



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

September 2025  
9,80 Euro

# Unternehmer

---

## Edition

Finanzierung – Nachfolge – Vermögen

# Wachsen durch Zukauf

## Wie eine gezielte M&A-Strategie den Mittelstand voranbringt

**Klang-Erfinder**  
Sennheiser steht für  
Innovation im Sound

Seite 6

**Magen-Darm-Revolutionäre**  
BitterLiebe schafft Sprung  
zur Erfolgsmarke

Seite 72

**Spülmittel-Pioniere**  
fit startet mit BlueSun  
neu durch

Seite 80

Läuten Sie eine neue Ära ein:

# Ihr Börsengang – Ihr Turbo für Wachstum!



Ein Börsengang ist die Krönung Ihrer unternehmerischen Leistung – und der Start in ein neues Kapitel voller Möglichkeiten. Mit der Deutsche Börse als Partner wird dieser Meilenstein zum Erfolg. Wir begleiten Sie von der ersten Idee bis zum Läuten der Glocke – mit fundierter Expertise, einem starken Netzwerk und persönlichem Engagement. **Bereit für Ihren nächsten großen Schritt?**



DEUTSCHE BÖRSE  
CASH MARKET

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



**Eva Rathgeber**  
Chefredakteurin  
Unternehmeredition

## Wachsen, Fokussieren, Verändern – M&A als Chance im Mittelstand

Liebe Leserinnen und Leser,

lange Zeit galt M&A im Mittelstand als Randthema – eher den großen Konzernen vorbehalten. Doch die Realität 2025 zeigt ein anderes Bild: Unternehmensverkäufe, Fusionen und Zukäufe sind längst zum strategischen Instrument geworden, um Nachfolge zu sichern, Wachstum zu ermöglichen und Transformation zu gestalten. Der Druck steigt – auf Geschäftsmodelle, auf Märkte, auf Unternehmerfamilien. Und mit ihm wächst die Bedeutung klarer Entscheidungen.

Der deutsche Mittelstand steht vor einer doppelten Herausforderung: Einerseits sind die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen von Unsicherheit geprägt – von geopolitischen Spannungen über die Nachwirkungen hoher Zinsen bis hin zu disruptiven Technologien, die ganze Branchen verändern. Andererseits ist die Frage der Unternehmensnachfolge drängender denn je. Viele Inhaberfamilien stehen an einem Wendepunkt: Soll das Lebenswerk an die nächste Generation weitergegeben werden – oder öffnet man die Tür für Investoren, die mit Kapital und Know-how neue Wachstumschancen erschließen?

Diese Ausgabe der Unternehmeredition widmet sich genau diesen Fragen. In Gastbeiträgen, Interviews und Fallstudien beleuchten wir, wie eine durchdachte M&A-Strategie den Mittelstand stärkt – sei es beim Generationswechsel, beim Eintritt internationaler Partner oder in Zeiten, in denen der schnelle „Deal um jeden Preis“ endgültig der

Vergangenheit angehört. Unser Titelbeitrag zeigt, wie gezielte Akquisitionen neue Wachstumspfade eröffnen können (S. 6).

Besonderes Augenmerk legen wir auf die Erfolgsfaktoren, die in der Praxis über Gelingen oder Scheitern einer Transaktion entscheiden: von der professionellen Vorbereitung über belastbare Quality-of-Earnings-Analysen bis hin zur Post-Merger-Integration. Klar wird: Wer im M&A-Prozess bestehen will, braucht mehr als eine gute Story – gefragt sind saubere Zahlen, ein schlüssiges Narrativ, Tempo und realistisches Erwartungsmanagement. Entscheidend ist nicht, ob ein Deal abgeschlossen wird, sondern ob er nachhaltigen Wert schafft.

Den Auftakt dieser Ausgabe bilden aktuelle Trends am Transaktionsmarkt. Beiträge wie „Cross-Border M&A 2025“ (S. 32) oder „Der neue M&A-Sweetspot“ (S. 58) zeigen, welche Branchen dem unsicheren Umfeld zum Trotz Käufer anziehen – und wo Investoren besonders aufmerksam hinschauen. Wir werfen zudem einen Blick auf die Rolle von Finanzinvestoren als Nachfolger (S. 50), auf die Chancen von Earn-outs und Roll-overs (S. 40, S. 52) sowie auf die wachsende Bedeutung digitaler Tools im Verkaufsprozess (S. 56).

Auch der Blick in die Unternehmerpraxis darf nicht fehlen: Zahlreiche Fallstudien aus Familienunternehmen, Interviews mit Käufern und Verkäufern sowie Berichte über gelungene Exits machen deutlich, wie unterschiedlich

die Wege zu einem erfolgreichen Unternehmensverkauf sein können – und welche Stolperfallen es zu vermeiden gilt (ab S. 70). Von Branchen wie Healthcare oder Tech, in denen Kaufpreise weiter hoch bleiben, bis hin zu Industriezweigen, in denen Anpassungen unvermeidlich sind: Die Erfahrungsberichte zeigen, wie Unternehmer Chancen nutzen und Risiken steuern können.

Auch in unserer Rubrik Unternehmerwelt stellen wir Unternehmer vor, die den Wandel aktiv gestalten. So geben Daniel und Dr. Andreas Sennheiser Einblicke, wie das Traditionsunternehmen mit 80 Jahren Geschichte Innovation und Unabhängigkeit verbindet – und warum Kundennutzen der entscheidende Maßstab für jede Neuerung bleibt (S. 22).

Zum Abschluss liefert unsere Rubrik „7 Fragen an ...“ wieder einen Impuls jenseits von Deals und Due Diligence: Handball-Nationalspieler Julian Köster spricht über Verantwortung, Selbstreflexion und Teamgeist – Eigenschaften, die im Spitzensport wie im Unternehmertum entscheidend sind (S. 106).

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

*Herzlichst,*

**Eva Rathgeber**  
Chefredakteurin  
[rathgeber@unternehmeredition.de](mailto:rathgeber@unternehmeredition.de)

### Innovationen für guten Ton

Seit 80 Jahren prägt Sennheiser die Welt des Klangs – mit Pioniergeist, Innovation und Unabhängigkeit. Zum Jubiläum blicken Daniel und Dr. Andreas Sennheiser nicht nur zurück auf die Anfänge im „Laboratorium Wennebostel“, sondern auch nach vorn in die Zukunft des Hörens.

Seite 18



Foto: © Faizan - stock.adobe.com

### Wachsen durch Zukauf

Eine klare M&A-Strategie wird für den Mittelstand zum Schlüssel, um Nachfolge, Wachstum und Transformation erfolgreich zu gestalten.

Seite 6



Fotos: © Sennheiser



#### TITEL

##### 6 Wachsen durch Zukäufe

Wie eine gezielte M&A-Strategie den Mittelstand voranbringt

#### UNTERNEHMERWELT

##### 18 „Innovation muss einen Wert für den Kunden haben“

Interview mit *Daniel* und *Dr. Andreas Sennheiser*, Co-CEOs Sennheiser

##### 22 „Partnerschaft bis zur Rente – nicht nur ein Deal“

Interview mit *Johann Monteiro*, CEO, Pixida

#### UNTERNEHMENSVERKAUF

##### 24 M&A-Markt trotz Flaute in Bewegung

Treiber, Hemmnisse und Perspektiven für Deals in unsicheren Zeiten  
*Endre Lazar, André Laner*

##### 26 „Unternehmen nutzen M&A zunehmend zur Fokussierung“

Interview mit *Andre Waßmann*, Bearing Point

##### 28 „Europa hat viel zu bieten, nur nicht Vertrauen in sich selbst“

Gastkommentar von *Roman Göd*

##### 32 Cross-Border M&A 2025: Aktuelle Entwicklungen

Markttrends und juristische Aspekte bei Transaktionen im internationalen Umfeld, *Dr. Philipp Grzimek*

##### 34 M&A-Ready: Erfolgreich verkaufen

Warum Vorbereitung zum Werttreiber wird, *Frank Stahl*

##### 36 Die Abhängigkeit vom Inhaber: Das unterschätzte Risiko

Verkaufsfähigkeit beginnt bei der Unternehmerstruktur, *Baris Kartal*

##### 38 Fit für den Verkauf

Immobilien und Digitalisierung als Fundament für einen erfolgreichen Exit, *Martin Billhardt, Nicolas Fritsch*

##### 40 Earn-out oder gleich raus?

Wie ein variabler Kaufpreisanteil den Unternehmensverkauf erleichtert  
*Dr. Leonie Schwarzmeier, Dr. Alexander Schott*

##### 42 Volle Kontrolle mit Buy-Side M&A

Die Vorteile käufergesteuerter Akquisitionen, *Jan Steinbächer, Jean-Christophe Irigoyen*

##### 44 Quality-of-Earnings-Analysen

Wie man versteckte Risiken erkennt und nachhaltige Gewinne sichtbar macht, *Jan Pörschmann*

##### 46 Unternehmensbewertung aktuell – was ist Best Practice?

Eine pauschale Lösung für den Mittelstand existiert nicht  
*Maximilian Wagner*

##### 48 Direktsprache als Chance

Wie Unternehmer vom Verkaufsangebot zu einer Wachstumsentscheidung finden, *Alexander Reichel*

##### 50 Finanzinvestoren als Unternehmensnachfolger

Zunehmende Bedeutung in Transaktionsprozessen  
*Thorben Hinderks*

##### 52 „Roll-over eröffnet Chancen für Verkäufer“

Interview mit *Patrick Lühr*, Partner, CMS Deutschland

##### 54 „Die Zeit des schnellen Dealings ist vorbei“

Interview mit *Andi Klein*, Managing Partner und Head of TSM, Triton Partners

##### 56 Digitale Unterstützung beim Unternehmensverkauf nutzen

Virtueller Datenraum als zentrale Drehscheibe für den Datenaustausch  
*Thomas Krempf*

##### 58 Der neue M&A-Sweetspot

Warum Investoren auf skalierbare, Asset-light- und Tech-enabled-Modelle setzen, *Dennis Burfeind*

##### 62 M&A in zyklischen Branchen

Strategien zwischen Boom und Krise  
*Patrick Seip*

##### 64 ESG im Realitätscheck

Von Dogmatik zu Pragmatismus – der Hype ist vorbei  
*Christian Berkhoff*

##### 66 „Liquidität ist das Schmiermittel jeder erfolgreichen Transaktion“

Interview mit *Samuel V. Gmeinder*, Nord Leasing und *Jonas Eckhardt*, Falkensteg Corporate Finance



Fotos: © BitterLiebe

## Pioniere der Magen-Darm-Gesundheit

Aus einem Familienmoment wurde eine Erfolgsmarke: BitterLiebe hat Bitterstoffe neu erfunden und sie gemeinsam mit Arcus Capital vom Start-up ins Scale-up geführt – mit klarer Strategie, wachsendem Sortiment und dem Ziel, international durchzustarten.

Seite 72

## 7 Fragen an Julian Köster

Der Olympiamedailengewinner und Führungsspieler der deutschen Handballnationalmannschaft spricht über Verantwortung, Selbstreflexion und darüber, was Unternehmer vom Spitzensport lernen können.

Seite 106

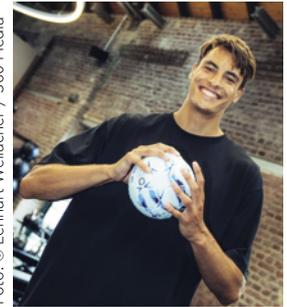


Foto: © Lemart-Weilacher / 360 Media

### 68 Distressed M&A als Zukunftsstrategie

Warum gezielte Transaktionen im Mittelstand mehr sind als Krisenbewältigung, *Dr. Hubertus Bartelheimer, Max Bossler*

### FALLSTUDIEN

#### 70 „Aus einer Hand das Beste aus zwei Welten“

Die Spezialisten für nachhaltige Verpackungslösungen KTP und conTeyor fusionieren zur KTP conTeyor Gruppe

#### 71 „Auch in der Post-Merger-Phase sind wir aktiver Sparringspartner“

Interview mit *Christian Futterlieb*, Geschäftsführer, VR Equitypartner

#### 72 Vom Familienmoment zum Pionier für Magen-Darm-Erholung

Wie BitterLiebe den Sprung vom Start-up zur Erfolgsmarke schaffte

#### 73 „Beiräte sind unschätzbar für den Wissenstransfer“

Interview mit *Daniel Bachmeier*, Investment Director, Arcus Capital

#### 74 „Ein europäischer Champion für den digitalen Arbeitsplatz“

Mit neuem Mehrheitsinvestor startet Communardo in eine neue Wachstumsphase

### 75 „Unsere Buy-and-Build-Strategie muss messbare Ergebnisse liefern“

Interview mit *Dirk Röhrborn*, CEO, Communardo

### 76 Am Anfang war das Putenschnitzel

Die Mecklenburger Landpute feiert 35 Jahre Erfolgsgeschichte als familiengeführtes Biounternehmen

### 78 „Die Herausforderung ist die Wahrung der familieneigenen DNA“

Interview mit *Ella Kremer*, geschäftsführende Gesellschafterin, Mecklenburger Landpute

### 80 Europaweites Wachstum angestrebt

Sächsisches Traditionsunternehmen fit an spanische BlueSun-Gruppe verkauft

### 81 „Es wurde eine gute Due Diligence vorgelegt“

Interview mit *Dr. Dorian Legel*, Associated Partner, Noerr

### 82 Kapital für den Mittelstand

Warum MBGen für Mittelständler unverzichtbar sind

### VERMÖGEN

#### 86 „Wer Wachstum sucht, kommt an Asien nicht vorbei“

Interview mit *Robert Massing*, Vorstand, Solutio AG

### EXPERTENVERZEICHNIS

88 ARGONAS Corporate Finance Advisors

89 Atares

89 Baker Tilly

90 BearingPoint Capital

90 Deal Circle

91 Eight Advisory

91 Görg

92 Helbling Business Advisors

92 KNÖLL Finanzierungsberatung für Familienunternehmen

93 Lincoln International

93 Luther Rechtsanwaltsgesellschaft

94 MP Corporate Finance

94 Oaklins Germany

96 Oakstreet

96 Pegasus Group

97 Sidlaw Partners

97 Signium International

98 Stifel Europe

98 Syntra Corporate Finance

99 WTS Advisory

### SERVICE

3 Editorial

16 Nachrichten

30 Unternehmeredition *Netzwerk*

100 Eventrückblick

101 Eventkalender

102 Unternehmen und Nachrichten

104 Buchtipps

105 Unternehmensverzeichnis/Impressum

106 7 Fragen an Julian Köster

# Wachsen durch Zukauf

Wie eine gezielte M&A-Strategie den Mittelstand voranbringt

Wenn mittelständische Unternehmer heute über ihre Zukunft nachdenken, stoßen sie früher oder später auf eine Abkürzung, die längst mehr ist als ein Finanzinstrument: M&A. Fusionen, Übernahmen, Verkäufe, Nachfolge und Carve-outs sind zu Schlüsselfragen geworden – und das nicht nur für Konzerne. Immer mehr Experten betonen, dass gerade der Mittelstand im derzeit schwierigen Marktumfeld ohne eine durchdachte M&A-Strategie ins Hintertreffen geraten könnte. Doch wie sieht eine gute Strategie aus, welche Fallstricke lauern, und wie sollten Unternehmer den Weg in ein Geschäftsfeld gehen, das für viele Neuland ist?

VON **ALEXANDER GÖRBING**



**G**ute Beispiele in Form von gleich zwei gelungenen M&A-Transaktionen bietet die Zimmer & Hälbig GmbH mit Hauptsitz in Bielefeld. Sie zählt zu den führenden Unternehmen für Kälte-, Klima- und Lüftungstechnik im Nichtwohnungsbau. Der 1974 gegründete Spezialist für technische Gebäudeausrüstung (TGA) ist auf Planung, Installation und Wartung anspruchsvoller Anlagenlösungen fokussiert. Zum Kundenspektrum gehören insbesondere Krankenhäuser, Labor- und Reinraumanwendungen, Industrieunternehmen sowie Betreiber von Rechenzentren.

Das Unternehmen bietet dabei nicht nur die technische Umsetzung, sondern auch Beratungsleistungen zur Technikauswahl und Bauplanung. Zimmer & Hälbig beschäftigt inzwischen über 320 Mitarbeiter und ist mit sieben Standorten und neun Servicestützpunkten bundesweit vertreten. Neben dem Kerngeschäft investiert das Unternehmen in neue Geschäftsfelder wie Mess-, Steuer- und Regelungstechnik (MSR).



Man muss sich vor einem Verkauf oder Zukauf darüber im Klaren sein, was man wirklich will.

**Christian Futterlieb**  
Geschäftsführer,  
VR Equitypartner



Wir waren noch nicht reif für einen strategischen Investor. Ein Finanzinvestor hat zu diesem Zeitpunkt besser zu uns gepasst.

**Achim Henseler**  
Geschäftsführer, Zimmer & Hälbig

**Erste Transaktion: Management-Buy-out mit VR Equitypartner**

Im Jahr 2022 übernahm die Geschäftsführung gemeinsam mit VR Equitypartner (VREP) die Anteile an Zimmer & Hälbig im Rahmen eines Management-Buy-outs (MBO). Der bisherige Eigentümer gab die Mehrheit seiner Anteile ab, VREP stieg als Minderheitsgesellschafter ein. Die Entscheidung für einen Finanzinvestor wurde laut Geschäftsführer Achim Henseler bewusst getroffen. „Wir waren noch nicht reif für einen strategischen Investor. Ein Finanzinvestor hat zu diesem Zeitpunkt besser zu uns gepasst“, so Henseler. Gemeinsam mit VREP erarbeitete das Management in der Folge eine Planung, die unter anderem die Professionalisierung zentraler Unternehmensbereiche und eine gezielte Buy-and-Build-Strategie vorsah. Sodann übernahm Zimmer & Hälbig im Oktober 2023 den Lüftungsspezialisten Airtech GmbH aus Tuttlingen und eröffnete neue Standorte in Hanau, Hannover und Osnabrück. Die Entwicklung verlief deutlich schneller als erwartet. Nach Angaben des Unternehmens konnte die Gesamtleistung innerhalb kurzer Zeit um 35 % gesteigert werden, das EBITDA sogar um mehr als 50 %.

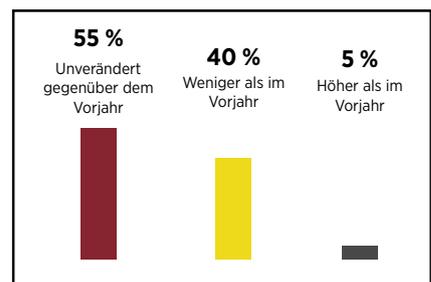
**Zweite Transaktion: Strategischer Verkauf an Vinci Energies**

Angesichts der positiven Geschäftsentwicklung sprach sich das Management frühzeitig für den Einstieg eines strategischen Partners aus. Laut Henseler habe man sich gemeinsam mit VREP „schneller als ursprünglich geplant mit

dem Gedanken befasst, einen neuen Investor zu suchen“. Die Voraussetzungen für einen Wechsel seien nun gegeben gewesen. Dank des Netzwerks und der Expertise von VREP sowie der Erfahrungen aus dem MBO-Prozess konnte sich die Geschäftsführung gezielter und professioneller auf die nächste Transaktion vorbereiten. Bereits im Vorfeld wurden externe Berater hinzugezogen, die umfangreiche Factbooks zu verschiedenen Unternehmensbereichen erstellten. „Das war eine Menge Arbeit – die hat sich aber ausgezahlt“, so Henseler. Der Geschäftsführer zeigte sich überrascht vom Hype potenzieller Investoren: „Wir hatten ein solch großes Interesse auf der Investorenmehrheit nicht erwartet. Das ist eine Bestätigung für unsere gute Arbeit in den Jahren davor.“

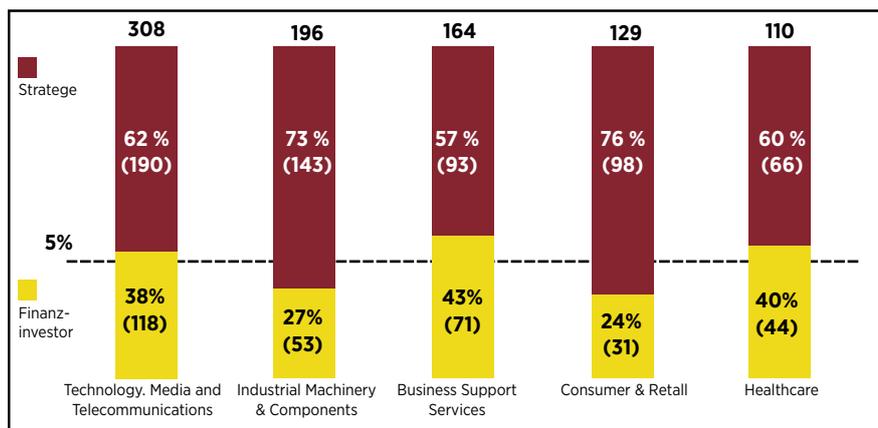
Im Sommer 2025 wurde Zimmer & Hälbig schließlich zu 100 % an Vinci Energies verkauft. Die operative Geschäftsführung bleibt seitdem weiterhin im Amt, lediglich die Anteile wurden veräußert. Der französische Konzern Vinci, zu dem Vinci Energies gehört, zählt weltweit zu den führenden Unternehmen in den Bereichen →

Entwicklung der Kaufpreise für Beteiligungen 2025



Quelle: Rödl & Partner

Branchenfokus: relativer Anteil von Finanzinvestoren und Strategen



Quelle: Oaklins Report „Wo steht der M&A-Markt im ersten Halbjahr 2025“

Bau, Infrastruktur und Konzessionen. Zimmer & Hälbig wird künftig Teil des Netzwerks Building Solutions von Vinci Energies, das in Deutschland 150 Geschäftseinheiten umfasst. Nach Einschätzung von VR Equitypartner war das Unternehmen sehr gut aufgestellt: Die Marktposition sei ebenso überzeugend gewesen wie die Qualität des Managements. Geschäftsführer Christian Futterlieb betont das „starke unternehmerische Engagement“ sowie das „tiefgehende Know-how des Teams“. Henseler erklärt: „VREP war für uns seit 2022 der richtige Partner, um zentrale Wachstumsschritte erfolgreich umzusetzen – mit strategischem Know-how, einem guten Sparring bei Wachstums Herausforderungen und einem klaren Blick für das Wesentliche.“

### Wie funktioniert erfolgreicher Unternehmensverkauf?

Im Rückblick auf die beiden Eigentümerwechsel nennt Henseler mehrere

Faktoren, die aus seiner Sicht entscheidend für einen gelungenen Verkaufsprozess für mittelständische Unternehmen sind. Insbesondere sei es wichtig, das Unternehmen frühzeitig so aufzustellen, dass es unabhängig vom Inhaber funktioniert. Dazu gehörten der Aufbau einer starken zweiten Führungsebene sowie die Etablierung klarer, übergreifender Prozesse. Zudem sei eine durchgängige wirtschaftliche Performance über mindestens drei Jahre notwendig, um potenziellen Investoren eine gute Geschäftsentwicklung darstellen zu können. Laut Henseler ist eine frühzeitige Vorbereitung essenziell. Idealerweise beginne diese drei bis fünf Jahre vor dem geplanten Verkauf. In dieser Zeit sollten gezielt strukturelle und operative Schwächen behoben werden. Ein weiterer zentraler Punkt ist seiner Meinung nach die Wahl des richtigen Beraterteams. Externe Spezialisten mit Expertise in der Branche hätten den Verkaufsprozess durch ihre Erfahrung we-



„Zurück zum Kern“ ist in turbulenten Zeiten immer eine valide Strategie.

**Simon Schulz**  
Partner, Aequita

sentlich erleichtert. Wichtig sei zudem, intern klare Kommunikationslinien zu definieren, Leistungsträger zu entwickeln und langfristig an das Unternehmen zu binden. Abschließend betont Henseler: „Vorbereitung ist alles.“

### Tipps der Experten: Ohne Vorbereitung kein Erfolg

In der Praxis zeigt sich nach Ansicht von Kai Hesselmann, Geschäftsführer bei DealCircle, immer wieder: Eine gute Vorbereitung ist das A und O. „Wer erst dann anfängt, wenn ein Verkauf konkret im Raum steht, verschenkt Zeit und Wert. Ich kenne Fälle, in denen Unternehmer drei Jahre vor dem Exit begonnen haben, ihr Reporting zu professionalisieren und eine zweite Führungsebene aufzubauen – das Ergebnis war ein deutlich höherer Kaufpreis und eine reibungslose Due Diligence.“ Umgekehrt habe er auch Transaktionen erlebt, die ins Stocken gerieten, weil der Inhaber noch allein über alle Kundendaten verfügte oder Verträge nur in Papierordnern existierten. Ebenso wichtig sei ein realistischer Blick: Nicht jede Option passe automatisch zum eigenen Unternehmen. „Ein Maschinenbauer aus Süddeutschland konnte durch einen Zukauf in Polen seine Wertschöpfungskette sinnvoll erweitern – das war strategisch stimmig. Ein anderer →



Wer erst dann anfängt, wenn ein Verkauf konkret im Raum steht, verschenkt Zeit und Wert.

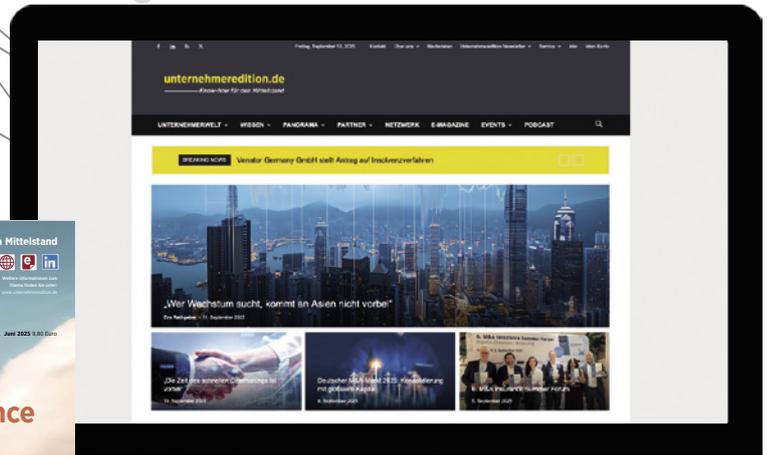
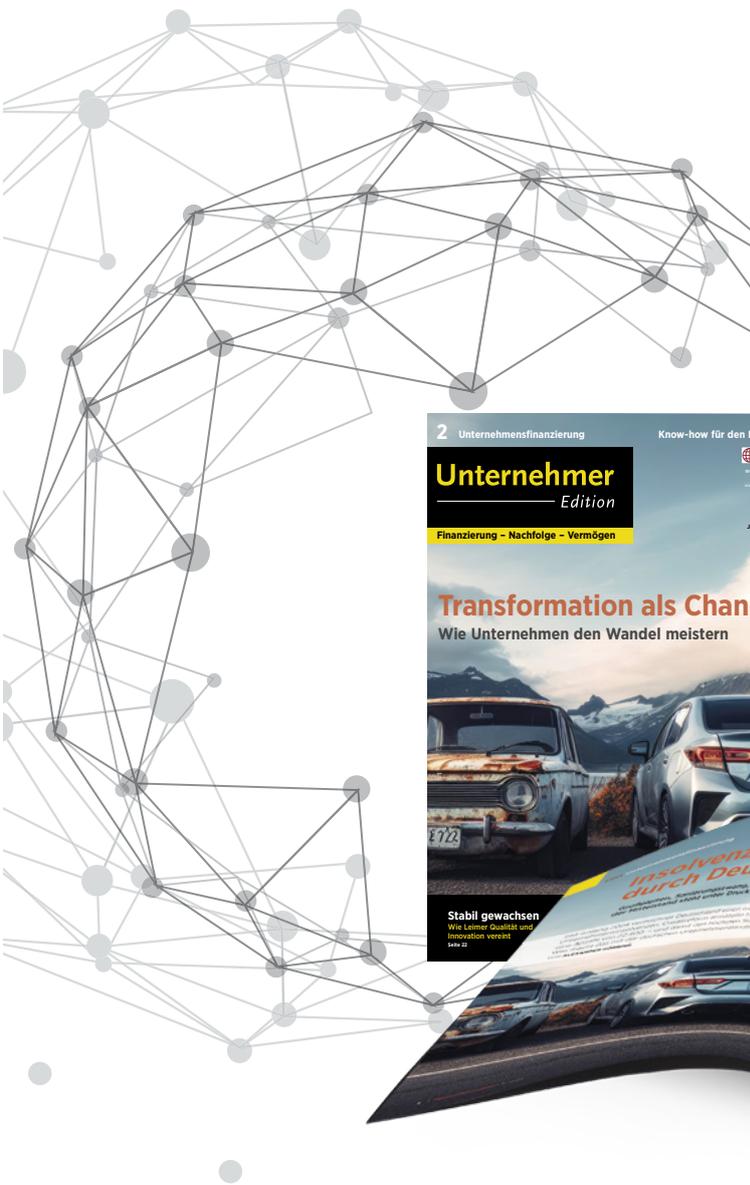


**Kai Hesselmann**  
Geschäftsführer, DealCircle

# 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.

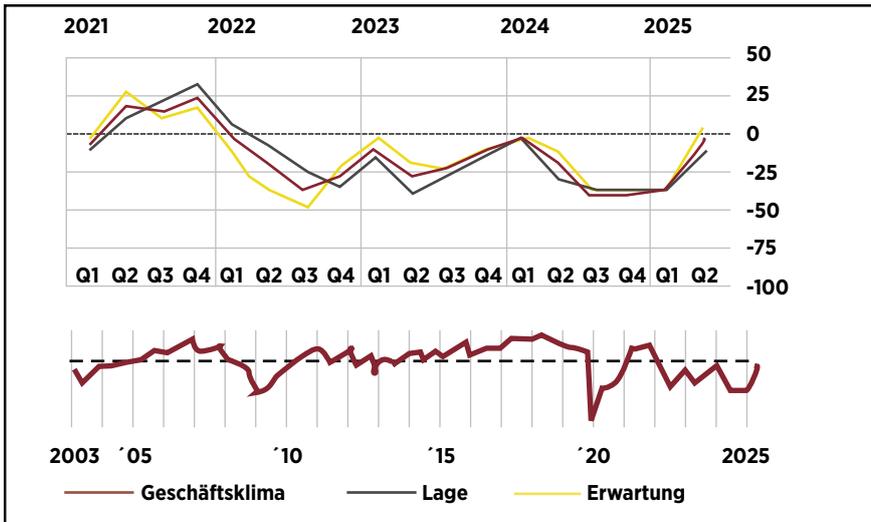


## Premium-Partner 2025

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



Entwicklung Private-Equity-Geschäftsklimaindikator



Quelle: KfW Research

Unternehmer wollte hingegen unbedingt zukaufen, obwohl sein Kerngeschäft schwächelte. Hier haben wir geraten, sich zunächst zu fokussieren und einen nicht profitablen Geschäftsbe- reich abzugeben“, fährt Hesselmann fort.

„Man muss sich vor einem Verkauf oder Zukauf darüber im Klaren sein, was man wirklich will“, sagt Futterlieb. Er warnt davor, Transaktionen unüberlegt zu starten. Entscheidend sei die Klarheit über Ziele, Chancen und die eigene Resilienz. Gerade im Mittelstand fehle es oft an internen Ressourcen, um eine Übernahme professionell zu be-

gleiten. Futterlieb betont: „Ohne ein Integrationsteam droht der Prozess zu scheitern.“ Kommunikation mit den Mitarbeitern und ein strukturiertes Vorgehen seien ebenso wichtig wie die strategische Optionalität – also die Fähigkeit, nicht nur auf einen einzigen Kurs festgelegt zu sein. Ähnlich sieht es Thomas Weber, Managing Director, Deutsche Beteiligungs AG (DBAG). Er empfiehlt Unternehmern, sich unabhängig vom konkreten Transaktionszeitpunkt vorzubereiten. „Dazu gehören belastbare Zahlenwerke, eine klare Wachstumsstory und eine realistische Einschätzung der Chancen und Risiken.“ Wer interne Strukturen rechtzeitig professionalisiere, steigere nicht nur den Unternehmenswert, sondern bleibe auch in schwierigen Phasen handlungsfähig. Gerade im Mittelstand könne dieser Vorsprung entscheidend sein, da dort ein professionelles Reporting oder eine saubere Datenraumstruktur nicht selbstverständlich sind.

Dr. Michael Drill, Managing Director und CEO Germany von Lincoln International, ergänzt die Perspektive aus Sicht von Familienunternehmen: Viele Eigentümer hätten durch Krisen wie Corona, den Ukrainekrieg oder den Handelskonflikt mit den USA erkannt, wie riskant es ist, das gesamte Vermögen in der eigenen Firma gebunden zu haben. „Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, in diskreten Gesprächen mit einer renommierten Investmentbank die Möglichkeiten eines Verkaufs besser zu

verstehen“, sagt Dr. Drill. Auch wenn ein sofortiger Verkauf nicht gewollt ist, könne eine solche Vorbereitung entscheidend sein, um schnell und professionell reagieren zu können.

### Keine Standardstrategie für alle

Einig sind sich die Experten darin, dass es keine Standardstrategie für alle gibt. Uli Lorenz, Managing Partner der ECCO Group, spricht klar aus: „Es gibt keinen One-size-fits-all-Ansatz.“ Er verweist auf die Attraktivität von Carve-outs, mit denen Konzerne Kapital freisetzen und das Management entlasten können. Carve-outs würden nicht länger nur als Notmaßnahme gesehen, sondern zunehmend als aktiver Werthebel, um sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren. Simon Schulz, Partner bei Aequita, sieht die Bewegung in dieselbe Richtung: „Zurück zum Kern“ sei in turbulenten Zeiten immer eine valide Strategie. Randbereiche könnten abgestoßen werden, um die Organisation zu verschlanken, während man parallel gezielt neue Märkte erschleie.



Es gibt keinen One-size-fits-all-Ansatz.

**Uli Lorenz**  
Managing Partner,  
ECCO Group



In Branchen wie Rüstung, Automatisierungstechnik oder Life Sciences sehen wir derzeit verstärkte Investitionen.

**Daniel Jürgenschellert**  
Geschäftsführer und Partner,  
Helbling Business Advisors

Gerade internationale Konzerne hätten diesen Trend längst erkannt. Hier beobachtet er vor allem, dass sich große Konzerne von ihrem Europageschäft lösen. Im Mittelstand und bei inhabergeführten Unternehmen stünden Carve-outs noch am Anfang.

Auch Wilhelm Mickerts, Partner Head of Deal Advisory Services bei Grant Thornton, rät zu aktivem Portfoliomanagement. Geschäftsbereiche sollten klar in Buy, Sell und Hold kategorisiert werden. Wachstumsarme Einheiten müssten konsequent abgestoßen werden, während profitable Sparten durch Zukäufe gestärkt werden könnten. Mickerts betont: „Wichtig ist, dass die Geschäftseinheiten jederzeit Post-Merger-Integration-(PMI)-fähig – und exit-ready sind, um bei einer Änderung der Rahmenbedingungen schnell agieren zu können.“



Viele Eigentümer haben durch Krisen erkannt, wie riskant es ist, das gesamte Vermögen in der eigenen Firma gebunden zu haben.

**Dr. Michael Drill**  
Managing Director und  
CEO Germany,  
Lincoln International



Wer interne Strukturen rechtzeitig professionalisiert, steigert nicht nur den Unternehmenswert, sondern bleibt auch in schwierigen Marktphasen handlungsfähig.

**Thomas Weber**  
Managing Director, Deutsche Beteiligungs AG

Daniel Jürgenschellert, Geschäftsführer und Partner von Helbling Business Advisors, ergänzt die Perspektive internationaler Strategien, zum Beispiel Derisking. Viele Mandanten zögen sich aus Krisenregionen wie Russland zurück oder prüften Verlagerungen von China nach Südostasien. Großes Interesse bestehe aus seiner Sicht aktuell an Indien als Zukunftsmarkt. „In Branchen wie Rüstung, Automatisierungstechnik oder Life Sciences sehen wir derzeit verstärkte Investitionen“, sagt Jürgenschellert. Wer dort nicht mitdenke, laufe Gefahr, den Anschluss zu verlieren.

#### **Finanzierung: Flexibilität ist gefragt**

Eine gute Story allein reicht nicht. Ohne solide Finanzierung droht jede Transaktion zu scheitern. Dr. Florian von Alten, Vorstand und Managing Partner bei Oaklins, weist darauf hin, dass klassische Banken spätestens ab einem EBITDA-Multiple von mehr als drei zurückhaltend werden.

„Dann werden zusätzlich auch Debt Funds oder alternative Finanzierungsquellen angefragt“, erklärt er. Earn-outs, Verkäufendarlehen oder Rückbeteiligungen seien inzwischen gängige Instrumente, um Deals zu ermöglichen. Auch Weber sieht mehr Flexibilität in den Strukturen. Minderheitsbeteiligungen, Co-Investments mit Finanzinvestoren und Private Debt seien wichtige Mittel, um Projekte umzusetzen. Mickerts ergänzt: „Wir sehen zunehmend innovative Finanzierungsmodelle – Co-Investments, Debt Funds, adaptive Strukturen –, die dem Mittel-

stand neue Handlungsspielräume eröffnen.“

Für Dr. Drill ist auch die Perspektive eines Unternehmensinhabers wichtig: Ein Finanzinvestor könne Eigentümern nicht nur Liquidität verschaffen, sondern auch Akquisitionsstrategien mit Geld und Know-how begleiten. Gleichzeitig könne er helfen, ein Unternehmen für einen späteren Verkauf an einen Strategen „schön zu machen“. Für viele Mittelständler sei dies ein Zwischenschritt, um langfristig im Konzert der Großen bestehen zu können. „Für jedes Unternehmen lässt sich ein Käufer finden, wenn der Preis stimmt. Die Ermittlung des richtigen Werts übernehmen spezialisierte Berater. Dabei gilt: Geld sollte man sich sichern, wenn man es bekommen kann – nicht erst dann, wenn es dringend gebraucht wird“, rät André Knöll, Gründer, Inhaber und Geschäftsführer der Knöll Finanzierungsberatung den Unternehmen. Ziel unternehmerischen Handelns sollte sein, ein kapitalmarktfähiges Unternehmen zu schaffen, das jederzeit bereit für den Kapitalmarkt ist, ohne darauf angewiesen zu sein. Substanz und Kapitalausstattung sind dafür Voraussetzung.

#### **Branchen im Fokus: Gewinner und Verlierer**

Nicht jede Branche hat im aktuellen Markt dieselben Karten. Futterlieb beobachtet, dass die Automobilindustrie derzeit überproportional abgestraft wird. „Teilweise werden Unternehmen dort überdimensional bestraft, ob →

wohl sie im Kern solide sind.“ Gleichzeitig gebe es Sektoren, in denen Käufer trotz aller Unsicherheit bereit seien, hohe Preise zu zahlen. Einen „regelrechten Boom“ in Bereichen wie Life Sciences, Automatisierungstechnik und Tech-enabled-Services hat Jürgenschellert festgestellt. Auch Geschäftsmodelle um Energieeffizienz, Rechenzentren oder Gesundheitskonzepte seien stark gefragt. „In diesen Nischen ist die Stimmung gut – hier herrscht Wachstumsoptimismus, während in klassischen Industrien wie Automobilzulieferer und Maschinenbau Ernüchterung dominiert.“

Für Unternehmer bedeutet das: Die Branche bestimmt die Chancen. Während ein IT- oder Healthcare-Player derzeit kaum Preisabschläge hinnehmen muss, müssen traditionelle Industrieunternehmen realistischere Erwartungen ansetzen – oder überlegen, wie sie ihr Geschäftsmodell mit Zukäufen transformieren können. „Das Marktumfeld ist derzeit klar ein Käufermarkt“, fasst Dr. von Alten zusammen. Käufer seien vorsichtig, verlangten mehr Sicherheit und drückten teilweise auch auf den Preis – aber für gut vorbereitete Unternehmen gebe es weiterhin attraktive Bewertungen.

Besonders positiv entwickelten sich nach seiner Ansicht die Bereiche IT, Business Services und Healthcare. Auch Sebastian Schirl, Managing Director bei Stifel Investment Banking, sieht Rückenwind: Das Transaktionsvolumen in Europa sei im ersten Halbjahr 2025 um über 40 % gestiegen. „Ein klares Signal, dass Käufer weniger zöger-

lich als im Vorjahr agieren“, sagt er. Besonders aktiv seien Private-Equity-Fonds, die fragmentierte Branchen konsolidierten. „Wer gut vorbereitet ist, kann gezielt Opportunitäten nutzen, bevor sie in hitzige Bieterschlachten kippen.“

### Geopolitik und Währungsrisiken: Der Faktor USA

Die Globalisierung stellt den Mittelstand vor widersprüchliche Herausforderungen. Zwar locken die USA mit einer robusten Konjunktur. „Die Konjunktur läuft dort nach wie vor robust“, erklärt Futterlieb. Doch wer im US-Markt ernsthaft mitspielen wolle, müsse unabhängig von Zollüberlegungen auch dort produzieren – was Standorte, Investitionen und Personal erfordere. „Das ist nicht leicht“, räumt er ein, „aber ohne lokalen Fußabdruck bleibt der Zugang schwierig.“ Ähnlich sieht das auch Benedikt Ibing, Managing Partner bei Pegasus Partners: „Jeder, der hier noch keine Strategie hatte, arbeitet jetzt daran. Nur in ganz wenigen Fällen funktioniert der Direktvertrieb mit Export. Immer dann, wenn ein Artikel vor Ort gefertigt oder zumindest zusammengebaut werden kann, streben Mittelständler diesen Weg an.“ Beim wichtigen Markt USA komme es auch schlicht auf den Faktor Zeit an, denn man müsse als Unternehmer nun schnell handeln. Ein roter Faden zieht sich durch viele Expertengespräche: die Unsicherheit in der US-Handelspolitik. Zölle, neue Regularien und der schwache Dollar belasten Exporteure. „Wir nehmen das Zollthema sehr ernst,



Für jedes Unternehmen lässt sich ein Käufer finden, wenn der Preis stimmt.

#### André Knöll

Gründer, Inhaber und Geschäftsführer, Knöll Finanzierungsberatung für Familienunternehmen

und es kann für einzelne Branchen und Unternehmen einen erheblichen Belastungsfaktor darstellen“, fährt Futterlieb fort. Jede Transaktion müsse individuell auf ihre Abhängigkeit von diesem Thema geprüft werden.

Dr. Drill sieht ebenfalls, dass größere Familiengesellschaften und Mittelständler vermehrt nach Targets in den USA suchen, um Zollnachteile zu umgehen. Zugleich würden Aktivitäten in Russland abgestoßen, da Gewinne kaum noch zurückgeholt werden könnten. Jürgenschellert berichtet aus seinen Beratungsgesprächen und Mandaten von einer „Derisking-Welle“: Unternehmen verlagerten Produktion von Krisenregionen weg und suchten neue Chancen in Indien oder Südostasien. Dr. von Alten mahnt Unternehmer und Investoren zur Vorsicht: Solange keine Klarheit über die US-Zollpolitik herrsche, würden manche Transaktionen auf Eis gelegt. Gleichzeitig habe der Standort Deutschland an Attraktivität verloren. „Der deutsche Bonus ist praktisch verschwunden“, warnt er – Bürokratie, gescheiterte Großprojekte und ein insge-



Wichtig ist, dass die Geschäftseinheiten jederzeit Post-Merger-Integration-(PMI-)fähig – und exit-ready sind.



#### Wilhelm Mickerts

Partner, Head of Deal Advisory Services, Grant Thornton

samt schlechter Ruf seien Hindernisse.

Besonders interessant sei Indien, erklärt Jürgenschellert: Der Subkontinent rücke zunehmend in den Fokus internationaler Expansionsstrategien. „Wir sehen starkes Interesse, dort Produktionskapazitäten aufzubauen oder Joint Ventures zu gründen.“ Auch Südostasien biete Chancen, gerade für Unternehmen, die Abhängigkeiten von China reduzieren wollten. „Internationale Carve-outs sind nicht nur geografisch, sondern auch kulturell herausfordernd“, sagt Lorenz. „Entscheidend ist, lokale Strukturen und Erwartungen ernst zu nehmen – wer das ignoriert, riskiert teure Reibungsverluste.“

### Nachfolge und Transformation: Druck wächst

Kaum ein Thema treibt den Mittelstand so sehr um wie die Frage der Unternehmensnachfolge. Dr. von Alten beschreibt die Stimmung offen: „Viele Unternehmer sind schlicht müde geworden.“ Acht Quartale Rezession, eine Flut an Bürokratie und geopolitische Krisen hätten die Belastung so stark erhöht, dass selbst passionierte Inhaber nach Jahrzehnten die Verantwortung abgeben wollten. Manche hätten „die Faxen dicke“, wie er es pointiert formuliert. Eine historische Verschiebung hat Weber in den vergangenen Jahren festgestellt: Immer mehr Inhaber seien bereit, externe Partner ins Boot zu holen,



„Klassische Banken werden spätestens ab einem EBITDA-Multiple von mehr als drei zurückhaltend. Dann werden alternative Finanzierungen angefragt.“

**Dr. Florian von Alten**  
Vorstand und Managing Partner, Oaklins

weil sie erkannt hätten, dass Kapital und Know-how von außen nicht nur Lücken schließen, sondern neue Horizonte eröffnen können. Wer den Nachfolgeprozess frühzeitig strukturiere, erhöhe die Chancen, einen passenden Käufer zu finden. „Eine Transaktion darf nicht als Notlösung in letzter Minute gesehen werden, sondern sollte strategisch geplant sein“, betont Weber. Dr. Drill ergänzt, dass die Eigentümerfamilien durch die Krisenjahre stärker sensibilisiert seien: Der Gedanke, einen Teil des Vermögens „hinter die Brand-schutzmauer“ zu bringen, gewinne an Attraktivität. Private-Equity-Investoren könnten dabei eine Brückenfunktion einnehmen, indem sie Kapital sichern und zugleich den Übergang zu einem

späteren Verkauf an einen Strategen vorbereiten.

Für Hesselmann ist auch die Wahl des richtigen Partners entscheidend: „Ein Käufer mit der vermeintlich höchsten Bewertung ist nicht immer die beste Lösung. Ein Beispiel: Ein IT-Dienstleister hatte zwei Angebote, eines von einem internationalen Strategen mit hohem Preis, eines von einem Finanzinvestor mit klarer Wachstums-story und operativer Unterstützung“, erinnert er sich. Am Ende sei dann die Wahl auf den Investor gefallen – und das Unternehmen konnte innerhalb weniger Jahre Umsatz und Mitarbeiterzahl verdoppeln. Als eine Art „Geheim-tipp“ sieht Ibing die Ansprache von Unternehmen, die offiziell nicht zum →

## „Für uns gilt: Partner vor Preis“

Interview mit **Thomas Becer**, CEO, FinMatch AG

Die Deutsche Beteiligungs AG (DBAG) hat im Juli dieses Jahres eine Minderheitsbeteiligung an der FinMatch AG erworben. Die digitale Corporate-Finance-Plattform vermittelt mittelständischen Unternehmen maßgeschneiderte Finanzierungen. Wir sprachen mit CEO Thomas Becer.



### Unternehmeredition: Was war der Beweggrund für den Verkauf – und warum fiel die Entscheidung auf einen Teilverkauf?

**Thomas Becer:** Mit dem Matchplan 2030 binden wir gezielt externe Expertise ein, um unsere strategische Entwicklung zu stärken und zu beschleunigen. Durch die Beteiligung der DBAG erweitern wir unseren Aktionärskreis um einen souveränen und fachlich exzellenten Partner, der uns

neue wertstiftende Perspektiven eröffnet und FinMatch auf ein noch höheres professionelles Niveau hebt.

### Wie sahen Ihre Vorbereitungen aus und wie stark hat sich die Abwicklung auf das tägliche Geschäft ausgewirkt?

Die Abwicklung lief über ein kleines Kernteam mit klaren Workstreams; feste Prozess-Slots, damit das Operative ungestört weiterläuft.

### Was würden Sie einem Unternehmer raten, wie er sich auf einen Verkauf vorbereiten sollte?

Für uns gilt: Partner vor Preis. Man sollte vorher Referenzen prüfen und ein gemeinsames Wertsteigerungsvorgehen abstimmen. Wichtig ist auch frühzeitige Klärung zum Thema Governance.

**Lieber Herr Becer, wir danken Ihnen für die Einblicke!**

### Trends im M&A- und Private-Equity-Markt

Aktuelle Studien zeichnen ein konsistentes Bild eines sich neu sortierenden M&A- und Private-Equity-Markts in Deutschland. Nach zwei verhaltenen Jahren deuten alle Indikatoren auf eine Trendwende mit struktureller Anpassung hin. Private-Equity-Investoren zeigen demnach wieder mehr Investitionsbereitschaft – insbesondere im Midmarket. Dies wird gestützt durch gesunkene Zinsen, eine stärkere Kapitalverlagerung nach Europa und sich langsam stabilisierende makroökonomische Rahmenbedingungen. Die Dealaktivität zieht insbesondere im mittelständischen Umfeld wieder an. Treiber sind digitale Geschäftsmodelle, resiliente Industrien und Technologiekompetenz.

Verkauf stehen: „Listen schrubbten kann jeder. Firmen finden und mit viel Geschick die Inhaber davon überzeugen, dass ein strategischer, mittelständischer Investor aus Deutschland das Beste für die Zukunft ist, das ist eine Kunst.“ So würden vielmals die Preise realistisch bleiben und Deals könnten sehr schnell gehen. Auf der Käuferseite ist es laut Knöll entscheidend, die Finanzierung bereits gesichert zu haben, bevor ein Marktauftritt erfolgt: „Be ready with the money“ lautet die Devise. Zudem brauche es ein klares Projektteam und ein vorbereitetes Konzept für die Post-Merger-Integration, denn die ersten 100 Tage nach dem Zusammenschluss seien entscheidend.

#### Tempo, Realismus, Kommunikation

So unterschiedlich die Perspektiven sind, in einem Punkt sind sich alle Experten einig: Entscheidend ist die Umsetzung. „M&A ist ein aktives Gestaltungsinstrument“, erklärt Schirl. Verkäufer erzielten Spitzenbewertungen, wenn sie belastbare Zahlen, eine überzeugende Equity Story und direkten Zugang zu den passenden Käufern hätten. Käufer setzten sich durch, wenn sie mit klarer Investmentthese, flexiblen Strukturen und schneller Umsetzung aufträten. Am Ende zählten Tempo und Realismus beim Preis. Dr. von Alten empfiehlt



Jeder, der hier (USA) noch keine Strategie hatte, arbeitet jetzt daran.

**Benedikt Ibing**  
Managing Partner, Pegasus

Unternehmern, den Prozess nicht allein auf den Schultern des Inhabers ruhen zu lassen. Ein enger Kreis an Führungskräften müsse eingebunden sein. Auch das Timing spiele eine Rolle: Due-Diligence-Teams seien oft nur für wenige Wochen gebucht. Wer dann nicht vorbereitet sei, riskiere, den Deal in die Länge zu ziehen oder gar zu verlieren. Und: „Cash is King“, bringt er es auf den Punkt – Liquidität und Transaktionssicherheit seien entscheidend für erfolgreiche und schnelle Transaktionen.

Lorenz hebt die Bedeutung der Kommunikation hervor: „In allen Phasen des Prozesses ist eine präzise und konsistente Kommunikation entscheidend, um das Vertrauen innerhalb des Unternehmens und bei externen Stakeholdern zu sichern.“ Nur so könne ein Carve-out oder eine Akquisition erfolgreich integriert werden. Futterlieb ergänzt, dass es auch Fälle gibt, in denen man einen Gesellschafterwechsel vermeiden möchte. In diesen Fällen sei Mezzaninekapital die geeignete Lösung, um zum Beispiel weitere Wachstumsschritte einzuleiten oder eine Transformation umzusetzen.

#### Ein Markt in Bewegung

Der deutsche Mittelstand befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel. Getrieben von geopolitischen Risiken, Trans-

formationsdruck und Nachfolgefragen wird M&A mehr und mehr zum Instrument, das über die Zukunft entscheidet. Wer frühzeitig klare Ziele definiert, Strukturen professionalisiert und flexibel agiert, hat die besten Chancen, gestärkt aus dieser Phase hervorzugehen. „Die Zeiten, in denen man mal eben etwas kaufte, weil die Finanzierung günstig war, sind vorbei“, sagt Jürgenschellert. Heute gehe es um klare Strategien, belastbare Pläne und saubere Umsetzung. Oder wie es Schirl formuliert: „Am Ende gewinnen Tempo und Realismus – nicht das Ausharren am Spielfeldrand.“

#### FAZIT

M&A im Mittelstand verlangt heute mehr als reine Transaktionsbereitschaft – es braucht einen klaren strategischen Ansatz. Nur wer frühzeitig Ziele definiert, Marktchancen analysiert und interne Strukturen konsequent professionalisiert, kann Verkäufe oder Zukäufe als echte Wachstumstreiber nutzen. Für Unternehmer gilt: Ohne Strategie bleibt M&A ein Risiko – mit Strategie wird es zur Zukunftschance. ■



Wer gut vorbereitet ist, kann Opportunitäten nutzen, bevor sie in hitzige Bieterschlachten kippen.

**Sebastian Schirl**  
Managing Director,  
Stifel Investment Banking



**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 632 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 2025, 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.**

## DBAG feiert 60-jähriges Jubiläum

Die Deutsche Beteiligungs AG (DBAG) blickt auf sechs Jahrzehnte Unternehmensgeschichte zurück – und in eine klar definierte Zukunft. „Unser 60-jähriges Jubiläum ist ein Meilenstein – und zugleich Ansporn, den Mittelstand weiter zu stärken und Innovationen voranzutreiben“, erklärte Vorstandssprecher Tom Alzin anlässlich des Jubiläums. Deutschlands älteste Private-Equity-Gesellschaft habe mit der Expansion nach Italien, einem erfolgreichen Generationswechsel im Vorstand sowie der Ergänzung ihres Angebots um Private-Debt-Lösungen zentrale strategische Initiativen umgesetzt, die das Fundament für weiteres Wachstum bilden.

Ein Schwerpunkt liegt auf Sektoren, die von strukturellem Wachstum profitieren. Neben dem traditionell starken Engagement im deutschen Industriebereich investiert die DBAG seit einigen Jahren verstärkt in IT-Services und Software, Healthcare sowie Umwelt, Energie und Infrastruktur. Heute machen Unter-

nehmen aus diesen Segmenten bereits mehr als ein Drittel des Portfolios aus. Mit ihrer Minderheitsbeteiligung an Finmatch liefert die DBAG ein aktuelles Beispiel für ihr Engagement im FinTech-Bereich. Die Plattform eröffnet mittelständischen Unternehmen den Zugang zu mehr als 1.000 Finanzierungspartnern.

### Internationalisierung als strategischer Schritt

Auch international hat die DBAG ihren Expansionskurs fortgesetzt. Mit der 2021 gegründeten DBAG Italia überträgt das Unternehmen seine Mittelstandserfahrung auf den ähnlich strukturierten italienischen Markt. Vier Investitionen, darunter die erfolgreiche Beteiligung an Pmflex, belegen die Relevanz dieser Expansion. Stabilität verspricht auch das Management: Nach dem Rückzug von Torsten Grede übernahm Tom Alzin 2023 das Vorstandssprecheramt, gemeinsam mit Jannick Hunecke, beide seit über 20 Jah-

ren im Unternehmen. Ihre Vertragsverlängerung bis 2031 sichert Kontinuität. Mit der Integration von Elf Capital hat die DBAG zudem ihre Kompetenz im Bereich Fremdkapital gestärkt. Bereits 2024/25 wurden zahlreiche Transaktionen strukturiert – ein Beleg für den hohen Finanzierungsbedarf des Mittelstands. Auch die Aktionäre profitieren: In den vergangenen 20 Jahren verdoppelte sich der Kurs der DBAG-Aktie (aktueller Börsenwert 420 Mio. EUR), hinzu kamen rund 25 EUR Dividende je Anteil. Ein Aktienrückkaufprogramm über 20 Mio. EUR sowie eine Dividende von 1,25 EUR je Aktie für das laufende Geschäftsjahr unterstreichen die aktionärsfreundliche Politik. Mit ihrer Kombination aus Erfahrung, Branchenfokus und neuen Finanzierungslösungen positioniert sich die DBAG nach eigenen Angaben als führende Plattform für mittelständische Beteiligungen – und als Vorbild für langfristige Wertschöpfung im europäischen Private-Equity-Markt. (er) ■

## Industrieproduktion steigt auf Mehrjahreshoch

Die deutsche Industrie verzeichnete im August die stärkste Produktionsausweitung seit fast dreieinhalb Jahren. Der saisonbereinigte HCOB Einkaufsmanagerindex stieg auf 49,8 Punkte, nach 49,1 im Juli. Das ist der höchste Stand seit 38 Monaten, obwohl der Index weiterhin knapp unter der Wachstumsschwelle von 50 Punkten liegt.

Die Produktion legte laut Hamburg Commercial Bank deutlich zu und erreichte mit 52,9 Punkten ein 41-Monats-Hoch. Ausschlaggebend für den Anstieg des Index waren vor allem Zuwächse bei Produktion und Auftragseingängen.

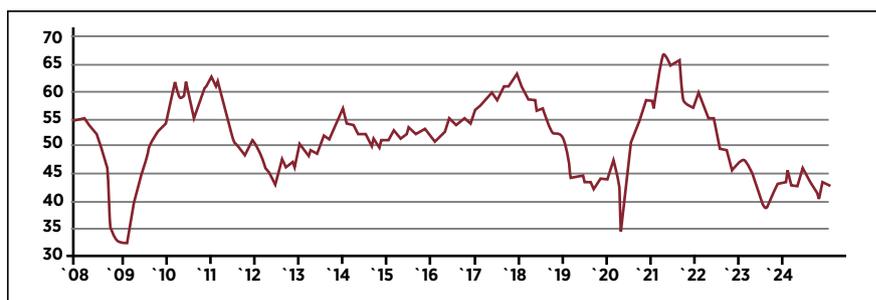
Die Neuaufträge nahmen zum dritten Mal in Folge zu. Die Zuwächse erfolgten trotz eines leichten Rückgangs im Exportgeschäft. In vielen Fällen war der Anstieg auf die beschleunigte Abarbeitung offener Aufträge zurückzuführen. Die Bestände an Aufträgen gingen im August erneut zurück, wenn auch langsamer als in den Monaten zuvor.

### Preise unter Druck – Ausblick weiterhin gedämpft

Sowohl die Einkaufs- als auch die Verkaufspreise sanken weiter. Besonders auffällig war der Preisrückgang auf der Verkaufsseite, der so stark ausfiel wie zuletzt im Februar. Unternehmen gaben laut Umfrage gesunkene Kosten oder den gestiegenen Wettbewerbsdruck als Hauptgründe für Preisnachlässe an. Trotz des Produktionswachstums zeigten sich die Industrieunter-

nehmen in ihrer Zwölfmonatsprognose zurückhaltender. Der Optimismus ging gegenüber dem Hoch im Juni leicht zurück, blieb jedoch über dem langfristigen Durchschnitt. Laut Dr. Cyrus de la Rubia, Chefvolkswirt der Hamburg Commercial Bank, sei die Industrie zwar noch nicht über den Berg, aber die anhaltende Produktionssteigerung zeuge von ihrer Widerstandskraft angesichts geopolitischer und wirtschaftlicher Risiken. (ag) ■

HCOB Einkaufsmanagerindex Deutschland: sb; <50 = Verbesserung im Vormonatsvergleich



Quelle: HCOB, S&P Global PMI, Destatis via S&P Global Market Intelligence

## Großinsolvenzen sinken im zweiten Quartal

Die Zahl der Großinsolvenzen ist im zweiten Quartal 2025 erstmals seit drei Quartalen rückläufig. Nach Angaben der Unternehmensberatung Falkensteg sank die Zahl der Insolvenzen von Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 10 Mio. EUR von 125 im Vorquartal auf 82 Fälle. Das entspricht einem Rückgang von über einem Drittel. Auch im Vorjahresvergleich liegt das aktuelle Quartal mit einem Minus von 11 % niedriger.

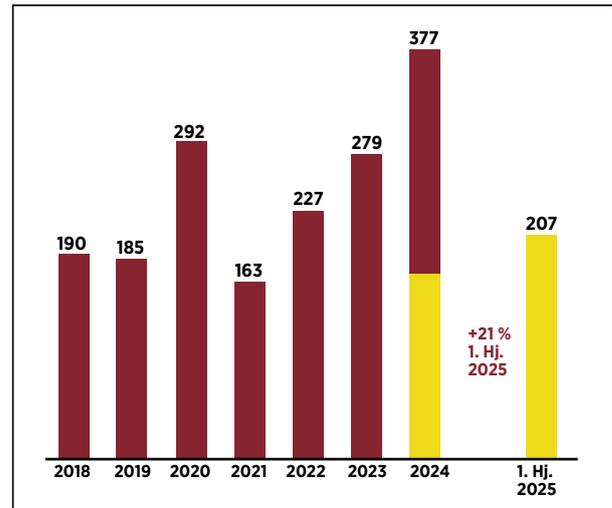
### Experten rechnen noch nicht mit einer Trendwende

Der aktuelle Insolvenzreport von Falkensteg zeigt dennoch, dass eine Entwarnung nicht angebracht ist. Im gesamten ersten Halbjahr wurden insgesamt 207 Großinsolvenzen gezählt. Laut der Unternehmensberatung ist das der höchste Stand seit 2018 und bedeutet einen Anstieg um 21 % im Vergleich zum bisherigen Rekordjahr 2024. Falkensteg warnt daher vor einer voreiligen Einschätzung der momentanen Entwicklung.

„Wir beobachten aktuell eine Verschnaufpause, aber noch keine wirkliche Trendwende“, so Jonas Eckhardt, Partner bei Falkensteg und Autor der Studie. Die wirtschaftlichen Belastungen der vergangenen Jahre wirkten weiterhin nach. Viele Unternehmen kämpften mit hohen Kosten, schwacher Nachfrage und anhaltender Unsicherheit. Positive Signale aus der Konjunktorentwicklung könnten sich laut Eckhardt nur verzögert auf die Insolvenzzahlen auswirken. Bereits jetzt deutete sich für das dritte Quartal wieder ein Anstieg der Insolvenzen an. Die Datenlage spricht für eine weiterhin angespannte Lage bei großen Unternehmen. Der Rückgang im zweiten Quartal sei zwar bemerkenswert,

dürfe aber nicht über die strukturellen Probleme hinwegsehen lassen. Die aktuellen Herausforderungen reichen von Zinslasten über hohe Materialkosten bis zu einer schwächelnden Investitionsbereitschaft im Markt. (ag) ■

Insolvenzanträge im zweiten Quartal 2025: Trotz Rückgang im Quartal - Halbjahresrekord bei Großinsolvenzen



Quelle: Falkensteg

## Neue Kreditprogramme für Digitalisierung und Innovation

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWE) hat gemeinsam mit der KfW und dem Bundesministerium der Finanzen (BMF) zwei neue Kreditprogramme ins Leben gerufen, um die Digitalisierung und Innovation im Mittelstand zu fördern. Seit dem 1. Juli 2025 stehen die Programme „ERP-Förderkredit Digitalisierung“ und „ERP-Förderkredit Innovation“ zur Verfügung; ERP steht dabei für „European Recovery Program“. Diese Kredite werden im bewährten Durchleitungsprinzip angeboten: Die Hausbanken fungieren als erste Ansprechpartner und die Finanzierung wird zu vergünstigten Konditionen bereitgestellt. Die KfW finanziert die Kreditprogramme aus dem ERP-Sondervermögen. Ergänzt wird die Förderung um den ERP-Förderzuschuss, der seit Februar 2025 angeboten wird. Darüber hinaus wird erstmalig eine Beyond-Banking-Kom-

ponente in die Förderung integriert: der KfW Digitalisierungs-Check, der Unternehmen hilft, in kürzester Zeit ihren aktuellen Digitalisierungsstand zu ermitteln.

### KfW übernimmt einen Teil des Ausfallrisikos

Die Fördermöglichkeiten stehen Freiberuflern, Einzelunternehmen sowie Mittelständlern mit einem Jahresgruppenumsatz von bis zu 500 Mio. EUR offen. Voraussetzung ist ein Sitz oder eine Betriebsstätte in Deutschland. In den beiden neuen Programmen wird optional eine Haftungsfreistellung von 50 % angeboten. Das bedeutet, dass die KfW einen Teil des Ausfallrisikos übernimmt und sich das Unternehmensrisiko mit der Hausbank teilt. Ein interdisziplinäres KfW-Projektteam hat die Programme in Zusammenarbeit mit verschiedenen Experten und dem BMWE optimiert. Es wurden Marktstudien

analysiert und die zukünftigen Kreditnehmer in die Weiterentwicklung einbezogen. Dazu wurden Interviews durchgeführt und die Zwischenergebnisse validiert.

Die Schwerpunkte Digitalisierung und Innovation werden nun separat und gezielter als bisher gefördert. In allen Bereichen der Förderung wurde der Mindestkreditbetrag aufgehoben und eine Haftungsfreistellung eingeführt, sodass sich Hausbanken und KfW das Kreditnehmerrisiko teilen können. Das ermöglicht es, mit dem gleichen Förderbudget eine größere Anzahl von Unternehmen und Vorhaben zu unterstützen. Das neu eingeführte Förderkonzept hat sich laut BMWE bereits in den ersten Wochen seit der Einführung erfolgreich am Markt etabliert. Der Übergang von den bisherigen Produkten auf die neuen Programme sei nahtlos erfolgt und es zeige sich großes Interesse der Banken und Unternehmen. (er) ■

# „Innovation muss einen Wert für den Kunden haben“

## Ein Gespräch mit Daniel und Dr. Andreas Sennheiser, Co-CEOs, Sennheiser-Gruppe

Seit acht Jahrzehnten steht Sennheiser für exzellenten Klang, mutige Innovationen und unternehmerische Unabhängigkeit. 1945 von Fritz Sennheiser gegründet, entwickelte sich aus dem „Laboratorium Wennebostel“ eines der führenden Audiounternehmen der Welt. Zum 80-jährigen Jubiläum sprechen die Co-CEOs Daniel und Dr. Andreas Sennheiser über Rückschau und Aufbruch, die strategische Fokussierung auf den Profimarkt und die Chancen neuer Technologien – von KI bis immersivem Audio. INTERVIEW **EVA RATHGEBER**



### ZU DEN INTERVIEWPARTNERN

**Dr. Andreas Sennheiser** (Jahrgang 1974) promovierte nach dem Studium der Betriebs- und Produktionswissenschaften des Maschinenbaus an der ETH Zürich und sammelte internationale Erfahrung in der Industrie. 2010 trat er ins Familienunternehmen ein. Seit 2013 führt er gemeinsam mit seinem Bruder Daniel als Co-CEO die Sennheiser-Gruppe.

**Daniel Sennheiser** (Jahrgang 1973) studierte Produktdesign am Art Center College of Design im schweizerischen La-Tour-de-Peilz und in den USA. Nach Stationen in Markenführung und Design – unter anderem bei Procter & Gamble und in Kommunikationsagenturen – kam er 2008 zu Sennheiser. 2013 übernahm er gemeinsam mit seinem Bruder Andreas die Rolle des Co-CEO und prägt seither zusammen mit ihm die strategische Entwicklung des Unternehmens.

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



Foto: © Sennheiser

**Produktion in Wedemark:** Seit der Gründung 1945 entwickelt und produziert Sennheiser am Stammsitz bei Hannover Audiolösungen, die bis heute den Markenkern prägen.

**Unternehmeredition: Herr Dr. Andreas, Herr Daniel Sennheiser, Ihr Unternehmen feiert in diesem Jahr das 80. Jubiläum. Was verbinden Sie persönlich mit diesem Anlass?**

**Dr. Andreas Sennheiser:** Vor allem ist es eine Gelegenheit, auf die vielen Geschichten der letzten acht Jahrzehnte zurückzublicken. 80 Jahre können lang wirken oder kurz, je nachdem, was passiert. Bei uns waren es zahlreiche technologische Meilensteine: das erste drahtlose Mikrofon 1957, der erste offene Kopfhörer 1968, Innovationen im Filmgeschäft wie das Interferenz-

mikrofon – und aktuell Spectera, unsere jüngste Plattform. Dazwischen gab es aber auch Sackgassen, aus denen wir gelernt haben. Jede Herausforderung hat uns geformt.

**Daniel Sennheiser:** Für uns ist es eine Zäsur, die Dankbarkeit einschließt. Wir sind immer noch ein unabhängiges Familienunternehmen, mittlerweile in dritter Generation. Andreas und ich führen es gemeinsam mit Mut und hoffentlich auch Weitblick – und wir sind nur zwei von 2.200 Mitarbeitern, die weltweit für guten Ton sorgen.

**Ein großer Wendepunkt war der Verkauf des Consumer-Geschäfts 2021. Seitdem konzentrieren Sie sich ausschließlich auf den professionellen Audiomarkt. Wie blicken Sie heute auf diese Entscheidung?**

**Dr. Andreas Sennheiser:** Sie war goldrichtig. Wir konnten Mittel und Organisation bündeln, die Innovationsgeschwindigkeit erhöhen und am Markt fokussierter auftreten. Zugleich haben wir uns wieder auf eine Welt konzentriert, statt zwei unterschiedlichen Logiken folgen zu müssen. Damit stehen unsere Differenzierungsmerkmale – Technologie, Zuverlässigkeit, Innovation und Klang – wieder voll im Mittelpunkt.

**Daniel Sennheiser:** Ergänzen möchte ich, dass wir sehr viel Zeit darauf verwendet haben, den passenden Partner für das Consumer-Geschäft zu finden. Mit Sonova haben wir jemanden, der die Marke mit uns gemeinsam weiterentwickelt. Für den Konsumenten selbst hat sich kaum etwas geändert – er merkt idealerweise gar nicht, dass das Geschäft heute anders organisiert ist.

**Sie haben auch durch Zukäufe Schlagzeilen gemacht. Welche Rolle spielen M&A-Prozesse in Ihrer Strategie?**

**Daniel Sennheiser:** Wir betrachten das



Wir betrachten das als Frage des „Make or Buy“. Manche Dinge entwickeln wir selbst und in anderen Bereichen ist es sinnvoll, gezielt zuzukaufen.



Fotos: © Sennheiser

**Meilensteine der Audiowelt:** 1957 entwickelte Sennheiser das erste drahtlose Mikrofon und 1968 den ersten offenen Kopfhörer – zwei Innovationen, die Klangaufnahme und Wiedergabe nachhaltig verändert haben.

als Frage des „Make or Buy“. Manche Dinge entwickeln wir selbst, in anderen Bereichen ist es sinnvoll, gezielt zuzukaufen. Technologisch spannende Firmen sind für uns interessant, etwa Merging Technologies aus der Schweiz, die wir 2022 übernommen haben. Deren Expertise im Bereich Audio-over-IP und Digital-Analog-Wandler ist inzwischen ein wichtiger Teil unseres Portfolios. Oder SoundBase aus den USA – eine Softwarefirma mit einer starken Community von Audio-Ingenieuren; die Software hilft dabei, Funkfrequenzen zu koordinieren.

**Dr. Andreas Sennheiser:** Solche Akquisitionen geben uns nicht nur Zugang zu Technologie, sondern auch zu Communities. Am Times Square in New York etwa müssen viele Sender und Shows gleichzeitig ihre Frequenzen koordinieren, ohne sich zu stören. Über SoundBase sind wir mittendrin in dieser Welt und können Produkte noch näher am Kunden entwickeln. Und 2024 kam Show Code dazu, ein Softwarespezialist, mit dem wir SoundBase weiterentwickeln. Damit stärken wir unsere Position auch jenseits von klassischer Hardware.

**Der Markt entwickelt sich rasant – Vernetzung, Software, KI. Welche Trends prägen Sie am stärksten?**

**Dr. Andreas Sennheiser:** Erstens Netzwerkfähigkeit: Produkte sind längst nicht mehr alleinstehend, sondern Teil größerer Systeme – etwa Konferenzmikrofone, die mit Kameras und Collaboration-Software wie Microsoft Teams kommunizieren. Zweitens „Ease of Use“: Hochkomplexe Technik muss einfach zu bedienen sein. Drittens KI: Für uns ist sie kein Selbstzweck, sondern ein Kata-

lysatoren. In der Entwicklung steigert sie Produktivität, bei Produkten macht sie Systeme intelligenter. Ein Mikrofon, das erkennt, ob ein Mensch spricht oder ob eine Kaffeemaschine knarrt – und nur das Relevante überträgt –, zeigt das Potenzial.

**Daniel Sennheiser:** Entscheidend ist, dass KI nicht als Schlagwort gesehen, sondern am konkreten Kundennutzen gemessen wird – dann entfaltet sie enorme Kraft.

**Wie behauptet man sich als Familienunternehmen in einem Markt, in dem Techgiganten dominieren?**

**Daniel Sennheiser:** Indem wir wissen, wo unsere Stärken liegen – strategisch wie technologisch. Wir stellen uns immer die Frage: Entwickeln wir etwas selbst, kaufen wir es zu, oder ist vielleicht ein anderer Eigentümer für ein Segment besser geeignet, wie beim Consumer-Bereich. Diese klare, datengetriebene Sichtweise und unsere Offenheit für Kooperationen helfen uns sehr.

**Ihre Marke gilt weltweit als Ikone. Wie stellen Sie sicher, dass der Markenkern auch bei Veränderung und Wachstum erhalten bleibt?**

**Dr. Andreas Sennheiser:** Wir wissen genau, wofür die Marke steht: Verlässlichkeit, Innovation und Audioerlebnisse, die Emotionen erzeugen. Verlässlichkeit bedeutet nicht nur, dass ein Mikrofon auf einer Bühne mit 80.000 Menschen garantiert funktioniert. Es bedeutet auch, dass wir als Organisation zuverlässig liefern – mit konservativer Supply-Chain-Strategie und hoher Fertigungstiefe. Innovation muss immer einen Wert für den Kunden haben. Und

**KURZPROFIL**

**Sennheiser electronic SE & Co. KG**

**Gründungsjahr:** 1945  
**Branche:** Audiotechnologie/ professionelle Audiolösungen  
**Unternehmenssitz:** Wedemark (bei Hannover)  
**Umsatz 2024:** 492,3 Mio. EUR  
**Mitarbeiterzahl:** circa 2.200  
[www.sennheiser.com](http://www.sennheiser.com)

Foto: © Sennheiser



**Zuverlässige Funktechnik:** Sennheiser Mikrofone sorgen auch bei Großveranstaltungen wie dem Glastonbury Festival 2025 für stabilen Klang.

am Ende geht es darum, unvergessliche Klangerlebnisse zu schaffen.

### Welche Erlebnisse wollen Sie den Kunden in naher Zukunft bieten?

**Daniel Sennheiser:** Immersives Audio ist ein zentrales Feld. Wir hören als Menschen nicht in Kanälen, sondern im Raum. Mit unseren Technologien ermöglichen wir dieses natürliche Erleben – im Auto, bei Streamingdiensten, in Kinos. Automobilhersteller wie Cupra, Smart oder Morgan Motors integrieren unsere Systeme. Ziel sind Erlebnisse, die Gänsehaut erzeugen.

### Wenn man an Sennheiser denkt, fallen einem große Konzerte und Musiklegenden auf der Bühne ein. Wie verändert sich diese Welt – und welche Herausforderungen sehen Sie dabei?

**Dr. Andreas Sennheiser:** Die Reise begann im Fernsehen: 1957 haben wir das Kabel mit dem ersten drahtlosen Mikrofon live eliminiert. Seitdem arbeiten Künstler wie Prince, die Scorpions, Adele, Beyoncé oder Ed Sheeran mit Funktechnik von Sennheiser.

Die Herausforderungen sind heute andere: Die technologische Komplexität steigt, gleichzeitig schrumpft das verfügbare Frequenzspektrum. In einem Stadion mit 50.000 Handys muss unser Mikrofon trotzdem zuverlässig senden. Dazu kommt der Trend hin zu Ease of Use: Produktionen werden in wenigen Stunden auf- und abgebaut. Da muss alles sofort funktionieren.

### Mit Spectera haben Sie vor Kurzem eine neue Wireless-Plattform eingeführt. Was macht sie aus?

**Daniel Sennheiser:** Spectera ist ein Ökosystem, das einen neuen Standard im Bereich drahtloser Audioübertragung setzt. Bisher gab es eine Eins-zu-eins-Beziehung zwischen Sender und Empfänger. Heute reicht eine Rack-Einheit, um bis zu 64 Kanäle zu steuern – softwaredefiniert und flexibel. Für die Nutzer heißt das: weniger Hardware, weniger Aufwand, mehr Effizienz.

**Dr. Andreas Sennheiser:** Spectera ermöglicht zudem die gleichzeitige Übertragung von Audio- und Steuersignalen in Echtzeit und schafft Voraussetzungen für vernetzte Workflows in komplexen Produktionsumgebungen. Für uns ist es ein Quantensprung – vergleichbar mit der Einführung des ersten drahtlosen Mikrofons vor fast 70 Jahren.

### Lassen Sie uns über Zahlen und Märkte sprechen. Wie hat sich das Geschäft zuletzt entwickelt?

**Dr. Andreas Sennheiser:** 2024 lag unser Umsatz bei 492,3 Mio. EUR, das EBIT bei 35,8 Mio. EUR. Insgesamt war es ein



**Spectera** ist das weltweit erste bidirektionale, drahtlose Breitbandsystem. Die Bodypacks können gleichzeitig In-Ear-Monitor- und Mikrofon-/Line-Signale handhaben.

herausforderndes Jahr, mit einem Rückgang von 6,6 %. Aber wir haben in allen Regionen stabile Grundlagen. EMEA bleibt unser stärkster Markt, Deutschland ist sogar leicht gewachsen. In den USA hat uns das schwierige Konsumklima gebremst, während Asien – vor allem China und Indien – zugelegt hat.

**Daniel Sennheiser:** Besonders wichtig ist, dass wir fortlaufend rund 10 % des Umsatzes in Forschung und Entwicklung sowie in nachhaltige Prozesse investiert haben. Innovation ist für uns keine Kür, sondern Pflicht – wir geben Jahr für Jahr überdurchschnittlich viel für F&E aus.

### Viele Familienunternehmen nutzen heute externe Kapitalquellen für Wachstum. Wie ist Ihre Haltung dazu?

**Dr. Andreas Sennheiser:** Unsere Unabhängigkeit ist für uns ein hohes Gut – auch im Interesse der Kunden. Deshalb finanzieren wir uns eigenständig und wollen das beibehalten. Partnerschaften sind möglich, aber die Eigenständigkeit steht nicht zur Disposition.

### Wie blicken Sie auf die nächste Generation im Familienunternehmen?

**Dr. Andreas Sennheiser:** Sie ist noch jung. Wir führen sie langsam heran, damit sie versteht, dass Unternehmertum nicht nur „mit Rockstars abhängen“ bedeutet, sondern Verantwortung für Kunden und Mitarbeiter. Unser Ziel ist es, ein gesundes Unternehmen weiterzugeben – getragen von der gleichen Leidenschaft für Klang, die unser Großvater schon eingefordert hat.

**Daniel Sennheiser:** Unternehmer müssen rational sein, um die richtigen Entscheidungen zu treffen, und gleichzeitig emotional, um das Geschäft mit Leidenschaft zu füllen. Diese Kombination trägt uns – und hoffentlich auch unsere Mitarbeiter und Kunden. ■



Fotos: © Sennheiser

# Wir kriegen ~~wir~~ die Kurve?!

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 

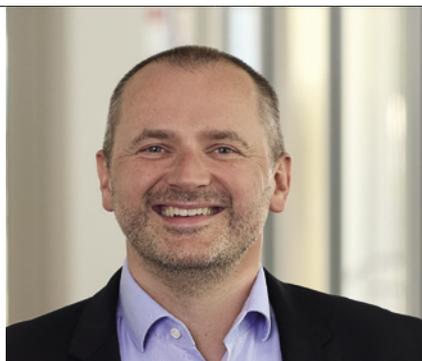
# „Partnerschaft bis zur Rente – nicht nur ein Deal“

## Interview mit Johann Monteiro, CEO, Pixida

Pixida hat sich seit seiner Gründung 2008 von einem klassischen Entwicklungsdienstleister zu einem internationalen Digitalunternehmen entwickelt. Jüngst wurde das Unternehmen mit dem Bayerischen Mittelstandspreis „M&A mit Weitblick“ ausgezeichnet. Im Interview erklärt Johann Monteiro, Mitgründer und Geschäftsführer, wie der Mittelständler M&A-Transaktionen strategisch nutzt – ohne dabei seine Kultur zu verlieren. Ein Gespräch über Wachstum mit Augenmaß, Integrationsprinzipien und darüber, warum am Ende immer „die trockene Tinte“ zählt. INTERVIEW EVA RATHGEBER

### Unternehmeredition: Herr Monteiro, wie ist Pixida eigentlich entstanden?

**Johann Monteiro:** Wir haben Pixida 2008 gegründet – damals aus einer Situation heraus, in der wir bei unserem vorherigen Arbeitgeber über Jahre Wachstum generiert hatten, aber wegen interner Konflikte nicht mehr weitergekommen waren. Uns war klar: Wir wollten unsere Erfahrungen nutzen



### ZUM INTERVIEWPARTNER

**Johann Monteiro** ist Mitgründer und Geschäftsführer der Pixida GmbH. Seit der Gründung 2008 hat er das Unternehmen von einem Entwicklungsdienstleister zu einer international tätigen Unternehmensgruppe mit Fokus auf digitale Transformation, IoT und Produktentwicklung aufgebaut. 2025 erhielt Pixida den „Bavarian Future Award“ für M&A mit Weitblick.

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



Foto: © Pixida GmbH

**Starkes Team:** Bei Pixida steht die Transformation von Produktportfolios mithilfe moderner Technologien, innovativer Geschäftsmodelle und effizienter Systemintegration im Fokus.

und es selbst besser machen. Der Fokus lag von Anfang an darauf, nicht allein von der Automobilindustrie abhängig zu sein. Das war rückblickend ein entscheidender Erfolgsfaktor.

### Heute ist Pixida in mehreren Ländern weltweit aktiv. Welche Rolle spielte M&A für Ihre Expansion?

Unsere Internationalisierung ist weitgehend organisch entstanden. Die Standorte in den USA, Brasilien, China, Portugal oder auch Deutschland haben wir alle auf der „grünen Wiese“ gegründet. Erst 2024 kam es zu unserer ersten größeren Übernahme: Wir haben 51 %

und somit den Mehrheitsanteil an der Kinematixx GmbH erworben. Das Besondere daran: Es ging uns nicht um reines Wachstum, sondern um eine echte Kompetenzerweiterung. Wir waren bislang stark in Elektronik und Software. Mit Kinematixx kam die Mechanik hinzu – ein Baustein, der uns in der Produktentwicklung komplettiert.

### Sie wurden für diese Transaktion mit dem „Bavarian Future Award“ ausgezeichnet. Was bedeutet Ihnen diese Ehrung?

Sie bestätigt uns in unserem Ansatz: M&A nicht als Selbstzweck zu betrei-

ben, sondern als strategisches Werkzeug. Der Preis trägt den Untertitel „M&A mit Weitblick“ – das passt perfekt, weil wir nur Übernahmen eingehen, die langfristig Sinn ergeben.

**Wie läuft bei Ihnen eine Integration?**

Wir verfolgen einen klaren Ansatz: Wir erwarten, dass sich das übernommene Unternehmen auf unsere Prozesse und Kultur einlässt. Wir sind kein Konzern, der eine Vielzahl unterschiedlicher Systeme nebeneinander betreiben kann. Einheitliche Tools, gemeinsame HR- und IT-Prozesse – das ist die Grundlage für Effizienz. Gleichzeitig lassen wir jedem Tochterunternehmen die notwendige Eigenständigkeit, insbesondere in Bezug auf lokale Märkte und kulturelle Gegebenheiten. Bei Kinematixx hat das hervorragend funktioniert, weil wir auf Augenhöhe agieren.

**Gab es auch Transaktionen, die gescheitert sind?**

Ja, mehrere. Meistens aus kommerziellen Gründen: Mal wollte der Verkäufer am Ende doch nicht verkaufen, mal hat ein strategischer Investor einen absurd hohen Preis gezahlt. Da lernt man vor allem eines: Der Deal ist erst sicher, wenn die Tinte trocken ist.



Foto: © GoingPublic Media AG

**Verleihung des Bayerischen Mittelstandspreises 2025:** Das Team von Pixida gewinnt den Sonderpreis – Bavarian Future Award 2025 für „M&A mit Weitblick“; von links nach rechts: Maximilian Karl, Johann Monteiro und Maria Fernanda Monteiro.



Wir lassen jedem Tochterunternehmen die notwendige Eigenständigkeit, besonders in Bezug auf lokale Märkte und Kultur.



Im Automobilumfeld sehen wir viele Unternehmen, die unter Druck stehen. Da können Übernahmen oder Partnerschaften eine Win-win-Situation sein.

**Welche Chancen sehen Sie aktuell für M&A im Mittelstand?**

Der Markt ist in Bewegung. Gerade im Automobilumfeld sehen wir viele Unternehmen, die unter Druck stehen. Da können Übernahmen oder Partnerschaften eine Win-win-Situation sein: Wir bringen Stabilität und Reichweite, die Partner ihre Spezialkompetenzen.

**Und Ihre eigenen Pläne?**

Wir werden weiter vor allem organisch wachsen – aber wenn sich Gelegenheiten ergeben, wie bei Kinematixx, werden wir sie prüfen. Gerade dort, wo wir unsere Kompetenzen sinnvoll erweitern können: ob im IoT-Umfeld, in der Mobilität oder bei digitalen Produktlösungen.

**Ihr wichtigstes Learning für andere Mittelständler?**

Neben der „trockenen Tinte“ ist vor allem eines entscheidend: die weichen Faktoren. Zahlen und Daten sind wichtig,

aber ohne eine gemeinsame Kultur und klare Erwartungshaltung wird eine Transaktion schnell zur Belastung. M&A muss immer der Beginn einer Partnerschaft sein – idealerweise „bis zur Rente“.

**Vielen Dank für das Gespräch, lieber Herr Monteiro!** ■

**KURZPROFIL**

**Pixida Gruppe**

**Gründungsjahr:** 2008  
**Branche:** Technologie  
**Unternehmenssitz:** München  
**Standorte:** Deutschland, USA, Brasilien, China, Portugal, Vereinigte Arabische Emirate  
**Umsatz 2024:** 40 Mio. EUR  
**Mitarbeiterzahl:** 550  
**www.pixidagroup.com**

# M&A-Markt trotz Flaute in Bewegung

## Treiber, Hemmnisse und Perspektiven für Deals in unsicheren Zeiten

Der deutsche Markt für Fusionen und Übernahmen (M&A) ist ein wesentlicher Faktor für unternehmerisches Wachstum und Transformation. Allerdings haben in den letzten Jahren wirtschaftliche und (geo)politische Unsicherheiten sowie volatile Rahmenbedingungen diesen Markt spürbar beeinflusst. Welche Trends beherrschen den Markt im Jahr 2025 und welche Treiber prägen das künftige Transaktionsgeschehen?

VON **ENDRE LAZAR** UND **ANDRÉ LANER**



### ZU DEN AUTOREN

**Endre Lazar** ist als Partner und Teil des Transaction-Advisory-Teams bei RSM Ebner Stolz in Stuttgart tätig und verfügt über 15 Jahre Erfahrung in den Bereichen Transaktionsberatung, Corporate Finance und M&A. Er berät Private-Equity-Gesellschaften, mittelständische Unternehmen und Unternehmensgruppen bei Unternehmenskäufen und -verkäufen.

**André Laner** ist Partner bei RSM Ebner Stolz im Management Consulting am Standort Köln. Sein Beratungsschwerpunkt liegt im Bereich Mergers & Acquisitions. Er berät mittelständische Unternehmen in transformatorischen Transaktionen über den gesamten M&A-Prozess – von der Nachfolge über Wachstum, Distressed M&A und bis hin zu Carve-outs. Während seiner rund 20-jährigen Beraterlaufbahn begleitete er zahlreiche nationale und internationale Deals in unterschiedlichen Branchen.

[www.ebner-stolz.de](http://www.ebner-stolz.de)

Die wirtschaftliche Situation in Deutschland gestaltet sich für M&A-Transaktionen als herausfordernd. Viele Regionen weltweit weisen ein moderates Wirtschaftswachstum auf, wohingegen sich Deutschland weiterhin in der Stagnation an der Grenze zur Rezession befindet. Die offiziellen Prognosen für das laufende Jahr bewegten sich zwischen einem Nullwachstum (DIW Berlin) und einer Zunahme des Bruttoinlandsprodukts (BIP) um 0,4 % (OECD) – mittlerweile wurden diese teils nach unten revidiert. Somit sind derzeit keine Anzeichen für einen wirtschaftlichen Aufschwung in Deutschland in Sicht.

Auch die Zinsentwicklungen der letzten Jahre haben die Rahmenbedingungen für M&A-Aktivitäten erschwert: Ausgehend von einer Phase der Nullzinspolitik in den Jahren 2016 bis 2021 wurden die Leitzinsen sukzessive durch die Europäische Zentralbank (EZB) seit Mitte 2022 stark angehoben. Sie erreichten zeitweise ein Niveau von 4,5%. Für den M&A-Markt hatte dies zur Folge, dass Transaktionen wieder echte Finanzierungskosten mit sich bringen. Zwar hat die EZB Mitte 2024 erneut eine Trendwende eingeleitet. Seitdem sinken die Leitzinsen stetig (Leitzins aktuell: 2,0 %).

Dennoch hat sich das Kreditvergabevolumen in den letzten zwei Jahren kaum verändert, und der Zugang zu frischem Kapital bleibt insbesondere für

mittelständische Unternehmen herausfordernd.

Einen weiteren merklichen Einfluss auf die M&A-Landschaft hat die Inflationsentwicklung, die Mitte 2022 einen Spitzenwert von 8,8 % erreichte. Insbesondere Energiepreise stiegen seit 2021 rasant um bis zu 36 % – ein Umstand, der den Wettbewerb, vor allem für energieintensive Unternehmen in Deutschland, enorm belastete. Auch wenn sich die Situation in letzter Zeit etwas entspannt hat, liegen die Energiekosten in Deutschland weiterhin etwa 20 % über dem europäischen Durchschnitt.

Somit lässt sich festhalten, dass das volatile M&A-Marktumfeld durch viele wirtschaftliche und (geo)politische Unsicherheiten geprägt ist. Diese Unsicherheiten zählen laut einer Blitzumfrage bei den Mandanten von RSM Ebner Stolz Ende April 2025 zu den größten Herausforderungen im Transaktionsgeschäft.

Unsichere Marktbedingungen können wiederum dazu führen, dass M&A-Transaktionen von den Marktakteuren mit einer gewissen Zurückhaltung angegangen werden oder gänzlich unterbleiben, wobei die Auswirkungen dieser Faktoren je nach Branche variieren können. Daneben wirken sich noch zahlreiche weitere Faktoren wie der ifo-Geschäftserwartungsindex, Erzeugerpreiseffekte et cetera auf das M&A-Marktumfeld aus.

**Das aktuelle Transaktionsumfeld**

Wie wirken diese makroökonomischen Rahmenbedingungen nun auf den M&A-Kontext? Der M&A-Markt erlebte nach den pandemiebedingten Einschnitten anno 2020 in den darauffolgenden zwei Jahren eine kurze Blütheperiode. Seit Ende 2022 ist die Anzahl der M&A-Transaktionen hingegen rückläufig mit „Bodensatzbildung“ seit Mitte 2023 bei weitestgehend stabilen Transaktionsvolumina. Auch für das erste Quartal 2025 war ein rückläufiges Transaktionsgeschehen zu verzeichnen. Während derzeit im Large-Cap-Bereich weniger Transaktionen stattfinden, ist die Anzahl im Small-Cap- oder Mid-Cap-Bereich dagegen relativ stabil.

**Aktuelle Treiber des Transaktionsgeschehens**

Trotz teilweise schwieriger Rahmenbedingungen zeigen sich verschiedene Einflussfaktoren, die voraussichtlich dazu beitragen werden, die Dynamik des M&A-Markts im laufenden Jahr und darüber hinaus zu prägen und neue Perspektiven zu schaffen.

Ein wichtiger Treiber sind Konsolidierungstendenzen und der zunehmende Transformationsdruck, insbesondere in Branchen, in denen sich Unternehmen aufgrund der disruptiven wirtschaftlichen und regulatorischen Entwicklungen gezwungen sehen, ihre Positionen neu zu justieren und Innovationen voranzutreiben, etwa in der Automobilbranche.

Ein weiterer wichtiger Treiber ist der M&A-Backlog, der zum Beispiel durch verschobene Nachfolgelösungen und Private-Equity-Exits entstanden ist. Mit Blick auf die Unternehmensnachfolge steht der deutsche Mittelstand unter besonderem Druck: Gemäß einer Studie des Instituts für Mittelstandsforschung aus dem Jahr 2021 sind bis 2026 rund 190.000 Nachfolgen nötig – eine Zahl, die durch den demografischen Wandel mittelfristig sogar auf bis zu 500.000 ansteigen könnte. Dadurch werden Nachfolgethemen zu einem entscheidenden Markttreiber. Auch Private-Equity-Investoren verspüren einen gewissen Druck, aufgrund der bereits verlängerten Halteperioden gefor-

derte Exits und Returns zu realisieren. Dies stellt einen weiteren entscheidenden Impuls für den M&A-Markt dar.

Zunehmende Bedeutung gewinnen zudem Carve-outs, also Abspaltungen von Unternehmensteilen. Als strategisches Mittel zur Transformation stehen sie insbesondere bei größeren mittelständischen Unternehmen weit oben auf der Agenda: Verstärkt werden Portfolios überprüft, strategische Schwerpunkte neu gesetzt und dementsprechend Carve-outs vorbereitet oder umgesetzt. Dem Vernehmen nach gehen rund 70 % der Marktakteure davon aus, dass Carve-out-Aktivitäten in den nächsten zwölf bis 36 Monaten ansteigen werden und damit ein weiterer wichtiger Treiber sind.

Angesichts der herausfordernden wirtschaftlichen Lage hat in den vergangenen Monaten auch die Anzahl der Distressed Deals deutlich zugenommen. Die Zahl der Unternehmensinsolvenzen stieg seit 2021 um 56 %, bei Großinsolvenzen sogar um bemerkenswerte 117 %.

Was an bestandsgefährdenden Entwicklungen während der Coronapandemie durch staatliche Unterstützung verschoben wurde, wirkt sich nun Schritt für Schritt aus. Dieser Nachholeffekt dürfte den Markt weiterhin in Bewegung halten.

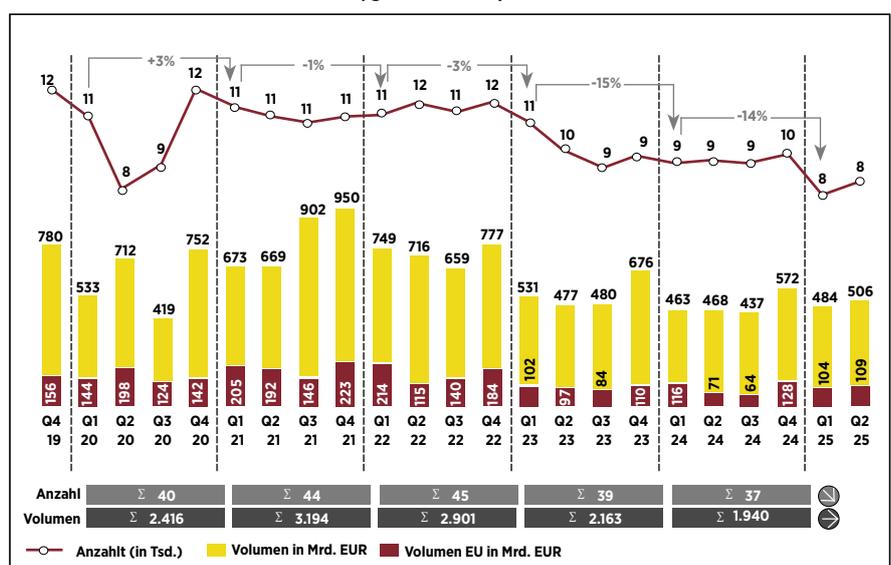
**Ausblick**

Die makroökonomischen Rahmenbedingungen in Deutschland, insbesondere mit Blick auf die stagnierende Wirtschaft, bleiben herausfordernd für den M&A-Sektor. Jedoch lassen sich erste Anzeichen der Erholung erkennen: Die Inflationsrate ist gesunken und die kontinuierliche Senkung des Leitzinses auf derzeit 2,0 % durch die EZB ist ein positives Signal für Stabilität und Vertrauen in den Markt. Außerdem hat sich der deutsche M&A-Markt trotz aller Unsicherheiten bislang als resilient und anpassungsfähig erwiesen: Vor allem die Anzahl der Transaktionen im Small-Cap- oder Mid-Cap-Bereich ist bei insgesamt rückläufigen Transaktionszahlen relativ stabil geblieben.

**FAZIT**

Der deutsche Mittelstand ist und bleibt ein Schlüsselfaktor für den M&A-Markt, sei es im Rahmen von Unternehmensnachfolgen, (internationalen) Wachstumsstrategien oder strategischen Carve-outs. Ein entscheidender Faktor für eine nachhaltige Belebung des M&A-Markts ist jedoch die Stabilisierung der makroökonomischen Rahmenbedingungen. Eine solche Stabilisierung schafft Planbarkeit und erhöht damit die Investitionsbereitschaft, die für M&A-Transaktionen essenziell ist. ■

Anzahl und Volumen bei M&A-Transaktionen, global und Europa\*



Quellen: RSM ESMC Research, S&P Capital IQ; Stand: Juli 2025; \*nur abgeschlossene Transaktionen mit verfügbaren Transaktionsvolumina über alle Branchen

# „Unternehmen nutzen M&A zunehmend zur Fokussierung“

## Interview mit Andre Waßmann, Partner, BearingPoint

Ob digitale Geschäftsmodelle, ESG-Kriterien oder komplexe Carve-outs – M&A bleibt im DACH-Raum ein entscheidender Hebel für Transformation und Wachstum. Andre Waßmann, Partner bei BearingPoint, erklärt im Gespräch, wie Käufer und Verkäufer heute strategisch agieren, welche Rolle Technologie und Nachhaltigkeit spielen – und warum Qualität wichtiger ist denn je. INTERVIEW EVA RATHGEBER

**Unternehmeredition: Herr Waßmann, wie nehmen Sie die Bedeutung von M&A für Unternehmen im DACH-Raum wahr?**

**Andre Waßmann:** M&A ist im DACH-Raum aktuell ein zentrales Instrument



### ZUM INTERVIEWPARTNER

**Andre Waßmann** ist Partner bei BearingPoint und bei BearingPoint Capital für das M&A-Geschäft in Deutschland, der Schweiz und Österreich verantwortlich. Er bringt über 23 Jahre Erfahrung in den Bereichen M&A, Corporate Finance und Unternehmensstrategie aus leitenden Positionen bei Accenture, Commerzbank, KGAL, Clairfield International und zuletzt Helbling Business Advisors mit. Als ausgewiesener Transaktionsexperte berät er Unternehmen branchenübergreifend bei Akquisitionen, Verkäufen, Finanzierungen und Transformationen entlang zentraler Megatrends wie Digitalisierung, Energietransformation, Nachhaltigkeit und ESG.

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

strategischer Unternehmensentwicklung. In meiner Beratungspraxis erlebe ich, dass Käufer vor allem nach Zugang zu neuen Technologien, digitalen Geschäftsmodellen und ESG-Kompetenzen suchen – oft mit dem Ziel, ihre Wettbewerbsfähigkeit in einem sich schnell wandelnden Umfeld zu sichern. Verkäufer hingegen nutzen Transaktionen zunehmend zur Fokussierung auf ihr Kerngeschäft und zur Stärkung ihrer finanziellen Resilienz. Besonders relevant sind Carve-outs und Portfoliooptimierungen, die nicht nur Kapital freisetzen, sondern auch strategische Klarheit schaffen. Insgesamt zeigt sich: M&A ist heute weniger opportunistisch, sondern stark von Transformationszielen geprägt – mit Fokus auf nachhaltiges Wachstum und Zukunftsfähigkeit. Als Berater ist es entscheidend, diese strategischen Beweggründe früh zu erkennen und Transaktionen entsprechend zu strukturieren.

**Die Rahmenbedingungen sind durch Zinsen, Inflation und geopolitische Unsicherheiten herausfordernder geworden. Welche Auswirkungen spüren Sie auf die Dealaktivität und die Bewertungsmultiplikatoren?**

Die gestiegenen Zinsen, volatile Märkte und geopolitische Spannungen prägen die M&A-Landschaft spürbar. Die Dealaktivität ist selektiver geworden. Strategische Käufer agieren weiterhin sehr vorsichtig, Angebote weichen meist stark von den Erwartungen der Verkäufer ab. Finanzinvestoren stehen unter Investitionsdruck, kommen aber auch

weniger aus der Deckung und müssen ihren Investoren vermehrt erfolgreiche Exits liefern. Die Fremdfinanzierung von Käufen hat sich erschwert. Bewertungsmultiplikatoren sind daher in vielen Sektoren unter Druck geraten, vor allem bei Geschäftsmodellen mit hohem Kapitalbedarf oder unsicherer Cashflow-Entwicklung. Gleichzeitig sehen wir, dass hochwertige Targets mit resilienten Geschäftsmodellen weiterhin attraktive Bewertungen erzielen – insbesondere bei Themenfeldern wie Tech, Healthcare oder ESG. Insgesamt gilt: Qualität setzt sich durch, aber die Spreizung zwischen „Top Assets“ und dem Rest hat sich deutlich vergrößert. Für uns als Berater bedeutet das, Transaktionen noch gezielter zu strukturieren, das Matching von Käufern und Verkäufern noch stärker zu individualisie-



M&A ist im DACH-Raum aktuell ein zentrales Instrument strategischer Unternehmensentwicklung.

ren und Käufer wie Verkäufer durch komplexere Prüfprozesse (Due Diligence) und Bewertungsdiskussionen zu begleiten.

**IT, Datenarchitektur und Cybersecurity stehen immer stärker im Fokus. Was sind aus Ihrer Sicht die zentralen Erfolgsfaktoren einer fundierten technologischen Due Diligence?**

Eine fundierte technologische Due Diligence muss den Blick über das eigentliche Produkt hinaus richten. Entscheidend ist das Zusammenspiel von IT-Architektur, Datenstrukturen und Sicherheitsmechanismen in der gesamten Organisation. Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren Wachstum und Geschwindigkeit höher priorisiert als robuste Sicherheit – mit dem Ergebnis, dass Schwachstellen entstehen, die später zu kostspieligen Vorfällen führen können. Erfolgsfaktoren sind aus meiner Sicht vor allem drei Dinge: eine klare Bewertung der Skalierbarkeit und Stabilität der IT-Architektur, ein tiefes Verständnis der Datenflüsse und der Datenqualität, da diese die Grundlage für Effizienz und Automatisierung bilden, und schließlich ein systematisches Assessment der Cybersecurity-Reife, inklusive Governance, Incident-Response-Fähigkeiten und regulatorischer Compliance.

**Welche Lessons Learned haben Sie in Carve-out- und Post-Merger-Integration-(PMI-)Projekten gesammelt?**

Carve-out- und PMI-Projekte zählen zu den anspruchsvollsten Vorhaben im Unternehmenskontext. Besonders die Trennung der IT stellt eine zentrale Herausforderung dar: Sie ist meist am stärksten mit der Muttergesellschaft verflochten, dauert am längsten und verursacht die höchsten Kosten. Diese können 40 % der gesamten Transaktionskosten ausmachen. Genau hier entstehen oft unterschätzte Risiken, die den Erfolg der Transaktion gefährden können.

Ein zentrales Learning ist, dass Unternehmen die Komplexität, Dauer und Kosten systematisch unterschätzen. Berater werden oft zu spät eingebunden; meist erst dann, wenn interne Teams erkennen, dass sie die Trennung nicht allein stemmen können. Dabei hilft es enorm, jemanden an Bord zu haben,

der solche Prozesse mehrfach begleitet hat – denn selbst wenn man organisatorisch Erfahrung mit Veränderungen hat, bringt der M&A-Kontext zusätzliche Anforderungen mit sich.

Marktanalysen zeigen, dass Carve-outs früher als besonders renditestarke Transaktionen galten – oft mit deutlich überdurchschnittlichen Ergebnissen. Diese Phase ist jedoch vorbei: Viele Private-Equity-Investoren haben die Komplexität erkannt und sich gezielt auf solche Projekte spezialisiert. Heute sind Carve-outs kein Selbstläufer mehr, sondern müssen mit großer Sorgfalt geplant und umgesetzt werden, um starke Ergebnisse zu erzielen. Das macht es umso wichtiger, erfahrene Partner an Bord zu haben, die den Prozess mehrfach begleitet haben und wissen, worauf es wirklich ankommt.

**Digitale Geschäftsmodelle, Automatisierung und KI gelten als wichtige Zukunftsfaktoren. Wie bewerten Sie deren Einfluss auf M&A-Deals?**

Digitale Geschäftsmodelle und KI verändern die Spielregeln im M&A-Bereich – sowohl strategisch als auch bewertungstechnisch. In meiner Beratungspraxis sehe ich, dass Unternehmen mit skalierbaren, datengetriebenen Geschäftsmodellen besonders gefragt sind. Automatisierung und KI gelten als Hebel für Effizienz und Innovation. Laut Erhebungen hatten zuletzt bereits 37 % aller Investments einen Bezug zu KI-Technologie. Das treibt die Bewertungen. Dennoch ist ihr Wert oft schwer greifbar. Die Herausforderung liegt darin, Potenziale nicht nur technisch, sondern auch kommerziell zu bewerten: Wie belastbar sind die Algorithmen? Wie skalierbar ist das Modell? Und wie nachhaltig ist der Wettbewerbsvorteil? Im Beratungsprozess sollte man auf eine multidisziplinäre Bewertung setzen – mit Experten aus Tech, Finance und Operations. So gelingt es, den tatsächlichen Wert digitaler Assets realistisch zu erfassen und in die Deallogik zu integrieren. Entscheidend ist, frühzeitig die richtigen Fragen zu stellen – und nicht nur auf Hype, sondern auf Substanz zu setzen.

**Investoren achten immer stärker auf Nachhaltigkeits- und ESG-Kriterien.**

**Wie sehr beeinflussen diese Faktoren heute die Transaktionspraxis, und in welchen Branchen sind sie bereits entscheidend für Kaufentscheidungen oder Preisfindung?**

Das Investoreninteresse an Nachhaltigkeit hat sich von einem „Nice-to-have“ zu einem preisrelevanten Faktor entwickelt. Besonders in Europa haben regulatorische Vorgaben das Thema vorangetrieben: Die CSRD sowie die neue Corporate Sustainability Due Diligence Directive verlangen detailliertere ESG-Offenlegungen und eine präzise Abbildung der Lieferketten. Dadurch haben red flags unmittelbaren Einfluss auf Go/No-Go-Entscheidungen, SPA-Verhandlungen und Integrationspläne. Die neuesten „Omnibus Packages“ der Europäischen Kommission werden jedoch die Regeln für die überwiegende Mehrheit der Unternehmen lockern, um ihre Wettbewerbsfähigkeit gegenüber ausländischen Konkurrenten zu gewährleisten. Auch die Finanzierung verstärkt diesen Trend: Sustainability-linked-Strukturen und ESG-Anforderungen von Kreditgebern prägen die Kapitalkosten bei Leveraged-Deals.

**Welche Branchen oder Themenfelder sehen Sie als besonders dynamisch für M&A in der Region an? Und was sollten Unternehmer heute beachten, wenn sie sich auf einen möglichen Verkauf oder Zukauf vorbereiten?**

Besonders dynamisch sind aktuell die Bereiche Technologie, Life Sciences/Healthcare, Energie und ESG-nahe Geschäftsmodelle. Hier treiben Innovation, Regulierung und gesellschaftlicher Wandel die Konsolidierung und strategische Zukäufe. Unternehmer, die sich auf einen Verkauf oder Zukauf vorbereiten, sollten frühzeitig strategische Klarheit schaffen: Was ist das Ziel der Transaktion? Welche Assets sind relevant? Und wie gut ist das Unternehmen auf Due Diligence und Käuferfragen vorbereitet? In meiner Arbeit erlebe ich, dass eine saubere Vorbereitung – von der Equity Story über die Datenlage bis zur Governance – entscheidend ist. Es gilt, Unternehmer ganzheitlich zu begleiten: strategisch, operativ und kulturell. So schafft man die Basis für erfolgreiche Transaktionen – auch in dynamischen Märkten. ■

# „Europa hat viel zu bieten, nur nicht Vertrauen in sich selbst“

Gastkommentar von Roman Göd, Gründungs- und Managing Partner, MP Corporate Finance

Europa hat unzählige bahnbrechende Ideen hervorgebracht – von der industriellen Revolution bis zu Schlüsseltechnologien der Moderne. Doch während die USA und Asien entschlossen investieren und Innovationen skalieren, verliert sich Europa zu oft in Regulierung und Zurückhaltung. Was fehlt, sind nicht Potenzial oder Wissen, sondern Mut, Entschlossenheit und das Vertrauen in die eigene Stärke. VON **ROMAN GÖD**

**W**enn wir heute über wirtschaftliche und technologische Spitzenleistungen sprechen, fällt der Blick fast automatisch auf die Vereinigten Staaten oder China. Europa hingegen wird oft als alter Kontinent gesehen – reich an Geschichte, aber arm an Innovationskraft. Dabei greift dieses Bild deutlich zu kurz: Denn viele der Ideen, Technologien und Theorien, auf denen wirtschaftliche Welt-

mächte wie etwa die USA basieren, haben ihren Ursprung in Europa. Eine Tatsache, die uns nicht nur stolz machen, sondern vor allem zum Nachdenken anregen sollte: Warum überlassen wir anderen die Umsetzung dessen, was wir eigentlich hervorgebracht haben? Und was sagt das über die Rolle Europas in der Welt von morgen aus?

Ohne zu tief in die Geschichte zurückgreifen zu wollen: Europa war bereits mehr als einmal der Ursprung weltverändernder Innovationen; von der industriellen Revolution – der Keimzelle der modernen Wirtschaft – bis hin zu Erfindungen wie der Dampfmaschine oder dem elektrischen Licht. Alle drei sind Beispiele, wie Innovationen die Produktionsweisen von Unternehmen nicht nur nachhaltig verändert, sondern vor allem die Basis geschaffen haben, um wirtschaftliches Wachstum überhaupt erst zu ermöglichen. Und alle waren made in Europe.

## **USA waren jahrzehntelang Profiteure europäischer Ideen – das muss sich ändern**

Doch was ist seither passiert? So viele historisch bedeutende Entwicklungen europäische Unternehmen und Wissenschaftler auch hervorgebracht haben, eines wurde dabei – zumindest in den letzten zwei Jahrzehnten – vernachlässigt: Dass Wachstum auch immer skaliert werden muss. Zudem hat man sich zu lange auf seinen Lorbeeren ausgeruht; Stichwort Automobilindustrie. Und hier können und müssen wir gerade von Staa-

ten wie den USA lernen, denn ein Großteil dessen, was die USA zu einer wirtschaftlichen Weltmacht werden ließ, ist in vielerlei Hinsicht auf europäische Wurzeln zurückzuführen. Man könnte beinahe sagen: Die Vereinigten Staaten wurden zu Profiteuren europäischer Ideen – eine wirtschaftliche und technologische Erfolgsgeschichte, die maßgeblich auf dem intellektuellen Kapital Europas gründet.

Heute jedoch scheint Europa in dieser Dynamik zurückzubleiben. Während in



### ZUM AUTOR

**Roman Göd** ist Gründungs- und Managing Partner bei der auf den europäischen Industriesektor spezialisierten M&A-Beratung MP Corporate Finance und besitzt mehr als 20 Jahre Transaktionserfahrung in den Sektoren Electronics, Tech und Internet of Things. MP Corporate Finance wurde vor mehr als 25 Jahren gegründet und ist europaweiter Marktführer im Bereich Industrial M&A.

[www.mp-corporatefinance.com](http://www.mp-corporatefinance.com)



Die Vereinigten Staaten wurden zu Profiteuren europäischer Ideen – eine Erfolgsgeschichte, die maßgeblich auf dem intellektuellen Kapital Europas gründet.

Asien und den USA entschlossen in neue Technologien investiert wird, verlieren wir uns in Europa zu oft in Debatten, Regulierungsbestrebungen und lähmender Zurückhaltung. Ein ähnliches Bild zeigt sich im Vergleich mit Ländern aus den (noch) Emerging Markets, allen voran Indien, das durch eine breit angelegte Technologieoffensive – vom Staat gefördert – binnen kurzer Zeit einen deutlichen Sprung nach vorne gemacht hat auf der Liste globaler und vor allem gefragter Wirtschaftsspieler. Genau hier muss in Europa ein Umdenken einsetzen. Europas Stärke liegt nicht in der bloßen Nachahmung, sondern im Erfinden, im Vordenken – in einer tief verwurzelten Innovationskultur, die aus Bildung, Forschung und kritischem Denken gespeist wird. Denn wie bereits zu Beginn erwähnt: Europa war einmal der Ursprung bahnbrechender Ideen. Namen wie Einstein, Curie, Turing oder Planck stehen für den Erfindergeist, der ganze Generationen geprägt hat. Und auch heute noch forschen in Europa brillante Köpfe an den Technologien der Zukunft. Wollen wir aber auch in den kommenden Jahren und Jahrzehnten (wieder) zur Spitze des globalen Wettbewerbs zählen, reicht es eben schlichtweg nicht mehr aus, nur der Ursprung großartiger Ideen zu sein. Wir müssen dringend wieder selbst zu einem Ort wirtschaftlicher und technologischer Erneuerung werden und die Umsetzung dessen nicht anderen Ländern überlassen.

### Europa, wo ist deine Innovationskraft?

Denn aktuell stehen wir weltweit, aber vor allem in Europa – und Deutschland damit eingeschlossen – an einem Scheideweg: Wir leben in einer Welt, die sich schneller verändert als je zuvor, und das beinahe täglich. Der Klimawandel schreitet voran, die digitale Transformation stellt ganze Branchen auf den Kopf und geopolitische Spannungen zwingen uns, unsere Werte zu verteidigen. Viele fragen sich: Wo steht Europa in dieser neuen Weltordnung? Und vor allem: Was kann Europa tun? Dabei ist die Antwort auf diese Frage wahrlich nicht schwer zu finden: Europa muss sich auf seine größte Stärke besinnen – und das ist seit jeher seine Innovationskraft. Denn in einer Zeit wie dieser brauchen wir Lösungen, die nicht einfach impor-

tiert, sondern aus der eigenen Kraft heraus entwickelt werden müssen. Und in Europa haben wir sowohl das Potenzial als auch das Know-how, das es dafür benötigt. Ebenso wie das Fundament, auf dem Europa steht – denn dieses ist mit

Ausdruck von Selbstvertrauen und Gestaltungswillen. Und daran mangelt es uns in Europa aktuell nicht zu gering. Was wir jetzt sehr schnell lernen müssen? Endlich wieder an uns selbst zu glauben – an unsere Fähigkeiten und an

„ Was fehlt, ist nicht das Wissen, sondern die Entschlossenheit und die notwendigen Rahmenbedingungen, sich wieder auf die eigenen Beine zu stellen.

seinem dichten Netz aus beispielsweise exzellenten Universitäten, weltweit anerkannten Unternehmen und hoch qualifizierten Fachkräften alles andere als instabil. Im Bereich Forschung und Entwicklung etwa gehört die Europäische Union weltweit zu den größten Förderern. Warum also scheitern wir? Oder haben zumindest den Eindruck, dies zu tun? Weil wir uns in Europa in den vergangenen zwei Jahrzehnten zu sehr von außen haben lenken und beeinflussen lassen und dabei unsere zentrale Stärke des Erfindergeistes – und das müssen wir ehrlich sagen – schlichtweg nicht genutzt haben. Und weil wir zwischen Bürokratie, Risikoaversion und zögerlicher Investitionsbereitschaft diesen Vorsprung bewusst verspielen – zumindest scheint es so. Während andere Regionen schnell handeln, investieren und skalieren, diskutieren wir zu oft, zögern, regulieren, verlangsamen. Das zeigt sich gegenwärtig besonders stark in Schlüsselbereichen wie künstlicher Intelligenz, grüner Technologie oder Biotechnologie. In all diesen wichtigen Zukunftsbereichen hinken wir im Vergleich zu Playern wie den USA oder China zunehmend hinterher. Darüber hinaus kämpfen Start-ups mit komplizierten Förderstrukturen, während andere Länder ihre Innovationszyklen schneller und entschlossener durchlaufen. Wo also bleibt unsere historisch bewiesene Innovationskraft? Wir müssen verstehen, dass Innovationskraft nicht nur ein wirtschaftlicher Faktor ist – sie ist vielmehr

die Rolle, die wir in der globalen Wirtschaftsordnung von morgen spielen wollen, denn das können wir.

Bei der Diskussion darum, was Europa fehlt, geht es sicherlich nicht um Potenzial oder Kompetenz. Es geht um Mut. Kurz gesagt: Was fehlt, ist nicht das Wissen, sondern die Entschlossenheit und die notwendigen Rahmenbedingungen, daraus auch wirklich Taten werden zu lassen und sich wieder auf die eigenen Beine zu stellen. Was fehlt, ist eine gemeinsame Vision – ein europäischer Wille zur Zukunft. Ich appelliere daher an die Politik: Macht aus Forschung echten Fortschritt! Ich appelliere an die Wirtschaft: Setzt auf mutige Ideen – nicht nur auf sichere Rendite! Ich appelliere an uns alle: Glauben wir wieder an den europäischen Erfindergeist. Fördern wir Start-ups, schützen wir nicht nur Märkte, sondern ermöglichen Neues. Lassen wir Talente wachsen – nicht auswandern.

Denn nach mehr als 20 Jahren Erfahrung in der Zusammenarbeit mit europäischen Industrieunternehmen bin ich aus tiefstem Herzen überzeugt: Europa wird das schaffen. Oft haben wir bewiesen, dass unsere Unternehmen Krisen in Chancen verwandeln können. Und jetzt ist die Zeit, genau das wieder zu tun. Aber nicht etwa wie in jüngster Vergangenheit durch Anpassung, sondern durch Ambition und Leidenschaft. Und mit mehr Mut und Entschlossenheit zum Risiko! Ganz nach dem Motto: Europa, erinnere dich an deine Stärke. Die Zukunft wartet nicht. ■

# 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 AMBER ARGONAS atares AVEDON bakertilly  
BY DEALERCIRCLE CORPORATE FINANCE ADVISORS merging visions CAPITAL PARTNERS

BankM BayBG BBL. BearingPoint börsen 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 Shape the future with confidence FALKEN STEG fh KAPITAL AG FuS

GENERALI INVESTMENTS GESCO GÖRG Grant Thornton HABERGER ASSET MANAGEMENT Handelsblatt Veranstaltungen Hannover Finanz Werte schaffen - mit Verantwortung. helbling Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz Rechtsanwältin • Steuerberater

HEUKING INDUS Inhaberstrategie Internationales Marken-Kolloquium INTES J.P.Morgan WORKPLACE SOLUTIONS KNÖLL Finanzierungsbüro für Familienunternehmen 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 ZIELFÜHRENDE ZUR UNTERNEHMENSNACHFOLGE ottoschmidt

P+ TRAINING PATRIMONIUM Your Partner in Private Markets PEGASUS GROUP PFISTERER Ploner & Kollegen PLUTA PRIVATE EQUITY FORUM NEW pwc

RKGB RODENSTOCK GEMEINSCHAFT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN RSM EBNER STOLZ SALUTARIS CAPITAL MANAGEMENT AG serafin SIGNIUM SMC Investmentbank

SOLUTIO AG Anlagekonzepte für Institutionen STIFEL Stiftung Familienunternehmen ST. KULIAN DISTILLERS STUDIOZX Ein Unternehmen der ZEIT Verlagsguppe SüdBG

SIDLAW syntra Triton CAMPUS HEILBRONN TUM VR Equitypartner

WHU Otto Beisheim School of Management Dr. Wieselhuber & Partner GmbH Unternehmensberatung WINTERGERST SOCIETÄT FÜR UNTERNEHMERBERATUNG wts Advisory



# Cross-Border M&A 2025: Aktuelle Entwicklungen

## Markttrends und juristische Aspekte bei Transaktionen im internationalen Umfeld

Das Umfeld für Cross-Border M&A ist im Jahr 2025 äußerst anspruchsvoll geblieben, die Anzahl an Transaktionen ist nochmals zurückgegangen, insbesondere in Europa. Finanzierungen bleiben schwierig, geopolitische Spannungen erschweren Planungen und Regierungen ergreifen verstärkt Abgrenzungsmaßnahmen wie bei der Zollpolitik oder der Investitionskontrolle. In diesem Kontext stellt sich umso mehr die Frage, welche Marktentwicklungen sich ausmachen lassen, wer als Käufer besonders in Erscheinung tritt und mit welchen juristischen Fragestellungen sich Verkäufer und Käufer in Deutschland auseinandersetzen sollten, um vorbereitet zu sein. VON **DR. PHILIPP GRZIMEK**

**T**rotz angespannter Marktlage und rückläufigen Transaktionsvolumens bleibt Cross-Border M&A auch 2025 ein zentrales Wachstumsinstrument. Deutschland ist in Europa

weiterhin das zentrale Ziel für ausländische Investoren. Dabei zeigen sich Unterschiede zwischen den Marktsegmenten: Während das Large-Cap-Segment stärker rückläufig ist, zeigt sich im Mid-Market nach wie vor rege Aktivität, insbesondere in Nachfolgesituationen, die sich nicht beliebig aufschieben lassen. Daneben behalten auch sogenannte Carve-out-Transaktionen Bedeutung, da Konzerne sich in schwierigen Zeiten auf ihr Kerngeschäft fokussieren und Randbereiche oder regionale Aktivitäten abstoßen.

Auf Erwerberseite liegen die Interessen derzeit besonders in den Bereichen Technologie (KI, Digitalisierung, Software), Energie und Infrastruktur (erneuerbare Energien, Speichertechnologie, Netze) sowie Healthcare und Life Sciences. Investoren achten auf die Verankerung der Zielunternehmen in ihrem nationalen Markt, um Risiken (zum Beispiel Zölle) im internationalen Umfeld abzufedern.

Wer in diesem komplexeren, weniger verkäuferfreundlichen Umfeld als während des M&A-Booms bis 2022 erfolgreich verkaufen will, muss die Interessen der jeweiligen Käufer genau adressieren und wird regelmäßig auch ausländische Investoren in strukturierten Bieterverfahren einbinden.

### Private Equity versus Strategen

Finanzinvestoren (Private Equity) bleiben eine zentrale Käufergruppe. Dies gilt auch für ausländische Investoren, wobei im Mid-Market typischerweise eher europäische Fonds, zum Beispiel aus der Schweiz, Frankreich, den Nie-



#### ZUM AUTOR

**Dr. Philipp Grzimek, LL.M.**, ist Rechtsanwalt und Partner bei der Wirtschaftskanzlei GÖRG. Er berät schwerpunktmäßig M&A-Transaktionen für Unternehmen, Finanzinvestoren und private Unternehmer sowie Family Offices, sowohl in Deutschland als auch grenzüberschreitend. Zudem begleitet er Joint-Venture-Transaktionen sowie gesellschaftsrechtliche Umstrukturierungen.

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



Finanzinvestoren bleiben eine zentrale Käufergruppe. Dies gilt auch für ausländische Investoren, wobei im Mid-Market eher europäische Fonds als Käufer auftauchen.

derlanden, Großbritannien oder Nord-europa, als Käufer auftauchen und weniger US-Investoren.

Strategische Käufer – Konzerne wie auch private Investoren wie Family Offices, die Unternehmensgruppen in bestimmten Branchen oder Sektoren aufbauen – setzen den Fokus auf den Zukauf von Technologiekompetenz oder die Ergänzung bestehender Portfolios (als Gegenstück zu den Carve-outs von Nichtkerngeschäften).

### Kaufpreisstrukturierung und Finanzierung

Käufer, ob Finanzinvestoren oder Strategen, sind gegenüber hohen Kaufpreiserwartungen zurückhaltend. Trotz des seit der Zinswende gesunkenen Bewertungsniveaus (Multiples) bestehen unterschiedliche Erwartungshaltungen, die durch Gestaltungsinstrumente überbrückt werden müssen.

Ein zentrales Mittel sind Earn-out-Strukturen: Teile des Kaufpreises werden in die Zukunft verschoben, was die Finanzierung erleichtert, da sie teilweise aus künftigen Erträgen erfolgen kann und der Kaufpreis zugleich an den vom Verkäufer in Aussicht gestellten Unternehmenserfolg geknüpft wird. Für Verkäufer ist entscheidend, dass die Konditionen zur Erreichung des Earn-outs präzise und nachprüfbar gestaltet und Regelungen getroffen werden, wie eine Änderung wichtiger Parameter sich auf die Zahlung auswirken soll.

Zur Abfederung von Bewertungsrisiken nutzen Investoren zudem Instrumente wie Rückbeteiligungen des Verkäufers, bei denen dieser Ertragsrisiken mitträgt und zugleich von Erfolgen profitiert, oder Minderheitsbeteiligungen, die mit einer späteren Option auf Mehrheits- oder Kompletterwerb verbunden sein können.

### W&I-Versicherung

Die Versicherung von Unternehmensrisiken, die zunächst vom Verkäufer in Form von Garantien oder Freistellungen übernommen wurde, ist seit Jahren Bestandteil der Vertragsgestaltung und Risikoverteilung in M&A-Transaktionen. Die sogenannte Warranty-& Indemnity-(W&I)-Versicherung, ursprünglich im angloamerikanischen

Markt entwickelt, fand zunächst bei Cross-Border-Transaktionen Anwendung und hat sich inzwischen auch auf nationaler Ebene in Deutschland etabliert. Die Schwellenwerte bei der Versicherbarkeit von Deals sind deutlich gesunken, sodass dieses Konzept mittlerweile auch im unteren Mid-Market zum Einsatz kommt. Zunehmend verbreitet sind zudem sogenannte synthetische Konzepte, bei denen im Kaufvertrag nur wenige oder gar keine Garantien vereinbart werden und die Absicherung direkt zwischen Erwerber und Versicherung erfolgt. Das reduziert die Komplexität des Dreiecksverhältnisses der Beteiligten.

### Investitionskontrolle

Die Kontrolle ausländischer Investitionen (Foreign Direct Investment (FDI) Review) hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Einzelne Staaten und Wirtschaftsregionen wie die EU haben diese Prüfung längst über die offensichtlichen Branchen wie die Rüstungsindustrie hinaus auf zahlreiche Sektoren ausgeweitet. In Deutschland erfolgt sie nach der Außenwirtschaftsverordnung (AWV) durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWE); 2024 wurden 261 Fälle geprüft, jedoch nur wenige vertieft (sogenannte Phase zwei).

Seit Januar 2024 liegt ein EU-Vorschlag zur Reform vor: Alle Mitgliedstaaten sollen ein verpflichtendes Screening-Regime einführen. Bestimmte Sektoren – etwa Rüstung, Energie, Infrastruktur oder Hightech – sollen europaweit prüfungspflichtig werden, inklusive indirekter Beteili-

gungen. Mit den auf europäischer Ebene von Parlament und Rat beschlossenen Positionen zeichnet sich für Cross-Border M&A ein strengeres, einheitlicheres Kontrollumfeld und ein wachsender Bedarf an frühzeitiger regulatorischer Beratung ab.

### Fusionskontrolle

Cross-Border-Transaktionen bedürfen in vielen Fällen einer fusionskontrollrechtlichen Freigabe in mehreren Jurisdiktionen, weil unterschiedliche Märkte betroffen sind. Mehrfachprüfungen in wichtigen Jurisdiktionen wie der EU, den USA und China verlängern oft die Abläufe. Deshalb sind eine klare, vorausschauende Melde- und Prüfstrategie, die Einhaltung von „Gun-Jumping-Verboten“ (keine vorzeitige Zusammenführung oder Kontrolle vor behördlicher Freigabe) sowie frühzeitige Konzepte für mögliche Auflagen entscheidend. Gerade Deals mit großen Synergiepotenzialen stehen dabei unter verschärfter Beobachtung der Behörden.

### FAZIT

Cross-Border M&A bleibt 2025 für alle Beteiligten herausfordernd. Aktiv sind vor allem Käufer mit klarer Strategie, belastbarer Finanzierung und einem guten Verständnis der regulatorischen Landkarte.

Auf diese Situation und die damit einhergehenden rechtlichen, vor allem regulatorischen Herausforderungen müssen sich die Verkäufer einstellen. Dabei entscheidet für beide Seiten die Sorgfalt im Detail – von der Due Diligence bis zum Closing der Transaktion. ■



Foto: © themart-stockadobe.com

# M&A-Ready: Erfolgreich verkaufen

## Warum Vorbereitung zum Werttreiber wird

Der Verkauf eines Unternehmens ist kein Sprint, sondern ein strategischer Marathon. Wer sich frühzeitig und strukturiert auf eine mögliche Transaktion vorbereitet, steigert nicht nur den Unternehmenswert, sondern erhöht auch die Chancen auf einen erfolgreichen Abschluss. M&A-Readiness ist heute ein entscheidender Erfolgsfaktor. VON **FRANK STAHL**

In einem zunehmend kompetitiven Marktumfeld entscheiden nicht nur Zahlen, sondern auch Transparenz, Prozesse und Professionalität über den Erfolg einer M&A-Transaktion. Käufer erwarten belastbare Informationen, klare Strukturen und ein Management, das auf Augenhöhe kommuniziert.

M&A-Readiness bedeutet, ein Unternehmen so aufzustellen, dass es jederzeit verkaufsfähig ist – unabhängig davon, ob ein konkreter Exit bereits geplant ist. Es geht dabei um mehr als wirtschaftliche Stabilität: Es geht um Transaktionsfähigkeit. Und diese entsteht nicht im Pitchdeck, sondern in der Substanz – finanziell, rechtlich, steuerlich und operativ.

### Die vier Säulen der M&A-Readiness

#### • **Finanzielle Transparenz**

Ein sauber aufgesetztes Reporting, nachvollziehbare KPIs, realistische

Forecasts und eine bereinigte Gewinn-und-Verlust-Rechnung (GuV) sind Pflicht. Käufer wollen verstehen, wie das Unternehmen Geld verdient – und wie nachhaltig das Geschäftsmodell wirklich ist. Sondereffekte sollten offengelegt und über mehrere Perioden normalisiert sein. Ein wirkungsvolles Instrument zur Darstellung der finanziellen Transparenz ist ein sogenanntes Financial Fact Book. Es bündelt alle relevanten Finanzkennzahlen, Erläuterungen und Sondereffekte in strukturierter Form und bietet Käufern eine schnelle, belastbare Entscheidungsgrundlage. Ein professionell aufbereitetes Fact Book wirkt nicht nur vertrauensbildend, sondern verkürzt auch die Due-Diligence-Phase erheblich.

#### • **Rechtliche und steuerliche Struktur**

Due-Diligence-Prozesse decken Schwachstellen gnadenlos auf. Verträge, IP-Rechte, Eigentumsverhältnisse und steuerliche Risiken müssen eindeutig dokumentiert und aktuell sein. Versäumnisse in dieser Dimension führen regelmäßig zu Preisabschlägen oder Abbrüchen.

Auch steuerliche Aspekte spielen eine zentrale Rolle. Ein Beispiel ist das sogenannte Schachtelprivileg: Ist eine Kapitalgesellschaft an einer anderen beteiligt, können Veräußerungsgewinne unter bestimmten Voraussetzungen zu 95 % steuerfrei gestellt werden. Dieses Privileg kann erheblichen Einfluss auf die steuerliche Belastung des Verkaufs haben – vorausgesetzt, es wird frühzeitig berücksichtigt. Steuerliche Optimierungspotenziale und Risiken sollten daher frühzeitig mit dem steuerlichen Berater abgestimmt werden, um Risiken zu vermeiden und Gestaltungsspielräume optimal zu nutzen.

#### • **Operative Exzellenz**

Skalierbare Prozesse, ein belastbares Führungsteam und eine glaubwürdige Wachstumsstrategie sind zentrale Assets. Käufer investieren in Zukunftsfähigkeit, nicht in Historie. Eine starke zweite Führungsebene erhöht zudem die Integrationsfähigkeit – ein oft unterschätzter Erfolgsfaktor.

#### • **Kulturelle Passung und Kommunikation**

Soft Facts gewinnen an Bedeutung. Unternehmenskultur, Führungsstil und interne Kommunikation beeinflussen nicht nur die Kaufentscheidung, sondern auch die Post-Merger-Phase. Ein professionell geführter Verkaufspro-



M&A-Readiness ist kein Projekt, sondern ein Prozess. Wer sein Unternehmen frühzeitig strukturiert, schafft die Basis für einen erfolgreichen Verkauf und steigert den Firmenwert.



#### ZUM AUTOR

Wirtschaftsprüfer/Steuerberater **Frank Stahl** ist Head of Transactions im Münchner Office von Baker Tilly und begleitet seit über 25 Jahren M&A-Transaktionen.

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

zess schafft Vertrauen – bei Käufern, Mitarbeitern und Stakeholdern.

## Die häufigsten Fehler – und wie man sie vermeidet

### 1. Zu späte Vorbereitung

Viele Unternehmer beginnen erst dann mit der Aufbereitung, wenn bereits ein Käufer Interesse signalisiert hat. Das erzeugt Zeitdruck, schwächt die Verhandlungsposition und führt zu vermeidbaren Risiken im Prozess.

### 2. Unvollständige oder fehlerhafte Daten

Inkonsistente Zahlen, fehlende Verträge oder unklare Beteiligungsverhältnisse schrecken potenzielle Investoren ab. Eine strukturiert aufgebaute Datenbasis ist heute zwingend erforderlich – idealerweise im digitalen Datenraum.

### 3. Unrealistische Bewertungserwartungen

Überzogene Kaufpreisvorstellungen führen häufig zu Frustration auf beiden Seiten. Eine neutrale, marktgerechte Unternehmensbewertung schafft Glaubwürdigkeit – und legt den Grundstein für seriöse Verhandlungen.

### 4. Vernachlässigung der Soft Facts

Käufer achten verstärkt auf Kultur, Mitarbeiterbindung und die Leistungsfähigkeit des Teams. Wer diese Faktoren ignoriert, riskiert nicht nur den Deal, sondern auch spätere Probleme.

### 5. Fehlende Kommunikationsstrategie

Ob intern oder extern: Ein Mangel an klarer Kommunikation erzeugt Unsi-

cherheit – oft mit direkten Auswirkungen auf das operative Geschäft.

## Warum Käufer heute anders denken

Das Marktumfeld hat sich verändert – und mit ihm die Käuferlogik.

- **Zinswende und Kapitalkosten:** Höhere Finanzierungskosten führen zu erhöhter Vorsicht bei Investitionsentscheidungen. Risiken werden nicht mehr großzügig eingepreist, sondern systematisch bestraft.
- **ESG und Nachhaltigkeit:** Besonders bei institutionellen Investoren ist ESG längst Bestandteil der Due Diligence – auch im Mittelstand.
- **Buy-and-Build-Strategien:** Private-Equity-Fonds suchen Targets, die sich operativ integrieren lassen. Standardisierte Prozesse und digitale Anschlussfähigkeit sind essenziell.

In diesem Umfeld ist M&A-Readiness keine Kür, sondern Voraussetzung für eine erfolgreiche Transaktion.

## Frühzeitig starten

Viele Unternehmer zögern, sich frühzeitig mit einem potenziellen Unternehmensverkauf zu beschäftigen – aus Zeitmangel, Unsicherheit oder weil kein konkreter Anlass besteht. Doch wer erst reagiert, wenn ein Käufer anklopft, verliert wertvolle Zeit und damit Verhandlungsmacht beziehungsweise erzielt einen geringeren Verkaufspreis. Ein strukturiertes M&A-Readiness-

assessment, idealerweise begleitet durch erfahrene Berater, hilft, Schwächen frühzeitig zu erkennen und gezielt zu beheben. Es macht das Unternehmen transaktionsfähig, verhandlungsstark – und wertvoller.

## FAZIT

M&A-Readiness ist kein Projekt, sondern ein kontinuierlicher Prozess. Wer sein Unternehmen frühzeitig strukturiert, schafft nicht nur die Basis für einen erfolgreichen Verkauf, sondern steigert auch den laufenden Unternehmenswert.

In einem dynamischen Marktumfeld ist Vorbereitung kein Luxus – sondern eine Notwendigkeit für nachhaltigen Unternehmenserfolg. ■

Die fünf Dimensionen der M&A-Readiness



Quelle: eigene Darstellung

Anzeige



# BankM

Das Hausbankprinzip für den Kapitalmarkt.

# Die Abhängigkeit vom Inhaber: Das unterschätzte Risiko

## Verkaufsfähigkeit beginnt bei der Unternehmerstruktur

Wer ein Unternehmen verkaufen möchte, denkt oft an Zahlen, Bewertungen und Kaufverträge. Doch die eigentliche Vorbereitung beginnt deutlich früher: im Tagesgeschäft, in der Struktur, im Kopf des Unternehmers. Wer sein Unternehmen strategisch auf einen Verkauf vorbereitet, erzielt nicht nur einen besseren Preis, sondern kann selbst bestimmen, an wen er verkauft und zu welchen Bedingungen. VON **BARIS KARTAL**

In vielen mittelständischen Unternehmen ist der Inhaber das Zentrum der Organisation: Er entscheidet, steuert, kontrolliert und kennt alle Schlüsselkunden persönlich. Für das operative Geschäft mag das funktionieren – aus Sicht eines Käufers ist das jedoch ein erhebliches Risiko. Die zentrale Frage lautet: Was passiert, wenn der Inhaber morgen ausfällt? Ein verkaufsfähiges Unternehmen muss unabhängig vom Unternehmer funktionieren. Die wichtigste Grundlage ist ein starkes Managementteam – denn ein Unternehmen ist nur in dem Maße verkaufsfähig, wie seine Führungsmannschaft stabil ist.

### Was verschiedene Käufertypen wollen

Nicht alle Käufer haben die gleichen Erwartungen. Wer sein Unternehmen optimal positionieren möchte, sollte die Bedürfnisse der unterschiedlichen Investoren verstehen.

**Private-Equity-Investoren** legen Wert auf nachhaltige Wertsteigerung und messbare Ergebnisse. Sie erwarten professionelle Strukturen mit einem belastbaren Reporting, klaren KPIs und sauberen Prozessen. Außerdem legen sie großen Wert auf ein starkes Managementteam, das eigenständig Entscheidungen trifft und das Unternehmen unabhängig vom Gründer weiterentwickeln kann. Ziel ist es, eine Organisation zu übernehmen, die skalierbar und gleichzeitig exitfähig ist.

**Family Offices** hingegen agieren langfristiger und sind häufig werteorientierter. Sie legen großen Wert auf kulturelle Passung, Kontinuität im Team und eine gemeinsame Wertebasis. Im Unterschied zu Private Equity setzen sie eher auf Stabilität und Nachhaltigkeit als auf strukturiertes Skalieren.

**Strategische Investoren** wollen das Unternehmen in ihre eigene Struktur integrieren. Dabei achten sie besonders auf Synergien in den Bereichen Produkte, Märkte oder Technologien. Gleichzeitig ist eine effiziente Integrationsfähigkeit entscheidend – sowohl auf Prozessebene als auch hinsichtlich der kulturellen Kompatibilität.

Beim **Management-Buy-out (MBO)** übernimmt das bestehende Führungsteam das Unternehmen. Voraussetzung ist, dass die Führungskräfte bereits Verantwortung tragen und in der Lage

sind, den Kauf zu stemmen – oft mit Unterstützung von Finanzinvestoren.

Der **Management-Buy-in (MBI)** funktioniert etwas anders: Hier steigt ein externer Unternehmer ein, häufig mit Unterstützung von Private Equity. Damit dies gelingt, muss die Organisation offen genug sein, um externe Führungskräfte zu integrieren. Ebenso wichtig ist die Bereitschaft des Inhabers, Verantwortung zu übergeben und den Übergang aktiv zu begleiten. Je klarer und professioneller ein Unternehmen aufgestellt ist, desto größer ist der Kreis potenzieller Käufer und desto mehr Verhandlungsspielraum hat der Unternehmer.

### Drei Schritte für den Verkaufserfolg

#### 1. Führungsteams stärken und operative Entkopplung vorbereiten

Käufer investieren nicht in den Inhaber – sie investieren in eine Organisation. Ziel ist, dass das Unternehmen auch ohne den Gründer reibungslos funktioniert. Dazu sollte eine klare Verantwortlichkeitsstruktur geschaffen werden. Eine RACI-Matrix kann helfen, Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen eindeutig festzulegen. Jedes Ressort benötigt klare Ziele und KPIs, die regelmäßig überprüft werden.

Es lohnt sich, interne Talente gezielt zu entwickeln oder externe Top-Manager ins Unternehmen zu holen. Regelmäßige Steuerungsmeetings, in denen die Ressortleiter eigenverantwortlich berichten, fördern Eigenständigkeit und Entscheidungsfähigkeit. Parallel dazu sollte der Unternehmer beginnen, sich schrittweise aus dem operativen Tagesgeschäft zurückzuziehen – beispielsweise



#### ZUM AUTOR

**Baris Kartal** ist Managing Partner bei Signium am Standort Frankfurt. Seit 2011 unterstützt er Unternehmer, Family Offices und Finanzinvestoren bei der Rekrutierung und Beurteilung von Führungspersonlichkeiten. Sein Fokus liegt auf der Besetzung strategischer Schlüsselpositionen, die nachhaltigen Unternehmenserfolg fördern.

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

se, indem er kleinere Investitionsentscheidungen delegiert. Auf diese Weise entsteht eine tragfähige Führungsriege, die das Unternehmen auch ohne Inhaber erfolgreich steuert.

**2. Transparenz herstellen und Steuerbarkeit dokumentieren**

Käufer wollen keine Bauchgefühle, sondern belastbare Fakten. Transparenz schafft Vertrauen und beschleunigt die Due Diligence. Dazu gehört eine integrierte Unternehmensplanung mit GuV, Bilanz, Cashflow und einem belastbaren Forecast für die kommenden zwölf bis 24 Monate. Wichtige Verträge mit Kunden, Lieferanten oder Mitarbeitern sollten digitalisiert und strukturiert abgelegt werden. Ebenso wichtig ist die Standardisierung von Vertriebs- und Produktionsprozessen – etwa durch klare Arbeitsanweisungen, digitale Workflows und Checklisten. Ein KPI-basiertes Reporting sorgt für Transparenz und erleichtert die Steuerung. Genauso entscheidend sind eine saubere Buchführung und eine revisionssichere Daten-

haltung, gestützt durch Systeme wie ERP, CRM und DMS. Wer diese Grundlagen schafft, präsentiert im Verkaufsprozess nicht nur Zahlen, sondern vermittelt Professionalität und Sicherheit.

**3. Nachfolgefähigkeit demonstrieren**

Käufer wollen wissen, dass der Unternehmer zum Loslassen bereit ist und das Unternehmen übergabefähig ist. Eine klare Exitstrategie ist daher unerlässlich. Diese sollte definieren, ob der Inhaber komplett aussteigt, eine Rolle im Beirat übernimmt oder eine Minderheitsbeteiligung behält. Wichtig ist auch eine transparente Kommunikation der neuen Rollenverteilung – sowohl innerhalb des Unternehmens als auch gegenüber Kunden, Banken und anderen Partnern. Schlüsselpersonen sollten frühzeitig in wichtige Beziehungen eingebunden werden, um den Übergang zu erleichtern. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist ein Managementpräsentationsteam, das in der Lage ist, den Käuferprozess aktiv zu begleiten. Abgerundet wird dies durch eine Transition Roadmap, die ei-

nen klaren Zeitplan für die Übergabe enthält, beispielsweise eine zwölfmonatige Übergangsphase. So wird aus einem personenabhängigen Unternehmen ein investierbares System.

**Wertsteigerung durch Exitfitness**

Werden Unternehmen aktiv auf einen Verkauf vorbereitet, erzielen sie im Schnitt 20 % bis 30 % höhere Bewertungen als Firmen, die spontan übergeben werden. Der Grund: Sie sind führbar ohne den Inhaber, verfügen über belastbare Zahlen sowie ein eingespieltes Team und vermitteln Käufern Vertrauen, Sicherheit und Wachstumspotenzial.

**FAZIT**

Unternehmer, die sich frühzeitig mit Nachfolge oder Verkauf beschäftigen, handeln nicht aus Schwäche, sondern aus Stärke. Sie gestalten aktiv ihre Zukunft – und schaffen ein Unternehmen, das nicht nur heute funktioniert, sondern auch morgen erfolgreich verkauft werden kann. ■

Anzeige

**GÖRG**  
IHRE WIRTSCHAFTSKANZLEI

BERLIN  
FRANKFURT/M  
HAMBURG  
KÖLN  
MÜNCHEN

**„ENTSCHEIDEND  
ANDERS.  
FÜR ENTSCHEIDER.“**

DR. KIRSTEN SCHÜMMANN-KLEBER | PARTNERIN

# Fit für den Verkauf

## Immobilien und Digitalisierung als Fundament für einen erfolgreichen Exit

Wer sein Unternehmen verkaufen will, sollte Jahre vor dem Exit beginnen, die richtigen Weichen zu stellen. Bei einem Verkauf sind vielerlei Aspekte zu berücksichtigen. Dieser Beitrag konzentriert sich auf zwei Bereiche, die oft vernachlässigt werden und meist längere Vorbereitung erfordern: Immobilienstruktur und Digitalisierungsgrad. Ergänzend ist eine klare Strategie für künstliche Intelligenz entscheidend, denn sie beeinflusst Kaufpreis, Attraktivität und Transaktionssicherheit. VON **MARTIN BILLHARDT** UND **NICOLAS FRITSCH**

**E**in Unternehmensverkauf beginnt nicht am Tag der ersten Verhandlungen, sondern lange zuvor. Er ist kein Sprint, sondern ein Marathon, bei dem jeder Schritt zählt und jede

Entscheidung nachhaltige Wirkung entfaltet. Wer glaubt, dass allein die Bilanz überzeugt, irrt. Käufer achten längst nicht nur auf Zahlen, sondern genauso auf Strukturen, Zukunftsfähigkeit und Risikoprofile. Sie wollen erkennen, ob ein Unternehmen nicht nur heute funktioniert, sondern auch in den nächsten Jahren stabil bleibt und sich weiterentwickeln kann. Genau darin liegt die eigentliche Herausforderung: Ein Unternehmen, das unvorbereitet in den Verkaufsprozess geht, verschenkt enormes Potenzial, verliert wertvolle Zeit und riskiert empfindliche Preisabschläge. Wer hingegen frühzeitig ansetzt, gewinnt gleich mehrfach. Man schafft Transparenz, erhöht den Kaufpreis, reduziert Risiken, erleichtert die Due Diligence und legt damit den Grundstein für einen wirklich erfolgreichen Exit, der mehr ist als ein bloßer Eigentümerwechsel: Er markiert den Übergang in eine neue Wachstumsphase.

Genau an dieser Stelle lohnt es sich, die einzelnen Stellhebel genauer zu betrachten. Vor allem Immobilien und Digitalisierung zeigen, wie stark sie den Unternehmenswert prägen können, wenn sie strategisch eingebettet sind.

### **Immobilien und Digitalisierung: zwei Seiten derselben Medaille**

Immobilien und Digitalisierung sind heute untrennbar miteinander verbunden. Während Immobilien traditionell als feste Werte betrachtet werden, verleiht die Digitalisierung diesen Assets erst die notwendige Transparenz und

Steuerbarkeit. Moderne Gebäudetechnik, Sensorik und digitale Verbrauchserfassung schaffen Effizienz im Betrieb und liefern zugleich Daten, die für Investoren unverzichtbar sind. Diese Informationen können in digitale Datenräume übertragen werden und ermöglichen Käufern eine schnelle und fundierte Bewertung.

Besonders interessant wird dieses Zusammenspiel, wenn Unternehmen auf ein "Asset-light-Modell" setzen. Dabei werden Immobilien bewusst aus der Bilanz genommen oder extern organisiert, um Kapitalbindung zu reduzieren und mehr Spielraum für Investitionen in digitale Infrastruktur zu schaffen.



### **ZU DEN AUTOREN**

**Martin Billhardt** ist Spezialist für M&A, Restrukturierung und Transformation. Seit vielen Jahren berät er Unternehmer in kritischen Phasen von Verkauf und Neuausrichtung. Er ist CEO des Beratungsunternehmens Sidlaw, aus dessen Arbeit das KIBI Institut hervorgegangen ist.

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

**Nicolas Fritsch** ist Wirtschaftsinformatiker sowie Experte für Immobilien und Digitalisierungsstrategien. Gemeinsam mit Martin Billhardt hat er das Beratungsunternehmen Sidlaw aufgebaut. Aus dieser Arbeit heraus entstand das KIBI Institut, das Führungskräfte dabei unterstützt, die richtige Balance aus Immobilienstruktur, Digitalisierung und künstlicher Intelligenz in Situationen der strategischen Transformation zu finden.

[www.kibi-institut.de](http://www.kibi-institut.de)



Ein Unternehmen ohne digitale Reife und ohne KI-Strategie wirkt wie ein Haus ohne Fundament: teuer in der Sanierung und riskant im Bestand.

Diese Leichtgewichtigkeit in der Bilanz steigert die Flexibilität und erlaubt es, digitale Systeme schneller und konsequenter zu implementieren.

Um den richtigen Rahmen zu errichten, stehen Unternehmen vor mehreren strategischen Optionen:

- **Sale and Lease Back:** Immobilien werden verkauft und langfristig zurückgemietet. So wird Liquidität freigesetzt, ohne den Standort aufzugeben.
- **Trennung von Betriebs- und Immobiliengesellschaft:** Besonders für Familienunternehmen ist dies häufig eine Lösung, um Risiken zu trennen, Erbschaftsfragen zu klären und klare Strukturen zu schaffen.
- **Dokumentation und baulicher Zustand:** Lückenlose Nachweise über Eigentum, Belastungen, Sanierungen oder Energieeffizienz erhöhen nicht nur den Wert, sondern reduzieren auch Unsicherheiten und Risiken für Käufer.

Diese Maßnahmen verdeutlichen, dass Immobilien nicht isoliert betrachtet werden sollten. Sie sind Teil einer umfassenden Unternehmensstrategie, bei der Digitalisierung und Bilanzstruktur eng zusammenwirken. Wer die Immobilie klug einbindet, macht sie vom reinen Standortfaktor zu einem echten Werttreiber. Immobilien schaffen Wert. Digitalisierung macht diesen Wert sichtbar, transparent und steuerbar.

**Digitalisierung und KI: Werttreiber oder Verkaufshemmnis?**

Digitalisierung ist längst ein entscheidender Werttreiber. Käufer erwarten skalierbare Systeme und sichere Strukturen. Gleichzeitig wird der Einsatz von künstlicher Intelligenz zum Prüfstein. Unternehmen ohne klare KI-Strategie wirken heute unvollständig. Um greifbar zu machen, welche Faktoren Investoren dabei besonders im Blick haben, lohnt es sich, die zentralen Handlungsfelder genauer zu betrachten:

- **Digitale Reife:** Moderne ERP-Systeme, automatisierte Prozesse und digitale Buchführung sind Standardanforderungen.
- **Cybersicherheit und IT-Infrastruktur:** Sicherheitslücken schrecken Investoren ab und können Kaufpreise drücken.
- **Digitale Dokumentation und Datenräume:** Wer sein Unternehmen für die Due Diligence vorbereitet, spart Zeit, reduziert Kosten und signalisiert Professionalität.
- **Strategie für künstliche Intelligenz:** Ob in Kundenprozessen, Produktion oder Reporting – eine klare Haltung zu KI wird zunehmend zur Grundvoraussetzung.

Ein Unternehmen ohne digitale Reife und ohne KI-Strategie wirkt wie ein Haus ohne Fundament: teuer in der Sanierung und riskant im Bestand.

**Best Practices für Verkäufer**

- Frühzeitig mit Immobilien, Digitalisierung und KI-Strategie beginnen.
- Klare Strukturen, saubere Nachweise und digitale Prozesse schaffen.
- Risiken identifizieren und aktiv beheben.
- Datenräume vorbereiten, um den Verkaufsprozess zu beschleunigen.

Checkliste:

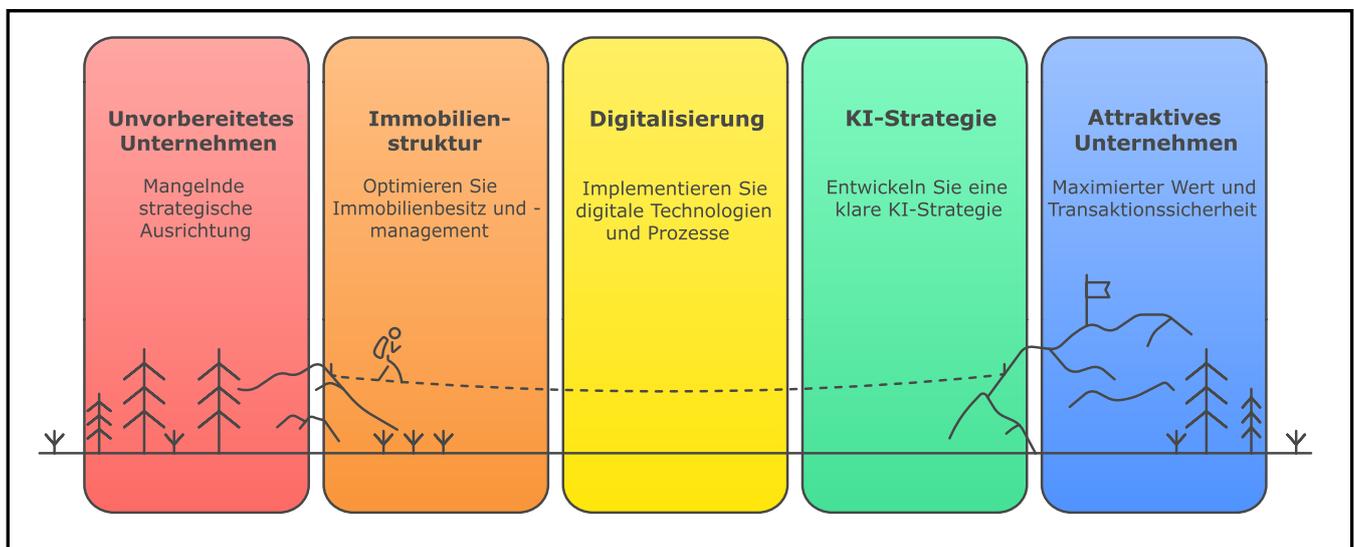
- Klärung von Eigentums- und Mietverhältnissen
- Dokumentation von Bauten, Sanierungen, Energieeffizienz
- Implementierung von ERP und digitaler Buchführung
- IT-Sicherheit auf den Prüfstand stellen
- Aufbau eines virtuellen Datenraums
- Dokumentation und Kommunikation der KI-Strategie

Wer diese Punkte systematisch abarbeitet, schafft nicht nur Sicherheit für Käufer, sondern auch Geschwindigkeit im Transaktionsprozess. Vor allem aber signalisiert er, dass das Unternehmen zukunftsfähig und belastbar aufgestellt ist.

**FAZIT**

Ein erfolgreicher Exit hängt nicht allein von Umsatz oder Marktposition ab, sondern auch von Strukturen, die Vertrauen schaffen. Immobilien, Digitalisierung und eine klare KI-Strategie sind zentrale Hebel. Wer rechtzeitig handelt, steigert nicht nur den Unternehmenswert, sondern auch die Attraktivität für Käufer – und gewinnt Handlungsspielraum. ■

**Strategischer Fahrplan zum erfolgreichen Unternehmensverkauf**



Quelle: Eigene Darstellung

# Earn-out oder gleich raus?

## Wie ein variabler Kaufpreisanteil den Unternehmensverkauf erleichtert

Ein Unternehmensverkauf im Zuge der Nachfolge ist ein Meilenstein – oft geprägt von Unsicherheit, Emotionen und unterschiedlichen Erwartungen. Gerade wenn ein Lebenswerk übergeben wird, prallen Vorstellungen auf Käufer- und Verkäuferseite über den Wert und die Zukunft des Unternehmens aufeinander. Vor allem die Kaufpreisfindung gestaltet sich oft schwierig. Hier bieten Earn-out-Klauseln die Möglichkeit, den Kaufpreis flexibel an die Entwicklung des Unternehmens zu knüpfen. So können Risiken fair verteilt, Vertrauen geschaffen und der Weg für eine erfolgreiche Nachfolge geebnet werden. Wer den Verkauf seines Unternehmens plant, sollte diese Option kennen – sie kann den entscheidenden Unterschied machen. VON **DR. LEONIE SCHWARZMEIER** UND **DR. ALEXANDER SCHOTT**

**E**arn-out-Klauseln sind vertragliche Regelungen, die einen Teil des Kaufpreises an die zukünftige Entwicklung des verkauften Unternehmens koppeln.

Zunächst zahlt der Käufer einen festen Basiskaufpreis. Ein weiterer, variabler Kaufpreisanteil wird nur bei Erreichen bestimmter, vertraglich festgelegter Zielgrößen in einem definierten Zeitraum fällig. Diese Zielgrößen können beispielsweise Umsatz, Gewinn oder EBITDA sein.



### ZU DEN AUTOREN

**Dr. Leonie Schwarzmeier** und **Dr. Alexander Schott** sind Salary Partner am Münchner beziehungsweise Stuttgarter Standort der Kanzlei Heuking. Sie beraten mittelständische Unternehmen, Investoren und Unternehmerpersönlichkeiten bei M&A-Vorhaben und Nachfolgethemen – von der ersten Strategieberatung bis zum Abschluss der Transaktion.

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

### Mit Earn-out-Klauseln können verschiedene Ziele erreicht werden:

- **Überbrückung von Unsicherheiten:** Käufer und Verkäufer haben oft unterschiedliche Einschätzungen bezüglich der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens. Earn-out-Klauseln helfen, diese Unsicherheiten auszugleichen, indem ein Teil des Kaufpreises an die tatsächliche Entwicklung geknüpft wird. Der Verkäufer verstärkt dadurch auch die Glaubwürdigkeit seiner Angaben in Bezug auf das Unternehmen, die der Kaufpreisberechnung zugrunde liegen.
- **Ausgleich unterschiedlicher Preisvorstellungen:** Earn-outs ermöglichen es, den Kaufpreis flexibler zu gestalten. So kann ein höherer Gesamtpreis erzielt werden, wenn das Unternehmen die vereinbarten Ziele erreicht. Sollte sich das Unternehmen nach dem Verkauf schlechter entwickeln als erwartet, ist der Käufer durch die Earn-out-Regelung geschützt, da er einen Teil des Kaufpreises nur bei Erreichen bestimmter Ziele zahlen muss. Ein fixer Risikoabschlag bei der Bewertung ist dann nicht erforderlich.
- **Erleichterung der Finanzierung:** Für den Käufer kann es finanziell entlastend sein, wenn ein Teil des Kaufpreises erst später fällig wird. Das kann die Finanzierung erleichtern und die Transaktion überhaupt erst ermöglichen.

- **Begleitung der Übergangsphase:** Bleibt der Verkäufer für die Earn-out-Periode noch als Geschäftsführer oder Minderheitsgesellschafter im Unternehmen tätig, kann er die Übergangsphase begleiten und positiv beeinflussen. Dies zeigt Kontinuität und hilft, Unsicherheiten unter den Mitarbeitern zu reduzieren. Auch kann der Verkäufer Einfluss auf das Erreichen der Earn-out-Ziele nehmen.

### Typische Strukturelemente und Grundprinzipien

Earn-out-Klauseln weisen in der Praxis eine Reihe wiederkehrender Strukturelemente auf. Um eine faire und praktikable Lösung für Verkäufer und Erwerber zu schaffen, müssen insbesondere folgende Prinzipien beachtet werden:

- Die **Zielgrößen** müssen objektiv messbar definiert werden. Typische Zielgrößen sind Umsatz, EBIT, EBITDA oder andere betriebswirtschaftliche Kennzahlen. Zudem können auch nicht-finanzielle Ziele, etwa das Erreichen von Meilensteinen bei der Produktentwicklung, festgehalten werden. Wichtig ist, dass die Zielgrößen für beide Parteien nachvollziehbar und überprüfbar sind, sodass eine spätere Manipulation ausgeschlossen ist.
- Der **Bemessungszeitraum**, in dem die Zielgrößen erreicht werden müssen, beträgt meist zwischen einem und



Ein Earn-out ist das Mittel der Wahl, um unterschiedliche Preisvorstellungen zu überwinden und das Risiko zu verteilen.

drei Jahren. Ein zu kurzer Zeitraum kann dazu führen, dass kurzfristige Maßnahmen zur Zielerreichung im Vordergrund stehen, während ein zu langer Zeitraum die Unsicherheiten für beide Parteien erhöht. Die Wahl des Zeitraums sollte sich an den Besonderheiten des Unternehmens und der Branche orientieren. In der Praxis ist für den Verkäufer eine kürzere Earn-out-Phase günstig; der Käufer wird dagegen einen längeren Zeitraum fordern, um die Wertbeständigkeit des Unternehmens sicherzustellen.

- Die **Methodik der Berechnung** der variablen Kaufpreisbestandteile muss im Vertrag klar und transparent geregelt sein, um spätere Streitigkeiten zu vermeiden. Dies umfasst, wie die Zielgrößen ermittelt werden, welche Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden zugrunde gelegt werden und wie mit Sondereffekten umzugehen ist. Auch die Modalitäten der Auszahlung (zum Beispiel Einmal- oder Ratenzahlung) sollten festgelegt werden.

#### Rechtliche Aspekte und Erfolgsfaktoren in der Praxis

Voraussetzung für den Erfolg eines Earn-outs ist eine präzise vertragliche Fixierung. Die konkrete Gestaltung der Earn-out-Klausel erfordert ein hohes Maß an Sorgfalt und Weitblick, da sie maßgeblich über den späteren Erfolg

der Vereinbarung entscheidet. In der Praxis ist es aufgrund der gegenläufigen Interessen der Parteien oft schwierig, eine ausgewogene Earn-out-Regelung zu finden und das Risiko manipulativer Einflussnahme der Parteien auszuschließen.

- **Manipulationsschutz und Kontrollrechte:** Je nach Gestaltung des Earn-outs hat der Verkäufer nach dem Verkauf keinen Einfluss mehr auf den weiteren Geschäftsgang des Unternehmens. Dies birgt die Gefahr, dass der Käufer das wirtschaftliche Wachstum des Unternehmens etwa durch bilanzielle Maßnahmen künstlich unterbindet und so die Schwellenwertberechnung zu seinen Gunsten beeinflusst. Daher sind Schutzmechanismen zugunsten des Verkäufers zu treffen und Manipulationsmöglichkeiten des Käufers durch vertragliche Vereinbarung zu minimieren. Sinnvoll sind beispielsweise Einsichts- und Prüfungsrechte sowie Vetorechte zugunsten des Verkäufers, wengleich sich diese Einschränkungen der Handlungsfreiheit des Käufers negativ auf das Unternehmen auswirken können.

- **Einflussmöglichkeiten des Verkäufers:** Während der Earn-out-Periode trägt der Verkäufer weiterhin ein unternehmerisches Risiko, obwohl er grundsätzlich keinen Einfluss mehr auf die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens hat. Bleibt der Verkäufer stattdessen nach dem Verkauf im Unternehmen, um einerseits den wirtschaftlichen Erfolg sicherzustellen und andererseits ein opportunistisches Verhalten des Verkäufers zu unterbinden, kann er die Erreichung der Schwellenwerte maßgeblich beeinflussen. Dabei besteht das Risiko, dass er seinen Pflichten nicht mehr nachkommt, sobald der Eintritt des Earn-outs nicht mehr möglich erscheint. Daher sollten verschiedene Schwellenwerte vorgesehen werden, um das Risiko der künftigen Entwicklung des Unternehmens und der gesamtwirtschaftlichen Lage adäquat zwischen

den Parteien aufzuteilen. Zudem ist eine Staffelung der Fälligkeit der Earn-out-Zahlung sinnvoll.

- **Integration und Weiterverkauf:** Zur Ermittlung des Earn-outs ist eine isolierte Betrachtung des Unternehmens erforderlich. Dieses muss buchhalterisch und finanziell getrennt von den übrigen Unternehmen des Käufers sein, was insbesondere bei Asset Deals eine Herausforderung darstellt. Dies erschwert das Bestreben des Käufers, das Zielunternehmen zeitnah in seinem Konzern zu integrieren und Synergien zu heben. Auch ein etwaiger Weiterverkauf des Unternehmens vor Erfüllung des Earn-out-Anspruchs ist zu bedenken und klar zu regeln.
- **Absicherung:** Weiterhin ist eine insolvenzfeste Absicherung der Earn-out-Zahlung sinnvoll, beispielsweise durch die Zahlung auf ein Treuhandkonto oder eine Bürgschaft der Muttergesellschaft.
- **Folgen bei Nichterfüllung:** Abschließend sind die Folgen der Nichterfüllung der Handlungspflichten, Mitwirkungs- und Kontrollrechte der Parteien zu regeln. Insbesondere ist eine Regelung – in der Praxis wohl der Ausschluss – des Rücktrittsrechts des Verkäufers bei Ausbleiben der Earn-out-Zahlung zu treffen.

Abschließend ist das Ineinandergreifen des Earn-out-Mechanismus mit den übrigen vertraglichen Regelungen, insbesondere den Garantien, dem Auskunftsanspruch sowie den Regelungen zu streitigen Auseinandersetzungen, sicherzustellen.

#### FAZIT & AUSBLICK

Ein Earn-out ist das Mittel der Wahl, um unterschiedliche Preisvorstellungen zu überwinden und das Risiko der Unternehmensentwicklung auf beide Parteien zu verteilen. Zu bedenken bleibt, dass es keine gesetzlichen Vorgaben für Earn-out-Klauseln gibt, sodass diese ein enormes Verhandlungs- und Gestaltungspotenzial bieten. Zudem führt ein Earn-out zu einem „Nachspiel“, was sich über mehrere Jahre erstrecken kann. ■

# Volle Kontrolle mit Buy-Side M&A

## Die Vorteile käufergesteuerter Akquisitionen

Digitale Transformation, Energiewende, geopolitische Spannungen und die Neuordnung globaler Lieferketten setzen Unternehmen unter Druck. Geschäftsmodelle verändern sich rasant, Innovationszyklen verkürzen sich. Wer wachsen will, braucht mehr als organische Entwicklung: Akquisitionen eröffnen Zugang zu Technologien, Märkten und beschleunigen Veränderungen, die sonst Jahre dauern würden. Zugleich steigt die Zahl der Übernahmegelegenheiten im europäischen Mittelstand – getrieben von Nachfolgeregelungen und Branchenkonsolidierungen. Doch vielen Unternehmen fehlen Strukturen und Kapazitäten, um diese Chancen systematisch zu nutzen. VON **JAN STEINBÄCHER** UND **JEAN-CHRISTOPHE IRIGOYEN**

Im Mittelstand lassen sich zwei typische Muster erkennen. Einige Unternehmen verfügen über eigene M&A-Teams, die jedoch meist klein sind und schnell an Kapazitätsgrenzen stoßen. Sobald komplexe Projekte wie eigene Carve-outs oder andere Divestment-Vorhaben hinzukommen, fehlen häufig die Ressourcen und die erforderlichen Werkzeuge, um gleichzeitig auf der Käuferseite aktiv zu sein.

In anderen Fällen liegt die Verantwortung direkt beim CEO. Dort konkurriert die Suche nach Übernahmezielen

mit dem Tagesgeschäft, was dazu führt, dass Käufe selten strategisch vorbereitet, sondern opportunistisch umgesetzt werden – meist dann, wenn Verkäufer aktiv den Markt suchen und Berater potenzielle Käufer ansprechen.

Akquisitionen entstehen also oftmals nur, wenn ein Unternehmen aktiv angeboten wird. Ein Abgleich mit der eigenen Strategie erfolgt allenfalls nachträglich.

Das Ergebnis ist ein von Verkäufern bestimmter Markt. Damit unterscheiden sich deutsche und europäische Unternehmen deutlich von amerikanischen Wettbewerbern.

In den USA gehört Buy-Side M&A seit Jahrzehnten zum Standardinstrument der Unternehmensentwicklung. Vor allem in der Technologiebranche sind regelmäßige Zukäufe ein zentraler Motor für Innovation und Wachstum. Europäische Unternehmen dagegen setzen traditionell auf organisches Wachstum – und verzichten damit auf externe Impulse, die Innovationskraft steigern und den Wandel beschleunigen könnten.

### Buy-Side M&A als strategisches Instrument

Der strategische Wert von Unternehmenskäufen zeigt sich, wenn der Prozess umgedreht wird: Nicht der Markt bestimmt den Takt, sondern der Käufer selbst. Wer Akquisitionen proaktiv angeht, kann sicherstellen, dass neue Einheiten nicht zufällig ins Portfolio rut-

schen, sondern langfristig und zuverlässig auf die Unternehmensstrategie einzahlen.

Doch wie kann man dieses Potenzial für sich nutzen, wenn man weder über die nötigen Kapazitäten noch über das erforderliche Know-how und die passenden Tools verfügt? Hier kommen Buy-Side-M&A-Berater ins Spiel. Anders als in den USA sind die Experten in Europa schwer zu finden. Das hat monetäre Gründe: M&A-Berater arbeiten lieber auf der Sell-Side.

Wer einen Unternehmer bei seiner Nachfolge berät, hat kürzere Projektlaufzeiten und schneller das lukrative Erfolgshonorar – ohne die zeitintensive strategische Vorbereitung, Market Screening oder globale Ansprache der Zielunternehmen. Deshalb werden Buy-Side-Mandate häufig nur beiläufig angeboten, um ein komplettes Serviceangebot zu demonstrieren, aber ungenutzt umzusetzen. Hinzu kommt, dass Buy- und Sell-Side-Prozesse unterschiedlich getaktet sind, was eine parallele Bearbeitung erschwert. Eine dauerhaft hohe Beratungsqualität auf der Käuferseite ist daher nur möglich, wenn sich ein Berater kompromisslos ausschließlich auf Buy-Side M&A konzentriert.

Dafür braucht es allerdings methodische Tiefe und die passenden Tools: eine gründliche Analyse von Geschäftsmodellen, Technologien und Wettbewerbslagen ebenso wie die Fähigkeit zur direkten Ansprache von „Off-market-Unternehmen“, die selbst nicht aktiv verkau-



### ZU DEN AUTOREN

**Jan Steinbächer** und **Jean-Christophe Irigoyen**, beide Directors M&A Strategy bei WTS Advisory, sind ein eingespieltes M&A-Team mit jeweils über 18 Jahren Erfahrung in Investmentbanking, Strategie und M&A-Beratung. Gemeinsam haben sie das Buy-Side M&A Framework BuyerControl™ entwickelt und sich auf die erfolgreiche Umsetzung nationaler und internationaler Akquisitionsstrategien spezialisiert.

[www.wts.com/de-de](http://www.wts.com/de-de)

fen wollen. Um den umfangreichen Anforderungen gerecht zu werden, kommen spezielle internationale Unternehmensdatenbanken, KI-gestützte Analysen sowie inhouse entwickelte Strategietools wie Strategie- und Benchmarkmatrizen zur Bestimmung der Attraktivität eines länderspezifischen Markteintritts zum Einsatz.

Buy-Side-Beratung geht deshalb über reine Transaktionsbegleitung hinaus. Sie bedeutet strategische Auseinandersetzung mit den Wachstumszielen, besondere Kommunikationsfähigkeiten, die Wahl zwischen offener oder anonymer Ansprache zum richtigen Zeitpunkt und die konsequente Umsetzung eines Prozesses, der oft Monate oder Jahre dauert. Noch mehr als beim Verkauf erfordert Buy-Side M&A Geduld und strategisches Vorgehen über einen längeren Zeitraum.

Unter den aktuellen Rahmenbedingungen wird dieser Ansatz entscheidend. Setzen Unternehmen nur auf or-

ganisches Wachstum, riskieren sie, technologische Entwicklungen zu verpassen oder Marktanteile an agile Wettbewerber zu verlieren. Beispiele wie Bechtle, und ACO zeigen den Vorteil proaktiver Akquisitionen: Bechtle steigerte seinen Marktanteil in fünf Jahren durch gezielte Zukäufe um fast 1 Mrd. EUR, ACO erschloss internationale Märkte und diversifizierte sein Portfolio.

**Buy-Side M&A als Antwort**

Buy-Side M&A benötigt heute mehr als nur Transaktions-Know-how – gefragt sind strategische Weitsicht, Marktkenntnis und die Fähigkeit, auch mit Unternehmen ins Gespräch zu kommen, die nicht aktiv zum Verkauf stehen.

Vor diesem Hintergrund hat WTS Advisory mit BuyerControl™ ein integriertes Angebot entwickelt, das Unternehmenskäufe für den Käufer strategisch strukturiert. Im Zentrum steht ein dediziertes Team, das ausschließlich Buy-Side-Mandate betreut und alle

Disziplinen bündelt – von der steuerlichen und rechtlichen Expertise über die finanzielle Analyse bis hin zur Post-Merger-Integration.

Ziel ist ein durchgängiger Prozess, bei dem der Käufer die Kontrolle behält: von der Definition des Zielprofils über Marktanalysen und diskrete Direktansprache bis zu Verhandlungen und Integration. Die Ergebnisse sprechen für sich: Während im Markt nur 10 % bis 20 % der kontaktierten Unternehmen Gespräche führen, erreicht BuyerControl™ je nach Branche Erfolgsquoten über 80 %.

**FAZIT**

Unternehmenskäufe sind längst ein Schlüssel zur Transformation. Doch zu oft bleiben sie dem Zufall überlassen. Opportunistische Entscheidungen bergen das Risiko, den strategischen Nutzen zu verfehlen. Buy-Side M&A eröffnet die Möglichkeit, den Prozess selbst zu gestalten. ■

Anzeige

23. Deutscher Kongress  
**Corporate M&A**

30. Oktober 2025  
Haus der Bayerischen Wirtschaft  
München

Referent:innen (Auszug):



**Thomas Fischer**  
Associate General Counsel,  
PLAION GmbH



**Marc Jacob**  
Senior Manager M&A,  
KARL STORZ



**Kai Hesselmann**  
Managing Partner,  
DEALCIRCLE GmbH



**Dagmar Mundani**  
Leiterin des Bereichs  
Mergers & Acquisitions,  
Siemens AG



**Philippa Sigl-Glöckner**  
Gründerin und  
Direktorin,  
Dezernat Zukunft e.V.

**Themen sind u.a.:**

- Vom Deal Flow zur Deal Quality: Wie datenbasierte M&A-Intelligenz den Unterschied macht
- The night is darkest just before the dawn – Warum jetzt die beste Zeit für antizyklische Zukäufe ist
- Wachstumsstrategien im Zuge digitaler Transformation und geopolitischem Wandel
- Zukunftsstandort Deutschland: Wie werden wir wieder wettbewerbsfähig?
- IT-Due Diligence und Digitalisierungspotenziale: Wie Digitalisierung echte Mehrwerte schafft!

In Zusammenarbeit mit:



Premium-Partner:



Partner:



Förderer:



Medienpartner:



Veranstalter:



Zur kostenfreien Registrierung,  
einfach den QR-Code scannen!  
[studiozx.de/ma2025](https://studiozx.de/ma2025)

# Quality-of-Earnings-Analysen

## Wie man versteckte Risiken erkennt und nachhaltige Gewinne sichtbar macht

Wer ein Unternehmen kaufen, verkaufen oder finanzieren will, braucht verlässliche Zahlen. Reine Buchhaltungsgewinne können täuschen: Einmalige Sondereffekte oder ungewöhnliche Geschäfte blähen sie auf – oder lassen sie kleiner erscheinen, als sie eigentlich sind. Eine sogenannte Quality-of-Earnings-(QoE-)Analyse filtert genau das heraus. Sie zeigt, wie viel Gewinn dauerhaft erwirtschaftet wird, wenn man das Tagesgeschäft nüchtern betrachtet. VON **JAN PÖRSCHMANN**

**D**ie Analyse ist heute Standard in jeder Unternehmensprüfung. Sie beantwortet die Frage: „Wenn wir ab morgen das Geschäft weiterführen, wie viel Geld verdienen wir dann realistisch?“ Dazu wird meist auf das EBITDA abgestellt, also den Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen. Dieses wird bereinigt von Sondereffekten. Wichtig ist, dass Normalisierungen die Vergangenheit betreffen: Einmalige Ef-

fekte werden herausgerechnet und untypische Buchungen korrigiert. Pro-forma-Anpassungen dagegen beziehen sich nur auf belegbare Zukunftseffekte, etwa eine bereits beschlossene Standort-schließung. Nicht zulässig sind dagegen Schönrechnereien mit hypothetischen Synergien, zum Beispiel die Annahme, dass nach einer Fusion bestimmt 20 % eingespart werden könnten.

### Typische Bereinigungen – mit Beispielen

Bei den Umsätzen werden einmalige Erlöse herausgerechnet, etwa ein Schadensersatz aus einem Rechtsstreit, staatliche Coronahilfen oder der Verkauf einer Maschine, die nichts mit dem Kerngeschäft zu tun hat. Außerdem werden Stichtagsfehler korrigiert, wenn ein Projekt zu früh oder zu spät gebucht wurde. Rückgaben und Rabatte werden auf ein normales, langfristiges Niveau gebracht. Am Ende steht ein Umsatz, der das dauerhafte Kerngeschäft widerspiegelt.

Auf der Kostenseite werden einmalige Aufwendungen bereinigt, zum Beispiel hohe Rechtsanwaltskosten wegen eines Prozesses oder einer Restrukturierung. Geschäfte mit nahestehenden Personen, etwa überhöhte Mieten an den Inhaber, werden auf Marktniveau korrigiert. Ebenso wird die Vergütung des Inhabers durch ein marktübliches Geschäftsführergehalt ersetzt, statt Luxus-Dienstwagen und private Ausgaben mitzuzählen. Gewinne und Verluste aus Anlagenverkäufen oder außergewöhnliche Währungseffekte werden separat

dargestellt. So entsteht ein Bild der laufenden, wiederkehrenden Kosten.

Fehler können entstehen, wenn Umsätze aus noch nicht unterschriebenen Verträgen bereits angerechnet oder normale Schwankungen in der Branche künstlich geglättet werden. Ebenso problematisch ist es, Routinekosten als einmalige Sonderaufwendungen darzustellen oder Inhaberkosten komplett zu streichen, ohne realistische Managementkosten einzusetzen. Zu Diskussionen führen auch 100-%-Bereinigungen für Marken-Redesign, Webseitenerstellungen oder Firmenfeiern; die tätigt ein Unternehmer auch nicht aus reiner Nächstenliebe.

### Cashflow und Bilanz im Blick behalten

Vom Gewinn zum tatsächlich verfügbaren Geld ist es oft ein weiter Weg. Deshalb müssen notwendige Ersatzinvestitionen von Wachstumsausgaben getrennt werden. Ersatzinvestitionen sind beispielsweise die Wartung oder der Austausch alter Maschinen. Wachstumsausgaben sind Investitionen in eine neue Produktionshalle oder in neue Märkte. Beim Working Capital, also der Differenz aus kurzfristigen Forderungen, Verbindlichkeiten und Beständen, sind über mehrere Jahre hinweg Saisonalitäten, Zahlungsziele und überfällige Forderungen zu berücksichtigen. Ein Beispiel: Ein Unternehmen, das Lieferanten sofort bezahlt, aber von Kunden erst nach 90 Tagen Geld erhält, braucht mehr Kapital als ein Unternehmen mit umgekehrten Zahlungszielen.



### ZUM AUTOR

**Jan Pörschmann** ist Gründer und Geschäftsführer der atares GmbH in München und auf Asset-light-Transaktionen in den Bereichen IT und Services spezialisiert. Seit 2023 ist er zudem Vorstandsvorsitzender des Bundesverbands Mergers & Acquisitions gem. e.V. und Initiator mehrerer Mittelstandsaktivitäten desselben. Dazu gehört insbesondere die Veranstaltung „Shift & Change – Der BM&A Mittelstandstag“.

[www.atares.team](http://www.atares.team)

Auch die Bilanz verdient einen kritischen Blick. Neben den klassischen Schulden wie Bankkrediten gibt es viele schuldenähnliche Positionen. Dazu gehören noch nicht gezahlte Steuern, aufgelaufene Boni, langfristige Verpflichtungen aus ungewöhnlichen Verträgen oder wahrscheinliche Schadensersatzforderungen. Rückstellungen für Garantieansprüche müssen realistisch bewertet werden. Ebenso wichtig ist es, nicht-operative Vermögenswerte wie überschüssige Kassenbestände getrennt darzustellen. Nur so wird sichtbar, wie stark das Unternehmen wirklich verschuldet ist.

### FAZIT

Eine Quality-of-Earnings-Analyse zeigt die wahre, nachhaltige Ertragskraft eines Unternehmens. Sie schützt Käufer vor überhöhten Preisen und Verkäufer vor unangenehmen Überraschungen in späten Verhandlungsrunden. Wer transparent bereinigt und marktübliche Standards anwendet, schafft Ver-

trauen bei Banken, Investoren und Geschäftspartnern.

### Dos einer Quality-of-Earnings-Analyse

- Definieren Sie zu Beginn, welches Geschäft tatsächlich zur Zukunft gehört und was ausgeklammert werden muss.
- Dokumentieren Sie jede Bereinigung mit Belegen und einer klaren Logik.
- Trennen Sie Umsätze von Sondereffekten und stellen Sie Rabatte sowie Rückgaben realistisch dar.
- Bereinigen Sie einmalige Aufwendungen und setzen Sie für Inhaber marktübliche Geschäftsführungskosten an.
- Trennen Sie Ersatzinvestitionen von Wachstumsausgaben und nutzen Sie dafür mehrjährige Daten.
- Analysieren Sie das Working Capital über mehrere Jahre und berücksichtigen Sie Saisonalitäten sowie Zahlungsziele.
- Erfassen Sie alle schuldenähnlichen Positionen und bewerten Sie Rückstellungen plausibel.

- Trennen Sie operative und nicht-operative Vermögenswerte klar voneinander.

### Don'ts einer Quality-of-Earnings-Analyse

- Rechnen Sie keine Umsätze aus noch nicht unterschriebenen Verträgen hinein.
- Glätten Sie normale Schwankungen nicht künstlich.
- Stellen Sie Routinekosten nicht als einmalig dar.
- Zählen Sie keine Bereinigungen doppelt.
- Rechnen Sie nicht nur negative Einmaleffekte heraus und lassen die positiven stehen.
- Ignorieren Sie notwendige Ersatzinvestitionen nicht und setzen Sie das Working Capital nicht künstlich niedrig an.
- Lassen Sie keine wesentlichen schuldenähnlichen Positionen weg, um die Verschuldung kleiner wirken zu lassen. ■

Anzeige

## KARRIERETAG FAMILIENUNTERNEHMEN

JETZT ALS AUSSTELLER  
ANMELDEN!

**1000+**  
Einzelinterviews

**600+**  
Top-Talente

**50+**  
Familienunternehmen

**14.11.25**  
**Münster**

[karrieretag-familienunternehmen.de](http://karrieretag-familienunternehmen.de)

Infos &  
Anmeldung  
hier.



DER ENTREPRENEURS CLUB



Stiftung  
Familienunternehmen

Lead-Medienpartner

**Frankfurter Allgemeine**  
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Medienpartner

**karrierefürer**

**wir**  
Die Regeln für Unternehmenserfolg

Unter der Schirmherrschaft des

Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

# Unternehmensbewertung aktuell – was ist Best Practice?

## Eine pauschale Lösung für den Mittelstand existiert nicht

Für viele Inhaber, aber auch Manager mittelständischer Unternehmen stellt sich früher oder später die zentrale Frage: Was ist mein Unternehmen eigentlich wert? Dabei ist der Unternehmensverkauf, etwa im Rahmen einer Nachfolge, nur einer von zahlreichen Bewertungsanlässen. Doch welches Verfahren ist das richtige? Für Praktiker im Mittelstand sei im Folgenden skizziert, welches die Stärken, Grenzen und Anwendungsbereiche bewährter Verfahren sind und wie diese in einem Best-Practice-Methodenmix aus Theorie und Marktrealität zusammenfließen. VON **MAXIMILIAN WAGNER**

**D**ie Wahl des Bewertungsverfahrens hängt wesentlich vom zugrunde liegenden Bewertungsanlass, der Branche, der Ertragsstruktur und dem Adressatenkreis ab. Für den Mittelstand ergeben sich weitere typische Anwendungsschwerpunkte in der Einbringung von Gesellschaftanteilen, dem Eintritt oder Austritt von

Gesellschaftern, dem eherechtlichen Zugewinnausgleich oder auch einer unternehmenswertorientierten Managervergütung. Unternehmensspezifika, verfügbare Daten und Ressourcen können die belastbare Anwendbarkeit eines Verfahrens allerdings auch verhindern. Damit ist klar: Es gibt nicht den einen „wahren“ Unternehmenswert.

### **Substanzwert – nur Wertuntergrenze?**

Das Substanzwertverfahren bestimmt den Unternehmenswert aus dem Vermögen abzüglich der Schulden auf Basis stichtagsbezogener Marktwerte. Es handelt sich um ein Einzelbewertungsverfahren, bei dem Vermögensgegenstände isoliert und ohne deren Zusammenspiel für zukünftige Erträge betrachtet werden.

Der Wert ergibt sich als Reproduktionswert (bei Fortführung) oder als Liquidationswert (bei Auflösung). Da wesentliche Geschäftswertfaktoren wie Kundenbeziehungen, Standort oder Reputation schwer erfassbar sind, eignet sich das Verfahren häufig nicht für fortzuführende Unternehmen, aber als Wertuntergrenze. Wird der Substanzwert korrekt ermittelt, könnte ein Käufer den Kaufpreis allein durch Verwertung der Vermögenswerte decken. Das Verfahren ist einfach anwendbar und berücksichtigt stille Reserven – jedoch besteht insbesondere bei der Lagerbewertung das Risiko erheblicher Abweichungen durch ungenaue Inventurverfahren.

### **Ertragswertverfahren – der gewinnbasierte Blick nach vorne**

Ertragswertmethoden basieren auf der Diskontierung zukünftiger finanzieller Überschüsse. Zur objektiven Ermittlung hat das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) den S1-Standard definiert.

Der Vorteil des Ertragswertverfahrens liegt darin, dass zukünftiges Erfolgspotenzial (beispielsweise Mitarbeiter, immaterielle Vermögensgegenstände) berücksichtigt wird. Wesentliche Stellgrößen sind belastbare Planungsrechnung sowie Abzinsungsfaktor. Die Grundannahme einer unendlichen Lebensdauer ist für viele mittelständische Unternehmen allerdings problematisch – ihre Ertragskraft kann bei einer hohen Inhaber- und/oder Personenabhängigkeit nur begrenzt auf einen potenziellen Erwerber übergehen. Hierzu empfiehlt das IDW, die Ertragskraft im Zeitablauf abschmelzen zu lassen; in der Praxis werden die zu diskontierenden Zahlungsüberschüsse angepasst.

Weiterentwicklungen wie das modifizierte Ertragswertverfahren ermöglichen eine Wertermittlung auf Basis einer nachhaltig erzielbaren Ertragskraft, bereinigt um Sondereffekte und Unternehmerlohn – auch wenn es nicht als sachgerechte Modifikation im Sinne des IDW S1 zu betrachten ist. Primär steuerlichen Zwecken dient das vereinfachte Ertragswertverfahren nach Bewertungsgesetz. Von geringerer praktischer Relevanz sind Ausprägungen wie



#### **ZUM AUTOR**

**Maximilian A. Wagner** ist Director bei Crossgate Corporate Finance, einer Corporate-Finance- und Investment-Banking-Advisory-Boutique mit Sitz in Frankfurt, die sich auf Small- und Mid-Cap-M&A-Transaktionen sowie Finanzierungen spezialisiert hat. Neben Mandanten aus dem klassischen deutschen Mittelstand berät Crossgate schwerpunktmäßig wachstumsorientierte Tech-Unternehmen.

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

das Übergewinnverfahren (Residual Income Valuation) sowie die Economic-Value-Added-(EVA-)Methode. Typische Anwendungsbereiche für den Mittelständler sind Unternehmensnachfolgen sowie die (gutachterliche) Bewertung, auch im Rahmen von Gesprächen mit Banken und Finanzbehörden.

**Discounted Cashflow (DCF) – Lingua Franca in Corporate Finance und M&A**

Das DCF-Verfahren mit gewichteten Kapitalkosten („weighted average cost of capital“; WACC) gilt als (international) anerkannter und finanzmathematisch fundierter Standard. Im Gegensatz zum Ertragswertverfahren berücksichtigt es Zahlungsströme (Cashflows) und ist unabhängig von Rechnungslegungsstandards, gemäß IDW S1 jedoch eine gleichberechtigte Bewertungsmethode.

Sind ausreichend Datenqualität und -tiefe gegeben, können vor allem simulationsbasierte DCF-Ansätze ein sehr ausgereiftes Bewertungswerkzeug darstellen. Auch die Ableitung der Eigenkapitalkosten aus den unternehmensspezifischen Risiken (anstelle des methodisch fundierten Capital Asset Pricing Model; CAPM) sowie die Abbildung aller Risiken in einer detaillierten Planung ermöglichen besonders bei Unternehmen, deren Risiko stark vom Markt abweicht, realistische Bewertungen. Für wachstumsorientierte Mittelständler, die sich zum Beispiel auf den Investoreneinstieg vorbereiten, ist das

DCF-Verfahren besonders geeignet. Ableitungen wie die Adjusted-Present-Value-(APV-)Methode können dann von Praxisrelevanz sein, wenn der angestrebte Fremdkapitalbetrag exogen festgelegt ist (etwa bei hohen Verlustvorträgen). In der Praxis weniger relevant ist das Flow-to-Equity-(FTE-)Verfahren, da die zugrunde liegenden Cashflows an die Eigentümer häufig nur schwer abgrenzbar sind.

**Multiplikatorverfahren – wie viel zahlt der Markt?**

Das Multiplikator- beziehungsweise Marktwertverfahren bewertet Unternehmen anhand einer Relation zwischen dem Unternehmenswert und bestimmten Referenzgrößen wie EBITDA oder Umsatz. Diese werden mit einem Multiplikator multipliziert, der von börsennotierten Vergleichsunternehmen (Trading Multiples), Transaktionen vergleichbarer Firmen (Transaction Multiples) sowie aus Reports oder Studien ermittelt wird. Zu beachten ist, dass die Referenzgröße sich auf den Bewertungsgegenstand beziehen muss – für eine Bewertung des Unternehmenswerts (Enterprise Value) müssen Zahlungsgrößen wie beispielsweise EBIT herangezogen werden, für eine Bewertung des Eigenkapitals (Equity Value) dagegen solche, welche den Eigenkapitalgebern zuzuordnen sind. Multiplikatoren wie EV/EBITDA, EV/EBIT und EV/OCF erfreuen sich im Mittelstand gro-

ßer Beliebtheit. Die Aussagekraft des Multiplikatorverfahrens ist stark abhängig von Vergleichbarkeit und verfügbarer Datenqualität – insbesondere bei hoch spezialisierten Mittelständlern häufig eine Herausforderung. In Branchen mit vielen verfügbaren Vergleichszahlen kann das Verfahren allerdings plausible Ergebnisse liefern.

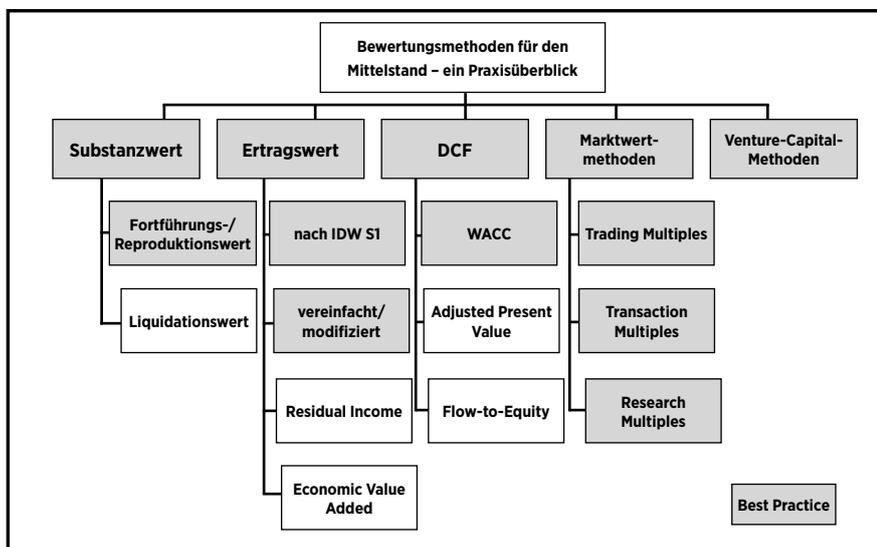
**Die VC-Methoden - pragmatische und marktorientierte Variationen**

Die Venture-Capital-(VC-)Methoden sind Bewertungsverfahren, die vor allem in der Frühphasenfinanzierung wachstumsstarker Unternehmen Anwendung finden, aufgrund nur weniger benötigter Datenpunkte allerdings nahezu universell einsetzbar sind. Ziel ist die Bestimmung des heutigen Unternehmenswerts auf Basis eines erwarteten, gewichteten Exiterlöses. Ausgangspunkt kann die Prognose von Umsatzerlösen zum Zeitpunkt des geplanten Ausstiegs (Exit), meist nach mehreren Jahren, sowie ein gegenwärtig beobachtetes Exitmultiple eines vergleichbaren Unternehmens sein. Der resultierende erwartete Unternehmenswert wird mit einem hohen Abzinsungsfaktor auf den heutigen Zeitpunkt zurückgerechnet, um das Risiko der frühen Entwicklungsphase zu reflektieren. Die VC-Methoden berücksichtigen nicht die detaillierte operative Wertschöpfung und werden meist in Kombination mit qualitativen Kriterien und Vergleichsanalysen eingesetzt. Sie sind insbesondere für Wachstumsunternehmen – auch ohne stabile Cashflows – geeignet und methodologisch gut nachvollziehbar, ersetzen allerdings ebenso keine fundamentale Unternehmensbewertung.

**FAZIT**

Unternehmensbewertungen im Mittelstand werden schlicht durch Praxisnähe verständlich – und nicht durch „Modellromantik“. Best Practice zum Erreichen des Bewertungsziels ist heutzutage ein Methodenmix – häufig aus DCF-, Ertragswert- und marktorientierten Methoden, der szenarienbasiert und anhand von Sensitivitäts- und Plausibilitätsanalysen einen realistischen Wertkorridor und nachvollziehbare Ergebnisse ermöglicht. ■

Bewertungsmethoden für den Mittelstand – Best Practice im Überblick



Quelle: Eigene Darstellung

# Direktansprache als Chance

## Wie Unternehmer vom Verkaufsangebot zu einer Wachstumsentscheidung finden

„Schon wieder so ein Schreiben. Ich will doch gar nicht verkaufen.“ Viele Unternehmer reagieren überrascht oder skeptisch, wenn sie unerwartet angeschrieben werden; manchmal drei, vier, fünf Mal pro Woche. Lästig! Doch hier geht es nicht um Nachfolge im klassischen Sinn. Oft steckt ein strategischer Ansatz dahinter, bei dem echter Mehrwert entstehen kann. VON **ALEXANDER REICHEL**

**V**iele mittelständische Unternehmer denken bei M&A zunächst an Verkauf, Rückzug oder kühle Investoren im schwarzen Dreiteiler, besonders dann, wenn die Anfrage überraschend kommt. „Was, mich will jemand kaufen?“, heißt es dann. Und oft hören wir zuerst: „Ich will doch gar nicht verkaufen.“ Im zweiten Moment folgt dann das Erstaunen: „Warum gerade wir?“

Doch das Interesse kommt nicht aus dem Nichts. Es ist das Ergebnis intensiver Marktanalyse, struktureller Überlegungen und echtem Branchenverständnis. Es geht nicht um eine klassische Nachfolge, sondern um die Frage: Wo entsteht ein größerer Zusammenhang,

wenn sich zwei passende Einheiten verbinden?

Wenn wir als M&A-Berater einen solchen Prozess begleiten, steht der Verkauf nicht an erster Stelle. Es geht um einen Impuls, um neue Optionen sichtbar zu machen. Unternehmer spüren, wenn sich jemand ernsthaft mit ihrem Geschäftsmodell beschäftigt hat und konkrete Antworten auf die Herausforderungen ihrer Branche mitbringt. Die entscheidende Frage ist dann nicht: „Was bekomme ich für mein Unternehmen?“, sondern: „Was können wir gemeinsam noch erreichen?“

Wir führen jedes Jahr Dutzende solcher Gespräche. Unsere Erfahrung zeigt: Die besten Gespräche entstehen, wenn ein Unternehmer erkennt, dass der potenzielle Käufer nicht irgendwer ist. In Family Offices schließen sich zum Beispiel oft erfahrene Unternehmer zusammen, die bereits ähnliche Unternehmen erfolgreich geführt haben, in angrenzenden Märkten aktiv sind oder gezielt nach einer Erweiterung suchen. Solche Fälle sind kein Zufall: Sie sind das Ergebnis strukturierter Suche, sorgfältiger Ansprache und der Bereitschaft, offen und auf Augenhöhe zu sprechen.

### **M&A als Hebel für etwas Größeres**

Der Mittelstand steht unter Handlungsdruck. Neue Technologien, Fachkräftemangel, wachsender Konsolidierungsbedarf. Vorausschauende Unternehmer suchen nicht den Ausstieg, sondern neue Spielräume für Wachstum und Entwicklung.

In Gesprächen mit Unternehmern sagen diese oft: „M&A ist doch nur etwas für Konzerne.“ Tatsächlich ist M&A längst ein strategisches Werkzeug auch für den Mittelstand geworden – und zwar für die Unternehmer, die ihre Zukunft aktiv gestalten wollen, bevor es andere tun. Ob als Plattform, als Ergänzung oder als Integration in ein stärkeres Ganzes: Der richtige Deal beginnt nicht mit der Entscheidung, zu verkaufen, sondern mit der Entscheidung, weiterzukommen.

Gerade das zeichnet den deutschen Mittelstand doch aus – Optionen schaffen, Ideen wecken, Kräfte bündeln und vor allem: Kontinuität sichern. Und genau hier liegt die Chance strategischer



### ZUM AUTOR

**Alexander Reichel** ist Geschäftsführer der Oakstreet GmbH. Mit seinem Münchner Team begleitet er Diplom-Wirtschaftsjurist (FH) und Wirtschaftsmediator (IHK) Unternehmensverkäufe und Nachfolgelösungen von mittelständischen Unternehmen.

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



M&A ist längst ein strategisches Werkzeug auch für mittelständische Unternehmer geworden, die ihre Zukunft aktiv gestalten wollen.

Partnerschaften. Ein passender Investor bringt nicht nur Kapital mit, sondern meist auch Know-how, operative Ergänzungen, Marktzugänge oder digitale Hebel, die allein nur schwer umzusetzen wären. Entscheidend ist, dass es nicht um die kurzfristige Rendite geht, sondern um einen gemeinsamen Weg.

Ein starker und bewährter Trend in vielen Branchen sind sogenannte Group Builder oder Plattformstrategien, also Investoren, die gezielt Unternehmen zu schlagkräftigen Gruppen verbinden. Dabei geht es nicht nur um Größe, sondern um Substanz. Wer verschiedene Wertschöpfungsstufen, regionale Anbieter oder spezialisierte Betriebe unter einem strategischen Dach vereint, kann Synergien heben, Einkauf bündeln, Digitalisierung ermöglichen und ist äußerst attraktiv für Fachkräfte. Was in der Industrie längst Praxis ist, kommt zunehmend auch im Handwerk an – eben dort, wo viele starke Einzelbetriebe mehr erreichen könnten, wenn sie sich nicht mehr allein behaupten müssten.

**Nicht verkaufen – entscheiden**

Wenn der Fit stimmt, kulturell, strategisch und menschlich, entsteht kein klassischer Deal, sondern für den Unternehmer der Einstieg in ein neues Kapitel unternehmerischer Gestaltung. Gerade Unternehmer, die sonst alles aus eigener Kraft aufgebaut haben, erleben strategisches M&A als echte Erweiterung ihrer Möglichkeiten. Wer den richtigen Partner findet, sichert nicht nur den Status quo, sondern bringt sich selbst und sein Unternehmen auf ein neues Niveau.

**Wie erkenne ich echtes Interesse?**

Für viele mittelständische Unternehmer wirkt M&A wie eine fremde Welt voller Fachbegriffe, Pitchdecks und PowerPoint-Folien. Aber eigentlich ist es ganz einfach: Wer echtes Interesse hat, spricht konkret, erläutert seine Ideen, stellt klare Fragen und kennt Ihr Unternehmen besser, als Sie es erwarten. Dieses Vorgehen ist weder neu noch M&A-typisch, es ist unternehmer-

risch und gehört fest zum Mittelstand. Genau wie Sie prüfen würden, ob ein neuer Kunde, Lieferant oder Partner zu Ihnen passt, dürfen Sie dasselbe auch vom Käufer verlangen.

**FAZIT**

Wenn Sie als Unternehmer wieder einmal Post von einem möglichen Käufer oder M&A-Berater erhalten, prüfen Sie die Nachricht ruhig kritisch. Sie könnte von jemandem stammen, der sich ernsthaft mit Ihrem Unternehmen und Ihrer Branche beschäftigt hat und echten Mehrwert für Ihre unternehmerischen Herausforderungen mitbringt. Fragen Sie von Anfang an konkret nach:

Wer steckt dahinter? Was ist der Plan? Bleiben die Antworten vage, ist es meist nur Marketing. Wenn es aber der richtige Partner mit einem klaren Plan ist, kann daraus ein guter Deal und gemeinsam etwas richtig Großes entstehen. Auch zu Ihrem ganz persönlichen Vorteil. ■

Anzeige



# JOIN US!

at pemacom 2025

SEPTEMBER 23, 2025

8 AM TO 4:45 PM

BAYERISCHER HOF,  
MUNICH



NIK VON JACOBS  
CONFERENCE CO-CHAIR



CHRISTIAN VON SYDOW  
CONFERENCE CO-CHAIR

## MAKE IT GREAT AGAIN - BUT HOW?

**pemacom Conference – Meet the Private Equity M&A Community.**

**Can Germany and Europe reclaim their pivotal political, military and, thus, economic role? They are confronting profound challenges as wars rage in Middle-East Gaza and Ukraine, testing their ability to shape international affairs as they once did historically. The pressure to reassess foreign and defense policy priorities is immense. What does this mean for the economy? pemacom 2025 will explore what we can expect.**

**pemacom conference is a fantastic gathering of minds in the world of Private Equity and Mergers & Acquisitions. The insightful discussions, valuable networking opportunities, and inspiring keynote speakers make it a memorable experience for all.**

**REGISTER NOW TO SECURE YOUR SPOT AT THIS PIVOTAL EVENT!**

**Co-sponsors**



PEMACOM.COM



# Finanzinvestoren als Unternehmensnachfolger

## Zunehmende Bedeutung in Transaktionsprozessen

Private-Equity-Fonds und Family Offices stellen eine Alternative zu strategischen Käufern dar. Mit ihren spezifischen Strategien bieten sie Verkäufern Gestaltungsoptionen im Transaktionsprozess und attraktive Dealstrukturen. VON **THORBEN HINDERKS**

**F**inanzinvestoren sind ein fester Bestandteil der M&A-Landschaft und treten als Käufer und Verkäufer regelmäßig in Erscheinung. Anhand der Übernahmeaktivitäten mit deutscher Beteiligung im ersten Halbjahr 2025 lässt sich feststellen, dass diese Käufergruppe insgesamt an rund 35 % aller Transaktionen beteiligt war – das sind elf Prozentpunkte mehr als im Vorjahreszeitraum.

Besonders aktiv sind Finanzinvestoren aktuell in konjunkturunabhängigen und Asset-light-Branchen wie etwa dem Dienstleistungssektor, in denen

sie konsequent ihre Buy-and-Build-Strategien verfolgen.

### Verschiedene Typen von Finanzinvestoren

Finanzinvestoren lassen sich grundsätzlich in drei verschiedene Kategorien unterteilen: klassische Private-Equity-Gesellschaften, Family Offices und Investitionsvehikel etablierter Konzerne oder Unternehmensgruppen.

Die klassischen Private-Equity-Gesellschaften bedienen sich des Kapitals aus Fonds, für die sie zuvor Geld von verschiedenen Investoren („Limited Partners“; LPs) eingeworben haben. Üblicherweise steigt das Volumen mit jedem neu aufgelegten Fonds. Die begrenzte Laufzeit der Fonds sorgt bei vielen Private-Equity-Gesellschaften für Anlagedruck und gesteigerte Renditeerwartungen, um die Anforderungen der LPs bedienen zu können. Zum Ende der Fondslaufzeit wird ein Exit der Beteiligungen angestrebt, um mit dem Erlös die Investoren zu bedienen. Wenn sich kein passender Käufer findet oder die Kaufpreiserwartungen nicht erfüllt

werden, setzt sich hier ein Trend immer weiter durch: die Übertragung einer Beteiligung in einen sogenannten Continuation Fund. Dieser ist ein anderer und neu aufgelegter Fonds der Private-Equity-Gesellschaft, welcher die Beteiligung fortführt. Investoren haben dann die Möglichkeit, am Erlös zu partizipieren oder ihre bisherigen Anteile in den neuen Fonds zu übertragen.

Neben den klassischen Private-Equity-Investoren gestalten auch Family Offices den M&A-Markt. Allerdings unterliegen diese deutlich weniger strengen Renditeerwartungen und Fondslaufzeiten. Sie verwalten das Vermögen von wohlhabenden Familien und bieten den Geldgebern so eine indirekte Investition in Unternehmen. Ein Exit wird meist nicht angestrebt. Auch auf Private-Equity-Seite existieren Fonds mit einem solchen Evergreen-Ansatz, der eine Veräußerung der Beteiligung nicht als ultimatives Ziel vorsieht.

Als dritte Gruppe können ausgegründete und eigenständige Investmentgesellschaften von Konzernen oder Unternehmensgruppen gezählt werden. Beispielsweise hat sich der französische Luxusmarkenkonzern LVMH mit Catterton zusammengeslossen und gemeinsam die Private-Equity-Gesellschaft L Catterton gegründet.

### Transaktionsrationale und Renditeerwartungen

Im Transaktionsprozess unterscheiden sich Finanzinvestoren nicht nur in der organisatorischen Beschaffenheit von strategischen Käufern. Steht bei strategischen Käufern zumeist die Realisierung von Synergien oder Erschließung neuer

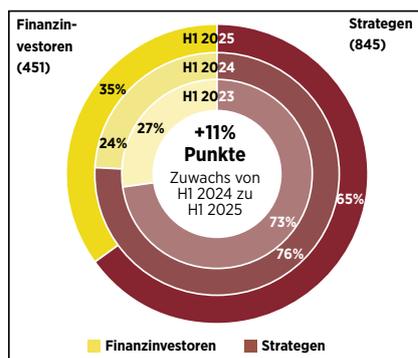


#### ZUM AUTOR

**Thorben Hinderks** ist Senior Associate bei Oaklins Germany und berät Unternehmer in Nachfolgesituationen. Durch erfolgreich begleitete Transaktionen im Bereich Industrials und Consumer konnte er bereits vielfältige Erfahrung sammeln und sein Netzwerk in diesen Branchen ausbauen. Vor seinem Einstieg bei Oaklins Germany sammelte er Erfahrung in der Wirtschaftsprüfung sowie in der Managementberatung.

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

#### Marktanteil von Finanzinvestoren und Strategen



Quelle: Oaklins Germany M&A-Marktbericht 1. Halbjahr 2025

Geschäftsfelder, die Reduzierung von Abhängigkeiten oder die Gewinnung von weiteren Marktanteilen im Vordergrund, ragt bei Finanzinvestoren der Plattformgedanke als primäres Transaktionsrational hervor. Dabei suchen sie in bestimmten Branchen nach attraktiven Unternehmen, die als aussichtsreicher Nukleus für den Aufbau einer Plattform dienen oder eine wertvolle Ergänzung zu einer bereits bestehenden Plattform darstellen.

Finanzinvestoren verfolgen hiermit eine klare Buy-and-Build-Strategie, um das Anfangsinvestment in kurzer Zeit zu einer größeren Unternehmensgruppe skalieren zu können. Dies geschieht zu meist vor dem Hintergrund des Exitgedankens und der späteren Realisierung einer attraktiven Rendite. Neben der bekannten „Internal Rate of Return“ (IRR) als Messgröße zur Bestimmung der Rendite rückt für Finanzinvestoren in letzter Zeit eine weitere Kennzahl in den Vordergrund: das „Distributed to Paid-In Capital“ (DPI).

DPI ist dabei eine der wichtigsten Kennzahlen zur Beurteilung der bisherigen Performance eines PE-Fonds. Hierbei wird eine Relation zwischen dem bereits ausgeschütteten Kapital und dem eingesetzten Kapital gebildet. Somit werden ausschließlich realisierte Ausschüttungen berücksichtigt und – im Gegensatz zum IRR – kein Zeitbezug hergestellt. Seit dem starken Rückgang von Exits fehlt vielen LPs der nötige Cashrückfluss.

Weil der IRR in diesem Umfeld leicht verzerrt wird (unter anderem durch Kreditlinien und spätere Exitzeitpunkte), messen Investoren der ausschüttungsbasierten Kennzahl DPI deutlich mehr Gewicht bei. Diese Kennzahl zeigt Investoren unmittelbar, wie viel Kapital tatsächlich zurückgefließen ist, und wird daher auch als Entscheidungskriterium hinzugezogen, wenn es um Re-ups und neue Allokationen geht.

**Finanzinvestoren in Transaktionsprozessen**

Im Ablauf des Transaktionsprozesses können erfahrene Finanzinvestoren entscheidende Vorteile gegenüber strategischen Käuferkandidaten mitbringen. Durch die Vielzahl an abgeschlossenen Transaktionen haben Finanzinvestoren

bestimmte Pain Points bereits im Vorfeld der Due Diligence identifiziert, und ihre Expertenteams sind rechtzeitig aufgeleitet.

Diese Faktoren halten die Professionalität und Intensität während des gesamten Prozesses hoch, wodurch die Anforderungen an Verkäufer und Verkaufsberater gleichermaßen steigen.

**Mechanismen zur attraktiveren Ausgestaltung**

Dieses zahlt auch auf die Qualität und Ausgestaltung der Angebote ein, die oft die Zahlung von zukünftigen Erfolgskomponenten in Form eines Earn-outs beinhalten oder eine Rückbeteiligung der Altgesellschafter vorsehen.

Solche Mechanismen kommen in der Praxis häufig bei stark wachsenden Unternehmen vor oder werden bei ambitionierten und wachstumsorientierten Businessplänen als zusätzliches Werkzeug der Angebotsgestaltung hinzugezogen. Insbesondere eine Rückbeteiligung ermöglicht dem oder den Altgesellschaftern, beim späteren Verkauf des Unternehmens durch den Finanzinvestor am Verkaufserlös zu partizipieren. Wird sich bei der Transaktionsgestaltung auf eine Rückbeteiligung geeinigt, werden in der Regel auch sogenannte Put- und Call-Optionen für diese Anteile vereinbart. Dadurch wird es den Altgesellschaftern ermöglicht, ihre Anteile an den Käufer zu verkaufen (Put-Option), beziehungsweise dem Käufer ermöglicht, die restlichen Anteile der Altgesellschafter einzufordern (Call-Option). Durch diese Mechanismen lässt sich der Verkauf an einen Finanzinvestor in manchen Fällen attraktiver gestalten. Durch erweiterte Kauf-

preiskomponenten, wie Earn-outs oder Rückbeteiligung, kann der Verkäufer weiterhin an der Entwicklung des Unternehmens partizipieren.

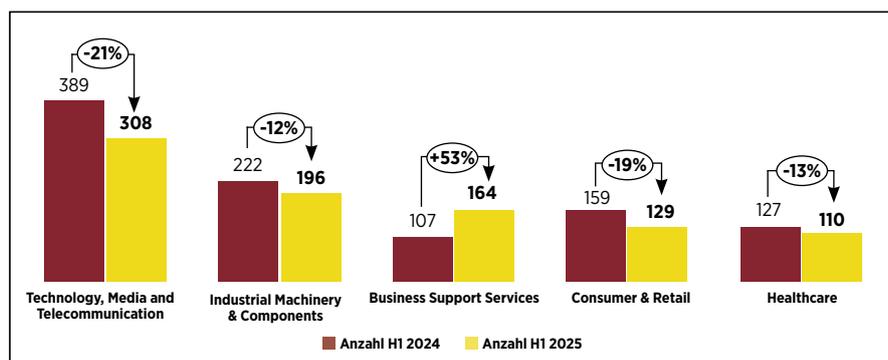
**FAZIT**

In verschiedenen Ausgestaltungen nehmen Finanzinvestoren am Marktgeschehen teil und waren im ersten Halbjahr 2025 für 35 % aller M&A-Transaktionen mit deutscher Beteiligung verantwortlich. Wenngleich sich der Anteil von mehr als einem Drittel an den Transaktionen daraus speist, dass sich die absolute Anzahl an Transaktionen mit deutscher Beteiligung verringert hat, zeigt sich dennoch, dass sie einen bedeutenden Anteil an derzeitigen Nachfolgelösungen ausmachen.

Mit genügend frei verfügbarem Kapital (Dry Powder) und angetrieben durch erhoffte Zinssenkungen im Euroraum sind viele Fonds und Family Offices auf der Suche nach geeigneten Transaktionen. Dabei können Finanzinvestoren insgesamt häufig ein attraktiveres Vergütungspaket für die Altgesellschafter bieten als rein strategisch motivierte Käufergruppen.

Die Auswahlkriterien für attraktive Übernahmeziele drücken sich nicht mehr nur in der Kapitaleffizienz, dem IRR, aus. Derweilen rücken performancerorientierte Kennzahlen wie DPI in den Vordergrund. Solange Zinsen hoch bleiben und Exits stocken, wird DPI das zentrale Qualitätssiegel für Private-Equity-Manager bleiben. Erst wenn sich Exitfenster nachhaltig öffnen, dürfte der IRR als Zeitwert-Benchmark wieder stärker in den Vordergrund treten – allerdings nur in Kombination mit belastbarem DPI.

Die häufigsten Zielbranchen in M&A-Transaktionen mit deutscher Beteiligung



Quelle: Oaklins Germany M&A-Marktbericht 1. Halbjahr 2025

# „Roll-over eröffnet Chancen für Verkäufer“

## Interview mit Patrick Lühr, Partner, CMS Deutschland

In den kommenden Jahren steht eine sechsstellige Zahl von Unternehmensnachfolgen im deutschen Mittelstand an. Als Käufer kommen neben strategischen Erwerbern vielfach auch Private-Equity-Fonds in Betracht. Einige Besonderheiten, die es dabei zu beachten gilt, besprechen wir im Interview mit Patrick Lühr von CMS Deutschland, der auf Unternehmenstransaktionen spezialisiert ist und sowohl Private-Equity-Fonds als auch mittelständische Verkäufer berät. INTERVIEW EVA RATHGEBER

**Unternehmeredition: Zahlreiche Unternehmensinhaber stehen vor der Aufgabe, eine Nachfolgelösung für ihr Unternehmen zu finden. Vor einem Verkauf an einen Private-Equity-Fonds haben viele Respekt – zu Recht?**

**Patrick Lühr:** Private-Equity-Fonds sind sehr professionelle Käufer und verlässliche Vertragspartner, die Transaktionen strukturiert, professionell

und zügig umsetzen. Viele haben sich auf mittelständische Unternehmen spezialisiert, kennen die Besonderheiten familiengeprägter Strukturen und sind daher dafür sensibilisiert.

Für einen Verkäufer bedeutet der Verkauf an einen Private-Equity-Fonds oftmals: klare Prozesse, feste Zeitpläne und schnellere Entscheidungen verglichen mit einem Verkauf an Strategen, deren interne Abstimmungswege länger sein können. Ein weiterer Unterschied zum Verkauf an Strategen besteht darin, dass Private-Equity-Fonds ein Unternehmen in der Regel nicht integrieren. Dadurch bleiben häufig Firmennamen, Team und Unternehmenskultur – und damit auch das Lebenswerk der Verkäufer – erhalten.

**Worauf muss ich bei einem Verkauf an einen Private-Equity-Fonds achten?**

Private-Equity-Fonds sammeln privates Beteiligungskapital ein, zum Beispiel von Versorgungswerken und Versicherungen, und investieren dieses in private Unternehmensbeteiligungen. Das Ziel von Private-Equity-Fonds ist es, Unternehmen über einen bestimmten Zeitraum mit Kapital, Know-how und professionellen Strukturen weiterzuentwickeln. So soll nachhaltiges Wachstum entstehen – und am Ende der Haltdauer, mit dem Verkauf des Unternehmens, auch eine attraktive Rendite.

Vor diesem Hintergrund erwarten Private-Equity-Fonds, dass die Verkäu-

fer und regelmäßig auch das Management nach dem Erwerb des Unternehmens als Gesellschafter und Geschäftsführer oder Berater an Bord bleiben, das heißt an den Chancen und Risiken partizipieren. Dies sichert einen Interessengleichlauf, bindet den Verkäufer jedoch weiterhin persönlich an das Unternehmen, wozu dieser bereit sein muss. Dabei gilt es auch zu beachten, dass sich die Rolle des Verkäufers oftmals vom alleinigen Gesellschafter und



### ZUM INTERVIEWPARTNER

**Patrick Lühr** ist Rechtsanwalt und Partner bei CMS Deutschland. Er berät seit vielen Jahren nationale und internationale Mandanten bei Unternehmenstransaktionen, insbesondere mittelständische Unternehmer und Private-Equity-Investoren. Die Strukturierung und Umsetzung von Nachfolgelösungen und komplexen Beteiligungsmodellen zählen zu seinen Schwerpunkten.

[www.cms.law/de](http://www.cms.law/de)

”

Beim Verkauf an einen Private-Equity-Fonds bleiben die Verkäufer in den meisten Fällen bis zum späteren Weiterverkauf des Unternehmens an diesem beteiligt.

Geschäftsführer zum Minderheitsgesellschafter und Fremdgeschäftsführer wandelt.

Nach unserer Erfahrung eröffnet der Verkauf an Private-Equity-Investoren aber sehr interessante Möglichkeiten. Solche Investoren stellen nicht nur Kapital bereit, sondern bringen oft auch Erfahrung und Netzwerke ein – etwa für Internationalisierung, gezielte Zukäufe im Rahmen einer Buy-and-Build-Strategie oder für die Digitalisierung. Eine erfolgreiche Weiterentwicklung schlägt sich direkt in einer höheren Unternehmensbewertung nieder. Von diesem zusätzlichen Wertzuwachs profitiert der Verkäufer durch seine Beteiligung am späteren Weiterverkauf, dem „Second Bite of the Apple“, der oft attraktiv ist.

**In welcher Weise bleiben die Verkäufer bei einem Verkauf bis zum „Exit“ des Private-Equity-Fonds beteiligt?**

Beim Verkauf an einen Private-Equity-Fonds ist ein vollständiger Verkauf des Unternehmens die absolute Ausnahme. In den meisten Fällen bleiben die Verkäufer bis zum Exit, also dem späteren Verkauf des Unternehmens durch den Private-Equity-Fonds, beteiligt. Die Beteiligung erfolgt entweder unmittelbar als Mitgesellschafter der Erwerbsgesellschaft des Private-Equity-Fonds, auch „AcquiCo“ genannt, oder über eine Managementgesellschaft, die wiederum an der Erwerbsgesellschaft beteiligt wird. In die Managementgesellschaft wird regelmäßig auch das weitere Management des Unternehmens als Investoren einbezogen.

Technisch erfolgt die Rückbeteiligung durch den Verkäufer regelmäßig im Wege eines sogenannten Roll-overs: Dabei wird – vereinfacht gesagt – ein Teil der Anteile am verkauften Unternehmen in die neue Beteiligungsstruktur eingebracht. Im Gegenzug dazu erhält der Verkäufer eine Beteiligung an der Erwerbsgesellschaft oder der Managementgesellschaft. Dieser Anteils-tausch hat erhebliche steuerliche Vorteile für den Verkäufer.

Erwähnenswert ist außerdem, dass für den Verkäufer und das Management oftmals ein abweichendes Chancen-Risiko-Profil gewählt wird. Diese Strukturen nennt man „Sweet Equity“. Dabei

wird der Verkäufer so gestellt, dass er bei einem aus Sicht des Private-Equity-Fonds erfolgreichen Exit überproportional am Wertzuwachs profitiert. Das schafft starke Anreize beim Verkäufer und dem Management für die Weiterentwicklung des Unternehmens und eröffnet die Chance auf einen noch attraktiveren Exit.

**Das hört sich komplex an – auf welche Rahmenbedingungen muss ich mich als Verkäufer gefasst machen?**

Der Verkäufer muss sich darauf einstellen, nach dem Verkauf im Grundsatz „nur noch“ eine Finanzbeteiligung zu halten, die er nicht ohne Weiteres wei-

Was die Governance angeht, gibt es regelmäßig zustimmungspflichtige Geschäftsführungsmaßnahmen, bezüglich derer die Geschäftsführung vorab die Zustimmung eines Aufsichtsorgans einholen muss. Daneben gibt es Regelungen zur Budgetplanung und -verwendung und Reporting.

**Viele mittelständische Unternehmer verspüren eine große Verantwortung für ihre Mitarbeiter. Wie stellt sich ein Verkauf an einen Private-Equity-Fonds aus deren Sicht dar?**

Aus Mitarbeitersicht bringt der Einstieg eines Private-Equity-Fonds in der Regel frischen Wind durch eine fokus-



Technisch erfolgt die Rückbeteiligung durch den Verkäufer regelmäßig im Wege eines sogenannten Roll-overs.

terveräußern kann. Vielmehr bestimmt der Private-Equity-Fonds, zu welchem Zeitpunkt und zu welchen Bedingungen der Exit stattfindet, an dem der Verkäufer dann zu gleichen Konditionen partizipiert.

Zu den zentralen Regelungen der Gesellschaftervereinbarung gehören sogenannte Drag-along-Klauseln, das heißt Pflichten der Gesellschafter zum Mitverkauf ihrer Anteile bei einem späteren Exit, sowie sogenannte Tag-along-Rechte, also Rechte der anderen Gesellschafter zum Mitverkauf ihrer Anteile zu gleichen Konditionen an einen potenziellen Käufer bei einem späteren Exit. Diese Regelungen stellen sicher, dass sämtliche Gesellschafter beim Exit „mitgenommen“ werden.

Ebenfalls üblich sind sogenannte Good-/Bad-Leaver-Regelungen. Sie bestimmen, was passiert, wenn ein Verkäufer oder beteiligter Manager das Unternehmen verlässt. In diesem Fall ist er in der Regel verpflichtet, seine Anteile zurückzuveräußern. Der hierfür vom Private-Equity-Fonds zu zahlende Kaufpreis bestimmt sich nach den Gründen für das Ausscheiden.

sierte Unternehmensplanung und vielfach auch Wachstumskapital für strategische Vorhaben. Investitionen in Digitalisierung, Internationalisierung und gezielte Zukäufe können die Wettbewerbsfähigkeit stärken, neue Aufgabenfelder schaffen und zusätzliche Karrierewege für die Mitarbeiter eröffnen.

Für Schlüsselmitarbeiter ergeben sich häufig besondere Perspektiven: Über Managementbeteiligungen oder Exitboni können sie direkt am Wertzuwachs im Falle eines Exits teilhaben.

**Erwarten Sie in den kommenden Jahren ein Ansteigen der Unternehmensverkäufe an Private-Equity-Investoren?**

Ja, dies halten wir für naheliegend. Bereits im Jahr 2024 lag der Anteil der M&A-Transaktionen in Deutschland, die von Private-Equity-Investoren getätigt wurden, bei fast der Hälfte der Deals. Zudem verfügen viele Private-Equity-Fonds aktuell über erhebliche Kapitalreserven, was für eine Zunahme solcher Deals in den nächsten Jahren spricht. ■

# „Die Zeit des schnellen Dealmakings ist vorbei“

## Interview mit Andi Klein, Managing Partner und Head of TSM, Triton Partners

Der Markt für Mittelstandstransaktionen bleibt 2025 herausfordernd: weniger Dealflow, mehr Unsicherheit, längere Prozesse. Und doch gelingt es Andi Klein mit seinen TSM-Fonds, kontinuierlich Plattformen aufzubauen und Exits zu realisieren. Im Gespräch erklärt er, warum Transparenz wichtiger ist denn je, welche Branchen er aktuell für besonders spannend hält – und weshalb er optimistisch nach vorne blickt. INTERVIEW **EVA RATHGEBER**

**Unternehmeredition:** Herr Klein, lassen Sie uns mit einem Blick auf das große Ganze starten: Wie stellt sich das Marktumfeld für Transaktionen im Mittelstand derzeit dar?

**Andi Klein:** Grundsätzlich hat sich das Marktumfeld seit Mitte 2024 nicht

grundlegend verändert. Der Transaktionsfluss ist weiterhin zäh; es gibt deutlich weniger Bewegung im Markt, als viele erwartet hatten. Im Industriebereich ist die Lage besonders herausfordernd – nicht zuletzt durch geopolitische Spannungen, Zölle oder unsichere Lieferketten. Etwas belebter ist der Dienstleistungssektor, Software bleibt ohnehin stark bewertet, während das Gesundheitswesen holprig bleibt. Kurz gesagt: Die Gemengelage ist komplex, aber nicht ohne Perspektive.

**Welche strukturellen Verschiebungen sehen Sie im Vergleich zu früheren Jahren?**

Am deutlichsten ist die Verlangsamung der Prozesse. Vor drei, vier Jahren kamen Transaktionen deutlich schneller zum Abschluss. Heute nehmen sich Käufer und Verkäufer mehr Zeit, die Due Diligence ist intensiver, die Anforderungen an Dokumentation, Zahlenqualität und ESG-Faktoren sind erheblich gestiegen. Transparenz und saubere Vorbereitung sind entscheidend geworden. Früher war Zeit ein Druckmittel – das gibt es nur noch selten. Heute gilt: Wer gut vorbereitet ist, wer belastbare Zahlen, eine klare Nachhaltigkeitsstrategie und stabile Führungsstrukturen vorweisen kann, der hat eine Chance.

**Haben sich die Finanzierungsbedingungen verschlechtert?**

Zum Teil. Banken sind deutlich selektiver geworden, gerade im Industriebe-

reich. Zinsanstiege und regulatorische Anforderungen haben die Finanzierung komplexer gemacht. Für kleinere Zukäufe ist das weniger problematisch. Bei größeren Plattformen oder internationalen Roll-ups merken wir aber, dass Finanzierungen intensiver vorbereitet werden müssen und Kreditgeber genauer hinschauen. Das verlängert Prozesse zusätzlich.

**Heißt das, die Spreu trennt sich klarer vom Weizen?**

Absolut. Gute Unternehmen, die sich erfolgreich entwickelt haben, finden weiterhin Käufer. Wir haben das etwa mit dem Verkauf von Dantaxi in Däne-



### ZUM INTERVIEWPARTNER

**Andi Klein** ist Managing Partner und Leiter der Triton Smaller Mid-Cap Fonds bei der deutsch-schwedischen Private-Equity-Gesellschaft Triton Partners. Bevor er 2009 zu Triton Partners wechselte, war der studierte Betriebswirt elf Jahre lang in führender Position bei Procter & Gamble beschäftigt. Seit der Gründung im Jahr 1997 hat Triton Partners zehn Fonds aufgelegt, darunter zwei Mittelstandsfonds, und sich auf Unternehmen in den Sektoren Industrietechnologie, Dienstleistungen und Gesundheitswesen fokussiert.

[www.triton-partners.de](http://www.triton-partners.de)

”

Am deutlichsten ist die Verlangsamung der Prozesse. Früher kamen Transaktionen deutlich schneller zum Abschluss.

mark an Uber gesehen. Erfolgsfaktoren sind Transparenz, eine klare Equity Story und ein gutes Managementteam. Wo das fehlt – sei es durch volatile Endmärkte, unklare Führungsfragen oder Zahlenintransparenz –, wird es schwierig. Ich würde sagen: Die Messlatte ist gestiegen, aber gute Assets setzen sich durch.

**Blicken wir auf Ihre Fonds: Wie unterschiedlich haben sich TSM I und TSM II entwickelt?**

TSM I ist weiter fortgeschritten und erfolgreich – hier haben unsere Investoren bereits einen guten Return auf ihr Kapital erhalten. Wir haben dort mittlerweile nur noch drei Unternehmen im Portfolio. Einige Plattformen sind reif für den Exit, andere entwickeln wir noch weiter. TSM II dagegen befindet sich noch in der aktiven Aufbauphase. Dort haben wir bislang rund elf Plattformen etabliert und über 100 Add-ons umgesetzt – ein enormer Dealflow, gerade im kleineren Segment. Interessant ist, dass es in den nordischen Ländern relativ gesehen einen höheren Dealflow gibt als in Deutschland, wo der starke Fokus auf herstellende Industrie aktuell eher bremst.

**Können Sie Beispiele für besonders erfolgreiche Plattformen nennen?**

Sehr gerne. In Deutschland bauen wir mit der bluu unit die führende Gruppe im Bereich Kälte- und Klimatechnik auf – ein Markt, der durch die Umstellung auf natürliche Kältemittel enorme Dynamik hat. Dort haben wir bereits fünf Zukäufe getätigt und sind auf dem Weg, die größte Gruppe deutschlandweit zu werden. Wir kühlen dort sogar den leistungsfähigsten Supercomputer in Europa. Parallel treiben wir den Ausbau nach Europa voran.

Ein zweites Beispiel ist Lohkare Infra in Finnland, eine neu gegründete Infrastruktur-Service-Gruppe. Hier haben wir bereits drei Unternehmen gleichzeitig zusammengeführt – mit dem Ziel, die größte unabhängige Einheit im Markt aufzubauen. Das knüpft an unsere Erfahrung mit Eleda in Schweden an, die sich ursprünglich in unserem Portfolio von einer kleinen Plattform zu einem Milliardenunternehmen entwickelt hat.

**Was macht solche Buy-and-Build-Strategien erfolgreich?**

Erstens eine klare These: Warum gerade dieser Markt, und warum jetzt? Zweitens Referenzpunkte – Unternehmer müssen sehen, dass wir bereits ähnliche Entwicklungen erfolgreich umgesetzt haben. Drittens Zuverlässigkeit: Wer verkauft, macht das in der Regel nur ein Mal. Für die Unternehmer ist es entscheidend, einen Partner mit verlässlicher Reputation zu haben. Und schließlich Transparenz – wir legen offen, wie wir denken, was wir gelernt haben und wie die Integration gestaltet wird.

chen, um Nachfolgelösungen zu schaffen. Insgesamt gilt: Sektoren mit klaren strukturellen Wachstumstreibern sind attraktiver als solche, die stark von geopolitischen Schocks betroffen sind.

**Was erwarten Sie für die nächsten zwölf bis 18 Monate?**

Ich gehe davon aus, dass der M&A-Markt wieder anziehen wird – allein schon, weil in den Portfolios vieler Private-Equity-Häuser Exitdruck besteht. Investoren wollen Rückflüsse sehen. Ob der Aufschwung noch 2025 einsetzt oder erst 2026, bleibt abzuwarten. Klar ist aber: Irgendwann muss der Knoten platzen.



Erfolgreiche Unternehmen finden weiterhin Käufer. Erfolgsfaktoren sind Transparenz, eine klare Equity Story und gutes Management.

**Apropos Integration: Wo liegen die größten Risiken nach dem Closing?**

Zum einen in der Führung. Wer leitet die Gruppe weiter, und ist das Management an Bord? Zum anderen in der Zahlenbasis – wenn sie nicht belastbar ist, rächt sich das. Und drittens in der Kultur: Es geht darum, Unternehmer von einer gemeinsamen Vision zu überzeugen. Je früher sie diese mittragen, desto besser funktioniert die Integration. Buy-and-Build ist kein rein finanzielles Konstrukt, sondern eine echte Managementaufgabe.

**Welche Branchen finden Sie aktuell besonders spannend?**

Infrastruktur bleibt hochinteressant – die Nachfrage nach Energiekabeln, Glasfasern oder Brückensanierungen ist ungebrochen. Kältetechnik habe ich erwähnt. Im Gesundheitswesen arbeiten wir weiter an unseren Plattformen, auch wenn die regulatorische Unsicherheit der Vergangenheit sicher gebremst hat. Außerdem sehen wir Chancen in fragmentierten Dienstleistungssegmenten, wo Unternehmer Partner su-

**Heißt das, Ihr Optimismus ist gebremst?**

Ich glaube, wir brauchen ein „normales Jahr“, um das Vertrauen zurückzubringen. Die Zeichen stehen gut, aber natürlich bleibt die geopolitische Lage ein Unsicherheitsfaktor.

Entscheidend ist, dass Unternehmen und Investoren in den nächsten Monaten wieder Planungssicherheit gewinnen – dann wird der Markt deutlich lebhafter.

**Und was bedeutet das für Ihre Strategie?**

Wir werden den TSM II mit rund elf bis zwölf Plattformen abschließen. Klar ist: Wir setzen weiter auf Buy-and-Build, Internationalisierung von regionalen Marktführern, auf transparente Prozesse und auf die konsequente Umsetzung unserer Thesen. Das hat uns in den letzten Jahren erfolgreich gemacht – und wird auch künftig unser Weg sein.

**Herr Klein, wir danken Ihnen für das Gespräch!**

# Digitale Unterstützung beim Unternehmensverkauf nutzen

## Virtueller Datenraum als zentrale Drehscheibe für den Datenaustausch

Bis 2026 stehen 190.000 Nachfolgen im Mittelstand an – Tendenz aufgrund des demografischen Wandels steigend. Rund die Hälfte aller Betriebe hat keinen Nachfolger und kann nur mit einem Verkauf den Firmenfortbestand sichern. In dieser schwierigen Situation unterstützen virtuelle Datenräume Firmeninhaber bei einer strukturierten, schnellen und effizienten Unternehmenstransaktion. VON **THOMAS KREMPL**

**D**ie Deutsche Industrie- und Handelskammer (DIHK) ermittelte für ihren Report Unternehmensnachfolge 2025, dass derzeit nur für etwa die Hälfte der Unternehmen die Nachfolge gesichert sei. Die anderen 48 % der Firmeninhaber denken laut DIHK notgedrungen an einen externen Verkauf – und das bei einem erwarteten

Rekordhoch an beabsichtigten Unternehmensübergaben für die kommenden Jahre. Aktuelle Prognosen zufolge beläuft sich die Zahl der anstehenden Unternehmensnachfolgen auf 190.000 bis 2026, und bedingt durch den demografischen Wandel ist mit einem mittelfristigen Anstieg auf 500.000 zu rechnen. Eine Welle an Unternehmensnachfolgen rollt also unaufhaltsam auf den deutschen Mittelstand zu und wird eine große Zahl an Verkäufen mit sich bringen.

Nun ist der Abschied vom eigenen Lebenswerk für Firmeninhaber ohnehin emotional und birgt betriebswirtschaftliche wie rechtliche Herausforderungen. Die mit einem Verkauf verbundenen Dokumentations- und Nachweispflichten belasten im Tagesgeschäft zusätzlich. Mit digitalen Tools wie virtuellen Datenräumen (Virtual Data Rooms; VDR) bewältigen Unternehmenseigner diese Aufgabe einfacher und zeitsparender.

### **Komfortabel, strukturiert und stets verfügbar**

Für die Due Diligence benötigen Interessenten eine Fülle an Informationen – von Bilanzen, Betriebsprüfungsberichten und Kundenverträgen bis zu Marktanalysen, Mitarbeiterverträgen und Patenten. Hinzu kommt, dass Banken und Investoren vermehrt auch mittelständische Betriebe auf Nachhaltigkeit und das Einhalten von ESG-Kriterien prüfen. So kommen im Rahmen einer Due Dili-

gence schnell Tausende von Dokumenten zusammen, die Interessenten bereitgestellt werden müssen.

Hierfür bieten sich virtuelle Datenräume geradezu an, denn sie sind effiziente, zentrale Informations- und Kommunikationsplattformen für beide Seiten: Firmeninhaber können allen Interessenten gleichzeitig die relevanten Unterlagen bereitstellen – strukturiert, übersichtlich und sicher. Und potenzielle Käufer haben ortsunabhängig und jederzeit Zugriff auf die aktuellen Informationen und können diese bequem und effizient prüfen.

### **Wissen optimal teilen**

Was sich nach einem Onlineportal für den reinen Datenupload anhört, geht weit darüber hinaus. Virtuelle Datenräume haben das Potenzial, Prozesse und damit Unternehmenstransaktionen effizienter zu machen. So lassen sich über eine Kommentarfunktion Rückfragen direkt zu einem Dokument stellen und im Kontext beantworten (Questions and Answers; Q&A). Das beschleunigt die Kommunikation und gewährleistet zu jedem Zeitpunkt denselben Wissensstand aller Beteiligten.

Zudem informieren automatische Benachrichtigungen über neue oder geänderte Dokumente im Datenraum; ein großes Plus vor allem dann, wenn der Verkaufsprozess komplexer ist und mehrere externe Parteien wie Anwälte, Wirtschaftsprüfer oder Berater eingebunden sind.



### **ZUM AUTOR**

**Thomas Krempel** ist Geschäftsführer und Gründer der netfiles GmbH. Der studierte Informatiker war in mehreren großen IT-Firmen tätig, bevor er sich in den Anfangsjahren des Internets mit ersten eigenen Unternehmen selbstständig machte. 2001 gründete er mit netfiles einen der ersten Anbieter von virtuellen Datenräumen für die effiziente Durchführung von Due Diligence und den sicheren standortübergreifenden Datenaustausch.

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

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: © Deja – stockadobe.com

ERST

In Kooper...

UPDATE: Börsen  
Beteiligungsg...  
15 Gesellschaften  
4,7 Mrd. EUR B...  
s. 6

„Der M&A-M...  
in einem per...  
Thomas We...  
s. 21

„In den Kri...  
Möglichkeit...  
Dr. Sven Ol...  
s. 22

„Wir woll...  
Präsenz z...  
Dr. Johan...  
s. 27

## Unternehmensverkauf/M&A

Anzeige

### Käuferinteresse stets im Blick

Gibt es mehrere potenzielle Käufer, ist es für den Verkäufer gut zu wissen, wer das größte Interesse zeigt. Einen ersten Aufschluss darüber bieten die Aktivitäten der Benutzer im Datenraum. In modernen VDRs zeigen lückenlose Aktivitätsprotokolle, welche User am aktivsten sind – und welche Dokumente am häufigsten aufgerufen wurden.

### Sofort einsatzbereit und kostengünstig

So unkompliziert ein virtueller Datenraum zu handhaben ist, so einfach ist er einzurichten. Unternehmenseigner brauchen dafür weder Softwareexpertise noch eine IT-Abteilung. VDRs werden als Onlineservice angeboten und sind damit nicht nur schnell einsatzbereit, sondern auch kostengünstig. Ausschlaggebend für den Preis sind bei den meisten Anbietern die Anzahl der Benutzer, der Speicherbedarf und die Laufzeit.

### Sicher auf allen Ebenen

Verglichen mit E-Mail oder Cloudspeicherlösungen wie Google Drive oder Microsoft OneDrive bieten führende virtuelle Datenräume deutlich mehr Sicherheit und Datenschutz. Firmeninhaber sollten bei der Wahl des Datenraumbanbieters auf aktuelle ISO-Zertifizierungen und Testate wie BSI C5 oder SOC 2 achten, die das Einhalten nationaler und internationaler IT-Sicherheitsstandards belegen. Deutsche und europäische Anbieter müssen zudem die strengen Anforderungen der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) an das Verarbeiten und Speichern personenbezogener Daten erfüllen.

Auch auf Produktebene sorgen virtuelle Datenräume für höchste Sicherheit: Über eine differenzierte Rechtevergabe bis auf Dateiebene kann der Verkäufer beispielsweise präzise steuern, wer welche Dokumente nur am Bildschirm ansehen und wer sie im Original oder als PDF mit Wasserzeichen herunterladen darf. Zusätzlichen Schutz bieten digitale Wasserzeichen und die Option, besonders sensible Textstellen zu schwärzen.

### Rechts- und revisionssicher dokumentieren

Gibt es nach dem Verkauf Rückfragen oder kommt es gar zum Streit, ist es wichtig, alle Handlungen nachweisen zu

können; zum Beispiel, wer wann auf welche Dokumente zugegriffen hat oder wie bestimmte Fragen beantwortet wurden. Deshalb protokolliert ein VDR sämtliche Aktivitäten. Es empfiehlt sich zudem, eine unveränderbare und damit revisionssichere Kopie zu archivieren – ein zusätzlicher Schutz für Verkäufer wie Käufer.

### Datensouveränität: Wichtiger denn je

Der Ruf nach Datensouveränität wurde in den letzten Monaten lauter. Viele Unternehmen haben erkannt, wie wichtig es ist, die volle Kontrolle über ihre Daten zu behalten und eine sichere, rechtskonforme Verwaltung zu gewährleisten. Sie haben aber auch erkannt, wie abhängig sie von US-amerikanischer Infrastruktur sind und welche Risiken dies birgt: Denn US-Anbieter unterliegen dem Einfluss des amerikanischen Rechts und müssen auf Anfrage von US-Sicherheitsbehörden die Daten ihrer deutschen und europäischen Kunden herausgeben – selbst dann, wenn der Mutterkonzern ein Tochterunternehmen oder Server in der EU betreibt. Wer sichergehen möchte, dass vertrauliche Daten nicht in den falschen Händen landen, sollte sich für einen Datenraumbanbieter entscheiden, bei dem sich der Hauptsitz der Muttergesellschaft und die Serverstandorte in Deutschland oder der EU befinden. Nur dann haben Unternehmen die vollständige Kontrolle über ihre Daten.

### FAZIT

Virtuelle Datenräume optimieren den gesamten Due-Diligence-Prozess – für Verkäufer ebenso wie für Kaufinteressenten. Sie unterstützen Unternehmenseigner durch die effiziente und sichere Bereitstellung sensibler Daten und ermöglichen es ihnen, das Interesse potenzieller Käufer einzuschätzen. Bietern wiederum erleichtern VDRs die Bewertung und Analyse eines Unternehmens und helfen, Zeit und Reisekosten zu sparen. VDRs erfüllen die aktuellen Anforderungen an Datenschutz, Datensouveränität und Compliance und bilden damit die Grundlage für rechtssichere Unternehmenstransaktionen. Und da ein virtueller Datenraum schnell einsatzbereit und intuitiv zu nutzen ist, bleibt mehr Zeit für eine optimale Vorbereitung und erfolgreiche Verhandlungen. ■

# Der neue M&A-Sweetspot

## Warum Investoren auf skalierbare, Asset-light- und Tech-enabled-Modelle setzen

Der M&A-Markt ist zurück – selektiver, anspruchsvoller, wertorientierter. Investoren jagen nicht mehr jeder Wachstumsstory hinterher, sondern suchen den klaren Sweetspot: skalierbar, asset-light, profitabel und tech-enabled. Wer dieses Profil erfüllt, landet ganz oben auf der Agenda. Gleichzeitig verschiebt sich die Logik der Transaktionen: Effizienz schlägt Vision, belastbare Zahlen ersetzen große Erzählungen. Für Verkäufer heißt das, Transparenz zu schaffen und die eigene Equity Story neu zu kalibrieren. VON **DENNIS BURFEIND**

**N**ach Jahren der Unsicherheit kehrt Bewegung in den M&A-Markt zurück. Doch die Spielregeln haben sich verändert. Wo früher Masse zählte, dominiert heute Klasse. Investoren sind selektiver geworden, die Zahl der Transaktionen sinkt, die durchschnittlichen Ticketgrößen stei-

gen. Käufer scheuen Risiken – und sind zugleich bereit, für Unternehmen mit resilienten Geschäftsmodellen mehr zu zahlen.

Diese Entwicklung hat Konsequenzen für beide Seiten. Verkäufer müssen ihre Hausaufgaben gründlicher machen, Transparenz schaffen und die Stärken ihres Geschäftsmodells messbar belegen. Käufer nehmen sich mehr Zeit für die Analyse, verlangen belastbare Zahlen und suchen Targets, die nicht nur kurzfristig wachsen, sondern auch langfristig Wert schaffen.

Besonders im Small- und Mid-Cap-Segment zeigt sich dieser Trend deutlich. Es geht nicht mehr darum, das nächste „Wachstumswunder“ zu finden, sondern um Unternehmen, die bereits bewiesen haben, dass sie effizient skalieren und profitabel wirtschaften können. Der Markt belohnt nachhaltiges Wachstum und straft überzogene Versprechen ab.

### Asset-light als Beschleuniger

Ein zentrales Kriterium in dieser neuen M&A-Logik ist die Kapitalintensität. Asset-heavy-Geschäftsmodelle geraten ins Hintertreffen, weil sie hohe Investitionen in Anlagen oder Vorräte erfordern und damit die Flexibilität einschränken. Asset-light-Modelle überzeugen dagegen mit geringer Kapitalbindung, schneller Skalierbarkeit und höherer Eigenkapitalrendite.

Typische Vertreter sind Software- und SaaS-Anbieter, Plattformen, digitale Marktplätze, Payment-Provider oder

technologiegestützte Business-Services-Unternehmen. Sie profitieren davon, mit vergleichsweise wenig Kapitaleinsatz große Wirkung zu erzielen. Wachstum wird hier nicht durch Maschinenparks oder Lagerbestände beschleunigt, sondern durch Technologie, Netzwerkeffekte und effiziente Prozesse.

Für Investoren ergibt sich daraus ein attraktives Chancen-Risiko-Profil: Asset-light-Unternehmen sind anpassungsfähiger, können schneller international expandieren und verfügen über höhere strategische Flexibilität.



### ZUM AUTOR

**Dennis Burfeind** ist Senior Manager im Bereich M&A Advisory am Standort Hamburg und gehört dem Grant Thornton Netzwerk seit 2014 an. Er berät umfassend in der Unternehmensnachfolge und unterstützt bei der Initiierung und Umsetzung von Transaktionen auf Käufer- und Verkäuferseite. Darüber hinaus begleitet er Finanzierungsrunden für junge Technologieunternehmen und steht mittelständischen wie großen Unternehmen im TMT-Bereich zur Seite, auch im Umfeld von Venture Capital und Private Equity.

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

”

Es geht nicht mehr darum, das nächste „Wachstumswunder“ zu finden, sondern um Unternehmen, die effizient skalieren und profitabel wirtschaften können.

Gleichzeitig reduziert die geringe Kapitalbindung das Risiko, in konjunkturellen Schwächephasen in Schieflage zu geraten.

### Technologie als Enabler, nicht als Selbstzweck

Technologie ist längst kein reines Differenzierungsmerkmal mehr, sondern vielmehr Hygienefaktor. Entscheidend ist nicht, ob ein Unternehmen „Tech hat“, sondern wie diese Technologie eingesetzt wird. Gesucht sind Geschäftsmodelle, die durch digitale Werkzeuge skalierbarer, effizienter und widerstandsfähiger werden.

Dabei geht es weniger um tiefgreifende Forschung oder hoch spezialisierte Innovationen, sondern um die intelligente Nutzung vorhandener Technologien. Unternehmen, die Daten konsequent in ihre Prozesse integrieren, Kundenschnittstellen digital professionalisieren oder durch Automatisierung messbare Effizienzgewinne erzielen, schaffen klare Wettbewerbsvorteile.

Gerade im M&A-Kontext zählt diese Art von Technologieeinsatz doppelt: Sie erhöht die Margenstabilität und schafft planbare Cashflows – und sie signalisiert Käufern, dass das Geschäftsmodell auf Wachstum vorbereitet ist, organisch wie im Rahmen einer Buy-and-Build-Strategie. Wer Technologie so versteht, positioniert sich nicht als Visionär, sondern als pragmatischer Werttreiber.

### Effizienz schlägt Wachstum um jeden Preis

Die Zeit, in der Wachstumsraten allein die Bewertung trugen, ist vorbei. Heute gilt: Wachstum ist nur attraktiv, wenn es effizient erfolgt. Investoren erwarten belastbare Unit Economics, einen Free Cashflow, der nicht dauerhaft negativ bleibt, und einen klaren Pfad zur Margenverbesserung.

Damit rücken Kennzahlen in den Vordergrund, die lange Zeit ein Schattendasein führten: Wie hoch ist die Net Revenue Retention? Wie schnell amortisieren sich Kundenakquisitionskosten? Wie stabil sind Kohorten über mehrere Jahre hinweg? Solche Fragen bestimmen zunehmend den Investment Case. Besonders gefragt sind Un-

ternehmen, die organisches Wachstum mit einer Buy-and-Build-Logik verbinden. Standardisierte Technologien, modulare Plattformen und klar definierte Integrationsprozesse machen ein Unternehmen nicht nur als eigenständiges Target attraktiv, sondern auch zum Ausgangspunkt für eine ganze Akquisitionsstrategie.

Ein weiterer Erfolgsfaktor: ein klarer Buy-and-Build-Blueprint. Wer Investoren zeigen kann, wie sich das Unternehmen als Plattform für weitere Zukäufe eignet, welche Nischen adressierbar sind und welche Synergien realistisch gehoben werden können, verschafft sich einen entscheidenden Vorteil im M&A-Prozess.

„Für Verkäufer gilt es, Cashflows präzise zu dokumentieren und ein überzeugendes Buy-and-Build-Szenario aufzuzeigen.“

### Was Verkäufer jetzt liefern müssen

Für Unternehmer, die einen Verkauf planen, gilt: Vorbereitung ist wichtiger denn je. Es reicht nicht aus, Umsatz- und EBITDA-Zahlen zu präsentieren. Gefragt sind transparente Cashflows, nachvollziehbare Brücken zwischen Ergebnis und Liquidität, sauber dokumentierte Normalisierungen sowie klare Abgrenzung zwischen laufendem Geschäft und Wachstumsinvestitionen.

Darüber hinaus sollten Kohortenanalysen, Kundenbindung und Cross-Selling-Potenziale detailliert aufbereitet werden. Je konkreter ein Unternehmen belegt, wie effizient es wächst und welche technologischen Hebel zur Verfügung stehen, desto eher lässt sich ein attraktives Pricing-Narrativ entwickeln.

### FAZIT

Der neue Sweetspot im M&A-Markt liegt dort, wo Wachstum ohne Kapitalhunger gelingt: asset-light, tech-enabled und profitabel. 2025 honoriert der Markt Effizienz statt Visionen, Transparenz statt Narrative. Für Käufer heißt das, in Qualität und Integrationsfähigkeit zu investieren statt in bloße Expansionsgeschichten. Für Verkäufer gilt es, Cashflows, Kohorten und operative Hebel präzise zu dokumentieren und ein überzeugendes Buy-and-Build-Szenario aufzuzeigen. Wer beides liefert, Effizienz und klare Wachstumslogik, wird auch in einem selektiven Umfeld Transaktionen erfolgreich umsetzen und Bewertungsprämien erzielen können. ■



Foto: © Pithui-stockadobe.com

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)

Veranstalter



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

GoingPublicMedia

Enabling Corporate Finance. Securing Wealth. Connecting People.

[www.goingpublic.ag](http://www.goingpublic.ag)

Kooperationspartner

BUNDESVERBAND  
Mergers &  
ACQUISITIONS GEM.EV.

[www.bm-a.de](http://www.bm-a.de)

BVK

Bundesverband  
Beteiligungskapital e.V.

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

DEUTSCHE BÖRSE  
GROUP

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

In Zusammenarbeit mit

DealCircle

TECH-ENABLED M&A SOLUTIONS

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

# M&A in zyklischen Branchen

## Strategien zwischen Boom und Krise

Zyklische Branchen wie Maschinenbau, Bauwirtschaft, Automobilzulieferer oder die Rohstoff- und Stahlindustrie reagieren empfindlich auf Konjunkturzyklen. Ihre Leistung schwankt im Gleichklang mit wirtschaftlichen Hoch- und Tiefphasen – mit spürbaren Folgen für Unternehmensbewertungen und Transaktionen. Wer hier Unternehmenskäufe oder -verkäufe plant, steht vor besonderen Herausforderungen: Strategien müssen flexibler sein, Bewertungen realistischer, und antizyklisches Denken kann zum entscheidenden Vorteil werden. VON **PATRICK SEIP**

**W**ährend M&A in stabilen Sektoren oft einem strategischen Wachstumsplan folgt, sind Transaktionen in zyklischen Industrien stark vom wirtschaftlichen Kontext geprägt. Boomphasen führen zu höheren Unternehmensbewertungen, Verkaufsbereitschaft steigt, Finanzierer zeigen sich offen. In Abschwungphasen hingegen sinkt nicht nur die Bewertung, sondern auch die Transaktionsbereitschaft vieler Marktteilnehmer.

Zugleich ergeben sich gerade in solchen Phasen interessante Einstiegsmöglichkeiten. Investoren mit Weit-

blick nutzen Schwächeperioden, um günstig einzusteigen und Positionen für den nächsten Aufschwung aufzubauen. Strategische Käufer hingegen setzen verstärkt auf Konsolidierung: In schwierigen Zeiten lassen sich Wettbewerber mit Effizienzproblemen integrieren und Synergien heben. Das Wissen um die Dynamiken des jeweiligen Konjunkturzyklus ist dabei entscheidend, denn nicht jeder Abschwung ist gleich – manche Branchen erholen sich schnell, andere brauchen Jahre.

### Die Bewertungsherausforderung verstehen

Ein zentrales Thema bei M&A in zyklischen Branchen ist die Unternehmensbewertung. Die übliche Praxis, Unternehmenswerte aus dem EBIT oder EBITDA eines Vorjahres abzuleiten, greift hier oft zu kurz. Entscheidend ist vielmehr die Frage: Welcher Ertrag ist über den Zyklus hinweg nachhaltig erzielbar?

Bewährt hat sich der Blick auf gleitende Durchschnittsergebnisse mehrerer Jahre, kombiniert mit Szenarioanalysen. Käufer müssen verstehen, ob sie gerade ein Unternehmen am Höhepunkt seines Zyklus erwerben oder ob es sich am Tiefpunkt befindet. Der Verzicht auf diese Analyse kann zu massiven Fehlbewertungen führen.

Zusätzlich lohnt sich ein Blick auf branchenspezifische Indikatoren: Auftragseingänge, Rohstoffpreise, Lagerbestände oder Investitionszyklen beeinflussen die Prognosegüte erheblich. Diese Daten helfen dabei, operative

Kennzahlen im historischen Kontext zu interpretieren und die Tragfähigkeit der Geschäftsmodelle zu beurteilen.

Erfahrene M&A-Berater achten zudem auf einen Aspekt, der leicht unterschätzt wird: das Vertrauen in Forecasts. Unternehmen, die ihr Controlling sauber aufgebaut haben, sind selbst in der Krise besser positioniert, da sie ihre Performance transparent darlegen und realistische Zukunftsszenarien kommunizieren können.

### Käuferstrategien in der Krise

Antizyklisches Kaufen gilt als eine der anspruchsvollsten, aber auch erfolgreichsten Investmentstrategien. Gerade Private-Equity-Investoren mit einem Fokus auf operative Verbesserung suchen gezielt nach Targets in zyklischen Sektoren, die temporär unter Druck stehen, langfristig aber robust aufgestellt sind.

Für strategische Käufer bieten sich ebenfalls Gelegenheiten: Ein Erwerb in der Krise kann ein starker Hebel zur Marktbereinigung sein, insbesondere wenn Know-how, Produktionskapazitäten oder Kundenportfolios durch den Zukauf gestärkt werden. Solche Zukäufe erfordern allerdings eine besonders sorgfältige Vorbereitung und Integrationsplanung: Denn die Risiken sind in zyklischen Märkten höher, die Spielräume für Fehler kleiner. Ein klarer Businessplan, belastbare Finanzierung und realistische Integrationserwartungen sind zwingend erforderlich.

Die Voraussetzung: solide Finanzierung, Branchenkenntnis und ein diszipliniertes Integrationskonzept. Unter-



#### ZUM AUTOR

**Patrick Seip** ist Geschäftsführer und Partner von Syntra Corporate Finance. Er verfügt über fast 15 Jahre Erfahrung in der Begleitung von Unternehmensnachfolgen sowie -verkäufen und unterstützt Unternehmerfamilien, die zunehmend komplexe M&A-Welt zu durchsteuern.

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

nehmen, die diese Faktoren überzeugend darzulegen vermögen, profitieren von einer erhöhten Transaktionsgeschwindigkeit – selbst in herausfordernden Marktphasen.

## Verkäuferperspektive: Timing und Narrativ

Für Unternehmensinhaber stellt sich häufig die Frage: Wann ist der richtige Zeitpunkt für einen Verkauf? In zyklischen Branchen ist die Versuchung groß, nur im Aufschwung über einen Exit nachzudenken. Doch nicht selten wird dann versäumt, rechtzeitig mit der Vorbereitung zu beginnen. So wird aus einem geplanten strategischen Verkauf schnell ein „getriebener“ Verkauf in der Schwächephase. Der Handlungsspielraum schrumpft, und Preisverhandlungen finden auf einem deutlich niedrigeren Ausgangsniveau statt.

Der Schlüssel liegt in der proaktiven Gestaltung: Ein Unternehmen, das auch in der Krise durch Professionalität, klare Kommunikation und ein glaubwürdiges Zukunftsnarrativ überzeugt, kann trotz konjunktureller Schwäche hohe Preise erzielen. Diese Glaubwürdigkeit entsteht nicht über Nacht, sondern ist Ergebnis kontinuierlicher Steuerung, Investitionen in Transparenz und der Fähigkeit, die eigene Positionierung überzeugend darzustellen.

Zudem bieten sich in der Schwächephase andere Vorteile: Die Auswahl an strategischen Käufern, die Expansion durch Zukauf betreiben wollen, ist dann besonders aktiv. Wer vorbereitet ist, kann diesen Käufern begegnen – nicht als Bittsteller, sondern als attraktiver Partner mit belastbarem Profil.

## Finanzierung und Due Diligence unter Vorbehalt

Eine besondere Herausforderung bei M&A in zyklischen Industrien ist die Finanzierung. In Boomzeiten stehen Banken bereitwillig zur Seite – in der Krise hingegen ist Risikoreduktion das Primärziel. Dies führt zu höheren Eigenkapitalanforderungen und einer detaillierteren Due Diligence.

Käufer müssen sich auf kritische Fragen einstellen: Wie resilient ist das

Geschäftsmodell? Wie schnell kann das Unternehmen auf Nachfrageeinbrüche reagieren? Welche Kostenstrukturen sind variabel? Und wie hoch ist die Abhängigkeit von wenigen Schlüsselkunden oder Lieferanten? Diese Fragen entscheiden häufig über die Machbarkeit einer Transaktion – und über die Höhe des gebotenen Kaufpreises.

Gleichzeitig werden ESG-Aspekte auch in zyklischen Branchen relevanter: Unternehmen mit nachhaltigen Lieferketten, energieeffizienter Produktion oder langfristiger Fachkräftesicherung können Risiken besser kompensieren und überzeugen auch in der Due Diligence. Dies gilt nicht nur für regulierte Fonds oder internationale Investoren, sondern zunehmend auch für mittelständische Investoren mit wachsendem Verantwortungsbewusstsein.

## Empfehlungen für Unternehmer und Berater

M&A in zyklischen Branchen erfordert mehr als Standardprozesse.

### Unternehmer sollten:

- frühzeitig Exitszenarien durchdenken und ihr Unternehmen laufend prozessfähig halten,
- operative Stärken dokumentieren und in Krisenzeiten gezielt kommunizieren und
- sich unabhängig von kurzfristigen Boomphasen eine langfristige Strategie für das eigene Unternehmen überlegen.

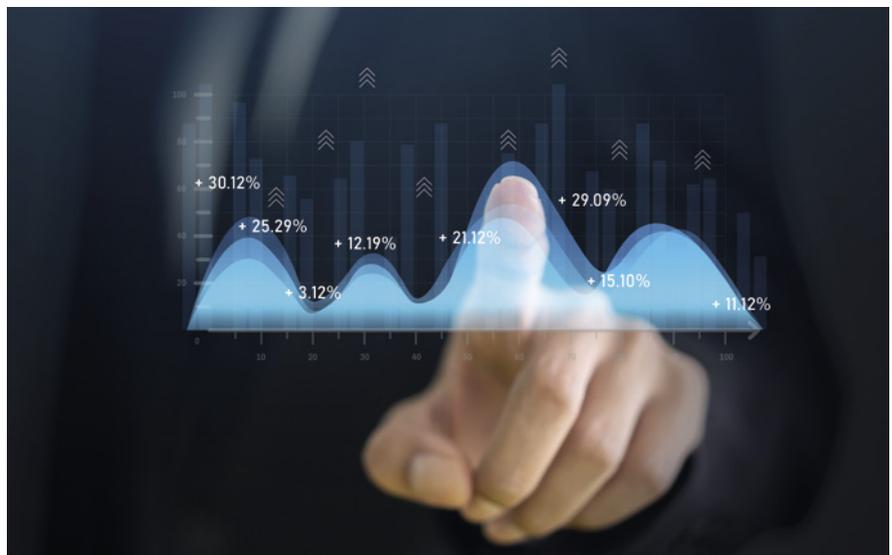
### Berater wiederum sollten:

- Bewertungsmodelle konsequent um zyklische Anpassungen erweitern,
- Finanzierungspartner mit Branchenverständnis einbeziehen und
- Due-Diligence-Schwerpunkte auf Krisenresistenz, Kundenstruktur und Kostendynamik legen.

Darüber hinaus sind strukturelle Gespräche mit potenziellen Käufern über eine geeignete Transaktionsarchitektur hilfreich: Earn-outs, Vendor Loans oder gestaffelte Kaufpreise können Unsicherheiten abfedern und das gegenseitige Vertrauen stärken.

### FAZIT

M&A in zyklischen Branchen ist kein Massengeschäft, sondern eine Frage der Haltung. Wer bereit ist, Risiken zu verstehen, antizyklisch zu agieren und professionell zu bewerten, kann gerade in schwierigen Phasen überdurchschnittlich erfolgreiche Transaktionen umsetzen. Dabei sind fundiertes Branchenwissen, methodische Exzellenz und narrative Klarheit entscheidend. Denn am Ende geht es nicht nur um Zahlen, sondern um Vertrauen – und das entsteht auch bei M&A durch Glaubwürdigkeit, Erfahrung und Weitblick. Diejenigen, die heute in der Krise investieren, können morgen an der Spitze stehen. Wer hingegen im Boom kauft, muss umso mehr aufpassen. Deshalb gilt in zyklischen Branchen mehr als andernorts: Vorbereitung ist alles. ■



# ESG im Realitätscheck

## Von Dogmatik zu Pragmatismus – der Hype ist vorbei

Kaum ein Trend hat das Transaktionsgeschäft in den letzten Jahren so massiv beeinflusst wie „Environmental, Social, Governance“ (ESG). Nach einem beispiellosen Aufstieg kehrt spätestens seit Anfang 2025 Ernüchterung ein, und es stellt sich die Frage, welche Relevanz ESG-Kriterien in Zukunft (noch) für Deals haben werden. Ist ESG tot? Bei nüchterner Einordnung lautet die Antwort: Nein – aber ESG ist im Wandel vom dogmatischen Kerntreiber zur pragmatischen Nebenbedingung. VON **CHRISTIAN BERKHOFF**

**S**peziell in den Jahren 2020 bis 2023 erlebte ESG einen enormen Bedeutungsanstieg, insbesondere getrieben durch regulatorische Impulse wie die EU-Green-Deal-Ziele und gerade in Deutschland einen Fokus auf die aktive Transformation von Energieinfrastruktur und Wirtschaftsstruktur. Zielsetzung auf allen Ebenen war die Ausrichtung auf eine mutmaßlich nachhaltige Wirtschaftsstruktur mit klaren Wachstumsperspektiven für Un-

ternehmen mit entsprechendem ESG-Profil, jedoch auch steigenden Restriktionen bei mangelnder ESG-Compliance.

Nahezu alle relevanten Stakeholder im Transaktionsgeschäft richteten entsprechend Fokus und Entscheidungsprozesse neu aus:

- Fondsinvestoren machten ihre Mittelallokation vom ESG-Profil der Fonds abhängig.
- Finanzierer machten Finanzierungsentscheidungen und -strukturen von ESG-Parametern abhängig.
- Investoren (ob Private- oder Public Equity) richteten ihren Investitionsfokus auf Unternehmen mit starkem ESG-Profil.
- ESG Due Diligence wurde zur kritischen Pflichtaufgabe.

Letztlich wurde für Unternehmen aller Branchen zunehmend klar, dass nur mit ausreichend positivem ESG-Profil überhaupt noch nennenswerte Handlungsoptionen an den Transaktionsmärkten bestehen.

Der Fokus im Rahmen der ESG-Analyse lag dabei lange auf dem „E“, also den umweltbezogenen Charakteristika, und dort häufig auf „Headline-Themen“ wie Antriebstechnologie, Energiespeicherung und Einbindung erneuerbarer Energien. „S“ und „G“ wurden häufig mit entsprechenden „Leitlinien“, „Roadmaps“ und repräsentativen Einzelmaßnahmen adressiert.

Zumindest hinter vorgehaltener Hand hörte man allerdings auch zu den Hochzeiten des ESG-Booms bereits Kritik und Zweifel: insbesondere von Unternehmen, die im schlimmsten Fall ih-

re Geschäftsmodelle infrage gestellt sahen, sich zumindest aber signifikantem Zusatzaufwand aus ESG-Reporting und DD ausgesetzt empfanden; auch aber von Investoren und Finanzieren, die Zweifel hatten, ob der massive Fokus auf ESG zumindest in der Gewichtung angemessen ist.

Das tat dem Hype aber keinen Abbruch – die zunehmend strikteren regulatorischen Vorgaben und das klare öffentliche Bekenntnis nahezu aller kritischen Marktteilnehmer zu einer harten ESG-Ausrichtung machten es de facto für die meisten Unternehmen und Investoren unmöglich, sich dem ESG-Trend zu entziehen.

### Neubewertung im Kontext von Marktentwicklung und Prioritäten

Im Ergebnis hat sich der Hype mittlerweile deutlich abgekühlt. In den USA verzeichneten ESG-Fonds 2024 Nettoabflüsse von über 13 Mrd. USD, in Euro-



#### ZUM AUTOR

**Christian Berkhoff** ist Managing Partner bei Argonas Corporate Finance und berät Mandanten sowohl bei M&A-Transaktionen als auch bei Finanzierungsprojekten. Seine Branchenschwerpunkte liegen etwa in den Bereichen „Advanced Industrial Products & Technologies“, Medtech und Business Services. Vor Gründung von Argonas Corporate Finance war er unter anderem für J.P. Morgan und Dresdner Kleinwort Wasserstein tätig.

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



In den Jahren 2020 bis 2023 erlebte ESG einen enormen Bedeutungsanstieg.



## Die grundlegende Frage nach der Nachhaltigkeit von Geschäftsmodellen bleibt.

pa wurden im ersten Quartal 2025 erstmals seit 2018 Nettoabflüsse registriert. Während noch im Jahr 2024 die erfolgreiche ESG Due Diligence eine der kritischsten Voraussetzungen im Private-Equity-Fundraising-Prozess waren, berichten Private-Equity-Manager heute, dass der Fokus von Limited Partners (LPs; Fondsinvestoren) sich massiv verschoben hat und nun klar auf Renditepotenziale abstellt, die möglichst nicht durch übermäßige ESG-Kosten oder Nebenbedingungen limitiert werden sollten.

Grundlage für diese Entwicklung sind verschiedene Faktoren, welche gleichermaßen die Neubewertung von ESG-Kriterien treiben als auch von dieser getrieben werden:

- Der Krieg in der Ukraine sowie die insgesamt gestiegenen geopolitischen Unsicherheiten haben zu einer massiven Umbewertung der politischen Prioritäten geführt, welche durch die Regierungswechsel in den USA und Europa weiter verstärkt wird. Diese wiederum reflektieren auch eine veränderte Position in weiten Teilen der Gesellschaft und damit Wählerbasis.
- Die wirtschaftliche Entwicklung, speziell in Deutschland, ist weiterhin schwach, und diverse ESG-Headline-Themen haben sich eben (noch) nicht als Wachstumstreiber bestätigt, sondern sind mit einem unsicheren Ausblick und diversen Restrukturierungsfällen konfrontiert.
- Die Bewertung von Relevanz und Nachhaltigkeit verschiedener Geschäftsmodelle ist aufgrund der unsicheren Rahmenparameter derzeit im Fluss: „Klassische“ ESG-Fokus-Segmente wie Elek-

tromobilität, Batterietechnologie und erneuerbare Energien unterliegen einer massiven Neubewertung – Verteidigungstechnologien sowie klassische Antriebstechnologien erleben aktuell ein bis vor Kurzem noch unerwartetes Revival.

- Das Transaktionsumfeld ist generell weiter herausfordernd, und gerade Private Equity gerät zunehmend unter Druck, auch außerhalb eines extrem eng gesteckten Kriterienkorridors gute Investments umzusetzen.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen hat sich sowohl die Haltung vieler Marktteilnehmer als auch die von Politik und Regulierungsinstitutionen mittlerweile fühlbar verändert. Während einige Stimmen ESG sogar für „tot“ halten, ist zumindest unstrittig zu konstatieren, dass der Hype beendet ist und auch die offiziellen Rahmenbedingungen einer Neubewertung unterzogen werden.

### Ausblick auf eine neue Normalität

Trotz Ernüchterung und Neubewertung: Die grundlegende Frage nach der Nachhaltigkeit von Geschäftsmodellen und Organisationsstrukturen bleibt – ebenso die darauf abzielenden umfangreichen regulatorischen Vorgaben. Beides wird nicht vollständig hinterfragt oder gar abgeschafft werden – die Auslegung von „Nachhaltigkeit“ sowie Umfang, Komplexität und Detailvorgaben der Regulierung werden aber gegebenenfalls einer kritischen Prüfung unterzogen.

Für 2025 und die Zukunft zeichnet sich daher derzeit eine differenziertere Betrachtung von ESG-Faktoren im Transaktionsgeschäft ab:

- Die übersimplifizierte Einordnung von Geschäftsmodellen in ESG-Kategorien sowie eine weitgehend dogmatische Berücksichtigung von ESG-Faktoren für Dealentscheidungen und Dealstrukturen werden realistisch massiv an Bedeutung verlieren.
- Die Regulierung wird sich erwartungsgemäß den veränderten (geo)politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Realitäten zumindest dahin gehend anpassen (müssen), dass weitere Vorgaben kritisch hinterfragt und wesentliche Leitplanken der Regulierung zumindest in einigen Aspekten eher gelockert werden.

- ESG-Compliance, ESG Due Diligence und ESG-Reporting werden aber im Rahmen der weiterhin verbleibenden umfangreichen regulatorischen Anforderungen sicherlich gerade aus Risikoperspektive auch zukünftig eine erfolgskritische Rolle für Transaktionsprozesse spielen.

- Mit Blick auf Ertrags- und Wachstumspotenziale wird erwartungsgemäß eine differenziertere Neubewertung der einzelnen Nachhaltigkeitsfaktoren erfolgen, die mehr auf kritische Risiken und Chancen im Wettbewerbsumfeld als formelle regulatorische Ziele und Schlagwortthemen abstellt.

Gerade mit Blick auf den letzten Punkt ist allerdings nicht zu erwarten, dass es zu einer vollständigen „Rückabwicklung“ entscheidender Branchentrends kommt: Energieeffizienz wird auch ohne ESG-Hype ein zentraler Werttreiber bleiben, trotz aktueller Diskussionen über eine Anpassung des Verbrennerverbots wird sich der Automotive-Markt massiv in Richtung E-Mobilität transformieren, und trotz aller Herausforderungen bei der Energiewende werden Energiemix und Energieinfrastruktur einen massiven Wandel durchlaufen müssen. Auch Social- und Governance-Aspekte werden zukünftig weiter eine erhöhte Bedeutung haben und im Kontext der steigenden Herausforderungen bezüglich Fachkräftemangel, Arbeitsmarktentwicklung und Arbeitseffizienz erfolgskritische Aspekte für nachhaltig erfolgreiche Unternehmensstrukturen sein.

### FAZIT

Nach mehrjährigem Hype um das Thema „ESG“ rücken nach deutlicher Ernüchterung nun Realismus und Pragmatismus in den Vordergrund. Die übergeordnete Zielsetzung hat dabei weiterhin Bestand: Geschäftsmodelle sollen möglichst nachhaltig aufgestellt sein und der Transaktionsmarkt sollte sich klar auf entsprechend nachhaltige Unternehmen fokussieren. „Nachhaltigkeit“ muss dabei jedoch auf nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg abstellen, der entsprechend kritische Regulierung und formelle Anforderungen zwar klar berücksichtigt, nicht jedoch einzig und dogmatisch von diesen definiert wird. ■

# „Liquidität ist das Schmiermittel jeder erfolgreichen Transaktion“

Interview mit Samuel V. Gmeinder, Vertriebsleiter Region Süd, Nord Leasing GmbH, und Jonas Eckhardt, Partner, Falkensteg Corporate Finance

Der deutsche Mittelstand steht unter Druck: Der M&A-Markt schwächelt leicht, doch kleinere Deals bleiben stabil. Unternehmer kämpfen mit steigenden Kosten, schwierigem Kapitalzugang und einer anstehenden Nachfolgewelle (rund 190.000 Betriebe bis 2026). Vor diesem Hintergrund gewinnt Sale & Lease Back als Finanzierungsinstrument an Bedeutung: Es schafft kurzfristig Liquidität und kann besonders bei Unternehmensverkäufen ein wichtiger Hebel sein. Unternehmeredition sprach dazu mit Experten von Nord Leasing und Falkensteg über smarte Kapitalstrategien und den verborgenen Wert von Anlagevermögen.

INTERVIEW EVA RATHGEBER



## ZU DEN INTERVIEWPARTNERN

**Samuel V. Gmeinder** ist Vertriebsleiter Region Süd bei der Nord Leasing GmbH. Er hat eine 15-jährige Erfahrung im Finanzierungs- und Leasingbereich vorzuweisen. Er besitzt einen Bachelor (BA) in Business Administration und war vor seinem Einstieg in die Nord Leasing GmbH als Firmenkundenberater für eine Privatbank tätig.

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

**Jonas Eckhardt** ist Partner bei Falkensteg Corporate Finance. Er kann auf ein 20-jähriges Know-how im Bereich M&A zurückgreifen. Seine Schwerpunkte liegen in der Distressed-M&A-Beratung, Verhandlungsführung, Carve-outs sowie in der Sanierung und Restrukturierung.

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

**Unternehmeredition: Herr Gmeinder, Herr Eckhardt, wie steht es aktuell um die finanzielle Verfassung des deutschen Mittelstands?**

**Samuel V. Gmeinder:** Man muss nüchtern sagen: Der Mittelstand befindet sich in einer schwierigen Phase. Eine RSM-Ebner-Stolz-Analyse zeigt: Auch wenn der Bereich kleiner und mittlerer Transaktionen vergleichsweise robust ist, geraten viele Unternehmen operativ und bilanziell unter Druck. Treiber sind vor allem Investitionsbedarf in Digitalisierung und Nachhaltigkeit, steigende Finanzierungskosten und die bevorstehende große Nachfolgewelle. Banken agieren restriktiver, der Zugang zu klassischem Fremdkapital ist eingeschränkt. Für viele Unternehmer stellt sich zunehmend die Frage: Wie halte ich mein Unternehmen finanzierungsfähig – auch im Hinblick auf einen möglichen Verkauf?

**Jonas Eckhardt:** Dem kann ich nur zustimmen. Wir beobachten bei unseren Mandaten eine deutliche Zunahme von strukturellen Herausforderungen. Zugleich steigt der Transaktionsdruck, weil keine Nachfolger vorhanden sind oder weil sich strategische Investoren zurückhalten bei der Suche nach Übernahmezwecken. Da gilt es, sich attraktiv zu machen und aufzufallen. Doch viele Unterneh-

men sind schlicht nicht in der Lage, sich aus eigener Kraft entsprechend zu positionieren. Die Liquidität fehlt – und das hemmt nicht nur das Tagesgeschäft, sondern auch die Vorbereitung auf einen Unternehmensverkauf.

”

Für viele Unternehmer stellt sich zunehmend die Frage: Wie halte ich mein Unternehmen finanzierungsfähig – auch im Hinblick auf einen möglichen Verkauf?

### Wie kann Sale & Lease Back hier konkret helfen?

**Gmeinder:** Sale & Lease Back ist ein pragmatischer Weg, gebundenes Kapital kurzfristig zu aktivieren. Maschinen und Produktionsanlagen, die bilanziell abgeschrieben sind, können durch einen Verkauf mit sofortigem Zurückmieten zu Liquiditätsträgern werden – ohne dass das Unternehmen operative Einschränkungen hinnehmen muss. In der Praxis sehen wir, dass das freigesetzte Kapital oft direkt in M&A-Prozesse investiert wird, etwa für Due Diligence, Wachstumsmaßnahmen oder zur Verbesserung von Kennzahlen, um den Kaufpreis zu optimieren.

**Eckhardt:** Sale & Lease Back kann ein sinnvolles Element im Finanzierungsmix einer Unternehmenstransaktion sein – insbesondere für Käufer, die darüber Kapital für den Erwerb oder für anschließende Wachstumsinvestitionen freisetzen. Für den Verkäufer kann diese, richtig eingebettet, interessante Impulse setzen, gerade wenn andere Finanzierungswege begrenzt sind. Gleichzeitig sollte man die langfristigen Verpflichtungen und deren Einfluss auf die künftige Flexibilität genau im Blick behalten. Entscheidend ist, dass es in die übergeordnete Transaktionsstrategie passt und nicht isoliert betrachtet wird. Dann kann es im passenden Fall einen wertvollen Beitrag leisten.

### Inwieweit beeinflussen geopolitische und wirtschaftliche Unsicherheiten die Bereitschaft zum Unternehmensverkauf?

**Eckhardt:** Sie beschleunigen ihn sogar. Viele Unternehmer erkennen, dass die Herausforderungen nicht kurzfristiger Natur sind. Lieferketten, überbordende Bürokratie, Energiepreise, Zollstreit, Fachkräftemangel: Das sind strukturelle Faktoren. Wer verkaufen will, tut das jetzt – bevor Bewertungen weiter unter Druck geraten. Für strategische Investoren und Private Equity wird es hingegen wieder attraktiver, einzusteigen – insbesondere dort, wo operative Potenziale vorhanden sind. Das Problem ist oft: Die Liquidität auf Verkäuferseite reicht nicht aus, um notwendige Transformationsmaßnahmen zu finanzieren. Hier sind sämtliche denkbaren Finanzierungsinstrumente in der Business-

planung für den M&A-Prozess zu evaluieren, um Planungssicherheit zu schaffen.

**Gmeinder:** Unternehmensverkauf ist heute nicht mehr allein eine Frage der Bewertung – sondern der strategischen Vorbereitung. Dazu gehört eben auch die Fähigkeit, Bilanzspielräume zu nutzen, ohne neue Schulden aufzunehmen. Sale & Lease Back ist kein Fremdkapital, sondern eine bilanzwirksame Umwidmung vorhandener Werte. In Kombination mit anderen Finanzierungsformen kann das ein wichtiger Baustein sein, um auf Augenhöhe in Verhandlungen zu treten.

### Viele Unternehmer fürchten Kontrollverlust oder langfristige Abhängigkeiten durch Sale & Lease Back. Was entgegnen Sie?

**Gmeinder:** Diese Bedenken sind verständlich, aber meist unbegründet. In unseren Modellen behalten die Unternehmen die volle Nutzungshoheit über ihre Assets. Die Vertragslaufzeiten sind flexibel, die Leasingraten planbar. Sale & Lease Back ist kein klassisches Outsourcing – es ist ein temporärer Liquiditätshebel. Entscheidend ist, dass das Unternehmen die neue Finanzstruktur aktiv für sich nutzt, sei es für Investitionen, Stabilisierung oder eben für einen Verkauf.

**Eckhardt:** Ich sehe diese Vorbehalte oft in Gesprächen mit Unternehmern, und sie sind nachvollziehbar. Langfristige Verpflichtungen können die Flexibilität einschränken. Richtig eingesetzt, kann Sale & Lease Back jedoch Mehrwert schaffen – etwa als ergänzender Baustein, um Liquidität zu generieren und Handlungsspielräume zu erweitern.

## Sale & Lease Back – Liquidität aus dem Maschinenpark

Beim Sale & Lease Back verkaufen Unternehmen ihre Maschinen oder Produktionsanlagen an eine Leasinggesellschaft und mieten sie direkt zurück. Nach einer Bewertung der Anlagen – in der Regel per Zeitwertgutachten – erfolgt der Kapitalzufluss meist innerhalb von sechs bis acht Wochen. Die Maschinen bleiben im Einsatz, der Betrieb läuft ohne Unterbrechung weiter. Üblich sind Vertragslaufzeiten zwischen 48 und 54 Monaten, in denen die monatlichen Leasingraten fest vereinbart sind. So wird gebundenes Kapital kurzfristig freigesetzt und planbar in Raten refinanziert – ohne zusätzliche Bankkredite und ohne operative Einschränkungen.

Wichtig ist, die vertraglichen Rahmenbedingungen genau zu prüfen und das Instrument bewusst in die Gesamtfinanzierungsstrategie einzubetten.

### Ihr Fazit?

**Gmeinder:** Unternehmen, die heute verkaufen wollen, müssen morgen liquide sein. Sale & Lease Back kann dafür ein entscheidender Impulsgeber sein – effizient, flexibel und bilanziell klug.

**Eckhardt:** Wer seinen Verkauf strategisch vorbereitet, nutzt alle Optionen. Sale & Lease Back entfaltet seinen größten Nutzen, wenn es gezielt in ein stimmiges, langfristig tragfähiges Finanzierungskonzept integriert wird. ■

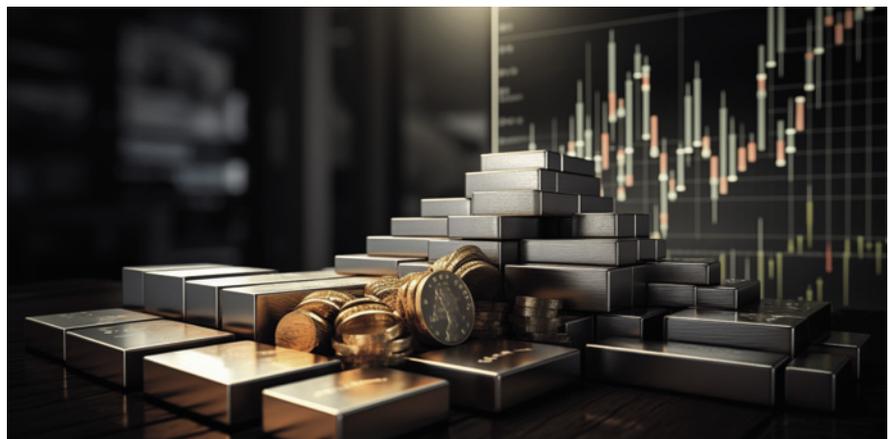


Foto: © GreenOptix-stock.adobe.com

# Distressed M&A als Zukunftsstrategie

## Warum gezielte Transaktionen im Mittelstand mehr sind als Krisenbewältigung

Die wirtschaftliche Lage Mitte 2025 stellt den deutschen Mittelstand vor enorme Herausforderungen – Unternehmensinsolvenzen nehmen zu. In diesem Umfeld wird Distressed M&A zur entscheidenden strategischen Option. Ein gezielter Unternehmensverkauf kann Werte retten und Arbeitsplätze sichern.

VON DR. HUBERTUS BARTELHEIMER UND MAX BOSSLER

**H**ohe Zinsen, restriktivere Kreditvergabe der Banken und Zurückhaltung bei Private-Equity- und Mezzaninegebern verschärfen aktuell die Liquiditätslage vieler Unternehmen. Zu diesem zurückhaltenden Investorenfeld kommen geopolitische Spannungen in Osteuropa und Asien, volatile Energiepreise und neue handelspolitische Eingriffe wie Schutzzölle oder der CO<sub>2</sub>-Grenzausgleich CBAM. Diese Entwicklungen führen zu spürbarer Unsicherheit in wertschöpfungs-

tensiven Branchen wie Maschinenbau, Automobilzulieferindustrie und Bauwirtschaft. Die Folge: Laut Statistischem Bundesamt stieg die Zahl der Unternehmensinsolvenzen im ersten Halbjahr 2025 im Vergleich zum Vorjahr um rund 18 %. Besonders betroffen sind mittelständische Familienunternehmen mit engen Margen und hoher Abhängigkeit von internationalen Lieferketten.

Ein gezielter Unternehmensverkauf – meist als Asset Deal oder Share Deal, im Insolvenzverfahren über einen Insolvenzplan – kann Werte retten und Arbeitsplätze sichern. Für vorläufige Insolvenzverwalter oder Eigenverwalter ist ein professioneller Investorenprozess längst zentraler Bestandteil moderner Sanierung. Diese Erfahrungen werden mittlerweile auch immer stärker bereits vorinsolvenzlich genutzt, um Werte zu erhalten, beispielsweise durch vor- oder außerinsolvenzliche Sanierungsmethoden.

Aber auch ohne erkennbare Insolvenznähe können Distressed-M&A-Transaktionen strategisch sinnvoll sein. Durch gezielte Übernahmen inländischer ebenso wie ausländischer Unternehmen lässt sich Technologie-Know-how sichern, skalieren und langfristig in Deutschland halten. Distressed M&A wird damit zunehmend zum Treiber technologischen Fortschritts, wirtschaftlicher Konsolidierung und strategischer Neuausrichtung von Unternehmen, die andernfalls keine nachhaltige Perspektive hätten.

### Distressed M&A bei inhabergeführten Unternehmen

Bei inhabergeführten Unternehmen prägen häufig Emotionalität und Entscheidungsdynamik den Prozess. Das „Loslassen“ stellt für viele Inhaber eine Hürde dar, die professionell begleitet werden muss. Ein vertrauensvoller Dialog, geprägt von individueller und zielgerichteter Kommunikation, ist die Grundlage dafür, die strategische Ausrichtung des Geschäftsmodells objektiv zu überprüfen. Dadurch können Unternehmen bereits frühzeitig, noch vor einer offenen Markttansprache, wichtige vorbereitende Maßnahmen für einen möglichen Verkauf ergreifen, wie etwa die Erhöhung der Datenqualität oder die Analyse potenzieller Carve-out-Szenarien für künftig irrelevante Geschäftsbereiche.

### Zur Sell-Side-Begleitung gehören:

- Machbarkeitsanalysen zur Prüfung des Investoreninteresses und möglicher Dealstrukturen,
- Vertrauensaufbau bei Investoren durch belastbare Planungen, eine nachvollziehbare Equity Story und die Anpassung des Geschäftsmodells,
- Erstellung von Fortführungskonzepten als Basis für Investorengespräche und Entscheidungsvorbereitungen für alle Beteiligten an etwaigen Sanierungs- oder Umstrukturierungsmaßnahmen sowie
- Durchführung des Investorenprozesses mit Identifikation und Ansprache potenzieller Käufer, Datenraumorga-



### ZU DEN AUTOREN

**Dr. jur. Hubertus Bartelheimer** ist Mitglied der Geschäftsleitung der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH und in der Restrukturierung und Sanierung von mittelständischen Unternehmen sowie im Corporate Finance Consulting mit Schwerpunkt Distressed M&A bundesweit tätig.

**Max Bößler** ist Consultant bei Dr. Wieselhuber & Partner und berät mittelständische und inhabergeführte Unternehmen im Bereich Distressed M&A.

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



Ein gezielter Unternehmensverkauf über einen Insolvenzplan kann Werte retten.

nisation und Ko-Strategien zwischen Boom und Krise ordination der Due Diligence.

Da für diese Prozesse häufig nur wenige Wochen Zeit besteht, sind eine verlässliche Datenbasis, Erfahrung, Geschwindigkeit und belastbare Netzwerke entscheidend. Parallel zum laufenden Geschäft müssen Investoren gewonnen, Angebote geprüft und Entscheidungen vorbereitet werden.

Die Investorenlandschaft ist dabei vielfältig. Neben klassischen strategischen Käufern treten zunehmend Private-Equity-Investoren sowie Interessenten aus China, Indien und den USA auf. Rechtliche und steuerliche Themen wie Betriebsübergang (§ 613a BGB), Pensionszusagen, Investitionsprüfung und Kaufpreisregelungen (Earn-out, Locked Box) spielen dabei eine zentrale Rolle. Erfolgsfaktoren sind eine frühzeitige, professionelle Vorbereitung sowie ein hohes Maß an Transparenz – sowohl in Bezug auf die Datenbasis als auch auf die Kommunikation. Ebenso entscheidend ist die Beratung aus einer Hand, die insbesondere bei Gesellschafterstrukturen mit familiärem Hintergrund gewährleistet, dass im weiteren Prozessverlauf notwendige Entscheidungen zu Angeboten schnell und fundiert getroffen werden können. Darüber hinaus spielen die umfassende Kenntnis sämtlicher denkbarer Dealstrukturen und die damit verbundene Flexibilität eine zentrale Rolle. Gleiches gilt für das Verständnis gängiger wie auch unkonventioneller Finanzierungsstrukturen, deren Beurteilung nicht selten ausschlaggebend für das Gelingen oder Scheitern einer Transaktion ist.

## Unternehmensverkauf/M&A

### Case: Coburger Kartonagenfabrik

Die Coburger Kartonagenfabrik GmbH & Co. KG, ein traditionsreiches Unternehmen der deutschen Papier- und Verpackungsindustrie mit rund 210 Mitarbeitern, musste Ende 2024 vorläufige Insolvenz beantragen. Ursache waren steigende Rohstoffpreise, hohe Energiekosten und wachsende Konkurrenz durch Importe. Dr. Wieselhuber & Partner setzte in kurzer Zeit einen belastbaren Investorenprozess auf. Dazu wurden Finanz- und Leistungsdaten konsolidiert und in einen mehrstufigen virtuellen Datenraum (VDR) übertragen, um potenziellen Käufern Transparenz und Entscheidungssicherheit zu verleihen. Parallel entstand ein Fortführungskonzept mit Fokus auf Vertrieb und Pricing, das Restrukturierungsmaßnahmen, Effizienzpotenziale und realistische Ertragszenarien darstellte.

Im weiteren Verlauf galt es, zusammen mit der Insolvenzverwaltung die Interessen der Geschäftsführung, welche noch stark durch die enge Bindung zur Inhaberfamilie geprägt waren, mit den Anforderungen potenzieller Investoren zu koordinieren. Für die Investorenseite stand die Bewertung möglicher Synergien und Skalierbarkeit im Mittelpunkt, da der Markt von Überkapazitäten geprägt war. Der strukturierte Prozess schuf die notwendige Klarheit und baute Vertrauen auf. Innerhalb von sechs Monaten konnte ein branchenerfahrener Käufer gefunden werden, der Standort und Arbeitsplätze erhält. Der Fall zeigt, wie Datenqualität, stringente Prozessführung und aktives Stakeholder-Management den Erfolg von Distressed M&A bestimmen.

### FAZIT & AUSBLICK

Distressed M&A ist kein Notverkauf, sondern ein zentrales Instrument moderner Sanierungsverfahren. Gerade im aktuellen Marktumfeld sichert ein gut strukturierter Investorenprozess Werte, Arbeitsplätze, Technologien – und eröffnet Perspektiven über die Krise hinaus. Der Fall Coburger Kartonagen zeigt exemplarisch, wie durch analytisches Vorgehen und konsequente Prozesssteuerung unter Einbeziehen aller Stakeholder selbst in schwieriger Marktlage nachhaltige Lösungen gefunden werden können. ■

Anzeige

# Mitarbeiterbeteiligung



Eine Initiative von



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

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

Spezial  
[https://bit.ly/mab\\_25](https://bit.ly/mab_25)



11. Ja

Wegweiser  
Thema  
www.unternehmer

Spezial

Mitarbeiterbeteiligung  
2025

Zur 4. Summer L  
Mitarbeiterbetei  
Frankfurt/Mai  
2. Juni 2025

Initiative von  
Kapitalmarkt Plattform  
GoingPublic  
Börsen - Finanzierung - Wachstum

Unternehmer  
Edition  
Finanzierung - Nachfrage - Vermögen

Mitarbeiterbeteiligung  
aus Mitarbeitersicht  
oder Einführung aus mehreren  
Perspektiven betrachten

Attraktivität liegt in  
der Einfachheit  
Darum ist „Echo“ der  
Hensoldt AG so erfolgreich

Nachfolge rechtzeitig  
strategisch planen  
Die wichtigsten Elemente  
einer Übergabe

Photo: © Deja - stock.adobe.com

# „Aus einer Hand das Beste aus zwei Welten“

## Die Spezialisten für nachhaltige Verpackungslösungen KTP und conTeyor fusionieren zur KTP conTeyor Gruppe

Das saarländische Familienunternehmen KTP Kunststoff Palettentechnik und die belgische conTeyor International sind seit einem Jahr ein Paar. „Trauzeuger“ bei dem Merger der beiden erfolgreichen Player der Verpackungsbranche war die Frankfurter Beteiligungsgesellschaft **VR Equitypartner**. Die Hintergründe, das Verfahren und die Zielsetzung dieser Transaktion sind ein Paradebeispiel für einen gelungenen „Merger of Equals“ zweier Private-Equity-Portfoliounternehmen. VON **JÜRGEN HOFFMANN**

Foto: ©KTP conTeyor Gruppe



**Beladung von Lkws mit Waren aus dem KTP-Lager:** Die KTP Holding in Bous fungiert als Holding der frisch fusionierten KTP conTeyor Gruppe.

**M**it ihnen klappt beinahe alles: Faltboxen aus Kunststoff sind wahre Alleskönner in der Logistikkette. Ob Autoteile, Elektronik oder Pharmaprodukte – die flexiblen Behälter eignen sich ideal für Transport und Lagerung. Auseinandergeklappt besitzt so ein praktischer Kleincontainer eine

Nutzlast von bis zu 500 Kilogramm, zusammengeklappt schrumpft sein Volumen um rund 80 %. Als Pionier der Entwicklung und Herstellung faltbarer Mehrwegtransportbehälter gilt die 1988 gegründete KTP Kunststoff Palettentechnik aus Bous, nordwestlich von Saarbrücken. „KTP ist europäischer Marktführer von faltbaren Behältern, zum Beispiel für die Automobilindustrie, die Elektronikbranche und weitere Endmärkte. Die Behälter bestehen zu 80 % aus Recyclingmaterial“, nennt Orm Verberne, CEO von KTP conTeyor, einen Grund des Zusammenschlusses der beiden Unternehmen. „KTP passt perfekt zu conTeyor.“ Denn auch der 1995 gegründete belgische Anbieter von maßgeschneiderten Lösungen für Innenverpackungen aus Textil vor allem für

kratz- und beschädigungsempfindliche Teile, ist in diesem Bereich führend. Die Produkte made by conTeyor gehen in den Automotive-Bereich sowie an Haushaltsgeräte- und Elektronikhersteller. Produziert wird in Europa und Nordamerika. KTP wiederum fertigt im Saarland, in Slowenien und unterhält eine Niederlassung in China. Verberne: „Die Geschäftsmodelle, die Marktabdeckung und die Lösungen der beiden Unternehmen sind stark komplementär. Zusammen stiften sie unseren Kunden noch größeren Nutzen.“

### Ähnliche DNA hilft

Die „Heirat“ von KTP und conTeyor kam nicht spontan. Verberne: „Wir kennen uns seit vielen Jahren und standen schon länger im Austausch. Doch damals war einfach noch nicht der richtige Zeitpunkt.“ Dann kamen die Coronapandemie und der Krieg in der Ukraine. Die Auswirkungen: steigende Energie- und Rohstoffpreise, gestörte Lieferketten, Unsicherheit. Sarah Ostermann, Investmentdirektorin bei VR Equitypartner: „KTP hat sich über Jahrzehnte als ausgesprochen stabil und krisenfest erwiesen. Daher konnten wir uns auch in diesen dynamischen und unsicheren Zeiten mit der langfristigen Ausrichtung des Unternehmens beschäftigen und haben den Merger vorangetrieben.“ 2024 war es dann so weit – der ideale Zeitpunkt für die Fusion zweier starker Unternehmen.

### KURZPROFIL

## KTP conTeyor Gruppe (KTP Holding GmbH)

**Gründungsjahr:** 1988

**Branche:** Paletten und Intralogistik

**Firmensitz:** Bous, Saarland

**Beschäftigte:** rund 1.000

**Umsatz:** rund 200 Mio. EUR

**www.ktp-online.de**



Foto: © KTP conTeyor

Orm Verberne



Foto: © VR Equitypartner

Sarah Ostermann

Seit 2011 hält VR Equitypartner eine Minderheitsbeteiligung an KTP und hat den Betrieb auf seinem Expansionskurs unterstützt, etwa bei Internationalisierung, Produktinnovationen, Erweiterung der Wertschöpfungskette sowie einer Branchendiversifizierung der Kundenstruktur. Damit hat VR Equitypartner geholfen, Mehrwert zu schaffen.

Nicht selten scheitern Fusionen an der unterschiedlichen DNA der beteiligten Firmen. In diesem Fall nicht, „weil die Unternehmenskulturen von KTP und conTeyor sehr ähnlich sind“, ist Verberne überzeugt. So spiele Nachhaltigkeit im Wertekanon beider Betriebe eine gewichtige Rolle. KTP etwa gehört zu dem obersten Prozent aller Unternehmen, die von der Nachhaltigkeitsplattform EcoVadis mit Platin ausgezeichnet sind. Der CEO: „Wir streben

nicht nur neue Märkte, neue Produkte und neues Know-how an. Wir wollen durch innovative Verpackungen den CO<sub>2</sub>-Ausstoß verringern, ESG-Vorreiter sein und unseren Kunden helfen, die EU-Vorlage zu erfüllen, dass bis 2030 40 % aller Transportverpackungen wiederverwendbar sein müssen.“

### Vertrauen und klare Kommunikation

Bei länderübergreifenden Unternehmenszusammenschlüssen gestaltet sich das Zusammenwachsen nicht selten als problematisch. Deshalb wurden nach Umsetzung des Mergers zwischen KTP und conTeyor für je 25 Führungskräfte beider Firmen mehrere Workshops veranstaltet und Projektteams zusammengestellt, um den neuen gemeinsamen Weg in Bereichen wie Vertrieb, Produktion oder IT festzulegen. „Wir haben in den ersten sechs Monaten viel miteinander geredet“, berichtet Verberne. „Denn neben Vertrauen ist eine offene und klare Kommunikation bei einem Zusammenschluss das A und O.“

Verberne fungiert im neuen Management als CEO, Tim van Londersele als CFO und der ehemalige KTP-Ge-

schäftsführer Martin Hentschel als COO. Ein zentraler Punkt für VR Equitypartner war der Erhalt des KTP-Standorts im Saarland. „Uns ging es nicht nur um wirtschaftliche Faktoren, sondern auch um Kontinuität und Verantwortung gegenüber den langjährigen Mitarbeitern“, so Ostermann. „Dass wir das Headquarter der fusionierten Gruppe im Saarland erhalten konnten, war für uns ein essenzielles Anliegen“, erläutert die Investmentdirektorin. Die belgischen Partner stimmten dem Wunsch zu. So fungiert die KTP Holding in Bous als Holding der KTP conTeyor Gruppe.

### One voice to the customer

Für Ostermann ist die Transaktion der beiden Verpackungsspezialisten ein „Merger of Equals“, auch weil beide Unternehmen eine starke Marktposition haben. Durch den Zusammenschluss werde die Wertschöpfungskette signifikant erweitert. Die Kunden könnten nun „aus einer Hand das Beste aus zwei Welten“ bekommen. Stichwort: „One voice to the customer“. Für KTP sei die Fusion auch angesichts des Rückzugs der Gründerfamilie Wintrich im Zuge des Mergers „das ideale neue Zuhause“. ■

## „Auch in der Post-Merger-Phase sind wir aktiver Sparringspartner“

Interview mit **Christian Futterlieb**, Geschäftsführer, VR Equitypartner GmbH

**Unternehmeredition:** Was waren Ihre Beweggründe für den Merger und die ersten Umsetzungsmaßnahmen?

**Christian Futterlieb:** Die hohe strategische Komplementarität beider Unternehmen war der Hauptgrund. KTP und conTeyor ergänzen sich perfekt, etwa in ihrem Produktportfolio und der geografischen Aufstellung. Durch den Zusammenschluss entstehen ein deutlich größerer adressierbarer Markt und ein klarer Mehrwert für die Kunden. Erste Schritte waren die Prüfung des potenziellen Fits und der strategischen Relevanz im Gesellschafterkreis mit der Gründerfamilie Wintrich. Parallel haben wir den Dialog mit dem Mehrheitseigentümer von

conTeyor, Gilde Equity Management, aufgenommen und gemeinsam einen M&A-Berater mandatiert.

**Was lässt sich für Mittelständler aus diesem Merger lernen?**

Dieser Zusammenschluss zeigt, dass im Mittelstand große Transformationsschritte möglich sind, wenn sie strategisch durchdacht, kulturell passend und partnerschaftlich umgesetzt werden. Beispielhaft ist, wie zwei etablierte Unternehmen mit ähnlicher DNA, aber komplementären Stärken sich ohne Dominanzdenken zusammenschließen und so die Marktposition stärken. Und: Eine erfolgreiche Fusion hängt nicht nur von wirtschaftlichen Kennzahlen



Christian Futterlieb

Foto: © VR Equitypartner GmbH

ab – auch Vertrauen, gute Kommunikation und frühzeitige Integration sind entscheidend.

**Wie kann VR Equitypartner in der sensiblen Post-Merger-Phase helfen?**

Auch in dieser Phase sind wir aktiver Sparringspartner für strategische Fragestellungen. Wir begleiten mit unserem Operating-Partner-Team gezielt die Integration, etwa beim Projektmanagement oder im Aufbau gemeinsamer Strukturen und Prozesse. Und wir unterstützen bei Recruiting, Branchenexpertise oder dem Zugang zu unserem genossenschaftlichen Partnernetzwerk. Unsere Begleitung ist stets eng mit dem Management verbunden. ■

# Vom Familienmoment zum Pionier für Magen-Darm-Erholung

Wie BitterLiebe den Sprung vom Start-up zur Erfolgsmarke schaffte

Bitterstoffe neu gedacht: **BitterLiebe** hat Bitterstoffe modern gemacht und aus einer Nische eine Erfolgsgeschichte geformt. Mit Social Media, „Die Höhle der Löwen“ und klarem Fokus auf Qualität wuchs das Start-up rasant. Gemeinsam mit Arcus Capital gelang der Sprung vom Gründerprojekt zum Scale-up – und die Weichen für Internationalisierung und 100-Millionen-Ziel sind gestellt. VON **EVA RATHGEBER**



Foto: © BitterLiebe

**Bitterstoffe aus der Natur:** Gemüsesorten wie Chicorée und Rosenkohl sowie Kräuter wie Wermut oder Enzian liefern die Grundlage für gesunde und aromatische Anwendungen.

**B**itterLiebe gilt als die Marke, die Bitterstoffe zurück in den Alltag gebracht hat. Doch der Ursprung war überraschend unspektakulär: eine Familienfeier. „Unsere Schwiegermutter ist Heilpraktikerin. Statt Espresso oder Schnaps gab es nach dem Essen eine Bittertinktur. Die Wirkung hat uns fasziniert“, erzählt Andre Sierek, CEO und Mitgründer von BitterLiebe. Aus

dieser Erfahrung entstand 2018 die Idee, Bitterstoffe als moderne, leicht zugängliche Produkte auf den Markt zu bringen. Was zunächst mit 6.000 EUR Startkapital und 600 Fläschchen Tropfen begann, entwickelte sich schnell. Die Gründer bauten von Anfang an auf Social Media als Aufklärungskanal – ein Novum in einem damals angestaubten Markt.

### Durchbruch mit „Die Höhle der Löwen“

Der erste große Schub kam 2019 mit dem Auftritt in „Die Höhle der Löwen“. Judith Williams stieg als Investorin ein und öffnete Türen in Handel und Teleshopping. Parallel professionalisierte das Team Prozesse, baute Logistik und Produktion aus und setzte früh auf eine Multichannelstrategie: Drogerien, Onlineshops, Amazon, Apotheken und TV.

„Wir wollten Bitterstoffe so breit wie möglich integrieren – und so viele Kundentouchpoints schaffen wie möglich“, so Sierek.

### Der richtige Partner für den nächsten Schritt

2020 trat Arcus Capital, ein Beteiligungsunternehmen aus München, auf den Plan. „BitterLiebe war kein klassisches Private-Equity-Investment – noch jung, noch klein, aber mit enormem Wachstum und klarer Positionierung im Wachstumsmarkt Nahrungsergänzungsmittel“, erinnert sich Daniel Bachmeier, Investment Director bei Arcus Capital. Entscheidend für den Deal waren neben dem Geschäftsmodell auch die Gründerpersönlichkeiten. „Andre und Jan haben sich perfekt ergänzt, waren hoch motiviert und hatten Herzblut für das Thema. Das war uns genauso wichtig wie die Zahlen.“ Auch die Gründer sahen in Arcus Capital den passenden Partner: „Wir wollten jemanden, der uns hilft, Strukturen aufzubauen, ohne uns die unternehmerische Freiheit zu nehmen. Arcus hat uns genau das ermöglicht: Unterstützung, wenn wir sie einfordern – Vertrauen, wenn wir eigene Wege gehen“, sagt Sierek.

### Wachstum mit System: Sortiment, Pricing, Vertrieb

Um BitterLiebe auf die nächste Stufe zu heben, legten Gründer und Investor gemeinsam drei zentrale Hebel fest: Sortiment, Pricing und Vertrieb. „Am Anfang haben wir bewusst mit wenigen Produk-

#### KURZPROFIL

### BitterPower GmbH

**Gründungsjahr:** 2018  
**Branche:** Nahrungsergänzungsmittel  
**Firmensitz:** Mannheim  
**Beschäftigte:** 45  
**Umsatz:** +25 Mio. EUR  
[www.bitterliebe.com](http://www.bitterliebe.com)



Andre Sierek

ten gearbeitet, um Fokus zu behalten und Liquidität zu schonen. Aber irgendwann kommt der Punkt, an dem man die Marke weiterentwickeln muss“, betont Sierek. Mit Arcus entstand deshalb eine klar strukturierte Erweiterung – von den Bittertropfen zu Tees, Kapseln und probiotischen Produkten. „Unser Ziel war es, BitterLiebe als umfassende Magen-Darm-Marke zu positionieren“, ergänzt Bachmeier.

Auch an der Preispolitik wurde ge-feilt. „Wir hatten immer den Anspruch, höchste Qualität zu liefern – jede Charge geprüft, eigene Humanstudien. Aber unsere Preise spiegelten das nicht wider“, erinnert sich Sierek. Gemeinsam mit Arcus entschied man sich für eine Premiumpositionierung. „Die Kundinnen haben das akzeptiert, weil sie Qualität schätzen. Negative Reaktionen blieben fast völlig aus.“

Der dritte Hebel war der Handel. Nach ersten Erfolgen bei dm wollte BitterLiebe den nächsten Sprung schaffen. „Ein Head of Sales war entscheidend, um die großen Handelsketten professionell zu betreuen“, so Bachmeier. Kurz darauf folgten Listungen bei

Rossmann, Migros und Budnikowsky. „Mit Arcus an unserer Seite konnten wir mutige Entscheidungen treffen und die Türen zum Handel nachhaltig öffnen“, resümiert Sierek.

### Vom Start-up zum Scale-up

Die Strategie zahlte sich aus: Innerhalb von drei Jahren verfünffachte BitterLiebe seinen Gewinn. Umsatz und Reichweite wuchsen stark, während die Mar-



**Für jeden die passende Form:** Bitterstoffe gibt es als Pulver, Tropfen oder Kapseln.

ke an Strahlkraft gewann. „Das Entscheidende war, dass wir inhaltliche Ziele wie Sortiment, Handel und Teamaufbau erreicht haben – die Zahlen folgten fast automatisch“, sagt Sierek.

Mit zunehmendem Erfolg rückte die Internationalisierung auf die Agenda. „Der US-Markt bietet ein größeres Potenzial als ganz Europa – bei weniger regulatorischen Hürden“, erklärt Sierek. Für diesen Schritt benötigte BitterLiebe einen neuen Partner mit globaler Erfahrung. Ende 2023 übernahm Vendis Capital die Beteiligung von Arcus.

### Perspektiven: BitterLiebe 2030

Heute liegt der Umsatz von BitterLiebe bei rund 30 Mio. EUR. Das Ziel für die kommenden fünf Jahre ist klar: die 100-Millionen-Marke. „Wir wollen, dass BitterLiebe auch in 20 Jahren noch eine bekannte Marke ist, die Menschen hilft. Dafür brauchen wir Strukturen, die ein dreistelliges Millionenwachstum tragen können“, sagt Sierek.

Arcus Capital zieht ebenfalls eine positive Bilanz: „Wir haben gemeinsam alle wesentlichen Ziele erreicht – Sortiment, Vertrieb, Organisation. BitterLiebe ist ein Musterbeispiel dafür, wie Unternehmer und Investoren partnerschaftlich Wachstum gestalten können“, resümiert Bachmeier. ■

## „Fokus und Qualität sind die Schlüssel zum Erfolg“

Interview mit **Daniel Bachmeier**, Investment Director, Arcus Capital

**Unternehmeredition:** Herr Bachmeier, was hat BitterLiebe für das Team von Arcus Capital zu einem besonderen Investment gemacht?

**Daniel Bachmeier:** Es war der Mix aus einem klaren Markttrend, einem frischen Ansatz und zwei Gründern mit Leidenschaft. Bitterstoffe hatten ein verstaubtes Image, BitterLiebe hat sie neu erzählt. Uns hat überzeugt, dass Andre und Jan nicht nur schnell wachsen wollten, sondern auch bereit waren, die Organisation professionell aufzubauen.

**Wie würden Sie Ihren Beitrag als Investor beschreiben?**

Wir verstehen uns als Sparringspartner. Unser Ansatz besteht darin, aktiv zu begleiten, statt zu führen. Bei BitterLiebe haben wir geholfen, die Weichen zu stellen – etwa bei den Fragen, wann man das Produktportfolio erweitert oder wie man Vertrieb und Marketing professionalisiert. Am Ende waren es aber die Gründer, die die Entscheidungen getroffen haben. Dieses Vertrauen in die Unternehmerpersönlichkeit ist für uns zentral.

**Welche Learnings nehmen Sie aus dieser Partnerschaft mit?**

BitterLiebe hat erstens gezeigt, wie wichtig Fokus ist. Lieber mit wenigen, klaren Produkten groß werden, statt sich zu verzetteln. Zweitens: Qualität ist das zentrale Differenzierungsmerkmal – gerade in einem reifenden Markt wie Nahrungsergänzung. Und drittens: Eine loyale Bestandskundenbasis ist ein enormer Hebel. Wer es schafft, Kunden langfristig zu binden, legt die Grundlage für nachhaltiges Wachstum.

**Vielen Dank für das Gespräch!** ■



Daniel Bachmeier

# „Ein europäischer Champion für den digitalen Arbeitsplatz“

## Mit neuem Mehrheitsinvestor startet Communardo in eine neue Wachstumsphase

Vom Dresdner Mittelständler zum europäischen Player: Communardo hat sich in den vergangenen Jahren als führender Anbieter für den digitalen Arbeitsplatz etabliert. Im Jahr 2024 beginnt mit dem Einstieg von BU Bregal Unternehmerkapital, heute unter der Marke BU bekannt, die nächste Entwicklungsstufe des Unternehmens. Ziel ist es, den Markt in Europa durch gezielte Akquisitionen, organisches Wachstum und eine klare Integrationsstrategie zu erobern – ohne dabei die Unternehmenskultur aus den Augen zu verlieren.

VON EVA RATHGEBER



Foto: © Communardo

**Vom DACH-Markt nach Europa:** Innerhalb eines Jahres nach dem Einstieg von BU gelangen die Übernahmen von celix Solutions, Stretch Addera und Mibex Software.

**B**ereits während der Due Diligence sprachen die Teammitglieder von BU mit Kunden und Mitarbeitern – das Feedback sei „durchweg sehr positiv“ gewesen, erklärt Simon Lussi, Partner mit besonderem Fokus auf den

Sektor Business Services bei BU. „Wir investieren nur in Märkte, von denen wir überzeugt sind, dass sie langfristig wachsen. Das Atlassian-Ökosystem mit Cloudlösungen wie Jira, Confluence und Bitbucket für Work-, Projekt- und Portfoliomanagement, Enterprise Service Management sowie Developer Experience wächst jährlich zweistellig, und Communardo hat darin eine exzellente Marktposition.“

Auch Dirk Röhrborn, Mitgründer und CEO von Communardo, sah die Zeit reif für einen starken Partner: „Wir hatten den DACH-Markt nahezu durchdrungen und wollten unser paneuropäisches Wachstum beschleunigen. Dazu brauchten wir Kapital, Erfahrung und

ein Netzwerk – und genau das bringt BU mit.“

### Vom DACH-Markt nach Europa

Mit Prom12 als Investor hatte Communardo erste Schritte in Richtung Buy-and-Build-Strategie unternommen. Nun geht es darum, die Position europaweit auszubauen und sich hier als der Partner schlechthin auch für die ganz großen Firmen zu etablieren. Innerhalb eines Jahres nach dem Einstieg von BU gelangen die Übernahmen von celix Solutions in Österreich, Stretch Addera in Schweden sowie Mibex Software in der Schweiz. „Wir wollen gezielt starke Nuklei in Schlüsselregionen schaffen, um von dort aus weiterzuwachsen“, so Lussi. Röhrborn ergänzt: „Unser Ziel ist es, einer der drei führenden Atlassian-Partner in Europa zu werden – nicht nur in Größe, sondern vor allem in Reputation und Beratungsqualität.“

Die Expansion ist ambitioniert: „Wir sprechen gezielt mit Unternehmern, die oft seit Jahren ihre Firmen aufgebaut haben“, sagt Lussi. „Da geht es nicht nur um Zahlen, sondern um Vertrauen. Viele kennen uns bereits – das erleichtert den Zugang enorm.“

### Integration statt Konglomerat

Die Strategie folgt klaren Leitlinien: Wachstum durch Akquisition – aber mit stringenter Integration. „Wir wollen kein Sammelsurium aus 20 Firmen“, betont Lussi. „Es geht darum, ein gemein-

#### KURZPROFIL

### Communardo GmbH

**Gründungs Jahr:** 2001

**Branche:** IT & Software

**Firmensitz:** Dresden

**Beschäftigte:** >400

**Umsatz (FY 2024/2025):** 140 Mio. EUR

**www.communardo.de**



Foto: © BU

Simon Lussi

sames ‚One Commu- nardo‘ zu schaffen.“ Dabei spiele Unter- nehmenskultur eine zentrale Rolle. „Cul- ture eats strategy for breakfast“, bringt es Röhrborn auf den Punkt. Das Integrationsmodell setzt auf frühzeitigen Austausch: Schon wäh- rend der Due Diligence lernen sich Teams kennen. Passt es kulturell nicht, wird eine Transaktion abgesagt. „Die Menschen stehen im Mittelpunkt: Wir sind ein People Business“, so Röhrborn.

### Sparringspartner und Netzwerk

BU bringt neben Kapital auch operative Unterstützung ein. Mit einem Team von Experten wird operative Expertise bereitgestellt – etwa in den Feldern Mar- keting und Sales, Finance und Con- trolling, Organisation und Prozesse so- wie Internationalisierung und Go-to- Market. Zudem wurde ein starker Bei- rat etabliert, in dem erfahrene Unter- nehmer und ehemalige CEOs sitzen. „Das ist kein Gremium, das nur Kaffee trinkt, sondern ein aktives Sparrings- team“, betont Lussi. Röhrborn sieht da- rin eine enorme Entlastung: „Als Grün- der haben wir uns oft einsam gefühlt mit großen strategischen Entscheidun-

gen. Heute habe ich Partner an meiner Seite, die ähnliche Situationen schon mehrfach durchlebt haben.“

### Wachstum mit Augenmaß

Aktuell beschäftigt Communardo über 400 Mitarbeiter an mehr als zehn Stand- orten in Europa. Der Umsatz liegt bei rund 140 Mio. EUR brutto (2024). Für die kommenden Jahre erwartet Röhrborn eine Verdreifachung des Umsatzes inner- halb von fünf Jahren – bei moderatem Mitarbeiterwachstum.

Parallel wird das Portfolio geschärft: Neben dem Atlassian-Geschäft entsteht mit Communardo Smart Work ein eigen- es AI- und Microsoft-Powerhouse. Da- mit will das Unternehmen die Nachfra- ge nach hybriden Arbeitsplatzlösungen bedienen, die sich seit der Coronapan- demie massiv verstärkt hat. „Remote Work ist kein Trend mehr, sondern Re- alität“, so Röhrborn. „Wer moderne Ar- beitsumgebungen nicht bieten kann, wird keine Talente gewinnen.“

### Vision für die Zukunft

Die Perspektive ist klar: ein europäi- scher Top-3-Anbieter für den digitalen Arbeitsplatz. „Wenn Communardo mor- gen nicht mehr existieren würde, wäre das ein echter Verlust für den Markt, die Kunden und Mitarbeiter“, sagt Lussi.



Foto: © Communardo

**Das Ziel im Blick:** europäischer Top-3- Anbieter für den digitalen Arbeitsplatz.

„Genau solche Unternehmen suchen wir.“

Röhrborn blickt ebenso ambitio- niert nach vorn: „Es geht uns nicht um kurzfristige Projekte, sondern um nachhaltige Kundenbeziehungen. Wir wollen die Unternehmen Europas in die Lage versetzen, erfolgreicher, inno- vativer und resilienter zu arbeiten. Nicht das Lizenzgeschäft, sondern un- sere Beratungsleistung verbunden mit konkreter Anwendung stehen dabei im Vordergrund. Wir entwickeln uns mit unseren Kunden gemeinsam weiter.“

Damit verbindet sich auch ein gesell- schaftlicher Auftrag: „Gerade zu Zeiten des Fachkräftemangels leisten unsere Lösungen einen Beitrag, Arbeit effzi- enter und attraktiver zu gestalten“, be- tont Röhrborn. „Denn am Ende geht es immer darum, Menschen erfolgreicher zu machen.“ ■

## „Unsere Buy-and-Build-Strategie muss messbare Ergebnisse liefern“

Interview mit **Dirk Röhrborn**, CEO, Communardo

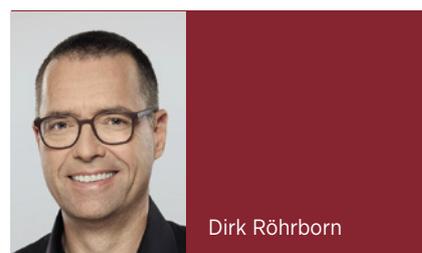
**Unternehmeredition:** Herr Röhrborn, welche Rolle spielt M&A für die Entwicklung von Communardo?

**Dirk Röhrborn:** Eine zentrale. Organisch haben wir in den vergangenen zehn Jahren den DACH-Markt erschlossen. Mit BU setzen wir auf Buy-and-Build, um europa- weit führend zu werden. Akquisitionen wie celix Solutions, Stretch Addera oder Mibex Software haben uns in kurzer Zeit neue Märkte geöffnet. Jetzt gilt es, diese Unternehmen zu integrieren und Synergi- en zu realisieren.

**Welche Kennzahlen definieren Ihren Erfolg in den nächsten Jahren?**

Der Umsatz soll sich in den kommenden fünf Jahren eher verdreifachen als verdop- peln. Wir wollen dabei die Profitabilität sichern und gleichzeitig ein attraktiver Arbeitgeber bleiben. Mitarbeiterzahlen wachsen nachgelagert, aber weniger stark als der Umsatz, weil Effizienz und Skalie- rung durch Cloud- und Managed Services an Bedeutung gewinnen.

**Welche technologischen Schwerpunkte setzen Sie?**



Dirk Röhrborn

Foto: © Communardo

Zwei Felder sind entscheidend: das Atlas- sian-Ökosystem und Microsoft-Technologi- en. Wir haben deshalb zum September 2024 unser Microsoft-Geschäft in eine eigene Gesellschaft, Communardo Smart Work, ausgegründet und bündeln dort unsere Kompetenzen rund um AI und Modern Work im Microsoft-Ökosystem. Parallel setzen wir bei Communardo Products auf Apps und Lösungen für den Atlassian Marketplace.

**Wir danken Ihnen für das interessante Gespräch!** ■

# Am Anfang war das Putenschnitzel

## Die Mecklenburger Landpute GmbH feiert 35 Jahre Erfolgsgeschichte als familiengeführtes Biunternehmen

Im Zusammenspiel von Ernährung und Landwirtschaft ist die Mecklenburger Landpute GmbH seit 35 Jahren erfolgreich tätig und hervorragend aufgestellt. Das handwerklich geführte Familienunternehmen konnte dank Diversifizierung und partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit regionalen Landwirtschaftsbetrieben auch in herausfordernden Zeiten Kurs halten. VON **TORSTEN HOLLER**



Foto: © Mecklenburger Landpute

**Die Produktionsstätte mit Hofladen in Domsühl:** In den 35 Jahren des Bestehens sind hier mehr als 150 Produkte entstanden. Neuerdings wird das Sortiment der Mecklenburger Landpute um die neue Marke „Mecklenburger Premium“ ergänzt.

**W**enige Tage vor dem Mauerfall fuhr Arvid Kremer, Tierarzt aus der Nähe von Schwerin, zu einem privaten Besuch in die Bundesrepublik. Seine Gastgeber kredenz-

ten ihm ein Putenschnitzel, was in seiner Heimat eine rare Spezialität war. Hühner ließen sich einfacher aufziehen als Puten, und so war das ummauerte Land eher für seinen Broiler bekannt. Der Genuss war die Initialzündung, denn mit dem Mauerfall beschloss der damals 51-Jährige, sich mit der Verarbeitung dieser Geflügelart selbstständig zu machen. Vor seinem Studium als Veterinärmediziner hatte er eine Ausbildung zum Fleischer absolviert, kannte sich also auch bestens mit dem Schlachten und Zerlegen von Fleisch aus. In seiner Region sprach er mit den Mitgliedern einer in Auflösung befindlichen „Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaft“ (LPG) und

überzeugte sie von seinem neuen Konzept. Er fand einen Partner in Schleswig-Holstein, mit dem er die erste Million D-Mark in die Liegenschaften investierte. Schon wenige Tage nach der deutschen Einheit erfolgte die Schlachtung der ersten 150 Puten, nachdem im Juli die ersten 9.000 Putenküken eingestallt worden waren. Zuvor hatte er den mecklenburgischen Markt mit zugekauftem Putenfleisch getestet und auf einem speziellen Präsentationsfahrzeug für Wochenmärkte Ware verkauft.

### Trennung von Agrar- und Ernährungswirtschaft in Europa

„Unser Vater hatte Haus und Hof verpfändet, um seine Idee umzusetzen“, erinnert sich 35 Jahre später sein Sohn Armin Kremer, 56, zurück. Er wurde bereits zwei Jahre später mit seinem Bruder Frank Gesellschafter, als sein Partner aus Schleswig-Holstein wieder ausstieg. 1993 begann dann der Aufbau der eigenen Verarbeitung, damit alle Putenprodukte aus eigener Herstellung



Foto: © Mecklenburger Landpute

**Alles lokal:** Es werden nur Puten von regionalen Landwirten verarbeitet.

#### KURZPROFIL

### Mecklenburger Landpute GmbH

**Gründungsjahr:** 1990

**Branche:** Ernährungswirtschaft

**Firmensitz:** Domsühl

**Beschäftigte:** 270

**Umsatz:** 40 Mio. EUR

**www.landpute.de**

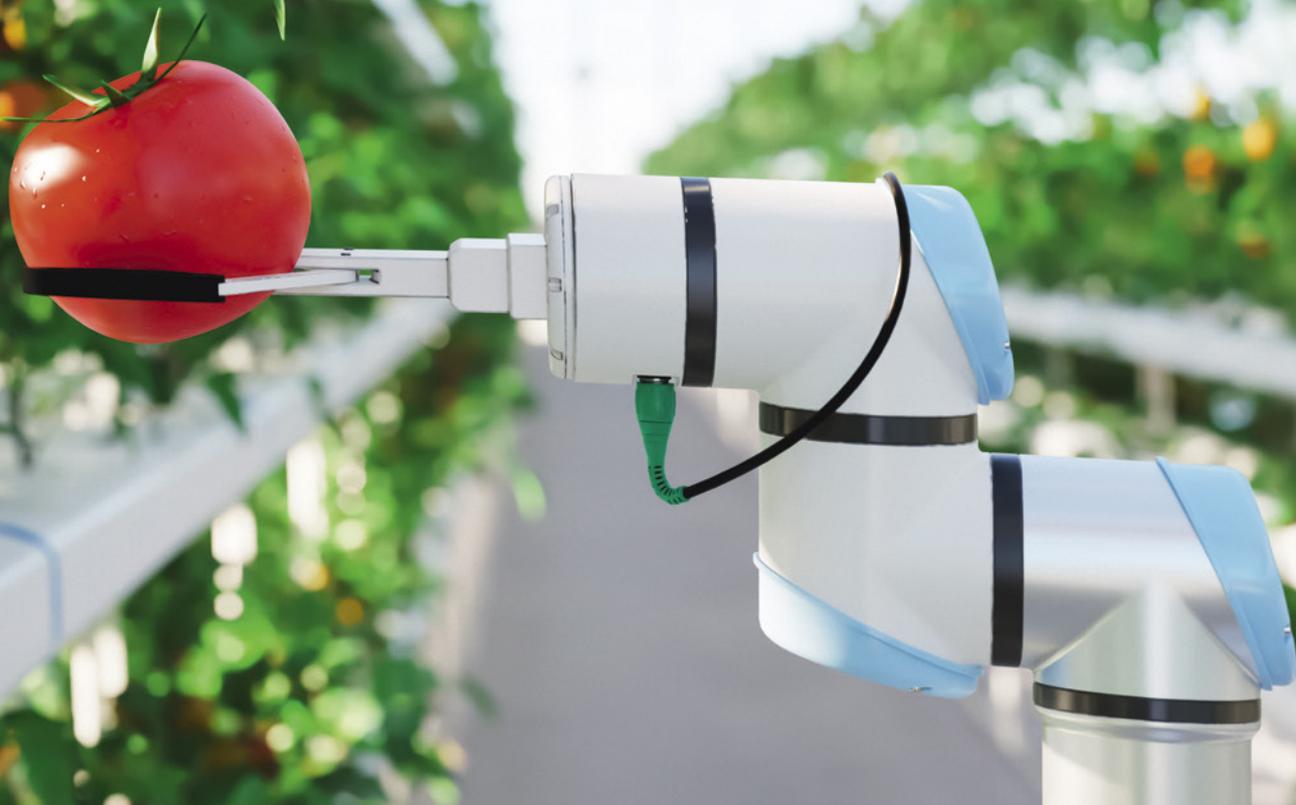
# TOMATEN AUS DEM VIERTEN STOCK. FÖRDERN WIR.

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



## Fallstudie

angeboten werden konnten. Das Land Mecklenburg-Vorpommern, Bund und EU unterstützten mit Fördermitteln, damit das Unternehmen erfolgreich aufgebaut und fortgeführt werden konnte.

„Wir waren und sind bemüht, alle Investitionen aus den Erträgen zu finan-

zieren“, so Kremer, der sodann ergänzt: „Zunehmend wurde und wird in Europa allerdings zwischen Agrar- und Ernährungswirtschaft unterschieden. Die Landwirtschaft liefert Rohstoffe, die Ernährungswirtschaft verarbeitet und vermarktet sie. Obwohl beide Bereiche eng miteinander verzahnt sind, fällt unter diesen Umständen die Förderung einer Schlachthanlage völlig weg. Dadurch kann die Wertschöpfungskette nicht konsequent umgesetzt werden. Weil jedes Land die Richtlinien anders auslegt, findet gerade in unserer Branche innerhalb Europas eine große Wettbewerbsverzerrung statt.“ Dennoch gelingt es in enger Kooperation mit Landwirten aus der Region, die tierischen Rohstoffe vor Ort zu beziehen.

### Ausschließlich Bio-Geflügelfleisch

Seit 2022 ist die Produktion komplett auf Bio-Geflügelfleisch umgestellt. „Wir sind davon überzeugt, dass Lebensmittel aus ökologischer Erzeugung besser sind“, so Armin Kremer. Inzwischen hat das Unternehmen weiter diversifiziert. Nicht nur, dass es anspruchsvolle Baby-nahrung produziert – auch für Hund-



Foto: © Mecklenburger Landpüte

**Erfolgreiches Team** im Unternehmen und im Sport

und Katzenfutter gibt es eine eigene Marke. Gemeinsam mit dem mecklenburgischen Sternekoch Ronny Siewert, der sich seit 2008 sechsmal den Gault-Millau-Stern erkocht hat, werden neue Ideen für Bio-Geflügelprodukte kreiert. So sind in den 35 Jahren des Bestehens mehr als 150 Produkte entstanden. Für Staats- und Regierungschefs wurden Putenmenüs gekocht und die Lufthansa beliefert.

Nunmehr werden auch Rinder und Schweine aus individueller Haltung verarbeitet. Das Sortiment ergänzt dann die Mecklenburger Landpüte um die neue Marke „Mecklenburger Premium“.



Foto: © Mecklenburger Landpüte

**Komplett Bio:** Seit 2022 ist bei der Mecklenburger Landpüte die Produktion komplett auf Bio-Geflügelfleisch umgestellt.

## „Die Herausforderung ist die Wahrung der familieneigenen DNA“

Interview mit **Ella Kremer**, geschäftsführende Gesellschafterin, Mecklenburger Landpüte

**Unternehmeredition:** Frau Kremer, Sie sind genauso wie Ihr Vater mit Mitte 20 als Gesellschafterin in das Familienunternehmen eingestiegen. Was hat Sie dazu bewogen, diesen Schritt so früh zu wagen?

**Ella Kremer:** Vor allem unsere erfolgreiche Entwicklung in den letzten dreieinhalb Jahrzehnten. Wir sind zu einem starken mittelständischen Unternehmen mit einem Alleinstellungsmerkmal in einer ansonsten strukturschwachen Region gewachsen – das verpflichtet. Zudem habe ich hier 2017 meine Ausbildung als Fachfrau für Groß- und Außenhandel begonnen und anschließend ein Studium der Betriebswirtschaft absolviert.

**Worin bestehen die Herausforderungen bei der Nachfolge?**

Die Herausforderung besteht darin, angesichts der vielen Veränderungen in der Wirtschaft und der Landwirtschaft die familieneigene DNA zu bewahren – das heißt, wie bisher die komplette Wertschöpfungskette im Unternehmen zu behalten und immer häufiger auftretende Krisen zu managen.

Dazu muss ich mir noch viele Dinge vor allem auf der fachlichen Seite aneignen, bevor es dann in die konkrete Umsetzung der Nachfolge geht.

Allein die Umstellung auf die Bioproduktion war für mich ein Sprung ins kalte Wasser.



Ella Kremer

Foto: © Mecklenburger Landpüte

**Wie bereiten Sie sich auf die Übernahme vor?**

Die Übernahme erfolgt schrittweise, indem ich kontinuierlich mehr Verantwortung übernehme. Gemeinsam mit meinem Vater und unserem zweiten Geschäftsführer Markus Oberheu bilden wir eine gute Mannschaft, die Erfahrung mit neuen Impulsen verbindet und dadurch die Zukunft des Unternehmens nachhaltig gestaltet. Mit meinem Vater bilde ich auch schon in anderer Hinsicht ein perfektes Team: Gemeinsam sind wir sportlich als Rallyefahrer aktiv und haben im letzten Jahr gemeinsam den Weltmeistertitel im Masters Cup gewonnen. Wenn das kein gutes Omen für die Übernahme ist!

# 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.de](http://www.mbm.de)

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

Kapitalbeteiligungsgesellschaft für die mittelständische Wirtschaft  
in Nordrhein-Westfalen mbH -KBG-  
[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/kg\\_beteiligungen](http://www.sikb.de/kg_beteiligungen)

# Europaweites Wachstum angestrebt

## Sächsisches Traditionsunternehmen fit an spanische BlueSun-Gruppe verkauft

Mit dem Verkauf der **fit GmbH** an den strategischen Investor hat Dr. Wolfgang Groß, der das Unternehmen in den letzten 33 Jahren zu einem der größten deutschen Mittelständler von Reinigungsmitteln und Körperpflege aufgebaut hat, eine Nachfolgeregelung für sein Lebenswerk gefunden. Fortan soll die Präsenz auf dem europäischen Markt gestärkt werden. VON **TORSTEN HOLLER**



Foto: © fit GmbH

**Firmengelände der fit GmbH:** Mehr als 200 Mio. EUR wurden hier investiert. Seit 70 Jahren gibt es die Ostmarke „fit“.

Die Geschichte des Spülmittels fit beginnt mit seiner Entwicklung in einer Chemiefabrik vor 70 Jahren in der diesjährigen europäischen Kulturhauptstadt Chemnitz. Das markante Design ist einem der traditionsreichen Gebäude der Stadt nachemp-

funden, dem „Roten Turm“. Ein gutes Jahrzehnt später wurde auf dem Gelände eines ehemaligen Braunkohlewerks im sächsischen Dreiländereck – der deutschen Grenze zu Polen und dem heutigen Tschechien – durch den Chemnitzer Betrieb eine völlig neue Produktionsstätte aufgebaut. 1984 gliederten die Staatsoberen den Betrieb in das Raffineriekombinat Leuna aus. 1990 kam der Betrieb unter die Verwaltung der Treuhandanstalt und stand infolge rapider fallender Absatzmengen vor der Insolvenz. Etliche namhafte Konzerne interessierten sich für die Markenrechte am Ostprodukt, nicht aber für den Standort. 1992 kaufte Dr. Wolfgang Groß, der unter anderem im Management von Procter & Gamble

gearbeitet hatte, das komplette Werk und gründete 1993 die fit GmbH. Erstmals in seiner Geschichte kam die Marke in Familienbesitz. Fast zeitgleich erlebten alte Ostmarken ihr Comeback – und so konnte auch „fit“ sich langsam aus der Talsohle erholen.

### Namhafte westdeutsche Marken dazugekauft

Im Jahr 2000 startete Dr. Groß seinen ersten Coup und kaufte die westdeutschen Marken Rei und Sanso. Neun Jahre später folgte dann der Kauf von Sunil und Kuschelweich. Mit diesem Portfolio wurde die Ostmarke fit auch mehr in mehr in westdeutschen Handelsketten gelistet.

Vor wenigen Jahren übernahm die fit GmbH dann die Marken fenjal, Gard sowie später Mum und begann mit dem Aufbau des neuen Segments der Kosmetik. In all den Jahren wurden über 200 Mio. EUR in den Um- und Ausbau des Werks investiert. Im letzten Jahr wurden 114 Mio. Packungen von über 350 Artikeln verkauft. Den letzten Schub gab es mit der Coronapandemie, die zu vermehrten Käufen in den Haushalten führte. Der deutliche Zuwachs bei Wasch-, Putz- und Reinigungsmitteln fing dann auch den leichten Rückgang im Kosmetikbereich auf.

### Gespräche mit unterschiedlichen Interessenten geführt

Inzwischen war Dr. Groß über 70 Jahre alt und dachte bereits seit Längerem über die Fortsetzung seines Lebenswerks nach. Ihm ging es wie so vielen

#### KURZPROFIL

### fit GmbH

**Gründungsjahr:** 1993  
**Branche:** Konsumgüter  
**Firmensitz:** Hirschfelde  
**Beschäftigte:** 290  
**Umsatz:** 337 Mio. EUR  
**www.fit.de**

Foto: © fit GmbH



**Zukauf fürs Wachstum:** Zur etablierten Stammmarke „fit“ gesellte sich die Marke „Kuschelweich“.

ostdeutschen Markenartiklern, die innerhalb der Familie keinen Nachfolger fanden oder deren Nachfolger das Ge-

schäft nicht weiterführen wollten. Zuletzt verkauften vor wenigen Wochen die Enkel des Backmittelherstellers Kathi aus Halle das Werk an den Oetker-Konzern. Da für das Unternehmen mit seinen inzwischen dreistelligen Millionenumsätzen auch ein stattlicher Kaufpreis fällig war, entschloss sich Dr. Groß, an einen strategischen Investor zu verkaufen.

Gemeinsam mit der US-Investmentbank Houlihan Lokey führte er über ein Jahr lang Gespräche mit ganz unterschiedlichen potenziellen Interessenten, ehe er mit der spanischen BlueSun-Gruppe einen Käufer fand, der auch die strategische Ausrichtung der fit GmbH teilte.

### Junges Unternehmen aus Spanien als Investor

BlueSun wurde erst 2013 durch den spanischen Investmentfonds PHI Industrial gegründet, hatte sich aber in kürzes-

ter Zeit zu einem europäischen Hersteller von Haushaltsprodukten entwickelt. Das Unternehmen ist internationaler als die fit GmbH ausgerichtet. „Unser Ziel ist es, gemeinsam zu wachsen und internationale Synergien zu nutzen. Die beiden Unternehmen ergänzen sich geografisch ideal, wodurch wir unsere Märkte noch besser abdecken und Innovationen schneller voranbringen können“, sagt der neue Geschäftsführer René Bowitz, der ein alter Bekannter im Werk ist. Er begann dort seine Ausbildung. Nach elf Jahren wechselte er in eine Führungsposition beim Mainzer Familienunternehmen Werner & Mertz, das unter anderem für die Marke „Frosch“ bekannt ist.

„Insbesondere im Hinblick auf Nachhaltigkeit, Prozessoptimierung und Markenführung habe ich dort wertvolle Erfahrungen sammeln können.“ Nun kehrt er zu seinen familiären Wurzeln zurück. ■

## „Es wurde eine gute Due Diligence vorgelegt“

Interview mit Dr. Dorian Legel, Associated Partner, Noerr Partnerschaftsgesellschaft mbH



Dr. Dorian Legel

Foto: © Noerr

**Unternehmeredition:** Herr Dr. Legel, Sie haben gemeinsam mit Ihrem Team als deutscher Counsel die BlueSun-Gruppe bei deren Finanzierung zum Erwerb der fit GmbH rechtlich beraten. Worin bestand konkret Ihre Aufgabe?

**Dr. Dorian Legel:** Wir haben BlueSun zu allen Themen betreffend die Finanzierung des Erwerbs der fit GmbH beraten. Dazu gehörten beispielsweise die Prüfung bestehender Darlehensverträge sowie die Verhandlung des neuen Darlehensvertrags und auch die Prüfung der fit GmbH als Target, inwieweit Risiken innerhalb der Gruppe schlummern könnten. Insgesamt haben aber alle Beteiligten, sowohl auf Käufer- als auch auf Verkäuferseite, sehr professionell agiert, die Transaktion gut vorbereitet und etwa eine gute Due Diligence vorgelegt, sodass die finale Prüfung und Verhandlung der Vertragsdokumente recht

schnell, innerhalb von rund zwölf Wochen, umgesetzt werden konnte.

**Wie viele Banken waren an der Finanzierung der Übernahme beteiligt?**

Es waren mehr als fünf Banken, was angesichts der Umsatzgröße der fit GmbH und des Darlehensvolumens, zu dem wir uns nicht äußern können, auch üblich ist. Es geht bei solchen Finanzierungen nicht nur um den Kaufpreis für das Unternehmen selbst, sondern auch um die Finanzierung zukünftiger Investitionen. BlueSun hat natürlich Eigenkapital mitgebracht, aber ein großer Teil solcher Transaktionen wird durch Fremdkapital finanziert. Über die Relation können wir im Zuge unserer Schweigepflicht keine Auskunft geben. Des Weiteren mussten auch die Hausbanken des Verkäufers in diesen Prozess einbezogen werden, da diese in M&A-Transaktionen regelmäßig ein Sonderkündi-

gungsrecht im Rahmen einer Kontrollwechselklausel haben.

**Was waren die Herausforderungen in diesem Prozess?**

Es handelt sich um ein deutsches Traditionsunternehmen, basierend auf deutschem Gesellschaftsrecht, das jetzt mit dem spanischen Recht kompatibel gemacht werden muss. Auch wenn beide EU-Länder sind, unterscheidet sich das spanische Recht im Bereich der M&A-Transaktionen doch in einigen Punkten vom deutschen Recht.

**War es ein Vorteil im Finanzierungsprozess, dass hinter BlueSun mit dem spanischen Investmentfonds PHI Industrial ein Private-Equity-Fonds stand?**

Es hat sicher nicht geschadet, ist aber nicht zwingend erforderlich gewesen.

**Wir danken Ihnen für das interessante Gespräch!** ■

# Kapital für den Mittelstand

## Warum MBGen für Mittelständler unverzichtbar sind

Damit Unternehmen ihre Wachstumschancen realisieren können, benötigen sie Kapital, das weit über klassische Bankfinanzierungen hinausgeht. Hier spielen **Mittelständische Beteiligungsgesellschaften (MBGen)** eine Schlüsselrolle: Sie stellen eigenkapitalnahe Mittel bereit, die Nachfolgelösungen ermöglichen, Wachstumsinvestitionen absichern und dadurch die Zukunftsfähigkeit sichern. VON **ALEXANDER GÖRBING**



Fotos: © Vecturio Service GmbH

Ein Lieferfahrzeug der **Vecturio Service GmbH** auf dem Weg



**Vecturio-Geschäftsführer** Marc Muschkeit

**G**erade in Branchen mit hohen Qualitätsanforderungen und Investitionsbedarfen – wie Gesundheitslogistik oder Hightechfertigung – erweist sich die Beteiligung durch MBGen als stabilisierender Faktor. Beispiele wie Vecturio Service oder Schaefer Precision Manufacturing verdeutlichen, dass diese Partnerschaften nicht nur die Kapitalstruktur stärken, sondern auch unternehmerischen Freiraum schaffen.

Die Vecturio Service GmbH mit Hauptsitz in Hannover zählt zu den führenden Speziallogistikdienstleistern für regulierte und sensible Güter in

Deutschland. Dazu gehören unter anderem Medikamente, medizinische Produkte, Gefahrgüter, temperatur- oder feuchtigkeitsempfindliche Produkte sowie medizinische Proben und Labormaterialien. Mit 17 Standorten und einem engmaschigen Netzwerk aus über 100 Partnerstandorten ist das Unternehmen bundesweit präsent. Das operative Geschäft konzentriert sich auf die Durchführung komplexer Transport- und Fulfillment-Prozesse – insbesondere für zeitkritische, temperatursensible und streng regulierte Lieferungen.

Die Stärken des Unternehmens liegen in spezialisierten Bereichen wie Healthcare- und Homecare-Logistik, der Transportorganisation für temperatursensitive Proben, der sicheren Zustellung medizinischer Geräte, der Dokumentenlogistik für Banken und Krankenkassen sowie der gesetzeskonformen Entsorgungslogistik medizinischer Abfälle. Zu den wichtigsten Kunden zählen renommierte medizinische Labore, Medizintechnikhersteller, gesetzliche Krankenkassen, Augenoptik-

ketten sowie Banken. „Unser Anspruch ist es, nicht nur Transporte auszuführen, sondern operative Prozesse aktiv mitzugestalten – digital, präzise und nachhaltig“, sagt Geschäftsführer Marc Muschkeit. Dabei verfolge man einen ganzheitlichen Lösungsansatz, der sich über Transport, Lagerlogistik, Planung, Beratung, Fulfillment und Callcenter-Services erstreckt.



Labormaterialien, die von **Vecturio** transportiert werden

### KURZPROFIL

## Vecturio Service GmbH

**Gründungsjahr:** 2021  
**Branche:** Logistik  
**Firmensitz:** Hannover  
**Beschäftigte:** circa 539  
**Umsatz (2024):** 44 Mio. EUR  
**www.vecturio.de**

### Stabilität durch Nachfolgelösung

Die Gesellschafter und Geschäftsführer Marc Muschkeit und Thomas Scheffler begleiten die Aktivitäten der heutigen Vecturio als Mitarbeiter seit mehr als 20 Jahren in verschiedenen Funktionen. Als die früheren Gesellschafter mit den Vorbereitungen für eine Unternehmensnachfolge begannen, äußerten beide früh Interesse an einer Übernahme. Im Rahmen einer geplanten und strukturierten Nachfolgeregelung wurde die Unternehmensgruppe vollständig über einen Share Deal übernommen. Dabei sicherte die Zusammenarbeit mit der Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft (MBG) Niedersachsen mbH die finanzielle Basis der Übernahme. Das eingebrachte Mezzaninekapital der MBG war ein zentraler Baustein, um den Übergang strukturell abzusichern. „Mit der MBG hatten wir von Anfang an einen Partner an unserer Seite, der unser Geschäftsmodell versteht und unser Wachstum langfristig mitträgt“, betont Muschkeit. Der Kontakt zur MBG kam über ein beteiligtes Kreditinstitut zustande, das auch die Komplementärfinanzierung stellte. Die Zusammenarbeit zwischen Verkäufer, MBG, Bank und neuen Gesellschaftern verlief konstruktiv und zielgerichtet.

Matthias Zorn, Prokurist der MBG, begründet das Engagement wie folgt: „Vecturio hat ein attraktives Geschäftsmodell mit dem klaren Fokus auf die Systemlogistik im Gesundheitswesen. Hier sehen wir einen wachsenden Markt mit hohen Qualitätsanforderungen – und damit auch einen echten USP. In der bisherigen Zusammenarbeit hat uns auch das Management mehr als überzeugt.“ Der Kontakt zwischen Vecturio und der MBG wurde durch ein Kreditinstitut hergestellt.

### Digitalisierung als Wachstumstreiber

Nach der erfolgreichen Nachfolgelösung investiert Vecturio gezielt in die Digitalisierung und Automatisierung seiner Prozesse. Aktuell wird ein neues Transportmanagementsystem eingeführt, das eine lückenlose Steuerung und Dokumentation aller Logistikprozesse ermöglicht. Geprüft wird der Einsatz von künstlicher Intelligenz zur Tourenoptimierung, Kapazitätsprognose und operativen Entscheidungsunterstützung.

Ein weiteres Wachstumsfeld ist der Ausbau des Fulfillment-Angebots. Neben klassischen Leistungen wie Konfektionierung und Lagerhaltung entwickelt Vecturio neue Value-Added-Services. Ein aktuelles Pilotprojekt ist ein digitales Ausgabesystem, das eine automatisierte Materialversorgung ermöglicht. Das System basiert auf chipgesteuerten Modulen und soll mittelfristig auch externen Kunden zur Verfügung gestellt werden. „Die Kombination aus Logistikkompetenz, Digitalisierung und Nähe zum Kunden ist unser Schlüssel zur erfolgreichen Skalierung“, erklärt Muschkeit. Die geplante Weiterentwicklung umfasst darüber hinaus den Aufbau einer strukturierten Vertriebsorganisation sowie Maßnahmen zur ökologischen Optimierung der Transportprozesse. Im urbanen Raum setzt das Unternehmen zunehmend auf E-Mobilität, Tourenoptimierung und CO<sub>2</sub>-Monitoring.

### Umbau zur Systemplattform

Die Vecturio Service GmbH ist das Ergebnis eines mehrjährigen Integrationsprozesses verschiedener Speziallogistiker aus dem Gesundheitsbereich. Unternehmen wie Medlog24, meljo, Metra und Regiomed wurden unter dem Dach der Unternehmensplattform Vecturio gebündelt und verschmolzen. Durch diesen Zusammenschluss entstand ein skalierbarer Komplettanbieter mit standardisierten, digitalen und zertifizierten Prozessen. Die Unternehmenshistorie reicht bis ins Jahr 1984 zurück, als die ursprüngliche Kruip GmbH in Bochum gegründet wurde. Seitdem hat sich Vecturio stetig weiterentwickelt und agiert heute als Systemanbieter mit einem klaren Branchenfokus. Über 539 Mitarbeiter und rund 1.300 eingesetzte Fahrer sichern täglich



Präzisionsfertigung bei der Firma **Schaefer**



Das Firmengebäude der Firma **Schaefer**

den reibungslosen Betrieb – mit mehr als 43.657 Aufträgen, 1.912 Touren und 29.105 Stopps pro Tag. Mit dem klaren Ziel, sich vom klassischen Logistikdienstleister hin zu einem prozessorientierten Partner zu entwickeln, setzt Vecturio auf Technologie, Kundennähe und eine zukunftssichere Organisation. Die Weichen für weiteres Wachstum sind gestellt – dank stabiler Finanzierung, starker Partnerschaften und einer klaren strategischen Ausrichtung.

### Generationswechsel bei Schaefer Precision Manufacturing

Schaefer Precision Manufacturing ist ein spezialisierter Anbieter hochpräziser mechanischer Bauteile mit Sitz in Ehringshausen-Katzenfurt im Lahn-Dill-Kreis in Mittelhessen. Das 1969 gegründete Unternehmen kombiniert traditionelle Fertigungskompetenz mit

#### KURZPROFIL

### Schaefer Precision Manufacturing

**Gründungsjahr:** 1969

**Branche:** Maschinenbau

**Firmensitz:** Ehringshausen-Katzenfurt (Mittelhessen)

**Beschäftigte:** 35

**[www.schaefer-precision.com](http://www.schaefer-precision.com)**

Fotos: © Schaefer Precision Manufacturing

Foto: © MBG Niedersachsen



Matthias Zorn

Foto: © MBG Hessen



Lena Lang

modernster CNC-Technologie. Ausgestattet mit einem modernen Maschinenpark aus CNC-Fräsmaschinen, Dreh- und Fräszentren, Drahterodiermaschinen, Schleiftechnik sowie hoch spezialisierter Lappentechnologie deckt der Betrieb die gesamte Wertschöpfungskette ab – von der Entwicklung über Prototypen- und Kleinserienbau bis hin zur Montage einbaufertiger Baugruppen. Gefertigt wird ausschließlich für Kunden aus dem B2B-Bereich. Zu den Abnehmern zählen Unternehmen aus der Halbleiterindustrie, der optischen Industrie, der Messtechnik, dem Spezialmaschinenbau sowie dem Rüstungsbereich. Dabei entstehen Bauteile, deren Toleranzen im Mikrometerbereich von bis zu 2µ liegen.

### Nachfolgeregelung mit Weitblick

Zum Jahresbeginn 2025 haben Dr. Johannes Viehhauser und Maximilian Krause das Unternehmen übernommen. Die Transaktion erfolgte im Rahmen einer klassischen externen Nachfolgelösung. Die bisherigen Inhaber Guido Würz und Stefan Biek zogen sich nach jahrzehntelanger Tätigkeit aus dem operativen Geschäft zurück. Innerhalb der Belegschaft oder Familie hatte es keinen geeigneten Nachfolger gegeben – daher erfolgte eine Suche nach externen Kandidaten.

„Wir wollten ein Unternehmen übernehmen, das technologisch stark aufgestellt ist, in einer attraktiven Branche agiert und wirtschaftlich solide geführt wurde“, sagt Geschäftsführer Krause zu seiner Entscheidung. Der Kontakt zum Unternehmen sei über einen spezialisierten Berater zustande gekommen. Für Co-Geschäftsführer Dr. Viehhauser stand dabei die Ausrichtung auf High-techmärkte im Vordergrund: „Uns war wichtig, ein Unternehmen mit Potenzial in einer Branche zu finden, die wächst und in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnt – genau das haben wir bei Schaefer gesehen.“

### Finanzierung durch die MBG Hessen

Zur Umsetzung der Transaktion wurde unter anderem Kapital der MBG H, ein Fonds der BM H Beteiligungs-Managementgesellschaft Hessen mbH, eingebunden, die eine Mezzaninefinanzierung bereitstellte. Der Kontakt zur BMH kam über das Netzwerk eines ehemaligen Kollegen zustande. „Uns war es wichtig, einen Finanzierungspartner zu gewinnen, der unsere Philosophie teilt und pragmatisch denkt“, so Krause. Die BMH habe schnell Vertrauen aufgebaut und konkrete Unterstützung zugesagt. „Schon im ersten Gespräch haben Dr. Johannes Viehhauser und Maximilian Krause gezeigt, dass sie wissen, wohin sie wollen. Ihre klare Analyse der Chancen und Risiken, kombiniert mit einer stimmigen Mission für Schaefer, hat uns sofort überzeugt. Besonders freut es uns, mit unserer Finanzierung den Fortbestand und die Weiterentwicklung dieses traditionsreichen und erfolgreichen Unternehmens unterstützen zu können. Die Zusammenarbeit verlief auf Augenhöhe und in einer äußerst angenehmen Atmosphäre“, erklärt Lena Lang, betreuende Investmentmanagerin bei der BMH. Die Finanzierung wurde in eine Kapitalstruktur eingebettet, die aus kurzfristigen und langfristigen Komponenten besteht. Dadurch wolle man sich unternehmerischen Handlungsspielraum für künftige Investitionen sichern. „Die Transaktion war komplex, aber gemeinsam mit der MBG H konnten wir eine strukturierte Finanzierungslösung finden“, ergänzt Dr. Viehhauser.

### Investitionen in Fläche und Personal

Seit der Übernahme haben die neuen Geschäftsführer erste wichtige Maßnahmen umgesetzt. Neben einem Rebranding und einer neuen Website wurde auch die Präsenz als Arbeitgeber in der Region gestärkt. Unter anderem wurden Kooperationen mit Schulen initiiert und Kontakte zur lokalen Politik aufgebaut. „Auf diese Weise wollen wir dem wachsenden Fachkräftemangel entgegenwirken und uns als attraktiver Arbeitgeber in der Region vernetzen“, sagt Krause. Die Fertigungskapazitäten des Unternehmens sollen in den kommenden Jahren, unter anderem durch Automatisierung und neue Ma-



Foto: © Schaefer Precision Manufacturing

**Die Schaefer-Geschäftsführer** Dr. Johannes Viehhauser und Maximilian Krause

schinen, deutlich erweitert werden. Eine angrenzende Grundstücksfläche wurde bereits erworben, auf der künftig zusätzliche Hallen entstehen sollen.

Ein aktuell zentrales Projekt ist die Erweiterung einer bestehenden Fünf-Achs-Fräsmaschine durch ein automatisiertes Palettenlager. Die Inbetriebnahme ist für Ende 2025 geplant. Damit sollen die Fertigungsprozesse noch flexibler, effizienter und skalierbarer gestaltet werden. „Wir wollen gezielt wachsen – in der Fertigung, in der Montage und auch in den administrativen Bereichen. Dafür brauchen wir die richtigen Fachkräfte, die unsere Leidenschaft für Präzision und Technologie teilen“, erklärt Dr. Viehhauser zu den kommenden Schritten.

### Zukunft in der Halbleiterindustrie

Die Strategie bleibt eng an den bisherigen Zielmärkten orientiert. Der Bedarf an hochpräzisen mechanischen Komponenten für die Chip- und Sensortechnik steige kontinuierlich. Krause sieht in dieser Branche ein langfristiges Potenzial: „Die Halbleiterindustrie wächst rasant. Wir wollen als zuverlässiger Zulieferer mit höchster Qualität ein fester Bestandteil dieser Wertschöpfungskette sein.“

Auch in den Bereichen Optik und Messtechnik rechnet das Unternehmen mit wachsender Nachfrage. Der Vertrieb wird verstärkt auf neue Kunden ausgerichtet. Bestehende Netzwerke sollen ausgebaut und durch eine gezielte Ansprache neuer Märkte ergänzt werden. „Wir wollen beim Service, bei der Qualität und in der Geschwindigkeit führend sein. Unser Anspruch ist es, komplexe Anforderungen schnell, flexibel und mit konstant hoher Qualität zu erfüllen“, so Krause. ■

# 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

# „Wer Wachstum sucht, kommt an Asien nicht vorbei“

## Interview mit Robert Massing, Vorstand, Solutio AG

Die internationalen Kapitalmärkte sind von Unsicherheit geprägt – Inflation, geopolitische Spannungen und schwankende Prognosen belasten klassische Investments. Alternative Anlagen wie Private Equity eröffnen jedoch weiterhin Chancen, wenn Diversifikation und Managerqualität im Fokus stehen. Besonders der Secondary-Markt und der Aufstieg Asiens als Wachstumstreiber bieten attraktive Möglichkeiten. Robert Massing, Vorstand der Solutio AG, erklärt im Interview, wie Investoren diese Trends nutzen können.

INTERVIEW EVA RATHGEBER

**Unternehmeredition:** Herr Massing, wie beurteilen Sie die aktuelle Entwicklung an den internationalen Kapitalmärkten?

**Robert Massing:** Das makroökonomische Umfeld ist aktuell von Inflations-

erwartungen, den geopolitischen Spannungen aufgrund diverser bestehender und drohender Konflikte (Ukraine, US-Zollandrohungen, Naher Osten et cetera) geprägt, welche mit deutlichen Marktschwankungen und schwer vorhersehbaren Wachstumsprognosen weltweit einhergehen.

Im Bereich Private Equity wird mit den folgenden Strategien dem vorherrschenden schwierigen Marktumfeld zu begegnen versucht. Hier steht, neben einem integrierten Risikomanagement und angemessener Diversifikation, wieder einmal die Qualität der Manager im Vordergrund. Wir investieren mit unserem Partner seit Jahrzehnten mit den Top-Private-Equity-Managern weltweit. Zudem fokussieren wir uns seit mehreren Produktgenerationen auf ausgewählte, eher defensive, Sektoren – unter anderem den Gesundheitssektor, Dienstleistungen, aber auch IT- und Softwarelösungen sowie Business Services; untergewichtet werden Automotive und Rohstoffe.

Insgesamt sind die globalen Unternehmensverkäufe zurückgegangen und damit auf dem niedrigsten Stand seit der globalen Finanzkrise, was zu einer Erhöhung der Haltedauer der Unternehmen führt und bei der Auflage neuer Fonds Druck auf die Fondsmanager aufbaut. Bei unseren bestehenden Portfolios haben die Verkäufe Ende 2024 und im laufenden Jahr 2025 bereits gegen den Trend angezogen.

**In den vergangenen Jahren haben Sie wiederholt auf Chancen im Secondary-Bereich hingewiesen. Welche Rolle spielt dieses Segment heute im Vergleich zu anderen Anlageklassen?**

Im Vergleich zum vorher besprochenen Private-Equity-Primärmarkt boomt der Sekundärmarkt, welcher erneut neue Höchststände beim eingeworbenen Kapital verzeichnen konnte. Trotz die-



### ZUM INTERVIEWPARTNER

**Robert Massing** ist als Vorstand der Solutio AG in Grünwald für die Ressorts Investor Relations, Business Development, Marketing, Presse und Personal zuständig. Berufliche Stationen waren KGAL, Tertia Beteiligungstreuhand, Hannover Leasing und Stadtparkasse München. Das 1998 gegründete Unternehmen entwickelt Anlagekonzepte für institutionelle Anleger im Bereich alternative Assets und verwaltet derzeit rund 7,3 Mrd. EUR in den Assetklassen Private Equity, Infrastruktur, Private Debt und Immobilien.

[www.solutio.ag](http://www.solutio.ag)

”

Die globalen Unternehmensverkäufe sind zurückgegangen und auf dem niedrigsten Stand seit der globalen Finanzkrise. Dies hat zu einer Erhöhung der Haltedauer geführt.



Bei unseren bestehenden Portfolios haben die Verkäufe Ende 2024 und im laufenden Jahr 2025 bereits gegen den Trend angezogen.

ses Kapitalüberhangs wird die Attraktivität des Sekundärmarkts aktuell als gut eingestuft und es sind reichlich Opportunitäten vorhanden. Ein Grund hierfür ist der bereits erwähnte Exitdruck für bestehende Fonds. Derzeit werden Sekundärtransaktionen im Markt mit Abschlägen von circa 10 % realisiert.

Wir gehen davon aus, dass wir mit unserem aktuell im Fundraising befindlichen Anlageprogramm von diesen günstigen Einstiegspreisen profitieren können.

**Bisher standen Europa und die USA im Zentrum institutioneller Allokationen. Nun wächst das Interesse an Asien. Was sind zentrale Treiber?**

Die Frage zu Investitionen in Asien ist nicht mehr „Warum jetzt investieren?“, sondern vielmehr „Wie richtig investieren?“. Asien entwickelt sich zum größten Verbrauchermarkt der Welt. Asiens Wirtschaftswachstum übertrifft das der Industrieländer – aber um daran zu partizipieren, muss man alternative Wege gehen. Durch Investitionen in Private-Market-Assets in Asien kann im Vergleich zu Aktienmärkten ein komplementärer Zugang zu Wachstumstreibern wie dem Gesundheitssektor oder Telekommunikation und Konsumgüter erschlossen werden.

**Viele Unternehmer verbinden Asien nach wie vor mit geopolitischen**

**Spannungen und regulatorischer Unsicherheit. Welche Risiken sind tatsächlich relevant – und wie lassen sie sich managen?**

Das gilt für einzelne Regionen und Länder in Asien, aber nicht für den ganzen Kontinent. Wesentlich ist, dass es in Asien, neben den aufstrebenden Volkswirtschaften mit einem stabilen Rechtsrahmen wie Indien, vor allem auch etablierte gibt. Denken Sie an Japan, Südkorea, Australien und Neuseeland. Durch eine Portfoliokonstruktion mit einem rigorosen Auswahlprozess lässt sich das Risiko hier reduzieren, wie in anderen Regionen auch.

**Auf der anderen Seite gelten Asienmärkte als dynamisch und innovationsgetrieben. Welche Chancen bieten sich hier gerade für langfristig orientierte Investoren?**

Durch eine themenbasierte Auswahl in der Portfoliokonstruktion können Investoren von säkularen Trends profitieren. Dies sind in Indien zum Beispiel IT-Dienstleistungen, die sich durch die Auslagerung aus westlichen Ländern weiter auf Wachstumskurs befinden. In Australien sind die Treiber die Inlandsnachfrage und Nachfolgelösungen für den Mittelstand, genauso wie in Europa oder den USA.

Mit Blick auf Japan können Sie von der bisher geringen Marktdurchdringung durch Private Equity und von zahlreichen Möglichkeiten für Ausgliederungen aus den großen Industriekonzernen profitieren.

**Wenn Sie Asien mit Europa und den USA vergleichen: Wo liegen die größten Unterschiede?**

Während der Anteil von Venture Capital (VC) in den USA und der EU gering ist, spielt VC in der asiatischen Private-Equity-Landschaft eine entscheidende Rolle mit dem dreifachen Marktanteil der EU und dem zweifachen Marktanteil der USA.

Ferner sind deutlich weniger Sekundärtransaktionen verfügbar. Daher wird mehr auf Co-Investments mit Top-Tier-Managern gesetzt. Selbstverständlich setzen wir auch hier mit der oben genannten themenbasierten Auswahl einen wesentlichen Fokus auf Primaries.

**Wie können mittelständische Unternehmer mit ihrem Privatvermögen oder Family Offices konkret von diesem Trend profitieren?**

Indem sie mit genau dem unternehmerischen Weitblick jetzt in die asiatischen Märkte investieren, wie jeder Unternehmer dies in seiner eigenen Branche und seinem eigenen Unternehmen täglich umsetzt. Wir bereiten gerade ein entsprechendes Offering mit der skizzierten Strategie vor. Das wäre eine naheliegende Möglichkeit.

**Zurück zum globalen Blickwinkel: Welche Rolle spielen Megatrends wie Dekarbonisierung, Digitalisierung, Demografie und Deglobalisierung für eine langfristige Investmentstrategie?**

Die staatliche Politik mit Zuckerbrot und Peitsche treibt die Anpassung bei der Dekarbonisierung voran. Das exponentielle Wachstum der Datenmenge, insbesondere durch die Einführung von KI und anderen Technologien, benötigt zwingend ein weltweites und zuverlässiges Netzwerk. Staatliche Maßnahmen beschleunigen das Onshoring und lokale Investitionen. Gleichzeitig treibt die Deglobalisierung auch die Nachfrage nach Dekarbonisierung und Digitalisierung in den lokalen Märkten an. Aufgrund der Verschlechterung der öffentlichen Finanzen und der Alterung der Bevölkerung wird es voraussichtlich eine weitere Konzentration auf die Gesundheitsversorgung geben. Bei all diesen Themenfeldern wird es ohne private Mittel nicht funktionieren. Daher sehen wir hier große Möglichkeiten, langfristig von den Entwicklungen zu profitieren – sowohl durch Private-Equity-Investments als auch durch Investitionen in Infrastruktur-Assets.

**Zum Abschluss: Welche Grundhaltung sollten Unternehmer heute bei ihren Anlageentscheidungen einnehmen – eher vorsichtig, eher mutig, oder eine Balance aus beidem?**

Wie immer im Leben: Der goldene Mittelweg wird es wohl sein. Nicht alle Eier in einen Korb. Risiken mit Augenmaß eingehen und sich der Downsides bewusst sein, um gleichzeitig die Chancen der globalen Entwicklungen nutzen zu können. ■

# Unternehmensverkauf braucht starke Partner

Unternehmen kaufen, sich von Unternehmensteilen trennen, die beste M&A-Strategie finden oder auch das eigene Lebenswerk veräußern: Hier ist Expertenwissen gefragt! Doch wie die für sich passenden Prozessbegleiter finden?

Auf den folgenden Seiten präsentieren sich mögliche Partner aus dem Unternehmeredition *Netzwerk*, die Sie als Ansprechpartner im bevorstehenden Prozess eines Unternehmensverkaufs begleiten und Ihnen bei der Suche nach einer Lösung für die weitere Nachfolgeregelung Ihres Unternehmens, bei Buy-and-Build-Strategien oder auch bei Carve-outs und Fusionen zur Seite stehen könnten. Den halbseitigen Steckbriefen entnehmen Sie als Inhaber, Manager oder auch

Beirat/Aufsichtsrat jeweils kurze Unternehmensprofile zu M&A-Professionals, deren etwaigem Branchenfokus, Referenzprojekten, Kontaktdaten sowie persönliche Ansprechpartner.

Die „Philosophie in einem Satz“ rundet die Portraits ab und soll 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@goingpublic.de](mailto:rieger@goingpublic.de), Nina Rieger und Eva Rathgeber, [rathgeber@goingpublic.de](mailto:rathgeber@goingpublic.de)).

Experte	Seite		
ARGONAS Corporate Finance Advisors	88	MP Corporate Finance	94
Atares	89	Oaklins Germany	94
Baker Tilly	89	Oakstreet	96
BearingPoint Capital	90	Pegasus Group	96
Deal Circle	90	Sidlaw Partners	97
Eight Advisory	91	Signium International	97
Görg	91	Stifel Europe	98
Helbling Business Advisors	92	Syntra Corporate Finance	98
KNÖLL Finanzierungsberatung für Familienunternehmen	92	WTS Advisory	99
Lincoln International	93		
Luther Rechtsanwaltsgesellschaft	93		

Die Steckbriefe finden Sie auch unter:  
[www.unternehmeredition.de/experten-ma](http://www.unternehmeredition.de/experten-ma)

**ARGONAS**  
CORPORATE FINANCE ADVISORS



**Ansprechpartner:**  
 Christian Berkhoff  
 Managing Partner  
 T +49 172 990 59 77  
[c.berkhoff@argonas.de](mailto:c.berkhoff@argonas.de)

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

## ARGONAS Corporate Finance Advisors

ist eine eigentümergeführte Beratungsgesellschaft. Mit Fokus auf Transaktionen zwischen 10 Mio. und 250 Mio. EUR Unternehmenswert bieten wir integrierte Beratung bei (internationalen) M&A- und Finanzierungstransaktionen sowie transaktionsunabhängigen Corporate-Finance-Projekten. Bei der Kapitalbeschaffung (Eigen-, Fremd- und Mezzaninkapital) setzen wir neben unserer beratenden Begleitung zudem maßgeschneiderte Finanzierungslösungen in diversen Privatplatzierungsformaten um. Unabhängig von den Charakteristika des konkreten Projektes liegt unser Mehrwert in der gezielten und flexiblen Unterstützung von Management, Finanzabteilung und Eigentümern durch die Ergänzung der Ressourcen und Expertise der unternehmenseigenen Teams. Unser Team vereint komplementäre Erfahrung in den Bereichen M&A, Finanzierung und Private Equity.

**Anschrift:** ARGONAS Corporate Finance GmbH | Luisenstraße 41 | 10117 Berlin

**Telefon | E-Mail:** +49 30 9227 1339 | [info@argonas.de](mailto:info@argonas.de)

**Gründung:** 2011

**Standorte:** Berlin

**Professionals:** 15

**Branchenfokus:** Advanced Industrial Products & Technologies, MedTech, Software, Business Services

**Unternehmensgrößen:** 10 bis 250 Mio. EUR Unternehmenswert

**Referenzprojekte:** Aycan Digitalsysteme, Auctus, Auria Solutions, Feuer Powertrain, Flowcate, Global Retool Group, IMAGE Information Systems, Märkisches Werk Halver, MELAG Medizintechnik, MetisMotion, Nissen & Velten Software, RLE, Seafort, Siemens, Tachofresh, Tecno Plast, vpool



**Ansprechpartner:**

Jan Pörschmann  
 Managing Partner  
 T +49 89 388 881-11  
 j.poerschmann@atares.team

[www.atares.team](http://www.atares.team)

**Atares**

Atares ist die digitale M&A-Manufaktur für technologiegetriebene MidCap-Unternehmen in Deutschland und versteht sich als Vorreiter für die Digitalisierung der M&A-Branche. Seit Gründung in 2001 hat atares in mehr als 20 Jahren über 200 Transaktionen begleitet. Der Schwerpunkt liegt auf Transaktionsvolumina zwischen 10 und 100 Mio. EUR in Wachstums-, Transformations- und Nachfolgesituationen. Atares verfügt über langjährige persönliche Kontakte zu technologie-affinen Strategen, Private Equity Investoren und Investmentbanken in Europa, Nord- und Südamerika und Asien. Das 10-köpfige Team bei atares in München steuert die Projekte mit einem umfangreichen Technologie- und Daten-Stack für wertschöpfende, effiziente Transaktionen mit bester User Experience.

**Anschrift:** Prinz-Ludwig-Str. 7, 80333 München

**Telefon | E-Mail:** +4989 388 881-0 | info@atares.team

**Gründung:** 2001

**Standorte:** München

**Mitarbeiterzahl:** 10

**Branchenfokus:** Tech-Deals

**Unternehmensgröße:** 10 – 100 Mio. EUR Transaktionsvolumen

**Referenzprojekte:** FLEXiCode Verakuf an EOS Partners, Verkauf von ARBOR-Beteiligungen an INTEC Holding, MECOMO Verkauf an Giesecke+Devrient, H&H Verkauf an Visma, KEBOS Verkauf an Constellation, Series A Finanzierung von Tset

**Philosophie in einem Satz:** Unser Mission „Merging Visions“ ist die Triebfeder unseres Handelns, in dem wir Menschen, Organisationen und Visionen zusammenbringen.



**Ansprechpartner:**

Frank Stahl  
 Wirtschaftsprüfer, Steuerberater  
 Competence Center Transactions  
 T +49 89 55066-280  
 frank.stahl@bakertilly.de

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

**Baker Tilly**

Baker Tilly bietet ein breites Spektrum individueller und innovativer Beratungsdienstleistungen in den Bereichen Audit & Advisory, Tax, Legal und Consulting an. Weltweit und in Deutschland entwickeln Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte, Steuerberater und Unternehmensberater gemeinsam Lösungen, die exakt auf die spezifischen Anforderungen unserer Mandanten ausgerichtet sind, und setzen diese mit höchsten Ansprüchen an Effizienz und Qualität um. Auf Basis einer unternehmerischen Beratungsphilosophie stellen die mandatsverantwortlichen Partner interdisziplinäre Teams aus Spezialisten zusammen, die den jeweiligen Projektanforderungen auf internationaler wie auf nationaler Ebene genau entsprechen. In Deutschland gehört Baker Tilly mit 1.680 Mitarbeitern an zehn Standorten zu den größten unabhängigen, partnerschaftlich geführten Beratungsgesellschaften.

**Anschrift:** Baker Tilly | Nymphenburger Straße 3b | 80335 München

**Telefon | E-Mail:** +49 89 55066-0 | info@bakertilly.de

**Gründung:** 1979

**Standorte:** Berlin, Dortmund, Düsseldorf, Frankfurt a.M., Hamburg, Leipzig, München, Nürnberg, Schwerin, Stuttgart

**Professionals:** 1.038

**Branchenfokus:** Automotive, Construction, Consumer Business, Energy & Utilities, Engineering, Financial Services, Healthcare, Insurance, Medical & Biotech, Public Sector, Real Estate, Shipping, Sports, Telecommunications & Media, Transportation

**Unternehmensgrößen:** Nationale und internationale Mandanten bei M&A- und Private Equity-Transaktionen jeder Größenordnung

**Referenzprojekte:** Smart Healthcare Solutions, E-Gym, Serafin, Lightrock, Partech, Trumpf, Blue Elephant Venture GmbH, emdequity, Capmont, ARKLYZ, RIGETO, VTC

**Philosophie in einem Satz:** Mit der Erfahrung aus einer Vielzahl von Transaktionen betreuen unsere Beraterteams nationale und internationale Mandanten bei M&A- und Private Equity-Transaktionen jeder Größenordnung.

# BearingPoint



**Ansprechpartner:**

Andre Waßmann

T +49 89 54033 6202 | M +49 151 12961732

andre.wassmann@bearingpoint.com

Partner, Regional Head of BearingPoint Capital GSA

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

**BearingPoint Capital**

BearingPoint ist eine unabhängige Geschäftseinheit der globalen Managementberatung BearingPoint. Capital ist ein globales Team, das M&A-Beratungsleistungen sowohl auf der Verkäufer- als auch auf der Käuferseite von Transaktionen sowie Kapitalmaßnahmen erbringt. Unser Leistungsangebot umfasst M&A-Strategieberatung, die vollumfängliche Umsetzung von M&A-Prozessen für unsere Kunden sowie kommerzielle und technologische Due Diligence.

Neben der M&A-Beratung ist Capital für das Management des BearingPoint-Unternehmensportfolios sowie unserer Beteiligungen an Ventures verantwortlich.

**Anschrift:** BearingPoint GmbH | Erika-Mann-Straße 9 | 80636 München

**Telefon | E-Mail:** +49 89 540 33 0 | [germany@bearingpoint.com](mailto:germany@bearingpoint.com)

**Gründung:** 2009

**Standorte:** München, Frankfurt, Berlin, London, Paris, Oslo, Stockholm

**Professionals:** Holding: 6.200, Capital: 90

**Branchenfokus:**

- TMT, New Tech & Cybersecurity
- Energy & Utilities
- Life Science & Healthcare
- Transport & Logistik
- Industrials & Automotive
- Financial Services
- Und einige weitere

**Unternehmensgrößen:** bis zu 1 Mrd. EUR Umsatz

**Philosophie in einem Satz:** Wir liefern Ihre gesamte M&A Transaktion aus einer Hand - von der Strategie bis zum Closing, von der Integration bis zu Optimierung.

# DEALCIRCLE



**Ansprechpartner:**

Kai Hesselmann

Gründer und Managing Partner

T +49 40 29996740

kai.hesselmann@dealcircle.com

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

**DEALCIRCLE GmbH**

DEALCIRCLE bietet technologiebasierte Lösungen für M&A-Transaktionen und dient als Schnittstelle zwischen Verkaufsberatern und Investoren. Hunderte von M&A-Beratern nutzen mehr als 2.500 Transaktionen pro Jahr das Tool für die Käuferidentifikation und Marktsprache. Mit einer Datenbank von über 1.000.000 Käufern bietet DEALCIRCLE ein intelligentes Matching, unterstützt durch erfahrene Investmentprofis. Zusätzlich unterstützt DEALCIRCLE bei der Strukturierung der Akquisitionsfinanzierung und stellt den Kontakt zu Banken, Debt Fonds und alternativen Finanzierern her. Verkaufsberater behalten stets die Kontrolle über den Prozess und entscheiden darüber, welche Käufer kontaktiert werden. Das Tool integriert sich somit nahtlos in bestehende Prozesse und ermöglicht die Erstellung qualifizierter Shortlists innerhalb von drei Tagen. Außerdem bieten wir mit AMBER und der Deutschen Unternehmerbörse DUB.de Europas größte Plattformen für Unternehmensnachfolgen.

**Anschrift:** Speersort 1 | 20095 Hamburg

**Telefon | E-Mail:** +49 40 29996740 | [info@dealcircle.com](mailto:info@dealcircle.com)

**Gründung:** 2018

**Standorte:** Hamburg

**Professionals:** 80

**Branchenfokus/Spezialisierungen:** keiner

**Unternehmensgrößen:** 1 Mio. – 100. Mio Umsatz

**Philosophie in einem Satz:** DEALCIRCLE bietet Lösungen um M&A-Transaktionen und Nachfolgen schneller und effizienter zu gestalten und die Abschlusschancen zu erhöhen.

## 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 Finanzierungspartnern 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:** Taunusanlage 15 | 60325 Frankfurt am Main

**Telefon | E-Mail:** +49-69-95 17 98 88 | [johannes.stein@8advisory.com](mailto:johannes.stein@8advisory.com)

**Gründung:** 2009 (8A) und 2018 (8A Deutschland)

**Standorte:** Frankfurt - München - Hamburg - Köln - Zürich

**Professionals:** 120 (DACH)

**Branchenfokus:** Branchenübergreifend

**Referenzprojekte:** Auf Anfrage

**Übernahme Organfunktion:** ja

**Philosophie in einem Satz:** Unternehmerisch - verantwortungsbewusst - ergebnisorientiert - 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](mailto:cbecker@goerg.de) | [bpaudtke@goerg.de](mailto:bpaudtke@goerg.de)

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

**GÖRG**

ist eine der führenden unabhängigen Wirtschaftskanzleien Deutschlands. Mit über 370 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 nationalen und internationalen 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](mailto:muenchen@goerg.de)

**Gründung:** 1996

**Standorte:** Berlin, Frankfurt am Main, Hamburg, Köln und München

**Professionals:** über 370

**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:**

Daniel Jürgenschellert  
Geschäftsführer, Partner / Head of M&A  
T +49 173 242 71 80  
daniel.juergenschellert@helbling.de

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

**Helbling Business Advisors GmbH**

Seit fast 30 Jahren betreuen wir mittelständische Unternehmen bei M&A-Transaktionen aller Art. Unser ganzheitlicher und interdisziplinärerer Ansatz vereint die Finanz-, Sektor- und Prozessexpertise einer Investmentbank, M&A-Boutique, Strategieberatung und Wirtschaftsprüfung. Wir begleiten unsere Kunden als M&A-Partner bei allen strategischen Fragen und unterstützen von der strategischen Planung bis zum Closing und wenn gewünscht, auch bei der Integration (PMI).

Unser nationales und internationales Trade Sale Netzwerk, Corporate Finance Know-how und Zugang zu den Kapitalmärkten ermöglichen uns, unsere Kunden bei vielfältig angelegten Transaktionen zum Erfolg zu führen. Zudem erweitern wir unsere globale Reichweite über unsere Gesellschaft Corporate Finance International ([www.thecfigroup.com](http://www.thecfigroup.com)), eine Gruppe mittelständischer Investmentbanken und Corporate Finance-Beratungsboutiquen in 20 Ländern und 26 Büros mit Zugängen zu Investoren und Anbietern auf der ganzen Welt.

**Anschrift:** Helbling Business Advisors GmbH |  
Heinrich-Heine-Allee 22 | 40213 Düsseldorf

**Telefon | E-Mail:** +49 211 13707-0 | [info-hba@helbling.de](mailto:info-hba@helbling.de)

**Gründung:** 1963

**Standorte:** Düsseldorf, München, Stuttgart, Zürich

**Professionals:** 20 nationale und 250 internationale M&A-Experten

**Branchenfokus:** Mittelständische Unternehmen, strategische Investoren, PE, Family Offices, Scale-ups und Technologieanbieter mit Fokus Industrials / Maschinen- und Anlagenbau, Tech, Software und IT-Services, Automotive Business Services, Energy Transition

**Unternehmensgrößen:** bis 1 Mrd. EUR

**Philosophie in einem Satz:** Erfolgreiche M&A-Beratung basiert auf Vertrauen, Transparenz und dem Verständnis für Ihr Geschäft.

**Ansprechpartner:**

André Knöll  
Geschäftsführer  
T +49 40 8888 02 100  
[andre.knoell@knoell-finance.de](mailto:andre.knoell@knoell-finance.de)

[www.knoell-finance.de](http://www.knoell-finance.de)

**KNÖLL Finanzierungsbereitung für Familienunternehmen GmbH**

„Wir finden den richtigen Weg für Ihr Familienunternehmen!“ Diesem Leitspruch folgt die KNÖLL Finanzierungsbereitung seit 2011 und hat sich seitdem mit mehr als 350 Projekten und acht erhaltenen Auszeichnungen sehr erfolgreich als ein führendes Beratungshaus für inhabergeführte Unternehmen in Deutschland etabliert. KNÖLL bietet sowohl dem Unternehmen als auch der Inhaberfamilie individuelle und unabhängige Lösungen. Ganz gleich, ob es sich um Wachstum, Zukauf, Veränderung in der Gesellschafterstruktur, Nachfolge oder den Unternehmensverkauf handelt. Als Navigator führt KNÖLL durch den gesamten Kosmos der Unternehmensfinanzierung und Nachfolgeregelung. KNÖLL sorgt mit stabilen und langfristigen Architekturen für eine konsequente und effektive Steuerung des Finanzierungs- und Transaktionsprozesses. Die individuell auf die Kundenanforderungen ausgerichteten Leistungen der Berater decken das komplette Spektrum der Unternehmensfinanzierung ab.

**Anschrift:** Friedensallee 290 | 22763 Hamburg

**Telefon | E-Mail:** +49 40 8888 02 100 | [info@knoell-finance.de](mailto:info@knoell-finance.de)

**Gründung:** 2011

**Standort:** Hamburg, Augsburg

**Professionals:** 10

**Branchenfokus:** keiner

**Unternehmensgrößen:** Umsatz ab ca. 30 Mio. EUR

**Übernahme Organfunktion:** ja

**Philosophie in einem Satz:** Unabhängigkeit ist finanzierbar!



**Ansprechpartner:**

Dr. Michael R. Drill  
CEO  
T +49 69 97105-466  
m.drill@lincolninternational.de

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

**Lincoln International**

Lincoln International bietet als global aufgestelltes, integriertes M&A-Beratungshaus für mittelgroße Transaktionen Corporate Finance-Beratungsdienstleistungen auf internationalem Qualitätsniveau. In den weltweit 22 Büros sind für Lincoln International über 1.000 Professionals tätig. Im Geschäftsjahr 2024 hat Lincoln International weltweit bei über 230 erfolgreich abgeschlossenen M&A-Transaktionen beraten. In Deutschland ist Lincoln International seit Jahren der führende Berater für Unternehmensverkäufe nach Transaktionsanzahl. Etwa 75% unserer M&A-Deals sind grenzüberschreitend. Der Schwerpunkt unserer Geschäftstätigkeit liegt in der M&A- und in der Finanzierungsberatung. Darüber hinaus beraten wir Mandanten im Zusammenhang mit Kapitalbeschaffung, Joint Venture und Partnerschaften, Unternehmensbewertungen und Restrukturierungen. Unsere Kunden sind DAX- und MDAX-Konzerne, größere Familiengesellschaften, Firmeneigentümer, Unternehmer sowie Finanzinvestoren und Family Offices.

**Anschrift:** Lincoln International AG | Ulmenstraße 37–39 | 60325 Frankfurt

**Telefon | E-Mail:** +49 69 97105-400 | [contact@lincolninternational.de](mailto:contact@lincolninternational.de)

**Gründung:** 1999

**Standorte:** Frankfurt, München und Berlin

**Professionals:** ca. 100 in Deutschland | über 1.000 weltweit

**Branchenfokus:** Aerospace/Defense, Automobil/Truck, Business Services, Chemie, Konsumgüter/Einzelhandel, Finanzinstitutionen, Healthcare, Industrie, Energie & Infrastruktur, Transport/Logistik, Technologie, Medien & Telekom

**Unternehmensgrößen:** 100 Mio. bis 1.000 Mio. EUR

**Referenzprojekte:** In 2024 Verkauf AVM (D) an Imker Capital (UK); Verkauf SMT Scharf (D) an YanKuang Energy (China), Verkauf surplex (D) an TBAuction (Niederlande), Verkauf Treysta (D) an Goldman Sachs Asset Management (USA), Verkauf HUMANOO (D) an TELUS Health (Kanada), Verkauf RAD-x Group an Swiss Life und Vesper Infrastructure Partners, Verkauf Brummer Logistics Group (D) an Dachser (D), Verkauf Arsipa an Warburg Pincus (USA), Verkauf Karl Schmidt Bäckereien (D) an Argos Wityu (F), Verkauf FAST LTA an Summa Equity (Schweden), Verkauf Avantgarde Experts(D) to YER Group (Niederlande)

**Philosophie in einem Satz:** Real Connection. True Perspective.

# Luther.



**Ansprechpartner:**

Dr. Stefan Galla  
Leiter Service Line Corporate/M&A  
T + 49 201 9220 24016  
[stefan.galla@luther-lawfirm.com](mailto:stefan.galla@luther-lawfirm.com)

[www.luther-lawfirm.com](http://www.luther-lawfirm.com)



**Ansprechpartner:**

Philipp Glock  
VC/PE/M&A  
T +49 152 016 24619  
[philipp.glock@luther-lawfirm.com](mailto:philipp.glock@luther-lawfirm.com)

[www.luther-lawfirm.com](http://www.luther-lawfirm.com)

**Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH**

Mit einem umfassenden Angebot in allen wirtschaftlich relevanten Feldern der Rechts- und Steuerberatung ist Luther eine der führenden deutschen Wirtschaftskanzleien. Die Full-Service-Kanzlei ist mit mehr als 420 Rechtsanwälten und Steuerberatern in zehn deutschen Wirtschaftsmetropolen vertreten sowie mit elf Auslandsbüros in wichtigen Investitionsstandorten und Finanzplätzen Europas und Asiens präsent. Luther verfügt über enge Beziehungen zu Wirtschaftskanzleien in allen maßgebenden Jurisdiktionen und ist Gründungsmitglied von unyer, eine globale

Organisation führender Professional Services Firms, die exklusiv miteinander kooperieren. Alle Rechtsanwälte und Steuerberater bringen ein interdisziplinäres Aufgabenverständnis mit und haben langjährige Erfahrung in der fachübergreifenden Zusammenarbeit. Luther wurde von The Lawyer als „Law Firm of the Year: Germany 2021“ und „European Law Firm of the Year 2021“ ausgezeichnet. 2024 ist Luther als Kanzlei des Jahres für M&A bei den JUVÉ Awards nominiert.

**Anschrift:** Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH | An der Welle 10  
60322 Frankfurt am Main

**Telefon | E-Mail:** +49 69 27229 24619 | [philipp.glock@luther-lawfirm.com](mailto:philipp.glock@luther-lawfirm.com)

**Gründung:** 1992

**Standorte:** Bangkok, Berlin, Brüssel, Delhi-Gurugram, Düsseldorf, Essen, Frankfurt a.M., Hamburg, Hannover, Ho-Chi-Minh-Stadt, Jakarta, Köln, Kuala Lumpur, Leipzig, London, Luxemburg, München, Shanghai, Singapur, Stuttgart, Yagong

**Professionals:** 420

**Branchenfokus:** Energy, Health Care & Life Science, IT & Telecommunications, Real Estate & Infrastructure, Mobility & Logistics

**Referenzprojekte:** AGC GmbH, Douglas GmbH, E. Breuninger GmbH & Co. KG, E.ON SE, Eneco B. V., Gauselmann, Knorr-Bremse Systeme für Nutzfahrzeuge GmbH, Matthews International Corporation, R+V Versicherung, Vorwerk SE & Co. KG, VR Equitypartner GmbH

**Philosophie in einem Satz:** Auf den Punkt. Luther.

**Ansprechpartner:**

Roman Göd  
Founding & Managing Partner  
T +43 1 47023 880  
Goed@mp-corporatefinance.com

[www.mp-corporatefinance.com](http://www.mp-corporatefinance.com)

**MP Corporate Finance**

MP Corporate Finance ist die führende, international agierende M&A-Beratung mit Spezialisierung auf den Industriesektor. Als erfahrener Partner begleitet MP mittelständische Unternehmen und Management-Teams, Private-Equity-Entscheiderinnen sowie Unternehmervertraute bei komplexen Transaktionen sowohl auf der Sell- als auch Buy-Side und unterstützt u.a. im Rahmen von Kapitalbeschaffung, Buy-and-Build-Strategien, Carve-Outs oder auch über den gesamten Private-Equity-Ufecycle hinweg. MP wurde in den 1990er Jahren als erstes europäisches M&A-Haus mit einem sektorfokussierten Beratungsansatz von Roman Göd und Gregor Nischer in Wien gegründet. Heute beschäftigt das Unternehmen an fünf Standorten weltweit mehr als 85 erfahrene Hands-On-Expertinnen und -Experten und stellt somit europaweit das Bis heute hat MP mit seinem einzigartigen Sektorfokus mehr als 700 Industrie-Projekte von Beteiligungsgesellschaften, mittelständischen Unternehmen sowie Konzernen erfolgreich begleitet.

**Anschrift:** MP Corporate Finance | Schottenring 12 | A-1010 Wien

**Telefon | E-Mail:** +43 1 47023 880 | [vienna@mp-corporatefinance.com](mailto:vienna@mp-corporatefinance.com)

**Gründung:** 1990er Jahre

**Standorte:** Wien, Frankfurt, London, Istanbul und Chicago

**Professionals:** über 85

**Referenzprojekte:** [mp-corporatefinance.com/deals](http://mp-corporatefinance.com/deals)

**Unternehmensgrößen:** 50 Mio. bis >1 Mrd. EUR

**Philosophie in einem Satz:** MP Corporate Finance maximises your shareholder value. Our teams of specialised dealmakers and ambitious M&A challengers are ready to take on your challenge - and exceed your expectations, every day. It's a big deal

**Ansprechpartner:**

Jan P. Hatje  
Vorstand  
T +49 40 34914-175  
[j.hatje@de.oaklins.com](mailto:j.hatje@de.oaklins.com)

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

**Oaklins Germany**

ist das deutsche Team von Oaklins International. Oaklins ist weltweit mit 850 Professionals an 60 Standorten in 40 Ländern aktiv. In mehr als 350 erfolgreichen Projekten pro Jahr beraten wir unsere Mandanten bei Unternehmensverkäufen und -käufen, bei der Nachfolgeplanung und bei der Umsetzung von Expansionsstrategien sowie bei Unternehmenswertermittlungen im Bereich Debt Advisory. Auf allen unseren Projekten arbeiten unsere Professionals in internationalen Teams zusammen. So sind wir für unsere Mandanten jederzeit rund um den Globus präsent. In Deutschland begleiten wir unsere Mandanten mit 30 Experten von den Standorten Hamburg und Frankfurt aus. Oaklins Germany ist seit über 70 Jahren am Markt aktiv und damit die erfahrenste M&A-Beratung in Deutschland.

**Anschrift:** Oaklins Germany AG | ABC-Straße 35 | 20354 Hamburg

**Telefon | E-Mail:** +49 40 34914-189 | [a.geerdes@de.oaklins.com](mailto:a.geerdes@de.oaklins.com)

**Gründung:** 1953

**Standorte:** Hamburg, Frankfurt – 60 Büros in 40 Ländern weltweit

**Professionals:** 30 in Deutschland, 850 weltweit

**Branchenfokus:** Business Support Services, Construction & Engineering Services, Consumer & Retail, Energy, Healthcare, Industrial Machinery & Components, Logistics & Transport, Technology, Media & Telecommunication

**Unternehmensgrößen:** 20 Mio. bis 500 Mio. EUR Jahresumsatz

**Referenzprojekte:** Verkauf der SGW Metering an die ista SE, Übernahme der DIGIMONDO durch Janitza, Verkauf der ASPICON an GroupLink, Verkauf der LET Gruppe an die E.Gruppe, Mehrheitsbeteiligung der Sunlight Group an der Lehmann Marine, Übernahme der Heber GmbH durch Mark Climate Technology, Mehrheitsbeteiligung der Klett-Gruppe am Start-up Careloop. Auf unserer Website finden Sie eine große Anzahl weiterer nationaler und internationaler Referenzprojekte: [www.oaklins.com/de/de/deals](http://www.oaklins.com/de/de/deals)

**Philosophie in einem Satz:** M&A advice beyond expectations.

Seit  
18 Jahren!

EVENT – SPECIAL – VALUE

# FINANCE DAY 2025



## Wachstumskapital für die Life Sciences!

Donnerstag, 23. Oktober 2025

**Ab 9:30 Uhr:** BIO CITY LEIPZIG, Deutscher Platz 5, 04103 Leipzig  
**Ab 19:30 Uhr:** Abendveranstaltung @  c-Lecta, Neue Messe 3



### Info und Anmeldung:

[www.goingpublic.events/finance-day-2025-leipzig](http://www.goingpublic.events/finance-day-2025-leipzig)

**Einzeltickets:** 50 – 250 EUR (inkl. MwSt.)

By



[www.plattform-lifesciences.de](http://www.plattform-lifesciences.de)

**GoingPublicMedia**

Enabling Corporate Finance. Securing Wealth. Connecting People.

[www.goingpublic.ag](http://www.goingpublic.ag)

Special

## BIOTECHNOLOGIE 2025

Das Original – seit 27 Jahren!

ca. 140 Seiten, Magazin & E-Magazin  
Erscheinungstermin: 10. Oktober  
Buchungs-Deadline 29. September  
Redaktionsschluss 22. September

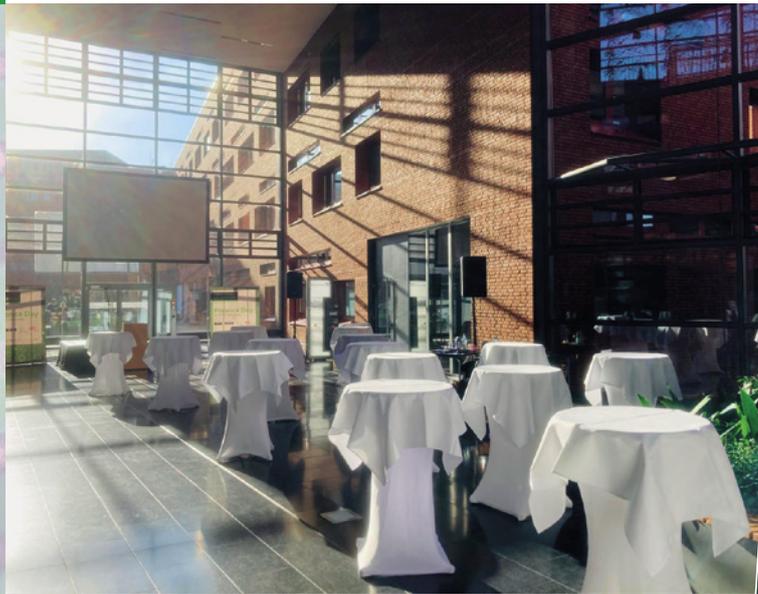


Foto: © OXYGEN PICTURES



### Gesamtleitung:

Markus Rieger, Vorstand, [rieger@goingpublic.de](mailto:rieger@goingpublic.de),  
+49 89 / 2000 339 44

### Kundenbetreuung/Events:

Janina Schaipp, [schaipp@goingpublic.de](mailto:schaipp@goingpublic.de),  
+49 89 / 2000 339 56

**Ansprechpartner:**

Alexander Reichel  
Geschäftsführender Gesellschafter  
T +49 89 89 00 93 01  
a.reichel@oakstreet.de

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

**Oakstreet München**

Als Team der Oakstreet bringen wir beim Verkauf und Kauf von mittelständischen Unternehmen die richtigen Menschen und Unternehmen zusammen. Wir begleiten unsere Mandanten durch den gesamten Verkaufsprozess – von Analyse und Unternehmensbewertung bis optimaler Verkaufspositionierung und erfolgreichem Abschluss. Mit unseren Partnern im BDU-Fachverband Unternehmensnachfolge und unserem Netzwerk von über 20 Partnerbüros in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Ganz bewusst ohne Branchenschwerpunkt. Auf Käuferseite arbeiten wir eng mit erstklassigen NachfolgerInnen (MBO, MBI) und Kaufinteressenten aus der gesamten DACH-Region zusammen, darunter strategische Investoren, Beteiligungsgesellschaften und Family Offices.

**Anschrift:** Eichenstr. 29 | 82110 Germering

**Telefon | E-Mail:** +49 89 8900 9301 | [muenchen@oakstreet.de](mailto:muenchen@oakstreet.de)

**Gründung:** 2016

**Standorte:** München und Nürnberg

**Professionals:** 6

**Branchenfokus/Spezialisierungen:** branchenunabhängig

**Unternehmensgrößen:** ab 5 Mio. EUR Umsatz

**Referenzen:** Zu unserem Mandantenkreis gehören namhafte mittelständische Unternehmer, Investoren, Steuerberater und Rechtsanwaltskanzleien. Gerne stellen wir nach einem persönlichen Gespräch den Kontakt zu einem passenden Ansprechpartner als Referenz her.

**Philosophie in einem Satz:** Wir bringen die Richtigen zusammen.

**Ansprechpartner:**

Philipp Preysing & Benedikt Ibing  
Managing Partner  
+49 1577 4493493 | [preysing@pegasuspartners.de](mailto:preysing@pegasuspartners.de)  
+1 404 48 86 592 | [bi@pegasuspartners.de](mailto:bi@pegasuspartners.de)

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

**Pegasus Partner**

Pegasus Partners LLC bereitet seit über 40 Jahren Deutschen Unternehmen den Weg in den US-Markt. Wir wissen, worauf es bei unseren Mittelständischen Kunden ankommt, denn unsere Partner sind selbst erfahrene Manager. Wir bieten umfassende Unterstützung beim US-Markteinstieg, sei es durch Strategieberatung, Unternehmensgründung, Vertriebsaufbau, Standortwahl oder ganze Greenfield-Projekte bis zum SOP. Pegasus Partners ist spezialisiert auf den Markteinstieg durch Akquisition (M&A). Wir finden die Firmen und Familien, die zu ihrer Strategie passen. Wir verantworten den M&A Prozess komplett bis zum Abschluß und unterstützen die Integration. Unseren Kunden ermöglichen wir damit schnell in den US-Markt einzutreten und direkt starten zu können. Für Übergangs- und Krisenmomente stellen wir seit Jahren industrieerfahrene Interimsmanager.

**Anschrift:** 1030 Brookview Ct, | GA 30606 Athens

**Niederlassungen:**

Berlin, Braunschweig, Frankfurt, Atlanta

**Telefon | E-Mail:** D: +49 1577 4493493, USA : +1 404 48 86 592 | [preysing@pegasuspartners.de](mailto:preysing@pegasuspartners.de)

**Gründung:** 2008

**Professionals:** 17

**Branchenfokus:**

Industrie, Tech, Automotive, Logistik

**Unternehmensgrößen (von/bis): :**

ab 20 Mio EUR Jahresumsatz, M&A Deal Size bis 250 Mio EUR

**Referenzprojekte:**

RAFI, Jungheinrich, Illig, Norres

**Philosophie in einem Satz:**

Wir führen Sie zum Erfolg im US Markt und bewahren Sie vor Fehlern, für die andere bereits bezahlt haben.

## SIDLAW

**Ansprechpartner:**

Martin Billhardt  
Geschäftsführer  
+42 379 78555  
martin.billhardt@sidlaw.com

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

**Sidlaw Partners GmbH**

Sidlaw ist ein erfahrenes Beratungsunternehmen, das sich auf die nachhaltige Wertsteigerung und Transformation von Unternehmen im Auftrag von Shareholdern spezialisiert. Seit über 20 Jahren begleitet Sidlaw Unternehmen in entscheidenden Phasen wie M&A-Transaktionen, Restrukturierungen und digitaler Transformation. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf Immobilienprojekten, wo Sidlaw aktiv im Bestand, Neubau und bei Transaktionen unterstützt. Mit dem KIBI Institut wurde der Fokus zudem stark auf den Einsatz künstlicher Intelligenz in der Bau- und Immobilienwirtschaft gelenkt. Sidlaw zeichnet sich durch Transparenz, Eigenständigkeit und ein starkes Netzwerk aus. Die Beratungsschwerpunkte umfassen Turnaround-Management, Finanzierungen und Fundraising, Geschäfts- und Kapitalmarktentwicklung sowie technologische Transformation. Ziel ist es, Unternehmen langfristig erfolgreich und widerstandsfähig aufzustellen.

**Anschrift:** Poststrasse 48a | FL-9494 Schaan | Liechtenstein

**Telefon | E-Mail:** +42 379 78555 | [info@sidlaw.com](mailto:info@sidlaw.com)

**Gründung:** 2003

**Standorte:** Zug (Schweiz) und Schaan (Liechtenstein)

**Philosophie in einem Satz:** We lead projects and support leaders in times of their biggest challenges.

**Ansprechpartner:**

Baris Kartal  
Managing Partner  
T + 49 172 6314977  
[baris.kartal@signium.de](mailto:baris.kartal@signium.de)

[www.signium.com/de](http://www.signium.com/de)

**Signium International GmbH**

Signium ist eine führende, international agierende Unternehmensberatung für Executive Search und Leadership Consulting. Seit über 70 Jahren unterstützen wir unsere Kunden dabei, erstklassige Führungsteams zu rekrutieren, zu entwickeln und langfristig zu sichern.

Mit einer globalen Präsenz in über 30 Ländern verbinden wir internationale Reichweite mit tiefem lokalem Know-how. Unsere Kundenbasis umfasst familiengeführte Unternehmen, Private-Equity-Gesellschaften und große börsennotierte Konzerne. Wir helfen unseren Kunden, ihre Organisationen sowohl in Deutschland als auch weltweit zu stärken und zukunftssicher zu gestalten.

Neben Executive Search bieten wir umfassende Dienstleistungen in den Bereichen Interim Management und Leadership Advisory an, um unsere Kunden ganzheitlich bei der Entwicklung und Transformation ihrer Führungsstrukturen zu unterstützen.

**Anschrift:** Signium International GmbH | Neue Mainzer Str. 66 - 68 | 60311 Frankfurt am Main

**Telefon | E-Mail:** +49 172 6314977 | [baris.kartal@signium.de](mailto:baris.kartal@signium.de)

**Gründung:** 1951

**Standorte:** Frankfurt, München, Düsseldorf, Köln, London, Paris, Wien, Brüssel, Kopenhagen, Kairo, Helsinki, Dublin, Rom, Turin, Mailand, Amsterdam, Warschau, Lissabon, Bukarest, Johannesburg, Madrid, Barcelona, Malmö, Göteborg, Stockholm, Zürich, Dubai, São Paulo, Bogotá, Lima, Philadelphia, Chicago, Caracas, Sydney, Beijing, Shanghai, Hong Kong, Mumbai, Tokio, Seoul, Auckland, Singapur, Istanbul, Athen

**Professionals:** 1000 weltweit

**Branchenfokus:** Private Equity, Financial Services, Professional Services, Life Sciences, Healthcare, Technology, Industry, Consumer Goods

**Philosophie in einem Satz:** Wir bieten maßgeschneiderte Lösungen, um die Herausforderungen unserer Kunden auf regionaler, nationaler und globaler Ebene zu meistern und verbinden sie mit führenden Führungspersönlichkeiten und Entscheidungsträgern des Marktes.

# STIFEL



**Ansprechpartner:**

Falk Müller-Veerse  
T +49 89 242 262-66  
falk.mueller-veerse@stifel.com  
Managing Director | Stifel Global Technology Group

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

**Stifel Europe**

ist eine führende paneuropäische Investmentbank mit Präsenz in der DACH Region, UK, Frankreich, Italien sowie den nordischen Staaten. Das Unternehmen gehört zur börsennotierten US-Gesellschaft Stifel Financial Corp. mit über 10.000 Mitarbeitenden und mehr als 400 Standorten weltweit. Stifel ist global führend bei Transaktionen mittelständischer Firmen und übernahm 2025 die Investmentbank Bryan, Garnier & Co. Das Angebot umfasst u.a. die M&A-Beratung, die Beschaffung von Wachstumskapital, die Begleitung von Börsengängen sowie Aktien- und Branchenanalysen mit besonderer Expertise in den Sektoren Technologie und Healthcare.

**Anschrift:** STIFEL Europe GmbH | Königinstr. 9 | 80539 München

**Telefon | E-Mail:** +49 89 242262-11 | [steu-munichoffice@stifel.com](mailto:steu-munichoffice@stifel.com)

**Gründung:** 1890

**Standorte (Europa):** München, Frankfurt, Zürich, Genf, London, Paris, Mailand, Stockholm und Oslo

**Professionals:** 500 (Stifel Europe)

**Branchenfokus:** Consumer & Retail | Energy & Natural Resources | Healthcare | Real Estate, Gaming & Leisure | Diversified Industries | Financial Institutions | Metals & Mining | Technology

**Unternehmensgrößen:** 50 Mio. bis 1 Mrd. EUR

**Referenzprojekte:** Zu den Projekten von Stifel in Deutschland (vormals Bryan, Garnier & Co) zählen u.a.: Die Übernahme der collaboration factory (cplace) durch Level Equity, der Verkauf von SUSS MicroOptics an Focuslight, der Verkauf von Eve Systems an ABB, die Wachstumsfinanzierung von Stroh durch ein von Senco Capital angeführtes Investorenkonsortium und der Verkauf von seleon an Aurelius Wachstumskapital

# syntra



**Ansprechpartner:**

Patrick Seip  
Managing Partner  
T +49 6441 7858755  
patrick.seip@syntrafc.com

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

**Syntra Corporate Finance**

Syntra Corporate Finance ist eine 2004 gegründete führende mittelständische M&A-Boutique mit den Beratungsschwerpunkten Unternehmensverkauf, Unternehmenskauf sowie strategische Kapital- und Finanzierungsmaßnahmen. Mit insgesamt 30 M&A-Professionals verfolgt das Team einen innovativen und unternehmerischen Ansatz, bei dem neben einer zukunftsorientierten Digitalisierungsstrategie in erster Linie die persönliche Beratung im Vordergrund steht. Verschlankte und auf den Mittelstand angepasste M&A-Prozesse genügen höchsten Ansprüchen an Qualität und Komplexität sowohl im nationalen als auch im internationalen Kontext. Geführt als zukunftsfähiges Partnermodell berät das Team mit Herzblut und Leidenschaft für den Mittelstand auch in herausfordernden Situationen souverän auf Augenhöhe. Ein exzellentes Käufer- und Verkäufernetzwerk ermöglicht jedes Mal aufs Neue den Match zwischen Mittelstand auf der einen sowie Investoren und Konzernen auf der anderen Seite.

**Anschrift:** Syntra Corporate Finance | Am Leitz-Park 4 | 35578 Wetzlar

**Telefon | E-Mail:** +49 6441 7858720 | [info@syntrafc.com](mailto:info@syntrafc.com)

**Gründung:** 2004

**Standorte:** Wetzlar

**Professionals:** 30

**Branchenfokus:** Etablierte, vorwiegend inhabergeführte Mittelständler aus allen Branchen. Umfangreiche Erfahrungen und Erfolge in den Bereichen produzierende Industrie, Bau & Handwerk, IT & Software, Dienstleistungen sowie Handel & E-Commerce.

**Referenzprojekte:** Verkauf:

- meetB an Asker Healthcare • KURZ Silosysteme an QVM • Metzgerei Ott an strategischen Partner • CONPLUS an DATAGROUP • KUMM Technik an Rieker • DeNe Deutsche Netzbau an ENSIO-Gruppe • DriversCheck an HR-works • verisco an Keysight Technologies • avanti an House of HR • Schneider Networkservice (SNG) an Circet • WWB an AUCTUS und Gründung der TERRAS Tiefbau Gruppe • Hüttemann Gruppe an Mayr-Melnhof Holz Holding

**Unternehmensgrößen:** 20 bis 150 Mio. EUR Transaktionsvolumen



**Ansprechpartner:**

Dr. Heiko Frank  
Partner  
T +49 89 28646-2700  
heiko.frank@wts.de

[www.wts-advisory.de](http://www.wts-advisory.de)

**WTS Advisory AG**

WTS Advisory ist ein unabhängiger, innovativer Lösungsanbieter für die zielorientierte Beratung und aktive operative Unterstützung von Unternehmen entlang der gesamten CFO-Agenda. Dies umfasst Lösungen von der externen Berichterstattung, Optimierung der Finanzabteilung, Fragestellungen der Governance, Risk & Compliance bis hin zur M&A- und Transaktionsberatung und Begleitung der digitalen Transformation auf dem Weg zur „Next Generation Finance“.

Zu den Mandanten der WTS Advisory zählen Unternehmen aller Branchen, vom DAX-Konzern über mittelständische und familiengeführte Unternehmen bis hin zu Start-ups und PE-Häusern.

WTS Advisory ist Teil der WTS, einem Full-Service-Anbieter für Steuerberatung sowie komplementäre Financial Advisory Services. WTS verzichtet bewusst auf die Durchführung von Jahresabschlussprüfungen und ist damit ein unabhängiger und langfristiger Partner. WTS ist in Deutschland an 12 Standorten und weltweit in mehr als 100 Ländern vertreten.

**Anschrift:** WTS Advisory AG | Friedenstraße 22 | 81671 München

**Telefon | E-Mail:** +49 89 28646-2700 | [info-advisory@wts.de](mailto:info-advisory@wts.de)

**Gründung:** 2000

**Standorte:** Stuttgart, München, Frankfurt am Main, Düsseldorf, Köln, Berlin, Hamburg, Hannover und Zürich

**Professionals:** über 200

**Referenzprojekte:** unter anderem Affimed, Brainlab, Airbus, BioNTech, Ceconomy, Compleo, Dürr, Enercon, Evotec, E.ON, Flixbus, Fresenius, Hengst, Henkel, Immatico, Kronen, Mabanact, Mahle, Rodenstock, On, Osram, Scout 24, Siemens, Sixt, Zeiss

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



RECHT – MANAGEMENT – FAMILIE – STIFTUNG – VERMÖGEN

AUFSÄTZE

Dr. Bettina Wurster  
Wie wir Deutschlands Wohlstand sichern



# Events@Mittelstand

20 Jahre m:access | Bereit! Nachfolge Akademie | 10. Financial Golf Cup | 16. Bayerischer Mittelstandspreis | 40. Börsengeburtstag von Koenig & Bauer | 6. M&A Insurance Summer Forum | 22. Int. Marken-Kolloquium | Die Berkshire Hathaways der Welt – Börsennotierte Beteiligungsgesellschaften im Fokus



**6. M&A Insurance Summer Forum**  
Am 1. September fand das **6. M&A Insurance Summer Forum** in der OpernTurm Lounge in Frankfurt statt. Im Mittelpunkt standen die Perspektiven des M&A-Markts bis 2026 und die Weiterentwicklung von W&I-Versicherungen. Diskutiert wurden unter anderem die Versicherbarkeit von Small- und Mid-Cap-Transaktionen, die Auswirkungen von Zöllen, neue Ansätze zur Kundenbindung, Effizienzpotenziale und „Blind Spot Coverages“. Abgerundet wurde das Programm durch Diskussionsrunden zu Markttrends und Tax-Insurance-Themen sowie ein Get-together über den Dächern Frankfurts.



**20 Jahre m:access**  
Die **Jubiläumskonferenz 20 Jahre m:access der Börse München** am 2. Juli im Hotel Andaz bot inspirierende Vorträge börsennotierter Unternehmen, spannende Einblicke in 20 Jahre Kapitalmarkt für den Mittelstand und eine hochkarätig besetzte Podiumsdiskussion mit Branchenexperten. Ein weiterer Höhepunkt: die Verleihung des Journalistenpreises kumU2025. Die Gewinner Oliver Bönig und Thomas G. Wunder (Mitte), Jan Klauth (links) und Eva Rathgeber (rechts), eingerahmt von Dr. Marc Feiler links und Ingo Wegerich rechts. Der Abend klang aus beim Get-together in der M'Uniqo Rooftop Bar.



**Financial Golf Cup 2025**  
Zum zehnten Mal trafen sich am 7. Juli über 80 Gäste beim **Financial Golf Cup** im St. Eurach Land & Golfclub zu einem Tag voller Sport, Networking und Alpenpanorama. Nach dem Kanonenstart ging es über 18

Löcher; am Abend folgten Dinner, Siegerehrung und die Versteigerung einer Mauritius-Reise zugunsten des Clubhauses Schwalbennest. Ein gelungener Jubiläumscup – ermöglicht durch die Sponsoren und Eventpartner der GoingPublic Media AG.



**Oakstreet Nachfolge Akademie: „Jetzt erst recht“**  
Am 4. Juli versammelte sich im Rahmen der **Oakstreet Nachfolge Akademie** eine Gruppe aus rund 100 mittelständischen Unternehmerinnen und Unternehmern sowie wirtschaftspolitischen Vordenkern, um einen intensiven Blick auf die Zukunft des Mittelstands zu werfen. Unter dem Motto „Jetzt erst recht“ wurden Impulse gegeben, Standpunkte diskutiert und Transformation angestoßen.



**16. Bayerischer Mittelstandspreis 2025**  
Am 25. Juli wurde im Münchner Künstlerhaus der **16. Bayerische Mittelstandspreis** verliehen – mit über 100 Gästen und 18 starken Finalisten. Durch den Abend führten Prof. Dr. Peter Steinhoff und Isabella Schramm (HAM). Grußworte kamen von Schirmherrin Ilse Aigner, Herzogin Anna in Bayern und Dr. Markus Wittmann. Seit 2007 ehrt der Preis Firmen, die mit Innovationskraft, Verantwortung und Arbeitgeberqualität überzeugen. Der Sonderpreis – Bavarian Future Award 2025 wurde an Pixida für „M&A mit Weitblick“ vergeben; im Bild von links: Maximilian Karl, Johann Monteiro, Maria Fernanda Monteiro.



**40. Börsengeburtstag von Koenig & Bauer**  
Am 6. August feierte die **Koenig & Bauer AG** ihr **40-jähriges Börsenjubiläum**. Seit dem Listing 1985 hat sich das Traditionsunternehmen zum global führenden Druckmaschinenbauer entwickelt. Der Festakt verband Rückblicke auf vier Jahrzehnte Kapitalmarktgeschichte mit einem klaren Blick nach vorn: Unter dem strategischen Motto „Focus in Action“ präsentierte das Management aktuelle Erfolge – etwa ein Umsatzwachstum auf 550 Mio. EUR im ersten Halbjahr 2025, ein historisch hohes Auftragsvolumen und ein stark verbessertes EBIT. Zudem wurden Zukunftsiniciativen wie „AI Empower 25“ hervorgehoben, über die mit Partnern wie Google Effizienz und Innovation vorangetrieben werden.

Fotos: GoingPublic Media AG

Foto: Deutsche Börse / Martin Joppen

Fotos: GoingPublic Media AG



**22. Internationales Marken-Kolloquium**



Vom **10. bis 12. September** tagte das **22. Internationale Marken-Kolloquium** im Kloster Seeon im Chiemgau. Unter dem Motto „Wachstumschancen nutzen“ kamen wieder über 80 Unternehmenslenker zusammen, um über Markenführung, Innovation und Unternehmertum zu diskutieren. Hochkarätige Referenten wie Dr. Georg Kofler (Medienunternehmer und Investor), Andreas Weinzierl (Sushi Mobility), Christina Thurner (Loxess), Dr. Patrick Niehr (Wilo), Richard von Herman (Neudorff) und Roman Niewodniczanski (Van Volxem) gaben inspirierende Einblicke in ihre Strategien und Erfahrungen. Ein Höhepunkt war die Verleihung des 14. Awards des Internationalen Marken-Kolloquiums. Im Bild von links nach rechts: Prof. Dr. Guido Quelle (Mandat), Preisträger Mag. Gerhard Schilling (Almdudler), Laudator Mag. Günter Thumser, Linda Vollberg (Mandat).

**Die Berkshire Hathaways der Welt – Börsennotierte Beteiligungsgesellschaften im Fokus**

Am 15. September verwandelte sich die Executive Area des hbw Conference Center in München in einen Treffpunkt für Investoren und Visionäre. Rund 60 Gäste folgten der Einladung von Unternehmeredition (GoingPublic Media AG) und Baker Tilly Germany, um die Vielfalt börsennotierter Beteiligungsmodelle zu diskutieren. Die fünf Impulsvorträge von Gunter Burgbacher (AFB Global Equity Select), Dr. Mathias Saggau (Partners Fund), Peter Heim (Keynote S.A.), Alexander Lachmann (Matador Secondary Private Equity) und Andreas Bergius (Chapters Group AG) gaben wertvolle Einblicke in unternehmerische Strategien und inspirierende Anlageideen. Beim abschließenden Gruppen-Speeddating stand der direkte Austausch mit den Referenten im Mittelpunkt – abgerundet von Networking, Fingerfood und Drinks in entspannter Atmosphäre.



# Eventkalender

Veranstalter  
GoingPublic Media AG

**GoingPublicMedia**  
AKTIENGESELLSCHAFT

Unternehmeredition  
als Medienpartner



Datum/Ort	Veranstalter	Event	
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>	<b>GoingPublicMedia</b> AKTIENGESELLSCHAFT
17.10.2025 Kufstein	FH Kufstein Tirol www.fh-kufstein.ac.at	<b>14. Internationales Symposium Restrukturierung 2025</b>	
23./24.10.2025 Leipzig	GoingPublic Media AG www.goingpublic.de	<b>Finance Day – Wachstumskapital für die Life Sciences</b>	<b>GoingPublicMedia</b> AKTIENGESELLSCHAFT
29.10.2025 München	GoingPublic Media AG www.goingpublic.de	<b>Private Equity trifft Corporate M&amp;A</b>	<b>GoingPublicMedia</b> AKTIENGESELLSCHAFT
30.10.2025 München	Studio ZX – Büro Hamburg www.studiozx.de	<b>23. Deutscher Corporate M&amp;A-Kongress</b>	
10.11.2025 München	GoingPublic Media AG www.goingpublic.de	<b>Private Equity trifft Law</b>	<b>GoingPublicMedia</b> AKTIENGESELLSCHAFT
11.11.2025 München	Small & Mid Cap Investmentbank AG www.smc-investmentbank.de	<b>11. SMC Impact Investing Tag</b>	
12./13.11.2025 München	GBC AG www.mkk-konferenz.de	<b>40. MKK Münchner Kapitalmarkt Konferenz</b>	<b>GoingPublicMedia</b> AKTIENGESELLSCHAFT
14.11.2025 Münster	Karrieretag Familienunternehmen GbR www.karrieretag-familienunternehmen.de	<b>35. Karrieretag Familienunternehmen – bei: Fiege Logistik Stiftung</b>	
24.–26.11.2025 Frankfurt/Main	Deutsche Börse AG www.deutsche-boerse.com	<b>Deutsches Eigenkapitalforum</b>	

## Dr. Thorben Finken wird CFO der Progroup

**Dr. Thorben Finken** wird zum 1. Oktober 2025 in den Vorstand der Progroup AG berufen. Zum 15. Oktober 2025 übernimmt er die Funktion des Chief Financial Officer von Dr. Volker Metz, der zum Ende des Jahres aus dem Unternehmen ausscheidet. Gemeinsam mit seinen Vorstandskollegen Vinzenz Heindl (CSO), Beate Flamm (CCO) und Dr. Marc Sesterhenn (COO) wird Dr. Finken die zukunftssichere Ausrichtung des Unternehmens weiter vorantreiben. Mit Dr. Finken gewinnt das Familienunternehmen eine international erfahrene Führungspersönlichkeit und einen ausge-

wiesenen Experten und Kenner der Finanzmärkte. Dr. Finken ist promovierter Betriebswirt mit mehr als 25 Jahren Führungserfahrung in Finanzverantwortung, strategischer Unternehmensentwicklung und Transformation. Seine Laufbahn begann bei McKinsey & Company, danach hatte er über 15 Jahre Führungsrollen bei der Linde Group inne, unter anderem als CFO UK & Afrika. Weitere Stationen waren Olympus Europa, unter anderem als COO Europa, sowie zuletzt die Position des Group CFO bei der Prym Gruppe.

[www.progroup.ag](http://www.progroup.ag)



Foto: © Progroup

**Dr. Thorben Finken**

## Matt Simister neuer CEO von Fressnapf

**Matt Simister** hat am 1. September offiziell die Position des Chief Executive Officer (CEO) bei Fressnapf angetreten. Er folgt damit auf Peter Pritchard, der künftig neben Unternehmensgründer und Mehrheitsgesellschafter Torsten Toeller als stellvertretender Vorsitzender in den Verwaltungsrat wechseln wird. Diese Veränderung im Top-Management bezieht sich auch auf die Fressnapf Holding SE, bei der Simister ebenfalls die Geschäftsführung übernimmt. Simister bringt mehr als 30 Jahre Erfahrung in Führungspositionen im europäischen Handel mit. Zu-

letzt war er als CEO für Zentraleuropa bei Tesco tätig, wo er maßgeblich die Transformation des zentraleuropäischen Geschäfts verantwortete. Dort war er zudem das am längsten amtierende Mitglied des Tesco Executive Committee. Er verfügt über umfassende Expertise im Category Management und in der Sortimentsstrategie sowohl im Food- als auch im Non-Food-Bereich und hat eine starke Erfolgsbilanz in der Führung internationaler, kundenzentrierter Organisationen.

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



Foto: © Fressnapf

**Matt Simister**

## Neue Geschäftsführung für Zeppelin Power Systems

Mit Wirkung zum 1. August 2025 hat **Carolin Wolfsdörfer** die Geschäftsführung der Zeppelin Power Systems GmbH übernommen. Bereits seit dem 1. April 2025 ist Wolfsdörfer als Chief Operating Officer (COO) Teil der Geschäftsführung. Die Ingenieurin war zuvor mehr als 38 Jahre für die ZF Group tätig, wo sie unter anderem Werke in den USA aufgebaut und geleitet hat. Sie bringt umfassende Erfahrung in den Bereichen Antriebstechnik, Engineering, Controlling, Produktion und Business Development mit. In ihrer neuen Funktion berichtet Wolfs-

dörfer direkt an Patrick van Alem, CEO der Strategischen Geschäftseinheit (SGE) Power Systems. Van Alem hatte die Leitung der SGE Anfang Juni im Zuge der Akquisition der Pepp Group BV übernommen. Zeppelin Power Systems ist einer der führenden Anbieter für Antrieb und Energie. Das Unternehmen gehört zum international erfolgreichen Zeppelin Konzern. Der stiftungsgeführte Industriekonzern ist weltweit in 29 Ländern mit über 12.000 Mitarbeitern vertreten.

[www.zeppelin-powersystems.com](http://www.zeppelin-powersystems.com)



Foto: © Zeppelin Power Systems

**Carolin Wolfsdörfer**

## Marie-Christin Maier ist neue Geschäftsführerin bei Graepel

**Marie-Christin Maier** hat zum 1. August 2025 die Geschäftsführung der Graepel GmbH sowie der Graepel Süd GmbH übernommen. Sie leitet damit die Anfang 2025 neu geschaffene Vertriebsgesellschaft, die zentrale Vertriebsfunktionen übernimmt und weiterentwickelt. Ihre berufliche Laufbahn hat Maier mit einem dualen Studium bei der Renk Group in Rheine begonnen. Dort hat sie umfassende Erfahrungen in der Konstruktion von Industrie- und Schiffsgetrieben sowie in Projekten im Bereich Windgetriebe gesammelt. Seit 2014 war Maier bei

der KTR Systems GmbH tätig, einem weltweit agierenden Hersteller von Antriebskomponenten mit Sitz in Rheine und über 1.100 Mitarbeitern, wo sie verschiedene Schlüsselpositionen im Innovationsmanagement, Produktmanagement und internationalen Vertrieb übernommen und berufsbegleitend ihren Master of Engineering an der Hochschule Osnabrück absolviert hat. Zuletzt war sie international verantwortliche Branchenmanagerin für Baumaschinen und Landtechnik.

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



Foto: Graepel

**Marie-Christin Maier**

Seit  
18 Jahren!

EVENT – SPECIAL – VALUE

# FINANCE DAY 2025



## Wachstumskapital für die Life Sciences!

Donnerstag, 23. Oktober 2025

**Ab 9:30 Uhr:** BIO CITY LEIPZIG, Deutscher Platz 5, 04103 Leipzig  
**Ab 19:30 Uhr:** Abendveranstaltung @  c-Lecta, Neue Messe 3



### Info und Anmeldung:

[www.goingpublic.events/finance-day-2025-leipzig](http://www.goingpublic.events/finance-day-2025-leipzig)

**Einzeltickets:** 50 – 250 EUR (inkl. MwSt.)

By



[www.plattform-lifesciences.de](http://www.plattform-lifesciences.de)

**GoingPublicMedia**

Enabling Corporate Finance. Securing Wealth. Connecting People.

[www.goingpublic.ag](http://www.goingpublic.ag)

Special

## BIOTECHNOLOGIE 2025

Das Original – seit 27 Jahren!

ca. 140 Seiten, Magazin & E-Magazin  
Erscheinungstermin: 10. Oktober  
Buchungs-Deadline 29. September  
Redaktionsschluss 22. September

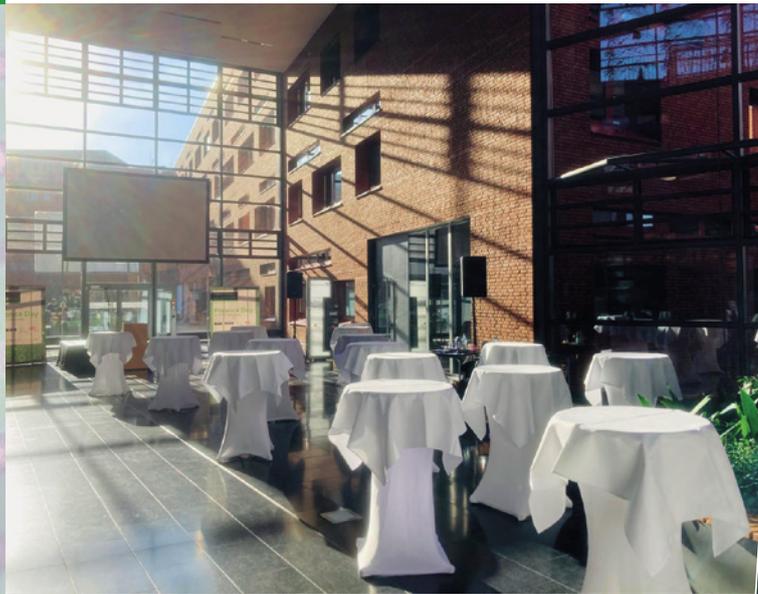


Foto: © OXYGEN PICTURES



### Gesamtleitung:

Markus Rieger, Vorstand, [rieger@goingpublic.de](mailto:rieger@goingpublic.de),  
+49 89 / 2000 339 44

### Kundenbetreuung/Events:

Janina Schaipp, [schaipp@goingpublic.de](mailto:schaipp@goingpublic.de),  
+49 89 / 2000 339 56

# Simon sagt! Was im Management wirklich zählt

Seit knapp 50 Jahren ist Hermann Simon weltweit unterwegs: in Universitäten, in Unternehmen, auf Konferenzen, in den Medien und im direkten Austausch mit den sogenannten Hidden Champions. Als einziger Deutscher in der „Thinkers50 Hall of Fame“ gehört er zu den einflussreichsten Managementdenkern unserer Zeit; zahlreiche Bestseller belegen seinen globalen Erfolg. Nun legt er mit „Simon sagt! Was im Management wirklich zählt“ ein ganz besonderes Werk vor.

Der Ursprung dieses Buches liegt in einem jahrzehntelang gepflegten Zettelkasten. Auf Reisen, oft in Hotels, Bahnhöfen oder Flughäfen, nutzte Simon seine Zeit, um Gedanken, Beobachtungen und kleine Geschichten festzuhalten. Aus diesen Aufzeichnungen ist über Jahre hinweg eine einzigartige Sammlung gewachsen, die er nun erstmals veröffentlicht.

In 22 Kapiteln hat Simon seine wichtigsten Einsichten geordnet, kommentiert und

verdichtet. Die Themen reichen von zentralen Fragen der Unternehmensführung über strategische Grundprinzipien bis hin zu Beobachtungen über Märkte und Menschen. Entstanden ist so sein persönliches „Book of Management“ – eine konzentrierte Sammlung dessen, worauf es im Management aus seiner Sicht wirklich ankommt.

Besonders eindringlich ist Simons Appell an seine Zeitgenossen: Die großen Transformationen der Wirtschaft lassen sich nicht mit Zaudern und Abwarten gestalten. Es braucht Klarheit, Prinzipien und den Mut zur Umsetzung.

Dieses Buch versteht sich deshalb nicht nur als Rückblick auf fünf Jahrzehnte Erfahrung, sondern auch als Ermutigung für die Gegenwart. „Simon sagt!“ ist damit ein einzigartiges Zeugnis eines Managementdenkers, der seine Erfahrungen, Erkenntnisse und Überzeugungen in verdichteter Form weitergibt – persönlich, klar und mit Blick auf die Zukunft. ■



Foto: © Paulista - stock.adobe.com



„Simon sagt! Was im Management wirklich zählt“ von Hermann Simon; Murmann Verlag, Hamburg, 2025; 352 Seiten; 32,00 EUR

# Die Stunde der Nashörner

Nach aktuellen Beispielen für geopolitische Unternehmensrisiken muss man nicht lange suchen. In ihrem neuen Buch „Die Stunde der Nashörner“ analysieren der Geopolitikexperte Ansgar Baums und der Spiegel-Bestsellerautor Thomas Ramge, wie sich Unternehmen in einem konfliktreichen technologischen und geopolitischen Umfeld behaupten können.

Ihre zentrale These: Risiken sind keine plötzlichen „Schwarzen Schwäne“, sondern vorhersehbare „Graue Nashörner“ – die Folgen bekannter Entwicklungen, die Unternehmen oft ignorieren, bis sie sie mit voller Wucht treffen.

Gerade europäische Firmen stehen heute im Brennpunkt eines digitalen Kalten Krieges zwischen den USA und China, ausgetragen mit Zöllen, Exportkontrollen, Rohstoffverknappung und technischen Standards. Trumps und Xis Nashörner sind gefährlich, und wer nicht handelt, riskiert, im geopoliti-

schen Kräftespiel zermalmt zu werden. Baums und Ramge fordern deshalb ein intelligentes Risikomanagement, das nicht nur Probleme erkennt, sondern praxisnah Wege zum Handeln aufzeigt.

Kompetent beschreiben sie die Mechanismen dieser neuen Machtordnung und rücken drei Leitfragen in den Fokus: Wie funktioniert der digitale Kalte Krieg? Welche Risiken entstehen daraus für Unternehmen? Und welche Strategien helfen, die Geotechnologien zu begrenzen?

Die Expertise der Autoren macht das Buch besonders glaubwürdig: Baums bringt langjährige Erfahrung in Government Relations und geopolitischer Beratung ein, Ramge glänzt als vielfach ausgezeichnete Sachbuchautor und Technikexperte. Gemeinsam legen sie eine ebenso analytische wie anschauliche Lektüre vor – ein Weckruf an Europas Wirtschaft, die Stunde der Nashörner nicht zu verschlafen. ■



„Die Stunde der Nashörner. Wie Unternehmen die neuen geopolitischen Risiken managen“ von Ansgar Baums und Thomas Ramge; Murmann Verlag, Hamburg, 2025; 240 Seiten; 25,00 EUR

# Unternehmer

## Edition

### Unternehmensverzeichnis

	Seite
Airtech GmbH.....	6
Atlassian Pty Ltd.....	74
BitterPower GmbH.....	72
BlueSun Group.....	80
bluu unit GmbH.....	55
celix Solutions GmbH.....	74
Coburger Kartonagenfabrik GmbH & Co. KG.....	69
Communardo GmbH.....	74
Dirk Rossmann GmbH.....	73
dm-drogerie markt GmbH + Co. KG.....	73
Dr. August Oetker Nahrungsmittel KG.....	81
Eleda AB.....	55
FinMatch AG.....	13
fit GmbH.....	80
Iwan Budnikowsky GmbH & Co. KG.....	73
Kinematixx GmbH.....	22
KTP conTeyor Gruppe.....	70
Lohkare Infra GmbH.....	55
Mecklenburger Landpute GmbH.....	76
Merging Technologies SA.....	19
Mibex Software GmbH.....	74
Migros-Genossenschafts-Bund.....	73
Pixida GmbH.....	23
Prom12 Management GmbH.....	74
Schaefer Precision Manufacturing GmbH&Co.KG.....	83
Sennheiser electronic SE & Co. KG.....	18
SoundBase Inc.....	19
Stretch Addera AB.....	74
Vecturio Service GmbH.....	82
Vinci Energies Europe East GmbH.....	6
Werner & Mertz GmbH.....	81
Zimmer & Hälbig GmbH.....	6



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](https://www.linkedin.com/company/unternehmeredition.de)

### Impressum Unternehmeredition 3/2025, 23. Jahrgang

**Verlag:** GoingPublic Media AG  
Hofmannstraße 7a, 81379 München  
Tel.: 089-2000 339-0  
E-Mail: [info@goingpublic.de](mailto:info@goingpublic.de)  
Internet: [www.goingpublic.ag](http://www.goingpublic.ag), [www.unternehmeredition.de](http://www.unternehmeredition.de)

**Gesamtleitung:** Markus Rieger

**Redaktion:** Eva Rathgeber (Chefredakteurin)

**Bildredaktion:** Samira Nasah, Eva Rathgeber

**Bilder:** [stock.adobe.com](https://stock.adobe.com)

**Titelbild:** © Faizan - [stock.adobe.com](https://stock.adobe.com)

**Mitarbeit an dieser Ausgabe:** Dr. Hubertus Bartelheimer, Christian Berkhoff, Martin Billhardt, Max Boßler, Dennis Burfeind, Nicolas Fritsch, Roman Göd, Alexander Görbing, Dr. Philipp Grzimek, Thorben Hinderks, Jürgen Hoffmann, Torsten Holler, Jean-Christophe Irigoyen, Baris Kartal, Thomas Krempf, André Laner, Endre Lazer, Jan Pörschmann, Alexander Reichel, Dr. Alexander Schott, Dr. Leonie Schwarzmeier, Patrick Seip, Frank Stahl, Jan Steinbächer, Maximilian Wagner

**Interviewpartner:** Dr. Florian von Alten, Daniel Bachmeier, Thomas Becer, René Bowitz, Dr. Michael Drill, Jonas Eckhardt, Christian Futterlieb, Samuel V. Gmeinder, Achim Henseler, Kai Hesselmann, Benedikt Ibing, Daniel Jürgenschellert, Andi Klein, André Knöll, Julian Köster, Maximilian Krause, Armin Kremer, Ella Kremer, Lena Lang, Dr. Dorian Legel, Uli Lorenz, Patrick Lühr, Simon Lussi, Robert Massing, Wilhelm Mickerts, Johann Monteiro, Marc Muschkeit, Johann Neubauer, Sarah Ostermann, Dirk Röhrborn, Sebastian Schirl, Simon Schulz, Dr. Andreas Sennheiser, Daniel Sennheiser, Andre Sierek, Orm Verberne, Dr. Johannes Viehhauser, Andre Wassmann, Thomas Weber, Matthias Zorn

**Lektorat:** Benjamin Eder

**Grafik:** Samira Nasah

**Partnerbetreuung, Anzeigen/Kooperationen:** Nina Rieger

**Tel.:** 089-2000 339-54, **E-Mail:** [n.rieger@unternehmeredition.de](mailto:n.rieger@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 Unternehmensverkauf (22.9.) • 4/2025 Unternehmervermögen (12.12.)

**Preise:** Einzelpreis 9,80 EUR

**Abonnementverwaltung:** [abo@unternehmeredition.de](mailto: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 GoingPublic Media AG ist es nicht gestattet, diese Zeitschrift oder Teile daraus auf fotomechanischem 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 Datenschutzerklärung der GoingPublic Media AG, ebenfalls abrufbar auf unserer Website [www.unternehmeredition.de/datenschutz](http://www.unternehmeredition.de/datenschutz).

ISSN 2190-2364, ZKZ 74988

# „Führung beginnt mit Zuhören“

## Interview mit Julian Köster, Profi-Handballer und Führungsspieler in der deutschen Handball-Nationalmannschaft

Mit gerade einmal 19 Jahren gelingt ihm der Durchbruch in die Bundesliga – heute ist er Führungsspieler in der Nationalmannschaft, Olympiamedaillengewinner und Masterstudent der BWL. Im Interview spricht der Profisportler über den Mut zur Verantwortung, den Wert ehrlicher Selbstreflexion und darüber, was Unternehmer vom Spitzensport lernen können.

INTERVIEW **EVA RATHGEBER**

### 1 Mit nur 19 Jahren ist Ihnen der Sprung in die Bundesliga gelungen – wie haben Sie diesen Übergang gemeistert?

Meine Entwicklung verlief Schritt für Schritt – von der Jugendnationalmannschaft über die 2. Bundesliga bis hin zur A-Nationalmannschaft, dem Aufstieg in die 1. Liga und dem internationalen Wettbewerb. Jede Station brachte neue Aufgaben, veränderte meine Rolle im Team und stärkte das Vertrauen in mich.

### 2 Sie waren Teil des Neuaufbaus beim VfL Gummersbach nach dem Abstieg – was haben Sie aus dieser schwierigen Phase mitgenommen?

Ich kam ein Jahr nach dem Abstieg zum VfL Gummersbach – mitten in den Neuaufbau. Der direkte Wiederaufstieg gelang zunächst nicht, auch weil uns in den entscheidenden Momenten Zielstrebigkeit und Akribie fehlten. Diese Phase war lehrreich: Veränderung braucht Geduld, klare Ausrichtung und konsequente Arbeit. Im zweiten Jahr klappte der Aufstieg – Ergebnis aus Selbstreflexion, Teamgeist und harter Arbeit.

### 3 Nach Ihrer schweren Verletzung im Herbst 2024: Wie haben Sie sich mental und körperlich zurückgekämpft?

Die Verletzung war zunächst ein Schock – vor allem, weil sie direkt nach einem körperlich und mental sehr intensiven Sommer mit den Olympischen Spielen kam. Aber rückblickend war sie auch eine Art Zwangspause, die mir die Möglichkeit gab, mich in anderen Bereichen weiterzuentwickeln. Ich konnte gezielt an meiner körperlichen Stabilität arbeiten, aber auch mental Kraft tanken.

### 4 Wie haben Sie Ihre Rolle als Führungsspieler im Nationalteam entwickelt?

Mit dem Generationenwechsel in der Nationalmannschaft hat sich auch meine Rolle verändert – von einem der Jüngeren zu einem der Erfahreneren. Führung heißt für mich: Verantwortung übernehmen. In einem Team voller hoch qualifizierter Spieler prallen viele Meinungen aufeinander. Es ist wichtig, diese Vielfalt zu nutzen und allen eine Stimme zu geben. Zuhören, moderieren, ein Vorbild sein – das sind Qualitäten, die eine gute Führungskraft auszeichnen.

### 5 Wie finden Sie nach Niederlagen oder Fehlern wieder den Fokus?

Niederlagen tun weh, das ist ganz normal – aber sie sind auch ein riesiger Lernfaktor. Ich nehme mir nach solchen Spielen bewusst die Zeit, mich mit den Fehlern auseinanderzusetzen. Diese kritische Auseinandersetzung hilft mir, nicht in Selbstzweifeln stecken zu bleiben, sondern aktiv am nächsten Schritt zu arbeiten.

### 6 Was treibt Sie sportlich noch an – welche Ziele haben Sie im Blick?

Der Gewinn der olympischen Silbermedaille in Paris war ein besonderer Moment – meine erste Medaille mit der Nationalmannschaft. Diese Emotionen bleiben. Und sie motivieren mich, weitere solcher Erinnerungen zu schaffen. Ich will wieder um Titel spielen. Es geht darum, sich weiterzuentwickeln, neue Herausforderungen anzunehmen und vielleicht am Ende noch einmal ganz oben zu stehen.

### 7 Haben Sie bereits Pläne für die Zeit nach dem Handball?

Aktuell absolviere ich meinen Master im Studienfach Betriebswirtschaftslehre.

Mein Ziel ist es, das Studium erfolgreich abzuschließen, um mir nach der aktiven Handballkarriere eine solide Grundlage für den Einstieg ins Berufsleben zu schaffen. Gleichzeitig hoffe ich natürlich, dass noch einige erfolgreiche Jahre im Handball vor mir liegen. Was danach kommt, lasse ich offen.



Foto: © Lemart Weillacher / 360 Media

#### KURZPROFIL

#### Julian Köster

**Geboren:** 16. März 2000 in Bielefeld

**Familienstand:** ledig

**Beruf:** Profi-Handballer; zurzeit Studium der Betriebswirtschaftslehre

#### Erfolge:

- Silber bei U-19-WM 2019, All-Star „Bester Abwehrspieler“
- EM-Teilnahmen 2022 (sieben Spiele, 18 Tore, zweitbesten deutscher Tor-schütze), WM 2023 (Platz fünf)
- Olympische Silbermedaille 2024 in Paris; verliehen mit Silbernem Lorbeerblatt
- „Überraschung des Jahres“ 2021 beim German Handball Award
- Special-Olympics-Botschafter Nordrhein-Westfalen 2024

**Hobbys:** Yoga, Spaziergänge, Zeit mit Freunden, Schalke-Fan

**Webseite:** [www.dhb.de/nationalmannschaft/maenner/spieler/julian-koester](http://www.dhb.de/nationalmannschaft/maenner/spieler/julian-koester)

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



---

# M&A advice beyond expectations

Ihre Experten für Unternehmenskauf & -verkauf,  
Nachfolgeplanung, Expansionsstrategien,  
Unternehmensbewertung, Debt Advisory



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

**Oaklins**