# M&A Lehrgang 2025



10 Module | 25. September bis 11. Dezember 2025  
17:00 - 20:00 Uhr, hybrid mit Präsenz bei POELLATH München

25.09.2025  
Modul 1: Ablauf von M&A-Transaktionen und Vorfeldvereinbarungen

16.10.2025  
Modul 3: Financial, Legal und Tax Due Diligence

30.10.2025  
Modul 5: Unternehmensbewertung und Kaufpreis

20.11.2025  
Modul 7: Distressed M&A

04.12.2025  
Modul 9: Akquisitionsfinanzierung | Kartellrecht und Investitionskontrolle

09.10.2025  
Modul 2: Steuerplanung aus Verkäufer- und Käufersicht

23.10.2025  
Modul 4: Unternehmenskaufvertrag

13.11.2025  
Modul 6: Minderheits- und Mehrheitsbeteiligungen

27.11.2025  
Modul 8: Managementbeteiligungen

11.12.2025  
Modul 10: Public M&A

In diesem Lehrgang vermitteln erfahrene M&A-Praktiker die rechtlichen und wirtschaftlichen Grundlagen zur erfolgreichen Durchführung von M&A-Transaktionen. Ein Lehrgang für Berufseinsteiger und Fortgeschrittene aus allen Bereichen der M&A-Praxis (Private Equity-Fonds, Unternehmen, Banken, Corporate Finance-Berater, u.a.).

**Teilnahmegebühr:**  
EUR 2.500 netto für den gesamten Lehrgang.  
EUR 300 netto je Modul.

Anmeldung zum M&A Lehrgang



Anmeldung zum Eventnewsletter





**Von elegant bis modern:** Stützunterwäsche für Damen.

che Miteinander: „Im Verlauf der Gespräche haben wir gespürt, dass hier Menschen sitzen, die unsere Werte teilen.“

„OTB hat uns überzeugt, weil sie selbst als Vollsortimentler agieren – genauso wie wir“, erklärt sie weiter. Besonders positiv wurde aufgenommen, dass der Standort Ludwigsburg nicht nur erhalten bleibt, sondern sogar wachsen kann: „Wir behalten unseren Namen und erhalten neue Filialen unter der Marke Gross. Das hätten wir als Familie nicht allein stemmen können.“

### Lokale Identität erhalten – zentrale Stärken nutzen

Serafin setzt im Gesundheitssektor nicht auf aggressives Buy-and-Build, sondern auf modularen Plattformaufbau.

„Wir wollen lokale Identität erhalten, aber zentrale Funktionen wie Einkauf, IT und Reporting effizient gestalten“, erklärt Dr. Brösamle. Die Gross GmbH bleibt als eigenständige Gesellschaft erhalten, profitiert aber von der Infrastruktur der OTB-Gruppe. Erste Synergien sind bereits sichtbar: „Wir können jetzt unsere Leistungen auch in nördlicher gelegenen Regionen wie Heilbronn und darüber hinaus anbieten“, so Annelie Gross.

Auch die Übergabe wurde bewusst behutsam gestaltet. Martin Gross ist noch bis Sommer als Berater tätig, seine Frau wird zwei weitere Jahre eine Filiale leiten. Annelie Gross begleitet die Übergabe bis Ende des Monats. Danach wird sich die Familie vollständig zurückziehen – ein Schritt mit Wehmut, aber auch mit Erleichterung: „Es war an der Zeit, Verantwortung abzugeben. Wir fühlen uns sicher, dass das Unternehmen in gute Hände kommt.“

### Unternehmenskultur als Schlüssel zum Erfolg

„Bei einem Carve-out müssen wir Unternehmertum neu etablieren, bei einem Familienunternehmen die Kultur bewahren“, so Dr. Brösamle. Integration bedeutet bei Serafin: erst Vertrauen schaffen, dann Strukturen verändern. Für Annelie Gross war besonders wich-



**Breites Sortiment an Hilfsmitteln:** Auch Rollatoren sind im Angebot.

tig, dass „nicht einfach alles über einen Kamm geschoren“, sondern mit Respekt für das, was über Generationen aufgebaut wurde, weiterentwickelt wird.

Der Gesundheitsmarkt steht unter Druck: regulatorische Vorgaben, Fachkräftemangel und steigende Ansprüche der Kunden. Serafin sieht hierin Chancen für strukturierte Anbieter mit lokalem Bezug.

„Unsere Plattformstrategie erlaubt uns, professioneller zu arbeiten, ohne das Persönliche zu verlieren“, erklärt Dr. Brösamle. Auch Annelie Gross sieht dies als Weg in die Zukunft: „Wir sehen die Möglichkeit, gemeinsam neue Lösungen zu entwickeln und weiter zu wachsen – regional wie strukturell.“

## „Lokale Stärke mit zentraler Effizienz verbinden“

Interview mit **Dr. Simon Brösamle**, Operating Partner, Serafin Unternehmensgruppe

**Unternehmeredition:** Herr Dr. Brösamle, Serafin hat mit OTB, rehabity und Gross in kurzer Zeit drei Anbieter in der medizinischen Hilfsmittelversorgung übernommen. Was ist das übergeordnete Ziel?

**Dr. Simon Brösamle:** Wir wollen ein Netzwerk schaffen, das lokale Stärke mit zentraler Effizienz verbindet. Der Gesundheitsmarkt verlangt zunehmend nach professionellen und effizienten Strukturen – ohne die persönliche Betreuung zu verlieren. Unsere Plattformstrategie erlaubt beides: Skaleneffekte bei Einkauf, IT und Prozes-

sen, aber auch regionale Autonomie, wo sie sinnvoll ist.

**Welche Rolle spielt die Integration bei diesen Transaktionen – insbesondere bei einem traditionsreichen Unternehmen wie der Gross GmbH?**

Integration bedeutet für uns nicht, alles über einen Kamm zu scheren. Im Gegenteil: Bei Gross war unser Ziel, die lokale Identität zu erhalten – vom Namen bis zu den Mitarbeitern vor Ort. Gleichzeitig ermöglichen wir mit unserer Struktur den Zugang zu modernen Tools und effiziente-



Dr. Simon Brösamle

ren Abläufen. Es ist eine Balance zwischen Bewahren und Weiterentwickeln.

**Wie geht es weiter? Ist Serafin im Gesundheitsmarkt weiter auf Einkaufstour?**

Wir sind offen für weitere Zukäufe, aber es muss passen, und zwar geografisch, kulturell und operativ. Wir kaufen nicht des Kaufens wegen. Die bisherigen Erfolge zeigen uns, dass unser Modell funktioniert. Aber jeder Schritt muss strategisch und organisatorisch gut vorbereitet sein. Nur dann entsteht nachhaltiger Mehrwert – für alle Beteiligten.

# Steuereffiziente Erfolgsbeteiligung für den Mittelstand

Im „War for Talents“ sind Genussrechte eine flexible und steuerlich attraktive Möglichkeit, Mitarbeitende am wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens zu beteiligen – ohne Stimm- und Mitspracherechte zu gewähren. Wir unterstützen ganzheitlich: von der Beratung über die Implementierung bis zur laufenden Administration.

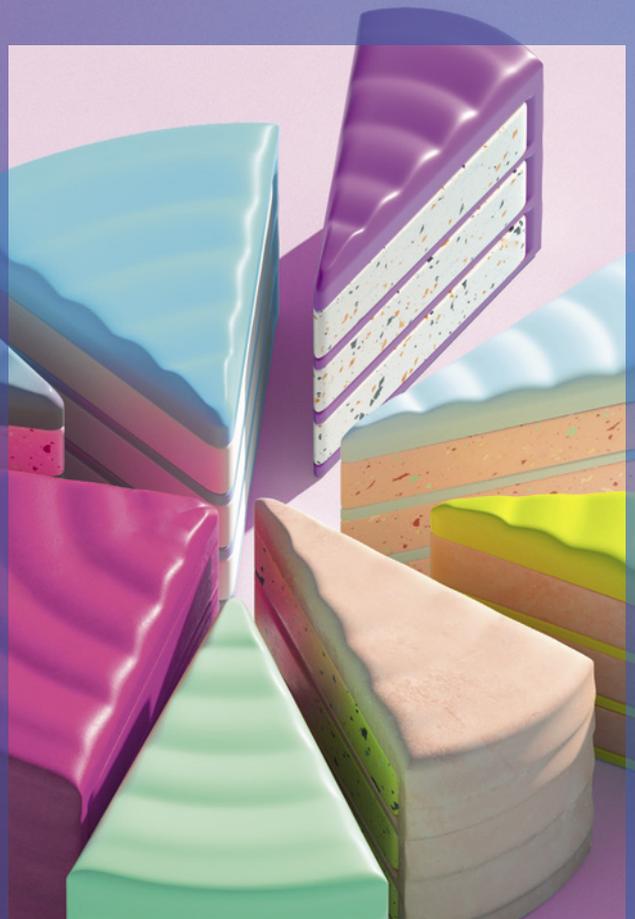


Mehr erfahren:  
[kpmg.de/genussrechte](https://kpmg.de/genussrechte)



Kontakt:

**Carmen Egermann**  
Senior Managerin, Tax  
Global Mobility Services  
T +49 941 85099-9710  
[cegermann@kpmg.com](mailto:cegermann@kpmg.com)



# Intelligente Gebäudelösungen mit Weitblick

## Wie Beiräte und generationsübergreifende Führung die GIG-Gruppe zum Technologiedienstleister transformieren

Die **GIG Unternehmensgruppe** ist mit dem frühzeitigen Erkennen von Trends im Facilitymanagement in den letzten 25 Jahren zu einem mittelständischen Unternehmen herangewachsen. In zweiter Generation will Dr. Lisa Hannusch die digitale Transformation weiter vorantreiben. VON **TORSTEN HOLLER**



**Der Firmensitz der GIG-Gruppe** – zentral gelegen im Herzen der Hauptstadt Berlin. Von hier aus gestaltet das Unternehmen die Zukunft moderner Gebäudetechnologie.

Ende der 1990er-Jahre erlebte Berlin als neuer Regierungssitz einen Bauboom. Mittendrin der damals 33-jährige Torsten Hannusch, dessen Lebensmittelpunkt in Berlin war. Der Diplomingenieur mit dem Fachbereich Elektrotechnik sollte einen neuen Job in Frankfurt/Main antreten. „Da ich eine achtjährige Tochter hatte, wollte ich Berlin nicht verlassen – und so habe ich

mich selbstständig gemacht“, erzählt Torsten Hannusch, der gemeinsam mit seiner Frau Kathrin die GIG GmbH gründete. GIG stand dabei für Gesellschaft für integriertes Gebäudemanagement. „Im Mittelpunkt sollte ein ganzheitliches Gebäudemanagement stehen und nicht nur einzelne Gewerke“, schildert er sein neues Konzept. „Wir verwendeten von Anbeginn den Begriff des Facilitymanagements.“

### KURZPROFIL

## GIG Unternehmensgruppe

**Gründungs Jahr:** 1998  
**Branche:** Facility-Management  
**Firmensitz:** Berlin  
**Beschäftigte:** 500  
**Umsatz 2024:** k.A.  
**www.gig24.com**

### Erfolgreiche Entwicklung zum Technologiedienstleister

Es gelang schnell, am Wachstumsmarkt der Büroimmobilien zu partizipieren, einen ersten Referenzkunden zu gewinnen und die ersten 15 Mitarbeiter zu beschäftigen. „Dennoch gab es in den ersten fünf Jahren auch so manche Durststrecke zu überwinden. Wir waren ja eine junge

Branche, in der fast ausschließlich Personalkosten entstanden, und Personalausgaben wurden von den Banken nicht finanziert“, so Torsten Hannusch. „Und das Geschäftsfeld Facilitymanagement hat der Bearbeiter der Bürgschaftsbank leider nicht verstanden.“

Bei einem späteren Gespräch mit dem damaligen Geschäftsführer der Bürgschaftsbank Berlin, Herbert Müksch, bekam er das Angebot, als Beirat die GIG zu unterstützen. „Das hat sich im Nachhinein als ein sehr guter Ansatz erwiesen. Vor allem wurde ich dadurch als Unternehmer nach vorne gepusht“, schildert Torsten Hannusch, der in seiner Freizeit Marathon läuft, die Zusammenarbeit mit dem Banker, die 2003 ihren Anfang nahm. Zwei Jahre später begannen dann viele Chemie-parks in Deutschland mit dem Outsourcing der Dienstleistungen für den Betrieb ihrer Flächen. Ein erstes Chemieunternehmen übergab diesen Auftrag an die GIG, die auch einen Teil der Mitarbeiter übernahm. Auch das firmeneigene Rechenzentrum wurde fortan von den Berlinern gewartet. Es war der Auf-



**Alles im Griff** – mit der GIG-Nutzer-App behalten Mieter und Eigentümer jederzeit den Überblick.

Fotos: © GIG Unternehmensgruppe



**Strategisch in die Zukunft** – die GIG-Gruppe setzt auf Digitalisierung, Nachhaltigkeit und generationsübergreifende Führung.

takt für den beginnenden Transformationsprozess zum Technologiedienstleister im Facilitymanagement mit dem Schwerpunkt Technik und Engineering.

### Neues Unternehmensleitbild entwickelt

Seit 21 Jahren ist Müksch nunmehr Beiratsvorsitzender. In den mittelständischen Familienbetrieb ist inzwischen die Tochter des Firmengründers, Dr. Lisa Hannusch, eingetreten. Nach ihrem Studium der Physik an der RWTH Aachen, der Trent University in Kanada und der Technischen Universität Dres-

den, nach Promotion und ersten Berufserfahrungen im Projektmanagement trat sie mit 32 Jahren im September 2021 ins väterliche Unternehmen als Business Development Managerin ein. Mit ihrem Vater verbindet sie das gemeinsame Interesse an neuen Technologien und der Digitalisierung durch den Einsatz von KI. Dies will sie fortsetzen, ebenso wie die Zusammenarbeit mit interessanten Start-ups, an denen das Unternehmen beteiligt ist oder mit denen gemeinsame Pilotprojekte entwickelt werden. Inzwischen wird die künftige Transformation durch ein neues Unter-

nehmensleitbild mit dem Schwerpunkt Nachhaltigkeit geprägt, das Dr. Hannusch gemeinsam mit der gesamten Führungsmannschaft entwickelt hat. Hier geht es vor allem darum, die Mitarbeiter langfristig ans Unternehmen zu binden und die Verantwortung bei den Führungskräften der GIG stärker zu etablieren. „Alle Mitarbeiter sind Teil eines Puzzles, und hier gilt es, die Teams zu stärken, damit sie sich im Unternehmen wohlfühlen“, so die neue Unternehmenslenkerin. Das sieht sie als unabdingbar für die künftige Diversifizierung der GIG, etwa im Bereich der Energienetze, regenerativer Energieerzeugungsanlagen oder Umwelttechnik. ■



**Präzision im täglichen Facilitymanagement** – ein GIG-Mitarbeiter bei der technischen Anlagenkontrolle

## „Beiräte sind unschätzbar für den Wissenstransfer“

Interview mit **Dr. Lisa Hannusch**, geschäftsführende Gesellschafterin, GIG Unternehmensgruppe

**Unternehmeredition: Frau Dr. Hannusch, wie lange haben Sie überlegt, die Nachfolge im Unternehmen zu übernehmen?**

**Dr. Lisa Hannusch:** Schon während meines Studiums habe ich darüber nachgedacht, wie das Familienunternehmen für Beständigkeit stehen könnte und wie ich mich in diesen Prozess einbringen könnte; sei es als aktiver oder passiver Gesellschafter. Ich bin unheimlich stolz auf das, was meine Eltern aufgebaut haben. Wir haben uns seit meinem 21. Lebensjahr, also rund zehn Jahre innerhalb der Familie zu diesem Thema ausgetauscht. Nach meiner Rückkehr aus Kanada habe ich dann regelmäßig an Beiratssitzungen teilgenommen. Wichtig war, dass ich keinerlei Druck bei der Entscheidungs-

findung hatte. Ich bin Einzelkind, aber meine Eltern haben mir immer signalisiert, dass es andere Möglichkeiten gibt, falls ich nicht übernehmen will.

**Wie wurde die Unternehmensnachfolge geregelt?**

Der Prozess der Nachfolge ist noch nicht abgeschlossen. Ich bin zunächst als Mitgesellschafterin ins Unternehmen eingestiegen und bin seit zweieinhalb Jahren Geschäftsführerin der Holding, wo ich erste strategische Weichen für die Zukunft stelle. So habe ich einen Geschäftsführer eingestellt, der mit seinen Branchenerfahrungen zur Seite steht und auch aktiv den Nachfolgeprozess begleiten soll. So soll ermöglicht werden, dass mein Vater in anderthalb Jah-



Dr. Lisa Hannusch

ren aus dem operativen Geschäft ausscheiden kann.

**Werden Sie den Beirat als Beratungsgremium beibehalten?**

Aber ja. Es gibt zwei Beiräte für das Unternehmen: zum einen den Familienbeirat, in dem ich einige Jahre dabei war, und zum anderen den Unternehmensbeirat, der auch weitergeführt wird, wenngleich es im Zuge der Nachfolge vielleicht die eine oder andere Neuaufstellung geben könnte. Die Beiratsmitglieder sind unschätzbar beim Wissenstransfer für die zukünftige strategische Ausrichtung der Firma. Wir wollen auch zukünftig – je nach Geschäftsfeld – jährlich organisch zwischen 10% und 20% weiter wachsen. ■

# Flächendeckende Sicherheit für kritische Leitungen

Nach dem Carve-out entwickelt sich AP Sensing zum internationalen Anbieter faseroptischer Überwachungstechnologie

Mittels eines Carve-outs entstand **AP Sensing** aus dem Messgerätebereich des US-Konzerns Hewlett-Packard. Seitdem ist das einstige Start-up beim Schutz kritischer Infrastrukturen zu einem mittelständischen Hidden Champion herangewachsen.

VON **TORSTEN HOLLER**



**Im Fokus steht der Schutz kritischer Infrastrukturen:** Hier eine Pipeline für wässriges Roherdöl der Wintershall Dea.

In den letzten Jahren haben sich Meldungen über Anschläge auf die Infrastruktur in Deutschland gehäuft. Die Ostseepipeline Nord Stream 2 wurde durch Saboteure schwer beschädigt. In der Nähe der Gigafactory von Tesla in Brandenburg wurde ein Brandanschlag auf einen Strommast verübt. Das ist vermutlich nur die Spitze des Eisbergs.

Solche kritischen Infrastrukturen zu schützen, hat sich AP Sensing als Geschäftszweck verschrieben.

## Ausgründung sorgte für mehr Flexibilität

1999 begann der US-Konzern mit der Ausgründung seiner Messtechniksparte unter dem Namen Agilent Technologies. Damals wechselte Clemens Pohl von HP zu Agilent und beschäftigte sich dort seit 2005 mit der Entwicklung des faseroptischen Sensorgeschäfts. „Im Laufe der Zeit reifte die Idee, diesen Bereich als eigenständiges Unternehmen ebenso auszugliedern, um mehr Flexibilität bei der Entwicklung von Produktlösungen und eine langfristige Produktstrategie zu erreichen, was im Konzern nicht so ohne Weiteres möglich war“, erinnert sich Pohl. Gemein-

sam mit vier weiteren Mitarbeitern startete er dann 2007 in die Selbstständigkeit. „Unser Ziel war es, ohne Bankkredite oder Investoren zu starten und organisch zu wachsen. Der Standort von Hewlett-Packard war für uns von Vorteil: Wir konnten sowohl Maschinen als auch das Know-how mitnutzen und so einen strukturierten, schrittweisen Übergang realisieren. Unsere Vision ist es, mit unseren faseroptischen Sensorklösungen Netzbetreibern zu helfen, ihre Anlagen, Leben und Umwelt zu schützen und zu optimieren.“

## Internationalisierung von Anbeginn

Pohl konzentrierte sich auf das Kerngeschäft, die Überwachung kritischer Infrastrukturen wie Kabelnetze für Strom, Pipelines und Schienen, aber auch auf Bereiche wie Geologie und Hydrologie, etwa bei der Früherken- →



**Sicherheit für Anlagen, Leben und Umwelt:** Kontrolle einer Wassereinheit

### KURZPROFIL

## AP Sensing GmbH

**Gründungsjahr:** 2007  
**Branche:** Elektrotechnik  
**Firmensitz:** Böblingen  
**Beschäftigte:** 150  
**Umsatz 2024:** k.A.  
**www.apsensing.com**

# Die mittelständischen Beteiligungsgesellschaften – Mehr Freiräume für Innovation und Wachstum

Die Burgmaier Hightech GmbH & Co. KG in Laupheim stellt Präzisionsteile her – und wurde dabei von der MBG Baden-Württemberg unterstützt.

Jahr für Jahr finanzieren mehr als 500 mittelständische Unternehmen ihre Zukunftsprojekte mit dem Beteiligungskapital der MBGen. Diese bieten neben Beteiligungskapital auch Beratung und Netzwerk. Insgesamt werden in Deutschland derzeit mehr als 2.700 Unternehmen mit Beteiligungskapital der MBGen begleitet.

MBGen stellen langfristig Beteiligungskapital – in der Regel in Form von stillen Beteiligungen – bereit und tragen damit zur Verbesserung der Bilanzrelationen von Existenzgründern sowie mittelständischen Unternehmen bei. Damit wird die Grundlage für eine solide Unternehmensentwicklung und weiteres Wachstum gelegt. Der Unternehmer bleibt Herr im Haus, da sich die MBGen nicht ins Tagesgeschäft einmischen.

Beteiligungen der MBGen sind für jedes aussichtsreiche Vorhaben einsetzbar. Dazu gehören Wachstumsfinanzierungen ebenso wie die Finanzierung von Existenzgründungen oder Innovationen sowie Unternehmensnachfolgen.

Die Mittelständischen Beteiligungsgesellschaften sind Mitglied im Bundesverband Beteiligungskapital (BVK) und assoziiertes Mitglied im Verband Deutscher Bürgschaftsbanken (VDB).



**++WACHSTUM++INNOVATION++UNTERNEHMENSNACHFOLGE++**

MBG Mittelständische Beteiligungsgesellschaft  
Baden-Württemberg GmbH  
[www.mbg.de](http://www.mbg.de)

BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft mbH  
[www.baybg.de](http://www.baybg.de)

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Bremen mbH  
[www.mb-bremen.de](http://www.mb-bremen.de)

MBG Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Hamburg mbH  
[www.mbg-hh.de](http://www.mbg-hh.de)

MBG H Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Hessen mbH  
[www.mbg-hessen.de](http://www.mbg-hessen.de)

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Berlin-Brandenburg GmbH  
[www.mbg-bb.de](http://www.mbg-bb.de)

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft  
Mecklenburg-Vorpommern mbH  
[www.mbm.v.de](http://www.mbm.v.de)

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Niedersachsen (MBG) mbH  
[www.mbg-hannover.de](http://www.mbg-hannover.de)

Kapitalbeteiligungsgesellschaft für die mittelständische Wirtschaft  
in Nordrhein-Westfalen mbH -KGB-  
[www.kbg-nrw.de](http://www.kbg-nrw.de)

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Rheinland-Pfalz mbH (MBG)  
[www.bb-rlp.de/mbg](http://www.bb-rlp.de/mbg)

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Sachsen mbH  
[www.mbg-sachsen.de](http://www.mbg-sachsen.de)

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Sachsen-Anhalt mbH  
[www.bb-mbg.de](http://www.bb-mbg.de)

MBG Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Schleswig-Holstein mbH  
[www.mbg-sh.de](http://www.mbg-sh.de)

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Thüringen mbH  
[www.mbg-thueringen.de](http://www.mbg-thueringen.de)

Saarländische Kapitalbeteiligungsgesellschaft mbH  
[www.sikb.de/kgb\\_beteiligungen](http://www.sikb.de/kgb_beteiligungen)

nung von Erdbeben. Die oft umfangreichen Projekte werden individuell für den Kunden entwickelt. AP Sensing entwickelt die optische Messtechnik, baut die entsprechende Hardware und bindet die Software in die jeweiligen Leitsysteme der Infrastrukturbetreiber ein. „Zudem haben wir uns von Anfang an entschlossen, bereits ein Jahr nach unserer Gründung eine Niederlassung in den USA und eine in China zu gründen.“ 2010 folgte dann eine Niederlassung in Bahrain, wo es gelang, einen namhaften Kundenstamm zu akquirieren. Bei Saudi Aramco, der Kuwait Oil Company und der Abu Dhabi National Oil Company wird die Technologie zur Überwachung der Öl- und Gaspipelines eingesetzt. Die Saudi Electric Company optimiert und überwacht ihre Starkstromkabel, Wasserleitungen und das Leitungsnetz von Meerwasserentsalzungsanlagen. Das Erdbebenforschungsinstitut der Universität Tokio überwacht mit der Technologie von AP Sensing seismische Aktivitäten an der Küste des Inselstaats, aber auch Rechencenter, Parkhäuser, Solardächer oder Tunnelanlagen werden überwacht. Mit einer Auswerteeinheit können Strecken von bis zu 100 Kilometer Leitungen überwacht werden. Dabei



**Sensibilisierung für kritische Infrastrukturen:** Präsentation zur Potsdamer Konferenz für Nationale Cybersicherheit am Hasso-Plattner-Institut



werden Glasfaserkabel als Sensoren verwendet, die in Echtzeit an jedem Meter des Kabels die genaue Temperatur und Vibrationsdaten erfassen. So können Brände, Sabotagen oder andere Störungen klassifiziert und lokalisiert und beispielsweise Kabeldiebstähle in Echtzeit an die Bundespolizei übermittelt werden. Die Distributed Fiber Optic Sensing Technologie ist somit das Alarmsystem der Netze und Anlagen.

### **Verdoppelung des Umsatzes durch organisches Wachstum**

Dank der stringenten internationalen Ausrichtung werden 80% des Geschäfts außerhalb von Deutschland realisiert. Tausende Kilometer Leitungsnetze und Pipelinesetze werden heute weltweit

durch die Böblingen überwacht.

Wie in den letzten fünf Jahren möchte AP Sensing seinen Umsatz auch in den kommenden fünf Jahren durch organisches Wachstum verdoppeln. Dazu sieht man vor allem in Deutschland noch reichlich Wachstumspotenzial: „Gas- und Fernwärmenetze, aber auch das Schienennetz der Deutschen Bahn sind noch längst nicht ausreichend geschützt“, sagt Pohl.

Einen weiteren Schub werden aller Voraussicht nach die geplanten Gesetze wie etwa das Kritis-Dachgesetz bringen, das seit diesem Jahr die Resilienz und physische Sicherheit kritischer Infrastrukturen regelt und den Betreibern solcher Anlagen zusätzliche Pflichten zum Schutz ihrer Anlagen auferlegen wird. ■

## „18% vom Umsatz investieren wir in Forschung und Entwicklung“

Interview mit **Clemens Pohl**, CEO, AP Sensing GmbH

**Unternehmeredition:** Die von Ihnen entwickelte und installierte Technik dient der Gefahrenabwehr und ist für die Öffentlichkeit größtenteils unsichtbar. Wie gewährleisten Sie die Vertraulichkeit?

**Clemens Pohl:** Zunächst einmal gilt es, das Vertrauen des Kunden zu gewinnen und zu erhalten. Das erfordert eine gute Unternehmenskultur und hohe Sensibilität bei der Personalauswahl. Deshalb werben wir mit spannenden Projekten und damit, dass unsere Mitarbeiter Hightech-Entwicklungen in eigener Verantwortung übernehmen können. Zudem, und das war ja auch das Ziel

bei unserer Ausgründung, kann man in einem kleinen Team entsprechend mehr bewirken. Über die Kooperation mit Universitäten finden wir die nötigen Fachkräfte wie Elektrotechniker, Mathematiker, Physiker, Data Scientist und Informatiker.

**Die Angriffe auf kritische Infrastrukturen werden immer häufiger und komplexer. Da ist es unvermeidbar, dass sich auch Ihre Technologien immer weiter entwickeln.**

Deswegen investieren wir ja auch 18% unseres Umsatzes in Forschung und Entwicklung – das ist das Doppelte von dem,



Clemens Pohl

was große Technologiekonzerne dafür aufwenden.

**Wo liegen dabei die Schwerpunkte?**

Eindeutig beim weiteren Einsatz der KI in unseren Systemen. Bereits jetzt ist der KI-Anteil in unseren Lösungen sehr hoch; dieses wird weiter ausgebaut. Das ermöglicht nicht nur eine Überwachung in Echtzeit, sondern auch ein „Condition Monitoring“ der Anlagen des Betreibers. In vielen Anwendungsfällen amortisiert sich die Investition in unsere Sensoriklösung innerhalb weniger Monate, auch durch die Verhinderung von Schadensfällen. ■

# WE MAKE IT WORK

IT SYSTEMBETREUUNG

BACKUP & RECOVERY SOLUTIONS

CYBERSECURITY

PRIVATE CLOUD

VOICE OVER IP & TEAMKOMMUNIKATION

**FULLHOUSE IT-SERVICES AG**

Der Managed Service Provider an Ihrer Seite!



**FULLHOUSE > IT**

WEB [www.fullhouse-it.de](http://www.fullhouse-it.de)

HOTLINE 08171 / 42 88 88 - 8

# Starkes Kapital für starke Ideen

## Beteiligungsgesellschaften fördern Innovation, Internationalisierung und Nachfolgelösungen

Viele kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stoßen bei der Finanzierung ihres Wachstums an Grenzen. Eigenmittel reichen häufig nicht aus, um Projekte wie die Internationalisierung oder neue Produktentwicklungen umzusetzen. Mittelständische Beteiligungsgesellschaften (**MBGen**) und Bürgschaftsbanken können hier gezielt unterstützen – etwa durch Eigenkapitalstärkung oder durch Bürgschaften zur Absicherung von Fremdfinanzierungen. Im Folgenden stellen wir einige aktuelle Beispiele vor. VON **ALEXANDER GÖRBING**



Foto: © BBL Baumaschinen GmbH

**Die inhabergeführte BBL Baumaschinen GmbH** mit Sitz in Friedrichsthal ist auf die bundesweite Vermietung von Turmdrehkrane spezialisiert.

Seit über 90 Jahren entwickelt die Kodra GmbH & Co. KG hoch spezialisierte Reinigungstechnik für das Gesundheitswesen. Das Unternehmen mit Sitz in Baden-Württemberg hat sich auf die Herstellung, Wartung und den Vertrieb von Spülmaschinen für Steckbecken – umgangssprachlich auch als Nachttöpfe bekannt – spezialisiert. Die Geräte kommen in allen Pflegeheimen und Krankenhäusern zum Einsatz, in denen sie eine gründliche und hygienisch einwandfreie Reinigung von Urinflaschen und Steckbecken gewährleisten. „Hygiene treibt uns an – und das seit 90 Jahren“, betont Kodra-Co-Geschäftsführer Christian Scharlach. In Zeiten multiresistenter Keime gewinnt dieses Thema noch an Bedeutung. Der älteste noch im Einsatz befindliche Apparat sei über 60 Jahre alt – ein Beweis für die Langlebigkeit

der Produkte, aber auch eine Herausforderung. „Unser Problem ist, dass unsere Maschinen zu lange halten“, sagt Scharlach mit einem Schmunzeln.

Der Gründer des Unternehmens war ein echter Tüftler. Schon früh sicherte er sich ein Patent auf seine Entwicklung. Heute betreut Kodra rund 200 Krankenhäuser und 500 Pflegeheime.



**KODRA** entwickelt hoch spezialisierte Reinigungstechnik für das Gesundheitswesen.

Insgesamt sind über 10.000 Geräte im Einsatz. Das Unternehmen beschäftigt derzeit 45 Mitarbeiter. Diese Zahl soll im Rahmen eines Zweijahresplans steigen, ebenso wie die Ausbildung eigener Fachkräfte – etwa im Bereich Anlagenmechanik. Auch die internationale Expansion steht auf der Agenda: Erste Kontakte bestehen bereits nach Skandinavien und Osteuropa sowie in den Mittleren Osten.



Foto: © Kodra GmbH & Co. KG

Christian Scharlach, Kodra

### Neue Eigentümer, neue Perspektiven

Im Rahmen einer geplanten Unternehmensnachfolgelösung wurde Kodra von der Inhaberkategorie an zwei externe Unternehmer verkauft: Christian Scharlach und Hans Ulrich Elsner. Einer der bisherigen Geschäftsführer bleibt dem Unternehmen als Entwicklungsleiter erhalten. Scharlach erinnert sich, dass es zahlreiche Mitbewerber gab, ihr Konzept aber letztlich überzeugt habe. Die Finanzierung des Erwerbs erfolgte über ein klassisches Kreditmodell und eine stille Beteiligung der MBG Baden-Württemberg. Die Beteiligungsgesellschaft wurde von Scharlach im Rahmen der Erstellung des Finanzierungskonzepts direkt angesprochen. „Entscheidend für unser Engagement war die überzeugende Kombination aus wirtschaftlicher Perspektive des Unternehmens und der fachlichen Eignung der neuen Eigentümer“, sagt Jörg Zeiske, zuständiger Investmentmanager.



Foto: © MBG BaWU

Jörg Zeiske  
Neben einem ausgewogenen Finanzierungsmix sei die Perspektive entscheidend gewesen. „Wir konnten uns durch unsere Vernetzung und unser Netzwerkpartnerwissen schnell ein Bild von Branche und Markt machen“, fährt Zeiske fort. Man sehe sich nicht nur als Kapitalgeber, sondern auch als langfristigen Sparringspartner. Die MBG wolle das Unternehmen auch künftig begleiten – etwa bei weiteren Wachstumsfinanzierungen oder dem internationalen Ausbau.

### Maas+Roos setzt auf Wachstum

Die Maas+Roos Signage GmbH ist ein international tätiger Hersteller von Lichtwerbeanlagen mit Sitz in Hilpoltstein, Mittelfranken. Das Traditionsunternehmen entwickelt maßgeschneiderte statische und digitale Beschilderungssysteme für Kunden wie Ikea, Rolex oder Porsche. Bekannt wurde Maas+Roos mit dem patentierten Produkt LPFlex, das präzise LED-Ausleuchtung in filigranen Formen ermöglicht



Foto: © Maas+Roos

Maas+Roos Signage GmbH ist ein internationaler Hersteller von Lichtwerbeanlagen.

und weltweit Standards setzte. Nach einem rasanten Wachstum durch den Einstieg einer Hamburger Investorengruppe geriet das Unternehmen in Schieflage. Strukturelle Herausforderungen und die Pandemie machten eine Neuausrichtung erforderlich. Zwei langjährige Manager, Alexander von der Grün und Sebastian Gemählich, übernahmen das Unternehmen in einem Management-Buy-out – unterstützt durch Bankkredite, Eigenmittel und persönliche Sicherheiten. Die neue Geschäftsführung setzte auf eine Neu-

ausrichtung mit zwei Schwerpunkten: hochwertige Lichtwerbeanlagen für das Luxussegment sowie großformatige Anlagen für Projekte wie neue Ikea-Standorte. Ziel war es, sich vom Preisdruck durch Billiganbieter abzugrenzen und sich als Qualitätsanbieter zu positionieren. Parallel wurde das Angebot um Fassadengestaltung und Gebäudemodifikationen erweitert. Mittlerweile sind 170 Mitarbeiter in dem Unternehmen beschäftigt.

### BayBG bringt Wachstumskapital und Expertise

Zur Finanzierung des Wachstums holte sich Maas+Roos die BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft an Bord. Die Beteiligung erfolgte als stille Minderheitsbeteiligung – ohne Eingriff in die operative Führung. „Die Banklinien waren ausgeschöpft, klassische Kredite hätten uns zu stark eingeschränkt“, sagt von der Grün. Die BayBG brachte nicht nur Kapital, sondern auch strategische Beratung und Zugang zu einem starken Netzwerk. Maas+Roos sei ein typischer Hidden Champion mit großem Potenzial und die Geschäftsführer hätten früh die Weichen für einen nachhaltigen Neustart gestellt. Das sei einer der wesentlichen Gründe für eine Beteiligung gewesen. Aktuell investiert Maas+Roos verstärkt in das Refurbishment-Geschäft – die nachhaltige Überarbeitung bestehender Anlagen. „Refurbishment ist wirtschaftlich und ökologisch sinnvoll“, so Gemählich. Auch für dieses Wachstumsvorhaben hat die BayBG ihre Beteiligung kürzlich erhöht. Die neue Ausrichtung zeige bereits Wirkung: Innerhalb von vier Jahren konnte der Umsatz auf über 20 Mio. EUR gesteigert und mehr als 50 neue Arbeitsplätze geschaffen werden.

### Outdoor-Innovation dank Boxio

Die Duschkraft GmbH mit Sitz in Rostock entwickelt modulare und nachhaltige Campingprodukte im Euroboxformat. Die stapelbaren Module aus recyceltem Kunststoff sind robust, leicht zu transportieren und speziell auf den Einsatz beim Vanlife, Camping oder auf Festivals ausgerichtet. Geschäftsführer Stefan Goletzke erklärt: „Unsere Kernkompetenz liegt in der Verbindung von Funktion, Design und

Nachhaltigkeit – für mehr Freiheit und Komfort unterwegs.“ Kunden sind vor allem Outdoor-Enthusiasten, Familien und Fahrzeugausbauer. Vertrieben



Foto: © Duschkraft GmbH

Stefan Goletzke

wird online über den eigenen Webshop sowie über Amazon und den stationären Campingfachhandel. Das Unternehmen wurde 2017 mit einem anderen selbst entwickelten Produkt gegründet, der eigentliche Markteintritt von Boxio erfolgte Ende 2021 mit der ersten Toilettenlösung. Weitere Meilensteine folgten schnell: 2022 wurde das mobile Waschmodul eingeführt, 2023 die US-Tochter gegründet, 2024 kamen



Foto: © Duschkraft GmbH

Die Duschkraft GmbH entwickelt modulare Campingprodukte im Euroboxformat.

Kühl- und Kochbox hinzu. Inzwischen beschäftigt das Team 23 Mitarbeiter. Das erklärte Ziel ist es, Boxio zum vollwertigen Campingausstatter auszubauen – mit Blick auf Sortimentsbreite, internationale Präsenz und stärkeren stationären Vertrieb außerhalb Deutschlands.

### Partnerschaftlich auf Wachstumskurs

Um diese ambitionierten Pläne umzusetzen, holte sich Boxio die Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Mecklenburg-Vorpommern mbH (MBG MV) als Kapitalpartner an Bord. Die Minderheitsbeteiligung wurde gezielt für den Ausbau von Logistik, Team und Produktentwicklung eingesetzt. „Das Investment war ein wichtiger Schritt, um skalierbare Strukturen – insbesondere für den US-Markt – aufzubauen“, so Goletzke. Die MBG MV wiederum hatte das Unternehmen bereits über einen lokalen Ideenwettbewerb kennengelernt. Die Beteiligung wurde bewusst gewählt, da man laut Goletzke einen „langfristig denkenden, verlässlichen Partner aus der Region“ gesucht habe. Vonseiten der

## Fallstudie

Foto: © MBG



Andreas Löffler

Foto: © Banf Werbung



Oliver Drews

MBG MV heißt es, man habe sich für Boxio entschieden, weil das Modell nachhaltig, wachstumsstark und regional verankert sei. Die Zusammenarbeit sei unkompliziert, pragmatisch und finde auf Augenhöhe statt. Auch für zukünftige Expansionspläne sei man offen – monetär wie beratend. Mit dem frischen Kapital und einem agilen Team will Boxio nun die Marktpräsenz weiter steigern. Neben der Gründung einer UK-Tochter steht auch die Einführung weiterer Produkte auf dem Plan.

### Werbung wird digital

Die Banf Werbung GmbH aus Kaiserslautern zählt zu den etablierten Anbietern im Bereich Werbetechnik und Außenwerbung in Rheinland-Pfalz. Seit über 35 Jahren ist das Unternehmen auf die Planung, Produktion und Montage von Lichtwerbeanlagen, Beschilderungen, Fahrzeugbeschriftungen sowie großformatigen Digitaldrucken spezialisiert. Seit 1994 liegt der Schwerpunkt des erfahrenen Unternehmens bei der Planung, Installation und Betreuung von Werbeanlagen der ersten bis dritten Fußball-Bundesliga während der Spieltage. „Inzwischen arbeiten wir überwiegend mit LED-Banden. Diese werden nach Kundenwunsch konfiguriert, dann durch die Banf Werbung GmbH erworben und anschließend an die Vereine vermietet“, erklärt der designierte



**Banf Werbung** ist ein etablierter Anbieter von Werbetechnik und Außenwerbung.

Foto: © Banf Werbung

Geschäftsführer Oliver Drews. Die Zusammenarbeit erfolge in Form von Mehrjahresverträgen, sodass langfristige Erträge gesichert sind. Als Ergänzung zum Engagement beim Fußball soll dieses Geschäftsmodell auch mehr und mehr auf andere Sportligen übertragen werden, etwa Basketball oder Tischtennis.

### Generationenwechsel als Chance

Im Zuge einer geplanten Unternehmensnachfolge wird Drews die Geschäftsführung und damit die Verantwortung für die Zukunft des Unternehmens übernehmen. Die Nachfolgeregelung sei ein entscheidender Schritt gewesen, so Drews: „Für Unternehmen unserer Größe ist eine gut vorbereitete Nachfolge entscheidend für den Fortbestand.“ Dabei war schnell klar: Für die erfolgreiche Übergabe und geplante Wachstumsinitiativen war eine solide Kapitalbasis notwendig. Drews und Banf Werbung kannten sich schon seit mehr als zehn Jahren von gemeinsamen Projekten. Zur Umsetzung der Nachfolge holte die begleitende Beratungsgesellschaft FinMatch AG aus Stuttgart die MBG Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Rheinland-Pfalz mbH an Bord. Die Beteiligung erfolgte in Form einer stillen Eigenkapitalbeteiligung, wodurch das Unternehmen zusätzliches Eigenkapital erhielt – ohne Stimmrechte abzugeben. Die Finanzierung wurde zudem durch eine Bürgschaft der Bürgschaftsbank Rheinland-Pfalz GmbH begleitet.

„Die Unterstützung durch die MBG hat uns Planungssicherheit gegeben und die Strukturierung der Finanzierung erleichtert“, sagt Drews. Neben dem finanziellen Engagement habe auch der strukturierte Beteiligungsprozess geholfen, das Unternehmen auf die neue Phase vorzubereiten und ein weiteres Wachstum zu ermöglichen. Die Entscheidung für die MBG sei auch deshalb gefallen, weil sie langfristig ausgerichtet sei und nicht auf kurzfristige Renditeziele setze. Vonseiten der MBG heißt es, man habe sich bewusst für die Beteiligung entschieden, weil sowohl das Geschäftsmodell als auch die fachliche Eignung des neuen Inhabers überzeugten. Zudem biete der regionale Markt weiterhin Potenzial.



Foto: © BBL

**BBL** bietet seinen Kunden nicht nur die Krane selbst, sondern auch damit verbundene Dienstleistungen.

### Innovation im Krangeschäft

Die inhabergeführte BBL Baumaschinen GmbH mit Sitz in Friedrichsthal ist auf die bundesweite Vermietung von Turmdrehkränen spezialisiert. Das Unternehmen bietet seinen Kunden nicht nur die Krane selbst, sondern auch sämtliche damit verbundenen Dienstleistungen wie Transport, Montage sowie die Baustellenvorbereitung. Der Fokus liegt auf besonders großen Kranmodellen, die vor allem bei Infrastrukturprojekten und modularen Bauvorhaben zum Einsatz kommen. Eine weitere Stärke des inhabergeführten Unternehmens liegt in der Eigenentwicklung, Konstruktion und Fertigung leistungsstarker sowie energieeffizienter Krane. Zu den bekanntesten Produkten gehört die firmeneigene Wotan-Baureihe, von der bereits rund 100 Geräte in sieben Varianten gefertigt wurden – mit Traglasten von 150 bis 2.600 Metertonnen. Namhafte Bauunternehmen zählen zu den Kunden des 1989 gegründeten Betriebs.

### Wichtige Entwicklungsschritte seit der Gründung

Seit der Gründung verfolgt BBL konsequent das Ziel, technische Maßstäbe in der Kranbranche zu setzen. Ein früher Meilenstein war die Entwicklung der sogenannten Komplettmontage im Jahr 1990 – ein Konzept, das sich bis heute in der gesamten Branche durchgesetzt hat.

Mit der Einführung des ersten Wotan-Krans im Jahr 2012 hat das Unternehmen erneut Innovationskraft bewiesen. Heute steht BBL mit dieser Kranreihe für moderne Technik, modulare Bauweise und hohe Energieeffizienz. Aktuell erwirtschaften rund 70 Mitarbeiter einen Umsatz von rund 25 Mio. EUR. Das Unternehmen plant, seine führende Rolle bei der Vermietung großer Turmkrane in Deutschland weiter auszubauen. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf der Entwicklung energieeffizienter Systeme. Ein aktuelles Beispiel ist das Greenpower-System, ein Energie-rückgewinnungs- und Speichermodul zur Reduzierung des Stromverbrauchs bei Kraneinsätzen. Auch der Ausbau der „Rebuildkrane“ – überarbeitete und auf-

bereitete Bestandsmodelle – spielt eine Rolle in der nachhaltigen Wachstumsstrategie.

### Frisches Kapital für nachhaltige Expansion

Um das geplante Wachstum zu realisieren, hat sich BBL Baumaschinen für eine Finanzierung durch eine stille Beteiligung der Saarländischen Kapitalbeteiligungsgesellschaft mbH (MBG) entschieden. Diese Form ermöglicht es, die Eigenkapitalbasis zu stärken. Diese Form ermöglicht es, die Eigenkapitalbasis sowie die Liquidität im laufenden Betrieb zu stärken. Die Mittel sollen vor allem in die Weiterentwicklung bestehender Produkte fließen – angepasst an die sich wandelnden Anforderungen

des deutschen und europäischen Bau- markts. Der Kontakt zur MBG kam über die Hausbank zustande. Die Verbindung besteht bereits seit mehreren Jahren. Gemeinsam mit der MBG wurden schon frühere Beteiligungen erfolgreich abgewickelt. Die aktuelle Entscheidung für eine stille Beteiligung war Teil eines Finanzierungsmix, der auch klassische Bankdarlehen einschloss. Laut MBG-Investmentmanager Andreas Löffler sei der geschäftsführende Gesellschafter Ralf Britz ein Unternehmer, der den Markt gut kennt und strategisch denkt. Besonders das Greenpower-Konzept und der Einsatz von Rebuildkranen zeigen laut MBG die Innovationskraft und Nachhaltigkeitsorientierung des Unternehmens. ■

## „Wir verstehen uns als Partner auf Augenhöhe“

Interview mit **Michael Meis**, Geschäftsführer, MBG Mecklenburg-Vorpommern (MBG MV)



Foto: © MBG MV

**Unternehmeredition: Wie ist Ihr vergangenes Geschäftsjahr gelaufen? Was waren für Ihr Unternehmen die „Highlights“ und in welchen Bereichen sehen Sie 2025 Schwerpunkte Ihrer Aktivitäten?**

**Michael Meis:** Das vergangene Geschäftsjahr war für die MBG MV von einer hohen Dynamik und Vielfalt im Beteiligungsgeschäft geprägt. Neben zahlreichen Start-up-Gründungen, die wir mit Beteiligungskapital und unternehmerischem Know-how begleiten konnten, stand insbesondere auch die Stärkung kleiner und mittelständischer Unternehmen (KMU) im Fokus. Gerade bei Investitionen in Wachstum, Digitalisierung oder Innovation sowie bei der Sicherung des Working Capital konnten wir als starker Finanzierungspartner wichtige Impulse setzen. Ein besonderes Highlight war die spürbare Weiterentwicklung des Start-up-Ökosystems in Mecklenburg-Vorpommern. Dabei zeigen sich klare Branchenschwerpunkte für 2025 in Bereichen wie Life Sciences, Digitalisierung, Umwelttechnologien sowie Ernährung. Zugleich wird die nachhaltige Unterstützung des Mittelstands – insbesondere bei The-

men wie Nachfolgefinanzierung, Eigenkapitalstärkung und Transformationsprozesse – auch weiterhin eine tragende Rolle einnehmen. Unser Ziel ist es, die unternehmerische Vielfalt im Land zu erhalten und zukunftsfähig zu gestalten.

**Welche wesentlichen Aufgaben und Herausforderungen sehen Sie aktuell für mittelständische Unternehmen, und wie können Mittelständische Beteiligungsgesellschaften hier unterstützen?**

In einer zunehmend komplexen wirtschaftlichen Landschaft setzen wir gezielt dort an, wo Kapitalbedarf auf Entwicklungspotenzial trifft – mit eigenkapitalnahen Beteiligungen für Start-ups und mittelständische Unternehmen. Gleichzeitig ist die Stärkung bestehender KMU ein elementarer Bestandteil unseres Engagements. Ob in Wachstumsphasen, bei Unternehmensnachfolgen oder im Zuge von Transformationsprozessen – wir bieten Beteiligungskapital zur Sicherung und Weiterentwicklung bewährter Geschäftsmodelle.

**Spüren Sie aktuell aufgrund der anhaltenden Krisensituation eine stärkere Nachfrage nach Beteiligungen?**

Viele Unternehmen erkennen, dass Beteiligungskapital nicht nur Liquidität sichert, sondern auch die Bilanz stärkt, um kreditwürdig zu bleiben und in schwierigen Marktphasen Handlungsfähigkeit zu bewahren. Gerade in Mecklenburg-Vorpommern zeigt sich, dass die Eigenkapitalausstattung vieler Betriebe strukturell zu schwach ist, um Transformations- oder Wachstumsprozesse aus eigener Kraft zu stemmen. Die Nachfrage nach kapitalstarken, flexiblen und partnerschaftlichen Lösungen steigt – nicht nur bei innovativen Start-ups, sondern auch bei etablierten Unternehmen.

**In welchen Stadien der Entwicklung können eine Beteiligungsgesellschaft und eine Bürgschaftsbank gute Partner sein?**

Unser Angebot richtet sich sowohl an Start-ups in der Seed-, Start-up- und Wachstumsphase als auch an mittelständische Unternehmen, die in Nachfolge-, Investitions- oder Transformationsprozesse eingebunden sind. Die MBG arbeitet dabei mit unterschiedlichen Beteiligungsformen, abgestimmt auf die jeweilige Unternehmenssituation. ■

# Bestens beteiligt

## Wie Private Equity in ein modernes Portfolio passt

Privates Beteiligungskapital bietet Anlegern die Chance auf attraktive Renditen und zudem die Möglichkeit, das Portfolio besser zu diversifizieren. Doch wie gelingt der Einstieg? Im Folgenden ein Überblick, wie sich Private Equity als Baustein in die Anlagestrategie integrieren lässt und welche Schritte für ein ausgewogenes, langfristig erfolgreiches Portfolio entscheidend sind. VON DR. STEFFEN PAULS

**P**rivates Equity (PE) hat sich in den vergangenen Jahren als wichtiger Bestandteil institutioneller und zunehmend auch privater Portfolios etabliert. Institutionelle Investoren wie Pensionskassen und Stiftungen legen bereits seit Jahrzehnten in Private Equity an und haben ihre Allokationen kontinuierlich erhöht. So lag der Anteil von Investitionen am Privatmarkt in ihren Portfolios zuletzt bei durchschnittlich mehr als 22%. Zieht man davon die Immobilienanlagen ab, so machen Private-Equity- und Infrastrukturinvestments sowie andere alternative Anlageformen etwa einen Anteil von 15% in den Portfolios der Institutionellen aus. Für Privatanleger kann das eine Orientierungsgröße sein, auch wenn

individuelle Faktoren wie Portfoliogröße, Risikobereitschaft, Liquiditätsbedarf und Anlagehorizont stets berücksichtigt werden müssen.

### Erfolgreiches Investieren in Private Equity setzt planvollen Ansatz voraus

Bevor Anleger Private Equity in ihr Portfolio aufnehmen, sollten sie in einem ersten Schritt ihre Gesamtstrategie und kurzfristigen Ziele klar definieren. Folgendes gilt es zu überlegen: Welches Renditeziel verfolge ich, wie viel Risiko akzeptiere ich, wie hoch ist mein Liquiditätsbedarf, und muss ich steuerliche oder rechtliche Rahmenbedingungen beachten? Anleger sollten ihr bestehendes Portfolio hinsichtlich Sektor- und Regionengewichtung sowie möglicher Klumpenrisiken analysieren. Das Ziel ist schließlich, durch die Aufnahme von Private Equity eine bessere Diversifikati-

on und ein ausgewogeneres Risikoprofil zu erreichen. Im nächsten Schritt geht es um die Bestimmung des Anteils von Private Equity im Portfolio. Die Höhe hängt von den individuellen Zielen des Anlegers ab. Institutionelle Investoren investieren zwischen 5% und 30% ihres Vermögens in die privaten Märkte. Bei Privatanlegern sollte die individuelle Allokation stets an Faktoren wie Risikoprofil, Liquiditätsbedarf und Zeithorizont ausgerichtet sein. Studien zeigen, dass eine Beimischung von Private Equity und anderen alternativen Anlagen die risikoadjustierte Rendite deutlich steigern kann. So erzielte beispielsweise ein Portfolio mit 18% Private Equity und 12% Private Credit im Zeitraum von 2000 bis 2020 eine durchschnittliche Jahresrendite von 9,4% gegenüber 7,5% bei einem klassischen 60/40-Portfolio aus Aktien und Anleihen (siehe Grafik).

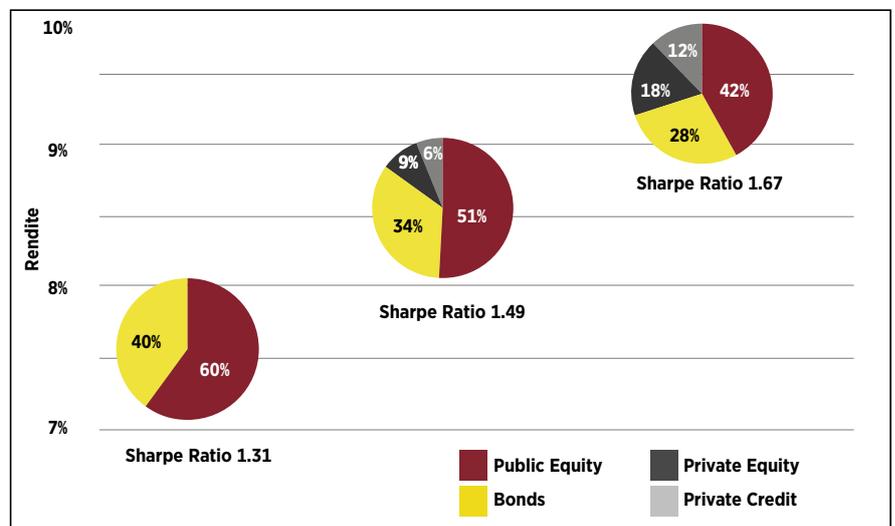


#### ZUM AUTOR

**Dr. Steffen Pauls** ist Gründer und Co-CEO der digitalen Anlageplattform Moonfare, die sich auf Investments in Private-Equity- und Wagniskapitalfonds fokussiert. Bis 2016 war Dr. Pauls für die in New York ansässige Beteiligungsgesellschaft KKR tätig und dort für den deutschen Markt verantwortlich.

[www.moonfare.com](http://www.moonfare.com)

Ein stärker diversifiziertes Portfolio kann dazu beitragen, risikoadjustierte Renditen zu verbessern



Quelle: Hamilton Lane; Sharpe Ratio ist ein Maß für den risikoadjustierten Ertrag eines Portfolios



Private Equity bereichert Portfolios durch Diversifikation und attraktive Renditechancen.

#### Diversifikation über verschiedene Segmente

Um die Auswahl der passenden Private-Equity-Strategie geht es im dritten Schritt. Der Bereich privates Beteiligungskapital umfasst verschiedene Strategien, beispielsweise Buy-outs, Wachstumskapital, Venture Capital oder Infrastruktur. Die Wahl der Strategie sollte sich an der bestehenden Portfoliostruktur orientieren. Wer zum Beispiel bereits stark in Nebenwerte investiert ist, kann mit Buy-out- oder Infrastrukturfonds gezielt diversifizieren. Auch die geografische Diversifikation gewinnt an Bedeutung, etwa durch Investments in Europa, dem Nahen Osten oder Indien, wo sich neue Chancen abzeichnen.

#### Auswahl des Fondsmanagers und regelmäßiges Monitoring

Nach Festlegung der Strategie folgt die Auswahl des passenden Fondsmanagers. Hierbei stehen Erfahrung, Expertise und Erfolgsbilanz des Managementteams im Fokus. Es empfiehlt sich, die Historie von Fonds, die Investmentphilosophie und die Transparenz der Berichterstattung zu prüfen. Private-Equity-Experten wie Moonfare können durch die Auswahl sorgfältig kuratierter PE-Fonds unterstützen.

Private Equity ist eine langfristige, illiquide Anlageklasse. Daher ist ein regelmäßiges Monitoring und gegebenenfalls Rebalancing erforderlich, um die Zielstruktur des Portfolios zu erhalten. Bei Private-Equity-Fonds überwachen die Anleger ihre Beteiligungen anhand vierteljährlicher Bewertungen, die vom General Partner des Fonds herausgegeben werden. Dieser ist für die Überwachung und Umschichtung der Vermögenswerte innerhalb des Fonds zuständig, teilt das Kapital zu und bestimmt den optimalen Zeitpunkt für den Ein- und Ausstieg in Unternehmensanteile.

Nicht zuletzt sollten PE-Fonds-Investoren mit der J-Kurven-Charakteristik der Renditen vertraut sein: Die anfänglichen Bewertungen fallen bei PE-Fonds leicht ins Negative, da das Geld direkt in den Betrieb der Unternehmen investiert wird. Erst in späteren Jahren

kommt es dann zu einem beschleunigten Wachstum, wenn die Portfoliounternehmen von den frühen Investitionen profitieren und schließlich veräußert werden.

#### Chancen und aktuelle Trends

Die Private-Equity-Branche entwickelt sich stetig weiter. Besonders Secondaries – darunter versteht man den Handel mit bestehenden Beteiligungen – gewinnen an Bedeutung und bieten zusätzliche Liquiditätsoptionen. Regionale Diversifikation, etwa durch Investitionen in europäische Infrastruktur oder neue Märkte wie Indien, eröffnet weitere Renditechancen. Zudem profitieren Anleger von der zunehmenden Deregulierung und dem Trend zur Digitalisierung und Dekarbonisierung, die neue Investmentmöglichkeiten schaffen.

#### FAZIT

Private Equity bereichert Portfolios durch Diversifikation und attraktive Renditechancen. Entscheidend sind eine systematische Herangehensweise, die sorgfältige Auswahl der Strategie und des Managers sowie ein regelmäßiges Monitoring. Nicht zuletzt braucht es etwas Durchhaltevermögen, um das Renditepotenzial voll auszuschöpfen. Wer diese Punkte beachtet, kann privates Beteiligungskapital erfolgreich ins Portfolio integrieren. ■

Anzeige



# BankM

Das Hausbankprinzip  
für den Kapitalmarkt.

# Ruhig anlegen in unruhigen Zeiten

## Strategien in der Vermögensverwaltung

Politische Spannungen, wirtschaftliche Unsicherheiten und volatile Märkte fordern Anleger wie nie zuvor. In diesem Umfeld gewinnt eine professionelle und breit diversifizierte Vermögensverwaltung an Bedeutung. Gefragt sind jetzt Strategien, mit denen sich Risiken kontrollieren, Erträge sichern und Vermögen auch in turbulenten Zeiten stabil entwickeln lassen.

VON CHRISTIAN JANAS

**D**ie gegenwärtige wirtschaftliche Gemengelage ist von zahlreichen politischen und geopolitischen Unsicherheiten geprägt, die besonders an den internationalen Finanzmärkten spürbar geworden sind. Ein prägnantes Beispiel hierfür bietet

die aktuelle US-Handelspolitik, die weltweite Konsequenzen hat. Die Einführung von Zöllen und die daraus resultierenden Handelskonflikte rufen eine erhöhte Volatilität hervor – nicht nur an den Aktienmärkten, sondern ebenso bei Rohstoffen und Währungen. Insbesondere der US-Dollar erlebte jüngst signifikante Schwankungen, was auf einen Vertrauensverlust in die politischen Institutionen und deren Handlungsfähigkeit zurückgeführt wird.

In einer umfassenden Analyse zur Lage der Märkte nach 100 Tagen Amtszeit der neuen US-Regierung zeigt Kapitalmarktexperte Dr. Ulrich Kaffarnik auf, dass die unklare und teils widersprüchliche Zollpolitik viele Investoren nachhaltig verunsichert hat. Dies führte zu starken Kursbewegungen bei US-Staatsanleihen und signifikanten Einbußen am US-Aktienmarkt.

Der Dollar verzeichnete in dieser Phase eine merkliche Abwertung, während der Goldpreis in der Funktion als sicherer Hafen auf neue Höchstwerte stieg.

Diese Marktentwicklungen verdeutlichen, wie empfindlich Anleger auf politische und wirtschaftspolitische Instabilitäten reagieren und dass die globalen Märkte derzeit stark von solchen Unsicherheiten geprägt sind.

Dr. Kaffarnik weist ferner darauf hin, dass vor allem die Schwankungen bei Anleiherenditen und Rohstoffpreisen direkte Indikatoren für die allgemeine wirtschaftliche Unsicherheit darstellen.

In Phasen erhöhter Marktaktivität durch Unsicherheit gewinnt eine strategisch durchdachte Vermögensverwaltung umso mehr an Bedeutung. Die zentrale Herausforderung besteht darin, trotz der Unsicherheiten verlässliche Erträge zu erzielen und gleichzeitig Risiken möglichst effektiv zu kontrollieren. Eine breite Diversifikation, sowohl hinsichtlich der Anlageklassen als auch geografischer Regionen und Wirtschaftssektoren, bildet hierbei das klassische Fundament. Durch eine gut durchdachte Portfoliostruktur können Vermögensverwalter die Turbulenzen am Markt besser ausgleichen, ohne gezwungen zu sein, in hektischen Marktsituationen überhastete Entscheidungen zu treffen.

### Individuelle Diversifikation sorgt für Stabilität

Insbesondere Unternehmer und vermögende Privatpersonen stehen in turbulenten Zeiten unter Druck, ihr Vermögen langfristig zu erhalten und auszubauen. Für diese Anlegergruppen ist die Sicherung langfristig planbarer und stabiler Einkommensströme, ohne dabei übermäßige Risiken eingehen zu müssen, essenziell. Ein individuell angepasstes Anlagekonzept, das defensive und ausschüttungsstarke Vermögensbestandteile wie dividendenstarke Aktien und erstklassige Anleihen kombiniert, ist in der Lage, diese Anforderungen zu erfüllen. Grundlage hierfür ist eine detaillierte Analyse der persönlichen Risikobereitschaft und finanziel-



### ZUM AUTOR

**Christian Janas** ist Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung und seit Anfang 2019 Leiter der Vermögensverwaltung bei der DJE Kapital AG. Im Rahmen dieser Funktion verantwortet er sowohl die individuelle Vermögensverwaltung als auch Solidvest, die Online-Vermögensverwaltung von DJE. Christian Janas ist seit über 30 Jahren im Bank- und Finanzbereich tätig, schwerpunktmäßig im Vermögens- und Wealth Management. Er ist gelernter Bankkaufmann und hat seinen Betriebs- sowie Marketing-Betriebswirt an der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie München erfolgreich abgeschlossen.

[www.dje.de](http://www.dje.de)

len Zielsetzungen jedes einzelnen Anlegers, dessen Vermögen professionell verwaltet werden soll. In den Erstgesprächen werden individuelle Bedürfnisse nach Sicherheit und Ertragspotenzial genau gegeneinander abgewogen, um maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln. Ändert sich der Bedarf an Rendite oder Sicherheit, kann in der weiteren Geschäftsbeziehung flexibel angepasst werden.

Durch eine bewusste Streuung des Kapitals über unterschiedliche Anlageklassen, Regionen und Branchen wird das Gesamtrisiko des Portfolios dazu auch in schwierigen Marktphasen merklich reduziert. Aktien bieten dabei die langfristigen Wachstumschancen, während Anleihen stabile und planbare Erträge generieren.

Diese ausgewogene Struktur erlaubt es Anlegern, von unterschiedlichen Marktzyklen zu profitieren, stabilen Vermögenszuwachs zu ermöglichen und zugleich das Gesamtrisiko zu senken.

Regionale Diversifikation reduziert zudem das Risiko regionaler Wirtschaftskrisen oder politischer Ereignisse erheblich, was in Zeiten globaler Unsicherheit zusätzlich wertvoll ist.

### Stabilisierende Wirkung von Ausschüttungen in Form von Dividenden und Anleihecoupons

Regelmäßige Ausschüttungen in Form von Dividenden und Anleihecoupons spielen dabei eine entscheidende Rolle. Diese Einkommensströme bieten Anlegern Stabilität und reduzieren die Anfälligkeit des Portfolios gegenüber kurzfristigen Marktschwankungen. Ausschüttungen können strategisch reinvestiert werden, wodurch eventuelle Kursverluste zumindest teilweise kompensiert werden. Ein höherer Anteil von Anleihen im Portfolio trägt zusätzlich durch die verlässlichen Coupzahlungen zur Stabilität bei. Gerade in Phasen erhöhter Volatilität erweisen sich solche regelmäßigen Einkommensquellen als beruhigendes Element für Anleger, da sie unabhängig von kurzfristigen Marktbewegungen stetig fließen und somit ein Grundgerüst an Stabilität schaffen.

Untersuchungen verdeutlichen, wie stark regelmäßige Ausschüttungen zur

Stabilisierung eines Anlageportfolios beitragen können. Beispielsweise zeigt der Vergleich zwischen dem DAX Performanceindex (mit Dividenden) und dem DAX Kursindex (ohne Dividenden) sehr eindrucksvoll, dass Portfolios mit ausschüttungsstarken Anlagen weniger volatil sind und insgesamt eine stabilere Rendite aufweisen. Dies ermöglicht Anlegern, gerade in volatilen Marktphasen entspannter zu agieren. Die konstante Verfügbarkeit von Liquidität durch Dividenden kann zudem in Krisenzeiten als Puffer dienen, um strategische Investitionen zu ermöglichen oder kurzfristige Liquiditätsbedürfnisse abzudecken. Auch das Bedürfnis eines regelmäßigen Einkommensstroms aus Kapitalanlagen kann dadurch erfüllt werden.

### Anpassungsfähige Anlageentscheidungen durch bewährte Analyseverfahren

Um dennoch flexibel auf Marktveränderungen reagieren und in der Vermögensverwaltung das Portfolio anpassen zu können, empfiehlt sich ein Ansatz, der wesentliche Maßstäbe in der Marktanalyse miteinander kombiniert. Etwa die fundamentalen, monetären und markttechnischen Aspekte eines Unternehmens oder Markts zeigen einiges über dessen Zustand auf und ermöglichen einen differenzierten und neutralen Einblick. Solche möglichst ganzheitlichen Analysever-

fahren gewährleisten es, jederzeit fundierte und ausgewogene Anlageentscheidungen zu treffen, um langfristige Vermögensziele verlässlich zu erreichen. Durch die kontinuierliche Analyse von Markttrends, Geldflüssen und Bewertungen können Risiken frühzeitig erkannt und strategisch im Portfolio gegengesteuert werden. Diese Methodik erlaubt es der Vermögensverwaltung, sich proaktiv drohender Volatilität gegenüber zu positionieren und etwa die Anleiheanteile maßgeblich zu erhöhen.

### Zentral in der Vermögensverwaltung: Individuelle Betreuung und stetiger Dialog

Die Ziele und Bedürfnisse eines Anlegers verändern sich oft im Laufe der Zeit, ebenso wie die Marktbedingungen. Daher ist eine regelmäßige Überprüfung und Anpassung der individuellen Anlagestrategie von zentraler Bedeutung. Kontinuierlicher Dialog und eine individuelle Betreuung helfen dabei, Vermögensverwaltung flexibel und passgenau zu gestalten.

Durch diesen kontinuierlichen Dialog wird nicht nur eine bessere Anpassung an die Bedürfnisse des Anlegers erreicht, sondern auch Vertrauen geschaffen und gestärkt. Besonders in Zeiten erhöhter Unsicherheit ist diese Vertrauensbasis entscheidend, um langfristig erfolgreich investieren zu können. ■

Entwicklung DAX versus Kurs-DAX in den vergangenen zehn Jahren



Quelle: Stock3

# Starke Partner finden in der Krise

**O**b strategische Krise, Ertrags- oder Liquiditätsengpässe: In jedem Tiefpunkt liegen unternehmerische Chancen. Das gilt auch für das laufende Geschäftsjahr, das geprägt ist von geopolitischen Spannungen, einem verschärften Fachkräftemangel, zunehmendem Transformationsdruck und eskalierenden Zollkonflikten.

Auf den folgenden Seiten präsentieren sich mögliche Partner aus dem Unternehmeredition *Netzwerk*, die Ihnen als Ansprechpartner in einer unternehmerischen Krise zur Seite stehen können. Den halbseitigen Steckbriefen entnehmen Sie als Inhaber, Manager oder auch Beirat/Aufsichtsrat jeweils kurze Unternehmensprofile zu allen Dienstleistern, deren etwaigem Branchenfokus, Referenzprojekten, Kontaktdaten sowie einen persönlichen Ansprechpartner. Die „Philosophie in einem Satz“ sowie die Frage nach der etwaigen Übernahme einer Organfunktion runden die Portraits ab und sollen Ihnen den Ansatz der Experten näherbringen. Für den Inhalt der Steckbriefe ist der jeweilige Partner verantwortlich; eine redaktionelle Prüfung erfolgte nicht.

Wir hoffen, Ihnen hiermit auch eine Entscheidungshilfe bei der Suche nach einem passenden Wegbegleiter an die Hand zu geben. Bei Fragen kontaktieren Sie gerne auch vorab das Unternehmeredition-Team (Markus Rieger, [rieger@going-public.de](mailto:rieger@going-public.de), Nina Sterr, [sterr@goingpublic.de](mailto:sterr@goingpublic.de), und Eva Rathgeber, [rathgeber@goingpublic.de](mailto:rathgeber@goingpublic.de)).

Experte	Seite
Alarez & Marsal	88
BayBG	89
BBL Brockdorff	89
Eight Advisory	90
Görg Rechtsanwälte	90
Heuking	91
Nord Leasing	92
Patrimonium Asset Management	92
Planer & Kollegen	93
Pluta Management	93
RKGB	94
Dr. Wieselhuber & Partner	94



Die Steckbriefe finden Sie auch unter:  
[www.unternehmeredition.de/experteninkrisensituationen](http://www.unternehmeredition.de/experteninkrisensituationen)



**Ansprechpartner:**

Johann Stohner  
 Managing Director, Head of Restructuring Germany  
 T +49 170 921 3836  
[jstohner@alvarezandmarsal.com](mailto:jstohner@alvarezandmarsal.com)

[www.alvarezandmarsal.com](http://www.alvarezandmarsal.com)

**Alvarez & Marsal Deutschland GmbH**

Führende, global operierende Unternehmen, Private Equity Funds sowie Finanzinstitute und öffentliche Einrichtungen wenden sich an Alvarez & Marsal (A&M) für kompetente Unterstützung bei der Lösung betrieblicher, finanzieller und/ oder regulatorischer Herausforderungen. Mit über 11.000 Mitarbeitern in mehr als 83 Büros weltweit unterstützt A&M bei Transaktionen, komplexen Transformationsprozessen und der Maximierung von Wertpotentialen.

Wir sind die weltweit führende Adresse für Unternehmen, die sich in einer Existenz bedrohenden Krise befinden oder signifikant hinter ihren Erwartungen zurückbleiben. Ferner unterstützen wir Gesellschaften, die grundsätzlich gesund sind, aber bei denen die Leistung einzelner Bereiche unterdurchschnittlich ist und deutlich gesteigert werden muss. Wir arbeiten Hand in Hand mit der Geschäftsführung an der Konzeption und Umsetzung ganzheitlicher Restrukturierungsprogramme, um die finanzielle und operative Leistungsfähigkeit zu stabilisieren.

**Anschrift:** Alvarez & Marsal Deutschland GmbH | Sonnenstraße 20 | 80331 München

**Telefon | E-Mail:** +49 89 71040 600 | [infode@alvarezandmarsal.com](mailto:infode@alvarezandmarsal.com)

**Gründung:** 1983

**Standorte:** München, Frankfurt, Düsseldorf und Hamburg

**Professionals:** >300

**Branchenfokus:** u.a. Automotive, Consumer Goods, Engineering, Energy, Financial Services, Healthcare, Industrials, TMT

**Unternehmensgrößen:** ab 100 Mio. EUR Umsatz

**Übernahme Organfunktion:** CRO (Chief Restructuring Officer), CTO (Chief Transformation Officer), Interim CFO, Interim CEO

**Philosophie in einem Satz:** Alvarez & Marsal - LEADERSHIP.ACTION.RESULTS.



**Ansprechpartner:**

Dr. Thomas Bucksteeg  
 Leiter Turnaround  
 T +49 89 122 280-236  
 thomas.bucksteeg@baybg.de

[www.baybg.de](http://www.baybg.de)

**BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft**

Das Turnaround-Team der BayBG hat seit 1995 branchenübergreifend rund 80 Restrukturierungen und Transformationen erfolgreich mit Eigenkapital begleitet. Wir bieten eine maßgeschneiderte Beteiligung, die auf die Bedürfnisse und Notwendigkeiten der jeweiligen Unternehmen zugeschnitten ist. Unser Beteiligungsvolumen (Minderheitsbeteiligung/Mezzanine) bewegt sich zwischen 1 Mio. EUR und 10 Mio. EUR, die wir in der Regel für sechs bis acht Jahre einbringen. Unser breites Netzwerk von Portfoliounternehmen sowie Dienstleistern und anderen Kapitalanbietern steht Ihnen offen. Unsere Fachleute helfen Ihnen, schwierige Situationen zu analysieren, und entwickeln gemeinsam mit Ihnen Lösungsmöglichkeiten. Neben Turnarounds ermöglichen die weiteren BayBG-Teams mittelständischen Unternehmen die Umsetzung von Wachstumsvorhaben oder die Regelung der Unternehmensnachfolge. Mit einem investierten Volumen von mehr als 380 Mio. EUR ist die BayBG eine der bedeutendsten mittelstandsorientierten Beteiligungsgesellschaften.

**Anschrift:** BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft | Königinstraße 23 | 80539 München

**Telefon | E-Mail:** + +49 89 122 280-236 | [Thomas.bucksteeg@baybg.de](mailto:Thomas.bucksteeg@baybg.de)

**Gründung:** 1972

**Standorte:** München, Nürnberg

**Branchenfokus:** branchenunabhängig

**Unternehmensgrößen:** 10 Mio. bis 250 Mio. EUR

**Übernahme Organfunktion:** im Einzelfall Aufsichtsrat/Beirat



**Ansprechpartner:**

Dr. Oliver Damerius (li.) | Peter Jark  
 Partner | Partner  
 T +49 30 2007577-14 | +49 173 5941762  
[oliver.damerius@bbl-law.com](mailto:oliver.damerius@bbl-law.com) |  
[peter.jark@bbl-law.com](mailto:peter.jark@bbl-law.com)

[www.bbl-law.com](http://www.bbl-law.com)

**BBL Brockdorff Rechtsanwälte mbH**

gehört seit vielen Jahren zu den bundesweit führenden Kanzleien mit klarem Fokus auf Sondersituationen – Restrukturierung, Sanierung und Insolvenz. Mit circa 200 Mitarbeitern und 50 Anwälten ist die Kanzlei deutschlandweit präsent, zudem verfügt sie über ein Büro in London. BBL steht für die Begleitung von Restrukturierungsprojekten zur Krisenvorbeugung und für die Beratung im Fall existenzbedrohender Situationen ebenso wie für die Begleitung von Insolvenzverfahren oder Insolvenzen in Eigenverwaltung. Viele der Projekte sind grenzüberschreitend, entsprechend umfassend ist auch das internationale Netzwerk der Kanzlei. Im aktuellen Ranking der WirtschaftsWoche (vom Januar 2025) befindet sich BBL unter den Top 10 der führenden Insolvenzkanzleien Deutschlands.

**Anschrift:** BBL Brockdorff Rechtsanwälte mbH | Berliner Freiheit 2 | 10785 Berlin

**Telefon | E-Mail:** +49 30 2000334-00 | [berlin@bbl-law.com](mailto:berlin@bbl-law.com)

**Gründung:** 2001

**Standorte:** deutschlandweit in allen Wirtschaftszentren und in London

**Branchenfokus:** branchenübergreifend in den Bereichen Restrukturierung, Sanierung und Insolvenzverwaltung

**Unternehmensgrößen:** Unternehmen jeder Größenordnung mit dem Fokus auf mittelständische Unternehmen

**Übernahme Organfunktion:** Übernahme Sanierungsgeschäftsführer (CRO)

**Philosophie in einem Satz:** BBL versteht sich als Spezialkanzlei mit dem Fokus auf Sondersituationen – Restrukturierung, Sanierung und Insolvenz.

# EightAdvisory



**Ansprechpartner:**

Johannes Steinel  
Partner  
+49-172-886 93 63  
Johannes.stein@8advisory.com

[www.8advisory.com](http://www.8advisory.com)

**Eight Advisory**

Eight Advisory arbeitet gemeinsam mit der Unternehmensführung, Investoren und Banken an strategischen Transaktionen, Transformationen und Restrukturierungen, deutschlandweit und international.

Eight Advisory ist ein führender und unabhängiger Anbieter der finanzwirtschaftlichen, operativen und strategischen Unternehmensberatung.

Eight Advisory ist aufgrund seines Partner-Netzwerkes weltweit präsent.

**Anschrift:** Gerbergasse 5 | CH-8001 Zürich

**Telefon | E-Mail:** +49-69-95 17 98 88 | johannes.stein@8advisory.com

**Gründung:** 2009

**Standorte:** Frankfurt - München - Hamburg - Köln - Zürich

**Professionals:** 70

**Branchenfokus:** Branchenübergreifend

**Referenzprojekte:** Auf Anfrage

**Übernahme Organfunktion:** ja

**Philosophie in einem Satz:** Unternehmerisch - verantwortungsbewusst - unabhängig.



IHRE WIRTSCHAFTSKANZLEI



**Ansprechpartner:**

Dr. Christian Becker (li.) | Dr. Bernt Paudtke  
Partner, Rechtsanwalt | Partner, Rechtsanwalt  
T +49 89 30 90 667-40 | -29  
cbecker@goerg.de | bpaudtke@goerg.de

[www.goerg.de](http://www.goerg.de)

**GÖRG**

ist eine der führenden unabhängigen Wirtschaftskanzleien Deutschlands. Mit rund 350 Persönlichkeiten aus den Bereichen Rechtsberatung, Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung an den fünf Standorten Berlin, Frankfurt am Main, Hamburg, Köln und München berät GÖRG in allen Kernbereichen des Wirtschaftsrechts. GÖRG zählt unter anderem zu den führenden Sozietäten bei der Beratung von Unternehmen in Sondersituationen. Aufgrund unserer Erfahrungen in den Bereichen Finanzierungs-, Gesellschafts- und Kapitalmarkt- sowie Arbeits- und Insolvenzrecht können wir optimale Lösungen für die Überwindung von Unternehmenskrisen entwickeln und diese umsetzen. Hierzu gehören je nach Situation unter anderem Refinanzierungen, Kapitalmaßnahmen, Anleiherestrukturierungen, Debt Equity Swaps, Schutzschirm- und Insolvenzverfahren. Unsere Größe und Ausrichtung sowie unser partnerorientierter Beratungsansatz erlauben es uns, Unternehmen in Sondersituationen sehr effizient zu begleiten.

**Anschrift:** GÖRG Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB | Prinzregentenstraße 22 | 80538 München

**Telefon | E-Mail:** +49 89 30 90 667-0 | muenchen@goerg.de

**Gründung:** 1996

**Standorte:** Berlin, Frankfurt am Main, Hamburg, Köln und München

**Professionals:** rund 350

**Branchenfokus:** über 100 Rechtsanwälte mit Erfahrung mit Sondersituationen

**Unternehmensgrößen:** ab 25 Mio. EUR Umsatz

**Übernahme Organfunktion:** ja

**Philosophie in einem Satz:** Wir unterstützen Sie vollumfänglich mit pragmatischen Lösungen – ob im Tagesgeschäft oder bei der Bewältigung von Sondersituationen.



**Ansprechpartner:**  
 Prof. Dr. Georg Streit  
 Partner  
 T +49 89 540 31-227  
 g.streit@heuking.de  
[www.heuking.de](http://www.heuking.de)

**HEUKING**

Mit über 400 Rechtsanwälten, Steuerberatern und Notaren an acht Standorten in Deutschland ist HEUKING eine der großen wirtschaftsberatenden deutschen Sozietäten. Einen Schwerpunkt hat die Kanzlei im Bereich Restrukturierung. Die Praxisgruppe besteht aus 44 Experten mit besonderen Erfahrungen und Qualifikationen im Bereich des Insolvenzrechts, der Sanierung und Restrukturierung. Das Team ist umfassend beratend und prozessführend in allen Bereichen tätig, die durch den Themenkreis Krise/Sanierung/Insolvenz in juristischer Hinsicht angesprochen sind. Die Experten der Praxisgruppe Restrukturierung beraten und vertreten Unternehmen, Gesellschafter, Investoren und Gläubiger sowie Geschäftsführer, Vorstände und Aufsichtsräte bei der Sanierung, bei Maßnahmen zur Krisenüberwindung beziehungsweise Insolvenzvermeidung (Restrukturierung der Passivseite, Sanierungstransaktionen, Debt-Equity-Swap, Treuhandmodelle etc.) beziehungsweise bei Nutzung des StaRUG und im Schutzschirm- und Insolvenz(plan)verfahren. Herr Prof. Streit ist seit 2003 Dozent für Insolvenzrecht und Sanierung an der Universität Mannheim.

**Anschrift:** HEUKING | Prinzregentenstraße 48 | 80538 München

**Telefon | E-Mail:** +49 89 540 31-227 | s.maerz@heuking.de

**Gründung:** 1971

**Standorte:** Berlin, Chemnitz, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg, Köln, München, Stuttgart

**Professionals:** 44 Rechtsanwälte mit dem Schwerpunkt Sanierung und Insolvenz

**Branchenfokus:** branchenunabhängig

**Übernahme Organfunktion:** Nein – wir verfügen über ein verlässliches Netzwerk bewährter CROs und Organpersonen; Übernahme von Funktionen gemäß StaRUG ist dagegen möglich.

Anzeige



**Forschung  
 und Praxis**  
 Hand in Hand.

Alle zwei Monate im Abo.



[www.fus-magazin.de/abo](http://www.fus-magazin.de/abo)

**NEU UND OHNE MEHRKOSTEN: Online-Nutzung!**

- Digitales Archiv: Zugriff auf alle Inhalte ab 2011 als PDF sowie ab 2022 zusätzlich als E-Magazin
- Volltext-Archiv-Suche mit GBI Genios für gezielte Recherchen (rd. 900 Artikel, zurück bis 2011)
- Selbstständige Abo-Verwaltung

14. JAHRGANG | 5/2024 | 35,20 EUR  
 WWW.FUS-MAGAZIN.DE

**FuS** ZEITSCHRIFT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN UND STRATEGIE

RECHT – MANAGEMENT – FAMILIE – STIFTUNG – VERMÖGEN

AUFSÄTZE  
 Dr. Bettina Wurster  
 Wie wir Deutschlands Wohlstand sichern

Unsere Print- & Digitalangebote im Überblick

<p><b>Bestseller!</b></p> <p>Alto Print + Digital                  Nur 199 Euro pro Jahr                  (inkl. Versand)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beste preisliche Beispiele im Jahr für Ihre Praxis</li> <li>• Mehrere Lizenzen von unbegrenzt</li> <li>• Vollständiger Zugang zu allen digitalen Inhalten zurück bis 2011 (inkl. Schutzschirmrecht)</li> <li>• Zugriff auf PDF und E-Magazin</li> <li>• Gratis oder Sonderangebot: „Gesellschaftsformulare“ im Wert von 39,20 Euro (PDF)</li> </ul> <p><b>Jetzt bestellen!</b></p>	<p>Alto Digital                  Nur 199 Euro pro Jahr                  (inkl. Versand)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehrere Lizenzen von unbegrenzt</li> <li>• Vollständiger Zugang zu allen digitalen Inhalten zurück bis 2011 (inkl. Schutzschirmrecht)</li> <li>• Zugriff auf PDF und E-Magazin</li> <li>• Gratis oder Sonderangebot: „Gesellschaftsformulare“ im Wert von 39,20 Euro (PDF)</li> </ul> <p><b>Jetzt bestellen!</b></p>	<p>Zwei-Praxisversionen                  bestellbar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwei Ausgaben kostenlos</li> <li>• 4 Lizenzen für unbegrenzt selbstbestimmte Nutzung (1000 Artikel) (PDF und E-Magazin) (inkl. Schutzschirmrecht)</li> <li>• Gratis oder Sonderangebot: „Gesellschaftsformulare“ im Wert von 39,20 Euro (PDF)</li> </ul> <p><b>Jetzt bestellen!</b></p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

GoingPublic Media  
 ANTIKORPORATION

Foto: © Song Long – stock.adobe.com

# NordLeasing

**Ansprechpartner:**

Thomas Vinnen  
Geschäftsführender Gesellschafter  
T +49 40 3344155-155  
vinnen@nordleasing.com

[www.nordleasing.com](http://www.nordleasing.com)

**Die Nord Leasing GmbH**

ist einer der führenden Anbieter alternativer, bankenunabhängiger Finanzierungslösungen. Das bundesweit tätige Unternehmen bietet Sale & Lease Back sowie Sale & Rent Back-Lösungen für Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe, die ihren finanziellen Spielraum erweitern möchten. Dies erfolgt unabhängig von bestehenden Finanzierungslinien beziehungsweise ergänzt diese. Sale & Lease Back ist nicht nur in der Unternehmensnachfolge und in Wachstumsphasen, sondern auch in Restrukturierungs- und nicht zuletzt Krisensituationen eine interessante und intelligente Finanzierungslösung. Das Finanzierungsprodukt lässt sich sehr gut in Insolvenzverfahren wie Insolvenzplänen, Asset Deals, bei Eigenverwaltung und bei Schutzschirmverfahren einbinden. Transaktionen werden ab einem Volumen von 500.000 EUR (Zeitwert der Maschinen) bis circa 20 Mio. EUR angeboten, was in der Regel mit Umsatzgrößen der Unternehmen von circa 10 Mio. EUR bis 200 Mio. EUR korrespondiert.

**Anschrift:** Nord Leasing GmbH | Neuer Wall 34 | 20354 Hamburg

**Telefon | E-Mail:** +49 40 3344155-111 | [info@nordleasing.com](mailto:info@nordleasing.com)

**Gründung:** 2010

**Standort:** Hamburg

**Branchenfokus:** Sale & Lease Back; Sale & Rent Back

**Unternehmensgrößen:** Umsatz von circa 10 Mio. bis 200 Mio. EUR

# PATRIMONIUM

Your Partner in Private Markets

**Ansprechpartner:**

Johannes von Neumann-Cosel  
Senior Director Private Debt  
T +41 58 787 00 12  
[johannes.neumann-cosel@patrimonium.ch](mailto:johannes.neumann-cosel@patrimonium.ch)

[www.patrimonium.ch](http://www.patrimonium.ch)

**Die Patrimonium Asset Management AG**

ist einer der führenden Private Debt-Anbieter im deutschsprachigen Raum und bietet Fremdkapitalösungen für etablierte mittelständische Unternehmen in der DACH-Region. Als eigentümergeführte, unabhängige Schweizer Assetmanagement-Gesellschaft bietet Patrimonium auf die Unternehmensbedürfnisse zugeschnittene, individuelle und flexible Fremdkapitalösungen an. Typische Finanzierungsanlässe sind zum Beispiel Expansionen, Akquisitionen, Refinanzierungen und Restrukturierungen.

**Anschrift:** Patrimonium Asset Management AG | Zugerstrasse 74 | CH-6340 Baar

**Telefon | E-Mail:** +41 58 787 00-00 | [privatecredit@patrimonium.ch](mailto:privatecredit@patrimonium.ch)

**Gründung:** 2006

**Standorte:** Baar, Lausanne, Zürich

**Branchenfokus:** Private Debt | Mittelstandsfinanzierung

**Unternehmensgrößen:** ab 30 Mio. EUR Umsatz

**Referenzprojekte | Beteiligungen:** Seit 2006 wurde ein Gesamtvolumen von mehr als 1,7 Mrd. EUR über Fremdkapitalinstrumente in über 200 mittelständische Unternehmen investiert. Einzelne Referenzen erhalten Sie gerne auf Anfrage.

**Philosophie in einem Satz:** individualisierte Finanzierungslösungen zwischen 10 Mio. und 50 Mio. EUR unter Berücksichtigung der jeweiligen Ertrags-, Cashflow- und Sicherheitsituation sowie unter Einbindung aller relevanten Stakeholder

**Ansprechpartner:**

Thomas Planer  
Geschäftsführender Gesellschafter  
T +49 8191 320 11-00  
t.planer@spk-berater.de

[www.planerundkollegen.de](http://www.planerundkollegen.de)

**Planer und Kollegen**

Mit über 1.000 erfolgreich sanierten Unternehmen hat die Sanierungs- und Insolvenzberatung Planer & Kollegen umfassende Expertise in der außergerichtlichen und gerichtlichen Sanierung. Als Experten für die Insolvenz in Eigenverwaltung nach § 270 InsO haben sie bundesweit mit Inkrafttreten des ESUG über 400 Eigenverwaltungsverfahren erfolgreich begleitet. Dieses Know-how macht sie auch zu Sanierungsexperten im StaRUG als gesetzliches Sanierungswerkzeug außerhalb eines Insolvenzverfahrens. Das Team aus Betriebswirtschaftlern, Bankkaufleuten und Juristen begleitet inhabergeführte Unternehmen bei der strategischen und leistungswirtschaftlichen Restrukturierung und mit dem notwendigen Insolvenz Know-how. Das Ziel ist immer die Unternehmensfortführung. Planer & Kollegen sind Mitglied in der NIVD Neue Insolvenzverwaltervereinigung Deutschland e.V., im BDU Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. sowie der BRSI Bundesvereinigung Restrukturierung, Sanierung und Interim Management e.V.

**Anschrift:** Planer und Kollegen GmbH | Danziger Platz 8 | 86899 Landsberg am Lech

**Telefon | E-Mail:** +49 8191 320 11-00 | [info-landsberg@spk-berater.de](mailto:info-landsberg@spk-berater.de)

**Gründung:** 1988

**Standorte:** Landsberg am Lech, Hallbergmoos/Flughafen München und in Drensteinfurt (Münsterland)

**Professionals:** 13

**Branchenfokus:** alle Branchen

**Referenzprojekte:** Soetebeer Metallbau GmbH, Adendorf, Otto Dilg GmbH Feinmechanik, Autohaus Schmidt GmbH, Weibrecht Lasertechnik GmbH, Kunststoffverarbeitung Reich GmbH

**Philosophie in einem Satz:** Wir helfen Firmeninhabern dabei, sich selbst aus der Krise zu befreien, damit sie wieder ruhig schlafen können.

**Ansprechpartner:**

Dr. Maximilian Pluta  
Geschäftsführer  
T +49 89 24413337-0  
[management@pluta.net](mailto:management@pluta.net)

[www.pluta.net](http://www.pluta.net)

**Die PLUTA Management GmbH**

hilft Unternehmen in Sondersituationen und berät bei Unternehmenstransaktionen (M&A), insbesondere auch bei der Durchführung strukturierter M&A-Verkaufsprozesse. Zum Leistungsspektrum im Bereich der Sanierung und Restrukturierung gehören integrierte Unternehmensplanungen, Distressed Due Diligences, Sanierungskonzepte nach IDW S6, Controlling und Umsetzungsbegleitung sowie Interimsmanagement. PLUTA stellt das Team gezielt aus Spezialisten mit nachgewiesener Umsetzungskompetenz zusammen. Je nach Aufgabenstellung besteht es aus Betriebswirten, Rechtsanwälten, Steuerberatern oder Wirtschaftsprüfern. Seit der Gründung 1982 ist PLUTA stetig gewachsen und beschäftigt heute rund 500 Mitarbeiter. Seit 2017 ist die Gruppe mit der PLUTA Management GmbH in der Restrukturierungs- und M&A-Beratung tätig. PLUTA gehört zur Spitzengruppe der Restrukturierungsgesellschaften, was Rankings und Auszeichnungen belegen.

**Anschrift:** PLUTA Management GmbH | Barthstraße 16 | 80339 München

**Telefon | E-Mail:** +49 89 24413337-0 | [management@pluta.net](mailto:management@pluta.net)

**Gründung:** 2017

**Standorte:** München/bundesweit

**Branchenfokus:** Sanierung und Restrukturierung, Beratung bei Unternehmenstransaktionen (M&A), Interimsmanagement (CRO)

**Unternehmensgrößen:** Fokus auf mittelständische Unternehmen und große Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern

**Referenzprojekte:** Töpfer, Burnus Gruppe, Klingel Gruppe, scanplus, ABL, SMS Maschinenbau, Trender Jeansmode, Staud und Leuwico

**Übernahme Organfunktion:** Übernahme von Interimsmanagement, Chief Restructuring Officer (CRO) in Sanierungssituationen und in der Eigenverwaltung/Schutzschirmverfahren

**Philosophie in einem Satz:** Wir helfen Unternehmen.

# RKGB

REINHART  
KOBBER  
GROBKINSKY  
BRAUN

WWW.RKGB.LEGAL



**Ansprechpartner:**

Dr. Sebastian Braun  
Partner  
T +49 151 55061111  
braun@rkgb.legal

[www.rkgb.legal](http://www.rkgb.legal)

**PartmbB**

In unserer Insolvenzrechtspraxis haben wir uns auf die Durchführung von Eigenverwaltung- und Schutzschirmverfahren fokussiert. Wir beraten Unternehmen in der Krise, bei der Vorbereitung entsprechender Anträge, übernehmen die Geschäftsführung (falls gewünscht) und gewährleisten einen schnellen und rechtlich einwandfreien Sanierungsprozess. Dabei behalten wir stets die Sicherung des Vermögens des Unternehmers im Auge. Unsere Anwälte haben über 20 Jahre Erfahrung aus mehreren 100 Insolvenzverfahren als Insolvenzverwalter und zahlreichen Schutzschirm- und Eigenverwaltungsverfahren jeder Größenordnung bundesweit.

**Anschrift:** Rathausgasse 3 | 97877 Wertheim

**Telefon | E-Mail:** +49 9342 92550 | braun@rkgb.legal

**Gründung:** 1984

**Professionals:** 20

**Branchenfokus:** branchenunabhängig

**Unternehmensgrößen:** 10–3.000 Mitarbeiter

**Referenzprojekte:** Devolo AG, Dradura Holding GmbH & Co. KG, Loewe GmbH, ELS GmbH, Umwelt Direkt Investment Gruppe, Deutsche Lichtmiete AG, Eisenwerk Erla GmbH, Sachsenguss GmbH, Frankenguss GmbH & Co. KG und zahlreiche weitere

**Übernahme Organfunktion:** Ja und diverse Generalbevollmächtigungen



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung



**Ansprechpartner:**

Gustl F. Thum  
Managing Partner, Experte für Familienunternehmen  
T +49 89 28 623-265  
thum@wieselhuber.de

[www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)

**Dr. Wieselhuber & Partner (W&P)**

ist eine unabhängige, branchenübergreifende Top-Management-Beratung für Familienunternehmen sowie für Sparten und Tochtergesellschaften von Konzernen. Sie ist spezialisiert auf die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie, Business Performance, Digitale Transformation sowie Restructuring & Finance. Mit Stammhaus in München bietet Dr. Wieselhuber & Partner seinen Kunden umfassendes Branchen- und Methoden-Know-how mit dem Anspruch, die Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und den Unternehmenswert seiner Auftraggeber nachhaltig sowie dauerhaft zu steigern.

**Anschrift:** Dr. Wieselhuber & Partner GmbH | Nymphenburger Str. 21 | 80335 München

**Telefon | E-Mail:** +49 89 28 623-0 | info@wieselhuber.de

**Gründung:** 1986

**Standorte:** München (Stammhaus), Hamburg, Düsseldorf, Stuttgart, Berlin

**Professionals:** 100

**Branchenfokus:** Industriegüter & Automotive, Bauzulieferindustrie, Kunststoffe & Chemie, Konsumgüter, Handel & Dienstleistungen, Pharma & LifeSciences

**Unternehmensgrößen:** Familienunternehmen des gehobenen Mittelstands

**Philosophie in einem Satz:**

Unsere Leitmaxime lautet: „Perspektiven eröffnen – Zukunft gestalten“

# Wachstums- chancen nutzen

Für Unternehmerinnen und Unternehmer, die Geschäftsführung und Eigentümerfamilien



Für mich war es ein besonderes Erlebnis. Es herrscht eine ganz herzliche Atmosphäre, es sind vielfältige Branchen vor Ort und zwischen den Vorträgen gibt es sehr viel Zeit für den persönlichen Austausch.



**Prof. Dr. Timm Homann,**  
CEO Ernsting's family GmbH & Co. KG



## Wissen teilen. Potenzial erkennen. Marken führen.

Wir freuen uns, Sie auf dem 22. Internationalen Marken-Kolloquium vom 10. bis 12. September 2025 im Kloster Seon im Chiemgau zu begrüßen.

Anmeldung unter  
[www.mandat.de/imk/anmeldung](http://www.mandat.de/imk/anmeldung)



Internationales  
Marken-Kolloquium®



Rückblick  
IMK 2024

[www.internationales-marken-kolloquium.de](http://www.internationales-marken-kolloquium.de)

#IMK2025



# Events@ Mittelstand

Private Equity trifft Corporate M&A | Ludwig-Erhard-Gipfel | 19. PE-Konferenz NRW | 18. Deutscher Innovationsgipfel | Handelsblatt Jahrestagung Restrukturierung | Roundtable Restrukturierung | Private Equity trifft Kapitalmarkt | 4. Summer Lounge Mitarbeiterbeteiligung | Being Public Conference



### Ludwig-Erhard-Gipfel

Am 8. Mai stand der **Ludwig-Erhard-Gipfel** im Zeichen des Future & Finance Day. Rund 1.000 Entscheider aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Medien trafen sich vom 7. bis 9. Mai auf Gut Kaltenbrunn am Tegernsee, um zentrale Zukunftsfragen zu diskutieren. Unter dem Motto „Deutschland nach der Wahl: Kommt nun das neue Wirtschaftswunder?“ rückte der zweite Konferenztag Finanzmärkte, Digitalisierung, Innovation und geopolitische Entwicklungen in den Fokus. Hochkarätige Panels beleuchteten die Auswirkungen globaler Spannungen auf die Finanzwelt, den digitalen Wandel und die transatlantische Kooperation. Im Bild v.li. Thorsten Giersch, Markt und Mittelstand, Eva Rathgeber, Unternehmeredition.



### 19. Private Equity-Konferenz NRW

Impulse, Innovation und intensives Netzwerken: Die **19. Private Equity-Konferenz NRW** bot am 15. Mai in den beeindruckenden Rheinterrassen Düsseldorf erneut eine Plattform für zukunftsweisende Impulse rund um Private Equity, Venture Capital und innovative Finanzierungslösungen. Ob im VC-Marktplatz, beim Speeddating oder in den Panels – Gründer, Investoren und Marktakteure kamen in den Dialog. Besonders im Fokus der von der NRW.Bank ausgerichteten Konferenz: skalierbare Start-ups, neue Finanzierungswege wie Venture Debt und Revenue-based Financing sowie die geopolitische Lage Europas.



### Private Equity trifft Corporate M&A

Am 28. April hieß es wieder: Speeddating auf höchstem Niveau! In den Räumlichkeiten der Luther Rechtsanwalts-gesellschaft mbH in Frankfurt kamen sieben Top-Vertreter aus der **Private-Equity-Szene** und **sieben Corporate-M&A-Profis** zusammen, um sich in kurzen, knackigen Gesprächsslots auszutauschen. Mit Unterstützung von DealCircle, Luther, dem BM&A gem. e.V. und dem BVK Bundesverband Beteiligungskapital wurden in entspannter, aber fokussierter Atmosphäre Kontakte geknüpft, spannende Transaktionsideen diskutiert und erste Brücken gebaut.



### 18. Deutscher Innovationsgipfel

Beim **18. Deutschen Innovationsgipfel** trafen sich am 14. Mai in München über 150 Vordenker aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Start-ups, um über technologische Souveränität, strategischen Wandel und zukunftsfähige Strukturen zu diskutieren. Ob Raumfahrt als Wirtschaftsmotor, KI in der Industrie oder Leadership mit Mensch im Fokus – der Gipfel zeigte klar: Innovationen müssen nicht nur gedacht, sondern gelebt werden, wenn Deutschland im globalen Wettlauf um Zukunftstechnologien mithalten will. Im Bild von links: Eva Rathgeber und Christine Lange, Innovation Network.

nen müssen nicht nur gedacht, sondern gelebt werden, wenn Deutschland im globalen Wettlauf um Zukunftstechnologien mithalten will. Im Bild von links: Eva Rathgeber und Christine Lange, Innovation Network.



### Handelsblatt Jahrestagung Restrukturierung 2025

Die deutsche Wirtschaft steht am Wendepunkt – und Frankfurt wurde zum Brennpunkt der Veränderung. Auf der **Handelsblatt Jahrestagung Restrukturierung 2025** versammelten sich vom 14. bis 16. Mai über 400 Experten auf dem Podium, um zu diskutieren, wie Transformation gelingt. Themen wie Kapitalzugang, Fachkräftestrategien und moderne Rechtsrahmen standen dabei ebenso im Fokus wie die Notwendigkeit, Veränderung aktiv zu gestalten. Im Bild von links: Andreas Warner, EY-Parthenon, Volker Groß, Alvarez & Marsal.



### Erste Being Public Conference

Volle Bühne für den Kapitalmarkt! Ideen, Austausch, echte Aha-Momente – die erste **Being Public Conference** am 3. Juni ermöglichte spannende und großartige Begegnungen. Unter dem Motto „Börsennotiz schafft Werte“ warfen wir in der IHK Frankfurt am Main gemeinsam mit über 100 Gästen einen intensiven Blick auf die Chancen, Herausforderungen und Perspektiven rund um den Kapitalmarkt. Als Speaker, Panelisten und Partner mit dabei waren unter anderem SAP, Rational, Deutsche Rohstoff, Alzchem, Pfisterer, Baader Bank, BankM, Mutares, Apus Capital, Deutsche Börse, EQS Group, EY, WTS Deutschland, Kirchhoff, Better Orange und Gesco.

gen. Unter dem Motto „Börsennotiz schafft Werte“ warfen wir in der IHK Frankfurt am Main gemeinsam mit über 100 Gästen einen intensiven Blick auf die Chancen, Herausforderungen und Perspektiven rund um den Kapitalmarkt. Als Speaker, Panelisten und Partner mit dabei waren unter anderem SAP, Rational, Deutsche Rohstoff, Alzchem, Pfisterer, Baader Bank, BankM, Mutares, Apus Capital, Deutsche Börse, EQS Group, EY, WTS Deutschland, Kirchhoff, Better Orange und Gesco.



### Roundtable Restrukturierung 2025

Wie gelingt Sanierung heute? Diese Frage stand im Zentrum des **Unternehmeredition Roundtable Restrukturierung** am 5. Juni bei Alvarez & Marsal in München. Branchenexperten aus Restrukturierung, Recht und Finanzierung diskutierten aktuelle Trends – von Liquiditätssteuerung und Eigenverwaltung bis zu Distressed Investments und Private Debt. Im Fokus: die Rolle des CRO im Wandel, neue Finanzierungsformen wie Sale-&-Lease-Back sowie Herausforderungen in Gesundheitswesen, Verteidigung und Immobilien.



**Private Equity trifft Kapitalmarkt**

Am 27. Mai war es wieder so weit: „Private Equity trifft Kapitalmarkt“! Wir blicken auf ein hochkarätig besetztes, intensives Event bei Gowling WLG im Frankfurter Main Tower zurück. Mit elf Teilnehmern von der Kapitalmarktseite und zehn Vertretern aus dem Private-Equity-Bereich bot sich jede Menge Raum für Austausch, und die Gespräche zeigten erneut, wie wichtig der Dialog zwischen Private-Equity-Gesellschaften und Kapitalmarktexperten ist. Unterstützt wurde die Veranstaltung vom BVK Bundesverband Beteiligungskapital und von der Deutschen Börse.



**4. Summer Lounge Mitarbeiterbeteiligung**

Wie sieht Mitarbeiterbeteiligung 2025 aus? Antworten gab es am Abend des 2. Juni bei der 4. Summer Lounge Mitarbeiterbeteiligung in den Räumen von Heuking in Frankfurt – mit starken Impulsen

von Rolls Royce, J.P. Morgan Workplace Solutions, Heuking, KPMG, EY, Unequity, Finidy, dem Deutschen Aktieninstitut, HCM International und dem Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung. Ob Nachfolge, Nachhaltigkeit, steuerliche Optimierung oder Kapitalmarktperspektiven – im Zentrum stand das gesamte Spektrum moderner Teilhabeformen, flankiert vom gleichnamigen Spezial „Mitarbeiterbeteiligung“, das inzwischen in den 11. Jahrgang geht.

# Eventkalender

Veranstalter  
GoingPublic Media AG

**GoingPublicMedia**  
AKTIENGESELLSCHAFT

Unternehmeredition  
als Medienpartner



Datum/Ort	Veranstalter	Event	
24.06.2025 Berlin	Bundesverband Beteiligungskapital www.bvkap.de	<b>26. Deutscher Eigenkapitaltag</b>	
25.06.2025 Berlin	GoingPublic Media AG goingpublic.events	<b>Private Equity trifft M&amp;A</b>	
26.06.2025 München	P+P Training www.pptraining.de/de/mupet	<b>MUPET (Munich Private Equity Training)</b>	
03.07.2025 München	Oakstreet GmbH www.bereit-nachfolge-akademie.de	<b>BEREIT! Nachfolge Akademie</b>	
03.07.2025 Hamburg	Strukur Management Partner www.struktur-management-partner.com	<b>24. TurnaroundForum 2025 (Gast &amp; Speaker: René Borbonus)</b>	
01.09.2025 Frankfurt/Main	GoingPublic Media AG www.goingpublic.de	<b>M&amp;A Insurance Summer Forum</b>	
10.09.-12.09.2025 Seon im Chiemgau	Mandat Managementberatung GmbH www.mandat.de/de	<b>22. Internationales Marken-Kolloquium</b>	
23.09.2025 München	MuSaC Munich Services & Consulting GmbH www.pemacom.com	<b>pemacom – Private Equity and M&amp;A Community</b>	
25.09.2025 Frankfurt/Main	Strukur Management Partner www.struktur-management-partner.com	<b>24. TurnaroundForum 2025 (Gast &amp; Speaker: Janna Ensthaler)</b>	
07.10.2025 Frankfurt/Main	GoingPublic Media AG www.goingpublic.de	<b>Private Equity trifft M&amp;A</b>	
23./24.10.2025 Leipzig	GoingPublic Media AG www.goingpublic.de	<b>Finance Day – Wachstumskapital für die Life Sciences</b>	
29.10.2025 München	GoingPublic Media AG www.goingpublic.de	<b>Private Equity trifft Corporate M&amp;A</b>	
10.11.2025 München	GoingPublic Media AG www.goingpublic.de	<b>Private Equity trifft Law</b>	

## Michele Molon übernimmt die Leitung von Schwan-Stabilo

Generationenwechsel beim international erfolgreichen Familienunternehmen SchwansStabilo: Sebastian Schwanhäußer (61), bislang Group CEO und Vertreter der fünften Generation, übergibt zum Ende des laufenden Geschäftsjahres seine operative Verantwortung. Vom 1. Juli 2025 an übernimmt er den Vorsitz des Firmenbeirats. Die Geschäftsführung liegt bis zum 1. Oktober in den Händen von CFO Anke Buttler – dann wird **Michele Molon** (48) neuer Group CEO. Molon ist italienischer Staatsbürger und verfügt über

mehr als 25 Jahre internationale Führungserfahrung in Familienunternehmen und börsennotierten Konzernen, davon zwölf Jahre bei Swarovski. Als CCO leitete er die weltweite kommerzielle E-Commerce-Plattform in über 150 Märkten. Er war zudem Mitglied in diversen Aufsichtsgremien von Tochtergesellschaften und Joint Ventures der Gruppe. Vor seiner Zeit bei Swarovski hatte Molon verschiedene Führungspositionen bei Montblanc (Richemont Gruppe) inne.

[www.schwan-stabilo.com](http://www.schwan-stabilo.com)



Foto: © Schwan-Stabilo

**Michele Molon**

## Jurate Keblyte wird CFO im Familienunternehmen Mann+Hummel

Zum 1. Juli 2025 erweitert die Mann+Hummel-Gruppe ihr Management Board von bislang zwei auf künftig drei Mitglieder. Das bisherige Führungsteam, bestehend aus CEO Kurk Wilks sowie CFO Emese Weissenbacher, wird durch die neu geschaffene Position des Chief Operating Officer ergänzt. Im Zuge der Neuorganisation übernimmt Emese Weissenbacher, bislang Executive Vice President und Chief Financial Officer, die Position der Executive Vice President und Chief Operating Officer. Künftig verantwortet sie die globale Supply Chain. Zur Nachfolgerin von Emese

Weissenbacher als CFO wurde **Jurate Keblyte** berufen. Sie bringt mehr als 25 Jahre internationale Führungserfahrung mit – insbesondere in der finanziellen und digitalen Transformation. Führungsstationen bei der Grammer AG, Kuka Robotics und Gieseck+Devrient belegen ihre Transformationskompetenz. Als CFO wird sie die Bereiche Finance, IT sowie Global Business & Technical Solutions leiten und die Entwicklung des Unternehmens in eine zukunftsorientierte Finanz- und Steuerungsstruktur fortführen.

[www.mann-hummel.com](http://www.mann-hummel.com)



Foto: © Mann+Hummel

**Jurate Keblyte**

## NextGen Julia Stadler wird Co-CEO bei Stadler Anlagenbau

Die Stadler Anlagenbau GmbH, ein Spezialist für schlüsselfertige Recycling- und Sortieranlagen, wird seit dem 1. Juni 2025 durch ein dreiköpfiges Führungsteam geleitet. **Julia Stadler**, Mitglied der achten Familiengeneration, leitet die Geschäfte fortan als Co-Geschäftsführerin neben ihrem Vater Willi und Claus Maier als kaufmännischer Geschäftsführer. Mit ihrer Rolle als Chief Digital Officer hat Julia Stadler seit 2023 die digitale Transformation des Unternehmens maßgeblich mitgestaltet: Sie trieb Projekte in

Automatisierung, integrierten Datensystemen und künstlicher Intelligenz voran. Zudem bringt sie internationale Beratungserfahrung mit – Qualitäten, die sie laut Geschäftsführung ideal für ihre neue Position rüsten. Stadler, gegründet 1791 als Dorfschmiede in Altshausen und heute weltweit führend im Bereich Recyclingtechnik, ist seit der Übernahme von Willi Stadler im Jahr 1993 – damals mit 26 Mitarbeitern – kontinuierlich auf rund 600 Beschäftigte gewachsen.

[www.w-stadler.de](http://www.w-stadler.de)



Foto: © Stadler Anlagenbau

**Julia Stadler**

## Bechtle erweitert Vorstand um Christian Jehle

Der Aufsichtsrat der Bechtle AG hat **Christian Jehle** als Chief Financial Officer (CFO) in den Vorstand berufen. Der 49-Jährige wechselt von Computacenter zu Deutschlands größtem IT-Systemhaus. Er startet am 1. Januar 2026 und übernimmt im ersten Schritt Ressorts, die bisher bei CEO Dr. Thomas Olemotz lagen. Mit Jehle erweitert das europaweit tätige IT-Unternehmen seinen Vorstand erstmals auf fünf Personen. Jehle war zuletzt CFO bei Computacenter in Großbritannien. Zuvor war er in vergleichbaren Funk-

tionen ebenfalls in Großbritannien beim Informationsdienstleister Experian und dem Softwareunternehmen Finastra tätig. Der studierte Wirtschaftswissenschaftler arbeitete davor elf Jahre in unterschiedlichen finanzorientierten Führungsrollen bei SAP in Deutschland, Japan und Großbritannien. Erste berufliche Stationen waren unter anderem der IT-Hersteller Fujitsu Siemens und die Unternehmensberatung Accenture.

[www.bechtle.com](http://www.bechtle.com)



Foto: © Bechtle AG

**Christian Jehle**

Plattform  
**Life Sciences**

Technologie – Finanzierung – Investment



# Finance Day

Wachstumskapital für die Life Sciences!

23. Oktober 2025, BIO CITY LEIPZIG

**SAVE THE DATE!**

**Info und Anmeldung:**

<https://goingpublic.events/finance-day-2025-leipzig>



In Kooperation mit



## Mut zur Zuversicht

Die gegenwärtige Gemengelage aus geopolitischen Konflikten, Energieunsicherheit, Fachkräftemangel und wirtschaftlichem Strukturwandel stellt insbesondere den Mittelstand vor große Herausforderungen. In dieser Situation gewinnen Fragen nach innerer Stabilität, Führungshaltung und Veränderungsfähigkeit an Bedeutung. Das Buch „Mut zur Zuversicht“ von Vera Starker und Dr. Katharina Roos adressiert diese Themen aus psychologischer und praxisbezogener Perspektive – und liefert Impulse, wie unternehmerisches Handeln auch in Krisenzeiten zukunftsgerichtet gestaltet werden kann.

Die Autorinnen verknüpfen wissenschaftlich fundierte Konzepte wie Resilienz, Selbstwirksamkeit und systemisches Denken mit konkreten Anwendungsbeispielen. Sie machen deutlich: Zuversicht ist kein passiver Optimismus, sondern eine strategische Ressource – erlernbar, entwickelbar und im unternehmerischen Kontext entscheidend für den langfristigen Erfolg.

Im Mittelpunkt steht die Frage, wie sich trotz unsicherer Rahmenbedingungen Handlungsfähigkeit bewahren und die Entscheidungsqualität erhöhen lässt. Der einleitende Beitrag von Zukunftsforscher Matthias Horx bietet hierzu einen gesellschaftlichen Bezugsrahmen. Das Buch zeigt praxisnah, wie Führungskräfte ihre „innere Krisenkompetenz“ stärken, Orientierung geben und in ihren Organisationen eine lösungsorientierte Haltung fördern können. Für Inhaber, Geschäftsführer und Führungskräfte im Mittelstand bietet „Mut zur Zuversicht“ keine betriebswirtschaftlichen Werkzeuge im engeren Sinne, wohl aber eine strukturierte Herangehensweise zur Selbstreflexion, Führungsstabilität und bewussten Gestaltung unter Unsicherheit – Aspekte, die in Restrukturierungs-, Wachstums- oder Übergangsphasen an Relevanz gewinnen. Ein empfehlenswerter Beitrag zur Frage, wie persönliche Haltung und unternehmerische Verantwortung in Krisenzeiten zusammengedacht werden können. ■



Foto: © Paulista – stock.adobe.com



**„Mut zur Zuversicht: Wie uns in Zeiten globaler Krisen eine aktive Zukunftsgestaltung gelingt“**

von Vera Starker und Dr. Katharina Roos; Remote Verlag, Fort Lauderdale, Florida, USA, 2025; 222 Seiten; 19,99 EUR

## Mittelstand-Gewinner

Was unterscheidet wachstumsstarke Unternehmen von weniger erfolgreichen? Welche Strategien führen wirklich zum Erfolg – und wie lassen sich diese direkt umsetzen? In einer Zeit, in der sich mittelständische Unternehmen mit nahezu permanent steigendem Wettbewerbsdruck, sich drastisch wandelnden Märkten und immer komplexer werdender Kundenansprache konfrontiert sehen, liefern Linda und Fabian Vollberg mit ihrem neuen Buch „Mittelstand-Gewinner. Strategie, Marke und Vertrieb für zukunftsfähige Unternehmen“ einen praxisnahen Leitfaden für erfolgreiches unternehmerisches Handeln. Das Buch rückt mit großer Zuversicht Wachstumschancen in den Fokus und bietet, basierend auf Best Practices aus der täglichen Arbeit, erprobte Methoden und Beispiele, um strategische Klarheit zu schaffen, Marken gezielt zu positionieren und den Ver-

trieb messbar zu optimieren. „Es geht uns nicht um die eine große Wachstumsstory oder um die eine Methode, die man unbedingt anwenden muss. Es geht uns um die Verbindung von Strategie und Umsetzung und um möglichst unmittelbar und ganz pragmatisch im Unternehmensalltag einzusetzende Erfolgsmuster“, so die Autoren, die seit vielen Jahren bei der Mandat Managementberatung mittelständische Unternehmen in der DACH-Region bei profitablen Wachstum unterstützen. Mit praxistauglichen Vorgehensweisen, branchenübergreifend zusammengetragenen Erfolgsmustern und verschiedenen Interviews zeigt das Autorenteam auf, wo konkrete Ansatzpunkte und pragmatische Stellhebel liegen, um ohne unnötige Umwege nachhaltiges profitables Wachstum zu realisieren, und wie sich typische Fallstricke vermeiden lassen. ■



**„Mittelstand-Gewinner. Strategie, Marke und Vertrieb für zukunftsfähige Unternehmen“**

von Linda und Fabian Vollberg; Mentoren-Media-Verlag, Ingelheim am Rhein, 2025; 240 Seiten; 20 EUR

Unternehmensverzeichnis

	Seite
Achat Hotels Deutschland GmbH.....	8
AP Sensing GmbH.....	76
Audi AG.....	50
Banf Werbung GmbH.....	82
BBL Baudienstleistung GmbH.....	82
Bechtle AG.....	98
Bohai Trimet Automotive Holding GmbH.....	10
Boryszew Kunststofftechnik Deutschland GmbH.....	10
Butlers GmbH & Co. KG.....	7
Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG.....	50
Duschkraft GmbH.....	81
E. Breuninger GmbH & Co. ....	7
Esprit GmbH.....	7
FTI Touristik GmbH.....	8
Gerry Weber International AG.....	7
GIG Technology & Real Estate GmbH.....	74
Gries Deco Company GmbH.....	7
Gross GmbH.....	70
Homann Holzwerkstoffe GmbH.....	30
Hussel GmbH.....	8
J.J. Darboven GmbH & Co. KG.....	8
Kodi Diskontläden GmbH.....	7
Kodra GmbH & Co. KG.....	80
Leimer KG.....	22
Leoni AG.....	11, 66
Lilium GmbH.....	8
Maas+Roos Signage GmbH.....	81
Mann+Hummel GmbH.....	98
Mynaric AG.....	12
OTB GmbH.....	70
Pfeiffersche Stiftungen GmbH.....	8
Pfisterer Holding AG.....	21
rehability GmbH.....	70
Sanus AG.....	8
Schwan-Stabilo Group.....	98
Stadler Anlagenbau GmbH.....	98
SV Werder Bremen GmbH & Co KG aA.....	30
The Body Shop Deutschland GmbH.....	7
Tom Tailor GmbH.....	7
Varta AG.....	11, 66
voxeljet AG.....	12
We-Flytour GmbH.....	8

# Unternehmer

Edition

**Impressum** Unternehmeredition 2/2025, 23. Jahrgang

**Verlag:** GoingPublic Media AG  
 Hofmannstraße 7a, 81379 München  
 Tel.: 089-2000 339-0  
 E-Mail: info@goingpublic.de  
 Internet: www.goingpublic.ag, www.unternehmeredition.de

**Gesamtleitung:** Markus Rieger

**Redaktion:** Eva Rathgeber (Chefredakteurin)

**Bildredaktion:** Samira Nasah, Eva Rathgeber

**Bilder:** stock.adobe.com

**Titelbild:** © Vladyslav - stock.adobe.com

**Mitarbeit an dieser Ausgabe:** Dr. Jörg Alting, Sebastian Batton, Dr. Carl-Peter de Bakker, Dr. Robert Brahmstaedt, Alexander Görbing, Alexander Griesmeier, Jan Hendrik Groß, Torsten Holler, Christian Janas, Stefan Maassen, Dr. Steffen Pauls, Dr. Maximilian Pluta, Janina Poppe, Wanja Postel, Axel Rose, Johannes Steinel, Prof. Dr. Georg Streit, Johanna Antonie Tjaden-Schulte, Thomas Vinnen, Thomas Weber, Dr. Marius Weinberger

**Interviewpartner:** Christian Becker, Dr. Sebastian Braun, Vincenz von Braun, Dr. Simon Brösamle, Justus von Buchwaldt, Oliver Drews, Dr. Marc Feiler, Sebastian Gemählich, Stefan Goletzke, Constantin Graf Salm-Hoogstraeten, Annelie Gross, Martin Gross, Volker Groß, Dr. Björn Grotebrune, Alexander von der Grün, Dr. Dietmar Haffa, Dr. Lisa Hannusch, Tors-ten Hannusch, Dr. Matthias Hofmann, Inga Homoth, Prof. Dr. Alexander Koeberle-Schmid, Karlheinz Leimer, Andreas Löffler, Michael Meis, Georgiy Michailov, Johannes von Neu-mann-Cosel, Marc Niclas, Dr. Christoph Niering, Martin Pflutschinger, Thomas Planer, Dr. Maximilian Pluta, Clemens Pohl, Christian Scharlach, Markus Schmid, Dr. Gerd Sievers, Thomas Vinnen, Dr. Rainer Wienke, Oliver Zeidler, Jörg Zeiske

**Lektorat:** Benjamin Eder

**Grafik:** Samira Nasah

**Partnerbetreuung, Anzeigen/Kooperationen:** Nina Sterr  
**Tel.:** 089-2000 339-30, **E-Mail:** sterr@unternehmeredition.de  
 Gültig ist die Preisliste Nr. 2 vom 1. Januar 2013.

**Erscheinungstermine 2025:** 1/25 Unternehmensnachfolge (21.3.) • Spezial „Investoren im Mittelstand“ (16.5./Update: 21.11.) • 2/25 Unternehmensfinanzierung (20.6.) • 3/25 Unter-nehmensverkauf (19.9.) • 4/2025 Unternehmervermögen (12.12.)

**Preise:** Einzelpreis 9,80 EUR

**Abonnementverwaltung:** abo@unternehmeredition.de

**Tel.:** 089-2000 339-0

**Druck:** Holzmann Druck GmbH & Co KG, Bad Wörishofen

**Haftung und Hinweise:** Artikel, Empfehlungen und Tabellen liegen Quellen zugrunde, welche die Redaktion für verlässlich hält. Eine Garantie für die Richtigkeit der Angaben kann allerdings nicht übernommen werden. Bei unaufgefordert eingesandten Beiträgen behält sich die Redaktion Kürzungen oder Nichtabdruck vor.

**Nachdruck:** © 2025 GoingPublic Media AG, München. Alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Ohne schriftliche Genehmigung der Going-Public Media AG ist es nicht gestattet, diese Zeitschrift oder Teile daraus auf fotomecha-nischem Wege (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen. Unter dieses Verbot fallen auch die Aufnahme in elektronische Datenbanken, Internet und die Vervielfältigung auf externen Datenträgern.

**Datenschutz:** Der Schutz Ihrer Daten ist uns wichtig. Es gilt die Datenschut-zerklärung der GoingPublic Media AG, ebenfalls abrufbar auf unserer Website [www.unternehmeredition.de/datenschutz](http://www.unternehmeredition.de/datenschutz).



Das komplette Heft ist als E-Magazin online zu lesen: [www.unternehmeredition.de](http://www.unternehmeredition.de)



Kontaktieren Sie uns auf LinkedIn: [www.linkedin.com/company/unternehmeredition.de](http://www.linkedin.com/company/unternehmeredition.de)

# „Man muss sich selbst regelmäßig auf die Probe stellen“

## Interview mit Oliver Zeidler, Ruderer, Weltmeister und Olympionike

Oliver Zeidler zählt zu den besten Ruderern der Welt – Olympiasieger, Weltmeister, Ausnahmesportler. Im Interview spricht der ehemalige Schwimmer über seinen Wechsel zum Rudersport, mentale Stärke auf und neben dem Wasser und die Frage, warum Perfektion im Spitzensport manchmal im Weg stehen kann. INTERVIEW **EVA RATHGEBER**

### 1 Sie kamen vergleichsweise spät zum Rudersport – was hat Sie in so kurzer Zeit so erfolgreich gemacht?

Im Schwimmsport bin ich an die Grenzen meiner Entwicklungsmöglichkeiten gekommen, obwohl ich immer hart trainiert habe. Als ich zum Rudern gewechselt bin, konnte ich von Einheit zu Einheit Verbesserungen sehen, ich bin immer schneller geworden, und das gab mir die Motivation und Hoffnung, es bis nach Olympia zu schaffen. Ich habe jede Sekunde meiner Freizeit damit verbracht, mich im Rudersport zu verbessern. Dabei habe ich stets meine Gegner analysiert, Taktiken angepasst und versucht, so agil wie möglich bei der Adaption zu sein. Die von mir geschaffenen, schlanken Strukturen und der unbedingte Wille, sich stetig zu verbessern, haben mich da hingebacht, wo ich heute stehe.

### 2 Was würden Sie Unternehmern raten, wenn es darum geht, in kurzer Zeit auf ein neues Geschäftsmodell oder eine neue Branche umzusteigen?

Hier kann man fast eins zu eins meine Erfahrung aus dem Umstieg vom Schwimmen ins Rudern heranziehen. Ein schneller, erfolgreicher Umstieg erfordert ein gleichzeitiges Vorantreiben von Marktverständnis, agilen Strukturen, Kompetenzaufbau. Entscheidend ist, sich regelmäßig auf die Probe zu stellen und die eigene Strategie an die Gegebenheiten anzupassen, ohne das Ziel aus den Augen zu verlieren.

### 3 Wie schaffen Sie es, trotz Druck und Erwartungen fokussiert zu bleiben?

Durch das Setzen von Prioritäten, ein starkes Körpergefühl mit Bewusstsein für mentale und physische Gesundheit kann ich unter großem Druck leistungsfähig bleiben und vermeide es, auszubrennen.

### 4 Was war der entscheidende Wendepunkt in Ihrer Karriere?

Bei der Europameisterschaft in München 2022 bin ich auf meiner Heimstrecke, auf der mein Großvater 50 Jahre zuvor Olympiagold gewonnen hatte, nur Vierter geworden. Ich entschloss mich, nach dem Rat eines ehemaligen Ruderers eine Sportpsychologin zu kontaktieren. Nachdem ich mit der Arbeit gestartet hatte, bereute ich, nicht früher damit begonnen zu haben. Es gelang mir, nur wenige Wochen nach der Niederlage von München erneut Weltmeister zu werden.

### 5 Wie definieren Sie Leadership und Zusammenarbeit – und was können Unternehmer davon übernehmen?

Klare Zielvorgaben, Eigenverantwortung und ein Netzwerk mit direkter Feedback-Kultur sind der Schlüssel zu Spitzenleistung. Ich setze meinem Team und mir klare Renn- und Trainingsziele, strukturiere meinen Tag akribisch und halte mich „accountable“. Die Zusammenarbeit mit Coach, Physiotherapeut, Sportpsychologin und Ernährungsberatern lebt von kurzem, ehrlichem Feedback und schnellen Anpassungen meiner Technik und Taktik.

### 6 Welchen Einfluss hatte Ihre Familie auf Ihre Entwicklung?

Ich verdanke meiner Familie so viel. Mein Großvater, selbst Olympiasieger, hat mich schon als Kind mit Geschichten von Olympia begeistert und mir den Ehrgeiz vermittelt, auch einmal bei Olympia dabei zu sein. Mein Vater Heino, selbst erfolgreicher Ruderer, wurde mein Trainer; er strukturiert mein Training, gibt mir Rückhalt und half mir, Niederlagen als Lernchance zu sehen. Ohne mein Netzwerk wäre der Olympiasieg 2024 undenkbar gewesen.

### 7 Sie engagieren sich als Redner und studieren Business Administration im Master – welche beruflichen Stärken sehen Sie bei sich jenseits des Bootes?

Aktuell versuche ich, in meinem Studium herauszufinden, in welche Richtung ich mich nach meiner sportlichen Karriere entwickeln möchte, um auf meinem Weg zu den Olympischen Spielen in LA 2028 bereits erste Schritte auf diesem Weg zu machen. Ich möchte Verantwortung übernehmen und meine Fähigkeiten aus der sportlichen Transformation sowie meine beruflichen Erfahrungen durch die bereits neun Jahre bei Deloitte nutzen, um auch abseits des Rudersports Menschen und Unternehmen zu inspirieren und zu führen. ■

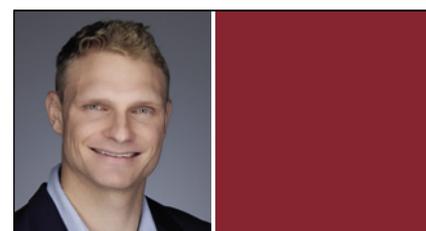


Foto: © IMD

#### KURZPROFIL

#### Oliver Zeidler

**Geboren:** am 24. Juli 1996 in Dachau

**Familienstand:** ledig

**Beruf:** Ruderer im Einer-Skull, Consultant, Speaker

#### Erfolge:

- Olympiasieger 2024
- Weltmeister (2019, 2022, 2023)
- Europameister (2019, 2021, 2024)
- Olympiateilnehmer (Tokio 2021)
- Zahlreiche Weltcup-Siege

**Webseite:** [www.ollizeidler.com](http://www.ollizeidler.com)



 **VR Equitypartner**

## Maßgeschneiderte Eigenkapitallösungen für den Mittelstand

- › Unternehmensnachfolgen und  
Gesellschafterwechsel

---

- › Wachstums- und Expansionsfinanzierung

---

- › Mehrheits- und Minderheitsbeteiligungen

---

- › Mezzaninekapital

