

Unternehmer

Edition

Finanzierung – Nachfolge – Vermögen

Dezember 2025

9,80 Euro

Private Equity: die Assetklasse für Unternehmer



**Vom Staplerhändler
zum Lösungsanbieter**
Willenbrock denkt die Intralogistik
im Norden neu

Seite 16

**Vom Schienenkorridor
zur Datenautobahn**
Netz33 bringt Glasfaser
an die Trasse

Seite 60

**Vom Studenten-Start-
up zum Big Player**
Screen Rent wächst
seit 25 Jahren

Seite 64

Zukunft wächst, wo Kapital fließt.



Deutsche Börse Xetra ist der
weltweit führende Handelsplatz
für deutsche Aktien und der
größte Markt für ETFs in Europa.

Making capital matter.

deutsche-boerse.com/cash

 Deutsche
Börse



Eva Rathgeber
Chefredakteurin
Unternehmeredition

Bewahren, Diversifizieren, Gestalten

Liebe Leserinnen und Leser,

„Unternehmer denken nicht in Quartalen, sondern in Generationen.“ Genau diese Perspektive prägt auch den Umgang mit Unternehmervermögen – gerade in Zeiten, in denen klassische Sicherheiten brüchiger geworden sind. Vermögen ist für Unternehmerfamilien selten nur eine Zahl: Es ist das Ergebnis von Verantwortung, Entscheidungen und oft auch persönlicher Identität.

In dieser Schwerpunkttausgabe richten wir den Blick darauf, wie Vermögen langfristig erhalten und zugleich weiterentwickelt werden kann. Dabei geht es um Strategien, die zum unternehmerischen Denken passen. Den Auftakt macht unsere Titelstrecke „Private Equity: die Assetklasse für Unternehmer“ (ab S. 6): Private Markets werden breiter zugänglich, doch bleiben sie komplex. Umso wichtiger sind Struktur, Diversifikation und Interessengleichlauf. Caroline Heinrichs bringt es auf den Punkt: „Es ist sinnvoll, Vermögen diversifiziert zum Unternehmen zu halten.“ (S. 7) Und Peter Brock beschreibt, warum Beteiligungen für Unternehmer mehr sein können als Rendite: „Private-Equity-Investments bringen das eigene Unternehmern wieder in die Wirtschaft ein“ (S. 11).

Auch der Kapitalmarkt bleibt ein zentraler Baustein als Finanzierungsquelle, Bewertungsmaßstab und Liquiditätsoption. In „Mehr Mut zum Kapitalmarkt“ (S. 20) und der Pfisterer-

Story rund um einen „Börsengang aus dem Bilderbuch“ samt Interview (S. 22/23) zeigen wir, warum Europas Hidden Champions sichtbarer werden sollten und welche Chancen daraus für Unternehmer entstehen.

Besonders greifbar wird das Thema dort, wo aus dem Exit eine neue Rolle entsteht. Patrick Seip beschreibt diesen Perspektivwechsel wie folgt: „Aus dem Unternehmer wird ein Investor“ (S. 36), und er erinnert daran, dass „die Phase vor dem Exit ... die beste Möglichkeit“ ist, langfristige Strukturen zu schaffen. Passend dazu beleuchtet unser Beitrag zur Rückbeteiligung (S. 34), wie Verkäufer „langfristig profitieren“ können, wenn das Lebenswerk weiterwächst.

Konkrete Anlageideen liefern wir ab S. 44 und machen dabei unterschiedliche Wege sichtbar: Solutio zeigt, auf welche Weise private Anlagen wie Beteiligungen oder Infrastruktur als stabiler Baustein im Vermögen funktionieren können. Im Interview erklärt DJE, wie man ein Depot mit Aktien, Zinsen und einem Anteil an Sachwerten wie Gold einfach strukturiert (S. 46). Der AFB Global Equity Select zeigt mit börsennotierten Beteiligungsgesellschaften eine oft übersehene Kategorie von Kapitalallokatoren. Salutaris setzt im Multiwert Superfund auf qualitätsorientierte Nebenwerte aus dem deutschen Mittelstand. Einen ähnlichen Ansatz verfolgt der Vermö-

gensverwalter Ott, Hagen & Partner, indem er auf Owner-Operator-Aktien setzt, also Unternehmen, die von ihren Eigentümern geführt werden. Dabei wird deutlich: Vermögenserhalt ist kein „Parken“, sondern eine Frage von Struktur, Selektion und Haltung.

Wie Vermögens- und Unternehmensaufbau zusammengehen, zeigen unsere Fallstudien (ab S. 58): vom B.I.G.-Campus als Industriestandort-Ökosystem über Netz 33 als Infrastrukturprojekt digitaler Souveränität bis zur 25-jährigen Finanzierungspartnerschaft von Screen Rent. Dort sagt Gründer Dirk Roswandowicz: „Wir denken unternehmerisch, aber bleiben dabei bodenständig.“

Zum Abschluss werfen wir in der Rubrik „7 Fragen an ...“ mit Franziska van Almsick (S. 78) einen Blick über den Tellerrand: warum „Rückschläge oft Wendepunkte sind“ – und was Unternehmer vom Leistungssport über Mut, Disziplin und zweite Chancen lernen können.

Wir wünschen Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre und vor allem Impulse, die Ihnen helfen, Ihr Vermögen nicht nur zu verwalten, sondern weiter zu gestalten.

Eva Rathgeber
rathgeber@unternehmeredition.de



Foto: © BRH - stock.adobe.com

Private Equity: die Assetklasse für Unternehmer

Private Equity ist längst nicht mehr nur etwas für stattliche Tickets: Unternehmer können heute über deutlich niedrigere Einstiege an privaten Märkten teilhaben und aus vielen alternativen Anlageformen wählen.

Seite 6

Inhaltsverzeichnis

Vom Staplerhändler zum Intralogistiklösungsanbieter

Willenbrock entwickelt sich vom Staplerhändler zum Intralogistiklösungsanbieter und richtet sich zwischen Mittelstandstradition und digitalem Wandel neu aus. Geschäftsführerin Ulrike Meyer erklärt, wie „sprechende Gabelstapler“ Prozesse verändern und warum Transformation bei den Menschen beginnt.

Seite 16



Foto: © Willenbrock

TITEL

6 Private Equity: die Assetklasse für Unternehmer

Investitionen im Einklang mit der Grundüberzeugung des Entrepreneurship

11 „Private-Equity-Investments bringen das eigene Unternehmen wieder in die Wirtschaft ein“

Interview mit Peter Brock, Family Officer

UNTERNEHMERWELT

16 Vom Staplerhändler zum Lösungsanbieter

Wie Willenbrock die Intralogistik im Norden neu denkt; Interview mit Ulrike Meyer, CEO, Willenbrock Fördertechnik GmbH & Co. KG

KAPITALMARKT

20 Mehr Mut zum Kapitalmarkt

Warum Europas Hidden Champions an die Börse gehören
Stefan Maassen

22 Pfisterer – ein Börsengang aus dem Bilderbuch

Blaupause für die Lösung einer Nachfolgefrage über den Kapitalmarkt?

Oliver Vollbrecht

23 „Unsere Lösungen sind unverzichtbar für die Stromnetze“

Interview mit Johannes Linden, Sprecher des Vorstands, Pfisterer Holding SE

26 Der Börsengang als Ausweg aus dem Exitstau

Aktuelle Entwicklungen und Ausblick Dr. Stephane Müller

28 Ganz privat!

Chancen und Risiken des Private-Market-Trends, Axel Rose

PRIVATE EQUITY

30 Ausblick 2026: Deutschland im Fokus – gelingt die Trendwende?

Privates Kapital, Reformen und M&A als Hebel für Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit, Andi Klein

34 Rückbeteiligung bei Unternehmensverkäufen

Wie Verkäufer langfristig profitieren und warum frühe Vorbereitung entscheidend ist

MÄRKTE UND TRENDS

36 Unternehmervermögen planen – was tun mit dem Verkaufserlös?

Wie Unternehmer nach dem Exit vom operativen Gestalter zum strategischen Investor werden, Patrick Seip

38 Familienerbe im Übergang

Herausforderungen für Familienunternehmen bei der Sicherung ihres Vermögens im Rahmen von Nachfolgeprozessen, Volker Groß

42 Was ändert sich 2026 im Steuerrecht?

Ein Überblick über die wichtigsten gesetzlichen Neuerungen Dr. Ulrike Höreth, Brigitte Stelzer

44 Stabilität an den privaten Märkten 2025 und 2026

Eine Analyse der Entwicklungen in den Bereichen Private Equity, Private Debt und Infrastruktur, Robert Massing

ANLAGEIDEEN

46 „2025 haben trotz Volatilität vor allem die Mutigen profitiert“

Interview mit Bernhard Lerchl, Head of Institutional Clients & Strategic Partners, DJE Kapital AG

50 „Ich suche Unternehmen, die aktiv gestalten, nicht nur verwalten“

Interview mit Gunter Burgbacher, Haberger Asset Management

52 Comeback der Small Caps

Welche Entwicklungen den Salutaris Multiwert Superfund beleben, Stefan Preuß



Foto: © Carsten Hölscher

Auf dem Weg zur digitalen Souveränität

Entlang der Schienentrassen in der Prignitz entsteht ein neuer Infrastrukturkorridor: Familienunternehmen und Hidden Champions bündeln ihre Kräfte, um mit Glasfaser und Rechenzentren den ländlichen Raum zum Modellprojekt digitaler Souveränität zu machen.

Seite 60

7 Fragen an Franziska van Almsick

Im Interview spricht die einstige Schwimmikone darüber, warum Rückschläge oft Wendepunkte sind und was Unternehmer vom Leistungssport über Mut, Disziplin und zweite Chancen lernen können.

Seite 78



Foto: © Fabian Hensel

54 Eigentümer schlägt Index

Warum der OHP Unternehmerfonds auf „Owner-Operator-Aktien“ setzt

55 „Wir investieren nicht in Produkte – wir investieren in Verantwortung“

Interview mit Victor J. Cybulski, Co-Geschäftsführer und Leiter Portfolio Management, OHP

FALLSTUDIEN

58 Die Scouts aus Marzahn

Ein Campus zur Stärkung des Industriestandorts Berlin

59 „Wir setzen auf Selbstorganisation und kollegiale Führung“

Interview mit Igor Haschke, geschäftsführender Gesellschafter, B.I.G. Holding SE

60 Auf dem Weg zur digitalen Souveränität

In der Prignitz sollen Schienentrassen künftig multimodal genutzt werden

62 „Wir setzen neue Maßstäbe für die Modernisierung von Bahninfrastruktur“

Interview mit Dr. Ralf Böhme, Vorstand, DESAG

64 Vom Studenten-Start-up zum Big Player

Wie Screen Rent mit der MBG Sachsen-Anhalt seit 25 Jahren die richtigen Bilder zeigt

EXPERTENVERZEICHNIS

66 BankM

67 GENERALI Investment Partners

67 Haberger Asset Management

68 Keynote S.A.

68 Matador Secondary Private Equity

69 Moonfare

69 Ott, Hagen & Partner

70 SALUTARIS Capital Management

70 SOLUTIO

SERVICE

3 Editorial

14 Nachrichten

32 Unternehmeredition Netzwerk

72 Eventrückblick

73 Eventkalender

74 Unternehmen und Nachrichten

76 Buchtipps

77 Unternehmensverzeichnis/Impressum

78 7 Fragen an Franziska van Almsick

INITIATIVE INVESTOREN IM MITTELSTAND PRIVATE EQUITY TRIFFT ...

Die Speeddating-Reihe für Beteiligungsgesellschaften

Veranstalter



In Zusammenarbeit mit



GoingPublicMedia

Gesamtverantwortung für Marketing und Communication

Kooperationspartner



Bundesverband

Beteiligungskapital e.V.



Termine 2026*

10. Mär.	München	... M&A
28. Apr.	Frankfurt	... Corporate M&A
20. Mai	Frankfurt	... Kapitalmarkt
22. Juni	München	... Law
8. Sep.	Frankfurt	... M&A
11. Nov.	Berlin	... M&A
18. Nov.	München	... Corporate M&A

*Änderungen vorbehalten

UNTERNEHMEREDITION ONLINE



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



Kontaktieren Sie uns auf LinkedIn:
www.linkedin.com/company/unternehmeredition.de



Das komplette Heft ist als E-Magazin online zu lesen:
www.unternehmeredition.de

Private Equity: die Assetklasse für Unternehmer

Investitionen im Einklang mit der
Grundüberzeugung des Entrepreneurship

Private Equity (PE) umweht noch immer der Flair des Exklusiven: In der klassischen Ausprägung werden Ticketgrößen im deutlich zweistelligen Millionenbereich aufgerufen. Doch die Demokratisierung der privaten Märkte schreitet unter dem Stichwort Retailisation voran – Unternehmer können heutzutage unter zahlreichen alternativen Anlagen wählen. VON **STEFAN PREUSS**

Die großen Storys des erfolgreichen, langfristigen Investierens weisen eine gemeinsame Konstante auf: Ob legendäre Hedgefonds, Warren Buffett mit Berkshire Hathaway oder das Endowment-Prinzip, wie es zum Beispiel David Swensen für Yale umgesetzt hat – stets nehmen Private Equity und generell Private Markets eine tragende Rolle ein. Eine weitere Gemeinsamkeit: Private Equity erzielte immer dann im Vergleich zu öffentlich regulierten Märkten überdurchschnittliche Renditen, wenn hohe Summen zur Verfügung standen, um effizientes Investieren und hinreichende Diversifikation gleichzeitig sicherzustellen. Die Überrendite klassischer Private-Equity-Fonds basiert unter anderem auf der Vereinnahmung einer Komplexitäts- und einer Illiquiditätsprämie. Komplexität bedeutet unter anderem, im globalen Maßstab eine hinreichen- de Anzahl aussichtsreicher Projekte zu erkennen, prüfen, bewerten und letztlich zu attraktiven Konditionen investieren zu können. Die Illiquidität ergibt sich aus den gewöhnlich mehr als zehnjährigen Laufzeiten der Fonds, die häufig noch um mehrere Jahre verlängert werden können – etwa wenn das gesamtwirtschaftliche Exit-/Liquidations- szenario suboptimal ist. Für Peter Brock, erfahrener Family Officer und Berater, stellen diese Fonds weiterhin „die Königsklasse einer Private-Equity- Investmentstrategie dar“. Bei größeren

„Es ist sinnvoll, Vermögen diversifiziert zum Unternehmen zu halten“

Caroline Heinrichs, Head of Investment Solutions, Perpetual

Unternehmeredition: Frau Heinrichs, wie setzen Sie als Family Office Investitionen in Private Equity um?

Caroline Heinrichs: Wir sind langfristige Investoren. Wir investieren das Vermögen der Familie für die nächsten Generationen nach dem Endowment-Ansatz und betreuen nach diesem Prinzip auch andere Unternehmer, Family Offices und institutionelle Investoren. Das heißt, den Großteil unseres Portfolios investieren wir in den alternativen Anlageklassen Private Equity, Private Credit und Infrastruktur. Hierbei legen wir großen Wert auf Diversifikation, indem wir global investieren, jedes Jahr Kapitalzusagen abgeben und in den unterschiedlichen Subsegmenten der Anlageklassen geschlossene Fonds selektieren, aber auch direkte Investitionen tätigen. Für unsere Investoren bieten unsere Evergreen-Fonds eine praktische Lösung für diese gesamte Komplexität. Im Allgemeinen sollte ein Investor bei der Auswahl von Private-Market-Fonds neben Strategie, Team, Track Record und Umsetzung auch einen Fokus auf die Interessengleichstellung („Alignment of Interest“) legen. Dies gilt nicht nur in Bezug auf die Interessen zwischen Fonds und Investor, sondern auch in Bezug auf die anderen Investoren; im Idealfall sind dies gleich gesinnte Anleger.



Caroline Heinrichs

Family Offices ab einem Gesamtvermögen von circa 50 Mio. bis 200 Mio. EUR sei es möglich, „wirklich nach Branchen, Regionen oder Themen diversifizierte PE-Portfolios aufzubauen, um verschiedene Vintage-Jahre und Top-Quartile-Fonds in sein Portfolio zu integrieren.“

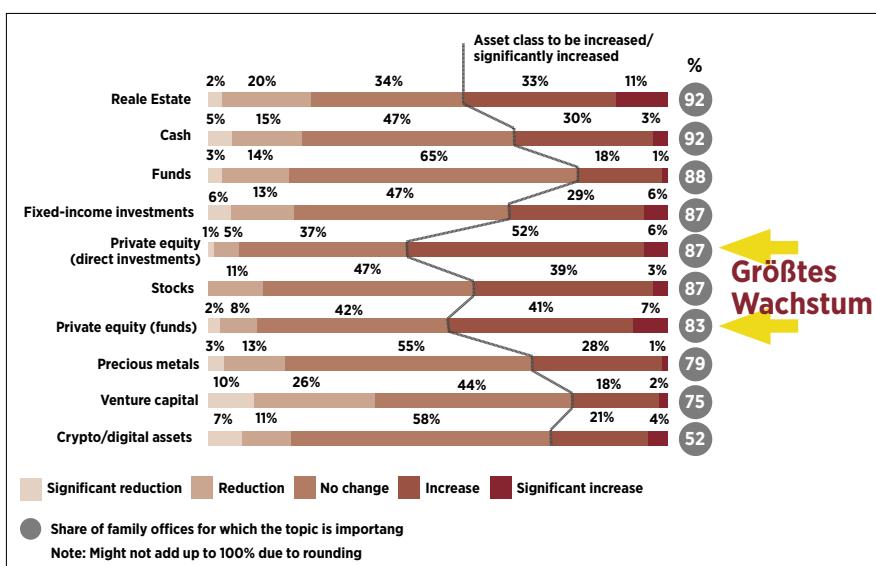
Caroline Heinrichs, verantwortlich für Investmentlösungen bei Perpetual, dem Investment Office der Wilsdorf-Familie, sieht für die Umsetzung der klassischen Strategie ebenfalls hohen Kapitalbedarf. „Aufgrund der Marktstruktur liefert eine eigene Auswahl direkter geschlossener Fonds nur dann ein diver-

sifiziertes Portfolio, wenn man Kapital von einem mindestens hohen zweistelligen Millionenbetrag in Private Equity investieren kann. Gleichzeitig ist die Auswahl und der Zugang zu geschlossenen Fonds eine ressourcenintensive Arbeit und erfordert dezidiertes Know-how.“ Dr. Florian Dillinger, Präsident des Verwaltungsrats der Matador Secondary Private Equity AG, ist ähnlicher Auffassung: „Ab etwa 50 Mio. USD lässt sich ein über Regionen, Branchen, Investmentstile und Vintage-Jahre diversifiziertes Portfolio sinnvoll aufbauen.“

Retailisation durch Fintechs eingeleitet

Doch Veränderung ist unterwegs. „Private Equity ist kein exotischer Nebenschauplatz mehr, sondern ein zentrales Instrument moderner Vermögensstrukturierung für Unternehmer. Richtig eingesetzt kann die Assetklasse dabei helfen, Klumpenrisiken zu reduzieren, das Gesamtvermögen zu diversifizieren und langfristig von der Wertschöpfung anderer erfolgreicher Firmen zu profitieren“, betont Steffen Pauls, Gründer und CEO der digitalen PE-Fonds-Plattform Moonfare. Welchen Anteil sollte Private Equity im Unternehmervermögen ausmachen? „Zunächst einmal ist es sinnvoll, Vermögen diversifiziert zum Unternehmen zu halten, um für die Familie einen gewissen Kapitalstock aufzubauen, dessen Wachstum unabhängiger vom Unternehmen →

Private Equity wächst weiter



Quelle: Roland Berger, Family Office Study 2024

Titel Unternehmervermögen

bedingt ist. Ein solch diversifiziertes Portfolio enthält typischerweise nicht nur Private Equity, sondern Allokationen zu Private Credit, Infrastruktur und liquiden Assetklassen“, rät Heinrichs. Wenn man dann die Allokation zur Assetklasse Private Equity konkret beleuchtet, müsse diese im Verhältnis zur Größe des Unternehmens im Gesamtvermögenskontext betrachtet werden. „Nimmt der Unternehmenswert zum

„Ab etwa 50 Mio. USD lässt sich ein über Regionen, Branchen, Investmentstile und Vintage-Jahre diversifiziertes Portfolio sinnvoll aufbauen“



Dr. Florian Dillinger

Dr. Florian Dillinger, Präsident des Verwaltungsrates und CEO, Matador Secondary Private Equity AG

Unternehmeredition: Dr. Dillinger, wie ist der Sekundärmarkt organisiert, aus welchen Gründen gibt es überhaupt Projekte zu kaufen – die Assetklasse ist doch strukturell durch lange Laufzeiten/Illiquidität gekennzeichnet?

Dr. Florian Dillinger: Mit dem steigenden Volumen haben sich erste Marktplätze von Investmentbanken und externen Anbietern etabliert. Der Verkauf von Fondsanteilen kann jedoch auch einen sehr vertrauensvollen Prozess darstellen, bei dem ein Direktgeschäft über das persönliche Netzwerk die bevorzugte Vorgehensweise ist. Die Gründe für Verkäufe reichen von der Anpassung der Assetallokation über die Reduzierung der Anzahl von Fonds und GPs bis hin zu steuerlichen oder regulatorischen Erwägungen – oder schlicht einem kurzfristigen Liquiditätsbedarf. Die Qualität der Assets bleibt die zentrale Voraussetzung für nachhaltige Renditen. Liquiditätsbeziehungsweise Illiquiditätsprämien können zu bestimmten Zeitpunkten zu Renditeverschiebungen zwischen einzelnen Marktteilnehmern führen.

Beispiel mehr als 50 % ein, ist es empfehlenswert, zunächst andere Assetklassen im Portfolio aufzubauen. Im Allgemeinen sollte die Allokation zu Private Equity aus den Investmentzielen abgeleitet und dabei sollten sowohl die Risikotragfähigkeit als auch die Liquiditätsanforderungen berücksichtigt werden. Oft ist eine Allokation von circa 30 % Private Equity eine sinnvolle Diversifikation.“

Institutionelle Anleger wie Pensionskassen oder Stiftungen halten heute oft mehr als 50 % ihres Vermögens in Private Equity und anderen alternativen Anlagen, so Pauls Analyse. Die Allokation des Unternehmervermögens hängt vom Risikobudget, dem langfristigen Anlagehorizont und Liquiditätsbedürfnissen ab, „aber bei Moonfare streben unsere Kunden typischerweise eine Allokation von etwa 15 % bis 25 % an“. Wichtig sei, dass Private Equity immer in ein Gesamtportfolio eingebettet wird: „Entscheidend sind Portfoliogröße, Risikotragfähigkeit und der Bedarf an laufender Liquidität. Wer diese Fak-

toren sauber analysiert und die Allokation schrittweise aufbaut, kann das Rendite-Risiko-Profil seines Vermögens deutlich verbessern“, erklärt Pauls.

Die Abstufung der einzelnen Bausteine sieht Brock folgendermaßen: „Private Equity oder Venture-Capital-Allokationen als unternehmerische Direktbeteiligungen reichen von 50.000 EUR am unteren Ende im Rahmen von Business Angel Investments bis hin zu mehreren 100.000 EUR in Series-A- oder -B-Finanzierungsrunden oder dann Millionenbeträgen bei nachfolgenden Wachstumsfinanzierungen.“ Im Bereich der VC- oder PE-Fonds-Beteiligungen würden die Minimum-Tickets oftmals bei 100.000 bis 250.000 EUR beginnen, „wobei zunehmend über Fintechunternehmen inzwischen kleinere Tickets zum Einstieg möglich werden“.

Kapital bündeln – Top-Fonds kaufen

Eines dieser Fintechs ist Moonfare. Über die digitale Plattform werden Kapitalsummen vieler Anleger gebündelt. „Dieses ermöglicht den Zugang zu →

Börsennotierte Beteiligungsgesellschaften im 15er-Basket der Unternehmeredition

Unternehmen	WKN	Börsenwert	Performance 1 Jahr	Performance 3 Jahr	Umsatz 2024 in Mio. EUR	Anzahl Beteiligungen
MBB SE	AOETBQ	1.036,9	77,8%	126,6%	1.068	6
Chapters Group AG	661830	894,0	60,3%	234,8%	111	55
Mutares SE	A2NB65	589,3	13,3%	53,2%	5261,6	33
Indus Holding AG	620010	574,1	9,1%	11,7%	1.721	43
Deutsche Beteiligungs AG	A1TNUT	446,5	4,9%	-6,1%	109	36
Max Automation SE	A2DA58	235,1	5,6%	22,6%	366	7
Gesco SE	A1K020	172,4	0,0%	-36,7%	514	9
The Platform Group AG	A2QEFA	160,5	3,2%	100,0%	525	35
Brockhaus Technologies AG	A2GSU4	141,3	-51,3%	-17,8%	204	2
Blue Cap AG	AOJM2M	87,6	16,1%	-7,6%	206	5
Nynomic AG	AOMSN1	66,7	-39,0%	-71,0%	102	11
3U Holding AG	516790	52,3	-7,2%	-64,3%	56	22
MS Industrie AG	585518	43,5	11,5%	13,3%	171	5
Kap AG	620840	38,9	-46,8%	-65,2%	253	34
AdCapital AG	521450	20,6	-38,2%	-12,0%	159	5
Summe		4.559,70			10.827	308

Quelle: Dezember-Update des Unternehmeredition-Spezials „Investoren im Mittelstand“ 2025

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 2026

www.unternehmeredition.de/premium-partner



ROHDE BAIER
RECHTSANWÄLTE



syntra

Triton

VR Equitypartner

Titel Unternehmervermögen

denselben institutionellen Top-Fonds bereits ab 50.000 EUR“, betont Pauls. Bei kleineren Portfolios seien Dachfondsstrukturen oder Feeder-Vehikel gebräuchlicher: „Sie bieten breite Diversifikation und eine professionelle Managerauswahl bei vergleichsweise niedrigen Mindestanlagen.“ Diversifikation bildet wie auch bei liquiden Assets die Basis für langfristigen Erfolg. „Ein ausgewogenes Unternehmerportfolio sollte über verschiedene Segmente gestreut investieren: klassische Buyout-Fonds, Wachstums- und Venture-Capital-Strategien, gegebenenfalls Infrastruktur und Private Credit. Jede dieser Strategien bedient andere Werttreiber und Zyklen. Zudem sollte über verschiedene Jahrgänge gestreut werden. Im Verbund kann das die Schwankungen im Gesamtportfolio spürbar reduzieren und die risikoadjustierte Rendite erhöhen“, rät Pauls.

An Diversifizierungsmöglichkeiten herrscht kein Mangel, zumal zahlreiche große Player der Private-Equity-Bran-

che selbst börsennotiert und damit einfach per Aktie investierbar sind: KKR (circa 88 Mrd. EUR Market Cap), EQT (Schweden, etwa 37 Mrd. EUR) oder die Partners Group (Schweiz, circa 26 Mrd. EUR) zählen zu den bekanntesten Adressen. Als strategisches Beteiligungsvehikel auf Fondsebene überzeugt zum Beispiel seit Jahren der AFB Global Equity Select. Fondsmanager Gunter Burgbacher legt den Fokus auf börsennotierte Beteiligungsunternehmen und zahlt damit auf das Diversifikationskonto im Unternehmervermögen ein, denn dieses Anlagesegment spielt in klassischen Fondsportfolios ansonsten eine untergeordnete Rolle. Der Fonds vereint bei globalem Ansatz etwa 40 gelistete Beteiligungsunternehmen und nutzt ein Dutzend Investmentstrategien. Da sich viele Large Caps im Portfolio finden, bedeutet ein Engagement zugleich Teilhaber an der Entwicklung von etwa 5.000 Unternehmen weltweit.

Unternehmer, die mit Home Bias und in definierte Branchen über gelis-

„Entscheidend sind Portfoliogröße, Risikotragfähigkeit und der Bedarf an laufender Liquidität“



Dr. Steffen Pauls,
Gründer und
CEO,
Moonfare

Dr. Steffen Pauls

Unternehmeredition: Herr Pauls, bedingt die Demokratisierung der Assetklasse Private Equity schlechtere Deals für kleinere Tickets?

Steffen Pauls: Der Vorwurf, kleinere Tickets hätten automatisch nur Zugang zu zweitklassigen Fonds, entspricht nicht mehr der Realität. Unser Modell besteht genau darin, Anlegerkapital zu bündeln, um in dieselben institutionellen Top-Tier-Fonds zu investieren, in die auch große Pensionskassen oder Staatsfonds gehen. Die Mindestanlagesumme für den Einzelnen sinkt, aber die Qualität der Zielfonds bleibt gleich. Natürlich gibt es im Markt auch Produkte, die mit hohen Kosten, mangelnder Transparenz oder zweifelhaften Managern arbeiten. Dagegen helfen nur hohe Standards und konsequente Auswahl: fokussiert auf Fonds mit langjährigen Track Records, klarer Governance, angemessenen Gebührenstrukturen und einem belastbaren Reporting. Wenn Demokratisierung bedeutet, mehr Menschen Zugang zu erstklassigen Managern zu verschaffen, dann muss sie nicht zulasten der Rendite gehen. Im Gegenteil – sie verbreitert die Kapitalbasis der Assetklasse und kann so ihre Stabilität stärken.

Öffnung des Markts für alternative Assetklassen am Beispiel Musikrechte

Die Retailisierung des Private-Equity-Markts erschließt mittlerweile bislang für die Allgemeinheit kaum investierbare Assetklassen, darunter neben Wein, Kunst, Oldtimern, Schmuck, Musikinstrumenten auch Musikrechte. Die großen Deals weltbekannter Künstler sorgen für Schlagzeilen. Bruce Springsteen, Bob Dylan und Queen verkauften ihre Rechte an Sony Music, wobei Queen 1 Mrd. USD erlöst haben soll. Auch in diesem Segment mischen PE-Größen mit. Neil Young, Shakira, die Red Hot Chili Peppers und Justin Bieber verkauften Rechte an das Investmentunternehmen Hipgnosis, das mittlerweile unter dem Dach von Blackstone als Recognition Music Group firmiert. Die Carlyle-Group ist ebenfalls im Genre aktiv, über Litmus Music wurden Rechte von zum Beispiel Katy Perry und Randy Newman erworben.

Die GEMA für sich arbeiten lassen

Seit November bietet die Twelvebytwelve GmbH aus Berlin, eine Plattform für die Finanzierung von Musikrechten, gemeinsam

mit dem Berliner Wealthtech NAO erstmals den Zugang zu Musikrechten für Privatanleger. „Damit sind wir die Ersten in Europa, die Musik-Cashflows aus Verlags- und Aufnahmerechten systematisch verbriefen und so einem breiteren Anlegerkreis zugänglich machen“, sagt Jan Denecke, Co-Founder und CEO von Twelve-bytwelve. Queen, Bruce Springsteen oder Newman gibt es hierzulande nicht. Die Anleihe ist durch ein Portfolio an Musik-Cashflows besichert, das sowohl Verlagsrechte (Publishing Rights) als auch Aufnahmerechte (Recording Rights) umfasst. Die Cashflows werden über die Verwertungsgesellschaft GEMA und digitale Distributionspartner aus bestehenden Verlags- und Recording-Verträgen vereinnahmt. Die zugrunde liegenden Cashflows stammen aus Rechten an Songs von unter anderem Leony, Vize, Tokio Hotel, Tom Gregory, Destiny's Child, Montez, Kika TV, Traumschiff sowie Anna und die wilden Tiere. „Musikrechte zählen zu den stabilsten alternativen Anlageklassen mit geringer Korrelation zu traditionellen Finanzmärkten“, so Denecke.

tete Beteiligungsunternehmen investieren möchten, können sich in Deutschland am Basket der Unternehmeredition (S. 8) orientieren und dadurch auch bei geringem Invest breit streuen. Die Experten hinter den Beteiligungsgesellschaften verfügen dabei oft über eine ebenso herausragende Marktkenntnis und ein gutes Gespür für neue Investments. Aufgrund der Veröffentlichungspflichten am Kapitalmarkt und

ihres gelisteten Status sind ihre Einschätzungen und Handlungen jederzeit transparent und unterliegen hohen Offenlegungsstandards. Im Zusammenhang mit börsennotierten Beteiligungsgesellschaften sind häufig Abschläge zu beobachten. Dies kann für Anleger

beim Einstieg eine Chance darstellen, beim Ausstieg jedoch auch ein Risiko.

Secondaries mit wachsender Bedeutung

Im Hinblick auf Private Equity kommt den Secondaries steigende Bedeutung

zu. „Der Sekundärmarkt wird 2025 auf ein Volumen von mehr als 200 Mrd. USD anwachsen – nach 162 Mrd. USD anno 2024 – und damit einen neuen Höchststand erreichen sowie seinen langjährigen Aufwärtstrend fortsetzen. Es bestehen mehr als genügend attraktive →



Peter Brock

„Private-Equity-Investments bringen das eigene Unternehmertum wieder in die Wirtschaft ein“

Peter Brock ist langjähriger Chairman des Investment Committee eines großen Schweizer Single Family Office. Er ist einer der Mitgründer des Bundesverbands Impact Investing e.V. und Managing Partner der BeeWyzer GmbH, einer Finanz Masterclass. Zuvor war er unter anderem leitend bei HSBC Trinkaus und EY tätig. Im Interview erklärt er die wichtigsten Einstiegspunkte.

Unternehmeredition: Herr Brock, Investitionen in die Assetklasse Private Equity rücken immer mehr in den Fokus, auch in der Veranlagung von Unternehmervermögen – ist das eine gute Idee?

Peter Brock: Für Privatinvestoren wie Unternehmer und deren Familien stellen alternative Investments eine Möglichkeit dar, ihr Portfolio gegen Marktvolatilität abzusichern und langfristig überdurchschnittliche Renditen zu erzielen. Laut dem UBS Global Family Office Report setzen viele Superreiche auf einen erheblichen Anteil alternativer Assets in ihren Portfolios. Diese können in Krisenzeiten stabilisierend wirken und sind oft weniger von kurzfristigen Marktschwankungen betroffen, vor allem, wenn die Investments besonders nachhaltig wirken. Private-Market-Investments stellen ein besonderes Exposure zu innovativen Geschäftsmodellen dar (KI-, Tech- und Deeptechthemen, soziale Innovationen), die man in liquiden Märkten kaum investieren kann.

Welche Grundsätze sind beim Einstieg in Private Markets zu beachten?

Die Strategic Asset Allocation (SAA), also die Festlegung der Investitionskriterien über alle Assetklassen hinweg, ist einer der großen Werttreiber bei der Bewirtschaftung von Unternehmervermögen. Die SAA ist eine von drei Arbeitsebenen in der Portfolioverwaltung; die anderen sind die Tactical Asset Allocation (TAA) und die insbesondere bei Private Equity sehr wichtige Manager Selection (MS). Die SAA legt die langfristige Allokation des Vermögens und die dazugehörigen Benchmarks fest und bestimmt oftmals über bis zu 90 % der Portfolioentwicklung.

Gelten diese strategischen und taktischen Grundsätze für alle Assetklassen im Unternehmervermögen?

Unbedingt. Die Prinzipien der SAA können sowohl auf liquide/börsennotierte als auch auf illiquide/nicht-börsennotierte Anlageformen angewendet werden. So können etwa Banken oder Vermögensverwalter für die Vermögensverwaltung in Aktien und Anleihen beauftragt werden, oder aber Private-Equity-Fonds für die Anlageklasse der nicht-börsennotierten Direktbeteiligungen.

In letzter Konsequenz kann ein Vermögensinhaber und/oder sein Family Office auch das direkte Management von unternehmerischen Beteiligungen selbst betreiben, ohne externe Berater und Verwalter dafür zu mandatieren. Es muss aber professionell organisiert werden, weil eine M&A- oder PE-Transaktion um-

fassende Kompetenzen in steuerlicher, rechtlicher und strategischer Hinsicht erfordert.

Unternehmer müssten doch eine besondere Affinität zu Private-Equity als unternehmerische Assetklasse aufweisen. Lässt sich das belegen?

Durchaus. In Analysen, unter anderem seitens der WHU – Otto Beisheim School of Management, wird über Direktbeteiligungen im Umfeld von Unternehmerfamilien berichtet, dass die Hälfte der Single Family Offices (SFOs) in unternehmerische Direktbeteiligungen investiert. Wenn das ursprüngliche Familienunternehmen nicht mehr im Besitz der Familie ist, neigen SFOs demnach besonders häufig zu unternehmerischen Direktbeteiligungen.

Diese Beteiligungen werden dann nicht nur als Anlageobjekt angesehen, sondern auch als Mechanismus, um das eigene Unternehmertum wieder in die Wirtschaft einzubringen. Fakt ist, dass viele der befragten Private-Equity-Firmen die jeweiligen Zielunternehmen nur für vier bis sieben Jahre halten, während einige SFOs die jeweiligen Zielunternehmen sogar an die nächste Familiengeneration übergeben möchten.

Generell ist zu beobachten, dass die Nachfolgegeneration oftmals nicht das Familienunternehmen übernehmen möchte, sondern eine Holding aus unterschiedlichen diversifizierten Beteiligungen (Private Equity und Venture Capital) umsetzen, um eine höhere Diversifikation zu erreichen.

Sehr geehrter Herr Brock, wir danken Ihnen für diese äußerst interessanten Einblicke.



Foto: © Aráfa Design Lab - stock.adobe.com

Opportunitäten“, sagt Dillinger. Je nach Ausrichtung der Investoren steht eine breite Auswahl an Fonds mit unterschiedlichen Strukturen zur Verfügung. Die zunehmend komplexen Zeichnungsprozesse lassen sich nach Dillingers Einschätzung durch ein Evergreen-Modell auf einen einmaligen Vorgang reduzieren. Einerseits bietet der Sekundärmarkt Bestandsinvestoren die Möglichkeit, vor dem Laufzeitende der Fonds auszusteigen. Für Neuinvestoren eröffnet sich andererseits die Chance, die Investitionsphase zu verkürzen und näher an den Ausschüttungsjahren zu partizipieren.

Für Peter Heim, Manager des Spin-off-Fund Keynote S. A., eignet sich sein Ansatz insbesondere für Unternehmer, denn diese könnten die Strategie hervorragend nachvollziehen: „Wird ein Unternehmen in die unternehmerische Selbstständigkeit entlassen, eröffnet sich häufig eine Vielzahl attraktiver Projekte mit hohen Kapitalrenditen, die innerhalb des früheren Konzerns längst hätten umgesetzt werden können.“ In den ersten ein bis zwei Jahren nach der Abspaltung würden sich oft zahlreiche Initiativen realisieren – von der Einführung neuer Produkte über die Zusammenlegung von Produktionsstandorten und eine gezieltere Ausrichtung der Marketingaktivitäten bis hin zu Kostensenkungsprogrammen und

wertsteigernden Übernahmen. „Als eigenständig börsennotierte Gesellschaft trägt das Spin-off nun die Verantwortung für seine eigene Entwicklung und wird nicht mehr als ‚Passagier zweiter Klasse‘ im Konzerngefüge betrachtet. Hierdurch entsteht eine neue unternehmerische Dynamik, die sich in den ersten drei bis fünf Jahren in den Zahlen und auch im Aktienkurs widerspiegelt.“

Die Überrenditen von Spin-offs seien von unabhängigen wissenschaftlichen Untersuchungen über die letzten 50 Jahre belegt. Das Management hat demnach (anders als bei IPOs) keinen Grund, den Startkurs hoch anzusetzen – im Gegenteil: Da der Wert ihrer Aktien- und Optionspakete von künftigen Kurssteigerungen abhängt, profitieren sie von einer niedrigen Anfangsbewertung. Viele sehr erfolgreiche Aktien der letzten Jahre waren Spin-offs, beispielsweise GE Aerospace und GE Veranova, Accelleron, Constellation Energy oder jüngst Resolute Holdings Management.

Risiken im Blick behalten

Die Demokratisierung der Assetklasse Private Equity und der Private Markets allgemein findet breite Zustimmung. Darüber dürfen aber die Risiken nicht vernachlässigt werden. Pauls sieht zum Beispiel branchenspezifische He-

„Wird ein Unternehmen in die unternehmerische Selbstständigkeit entlassen, eröffnet sich häufig eine Vielzahl attraktiver Projekte mit hohen Kapitalrenditen“

Peter Heim, Gründer und Verwaltungsratspräsident, Keynote S.A.

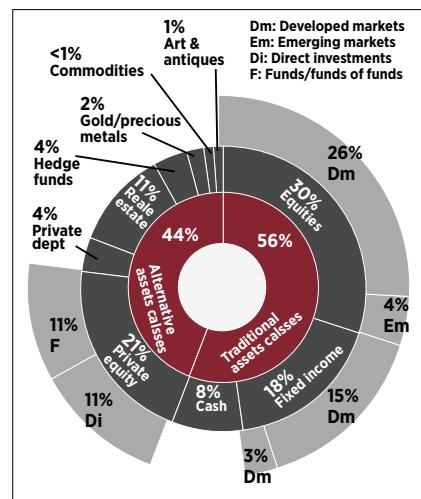


Peter Heim

Unternehmeredition: Herr Heim, woher genau stammt die Rendite eines Spin-off-Fonds, welche Prämien werden vereinnahmt?

Peter Heim: Spin-offs sind von Ineffizienzen geprägt. Indexfonds stoßen Spin-offs oft ungeachtet von deren Qualität ab, wenn das Spin-off zu klein ist und nicht mehr im ursprünglichen Index vertreten ist. Analysten decken sie zu Beginn selten umfassend ab – da nichts verkauft wird, haben die Investmentbanken ein geringeres Interesse, die Aktien abzudecken. Dadurch ist die anfängliche Bewertung meistens niedrig. Nach dem Abgabedruck in den ersten ein bis drei Monaten beginnt meist die Phase der Fokussierung. Das Unternehmen kann sich klar auf sein Kerngeschäft ausrichten, mehr Analysten-Coverage kommt hinzu. Durch die Konzentration auf das Kerngeschäft verbessern sich in aller Regel die Margen; gleichzeitig können die Marktteilnehmer die neue, fokussierte Gesellschaft leichter beurteilen, was mit einer Bewertungsexpansion verbunden ist. Es ist also eine Kombination von mehreren Faktoren. Spin-offs verneinen damit auf einzigartige Weise Value-, Quality- und Growth-Merkmale und bieten das Potenzial für überdurchschnittliche, risikoadjustierte Erträge – bei gleichzeitig reduzierter Korrelation zu den breiten Aktienmärkten.“

Strategien und Herangehensweisen von Family Offices 2024



Quelle: Global Family Office Report 2025

rausforderungen wie die Fälligkeit von Schulden für PE-Transaktionen, die in den Spitzenjahren 2021 und 2022 abgeschlossen wurden, als die Zinssätze niedriger waren als heute.

Heinrichs gibt zu bedenken, dass im aktuellen Umfeld die Private-Equity-Branche wieder mehr Exits generieren muss. Daher sollten Investoren die gestiegene Anzahl an sogenannten Continuation Vehicles sehr vorsichtig und genau analysieren: „Ist die Fortsetzung des Investment Case weiterhin valide oder besteht ein Interessenkonflikt, indem über diesen Kanal ein Exit auf Kosten der Investoren generiert wird?“ Und natürlich mahnt die Phase der Retailisation grundsätzlich dazu, Vorsicht walten zu lassen: „Das Segment der Privatkunden ist das letzte verbleibende Marktsegment, das bisher keinen Zugang zu Private Equity hatte.“

Daher legen Fondsanbieter aktuell viele neue Produkte auf, deren langfristige Validität sich erst noch zeigen muss“, formuliert es Heinrichs. Perpetual hat Open-ended-Evergreen-Fonds in den Assetklassen Private Equity, Private Credit und Infrastruktur bereits vor sieben Jahren aufgelegt. Heute bieten diese Fonds professionellen und semiprofessionellen Investoren Zugang zu einem diversifizierten Private-Markets-Portfolio, bei dem 100-%ige Interessengleichstellung mit der Familie Wilsdorf als Ankerinvestor herrscht.

Private Equity ist alternativlos

Über den in Deutschland schrumpfenden Kurszettel ist bereits viel diskutiert worden. Neben den volkswirtschaftlichen Gefahren eines minder leistungsfähigen Kapitalmarkts müssen sich Unternehmer bei den Strategieüberlegungen grundsätzlich vergegenwärtigen, dass der stark überwiegende Teil der Wirtschaft nicht börsennotiert ist.

„Um das gesamte Spektrum der Wertschöpfung abzubilden, benötigen Anleger daher Zugang zu privaten Märkten. Andernfalls laufen sie Gefahr, attraktive Chancen zu verpassen“, warnt Pauls. Nirgends werde dies deutlicher als im Bereich KI: „Es gibt 33-mal mehr potenzielle KI-Investments an den privaten als an den öffentlichen Märkten – mit weltweit 727 börsennotierten KI-Unternehmen gegenüber rund 24.500 privaten (PitchBook 2024). Wir sind überzeugt, dass VC- und PE-Fonds einzigartig positioniert sind, die vielversprechendsten Start-ups in die-

sem Bereich zu identifizieren und zu skalieren.“

FAZIT

Wer als Unternehmer heute in Private Equity – der unternehmerischsten Assetklasse von allen – investieren will, muss nicht zwangsläufig ein Portfolio von Direktbeteiligungen in Unternehmen oder in PE-Fonds aufbauen, sondern findet über neue Anbieter und Fintechs sowie börsengehandelte Fonds und Aktien von Beteiligungsgesellschaften einen wachsenden Investitionskosmos.

Die Qualität der Private-Equity-Manager und der zugrunde liegenden Assets bleibt das ausschlaggebende Investitionskriterium. Minderwertige Investments lassen sich zwar stets mit hohen Discounts erwerben – langfristig zahlen sie sich jedoch nicht aus. Attraktive Investments zu identifizieren und entsprechend den strategischen Vorgaben zu allokalieren, bleibt damit



Foto: © Motoko - stock.adobe.com

weiterhin die Herausforderung. Denn: Private Equity ist eine illiquide und komplexe Anlageklasse, in der die Streuung der Renditen deutlich höher ausfallen kann als an den öffentlichen Märkten. ■

Anzeige



Start Juli 2026

Erweitere jetzt
deine Beratungsexpertise
zu Familienunternehmen

Dein Weg zum Inhaberstrategie- und Nachfolge-Berater für Familienunternehmen

Werde gefragter Experte,
erweitere deine Beratungskompetenz
und bringe deine Karriere voran.
Gestalte Zukunft – für dich
und für Unternehmerfamilien.

Jetzt Teil eines starken Netzwerks werden!



Kreditvergabe bleibt angespannt

Im dritten Quartal ist die Zurückhaltung der Banken bei der Vergabe von Unternehmenskrediten deutlich gestiegen. Wie aus der aktuellen Umfrage zum Bank Lending Survey hervorgeht, berichten mehr Finanzinstitute über eine gestiegene Ablehnungsquote bei Kreditanträgen. Der Saldo der Antworten zeigt, dass 13 % der befragten Banken eine Zunahme der Ablehnungen verzeichneten. In den beiden Vorquartalen lag dieser Wert jeweils nur bei etwa 6 %. Nach Angaben der befragten Institute führt vor allem die schwache gesamtwirtschaftliche Lage zu einer vorsichtigeren Kreditvergabe. Insbesondere die gestiegenen Kreditrisiken sowie die Auswirkungen internationaler Handelskonflikte – etwa durch

US-Zölle – spielen dabei eine Rolle. Zudem tragen die seit drei Jahren zunehmenden Unternehmensinsolvenzen zur Zurückhaltung der Banken bei. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind von dieser Entwicklung besonders betroffen: Ihre Kreditanträge werden häufiger abgelehnt als jene von Großunternehmen. Gleichzeitig verfügen sie über deutlich weniger Alternativen zur klassischen Bankfinanzierung.

Dienstleistungsbranche mit Schwung

Während der Zugang zu Finanzierungen für Unternehmen erschwert bleibt, zeigt sich der deutsche Dienstleistungssektor zum Quartalsauftakt in starker Verfassung. Der HCOB Dienstleistungs-

index erreichte im Oktober 54,6 Punkte und damit den höchsten Stand seit Mai 2023. Auch der Composite Index, der Industrie und Dienstleistungen zusammenfasst, stieg auf 53,9 Punkte. Beide Werte markieren ein 29-Monats-Hoch. Der Anstieg ist laut Hamburg Commercial Bank auf eine spürbare Belebung beim Neugeschäft zurückzuführen. Diese Entwicklung bedingte erstmals seit drei Monaten wieder ein Beschäftigungsplus. Besonders auffällig ist die Zunahme von Auftragsrückständen: Diese wurden erstmals seit über 18 Monaten wieder gemeldet, wenn auch in moderatem Umfang. Der daraus resultierende Kapazitätsdruck veranlasste viele Dienstleister dazu, neues Personal einzustellen. (ag)

Private-Equity-Markt erlebt Stimmungswende

Der deutsche Private-Equity-Markt hat im dritten Quartal 2025 einen deutlichen Rückschlag in der Stimmung der Marktteilnehmer erlebt. Nach einem spürbaren Aufschwung im zweiten Quartal trübte sich das Geschäftsklima laut dem German Private Equity Barometer von KfW Research und dem Bundesverband Beteiligungs-kapital (BVK) wieder merklich ein. Sowohl die Bewertung der aktuellen Geschäftslage als auch die Erwartungen für die kommenden Monate fielen deutlich schwächer aus. Die zuvor gestiegene Zuversicht wichen einer spürbaren Ernüchterung. Die aktuelle Entwicklung markiert eine „harte Landung“ nach dem Stimmungsaufschwung im Frühsommer. Verantwortlich dafür ist vor allem die angespannte gesamtwirtschaftliche Lage, die bei vielen Investoren für Verunsicherung sorgt. Dazu zählen unter anderem die anhaltend hohen Zinsen und eine schwache Konjunkturentwicklung.

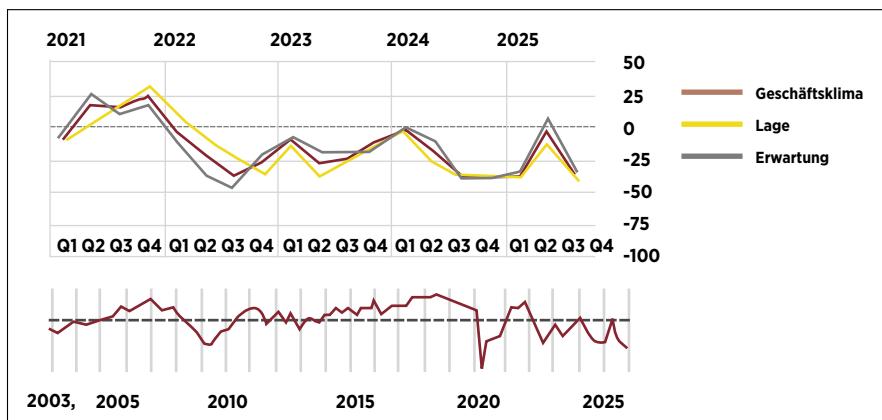
Positive Signale bei Einstiegsmöglichkeiten

Trotz der allgemeinen Eintrübung zeigt sich das Bild bei einzelnen Aspekten stabiler. Zwei Teilindikatoren fal-

len besonders positiv auf: die Einschätzung der Einstiegsmöglichkeiten sowie die grundsätzliche Investitionsbereitschaft der Marktteilnehmer. Beide Bereiche befinden sich laut KfW im grünen Bereich der Klimaampel, was auf eine hohe Attraktivität von Zielunternehmen und einen weiterhin aktiven Investitionswillen hindeutet. Auffällig ist jedoch, dass es den Marktteilnehmern offenbar schwerfällt, passende Beteiligungsmöglichkeiten in ausreichender Zahl zu identifizieren. Der Dealflow wird von vielen als unzurei-

chend beschrieben – sowohl in Bezug auf die Anzahl als auch auf die Qualität potenzieller Investments. Stärkste Bremsfaktoren bleiben die makroökonomischen Rahmenbedingungen. Die Einschätzungen zum Zins- und Konjunkturmfeld verschlechterten sich im dritten Quartal erneut. Damit reagierten die Investoren unter anderem auf die überraschende Zinspause der Europäischen Zentralbank. Hinzu kommt ein Anstieg der langfristigen Marktzinsen, der durch höhere Risikoprämien getrieben wurde. (ag)

Entwicklung Private-Equity-Geschäftsclima-indikator



Quelle: KfW Research und BVK

Überschuldung nimmt 2025 erstmals wieder zu

Nach einem jahrelangen Rückgang hat die Überschuldung in Deutschland im Jahr 2025 spürbar zugenommen. Laut Angaben der Creditreform Wirtschaftsforschung gelten aktuell 5,67 Millionen Menschen über 18 Jahren als überschuldet. Im Vergleich zum Vorjahr bedeutet das einen Zuwachs um rund 111.000 Fälle. Die Überschuldungsquote liegt nun bei 8,16 %, nachdem sie 2024 noch bei 8,09 % lag. Dies ist der erste deutliche Anstieg seit dem Jahr 2018. Patrik-Ludwig Hantzsch, Leiter der Wirtschaftsforschung bei Creditreform, sieht darin eine erwartbare Entwicklung. „Die Trendwende ist da – und sie kommt mit Ansage“, so Hantzsch. Die finanziellen Puffer vieler Haushalte seien nach Jahren der Sparsamkeit erschöpft. Die sogenannte Multikrise, bestehend aus Pandemie, Inflation und Energiekrise, habe nicht nur kurzfristige Auswirkungen gehabt, sondern belaste viele Menschen nun dauerhaft. Ein vergleichbar starker Anstieg wurde zuletzt im Jahr 2016 verzeichnet, als rund 130.000 neue Fälle gezählt wurden. Hantzsch betont: „Überschuldung ist kein Randphänomen mehr. Wir sehen mittlerweile vie-

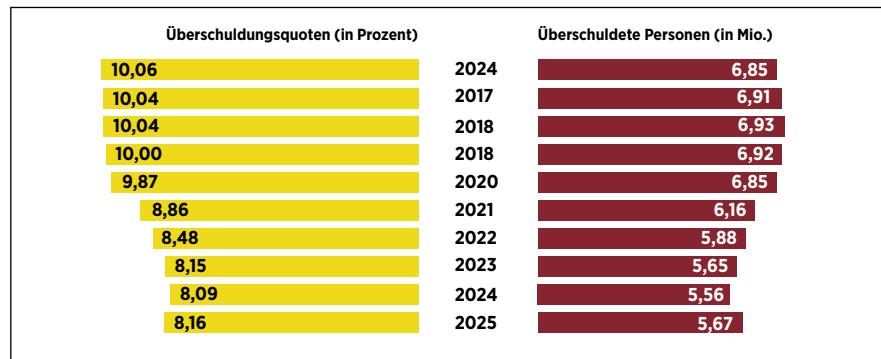
le, die eigentlich gut situiert sind, aber ihre finanzielle Belastbarkeit überschätzt haben.“ Auch Personen mit gezieltem Einkommen und stabiler Lebensführung seien zunehmend betroffen.

Beide Formen der Überschuldung steigen

Eine besondere Dynamik zeigt sich darin, dass sowohl harte als auch weiche Formen der Überschuldung zunehmen. Die Zahl der juristisch relevanten Fälle, etwa durch Inkassoverfahren oder Haftbefehle, stieg laut Creditreform um

rund 39.000. Gleichzeitig wurde bei den sogenannten weichen Überschuldungen – also andauernden Zahlungsstörungen ohne rechtliche Folgen – ein Plus von 72.000 Fällen verzeichnet. Bernd Büttow, Geschäftsführer von Creditreform, sieht darin ein deutliches Alarmsignal: „Wenn beide Formen gleichzeitig steigen, spricht das für eine breite strukturelle Verschlechterung der privaten Finanzen.“ Ein gleichzeitiger Anstieg beider Merkmalsarten sei in den letzten zwei Jahrzehnten nur in wenigen Jahren zu beobachten gewesen, zuletzt 2017. (ag) ■

Schuldner und Schuldnerquoten



Quelle: Statistisches Bundesamt (u.a.)

Wirtschaftliche Situation der KMU hat sich verschlechtert

Nachdem sich die wirtschaftliche Situation der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Deutschland zuletzt verbessert hatte, war im dritten Quartal wieder eine Verschlechterung zu beobachten. Laut aktuellem KMU-Barometer des IfM Bonn hat sich das Verhältnis der KMU mit gestiegenen Umsätzen und Gewinnen zu denen mit gesunkenen Umsätzen und Gewinnen deutlich verschlechtert. Bei den Investitionen setzt sich hingegen der zu Jahresanfang begonnene positive Trend fort: Das Verhältnis der KMU mit steigenden Investitionen zu denjenigen mit sinkenden Investitionen verbessert sich weiter. Auch die wirtschaftliche Lage der KMU in ausgewählten europäischen Ländern (Euroraum) hat sich nach den Analysen des

IfM Bonn in den vergangenen Monaten hinsichtlich der Umsätze und Gewinne wieder verschlechtert. Bei den Investitionen stagniert die Situation seit gerümer Zeit. Insgesamt betrachtet hat sich der Abstand zwischen KMU in Deutschland und ihren Pendanten im Euroraum im Hinblick auf Umsatz und Gewinn verfestigt, im Hinblick auf die Investitionen hingegen verringert er sich seit Jahresbeginn. Die wirtschaftliche Situation der KMU im Euroraum ist somit nach wie vor besser als die der KMU in Deutschland.

Fachkräftemangel als bedeutsamstes Problem wahrgenommen

Seit langer Zeit ist der Fachkräftemangel das bedeutsamste Problem für die KMU in Deutschland. Zeitweise wurde

diese Herausforderung von fast jedem zweiten kleinen und mittleren Unternehmen als hochbedeutsam eingestuft. Für die KMU im Euroraum bleibt der Fachkräftemangel ebenfalls das relevanzteste Problem. Die Produktions- und Arbeitskosten verlieren im dritten Quartal an Relevanz und fallen auf Rang drei. Das Thema Regulierung wird hingegen stärker als Problem wahrgenommen: Der Anteil der KMU, die dieses Thema als sehr problematisch einstufen, steigt seit etwa einem Jahr kontinuierlich an. Der Zugang zur Finanzierung stellt für KMU sowohl in Deutschland als auch im Euroraum weiterhin kein Problem dar. Die geringere Problembetroffenheit im Euroraum dürfte zu der insgesamt besseren wirtschaftlichen Lage beitragen. (er) ■

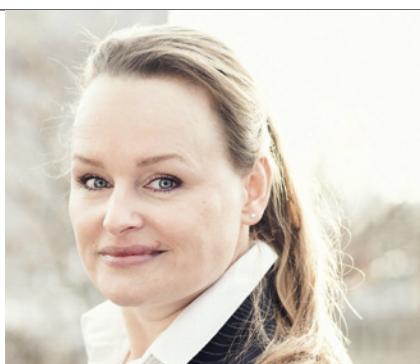
Vom Staplerhändler zum Lösungsanbieter

Wie Willenbrock die Intralogistik im Norden neu denkt

Willenbrock Fördertechnik ist vom regionalen Staplerhändler zum zentralen Intralogistikpartner im Norden herangewachsen, mit tiefen Wurzeln im Mittelstand und zugleich enger Anbindung an Linde Material Handling und die Kion Group. Zwischen dieser Tradition und den aktuellen Herausforderungen aus Digitalisierung, Automatisierung, Energiekrise und Fachkräftemangel richtet das Unternehmen seine Strategie neu aus. Im Gespräch erklärt Geschäftsführerin **Ulrike Meyer**, warum der Übergang vom Händler zum Lösungsanbieter ein echter Kulturstwandel war, wie „sprechende Gabelstapler“ die Zusammenarbeit mit Kunden verändern und weshalb für sie Transformation vor allem bei den Menschen beginnt. **INTERVIEW EVA RATHGEBER**

Unternehmeredition: Frau Meyer, wie würden Sie die Position von Willenbrock heute beschreiben – was ist Ihr Kernauftrag im Markt der Intralogistik?

Ulrike Meyer: Willenbrock ist heute ein führender Lösungsanbieter für Intralogistik in Norddeutschland. Am ein-



ZUR INTERVIEWPARTNERIN

Ulrike Meyer ist seit Mai 2022 Geschäftsführerin der Willenbrock Fördertechnik GmbH & Co. KG. Zuvor verantwortete sie als Bereichsleiterin „Digital“ den gesamten IT-Bereich des Unternehmens und trieb die digitale Transformation sowie neue digitale Geschäftsmodelle maßgeblich voran. Meyer ist seit 2012 im Unternehmen und gilt als Treiberin für Automatisierung, Digitalisierung und kulturellen Wandel in der Intralogistik.

www.willenbrock.de



Foto: © Willenbrock

Der Firmensitz in Bremen: Willenbrock hat sich über die Jahre vom „klassischen Händler“ zum „Lösungsanbieter“ entwickelt.

fachsten ist es, wenn man kurz die Begriffe trennt: Logistik ist alles, was außerhalb des Unternehmens passiert – also der Transport von A nach B, von mir zu Ihnen. Intralogistik ist alles, was innerhalb eines Betriebs abläuft: Warenflüsse im Lager, in der Produktion, auf dem Hof.

Das kann der klassische Gabelstapler sein, der Paletten von A nach B fährt, ein Schubmaststapler im Hochregallager, ein kleines Lagertechnikgerät oder ein einfacher Handhubwagen. Es können aber ebenso automatisierte Fahrzeuge und komplexe Förderlösungen sein. Unser Auftrag besteht darin, die Intralogistik unserer Kunden am Laufen zu halten – mit einem starken lokalen Service- und Vertriebsnetz und der technologischen Leistungsfähigkeit

von Linde Material Handling im Rücken.

Wir zählen rund 600 Mitarbeiter. Wenn ein Kunde ein Thema hat, schicken wir jemanden hin, der sich die Situation vor Ort genau anschaut und berechnet, was wirklich gebraucht wird – denn ein Stapler ist eben nicht nur „vorwärts, rückwärts, links, rechts, heben, senken“, sondern bedeutend mehr.

Willenbrock hat sich über die Jahre vom „klassischen Händler“ zum „Lösungsanbieter“ entwickelt. Was genau hat sich verändert?

Früher stand stärker das einzelne Gerät im Fokus: Wir verkaufen Stapler, wir vermieten Stapler, wir handeln mit Gebrauchtgeräten. Unsere Leute hatten das Know-how schon immer, aber die

Organisation war sehr kostenstellengetrieben – Neugeräte, Miete, Gebrauchtgeräte, Service; jeder optimiert in seiner eigenen Welt.

Heute denken wir vom Kundenbedarf her und bündeln unsere Fähigkeiten. Ein gutes Beispiel ist unsere Funktion des Assetmanagers: Wir haben eine große Mietflotte mit rund 1.500 Fahrzeugen, einen Gebrauchtgerätebereich und einen Neugerätebereich mit Leasingfahrzeugen beim Kunden. Früher hat jeder Bereich für sich verwaltet. Heute schaut der Assetmanager über alles hinweg und entwickelt die optimale Gesamtlösung für den Kunden.

Vielelleicht ist es gar nicht sinnvoll, 200 Neugeräte zu kaufen, sondern das saisonale Geschäft mit Mietgeräten zu unterfüttern, das Standardgeschäft mit Leasing abzubilden und in weniger kritischen Bereichen mit guten Gebrauchtgeräten zu arbeiten. Dieser Schritt vom reinen Stückzahlverkauf hin zum Lösungsanbieter war ein wichtiger Kulturwandel.

Willenbrock war ursprünglich ein mittelständisches Familienunternehmen und ist heute eng mit Linde Material Handling und der Kion Group verbunden. Wie sieht die Struktur heute aus – und wie viel unternehmerische Freiheit bleibt vor Ort?

Wenn man es familiär formuliert: Linde ist die Mutter, Kion ist die Großmutter. Wir sind Teil dieser Welt, gleichzeitig aber als regionaler Händler unternehmerisch sehr eigenständig aufgestellt. Die Beziehung zu Linde Material Handling ist partnerschaftlich und eng verzahnt – wir profitieren von Technologie, Marke und Industriekompetenz, Linde wiederum von unserer Kundennähe und operativen Stärke.

Der Einstieg von Linde war 2013 im Kern eine Nachfolgelösung: Linde hatte bereits Anteile und hat dann die restlichen Unternehmensanteile übernommen. Das Bild vom „Schreckgespenst Konzern“ trifft auf unsere Geschichte nicht zu – man hat sich bewusst viel Zeit gelassen. Zunächst stand die finanzielle Integration im Vordergrund. Operativ sind wir noch lange sehr eigenständig gelaufen.

Heute funktioniert das Zusammenspiel so, wie ich es mir wünsche: Es gibt



Foto: © Willenbrock

Gabelstapler sind „sprechender“ geworden: Früher standen sie da wie ein Schrank. Heute sprechen sie über Telematiksysteme mit dem Servicepartner und mit dem Betreiber.

Vertrauen in die handelnden Personen vor Ort – sonst könnte ich diesen Job nicht machen. Ich kann Themen bis in den Vorstand adressieren und werde gehört. Natürlich haben wir Konzernrichtlinien und manchmal längere Freigabewege als ein komplett unabhängiger Mittelständler. Aber in einer Welt, die so schnelllebig ist wie unsere, ist der direkte Austausch in beide Richtungen wichtiger denn je.

Ihre Branche war in den letzten Jahren mit Corona, Lieferkettenproblemen und Energiekrise massiv gefordert. Wie krisenfest ist Ihr Geschäftsmodell – und welche Lehren haben Sie aus den Krisen gezogen?

Das vielleicht ehrlichste Bild ist ein Meine, das ich sehr liebe: „Wer hat die Digitalisierung in Ihr Unternehmen gebracht: der Geschäftsführer, der IT-Leiter oder COVID-19?“ Bei uns war die Antwort eindeutig: COVID-19.

Ich war damals IT-Leiterin und ohnehin ein großer Fan digitaler Prozesse. Einiges hatten wir schon angestossen, aber Corona war der echte Turbo. Auf einmal musste selbstverständlich werden, was vorher eher skeptisch betrachtet wurde: Teams-Meetings statt „wir fahren mal eben vorbei“, mobiles Arbeiten statt Präsenzpflicht.

Technisch hatten wir Glück im Unglück: Rund die Hälfte unserer 600 Mitarbeiter arbeitet ohnehin im Außen Dienst; die hatten schon Laptops. Parallel hatte uns die Telekom sozusagen „gezwungen“, unsere alte Telefonanla-

ge kurzfristig abzuschalten. Wir haben auf Voice-over-IP umgestellt – und zwei Wochen später die Leute ins Homeoffice geschickt. Im Nachhinein hätte ich geradezu ein Dankeschreiben an die Telekom schicken müssen.

Homeoffice war vorher die Ausnahme, viele Prozesse waren noch papierlastig. Plötzlich mussten wir vertrauen: Schaffen wir unser Ergebnis, wenn so viele im Homeoffice sind? Die Antwort war eindeutig: Es war ein hervorragendes Jahr. Seitdem haben wir einen Standard von zwei Tagen Homeoffice und drei Tagen Büro etabliert. Aus alledem haben wir gelernt: In der Krise bleiben wir stabil, in der Chance wachsen wir.

Wie verändern digitale Lösungen konkret Ihr Geschäft und die Intralogistik Ihrer Kunden?

Ein schönes Bild ist: Gabelstapler sind „sprechender“ geworden. Früher standen sie da wie ein Schrank – sie haben funktioniert oder eben nicht. Heute sprechen sie über Telematiksysteme mit Flottenmanagementlösungen, mit uns als Servicepartner und mit dem Betreiber.

Wenn ein Fahrzeug beispielsweise einen Fehler meldet, sehen wir das im System. Ein erfahrener Techniker kann aus der Fehlerkombination oft schon ableiten, was sich dahinter verbirgt, bestellt die richtigen Teile und fährt zum Kunden; im Idealfall, bevor der Stapler ausfällt. Das ist vorausschauende Wartung – Predictive Maintenance – und spart Zeit, Geld und Nerven auf Kunden- →

Unternehmerwelt Interview

seite. Ein weiteres Beispiel ist unser „Connect-Charger-Ansatz“: Ladegeräte und Fahrzeuge werden digital verknüpft, man sieht, welcher Stapler wo lädt, wie voll die Batterie ist, kann La-deprozesse steuern und Lastspitzen vermeiden. Gerade in Zeiten hoher Energiepreise ist ein durchdachtes Energiekonzept geschäftskritisch – man zahlt letztlich für die Peaks, nicht für die Durchschnittslast.

Langfristig wird sich der Markt klar unterscheiden: Wer nur noch klassische, manuelle Fahrzeuge liefert, wird in eine andere Rolle rutschen. Erfolgreich sind diejenigen, die Automatisierung, Digitalisierung und Energie zu einer integrierten Lösung verbinden und für den Kunden in ein Gesamtkonzept übersetzen.

Können Sie ein Projekt nennen, an dem man diesen Lösungsansatz gut erkennen kann?

Ein Lieblingsbeispiel ist ein großer Reifenlogistiker, der für einen Automobilhersteller die Sommer- und Winterreifen der Dienstfahrzeuge einlagert – wir sprechen von rund 40.000 Reifen. Ursprünglich kam die Anfrage sehr klassisch: „Wir brauchen Stapler.“ Im Gespräch stellte sich dann heraus: Es braucht auch ein Warehouse-Management-System und flächendeckendes WLAN in drei riesigen Hallen. Die interne IT des Kunden machte das WLAN nicht, also war die Frage: Könnnt ihr das? Unsere IT-Abteilung kümmert sich eigentlich um uns selbst, nicht um externe Kunden. Wir sind hingefahren, durch die Hallen gelaufen, haben gemessen und gesagt: Das trauen wir uns zu. Die Herausforderung: endlose metallische Regale mit Reifen und Felgen

– alles, was Funksignale nicht besonders mögen. Unser operativer IT-Leiter hatte zuvor große WLAN-Projekte umgesetzt, etwa im Heide Park Hannover. Dieses Know-how haben wir genutzt.

Am Ende haben wir das Gesamtpaket geliefert: Fahrzeuge, Warehouse-Management-System und die vollständige WLAN-Infrastruktur, die wir bis heute im Support begleiten. Für uns war es zusätzlich ein besonderer Moment: Zum ersten Mal wurde die interne IT buchhalterisch als Erlöskostenstelle geführt – sonst gilt IT ja eher als Kostenfaktor. Das zeigt recht gut, wie sich unser Selbstverständnis vom internen Dienstleister zum aktiven Bestandteil kundenorientierter Lösungen verändert hat.

In Ihrer Branche ist Transformation Teil des Tagesgeschäfts. Was bedeutet Transformation für Sie persönlich – und wie organisieren Sie diesen Wandel im Unternehmen?

Für mich beginnt Transformation immer bei den Menschen. Wie gut unsere Produkte auch sein mögen – ohne unsere Mitarbeiter wären das nur Haufen aus Stahl und Eisen. Die Kundenerlebnisse, die Kultur, die Verlässlichkeit entstehen durch Menschen.

Ich habe den Vorteil, dass ich das Geschäft „von unten“ kenne – ich habe vor 13 Jahren als Staplerverkäuferin begonnen. Heute habe ich 600 Mitarbeiter und versuche trotzdem, nah dranzubleiben. Ich starte im Februar mit dem Schreiben der Weihnachtskarten, damit im Dezember alle 600 rausgehen. Und ich führe bei Kündigungen immer Gespräche mit den Betroffenen, um zu verstehen, was wir besser machen können.

Ein Format, das mir besonders am Herzen liegt, ist unser „Elternabend“ – auch wenn er am Nachmittag stattfindet. Ich lade einmal im Jahr alle Kollegen ein, die in Teilzeit arbeiten, weil sie Kinder, Eltern oder andere Angehörige betreuen. Da geht es um Austausch untereinander, aber vor allem darum, ob der Job noch zur Lebenssituation passt: Braucht jemand weniger Druck und weniger Deadlines oder ist die Betreuungssituation inzwischen so stabil, dass mehr Verantwortung oder mehr Stunden möglich wären?



Foto: © Willenbrock

Langfristige Kundenbindung ist, was zählt:
Ein Reifenlogistiker erhielt nicht nur Fahrzeuge, sondern ein komplettes Warehouse-Management-System.

Entstanden ist der Elternabend aus einer sehr konkreten Erfahrung: Eine Kollegin mit zwei Kindern hat gekündigt, weil sie zweimal in Jahresgesprächen gesagt hatte, dass sie mehr Verantwortung übernehmen möchte – und niemand hatte wirklich hingehört. Das soll uns nicht noch einmal passieren. Wenn wir flexibel sind, können wir hoch qualifizierte Menschen halten, die uns langfristig verbunden sind. Das zahlt direkt auf unsere Transformationsfähigkeit ein.

Wohin soll sich Willenbrock in den nächsten Jahren entwickeln – und woran würden Sie in fünf Jahren festmachen, dass Ihre Strategie aufgegangen ist?

Wir haben in den vergangenen Jahren erlebt, dass wir in der Krise stabil blieben und in Chancenphasen wachsen. Das wollen wir fortsetzen – aber nicht über reine Stückzahlen, sondern über die Qualität unserer Lösungen.

Unsere Wachstumspfeiler sind klar: Ausbau des Servicegeschäfts, konsequente Entwicklung hin zum Lösungsanbieter, Digitalisierung und Automatisierung sowie intelligente Energiekonzepte. Fachkräftegewinnung und -bindung spielen dabei eine Schlüsselrolle – gerade im Service und in der Technik. Wenn wir in fünf Jahren wieder sprechen und sagen können: Willenbrock wird von Kunden im Norden als erster Ansprechpartner gesehen, wenn es um ganzheitliche Intralogistiklösungen geht; unsere Mitarbeiter erleben uns als verlässlichen, flexiblen Arbeitgeber; und wir sind innerhalb der Kion-Welt ein starker, geschätzter Partner mit klarer Stimme aus dem Markt – dann würde ich sagen: Unsere Strategie ist aufgegangen.

KURZPROFIL

Willenbrock Fördertechnik GmbH & Co. KG

Gründungsjahr: 1962

Branche: Intralogistik, Fördertechnik, Flurförderzeuge

Unternehmenssitz: Bremen

Mitarbeiterzahl: 600

Umsatz 2024: 171,6 Mio. EUR

www.willenbrock.de



 VR Equitypartner

Maßgeschneiderte Eigenkapitallösungen für den Mittelstand

- › Unternehmensnachfolgen und Gesellschafterwechsel
- › Wachstums- und Expansionsfinanzierung
- › Mehrheits- und Minderheitsbeteiligungen
- › Mezzaninekapital

Mehr Mut zum Kapitalmarkt

Warum Europas Hidden Champions an die Börse gehören

Börsengänge und der öffentliche Kapitalmarkt werden oft kritisch gesehen. Doch wer genauer hinsieht, erkennt: Der Kapitalmarkt bietet Eigentümern und Unternehmen weit mehr als nur den Zugang zu Kapital – nämlich die Möglichkeit für Wachstum, Vertrauen, mehr Visibilität, strategische Spielräume und die Basis für internationale Wettbewerbsfähigkeit. Es ist Zeit, das alte Narrativ zu beenden und den Mut zum Börsengang in Europa zu stärken. VON STEFAN MAASEN

Ein Börsengang ist weit mehr als eine Finanzierungsoption. Er ist ein Wachstumstreiber, der die Grundlage für Investitionen, Innovation und internationale Expansion schafft. Eigenkapital stärkt die Bilanz, reduziert die Abhängigkeit von Fremdfinanzierungen und eröffnet Spielräume für Akquisitionen. Gleichzeitig erhöht ein Listing die Sichtbarkeit bei Kunden, Partnern und auf dem Arbeitsmarkt. Für Unternehmen, die ihre Marke stärken und Fachkräfte gewinnen wollen, ist die Börse ein starkes Signal.

Kapitalmarkt bedeutet zudem auch Teilhabe: Mitarbeiter können über Aktienprogramme am Unternehmenserfolg

partizipieren. Kunden können am wirtschaftlichen Erfolg teilhaben und Privatanleger werden zu Markenbotschaftern. Damit wird der Börsengang zu einem Instrument, das wirtschaftliche Stärke und gesellschaftliche Akzeptanz verbindet. Er stärkt die Governance, professionalisiert Strukturen und eröffnet neue Wachstumsperspektiven. Für Unternehmen ist er ein strategischer Schritt, der langfristig Wert schafft.

Europa, Deutschland und Frankfurt können mehr

Europa verfügt über eine herausragende Grundlagenforschung, hat starke Unternehmen, Kapital und Infrastruktur. Diese Stärke wird noch zu selten kapitalmarktorientiert genutzt. Die US-Börsen werden oftmals als erste Adresse für europäische Wachstumsunternehmen gesehen. Doch die Entwicklung nach dem Börsengang zeigt ein anderes Bild: IPOs an der Frankfurter Börse erzielten seit 2004 im Schnitt eine Performance von +24 %; US-Listings europäischer Firmen lagen im selben Zeitraum bei -13 %. Besonders bei europäischen Unternehmen unter 10 Mrd. EUR Marktkapitalisierung ist Frankfurt im Vorteil. Die Bewertungen sind häufig attraktiver, gemessen am EV/EBITDA-Multiplikator mit 10,9 gegenüber 8,3 in den USA. Frankfurt bietet stabile Rahmenbedingungen, eine investorennahe Infrastruktur und hohe Transparenz. Das sind entscheidende Faktoren für nachhaltige Kursentwicklung und erfolgreiche Folgefinanzierungen. Wer langfristig plant, findet hier ein Umfeld, das Wachstum unterstützt.

Privatanleger als Wachstumsfaktor

Zudem ist die Basis für langfristige Investoren in Deutschland vorhanden. Die Zahl der Privatanleger vor Ort ist seit 2014 um 44 % gestiegen, das Handelsvolumen sogar um 150 %. Ein Börsengang in Frankfurt öffnet Unternehmen diesen wachsenden Markt – mit vertrauter Regulierung, lokaler Markenwirkung und direktem Zugang für Beschäftigte und Kunden. Ein US-Listing hingegen ist für europäische und deutsche Anleger oftmals nicht im Blickfeld und der Fokus liegt meist auf den allergrößten Unternehmen. Dadurch wird der Zugang erschwert, was eine wichtige Säule langfristiger Nachfrage schwächt.

Die oft zitierte Telekom-Aktie zeigt, wie verzerrt die öffentliche Wahrnehmung sein kann: Wer beim damaligen Börsengang investierte, erzielte inklusive Dividenden rund 210 % Rendite. Wer später einstieg, verzeichnete über zehn Jahre bis März 2024 etwa +160 % und in fünf Jahren rund +85 %. Auch der breite Markt überzeugt: Eine Investition in den DAX brachte von 2004 bis Ende 2024 durchschnittlich 8 % pro Jahr. Selbst über die vergangenen 25 Jahre, ab Ende 1999, lag die durchschnittliche Rendite bei 4,4 % jährlich, trotz eines denkbar ungünstigen Einstiegszeitpunkts.

Heimvorteil: Sichtbarkeit und Liquidität

Über 90 % der IPO-Erlöse deutscher Unternehmen seit 2014 wurden an der Deutschen Börse erzielt – das spricht für ein funktionierendes Ökosystem



ZUM AUTOR

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

www.deutsche-boerse.com

mit klaren Vorteilen vor Ort. Ein Listing im Heimatmarkt erhöht die Sichtbarkeit, verbessert die Analystenabdeckung und erleichtert den Zugang zu relevanten Investoren. Auch die Handelbarkeit überzeugt: Das Turn-over-to-Free-Float-Verhältnis liegt beim DAX bei 4,5, im Fall des MDAX bei 4,0. Das sind beachtliche Werte, gerade im Vergleich zu internationalen Benchmarks wie dem Russell 2000 mit nur 0,6. Selbst Unternehmen mit geringerem Streubesitz profitieren von hoher Liquidität. Indexpausnahmen in MDAX oder STOXX Europe 600 verstärken diesen Effekt zusätzlich.

Wie das in der Praxis aussieht, zeigten zuletzt die Unternehmen Pfisterer und Ottobock: Der Börsengang von Pfisterer, einem Hidden Champion aus Winterbach in Baden-Württemberg, im Mai 2025 im KMU-Wachstumssegment Scale war ein klares Bekenntnis zum Standort. Seitdem hat sich der Kurs mehr als verdoppelt, die Marktkapitalisierung liegt bei über 1 Mrd. EUR. Internationale Investoren sind an Bord, Performance und Liquidität überzeugen. Das ist ein Beispiel dafür, dass Mittelständler in Frankfurt internationale Kapitalströme anziehen und Wertsteigerungen realisieren können.

Ottobock ist ebenfalls ein hervorragendes Beispiel für einen deutschen Weltmarktführer, der den Kapitalmarkt genutzt hat, um sich nachhaltig aufzu-

stellen und neue Möglichkeiten wahrzunehmen. Ottobock, ein traditionsreiches Familienunternehmen mit einer 106-jährigen Historie, ist im Oktober 2025 an die Börse gegangen und konnte für das Unternehmen sowie die Eigentümerfamilie über 800 Mio. EUR einsammeln. Die Börsennotiz hat zusätzliche Visibility für das Unternehmen geschaffen und bedeutet gleichzeitig Liquidität und einen zusätzlichen Kapitalzugang für die Familie.

Kapitalmarkt bedeutet Souveränität

Ein starker Kapitalmarkt ist kein Luxus, sondern Teil europäischer Souveränität. Europa verfügt über Unternehmen, Innovation, Infrastruktur und Kapital. Was fehlt, ist ein selbstbewusstes Mindset; ein neues, mutiges Narrativ, das Unternehmen das Selbstbewusstsein verschafft, den Kapitalmarkt strategisch zu nutzen. Es braucht ein Ökosystem, das Wachstumsunternehmen in Europa hält, eine breite Investorenbasis aus institutionellen und privaten Investoren und starke Partner wie die Deutsche Börse, die international vernetzt ist. Europa darf sich nicht länger kleinreden: Die wirtschaftliche Substanz Europas ist vorhanden. Jetzt gilt es, sie kapitalmarktfähig zu machen.

Dazu gehört auch, falsche Anreize zu korrigieren. Wir brauchen mehr Mitarbeiterbeteiligung, die im Portemonnaie ankommt, eine zukunftsfähige

ge Altersvorsorge mit Aktienkomponente und eine Finanzbildungsoffensive, die Rendite, Risiko und Langfristigkeit erklärt. Unternehmen sollten die Nähe zu Research, zu Spezialfonds und Family Offices nutzen, die den Heimatmarkt kennen, und ihre Story aktiv über Roadshows, Capital Market Days und klare KPI-Guidance erzählen.

FAZIT

Wer wachsen will, muss an die Börse und den Kapitalmarkt als strategischen Hebel nutzen. Die Fakten sprechen für den Heimatmarkt. Europäische Unternehmen profitieren in Frankfurt von einer besseren Post-IPO-Performance, attraktiven Bewertungen, hoher Handelsaktivität und direktem Zugang zu einer wachsenden Privatanlegerbasis.

Europa bringt die Substanz mit, Frankfurt liefert das Umfeld. Ein Listing in Frankfurt ist kein Kompromiss, sondern für viele Unternehmen die überlegene Wahl. Der Finanzplatz bietet, was europäische Wachstumsunternehmen benötigen: eine liquide Heimatbörse mit internationaler Reichweite, verlässlicher Regulierung und der Möglichkeit, Mitarbeiter und Privatanleger einzubinden. Der Börsengang wird unterschätzt und der Kapitalmarkt muss für mehr Wettbewerbsfähigkeit auch vom Mittelstand und von Familienunternehmen eine größere Rolle spielen.

Anzeige



Das Hausbankprinzip
für den Kapitalmarkt.

Pfisterer – ein Börsengang aus dem Bilderbuch

Am 14. Mai 2025 ging die Pfisterer Holding an die Börse – seither hat sich der Kurs fast verdreifacht

Die Zutaten für einen erfolgreichen Börsengang sind im Grunde einfach: ein gut positioniertes Unternehmen in attraktiven Märkten, klare Wachstumsperspektiven und eine plausible Verwendung der IPO-Erlöse. Und entscheidend: Vertrauen des Kapitalmarkts in das Management. Wenn dann noch wie im Fall von Pfisterer die Bewertung und das Zeitfenster passen, profitieren alle. VON **OLIVER VOLBRECHT**

1921 gegründet, ist Pfisterer der Prototyp des technologiegetriebenen industriellen Champions. Das Familienunternehmen ist heute fokussiert auf Produkte zur Verbindung und Isolation elektrischer Leiter für Schnittstellen in Stromnetzen. Kontinuierlich hohe Aufwendungen für Forschung und Entwicklung sichern den technologischen Vorsprung. Die relevanten Märkte versprechen in den nächsten Jahren zweistelliges Wachs-



ZUM INTERVIEWPARTNER

Johannes Linden ist Mitglied des Vorstands/Sprecher der Pfisterer Holding SE. Seit Januar 2023 verantwortet er die Ressorts Finance und Operations. Seit 20 Jahren ist er als Allein- und Konzerngeschäftsführer großer mittelständischer, international operierender Lösungsanbieter in der Automations- und Maschinenbaubranche tätig.

www.pfisterer.com



Pfisterer-Zentrale in Winterbach: Kontinuierlich hohe Aufwendungen für Forschung und Entwicklung sichern den technologischen Vorsprung.

tum. Vom Ausbau der erneuerbaren Energien bis zum Energiehunger neuer Rechenzentren: Die Energieinfrastruktur wird erneuert und ausgebaut, der Bedarf an Pfisterer-Produkten wächst stetig.

Erfolgreicher Schritt aufs Parkett

Am 14. Mai erfolgte der Börsengang mit einem Ausgabepreis von 27 EUR, der erste Kurs lag bei 30 EUR. Brutto sind der Gesellschaft rund 95 Mio. EUR zugeflossen, die nun für die Finanzierung weiteren Wachstums verwendet werden. Schwerpunkte bilden der Ausbau der Fertigungskapazitäten sowie

neue Technologien und Produkte, insbesondere in der Hochspannungsgleichstromtechnik. Gelistet ist Pfisterer im Scale-Segment, dem KMU-Wachstumsmarkt der Frankfurter Wertpapierbörse.

Dabei bilanziert das Unternehmen nach IFRS, veröffentlicht Quartalsmitteilungen und stellt alle Informationen auch auf Englisch zur Verfügung – der Prime Standard ist in Reichweite.

Deshalb gilt Pfisterer bereits jetzt als deutscher Börsengang des Jahres. Seit dem IPO hat sich der Kurs fast verdreifacht, die Marktkapitalisierung liegt inzwischen bei rund 1,3 Mrd. EUR.



Typprüfung eines umfassenden 320-kV-HVDC-Kabelsystems

Geschäftsjahr 2025: Starke Nachfragedynamik

Den Wachstumserwartungen wird Pfisterer im laufenden Geschäftsjahr mehr als gerecht. Im Neunmonatszeitraum stiegen der Auftragseingang um 34 %,

der Umsatz um 15 % und das EBIT um 34 %. Die Book-to-Bill-Ratio von 1,3 und der Rekordauftragsbestand von 339 Mio. EUR signalisieren weiteres Wachstum. Mittelfristig peilt der Vorstand Erlöse von 665 Mio. bis 735 Mio. EUR bei steigenden Margen an.

Nachfolge gelöst

Zugleich bildet das Beispiel Pfisterer eine Blaupause für die Lösung der Nachfolgefrage eines ambitionierten, größeren Mittelständlers. Karl-Heinz Pfisterer, Enkel des Firmengründers, wurde 2023 zum Ehrenvorsitzenden des Aufsichtsrats der seinerzeitigen AG ernannt. Mit der Umwandlung in eine SE und der entsprechenden Besetzung der Organe war die Trennung von Unternehmen und Familie abgeschlossen.

Perspektivisch ist vorgesehen, die Anteile von Karl-Heinz Pfisterer in eine Stiftung einzubringen.

FAZIT

Das IPO von Pfisterer ist in mehrererlei Hinsicht vorbildlich. Das Unternehmen hat einen rundum gelungenen Börsengang absolviert und bereichert seither den Kurszettel. Zugleich hat die Gründerfamilie ihre Nachfolge langfristig gelöst. Und die Aktionäre, die im Mai bei 27 EUR gezeichnet haben, können sich über eine Kurssteigerung auf aktuell gut 70 EUR freuen. Alles in allem handelt es sich um ein Bilderbuch-IPO. Bleibt zu hoffen, dass nun auch wieder mehr Familienunternehmen im Rahmen ihrer Unternehmensnachfolge über den Kapitalmarkt nachdenken. ■

„Unsere Lösungen sind unverzichtbar für die Stromnetze“

Interview mit Johannes Linden, Sprecher des Vorstands, Pfisterer Holding SE

Unternehmeredition: Im laufenden Geschäftsjahr verzeichnen Sie eine starke Auftragsdynamik, die Book-to-Bill-Ratio erreichte nach den ersten neun Monaten mit 1,3 einen hohen Wert. Auch wenn die Dynamik quer durch die Regionen und Segmente geht: Können Sie Highlights hervorheben?

Johannes Linden: Die Nachfrage nach intelligenten Energieinfrastrukturlösungen wächst weltweit rasant. Davon profitieren wir als einer der global führenden unabhängigen Anbieter. Das Schöne an unserem Geschäft ist, dass wir in allen Produktbereichen und Regionen gleichermaßen wachsen. Wir haben auch im laufenden Geschäftsjahr wieder zahlreiche neue Projekte gewonnen oder erfolgreich umgesetzt. Unter anderem wurden wir von Siemens Energy beauftragt, für die Offshore-Projekte DolWin4 und BorWin4 Turnkey-Kabelsysteme zu liefern. Unsere Produkte sorgen auf den Plattformen für eine sichere und zuverlässige Stromübertragung.

Ihr Auftragsbestand lag am Ende des Neunmonatszeitraums mit 338,7 Mio. EUR auf Rekordniveau.

Wie viel davon betrifft 2026? Wo liegt die typische Auftragsreichweite?

Wir planen, im Jahr 2026 über 300 Mio. EUR unseres Auftragsbestands zu realisieren. Wir arbeiten unseren Auftragsbestand kontinuierlich ab und unterstützen unsere Kunden mit unseren innovativen Lösungen bei ihren Projekten. Gleichzeitig wächst unser Auftragseingang stetig. Das gibt uns eine gute Planbarkeit und Visibilität für unsere Entwicklung in den kommenden Quartalen.

Im Geschäftsjahr 2024 haben Sie 18 % des Umsatzes in Amerika erwirtschaftet. Ihre Präsenz in den USA haben Sie deutlich ausgebaut. Wird sich der Amerika-beziehungsweise der US-Anteil am Umsatz erhöhen?

Nordamerika gehört zu den wichtigsten globalen Wachstumsmärkten für Pfisterer. Wir sehen in Nordamerika weiterhin großartige Wachstumsmöglichkeiten und wollen den Anteil des Amerikageschäfts am Gesamtumsatz weiter erhöhen. Wir haben unsere Aktivitäten dort zuletzt nochmals deutlich ausgebaut. Die Stromnetze in den USA sind im Durchschnitt 40 Jahre alt. Entsprechend hoch ist der Modernisierungs-

und Investitionsbedarf in den kommenden Jahren. Mit unserer Ende 2024 eröffneten Produktions- und Vertriebsstätte in Rochester sind wir produktionsseitig exzellent aufgestellt, um die großen Potenziale im nordamerikanischen Markt realisieren zu können. Wir sind so noch näher an den Kunden und können noch schneller auf deren Bedürfnisse reagieren.

Der für Sie relevante Markt wächst bis 2030 im Schnitt mit 11,6 % jährlich. Kann man unterstellen, dass Pfisterer als Technologieführer mindestens genauso stark wachsen wird?

Wir wollen die durchschnittliche Wachstumsprognose sogar übertreffen. Im Geschäftsjahr 2024 sind wir mit einem Umsatzplus von 14,7 % bereits deutlich überproportional gewachsen. Auf allen Kontinenten wird in die Modernisierung und die Zukunftsfähigkeit der Netze investiert, da die bestehende Technik in vielen Fällen veraltet und überfordert ist. Wir sind hervorragend aufgestellt, das Wachstum der zugrunde liegenden adressierbaren Märkte an Stromnetschnittstellen auch in den kommenden Jahren zu übertreffen. →

Sie sind kontinuierlich im Dialog mit dem Markt – mit Kunden und Lieferanten, Verbänden und Instituten. Täglich erhalten Sie Anfragen und schreiben Angebote. Wie nehmen Sie das Sentiment für 2026 in Ihren Geschäftsfeldern wahr?

Sehr positiv. Unsere Lösungen sind unverzichtbar dort, wo Stromnetze angeschlossen, erweitert oder modernisiert werden. Das ist ein weltweiter Trend und wird auch an unserem stark steigenden Auftragseingang und -bestand deutlich. Fehlende Kapazitäten und eine veraltete Netzinfrastruktur sind keine Ausnahmen, sondern weltweit die Regel. Insofern investieren die Netzbetreiber auch rund um den Globus aktuell mehr denn je zuvor.

Für 2025 haben Sie – gerüstet mit den Mitteln aus dem Börsengang – eine Ausweitung der Investitionen gegenüber 2024 geplant. Wo liegen die Schwerpunkte, und welche Summe wird Ende des Jahres unter dem Strich stehen?

Wir werden unsere Produktionskapazitäten am Standort in Kadan in Tschechien weiter ausbauen und haben hierfür zusätzlich ein fünf Hektar großes Grundstück erworben. Zudem investieren wir rund 30 Mio. EUR in unser neues HVDC-Labor in Winterbach, für das wir bereits die Baugenehmigung erhalten haben.

Der Start der Serienproduktion von HVDC-Kabelsystemen ist ab Ende 2026 geplant. Wir wollen darüber hinaus in die Entwicklung weiterer innovativer Produktlösungen und die Förderung der Automatisierung sowie die Verbesserung von Infrastruktur und Logistik investieren und unser profitables Wachstum auch in den kommenden Jahren weiter beschleunigen. Insgesamt werden wir mittelfristig etwa 215 Mio. EUR in unser Wachstum investieren.

Das starke Wachstum von Pfisterer ist nahezu vollständig organisch generiert. Streben Sie darüber hinaus nach externem Wachstum? Verfolgen Sie eine konkrete M&A-Strategie? Sind über Power CSL hinaus weitere Übernahmen denkbar?

Mit der strategischen Akquisition von Power CSL haben wir unsere gute Marktposition in der elektrischen Verbindungstechnik gestärkt und unser Portfolio um Lösungen für Unterwasseranwendungen erweitert. Wir sehen uns mit unserer aktuellen Aufstellung für künftige Aufgaben bestens gerüstet. M&A bleibt aber auch in Zukunft eine Option, um unser internationales Marktwachstum voranzutreiben und unsere Führungspositionen zu festigen.

Hat der Börsengang im Mai 2025 das Unternehmen verändert? Aktien bieten den Vorteil der leichten Handelbarkeit. Beteiligen Sie die Mitarbeiter über Belegschaftsaktien am Unternehmen?

Unser IPO war ein voller Erfolg. Daran und an den exzellenten Perspektiven von Pfisterer partizipieren auch unsere Mitarbeiter. Für sie gab es während des Börsengangs ein Aktienprogramm, das hervorragend angenommen wurde.



Prüffeld für Transformatoren und Kabelgarnituren: Hier werden Prüfungen und Qualitätskontrollen unter realistischen Betriebsbedingungen durchgeführt.

Diese Teilhabe am Erfolg hat den Gemeinschaftsgeist und Zusammenhalt im Unternehmen nochmals erheblich gestärkt.

Mittelständische Unternehmen punkten im Kampf um Talente oft mit einer starken Unternehmenskultur. Wie würden Sie die Kultur bei Pfisterer beschreiben? Warum entscheidet man sich für Ihr Unternehmen?

Pfisterer zeichnet sich durch einen starken Gemeinschaftsgeist aus, der eine Atmosphäre der Solidarität schafft. Bei uns kann jeder Mitarbeiter sein volles Potenzial entfalten. Wir bieten ein attraktives Arbeitsumfeld und spannende Aufgaben in einem schnell wachsenden Markt. Bei Pfisterer erhalten Mitarbeiter einen Arbeitsplatz mit Zukunft und Perspektive – und das kommt gut an. Wir sind in den vergangenen Jahren stark gewachsen und zählen heute mehr als 1.350 Mitarbeiter in 15 Ländern.

KURZPROFIL

Pfisterer Holding SE

Gründungsjahr: 1921

Branche: Elektrotechnik

Firmensitz: Winterbach

Mitarbeiter (2024): 1.239

Umsatz (2024): 383,1 Mio. EUR

Aktie: WKN PFSE21;

ISIN: DE000PFSE212

Marktkapitalisierung: 1,3 Mrd. EUR

www.pfisterer.com

Pfisterer (WKN: PFSE21)



Quelle: Stock3

Die Börse für mehr Möglichkeiten.

- ✓ Ihr Weg an die Börse: schnell und einfach.
- ✓ Smarte Finanzierung: Eigenkapital für dynamisches Wachstum.
- ✓ Besser als die Konkurrenz: hohe Visibilität bei Investoren.

Auf einen Blick: www.maccess.de



UNIBRAND

Der Börsengang als Ausweg aus dem Exitstau

Aktuelle Entwicklungen und Ausblick

Der Private-Equity-Markt erlebt eine ausgeprägte Exitflaute: Viele Portfoliounternehmen haben ihre geplante Haltedauer längst überschritten, klassische Verkaufswege sind blockiert. Vor diesem Hintergrund rückt der Börsengang – oft im Rahmen von Dual-Track-Prozessen – als attraktive Alternative zunehmend in den Fokus. Dieser Beitrag zeigt, welche Chancen und Hürden dies gerade für Small- und Mid-Cap-Unternehmen mit sich bringt und welche politischen Weichenstellungen nötig wären, um den Exitstau zu lösen.

VON DR. STEPHANE MÜLLER

Die Stimmung im Private-Equity-Markt ist nach wie vor gedrückt. Das zeigt zumindest das quartalsweise erscheinende Stimmungsbarometer des Bundesverbands Beteiligungskapital (BVK) und der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW). Der Indikator für die aktuelle Geschäftslage sank um 28,8 auf -40,9 Punkte und der Indikator für die Geschäftserwartungen um 37,9 auf -32,8 Punkte. Die noch

im Frühjahr zu spürende Aufbruchsstimmung scheint verflogen. So lässt das angekündigte Konjunkturprogramm der Bundesregierung auf sich warten, und auch das Zinsumfeld bleibt hinter den Erwartungen. Dies alles hat unweigerlich Auswirkungen auf den Exitmarkt. Eine Untersuchung von Grant Thornton in Deutschland zu Plattforminvestments von über 100 Private-Equity-Unternehmen im deutschen Small- und Mid-Cap-Bereich zeigt, dass die klassischen Exitkanäle für viele Unternehmen schwierig oder nicht zugänglich sind. Von 1.100 Portfoliounternehmen haben 400 den typischen Exithorizont überschritten. Damit liegt die durchschnittliche Haltedauer von Portfoliounternehmen, die früher rund fünf Jahre betrug, aktuell bei über sieben Jahren.

Börsengang als Alternative

Der Exitstau hat vielerlei Gründe. Eine wesentliche Ursache ist, dass viele Portfoliounternehmen schlecht auf den Exit vorbereitet sind. Dies liegt unter anderem daran, dass in der Vergangenheit das Geld locker saß und Unternehmen auch ohne weitreichende Vorbereitung einen Käufer fanden. Heute hingegen sind Käufer sehr wählerisch und haben klare Anforderungen an das Geschäftsmodell und einen künftigen (gemeinsamen) Wachstumspfad. Wenn Käufer und Verkäufer dann nicht zusammen-

finden, sind Börsengänge eine attraktive Alternative zum M&A-Exit. Besonders bei Large Caps wird der Börsengang regelmäßig in Betracht gezogen. Teilweise werden der Börsengang und der M&A-Exit zweigleisig vorangetrieben (Dual Track). Der parallele Prozess erhöht den Druck auf potenzielle Käufer und kann die Bewertung verbessern. Private-Equity-Sponsoren können den attraktivsten Weg wählen, wenn sich Marktbedingungen kurzfristig ändern.

Im Small- und Mid-Cap-Bereich dagegen sind Börsengänge noch selten. Dabei gewinnt insbesondere im Sekundärmarkt das IPO an Bedeutung. Die zunehmende Zahl von Transaktionen



Ein Grund für den Exitstau ist, dass viele Unternehmen schlecht auf den Exit vorbereitet sind.



ZUM AUTOR

Dr. Stephane Müller ist Deal Advisory Partner bei Grant Thornton in Frankfurt. Er ist auf kommerzielle und strategische Analysen im M&A-Umfeld spezialisiert und begleitet als Berater seit über 20 Jahren überwiegend Small- und Mid-Cap-Transaktionen in der DACH-Region.

www.grantthornton.de

zeigt, dass der Small-/Mid-Cap-Markt auch dort funktioniert. Speziell Wachstumsunternehmen setzen zunehmend auf Börsengänge.

Herausforderungen im Small- und Mid-Cap-Bereich

Die Vorteile eines Börsengangs für Small- und Mid-Cap-Unternehmen sind die gleichen, die auch für Large Caps gelten, nämlich insbesondere:

- Abschlusswahrscheinlichkeit und Bewertungsmultiple: Der öffentliche Markt zieht eine viel größere und diversifiziertere Gruppe von Investoren an (institutionelle und private), wenn das Risiko-Ertrags-Profil des Unternehmens stimmt. Dadurch ist eine höhere Abschlusswahrscheinlichkeit und potenziell eine höhere Bewertung möglich.
- Möglichkeit zum Teilausstieg: Durch den Teilausstieg kann der Verkäufer das Wertsteigerungspotenzial erhalten und Gewinne schrittweise realisieren. Allerdings entsteht durch den Teilverkauf ein öffentlicher Marktpreis, der als Referenz für die Unternehmensbewertung dient. Dies kann positive wie negative Auswirkungen auf die Internal Rate of Return (IRR) und den Net Asset Value (NAV) der Fonds haben.
- Aktie als Währung: Es wird eine „Währung“ für Folge-M&A und die Managementincentivierung geschaffen. Dies erhöht in der Regel auch die Attrakti-

Warum Unternehmen häufig nicht exit-ready sind – die Gründe aus Käufersicht:



Quelle: Grant Thornton

vität des Unternehmens für Mitarbeiter und Geschäftspartner.

Gegen das IPO sprechen speziell im Small- und Mid-Cap-Bereich Gründe, die die weiterhin bestehende Zurückhaltung von Private-Equity-Investoren erklären.

hoff erwartet für 2025 acht bis zehn Börsengänge in Deutschland, darunter auch einige Small- und Mid Caps (zum Beispiel innoscripta). Das ist ein moderater Anstieg gegenüber dem Vorjahr. Für 2026 wird mit einem weiteren ge-rechnet.



Aufgrund der genannten Unwagbarkeiten wird der Börsengang als Option für den Exit zunehmend in Betracht gezogen.

- Hohe Kosten: Die Kosten des Börsengangs für die Vermarktung, Compliance und Distribution sind kaum skalierbar. Hinzu kommen hohe laufende Kosten für Investor Relations, Listing und Reportingpflichten.
- Fehlende Liquidität: Die Kapitalmärkte in Deutschland gelten derzeit als strukturell illiquide für Small Caps. Das ist keine Momentaufnahme, sondern ein länger bestehendes Problem. In Deutschland scheut die konservative Anlegerbasis in unsicheren Zeiten den Kauf von Nebenwerten. Dies führt zu einem zunehmenden Bewertungsunterschied (Valuation Gap) zwischen Small- und Large Caps. Erschwert wird die Situation durch den Rückzug vieler Banken und Broker aus dem Small-Cap-Research infolge von MiFID II.
- Zeitraum bis zur Exit Readiness: Die Studie von Grant Thornton in Deutschland zeigt, dass Private-Equity-Unternehmen schlecht auf M&A-Prozesse vorbereitet sind. Die Anforderungen beim Börsengang sind ungleich höher. Es gibt strengere formale, regulatorische und kapitalmarktrechtliche Vorgaben. Somit ist der Zeitraum bis zur Herstellung der Börsenfähigkeit häufig länger und mit größeren Unsicherheiten behaftet.

Wünschenswerte Impulse der Politik
Aufgrund der genannten Unwagbarkeiten wird der Börsengang als Option für den Exit zunehmend in Betracht gezogen. Die Unternehmensberatung Kirch-

Einen nennenswerteren Anstieg könnte es durch regulatorische Änderungen geben, die sich auf die Senkung von Kosten und Komplexität konzentrieren. Dazu gehören die gezielte Stärkung der Investorenbasis und die Vereinfachung von Berichtspflichten. Wie dies zielgerichtet und schnell umgesetzt wird, kann in Ländern wie den USA, Japan und Australien beobachtet werden.

Dort gibt es zahlreiche Fonds und Indizes (zum Beispiel den ASX Small Ordinaries Index), die mehr Sichtbarkeit und Liquidität für kleinere Firmen schaffen. Außerdem können steuerliche Erleichterungen, der Abbau von Bürokratie bei Aktienemissionen und die Förderung der Finanzbildung mehr Anlagekapital für börsengehandelte Small- und Mid-Cap-Unternehmen mobilisieren.

FAZIT

Der Exitstau ist durch größere Anstrengungen zur Erreichung der Exit Readiness allein nicht aufzulösen. Da eine Änderung des Konjunkturmfelds kurzfristig nicht zu erwarten ist, sind Alternativen erforderlich, die sich im Ausland bewährt haben. Dazu gehört insbesondere die weitere Öffnung der Kapitalmärkte für Small- und Mid-Cap-Portfoliogesellschaften. Wenn die Politik dafür die richtigen Hebel bedient, ist mit einem Wiederanstieg der Private-Equity-Exits über IPOs und der baldigen Auflösung des Exitstaus zu rechnen.

Ganz privat!

Chancen und Risiken des Private-Market-Trends

Der Markt für Private Money in Europa ist im Wandel: In London entsteht ein Marktplatz für private Beteiligungen, in Deutschland öffnet sich die Private-Equity-(PE-)Branche privaten Anlegern und am Aktienmarkt gewinnt der Retailbereich zunehmend an Bedeutung. Für Unternehmer eröffnen sich Chancen auf der Finanzierungs- wie auf der Anlageseite.

VON AXEL ROSE

Jagen die Mio – mit diesem Song wurde der Berliner Rapper Luciano bekannt. Heute wirbt er im Video „Private Markets für alle“ von Neobroker Trade Republic für Beteiligungen an nichtbörsennotierten Unternehmen schon ab 1 EUR. Ein ungewöhnlicher Clip, der aber zeigt: Private Money ist ein absolutes Trendthema am Kapitalmarkt. Branchenexperten schätzen, dass institutionelle Investoren schon heute fast 50 % ihrer Portfolios in nicht-gelisteten Anlagen wie Private Equity und Private Debt, Immobilien oder Infrastruktur halten.

Retailinvestoren waren die mit privaten Assets einhergehenden Rendite- und Diversifikationsvorteile lange vornehmlich – zu hoch die Mindestsummen und zu komplex die Strukturen.



ZUM AUTOR

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

www.bankm.de

Doch technologische Fortschritte und neue Plattformen öffnen den Zugang. In den USA nutzen Millionen Anleger Portale wie Yieldstreet oder Fundrise. Und auch hierzulande rückt privates Geld immer stärker in den Fokus.

Privates Geld im Fokus

Kein Wunder: Das Vermögen deutscher Haushalte erreichte zuletzt einen Rekordwert von 9,2 Bio. EUR. Dieses Geld zu mobilisieren, ist für den Standort Deutschland entscheidend. Nur so kann es gelingen, Schlüsseltechnologien erfolgreich im Land zu entwickeln und zu halten, die Rentenproblematik abzumildern und den Zusammenhalt der Gesellschaft zu stärken.

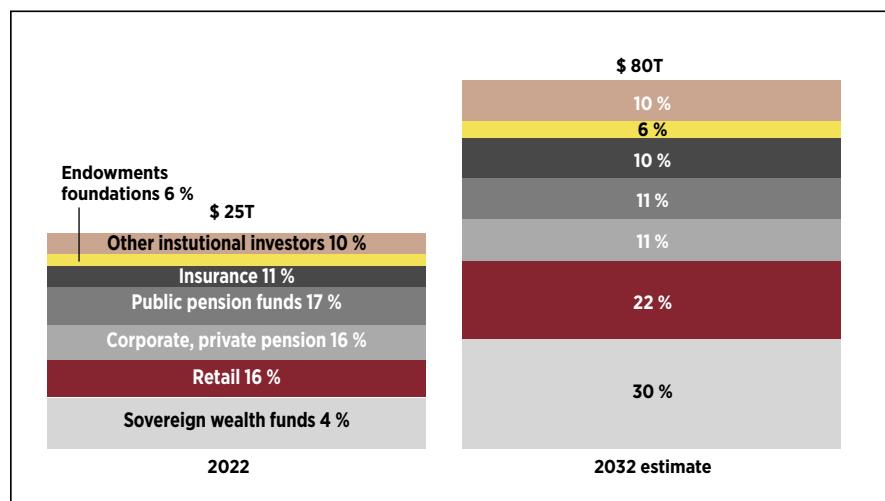
Fortschritte sind unübersehbar: Seit 2022 investieren über drei Millionen Deutsche neu in Aktien, das von Privatanlegern gehaltene Fondsvolumen überschritt 2024 erstmals die Billionenmarke und die Anzahl privater

Depots hat sich in den letzten zehn Jahren von 22,6 Mio. auf 34,4 Mio. erhöht.

Auch wenn Märkte wie die USA, Großbritannien oder Skandinavien immer noch weit voraus sind, ist eine strukturelle Verschiebung sichtbar, insbesondere bei den Jüngeren. Mit dem digitalen Zugang durch Neobroker sinken die Hürden weiter. Mobile Apps, geringe Mindestbeträge oder einfache Sparpläne machen das Investieren attraktiver. Mehr Anleger bedeuten mehr Liquidität und mehr Vielfalt im Markt. Kursausschläge werden durch das unterschiedliche Verhalten von Retail und Institutionellen weniger. Gleichzeitig entstehen systemische Risiken, denn bislang kaufen viele Kleinanleger vor allem ETFs.

Auf der Produktseite steigt der Druck auf die Anbieter, kostengünstige, transparente und breit gestreute Anlagealternativen anzubieten. Und

Steigender Retailanteil an den weltweiten Assets under Management



tatsächlich öffnen sich immer mehr alternative Assetklassen für den Retail. Wesentlichen Schub erhalten Private Markets insbesondere durch European Long-Term Investment Funds (ELTIFs).

,Invest like a millionaire“

Anders als Crowdplattformen, die es nie über den grauen Kapitalmarkt hinausgebracht haben, sind ELTIFs EU-weit zugelassen. Sie erlauben erstmals, dass Privatanleger gemeinsam mit Profis in illiquide Anlagen investieren. „Invest like a millionaire“, bewirbt das Berliner Fintech Nao seine Produkte und verspricht Zugang zu exklusiven Assets – von Windparks oder Glasfaser bis zu Venture Capital und Hedgefonds. Etablierte Häuser wie die Deutsche Bank sind längst auf den Zug aufgesprungen.

Bereits vor zehn Jahren ins Leben gerufen, um die europäischen Kapitalmärkte zu vertiefen und eine langfristige Finanzierungsquelle für KMU und Infrastrukturprojekte zu schaffen, hat erst die letzjährige Reform der Verordnung – mehr zulässige Anlageklassen, niedrigere Mindestanlagesummen, neue halb-liquide Strukturen, bessere Rücknahmemöglichkeiten – den Markt belebt. Allein 2024 wurden 55 neue Fonds aufgelegt, das Volumen wuchs auf rund 20 Mrd. EUR.

Risiken bleiben. Illiquide Assets lassen sich nicht jederzeit verkaufen. Einige Anbieter versuchen, dies über interne Marktplätze abzufedern; garantieren können sie es nicht. Rückgaben an den Anbieter sind teuer und häufig nur eingeschränkt zulässig. Das liegt auch an der fehlenden Marktpreisfindung. Anders als bei ETFs werden bei ELTIFs keine fortlaufenden Kurse gestellt. Stattdessen finden periodische Bewertungen auf Basis von Schätzgutachten statt.

Bei allem Interesse an einer Demokratisierung des Kapitalmarkts sollte zudem nicht übersehen werden, dass es auch andere Motive für den aktuellen Hype gibt. Gerade die Private-Equity-Branche steht unter enormem Zugzwang. Jahre günstiger Kredite und neuer Fundraising-Rekorde sind vorbei. Seit Längerem schon stockt es auf der Exitseite, Hunderte Beteiligungen

haben ihre angedachte Halte dauer überschritten. Der Druck, neue Kapitalquellen zu finden, ist stark. Nicht zu vergessen die permanente Suche des unter hohen Regulierungskosten ätzenden Finanzsektors nach profitablen Erlösquellen.

Neue Finanzierungsalternativen

Private Markets eröffnen aber auch neue Finanzierungsweges für Unternehmen. In den USA existiert mit dem Nasdaq Private Market seit Jahren ein Marktplatz für nicht-börsennotierte Techfirmen, Großbritannien folgte diesen Sommer mit dem Private Intermittent Securities & Capital Exchange System (Pisces).

Die Hoffnungen, dass Pensionskassen und Vermögensverwalter private Technologien und Infrastrukturprojekte finanzieren, sind groß. Privatanleger bleiben bei Pisces zunächst außen vor. Das endgültige Regime soll aber erst 2030 nach einer ausgiebigen Testphase festgelegt werden. Als mögliche Handelsformen stehen periodische Auktionen sowie befristete Phasen eines kontinuierlichen Handels im Raum.

Deutschland testet eigene Wege – etwa über das Venture Network der Deutschen Börse oder die SmartCaps-Plattform auf finanzen.net, die Mittelständler sichtbarer macht und Retailliquidi tät aktiviert. Das kann ein Comeback institutioneller Investoren beschleunigen und ist entscheidend dafür, dass der Kapitalmarkt seine Finanzierungs-

funktion auch für kleinere Unternehmen erfüllt. Gleichzeitig wird die Gefahr von Übernahmen beschränkt.

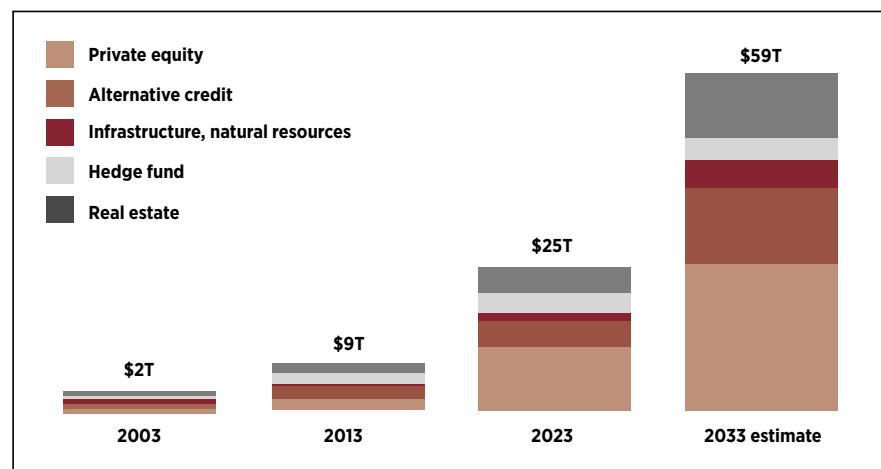
Ein Ende des Retailtrends ist unwahrscheinlich. Das Vertrauen in Aktien und Fonds ist laut einer repräsentativen Studie der HDI Versicherung unter Berufstätigen so hoch wie nie, Reformen in der Altersvorsorge schaffen zusätzliche Impulse und Finfluencer wie auch Neobroker fördern eigenständiges Investieren.

Entscheidend ist jedoch, dass Regulatorik und Anlegerschutz sich ebenfalls weiterentwickeln – mit klaren, verständlichen Formaten und besserer Vergleichbarkeit, nicht mit immer längeren Prospekten. Auch Unternehmen müssen den Dialog mit Privatanlegern professionalisieren, etwa über Social Media und transparente, zielgruppengerechte Investmentstories.

FAZIT

Am Ende steht die Finanzbildung: Denn trotz aller technologischen Vereinfachungen bleiben Private Markets im Kern komplex. Wenn Renditeversprechen dominieren und Risiken kleingeschrieben werden, wie im Luciano-Clip, endet die „Jagd auf die Mio“ schnell in Enttäuschung. Wo Teilhabe Vertrauen schaffen soll, bewirken unübersichtliche Kosten oder Verluste das Gegenteil. Nur wenn Privatanleger gut informiert sind, kann die Demokratisierung des Kapitalmarkts zu einem nachhaltigen Erfolg werden.

Alternative Assets weltweit auf dem Vormarsch (in Bio. USD)



Quelle: Bain & Company

Ausblick 2026: Deutschland im Fokus – gelingt die Trendwende?

Privates Kapital, Reformen und M&A als Hebel für Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit

Europa durchläuft einen tiefgreifenden Wandel. Es braucht sowohl seitens der Regierungen als auch seitens der Unternehmen enorme Anstrengungen, um sich in einer Welt von geopolitischen Spannungen, Außenhandelskonflikten und Lieferkettenproblemen wieder als unabhängige und starke Wirtschaftsmacht zu positionieren. Umfangreiche Investitionen in die Reindustrialisierung, Verbesserung der Verteidigungsfähigkeit sowie die gezielte Kapitalallokation in Sicherheit, Dekarbonisierung, Energiewende, Verteidigung und die damit verbundenen Dienstleistungen sind dabei notwendig. VON ANDI KLEIN

Allein die europäischen Verteidigungsbudgets sollen bis 2029 um über 80 % steigen. Daneben werden in den kommenden fünf Jahren erhebliche Investitionen in die europä-



ZUM AUTOR

Andi Klein ist Managing Partner bei Triton und verantwortet die Smaller-Mid-Cap-Strategie der 1997 gegründeten Beteiligungsgesellschaft. Bevor er 2009 zu Triton kam, hatte er elf Jahre lang verschiedene Führungspositionen bei Procter & Gamble in Deutschland, der Schweiz, Belgien und den USA inne. Die Triton Mittelstandsfonds investieren in mittelständische Unternehmen der Sektoren Dienstleistungen, Gesundheitswesen, Industrie und Konsumgüter.

www.triton-partners.de

ische Energie-, Rechenzentrums- und Bahninfrastruktur erwartet. In Deutschland sehen wir Investitionen in die Verteidigung unmittelbar mit dem Thema Infrastruktur verknüpft, denn so manche Bahnstrecke oder Brücke dürfte nicht dafür geeignet sein, im Ernstfall schweres Kriegsgerät zu transportieren.

Deutschland setzt auf Investitionen

Die neue Bundesregierung hat umfassende Maßnahmen zur Stärkung der Wirtschaft und zur Reform der Schuldenbremse angekündigt. Primäres Ziel ist es, Wachstum zu fördern und Investitionen zu ermöglichen. Privates Kapital wird hierbei eine große Rolle spielen.

Somit kommt Deutschland, einstige Wachstumslokomotive Europas und größter Investmentmarkt von Triton, eine noch bedeutendere Rolle in Europa zu – sowohl wirtschaftlich als auch politisch.

Anhaltende Unsicherheit bietet attraktive Investmentchancen

Viele Ankündigungen wie die Senkung der Energiekosten, steuerliche Entlastungen oder der lang erwartete Bürokratieabbau werden sich erst nach und nach auswirken. Die aktuelle Situation der deutschen Wirtschaft im angekündigten „Herbst der Reformen“ ist wei-

testgehend unverändert im Vergleich zum Vorjahr: Viele Unternehmen sehen sich mit hohen Finanzierungskosten bei steigendem Liquiditätsbedarf, Bewertungsanpassungen und dem Druck ihrer Anteilseigner konfrontiert. Zeitgleich ergeben sich in vielen Bereichen historisch einmalige Wachstumschancen.

Für Finanzinvestoren ist dieses Umfeld äußerst attraktiv. Konzerne, Familien, Gründer und Kreditgeber sind zunehmend motiviert, nicht zum Kerngeschäft gehörende Unternehmensteile auszugliedern und zu veräußern – insbesondere solche, die strategische, operative und finanzielle Unterstützung benötigen. Triton fokussiert sich in diesem Kontext darauf, ausgegliederte Einheiten weiterzuentwickeln und zu stärken. Jüngstes Beispiel ist die Akquisition des Produktgeschäfts für Sicherheits- und Kommunikationstechnik der Bosch-Gruppe, heute Keenfinity, die Triton im Sommer erfolgreich abgeschlossen hat.

Kleinere Mittelständler mit einmaligen Chancen

Ein starker Fokus liegt aktuell auf den großen Unternehmen und Mittelständlern. Doch auch die kleineren mittelständischen Unternehmen, oftmals marktführende Unternehmen in Nischen, stehen vor denselben Heraus-

Konzerne sind zunehmend motiviert, nicht zum Kerngeschäft gehörende Unternehmenssteile zu veräußern.

forderungen, insbesondere bei den Themen Energiekosten, Bürokratie, Fachkräftemangel – oftmals zusätzlich mit dem Problem der Unternehmensnachfolge. Sie bleiben in der aktuellen öffentlichen Diskussion oft unberücksichtigt. Ohne Investitionskapital fällt es vielen schwer, sich bei zunehmendem Konsolidierungsdruck zukunftssicher im Wettbewerb aufzustellen. Insbesondere im Dienstleistungssektor besteht großes Potenzial zur Konsolidierung, um aus vielen kleineren, weitestgehend lokalen Anbietern überregionale Verbünde zu formen. Eine fokussierte M&A-Strategie zielt darauf ab, Leistungen, Innovationskraft und Kompetenzen einzelner Unternehmen zu bündeln, sodass ein skalierbares Angebot entsteht, das den Zukunftsthemen nachhaltig Rechnung tragen kann. Schlussendlich können nationale oder gar internationale Branchenführer entstehen – zum Beispiel bluu unit, Deutschlands führendes Kälte- und Klimaunternehmen –, die im Wettbewerb bestehen und weiteres Wachstumspotenzial bieten.

Schwacher Dealflow

Während sich im europäischen M&A-Markt vergangenes Jahr eine Erholung abzeichnete, hinkt Deutschland noch hinterher. Die Gründe dafür dürften auch das Vorjahr gekennzeichnet haben: Unsicherheit, vorsichtiges Investitionsverhalten. Umfragen zufolge erwarteten Unternehmen eine Belebung

Private Equity

im zweiten Halbjahr – verbesserte Rahmenbedingungen allerdings vorausgesetzt. Für Investoren war daher ein kreatives Sourcing von entscheidender Bedeutung, was sich besonders im Small- und Mid-Cap-Segment zeigt. Triton hat hier nahezu alle neuen Transaktionen durch bilaterale Gespräche abgeschlossen. Ein zuverlässiger Partner auf der Käuferseite ist auch hier unerlässlich.

Kaum gestiegene Exitaktivität – IPO-Markt bleibt geschlossen

Der IPO-Markt blieb als Exitmöglichkeit weitestgehend außen vor mit nur sechs Börsengängen in ganz Europa. Private-Equity-Investoren haben M&A-Transaktionen den Vorzug gegeben. In Deutschland war der Markt für Exits stabil, aber sehr selektiv; ein Trend, der sich bereits im Vorjahr abzeichnetet hat. Triton hat diesen Trend auch 2025 erfolgreich durchbrochen und zwei milliardenschwere Veräußerungen der deutschen Unternehmen FläktGroup und Kelvion angekündigt beziehungsweise abgeschlossen. In Dänemark hat Triton mit Dantaxi das größte Taxiunternehmen landesweit an Uber verkauft.

In den letzten zwölf Monaten, Stand September 2025, hat Triton gemeinsam mit den investierten Unternehmen und Managementteams sieben Veräußerungen zum Wert von 5 Mrd. EUR realisiert.

FAZIT

Während die geopolitischen Spannungen nicht beigelegt sind und neue Außenhandelskonflikte zunehmende Herausforderungen für die europäische Wirtschaft bedeuten, kommt Deutschland wieder eine größere Bedeutung in Europa zu, nicht zuletzt durch die Ankündigungen der neuen Bundesregierung zur Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland. Noch wirken sich die geplanten Maßnahmen nicht aus. Die Unsicherheit bei großen und kleinen Unternehmen besteht weiterhin. Umfassende Investitionen sind nötig, privates Kapital und Finanzinvestoren werden gebraucht. Vor diesem Hintergrund eröffnen sich auch für Triton attraktive Möglichkeiten, gemeinsam mit Unternehmen und Managementteams die Zukunft des deutschen Mittelstands mitzugestalten. ■

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/ue_emags



Unternehmer Edition

Finanzierung – Nachfolge – Vermögen

Initiative – Spezial – Speeddating

Investoren im Mittelstand

Konjunktur, Krise, Kapital

13. Jg.

Foto: © Deja - stock.adobe.com

ERST

UPDATE: Börsen
Beteiligungsgesellschaften
15 Gesellschaften
4,7 Mrd. EUR E

„Der M&A-Markt in einem persönlichen Interview“
Thomas Weiß
S. 21

„In den Krisenzeiten Möglichkeiten“
Dr. Sven Olfert
S. 22

„Wir wollen Präsenz und Präsenz“
Dr. Johann Schmid

S. 27

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

by

GoingPublicMedia

Enabling Corporate Finance. Securing Wealth. Connecting People.



abacus alpha

ADVANT Beiten

AEQUITA



Alexander Koeberle-Schmid
NACHFOLGE • STRATEGIE • GOVERNANCE

Alpha Star



AMBER
BY DEALCIRCLE

ARGONAS
CORPORATE FINANCE ADVISORS

atares
merging visions

AVEDON
CAPITAL PARTNERS

bakertilly

BankM

BayBG

BBL.

BearingPoint

börse
münchen

BU Bregal
Unternehmerkapital

BSI

BUNDESVERBAND
MERGERS &
ACQUISITIONS GEM. EV.

BMK
Bundesverband
Beteiligungskapital e.V.

DEALCIRCLE

Deutsche
Beteiligungs AG

Deutsche
Börse

DEUTSCHE
PRIVATE
EQUITY

DEUTSCHER
INNOVATIONSGIPFEL

DJE
KAPITALAG

ECCO GROUP

EightAdvisory

EMERAM CAPITAL
PARTNERS

EQUISTONE

EY Shape the future
with confidence

FALKENSTEG

fh
KufsteinTiro

FuS

GENERALI
INVESTMENTS

GESCO

GÖRG

ihre Wirtschaftskanzlei

Grant Thornton

HABERGER
ASSET
MANAGEMENT

Handelsblatt
Veranstaltungen

Hannover Finanz
Werte schaffen - mit Verantwortung

helbling

Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz
Rechtsanwälte • Steuerberater

HEUKING

INDUS

Inhaberstrategie
INSTITUT WISSEN AUFTRAG

Internationales
Marken-Kolloquium[®]

INTES
Family
Business
Academy by PwC

J.P.Morgan
WORKPLACE SOLUTIONS

KEY
NOTE
SPIN-OFF
FUND

KNÖLL

Finanzierungsberatung
für Familienunternehmen

LINCOLN
INTERNATIONAL

Luther.

MARKTLINK

MATADOR

Mittelständische
BETEILIGUNGSGESELLSCHAFTEN

MERKUR
PRIVATBANK

Moonfare[®]

MP

MUTARES

N
NACHFOLGE
KONTOR

NETFILES

NORD
HOLDING

NordLeasing[®]

NOVUM
CAPITAL

NRW.BANK
Wir fördern Ideen

Oaklins | GERMANY

Oakstreet
ZIELFHÖRUNG ZUR
UNTERNEHMENSNACHFOLGE

ottoschmidt

P+
TRAINING

PATRIMONIUM
Your Partner in Private Markets

PEGASUS
GROUP

PFISTERER

Planer &
Kollegen

PLUTA

PRIVATE
EQUITY
FORUM NRW

pwc

RKGB
RECHTSANWÄLTE
GRÜNEWOLD
BRUNN

RODENSTOCK
Gesellschaft für Familienunternehmen

ROHDE BAIER
RECHTSANWÄLTE

EBNER
RSM STOLZ

SALUTARIS
CAPITAL MANAGEMENT AG

serafin

S
SIGNUM

S&MC
Investmentbank

SOLUTIO AG
Anlagekonzepte für Institutionen

STIFEL

Stiftung
Familienunternehmen

St.KILIAN
DISTILLERS

STUDIOZX
Ein Unternehmen der ZEIT Verlag Gruppe

SüdBG

SIDLAW

syntra

Triton

CAMPUS
HEILBRONN | TUM

Vertevis
CAPITAL PARTNERS

VR Equitypartner

WHU
Otto Beisheim School of Management

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

WINTERGERST
SOCIETÄT FÜR UNTERNEHMER-BERATUNG

wts
Advisory



Rückbeteiligung bei Unternehmensverkäufen

Wie Verkäufer langfristig profitieren und warum frühe Vorbereitung entscheidend ist

Die Gestaltung eines Unternehmensverkaufs zählt zu den anspruchsvollsten Entscheidungen eines mittelständischen Firmeninhabers. Sie hat auch erhebliche Auswirkungen auf das persönliche Vermögen des Unternehmers. Wir sprachen mit drei Experten über die optimale Gestaltung von Unternehmervermögen und die verschiedenen Handlungsmöglichkeiten beim Verkauf. VON ALEXANDER GÖRBING

Ein Unternehmensverkauf insbesondere in Zusammenhang mit der Unternehmernachfolge ist im-

mer hochkomplex“, sagt Christian Futterlieb, Geschäftsführer der Frankfurter Beteiligungsgesellschaft VR Equitypartner (VREP), die regelmäßig Nachfolgelösungen und Wachstumspartner-schaften im Mittelstand umsetzt. Gera-de deshalb müsse man Unternehmern frühzeitig ein individuelles „Aufgaben-verzeichnis“ geben, welche Fragestellungen relevant werden – von der Pla-nung der Nachfolge im Unternehmen über die Strukturierung des Vermögens einschließlich steuerlicher Fragen bis hin zur Berücksichtigung der Nach-kommen und der eigenen Altersversor-gung. Die zentrale Aufgabe sieht er dar-in, dass der Wille und die Lebenspla-nung des Unternehmers und der Famili-e zuerst klar definiert und dann auch umgesetzt werden. Rückbeteiligungen, also die anteilige Weiterführung der Be-teiligung des Verkäufers im neuen Un-ternehmen, spielen dabei eine zuneh-mende Rolle. Sie gelten längst nicht mehr als reines Kontrollinstrument der Käufer, sondern als strategische und wirtschaftliche Chance für den Verkäu-fer selbst.

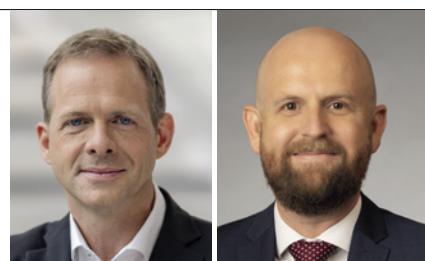
Rückbeteiligung: Von der vermeintlichen Fessel zum Wertsteigerungsinstrument

Im Kern sei jede Rückbeteiligung ver-gleichbar mit einem Teilverkauf. Der Verkäufer bleibt – direkt oder über eine Holdingstruktur – weiterhin Anteilseig-ner, bringt unter Umständen zusätzli-che Mittel in das neue Unternehmen

ein und partizipiert an dessen Weiter-entwicklung.

Die Rückbeteiligung eines Unter-nehmers beim Verkauf seiner Firma galt lange als Instrument, das vor allem aus Sicht des Käufers eingesetzt wird – zur Absicherung der Transaktion, als Signal für Vertrauen in künftige Er-tragsprognosen oder um operative Kompetenz im Unternehmen zu halten. In der Praxis ist sie nach Ansicht vieler Experten heute deutlich mehr: ein flexibles, unternehmerisches Werkzeug, das auch dem Verkäufer vielfältige stra-tegische und finanzielle Vorteile bieten kann, wenn es rechtzeitig geplant wird. Futterlieb verweist auf den hohen Indi-vidualisierungsgrad solcher Transakti-onen. „Es gibt nicht die eine Rückbetei-ligung – es gibt viele Varianten, die je nach Ausgangslage unterschiedlich funktionieren. Klar ist aber: Wer früh anfängt, sich Gedanken zu machen, hat deutlich mehr Gestaltungsspielraum.“

Viele Unternehmer empfinden den Wunsch einer Rückbeteiligung zu-nächst als Forderung der Käuferseite. „Oft kommt der Impuls tatsächlich vom Investor“, bestätigt Mathias Semar, zu-ständig für Portfolio- und Vermögens-management bei der DZ Privatbank. Häufig sei es ein Signal: Der Käufer möchte die Kompetenz des bisherigen Unternehmers halten und die Plausibi-lität der Planung absichern. Doch die-ses Bild greift nach seiner Ansicht zu kurz. Eine Rückbeteiligung könne für Verkäufer erhebliche Vorteile bieten –



ZU DEN INTERVIEWPARTNERN

Christian Futterlieb ist Managing Part-ner und Geschäftsführer bei der Frankfurter Beteiligungsgesellschaft VR Equitypartner.

www.vrep.de

Mathias Semar ist Direktor und Be-reichsleiter Portfolio- und Vermögens-management bei der DZ Privatbank.

www.dz-privatbank.com

Dr. Florian Kutt ist Partner bei der bun-desweit tätigen Wirtschafts- und Steu-errechtskanzlei Flick Gocke Schaum-burg.

www.fgs.de

finanziell, steuerlich und strategisch. Semar betont: „Es ist eine echte Chance. Verkäufer können an der Wertsteigerung der kommenden Jahre erneut voll partizipieren.“

Gerade in Situationen, in denen ein Wachstumsschub, eine notwendige oder aufgeschobene Transformation oder neue Produkte die Bewertung künftig noch deutlich erhöhen könnten, kann eine Rückbeteiligung ein hochattraktives Instrument darstellen. Hinzu komme noch ein nicht zu unterschätzender psychologischer Faktor: Einige Unternehmer entscheiden sich bewusst für eine Rückbeteiligung, um Beschäftigten, Kunden und der Region zu zeigen, dass sie „weiter an Bord“ sind. Nach Einschätzung von Semar könnte dieser Vertrauensbeweis ein wichtiges Zeichen für Kontinuität sein, das an den Markt und die Mitarbeiter gesendet wird.

Steueroptimierung: Parallelplanung statt Einzelmaßnahmen

Dr. Florian Kutt, Steuerberater und langjähriger Strukturierungspartner von VREP, betont die enorme steuerliche Hebelwirkung frühzeitiger Planung. Entscheidend seien bei der Vorbereitung die Fragen, ob der Unternehmer „Cash oder Anteile“ für seine Unternehmensanteile erhält und wie die verbleibenden Anteile strukturiert werden. Viele Mittelständler hielten ihre GmbH-Anteile noch privat und nicht über eine Holding. Dabei würden sich bei Rückbeteiligungen häufig erhebliche Gestaltungschancen ergeben: Werden Anteile rechtzeitig in eine Holding eingebbracht, könnten spätere Wertsteigerungen unter günstigeren steuerlichen Voraussetzungen realisiert werden. Bei einem zweiten Verkauf nach fünf oder sieben Jahren ließen sich im besten Fall erhebliche Beträge sparen.

Dr. Kutt, Partner der Kanzlei Flick Gocke Schaumburg, verweist auf eine weitere wichtige Schwelle: die 25%-Quote für die schenkungsteuerliche Verschonung von Betriebsvermögen. „Wenn man den Schritt zu spät macht, geht das schlicht verloren.“ In passenden Konstellationen sei sogar eine Familienstiftung sinnvoll, um Vermögen steueroptimiert und kontrolliert in die nächste Generation zu überführen.

Familie, Vermögen, Nachfolge – alles hängt zusammen

Ein zentraler Satz zieht sich wie ein roter Faden durch das Gespräch mit den drei Experten. Es geht zuerst um die Frage, was der Unternehmer eigentlich will. Futterlieb bringt es klar auf den Punkt: „Strukturell sind viele Lösungen Standard – was nie Standard ist, ist die Familie.“ Wer soll zukünftig Verantwortung tragen? Wer soll welches Vermögen erhalten? Und was soll ausdrücklich nicht passieren? Semar ergänzt: „Viele Familien können leichter sagen, was sie nicht wollen, als was sie wollen.“ Genau deshalb sei der interdisziplinäre Zugang aus Unternehmenssicht, Familienperspektive und steuerlicher Struktur essenziell. Eine besondere Stärke sehen Futterlieb und Semar in der Kombination aus VR Equitypartner, DZ Privatbank und DZ Bank AG: ein One-Stop-Shop, der auf Käufer, Unternehmerfamilie und Vermögensstruktur gleichzeitig schaut. Klar ist auch, dass im Bereich der konkreten steuerlichen Strukturierung die Begleitung durch einen transaktionserfahrenen Steuerberater unbedingt erfolgen muss. Damit ließen sich Fehler vermeiden, die sonst erst spät sichtbar und teuer würden.

Der richtige Zeitpunkt entscheidet

Planung heiße nicht, mit 30 über die Nachfolge zu grübeln. Aber: Sobald der Gedanke konkreter wird, müssen die Unternehmer laut den Experten handeln – unbedingt vor Beginn der Transaktion, denn viele Strukturmaßnahmen mit hohen finanziellen Auswirkungen ließen sich später nicht mehr rückgängig machen. „Wenn es konkret wird, muss ein Profiteam an den Tisch – oft auch in Ergänzung zum gewohnten Steuerberater, für den M&A-Trans-

aktionsstrukturen nicht zum Tagesgeschäft gehören“, sagt Semar. In der Praxis scheiterten viele Transaktionen oder würden unnötig teuer, weil diese Gespräche zu spät beginnen. Futterlieb fasst es präzise zusammen: „Man kann Millionen verlieren, wenn man nicht an wichtige Strukturierungen gedacht hat.“

Rückbeteiligung als Baustein eines geordneten Übergangs

Verkäufer, die auch künftig mehrere Jahre weiter als Anteilseigner und oft zusätzlich als Beiratsmitglied im Unternehmen bleiben, senden ein starkes Signal an Mitarbeiter und Markt. Sie profitieren gleichzeitig von der Wertsteigerung, die ein professioneller Investor mitbringt: Denn ein ehemals personenabhängiges, mittelständisches Unternehmen wird in fünf Jahren oft zu einem strukturierten, wachstumsfähigen Investment und damit deutlich wertvoller. Eine Rückbeteiligung sei daher weniger eine Frage von „Ja oder Nein“, sondern eine Frage der genauen Ziele: familiär, steuerlich, unternehmerisch. Futterlieb schließt: „Eine Rückbeteiligung ist keine Last, die der Käufer aufdrückt. Es ist eine Optionalität und wirtschaftlich oft hochattraktiv.“

FAZIT

Eine Rückbeteiligung ist kein Kontrollinstrument des Käufers, sondern ein strategisches Wertsteigerungs- und Gestaltungsmittel für den Verkäufer. Entscheidend sind frühe und rechtzeitige Planung, klare Ziele und ein interdisziplinäres Expertenteam – idealerweise als One-Stop-Shop aus Finanzierung, Vermögensstruktur und Steuerberatung.



Foto: © metamorworks - stock.adobe.com

Unternehmervermögen planen – was tun mit dem Verkaufserlös?

Wie Unternehmer nach dem Exit vom operativen Gestalter zum strategischen Investor werden

Der Verkauf eines Unternehmens ist für viele Inhaber der vielleicht größte Einschnitt ihres Berufslebens. Über Jahre, manchmal Jahrzehnte, war das Vermögen im eigenen Betrieb gebunden – sichtbar in Maschinen, Mitarbeitern, Kundenbeziehungen und Ideen. Es war Teil der eigenen Identität, Ausdruck von Mut, Verantwortung und Gestaltungswillen. Und dann, mit einem Schlag, wird aus dieser Substanz Liquidität. Auf dem Konto stehen plötzlich Summen, die vorher in Bilanzen steckten. Es ist der Moment, in dem sich alles ändert und die eigentliche Herausforderung beginnt: Was passiert jetzt mit diesem Kapital?

VON PATRICK SEIP

Die wenigsten Unternehmer haben auf diese Frage eine fertige Antwort; zu sehr war das Denken bislang auf Wachstum, auf Entscheidungen und Verantwortung im eigenen Haus ausgerichtet. Doch mit dem Verkauf verändert sich nicht nur die Vermögensstruktur, sondern auch die Rolle: Aus dem Unternehmer wird ein Investor. Und diese Transformation ist

anspruchsvoller, als es auf den ersten Blick scheint.

Frühzeitig planen, bevor es ernst wird

Wer den Verkauf seines Unternehmens vorbereitet, sollte die Zeit bis zur Transaktion nicht nur für rechtliche und steuerliche Themen nutzen, sondern auch für die strategische Planung des eigenen Vermögens: Denn die Phase vor dem Exit ist die beste Gelegenheit, langfristige Strukturen zu schaffen – steuerlich, organisatorisch und emotional.

Oft wird der Vermögensaufbau nach dem Verkauf als etwas betrachtet, das „später“ kommt. Doch gerade dann, wenn der Kaufpreis noch nicht geflossen ist, lassen sich entscheidende Weichen stellen, etwa die Gründung eines Family Offices, die Strukturierung von Beteiligungen oder die Definition eines klaren Zielbilds für die Zeit danach.

Die zentrale Frage lautet dabei nicht: Wie lege ich das Geld an? Sondern: Wie möchte ich künftig Verantwortung übernehmen – für mich, meine Familie und vielleicht auch für neue unternehmerische Ideen?

Eine neue Anlagewelt mit alten Herausforderungen

Das aktuelle Marktumfeld ist geprägt von Widersprüchen. Aktienmärkte be-

wegen sich auf Höchstständen, doch die Bewertungen vieler Titel spiegeln mehr Zukunftserwartungen als reale Erträge wider. Der Immobilienmarkt hat an Vertrauen eingebüßt – zu hoch sind Zinsen, Regulierung und Unsicherheiten. Und Zinsprodukte, so willkommen sie nach Jahren der Nullrendite erscheinen mögen, bieten real nur begrenzten Werterhalt. Kurz gesagt: Die klassischen Antworten – Aktien,



ZUM AUTOR

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

www.syntracf.com

“

Die Phase vor dem Exit ist die beste Möglichkeit, langfristige Strukturen zu schaffen steuerlich, organisatorisch und emotional.

Immobilien, Anleihen – reichen nicht mehr aus. Unternehmer, die über den Verkaufserlös verfügen, stehen heute vor der Aufgabe, ihr Kapital neu zu denken. Es geht nicht um kurzfristige Renditen, sondern um den Aufbau einer widerstandsfähigen Vermögensarchitektur, die Sicherheit, Flexibilität und Ertragskraft vereint.

Struktur schlägt Produkt

Ein professionelles Vermögenskonzept unterscheidet sich grundlegend von der Frage nach der „richtigen“ Anlage. Es folgt keiner Mode, sondern einer Logik: Liquidität, Stabilität, Wachstum und Sinn müssen in Balance gebracht werden.

Eine mögliche Struktur kann etwa so aussehen:

- Liquiditätspuffer, um in den ersten Jahren flexibel zu bleiben, Steuern zu zahlen oder Chancen zu nutzen.
- Sicherheitsanker durch Anleihen, Zinsprodukte und solide Cashkomponenten.
- Renditebausteine in Form von Aktien, Private-Equity-Fonds oder gezielten Unternehmensbeteiligungen.
- Sachwerte als Stabilitätsfaktor, beispielsweise Immobilien oder Infrastruktur.
- Wertebasierte Investments, die persönliche Überzeugungen widerspiegeln – etwa nachhaltige oder wirkungsorientierte Anlagen.

Gerade Letzteres gewinnt an Bedeutung, weil viele Unternehmer ihr Kapital nicht einfach „verwalten“, sondern gezielt gestalten möchten.

Unternehmerische Beteiligungen und Kontinuität durch Gestaltung

Besonders naheliegend ist für viele der Weg zurück ins Unternehmertum – allerdings in anderer Form. Unternehmerische Beteiligungen, sei es über ein eigenes Family Office, über Club Deals oder Co-Investments mit erfahrenen Partnern, bieten die Möglichkeit, das vertraute Denken in Geschäftsmodellen und Chancen fortzuführen. Man bleibt in gewisser Weise Unternehmer, nur eben mit Beteiligungen statt Betrieb.

Solche Engagements verlangen Sorgfalt, aber sie können enorme Vorteile bieten: Sie sind nachvollziehbar,

beeinflusst durch persönliche Erfahrung, und oft besser steuerbar als abstrakte Kapitalmarktrisiken. Sie stifteten zudem Sinn. Denn: Wer über Jahrzehnte Wert geschaffen hat, findet selten Erfüllung darin, bloßes Kapital zu verwahren.

Rückbeteiligung – wenn das Lebenswerk weiterwächst

Eine besondere Form unternehmerischer Beteiligung ist die Rückbeteiligung am eigenen ehemaligen Unternehmen. In vielen Transaktionen bietet sich diese Option an: Der Käufer übernimmt die Mehrheit, der Verkäufer behält einen Minderheitsanteil – etwa 20 % oder 30 % – und bleibt so weiterhin Teil der Entwicklung.

Das schafft nicht nur finanzielle Chancen, sondern auch emotionale Stabilität. Der Verkauf wird nicht zum Bruch, sondern zum Übergang. Man bleibt verbunden mit Mitarbeitern, Kunden und einer Geschichte, die man selbst geschrieben hat – und profitiert gleichzeitig vom Wachstum, das durch den neuen Eigentümer möglich wird.

Rückbeteiligungen sind damit weit mehr als ein Verhandlungspunkt. Sie sind ein Instrument, um Verantwortung schrittweise abzugeben, ohne den Bezug zu verlieren.

Der Faktor Zeit und die Kunst des Loslassens

Viele Unternehmer unterschätzen, wie viel Zeit und innere Arbeit der Wechsel von der operativen in die vermögensverwaltende Rolle erfordert. Es geht nicht nur um Zahlen und Renditen, sondern um Identität. Wer Jahrzehnte lang Entscheidungen getroffen, Mitar-

beiter geführt und Risiken getragen hat, spürt nach dem Verkauf häufig ein Vakuum, eine Leerstelle zwischen Erfolg und Bedeutung. Deshalb ist es so wichtig, früh zu beginnen: mit klaren Strukturen, mit Beratung und vor allem mit einem Zielbild, das über Geld hinausgeht. Denn das Vermögen soll nicht nur erhalten, sondern auch Orientierung geben für den nächsten Lebensabschnitt.

Sinn, Wirkung und Verantwortung

Immer mehr Unternehmer sehen ihr Vermögen als Möglichkeit, etwas zurückzugeben – an die Gesellschaft, an die Region oder an die nächste Generation. Ob in Form von Stiftungen, nachhaltigen Investments oder Bildungsprojekten: Es geht darum, aus dem geschaffenen Wert etwas Dauerhaftes entstehen zu lassen. Vermögen ist damit nicht nur Kapital, sondern eine Form von Verantwortung – und vielleicht die konsequente Fortsetzung unternehmerischen Denkens.

FAZIT

Der Unternehmensverkauf ist kein Abschluss, sondern der Beginn einer neuen Aufgabe. Wer sein Vermögen frühzeitig strukturiert, bleibt handlungsfähig. Wer Verantwortung auch in dieser Phase übernimmt, gewinnt Freiheit; denn der eigentliche Unterschied zwischen einem Unternehmer und einem Anleger liegt nicht im Kapital, sondern in der Haltung. Unternehmerisches Denken endet nicht mit dem Verkauf – es verändert nur seinen Ausdruck. Und genau darin liegt die Kunst: das Erreichte loszulassen, ohne das Gestalten zu verlernen.



Foto: © Panachev E - stock.adobe.com

Familienerbe im Übergang

Herausforderungen für Familienunternehmen bei der Sicherstellung ihres Vermögens im Rahmen von Nachfolgeprozessen

Familienunternehmen sind das Rückgrat der deutschen Wirtschaft; sie sichern Arbeitsplätze, Innovationskraft und stabilisieren ländliche Regionen. Gleichzeitig stehen sie vor strukturellen Herausforderungen, die ihre Kontinuität und Wettbewerbsfähigkeit gefährden. Alle drei Jahrzehnte steht ein Generationenwechsel an – die richtige Gestaltung der Nachfolge ist daher für viele Unternehmer von zentraler Bedeutung. VON VOLKER GROSS

Zu Beginn einer Nachfolgeplanung muss geklärt werden, ob ein potenzieller Nachfolger aus der Familie bereit ist, das Unternehmen zu übernehmen und ob er über die erforderlichen Fähigkeiten verfügt, um den langfristigen Erfolg zu sichern. Ist dies nicht der Fall, muss frühzeitig über die Einbindung eines externen Managements nachgedacht werden. In solchen Konstellationen können die Inhaber über Beirats- oder Aufsichtsratsmandate weiterhin Einfluss nehmen.

Parallel ist zu klären, ob das Unternehmen weiterhin in Familienbesitz bleiben oder für den Kapitalmarkt respektive Private Equity vorbereitet wer-

den soll. Der Prozess muss in ein strategisches Gesamtkonzept – ein Nachfolge-Playbook – eingebettet werden, das rechtzeitig vor einer Übergabe vorbereitet werden muss.

Einbindung externer Investoren – Denkanstöße für Familienunternehmer

Die Beziehung zwischen Kapitalmarkt und Familienunternehmen ist komplex und kann viele Herausforderungen mit sich bringen. Familienunternehmen müssen sorgfältig abwägen, wie sie Kapitalmarktinstrumente nutzen wollen, ohne die Kontrolle, Werte und langfristigen Ziele zu verlieren. Es ist wichtig, eine Balance zwischen den Anforderungen des Kapitalmarkts und den Zielen des Familienunternehmens zu finden, um einen langfristigen Erfolg zu gewährleisten.

genz kann zu Zielkonflikten und Eingriffen führen, die der Unternehmenskultur widersprechen.

3. Verlust an Einfluss und Kontrolle

Die Abgabe von Unternehmensanteilen reduziert zwangsläufig den Einfluss der Inhaberfamilie. Für viele Inhaber ist dies ein wesentlicher Hemmschuh bei der Öffnung zu externen Investoren.

4. Transparenz- und Berichtspflichten

Familienunternehmen arbeiten häufig mit weniger formalisierten Prozessen. Kapitalmarktfähigkeit erfordert jedoch umfassende Dokumentation, die Erfüllung regelmäßiger Berichtspflichten und den Umgang mit öffentlicher



ZUM AUTOR

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

www.alvarezandmarsal.com

1. Begrenzter Zugang zu externem Kapital

Viele Private-Equity-Fonds konzentrieren sich auf große Transaktionen. Kleinere Unternehmen mit weniger als 20 Mio. EUR Umsatz finden kaum passende Kapitalgeber – trotz eines besonders hohen Nachfolgedrucks. Der Kapitalmarkt spielt folglich bei vielen Nachfolgen noch immer eine untergeordnete Rolle.

2. Unterschiedliche Zeithorizonte und Wertvorstellungen

Während Familienunternehmen langfristig denken und Tradition, Kultur sowie Stabilität in den Vordergrund stellen, verfolgen externe Investoren oft kurzfristige Renditeziele. Diese Diver-



Ein strukturiertes Nachfolge-Playbook ist unverzichtbar – unabhängig davon, wie die Unternehmensanteile übertragen werden.

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



Märkte und Trends

Beobachtung – ein bedeutender Kulturwandel, der nicht zu jedem Unternehmen passt.

Anforderungen an Familienunternehmen bei externen Nachfolgelösungen

- Auswahl speziell an die Bedürfnisse von Familienunternehmen ausgerichteter Beteiligungsgesellschaften,
- organisatorische Trennung von Inhaber und operativer Führung,
- klare Rollen, Prozesse und Berichtslinien zu Beirat-/Aufsichtsrat; Absicherung von Familienwerten,
- professionelle Finanzberichte und Transparenz,
- Vorlegen mehrjähriger Planungsrechnungen,
- Vertrautmachen mit kapitalmarktüblichen Bewertungsmechanismen.

Finanzielle und steuerliche Herausforderungen – Denkanstöße für die Politik

Jede Übertragung von Anteilen kann erhebliche steuerliche Belastungen auslösen. Die bestehenden Steuerbefreiungen sollen Unternehmen schützen, sind in der Praxis jedoch komplex und mit Unsicherheiten verbunden.

1. Liquiditätsbelastung durch sofortige Steuerzahlungen

Da Betriebsvermögen häufig in Maschinen, Immobilien oder Vorräten gebunden ist, kann eine unmittelbare Steuerzahlung die Handlungsfähigkeit des Unternehmens gefährden. Sinnvoll wären automatische, zinslose Stundungen oder Tilgungen aus künftigen Gewinnen.

2. Hoher bürokratischer Aufwand

Bis zu 100 % des Betriebsvermögens können steuerfrei übertragen werden, wenn die Lohnsumme über einen bestimmten Zeitraum (fünf bis sieben Jahre) nicht wesentlich reduziert wird. Die Regelung ist besonders für kleine und schwankende Betriebe schwer erfüllbar.

Rückwirkende Steuerbelastungen stellen ein erhebliches Risiko dar. Eine Anhebung der Schwellenwerte auf mindestens zehn bis 20 Beschäftigte, die Flexibilisierung über mehrjährige Durchschnittsberechnungen sowie ein

Ersatz durch Investitions- oder Beschäftigungszusagen wären vorteilhafter für kleine und mittlere Unternehmen (KMU).

3. Eingeschränkte Flexibilität durch Haltefristen

Lange Haltefristen behindern notwendige Investitionen und Restrukturierungen. Verkürzungen und Ausnahmen für Modernisierungen würden die Nachfolge wesentlich erleichtern.

4. Komplexe Unternehmensbewertungen

Gängige Bewertungsverfahren sind komplex und führen häufig zu überhöhten Steuerwerten, insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen. Pauschale Bewertungsmodelle und die verstärkte Anerkennung externer Gutachten wären praxistauglichere Lösungen.

5. Bedürfnisprüfung für große Vermögen

Die vollständige Offenlegung der Familienvermögen ist bürokratisch und für viele Unternehmer unzumutbar. Höhere Schwellenwerte oder vereinfachte Prüfverfahren würden den Aufwand deutlich reduzieren.

Notwendige politische Reformansätze

- Pauschale Verschonung kleiner Betriebe mit weniger als 50 Mitarbeitern,
- reduzierte Nachweispflichten für reine Familiengesellschaften,
- Bonusregelungen für aktive Nachfolger,
- Digitalisierung des gesamten Bewertungs- und Prüfprozesses,

- niedrigere oder klar definierte Freibeträge für betriebliche Vermögen,
- weniger Bürokratie bei der Bewertung von Familienunternehmen,
- vereinfachte Stundungs- und Ratenzahlungsmodelle, um Liquiditätsengpässe zu vermeiden,
- steuerliche Vorteile für Nachfolger, die Gewinne zur Modernisierung und Digitalisierung einsetzen, und
- bessere Rahmenbedingungen für alternative Nachfolgemodelle (zum Beispiel Mitarbeiterbeteiligung, Stiftungen).

Die erwarteten Wirkungen einer solchen Reform wären: stabilere Nachfolgeprozesse, geringere Bürokratie, höhere Investitionsfähigkeit und ein nachhaltiger Beitrag zur Stärkung des Mittelstands.

FAZIT

Für Unternehmer ist ein klar strukturiertes Nachfolge-Playbook unverzichtbar – unabhängig davon, ob eine kurzfristige, mittelfristige oder langfristige Übertragung der Unternehmensanteile geplant ist. Es muss sowohl die familiäre Nachfolgeprüfung als auch strategische Optionen wie externe Investoren berücksichtigen.

Zugleich ist die Politik gefordert, die bestehenden steuerlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen kritisch zu überprüfen. Die Verfahren müssen vereinfacht, Steuerregelungen planbar und kleine und mittlere Betriebe müssen entlastet werden, damit Deutschland ein starkes und attraktives Umfeld für Familienunternehmen bleibt – und damit für das Unternehmertum insgesamt. ■

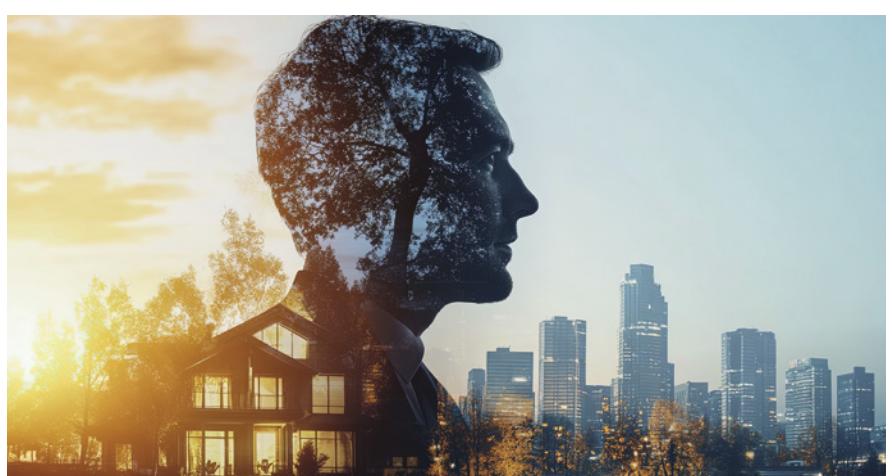
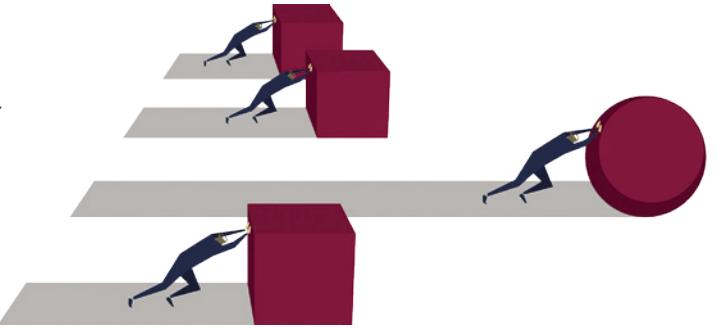


Foto: © iham - stock.adobe.com

Perspektiven eröffnen – Zukunft gestalten



STRATEGIE

INNOVATION & NEW BUSINESS

DIGITALISIERUNG

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

OPERATIONS

CORPORATE RESTRUCTURING

MERGERS & ACQUISITIONS

FINANCE

INSOLVENZBERATUNG

CONTROLLING

Dr. Wieselhuber & Partner ist das erfahrene, kompetente und professionelle Beratungsunternehmen für Familienunternehmen und Sparten bzw. Tochtergesellschaften von Konzernen unterschiedlicher Branchen.

Wir sind Spezialisten für die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie, Innovation & New Business, Digitalisierung, Führung & Organisation, Marketing & Vertrieb, Operations, Mergers & Acquisitions, Finance und Controlling sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Corporate Restructuring und Insolvenzberatung.

Mit Büros in München, Düsseldorf, Hamburg und Stuttgart bietet Dr. Wieselhuber & Partner seinen Kunden umfassendes Branchen- und Methoden-Know-how und zeichnet sich vor allem durch seine Kompetenz im Spannungsfeld von Familie, Management und Unternehmen aus.

Als unabhängige Top-Management-Beratung vertreten wir einzig und allein die Interessen unserer Auftraggeber zum Nutzen des Unternehmens und seiner Stakeholder. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies jederzeit objektiv und eigenständig.

Unser Anspruch ist es, Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig sowie dauerhaft zu steigern.



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Was ändert sich 2026 im Steuer- und Wirtschaftsrecht?

Ein Überblick über die wichtigsten gesetzlichen Neuerungen

Das Jahr 2025 war in vielerlei Hinsicht außergewöhnlich: Die vorgezogene Bundestagswahl sowie anhaltende wirtschaftliche Unsicherheiten haben sowohl das politische als auch das unternehmerische Umfeld maßgeblich geprägt. Erste Maßnahmen zur Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland wurden bereits erfolgreich abgeschlossen, während sich weitere Gesetzesvorhaben noch im parlamentarischen Verfahren befinden und zum Jahreswechsel in Kraft treten könnten. Vor diesem Hintergrund richtet sich der Blick nun mit großer Erwartung auf das Jahr 2026 und die damit verbundenen Neuerungen im Steuer- und Wirtschaftsrecht. VON **DR. ULRIKE HÖRETH UND BRIGITTE STELZER**

Unternehmensbesteuerung

Degressive Abschreibung als Investitionsbooster

Im Rahmen des Gesetzes für ein steuerliches Investitionsfortprogramm wurde die degressive Abschreibung wieder eingeführt und aufgestockt (so genannter Investitionsbooster).

Damit kann für bewegliche Wirtschaftsgüter des Anlagevermögens, die nach dem 30. Juni 2025 und vor dem 1. Januar 2028 angeschafft oder hergestellt werden beziehungsweise wurden, anstelle der linearen Abschreibungs-

methode eine degressive Abschreibung in Höhe von bis zum Dreifachen des linearen AfA-Satzes, höchstens 30 %, genutzt werden.

Durch die vom Gesetzgeber ebenso bereits beschlossene Senkung des Körperschaftsteuersatzes ab 2028 um jährlich 1 % auf 10 % ab 2032 kann durch die Anwendung der degressiven AfA-Methode – über den Steuerstundungseffekt hinaus – eine echte Steuersparnis realisiert werden. Allerdings ist wegen möglicher Unterschiede zwischen Handels- und Steuerbilanz und daraus resultierender latenter Steuern mit erhöhtem Verwaltungsaufwand zu rechnen.

Sonder-AfA für E-Fahrzeuge

Ebenso wurde die Möglichkeit eingeführt, Elektrofahrzeuge des Anlagevermögens, die nach dem 30. Juni 2025 und vor dem 1. Januar 2028 angeschafft werden beziehungsweise wurden, beschleunigt arithmetisch-degressiv abzuschreiben. Erfasst sind sowohl Pkws mit Elektroantrieb als auch Elektro-nutzfahrzeuge aller Art. Im Jahr der Anschaffung beträgt der AfA-Satz 75 %, wobei auch bei unterjährigem Erwerb der gesamte Jahres-AfA-Betrag ange setzt werden kann. Der Restwert kann in den folgenden fünf Jahren in Höhe von 10 %, 5 %, 5 %, 3 % und 2 % abgeschrieben werden.

Verbesserungen bei der Forschungszulage

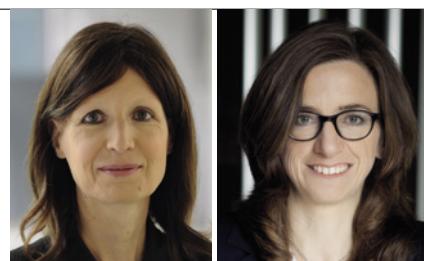
Ab 2026 werden die Förderbedingungen der Forschungszulage durch eine höhere Bemessungsgrundlage von 12 Mio. EUR (bislang: 10 Mio. EUR) und die Ausweitung der förderfähigen Aufwendungen um eine Gemeinkostenpauschale von 20 % attraktiver. Zudem wird der förderfähige Stundensatz für Eigenleistungen von bislang 70 auf 100 EUR erhöht.

Übertragung von stillen Reserven bei Anteilsverkauf

Erzielen natürliche Personen beziehungsweise Personenunternehmen Gewinne aus der Veräußerung von Anteilen an Kapitalgesellschaften, können die stillen Reserven aus diesem Verkauf steuerneutral auf bestimmte angeschaffte Reinvestitionsgüter übertragen werden. Der bislang hierfür geltende Höchstbetrag von 500.000 EUR soll durch das noch nicht verabschiedete Standortfördergesetz auf 2 Mio. EUR erhöht werden.

Umsatzsteuersenkung in der Gastronomie

Ab dem 1. Januar 2026 soll mit dem beschlossenen Steueränderungsgesetz 2025 die Umsatzsteuer für Speisen in der Gastronomie auf 7 % reduziert werden. Die Abgabe von Getränken soll



ZU DEN AUTORINNEN

Dr. Ulrike Höreth ist Rechtsanwältin und Fachanwältin für Steuerrecht sowie Director bei RSM Ebner Stolz in Stuttgart.

Brigitte Stelzer ist Rechtsanwältin und Steuerberaterin sowie Counsel bei RSM Ebner Stolz in Stuttgart.

www.ebnerstolz.de

hingegen unverändert dem Regelsteuersatz von 19 % unterliegen. Das Steueränderungsgesetz 2025 bedarf noch der Zustimmung des Bundesrats.

Globale Mindeststeuer

Bereits seit 2024 unterliegen Unternehmensgruppen mit einem Jahresumsatz von mindestens 750 Mio. EUR der globalen Mindeststeuer nach Maßgabe des Mindeststeuergesetzes (MinStG). Damit verbunden sind umfangreiche zusätzliche Deklarationspflichten im In- und Ausland: die sogenannte Gruppenträgermeldung, der Mindeststeuerbericht sowie die Mindeststeuererklärung. Der Mindeststeuerbericht ist erstmalig bis spätestens zum 30. Juni 2026 beim Bundeszentralamt für Steuern elektronisch einzureichen. Befindet sich die Muttergesellschaft in Deutschland, ist zudem erstmals bis 30. Juni 2026 eine Mindeststeuererklärung dem zuständigen Finanzamt zu übermitteln. Zudem wurden mit dem Mindeststeueranpassungsgesetz, das noch der Zustimmung des Bundesrats bedarf, punktuelle Modifizierungen des MinStG beschlossen und darin weitere Änderungen im Bereich des internationalen Steuerrechts geregelt, zum Beispiel die Abschaffung der sogenannten Lizenzschranke und Änderungen im Außensteuergesetz.

Gesellschaftsrecht

Vereinfachung von Gesellschaftsgründungen

Gemäß Referentenentwurf eines Gesetzes zur Ausweitung der notariellen Onlineverfahren im Gesellschafts- und Registerrecht vom 12. September 2025 sollen ab 1. August 2026 Gründungen von AGs oder KGAs und Anmeldungen ins Vereins-, Stiftungs- und Gesellschaftsregister vollständig in einem Onlineverfahren möglich werden. Auch Vollmachten für Eintragungen oder Stimmabgaben in Hauptversammlungen sollen digitalisiert werden.

EU-weite digitale Vernetzung von Registern

Die unmittelbar geltende Digitalisierungsrichtlinie II ist bereits verabschiedet. Danach müssen deutsche Register bis 31. Juli 2028 vollständig mit den anderen EU-Staaten vernetzt sein. Gründungsunterlagen und Registerzugriff

wurden unionsweit digital harmonisiert.

Arbeitsrecht

Erweiterte Datenauswertung für die Finanzkontrolle Schwarzarbeit

Das Gesetz zur Modernisierung und Digitalisierung der Schwarzarbeitsbekämpfung sieht für die Finanzkontrolle Schwarzarbeit (FKS) erweiterte Möglichkeiten zur digitalen Datenauswertung und branchenspezifischen Risikoprüfung vor.

Umfassende Pflichten zur Herbeiführung von Entgeltransparenz

Der Gesetzgeber in Deutschland muss bis 7. Juni 2026 die sogenannte EU-Entgeltransparenzrichtlinie in deutsches Recht überführen. Danach haben Bewerber künftig einen Anspruch auf Informationen über das Einstiegsgehalt und Unternehmen ab 50 Mitarbeitern müssen umfassende Auskünfte über Gehaltsstrukturen geben, geschlechterdifferenziert berichten sowie nachweisen, wie Gehaltsentscheidungen getroffen werden. Unternehmen ab 100 Beschäftigten müssen regelmäßig Berichte veröffentlichen und – wenn notwendig – gemeinsam mit Betriebsrat Entgeltanalysen durchführen. Arbeitnehmern steht – zumindest für Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten – ein Auskunftsrecht über ihre individuelle Entgelthöhe und über die durchschnittlichen Entgelthöhen zu. Arbeitgeber werden ihre Mitarbeiter jährlich über dieses Auskunftsrecht informieren müssen. Sanktionen und Beweislastumkehr für Arbeitgeber sollen eingeführt werden.

Öffentliche Auftragsvergabe nur an tariftreue Unternehmen

Ab einem Auftragswert von 50.000 EUR sollen öffentliche Aufträge des Bundes gemäß Tarifreuegesetz nur noch an tarifreue Unternehmen vergeben werden. Die erste Lesung im Bundestag erfolgte am 10. Oktober 2025. Eine Verabschiedung noch im Jahr 2025 wird immer unwahrscheinlicher.

Weiterer Anstieg der Sozialversicherungsbeiträge

Die Grenz- und Bezugsgrößen in der Sozialversicherung werden zum 1. Januar

2026 an die Einkommensentwicklung angepasst (zum Beispiel Beitragsbemessungsgrenze Rentenversicherung: 8.450 EUR (bisher 8.050 EUR), Beitragsbemessungsgrenze Krankenversicherung: 5.182,50 EUR (bisher 5.512,50 EUR) monatlich). Der Abgabensatz in der Künstlersozialversicherung sinkt auf 4,95 % (bisher 5,0 %).

Immobilienrecht

Digitalisierung des Vollzugs von Immobilienverträgen

Gemäß Regierungsentwurf eines Gesetzes zur Digitalisierung des Vollzugs von Immobilienverträgen vom 5. November 2025 sollen bereits ab 1. Januar 2026 Genehmigungen, Veräußerungsanzeigen und Urkundenabschriften verpflichtend digital zwischen Notaren, Gerichten und Finanzämtern übermittelt werden. Zugleich ist der digitale Abgleich mit Behörden vorgesehen.

Verlängerung der Mietpreisbremse

Die Regelungen der Mietpreisbremse wurden bis Ende 2029 verlängert. Das entsprechende Gesetz wurde am 22. Juli 2025 im Bundesgesetzblatt verkündet.

IT- und Datenschutzrecht

Sicherheitsanforderungen im Umgang mit KI

Mit dem unmittelbar geltenden EU AI-Act werden ab dem 2. Februar 2026 Transparenzanforderungen für bestimmte KI-Systeme verbindlich. Diese Regelungen stellen sicher, dass Endnutzer wissen, wenn sie ein System mit künstlicher Intelligenz einsetzen. Ab dem 2. August 2026 treten umfassende Verpflichtungen für Hochrisiko-KI-Systeme in Kraft. Unternehmen müssen dann eine umfassende Risikoanalyse durchführen und Maßnahmen zur Risikominimierung treffen.

Zusätzlich müssen sie gewährleisten, dass eine menschliche Kontrolle der KI möglich ist. Ebenfalls ab diesem Datum werden Registrierungspflichten in der EU-Datenbank für Hochrisiko-KI-Systeme sowie Sanktionen und Durchsetzungsmaßnahmen anwendbar. Bei Nichteinhaltung drohen Bußgelder von bis zu 35 Mio. EUR oder 7 % des weltweiten Konzernjahresumsatzes.

Stabilität an den privaten Märkten 2025 und 2026

Eine Analyse der Entwicklungen in den Bereichen Private Equity, Private Debt und Infrastruktur

Das zweite Halbjahr 2025 ist weiterhin durch makroökonomische Schwankungen, geldpolitische Veränderungen, Inflation und Zölle gekennzeichnet. Obwohl erste Anzeichen einer wirtschaftlichen Verlangsamung und steigender Inflation sichtbar werden, erscheint eine breite Rezession eher unwahrscheinlich. Unterstützende Faktoren wie der „One Big Beautiful Bill Act“ in den USA, die globale Dynamik durch künstliche Intelligenz und niedrigere Zinsen dürften dazu beitragen, dass die wirtschaftliche Entwicklung bis hinein in das Jahr 2026 stabil bleibt. Daher ist weiterhin mit stabilen Erträgen bei den Zielunternehmen zu rechnen. VON **ROBERT MASSING**

Im zweiten Halbjahr 2025 ist bereits eine deutliche höhere Aktivität an M&A-Transaktionen zu beobachten. Es ist davon auszugehen, dass sich die-



ZUM AUTOR

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

se Entwicklung im Jahr 2026 weiter fortsetzen wird. Positiv zu erwarten sind demnach höhere Rückflüsse aus bestehenden Fonds an die Investoren. Aufgrund der in den letzten Jahren gesunkenen EBITDA-Multiples ist von weiterhin guten Einstiegsmöglichkeiten für Primaries und Secondaries auszugehen.

Während Large-Cap-Manager angesichts des Wachstums ihrer Produktpalette und ihres größeren Anteils am Anlegerbudget Marktanteile gewonnen haben, bieten Mid-Cap-Manager nach wie vor das Potenzial, die Large-Cap-Unternehmen zu übertreffen. Dafür gibt es eine Reihe von Gründen, darunter geringere Verschuldung und Einstiegsmultiplikatoren, höheres Wachstum und ein höherer Anteil strategischer Exits. Außerdem befindet sich im mittleren Segment weniger „Dry Powder“. Allerdings muss man berücksichtigen, dass die Renditestreuung im Mittelstand größer ist, sodass man eine sorgfältige Managerauswahl treffen muss.

Wir sehen Chancen in der gesamten Private-Equity-Landschaft und konzentrieren uns weiterhin auf Unternehmen mit starken Fundamentaldaten. Wir bevorzugen Unternehmen mit geringerer Kapitalintensität im weiteren Sinne, obwohl es in dieser Gesamtkategorie eine

Reihe von Branchen gibt. Beispielsweise werden ausgelagerte Dienstleistungen immer attraktiver, da Unternehmen ihre Abläufe durch die Auslagerung von Nicht-Kernfunktionen rationalisieren möchten. Im Bereich der professionellen Dienstleistungen bestehen es bemerkenswerte Roll-up-Chancen, zum Beispiel bei Wirtschaftsprüfungs- und Anwaltskanzleien. Auch industrielle Dienstleistungen sind ein



Wir sehen Chancen im gesamten Private-Equity-Bereich und konzentrieren uns auf Unternehmen mit starken Fundamentalsdaten.

vielversprechender Bereich für Investitionen. Da die Branchen expandieren, sich modernisieren und zunehmend ins Inland verlagern, wird die Nachfrage nach Wartungs-, Reparatur- und Betriebsdienstleistungen steigen und damit erhebliche Chancen bieten. Wir schätzen auch weiterhin Versicherungsdienstleistungen und die dortigen Roll-up-Chancen.

Was die Herausforderungen angeht, könnten Unternehmen, die Zölle ausgesetzt sind, aufgrund sich ändernder Handelspolitik erheblichen Risiken gegenüberstehen, die zu höheren Kosten und Störungen der Lieferketten führen können. Regionale Konflikte können Transportwege blockieren oder die Versorgung mit kritischen Rohstoffen einschränken. Die Diversifizierung von Lieferketten wird zu einem Werttreiber, gekoppelt mit einem höheren Bedarf an Risikomanagement. Auch arbeitsintensive Branchen könnten vor einigen Herausforderungen stehen, insbesondere aufgrund des Mangels an qualifizierten Arbeitskräften und der daraus resultierenden Lohninflation, die durch Änderungen in der Einwanderungspolitik noch verschärft werden könnte.

Private Debt

Der Markt für Private-Credit-Secondaries wächst weiter und reift, was zum Teil auf die Nachfrage nach verbesserten Liquiditätsoptionen für Anleger zurückzuführen ist. Die Pipeline für 2026 sieht weiter robust aus, da voraussichtlich mehrere große LP- und GP-Portfolios im Wert von mehreren Mrd. USD auf den Markt kommen.

Die Transaktionsvolumina steigen, wobei einzelne Transaktionen mittlerweile regelmäßig über 1 Mrd. USD erreichen, und es ist zu beobachten, dass immer mehr GP-Liquiditätslösungen auf den Markt kommen. Es ist damit zu rechnen, dass der Dealfow im Jahresvergleich um 5 % bis 10 % steigen wird, obwohl er in den letzten fünf Jahren um 40 % bis 50 % CAGR gewachsen ist. Historische Treiber wie Rebalancing, Risikomanagement und Portfoliomangement werden bestehen bleiben. Die erhöhte Marktunsicherheit und Volatilität werden die Liquiditätsnachfrage ankurbeln. Wir erwarten für die

nächsten drei Jahre einen Dealfow von 150 Mrd. USD, von denen etwa ein Drittel in Deals umgewandelt werden. Insgeamt ist dies ein guter Zeitpunkt für Private-Credit-Secondaries. Wir bevorzugen defensive Sektoren wie Techno-

müssen die Stromnetze in den USA und Europa saniert und modernisiert werden.

Es gibt weiterhin einige attraktive Faktoren, die die Dekarbonisierung vorantreiben, beispielsweise in Bereichen



Die Pipeline für 2026 sieht weiter robust aus, da mehrere große LP- und GP-Portfolios auf den Markt kommen werden.

logie, Gesundheitswesen und Unternehmensdienstleistungen. Diese Sektoren zeichnen sich in der Regel durch einen hohen freien Cashflow, wiederkehrende Einnahmen, eine niedrige Kapitalintensität und eine geringe Zyklizität aus.

Potenzieller Gegenwind könnte von einer Verlangsamung der KI-Ausgaben, auf exportabhängige Branchen einwirkenden Zöllen und Verwerfungen in verbraucherorientierten Branchen wie dem Einzelhandel ausgehen.

Infrastruktur

In der digitalen Infrastruktur führt die steigende Nachfrage nach KI zu einem erheblichen Bedarf an mehr Rechenzentren. Daher beobachten wir die KI-Revolution und die Energiewende genau, während sich auch die mögliche Rückkehr der Inflation positiv auf die Infrastruktur auswirken könnte.

Welche neue Infrastruktur benötigt KI? Der Strombedarf von KI ist enorm. Es gibt einen echten Engpass hinsichtlich des Strombedarfs von Rechenzentren, und dieser Bedarf wird weiter steigen. Diese Situation bietet enorme Chancen für den konventionellen Sektor für effiziente Kraftwerke und erneuerbare Energien auf globaler Ebene – wir beobachten dies in ganz Europa, Australien und den USA. Wir erwarten, dass die Auswirkungen auf unabhängige Stromerzeuger und erneuerbare Energien äußerst positiv sein werden. Angesichts der steigenden Nachfrage nach Daten und der zunehmenden Investitionen in erneuerbare Energien

wie Batterien und Speicherung sowie Kohlenstoffbindung. Aber auch die Flüssigerdgas-(LNG-)Industrie ist aufgrund ihrer Rolle in der globalen Energiewende weiterhin attraktiv. Diese Sektoren dürften von der steigenden Nachfrage nach sauberer Energie und dem Bedarf an zuverlässigen Energiequellen profitieren.

Wir sehen auch zunehmende Chancen im Logistiksektor, der durch die anhaltende Expansion des E-Commerce und des globalen Handels unterstützt wird. Infrastrukturinvestitionen können eine Absicherung gegen Inflation darstellen, da Vermögenswerte und Modelle direkt an die Inflation gekoppelt sind und langfristige, stabile Renditen sowie eine relativ geringe Volatilität in Zeiten von Marktverwerfungen bieten.

FAZIT

Das aktuelle Marktumfeld erfordert eine sorgfältige Prüfung des Chancen-Risiko-Profils und der Managerselektion, bietet jedoch vielversprechende Investitionsmöglichkeiten durch den Zugang zu langfristigen Wachstumsthemen (Megatrends wie Energiewende, Digitalisierung et cetera). Über verschiedene Private-Market-Strategien hinweg sehen wir attraktive Einstiegsspreise und Renditen, während die Verschuldungsniveaus weiterhin konservativ bleiben.

Investoren, die in diesem Umfeld Kapital einsetzen, sollten aus heutiger Sicht eine langfristige Rendite erzielen können, welche über der von öffentlichen Märkten liegt.

„2025 haben trotz Volatilität vor allem die Mutigen profitiert“

Interview mit Bernhard Lerchl, Head of Institutional Clients & Strategic Partners, DJE Kapital AG

2025 war ein bewegtes Jahr an den Kapitalmärkten, von künstlicher Intelligenz über Handelszölle bis hin zur Geldpolitik. Im Gespräch erläutert Bernhard Lerchl, wie sich Anleger jetzt aufstellen sollten, was die hauseigene FMM-Methode auszeichnet und warum Mut zum Risiko sich langfristig auszahlt. VON **EVA RATHGEBER**

Unternehmeredition: Herr Lerchl, wenn Sie auf das Anlagejahr 2025 zurückblicken: Welche Entwicklungen waren für Sie entscheidend, und wer wurde belohnt – die Mutigen oder die Vorsichtigen?

Bernhard Lerchl: Es war tatsächlich ein ausgesprochen spannendes Jahr.



ZUM INTERVIEWPARTNER

Bernhard Lerchl ist Head of Institutional Clients & Strategic Partners bei der DJE Kapital AG in Pullach und betreut mit seinem Team institutionelle Investoren in der DACH-Region sowie internationale Kunden in Südeuropa. Nach Stationen im Investmentbanking und verschiedenen Führungspositionen im In- und Ausland kam er 2024 zu DJE in das Assetmanagement. Der ausgewiesene Investment Professional verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung im Fonds- und Kapitalmarktgeschäft.

www.dje.de

Wir hatten eine Reihe von Ereignissen, die für starke Bewegungen gesorgt haben, angefangen bei Diskussionen um künstliche Intelligenz und Bewertungen im Techsektor bis hin zu den Zollankündigungen von Donald Trump. Dazu kamen politische Versuche, Notenbanker zu beeinflussen, eine unsichere Zinsentwicklung und steigende Staatsverschuldung. Trotz all dieser Turbulenzen haben sich die Märkte im Jahresverlauf sehr ordentlich entwickelt: Sowohl der DAX als auch der S&P 500 liegen jeweils mehr als 15 % im Plus, und Gold hat in US-Dollar sogar mehr als 50 % zugelegt. Belohnt wurden am Ende klar die mutigen Anleger, also diejenigen, die auch in unruhigen Phasen investiert geblieben sind.

Was ist aus Ihrer Sicht die wichtigste Lehre aus 2025? Worauf sollten langfristig orientierte Anleger jetzt besonders achten?

Wir sehen weiterhin ein konstruktives Umfeld – mal mehr, mal weniger – und damit auch Chancen beim Investieren. Aktien und Zinsen gehören in jedes Portfolio, ergänzt um reale Assets wie Gold, je nach Risikoprofil. Gleichzeitig bestehen Unsicherheiten, deren Ausmaß niemand vollständig vorhersagen kann. Deshalb sollten Anleger vor allem darauf achten, dass ein großer Teil ihres Vermögens in liquiden Assets steckt, also in Anlagen, bei denen sie schnell reagieren können. Und sie sollten sich eines klarmachen: Ein erfahre-

ner Vermögensverwalter, dem man vertraut, ist durch nichts zu ersetzen.

Was heißt das konkret im Umgang mit der anhaltenden Volatilität?

Konsequenz und Überprüfung. 2025 hat gezeigt, dass Schwankungen gekommen sind, um zu bleiben. Deshalb ist es wichtig, regelmäßig zu prüfen, ob die Allokation noch zu den eigenen Zielen passt, und gegebenenfalls zu reallokalieren. In diesem Umfeld sind Mu-



Wir sehen weiterhin ein konstruktives Umfeld – und damit auch Chancen beim Investieren. Aktien und Zinsen gehören in jedes Portfolio, ergänzt um reale Assets wie Gold.



Ihr One-Stop-Shop für Transaktionen

Wir unterstützen Profis, international und interdisziplinär

Mit professioneller, integrierter Rechts-, Steuer- und Unternehmensberatung, ganzheitlichem Blick und langjähriger Erfahrung aus über 1.000 Transaktionen, von Seed-Finanzierungsrunden für Start-ups im einstelligen Millionenbereich bis hin zu Milliardenvolumina, begleiten Sie unsere Experten durch den gesamten Transaktionsprozess.

Baker Tilly bietet mit mehr als 43.500 Mitarbeitern in 143 Ländern ein breites Spektrum individueller und innovativer Beratungsdienstleistungen in den Bereichen Audit & Advisory, Tax, Legal und Consulting an. Weltweit entwickeln Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte, Steuerberater und Unternehmensberater gemeinsam Lösungen, die exakt auf jeden einzelnen Mandanten ausgerichtet sind, und setzen diese mit höchsten Ansprüchen an Effizienz und Qualität um. In Deutschland gehört Baker Tilly mit 1.680 Mitarbeitern an zehn Standorten zu den größten partnerschaftlich geführten Beratungsgesellschaften.

bakertilly.de

Sprechen Sie uns gerne an.



Dr. Thomas Gemmeke
Rechtsanwalt | Managing Partner Legal
thomas.gemmeke@bakertilly.de



Frank Stahl
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater
frank.stahl@bakertilly.de



Anlageideen

ti-Asset-Ansätze besonders sinnvoll, weil sie aktiv über verschiedene Anlageklassen hinweg gesteuert werden. Das heißt: Risiken werden gezielt verteilt, Chancen genutzt, und der Anleger behält die notwendige Beweglichkeit.

DJE ist seit Jahrzehnten für ihren aktiven, risikobewussten Ansatz bekannt. Wie sieht ein solches Portfolio in der Praxis aus?

Wir empfehlen, das Vermögen in verschiedene Risiko-Buckets zu gliedern: Für einen moderaten Anleger kann die Aktienquote bei 25 % bis 50 % liegen, ergänzt durch festverzinsliche Wertpapiere mit überschaubarer Duration. Wir bevorzugen Unternehmensanleihen mit Investment-Grade-Rating gegenüber Staatsanleihen, da sie meist eine bessere Rendite-Risiko-Relation bieten. Wer mehr Risiko verträgt, kann bis zu 75 % Aktien halten, allerdings dann Gold für zusätzliche Stabilität mit circa 5 % bis 10 % beimischen. Für jedes Profil gibt es passende Lösungen – von klassischen Publikumsfonds wie unserem „DJE – Zins & Dividende“ bis hin zu individuell gemanagten Mandaten für institutionelle Investoren. Maßgeschneidertes Risikomanagement ist dabei die zentrale Expertise der DJE Kapital AG.

Welche Rolle spielen Dividenden in dieser Strategie?

Dividenden bleiben wichtig, aber sie sind nicht der alleinige Performancetreiber. In den vergangenen Jahren kamen die größten Kursgewinne aus Wachstums- und Technologiewerten. Dennoch gibt es Anlegergruppen, etwa Stiftungen oder Family Offices, für die regelmäßige Ausschüttungen elementar sind, um Verpflichtungen zu erfüllen. Hier entwickeln wir Konzepte, bei denen die Ausschüttungshöhe Teil der Anlagerichtlinie ist und die Substanz gewahrt bleibt.

DJE arbeitet mit der sogenannten FMM-Methode. Erklären Sie doch bitte kurz, was dahintersteckt.

FMM steht für „Fundamental, Monetär und Markttechnik“ – ein Ansatz, den unser Gründer Dr. Jens Ehrhardt in den 1970er-Jahren entwickelt hat. Fundamentale Faktoren erfassen Konjunktur, Gewinne, Bewertungen. Monetäre Indi-



Entscheidend ist, flexibel zu bleiben, Risiken zu streuen und die Strategie regelmäßig zu prüfen.

katoren zeigen, wie viel Liquidität im System ist, was Notenbanken tun und wie sich Zinsen entwickeln. Und die Markttechnik analysiert Stimmungen, Trends und Kapitalflüsse. Die Kombination dieser drei Ebenen erlaubt es uns, Märkte ganzheitlich zu beurteilen, also nicht nur aus einem Blickwinkel.

Wie setzen Sie das in der täglichen Arbeit um?

Unser Research-Team analysiert laufend rund 3.000 Indikatoren weltweit. Daraus entstehen Bewertungsmodelle, Rankings und qualitative Einschätzungen, die in unsere Fonds- und Mandatsentscheidungen einfließen. Wöchentliche Research-Meetings und monatliche Strategierunden sorgen dafür, dass wir flexibel auf Veränderungen reagieren können. So verbinden wir systematische Analyse mit Erfahrung und vermeiden emotionale Schnellschüsse.

Viele Privatanleger greifen heute zu ETFs. Warum halten Sie dennoch am aktiven Management fest?

ETFs können ein gutes Instrument für Sparpläne oder den Einstieg mit kleineren Summen sein. Aber wer ein größeres Vermögen verwalten möchte,

kommt am aktiven Ansatz kaum vorbei. Ein Beispiel: 2025 hat der US-Dollar rund 14 % gegenüber dem Euro abgewertet. Wer im MSCI World investiert war, hatte 70 % US-Anteil. Die Währungsbewegung schlug also voll durch. Wir konnten über aktives Management und Währungsabsicherung einen Großteil dieses Effekts abfedern. Diese Flexibilität macht den Unterschied.

Welche Sektoren waren 2025 besonders interessant?

Gut gelaufen sind Finanzwerte, darunter Banken, Versicherungen und Börsenbetreiber. Dort sehen wir strukturelle Ertragskraft, auch in Europa. Technologiewerte blieben stark, allerdings mit zunehmender Spreizung zwischen den Gewinnern und dem Rest. Wir waren dort selektiv unterwegs. Klassische Automobilhersteller haben wir dagegen bewusst gemieden – hier sehen wir zu viel Wettbewerb, vor allem aus China.

Mit Blick auf 2026: Was erwarten Sie?

Wir gehen von einem konstruktiven, aber weiterhin schwankungsreichen Umfeld aus. Zinssenkungen werden kommen, aber schrittweise. Entscheidend ist, flexibel zu bleiben, Risiken zu streuen und regelmäßig zu prüfen, ob die eigene Strategie noch passt. Gerade in einem solchen Umfeld zeigt sich, wie wertvoll aktives Management sein kann.

Und Ihr Rat an Anleger?

Erstens: Wählen Sie einen Vermögensverwalter, dem Sie wirklich vertrauen. Zweitens: Klären Sie Ihren Risikoappetit. Nur wer seine Schmerzgrenze kennt, kann ruhig investieren.

Und drittens: Setzen Sie auf liquide, diversifizierte Anlagen, also Aktien, Anleihen und Gold. Diese Kombination hat 2025 funktioniert und sollte auch 2026 Stabilität und Chancen zugleich bieten.

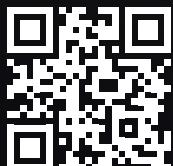


sonntag ist jetzt **Syntra**

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



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



Syntra Corporate Finance GmbH
Am Leitz-Park 4 | 35578 Wetzlar
T +49 6441 7858720 | E info@syntracf.com
W syntracf.com

syntra

„Ich suche Unternehmen, die aktiv gestalten, nicht nur verwalten“

Interview mit Gunter Burgbacher, Haberger Asset Management

Börsennotierte Beteiligungsunternehmen zählen zu den stilleren Akteuren an den Kapitalmärkten. Während Techgiganten und Start-ups im Rampenlicht stehen, bündeln sie im Hintergrund Unternehmen, Kapital und Know-how – oft mit beeindruckender Konstanz über viele Marktzyklen hinweg. Doch worin liegen die besonderen Stärken dieses Modells, und warum werden sie von vielen Anlegern kaum wahrgenommen? Wir sprachen darüber mit Gunter Burgbacher, Portfoliomanager des **AFB Global Equity Select** (AFB) (WKN: A2JQJC und A2PE00), eines aktiv gemanagten Aktienfonds, der weltweit ausschließlich in börsennotierte Beteiligungsgesellschaften, Holdings und Mischkonzerne investiert. INTERVIEW **EVA RATHGEBER**

Unternehmeredition: Herr Burgbacher, was macht für Sie den Reiz börsennotierter Beteiligungsgesellschaften aus?

Gunter Burgbacher: Diese Unternehmen sind in vielerlei Hinsicht einzigar-



ZUM INTERVIEWPARTNER

Gunter Burgbacher ist der Portfoliomanager und einer der Initiatoren des AFB Global Equity Select (AFB) (WKN: A2JQJC und A2PE00). Er ist seit 2003 Financial Consultant, zertifiziert nach: 34 c, d, f, i GewO und verfügt zusätzlich über eine langjährige Expertise im Anlagesegment für börsennotierte Beteiligungsunternehmen. Seit Januar 2019 ist er neben der VVO Haberger AG auch für die Greiff capital management AG tätig.

<https://afb-fonds.de/>

tig. Während klassische Industrie- oder Dienstleistungsunternehmen ihren Wert aus Produkten, Marken und Vertrieb schöpfen, entsteht der Wert einer Beteiligungsgesellschaft auf einer höheren Ebene. Ihr Wettbewerbsvorteil liegt in der Fähigkeit, Kapital effizient einzusetzen und neue Wertschöpfung zu orchestrieren. Ich nenne das gern einen „stillen Wettbewerbsvorteil“. Drei Punkte sind dafür zentral: die Kapitalallokation – also wie Kapital in Rendite verwandelt wird –, eine klare Governance mit dezentraler Verantwortung und schließlich Geduld. Erfolgreiche Beteiligungsunternehmen sind nicht getrieben vom nächsten Quartal, sondern sie denken in Dekaden.

Wie definieren Sie Kapitalallokation als Erfolgsfaktor?

Kapitalallokation ist das Herzstück jeder Beteiligungsgesellschaft. Entscheidend ist, wie gut sie Kapital einsetzt, um daraus nachhaltige Renditen zu generieren. Ich schaue mir an, wie konstant eine Gesellschaft ihre Strategie über viele Jahre umsetzt. Eine gute Kapitalallokation erkennt man unter anderem an hohen Renditen auf das eingesetzte Kapital – Return on Invested Capital – und an stetig steigenden operativen Cashflows. Wichtig ist mir auch, dass sich Akquisitionen aus dem lau-

fenden Cashflow finanzieren, nicht über ständig wachsende Schulden. Wenn ein Unternehmen seine Bilanz im Griff hat, wenig Fremdkapital nutzt und dennoch wächst, entsteht Flexibilität – und das macht es krisenresistent.

Wie beurteilen Sie, ob Kapital wirklich effizient eingesetzt wird?

Ich analysiere, ob das Management in der Lage ist, jeden investierten Euro so einzusetzen, dass er langfristig mehr Wert schafft, als er kostet. Es geht um disziplinierte, wiederholbare Entscheidungen – nicht um Einmaleffekte. Kapitalallokation bedeutet für mich ein Zusammenspiel aus Unternehmertum und Investmentserfahrung. Die besten Gesellschaften handeln wie Unternehmer, aber denken zugleich wie Investoren.

Welche Unternehmen verkörpern dieses Prinzip besonders gut?

Im AFB Global Equity Select halte ich etwa Fairfax Financial Holdings, Exor und Halma – allesamt exzellente Kapitalallokatorien.

Halma plc (WKN: 865047) ist ein Paradebeispiel: ein über 100 Jahre altes britisches Unternehmen, das seit Jahrzehnten nach dem Buy-and-Build-Prinzip agiert. Es kauft regelmäßig kleine Marktführer in Nischen – meist nicht

55

Kapitalallokation ist das Herz jeder Beteiligungsgesellschaft. Wichtig ist, wie gut sie Kapital einsetzt, um daraus nachhaltige Renditen zu generieren.

börsennotiert und günstig bewertet – und finanziert das überwiegend aus dem laufenden Cashflow. Die über 50 operativen Einheiten sind in drei zukunftsträchtigen Segmenten organisiert: Umwelt, Gesundheit und Sicherheit. Das ist langfristig tragfähig, weil es auf Megatrends setzt, die uns alle betreffen.

Fairfax Financial Holdings (WKN: 899676) wiederum kombiniert Versicherungsgeschäft mit opportunistischen Beteiligungen – eine Struktur, die Stabilität und Wachstum verbindet. Exor (WKN: A2DHZ4) – bekannt durch seine Beteiligungen an Ferrari, Stellantis oder Philips – fungiert häufig als strategische Langfrist-Holding, nicht als reiner Finanzinvestor. Die Beteiligungen sind in vielen Fällen über Generationen gewachsen und wurden durch Restrukturierungen modernisiert (zum Beispiel Ferrari, Spin-offs oder Zusammenschlüsse).

Wie gehen Sie bei der Titelauswahl konkret vor?

Ich recherchiere seit über 20 Jahren in diesem Segment und habe mir dadurch ein großes Netzwerk und Verständnis für die DNA solcher Unternehmen erarbeitet. Oft findet man neue Gesellschaften aber auch über Investor-Relations-Materialien – sie nennen dort ih-

re „Peers“. Ich schaue mir zum Beispiel jede Holding an, die mir begegnet. Etwa die Hälfte fällt durchs Raster, weil sie zu konzentriert oder zu stark fremdfinanziert ist. Interessant wird es, wenn ich Strukturen finde, die wie eine Berkshire Hathaway oder Fairfax funktionieren – also dezentral, diversifiziert und mit einem klaren Kapitalfokus.

Sie sprechen Berkshire Hathaway als „Blaupause“ an. Inwiefern ist das Modell übertragbar?

Berkshire ist gewiss das bekannteste Beispiel, für mich aber eher ein strukturelles Vorbild als eine inhaltliche Schablone. Es geht um das Prinzip: eine Holding, die nicht operativ in alle Beteiligungen hineinregiert, sondern über klare Leitplanken, Kapitalsteuerung und Kultur wirkt. Dieses Zusammenspiel aus unternehmerischer Freiheit und strategischer Disziplin funktioniert – ob bei Halma, Exor oder kleineren Holdings. Entscheidend ist, dass die Zentrale nur Rahmenbedingungen und Kapitalallokation vorgibt, nicht das Tagesgeschäft dominiert.

Wie erkennen Sie, wann es Zeit ist, eine Position zu reduzieren oder zu verkaufen?

Wenn sich die Verschuldung stark erhöht oder das Wachstum zu teuer erkauft wird. Bei Roper Technologies (WKN: 883563) zum Beispiel war das der Fall: Die Akquisitionen wurden immer größer, die Verschuldung stieg deutlich – das war für mich der Punkt, auszusteigen. Ich akzeptiere dann auch die Marktmeinung, beobachte aber weiter. Wird die Aktie wieder günstig, steige ich gegebenenfalls erneut ein. Ich suche Unternehmen, die aktiv gestalten und nicht nur verwalten. Wenn ein Beteiligungsunternehmen irgendwann nur noch passiv hält wie ein ETF, dann passt es nicht mehr in mein Konzept.

Wie sehen Sie die Perspektiven für börsennotierte Beteiligungsgesellschaften im aktuellen Marktumfeld?

Ich bin optimistisch. Die Welt befindet sich in einer Phase großer Umbrüche – von Dekarbonisierung über Digitalisierung und KI bis hin zu geopolitischen Verschiebungen. All das erfordert Kapi-

tal, Strukturierung und langfristiges Denken, also genau die Stärken von Beteiligungsgesellschaften.

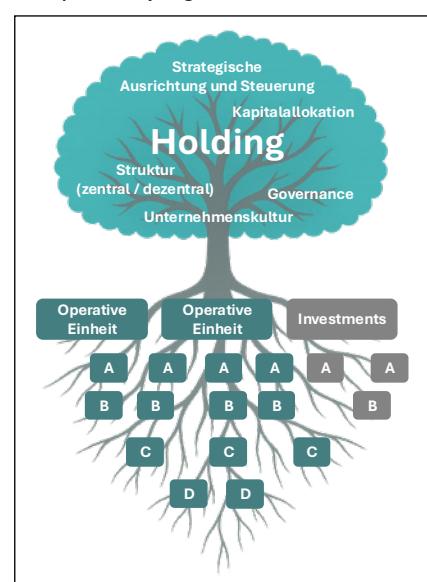
Natürlich leben wir in einem Umfeld hoher Schulden und steigender geopolitischer Spannungen, aber das eröffnet Chancen. Unternehmen mit starker Bilanz, Cashflow-Orientierung und globaler Diversifikation können davon profitieren. Besonders im Rohstoffbereich sehe ich Potenzial: Der Markt war lange unterbewertet und zeigt nun erste klare Anzeichen einer Trendwende.

Langfristig werden die Gesellschaften erfolgreich sein, die sich fokussieren, flexibel bleiben und ihren Kompass nicht verlieren, auch wenn die Welt sich schneller dreht.

Und ganz praktisch gefragt: Ab welchem Betrag kann man in Ihren Fonds investieren?

Der Fonds ist für alle Anleger und Investorengruppen gedacht. Prinzipiell schon ab 10 EUR im Monat – je nach Plattform. Manche verlangen 50 EUR als Mindestbetrag. Es ist ein klassischer Sparplanfonds, also auch für Einsteiger oder Kindersparpläne geeignet. Entscheidend ist nicht der Betrag, sondern das langfristige Denken. Beteiligungsgesellschaften sind nichts für Trader, sondern für Anleger mit Geduld und Vertrauen in unternehmerische Substanz. ■

Holding-Struktur als Wertbaum: Strategie in der Krone, Wertschöpfung in den Wurzeln



Quelle: Haberger Asset Management

Comeback der Small Caps

Welche Entwicklungen den Salutaris Multiwert Superfund befeuern

Nebenwerte fristeten längere Zeit ein Nischendasein, doch in diesem Jahr starteten Small Caps durch. Für Dr. Barbara und Michael Kollenda keine Überraschung: „Qualität setzt sich immer durch.“ VON STEFAN PREUSS

Die Kollendas managen den Salutaris Multiwert Superfund nach klaren Grundsätzen, die auf einer zentralen Überzeugung fußen: „Wir vertrauen auf die Kraft des deutschen Mittelstands. Wir engagieren uns bevorzugt dort, wo Unternehmer mit eigenem Geld persönlich haf-ten.“ Der deutsche Aktienmarkt birgt eine Vielzahl interessanter, häufig familiengeführter Unternehmen, die der breiten Öffentlichkeit kaum bekannt sind. „Diese Unternehmen sind häufig Weltmarktführer in der Nische und verfügen über erstklassige Qualitätsmerkmale.“

Das Beuteschema umfasst etwa eine interessante Story, nachhaltiges Wachstum, solide Bilanzrelationen und eine günstige Bewertung. Besonderer Wert wird auf direkte Kontakte



ZU DEN INTERVIEWPARTNERN

Dr. Barbara Kollenda und Ehemann **Michael Kollenda** sind Vorstände der Vermögensverwaltung Salutaris Capital Management AG. Gemeinsam managen sie seit Herbst 2020 den Salutaris Multiwert Superfund.

www.salutaris-ag.de

gelegt: „Wir kennen das Management immer persönlich.“ Die Analyse des Markts führt dann zu interessanten Titeln, die sich sonst kaum in Portfolios von Aktienfonds finden. Seit diesem Jahr zählt die Ernst Russ AG dazu. Das Unternehmen ist eine international agierende Reederei und maritimer Investmentmanager mit Sitz in Hamburg. Die Unternehmensgeschichte geht in Teilen zurück auf das Jahr 1893. Derzeit betreut die Unternehmensgruppe eine Flotte von 26 Schiffen, die sie zum Teil mit strategischen Partnern betreibt.

„Die Ernst Russ AG ist ein grundsolides Unternehmen. Es hat eine riesige EBIT-Marge von 64,04 % und sein Umsatzziel von 147 Mio. bis 167 Mio. EUR für 2025 bestätigt. Die Eigenkapitalquote des Unternehmens liegt bei 80,14 %“, sehen die Kollendas eine mittelständische Rosine. Mit einem aktuellen Kurs um 7,10 EUR pro Aktie notiert das Unternehmen klar unter seinem Eigenkapital von 8,91 EUR pro Aktie. „Der neue Vorstand hat im Juni 2025 Aktien des Unternehmens gekauft, als der Wert bei 7,52 EUR pro Aktie lag. Mitte September und im Oktober hat er erneut nachgekauft“ – die Kollendas achten auch stark auf Directors' Dealings.

Größte Position im Aufwind

Aktuell bildet die IBU-tec Gruppe mit etwa 9 % die größte Position im Portfolio. Die IBU-tec Gruppe vereint Know-how und Produktionskapazitäten in zwei anspruchsvollen Feldern der chemischen Industrie: thermische Verfahren bei IBU-tec und Nasschemie bei der Tochter BNT Chemicals. Das Unternehmen hatte eine Durststrecke zu überste-

hen, die sich auch im Kurs zeigte. Die Kollendas waren aber von der technologischen Expertise überzeugt. Das zahlt sich nun aus, denn IBU-tec dürfte eine zweistellige EBITDA-Marge nun schon im laufenden Jahr erreichen. Grund ist die nochmals beschleunigte Entwicklung des marginastarken Batteriegeschäfts im zweiten Halbjahr. Konkret handelt es sich um Großaufträge im Batteriebereich durch die VW-Tochter PowerCo, die sich vor allem ab 2027 deutlich bei Umsatz und Ergebnis auswirken sollten. Es geht um den Produktionshochlauf sogenannter LFP-Batterien für die preiswerteren Elektromodelle des VW-Konzerns.



Wir kennen das Management immer persönlich. Die Analyse des Markts führt dann zu interessanten Titeln, die sich sonst kaum in Portfolios von Aktienfonds finden.

Performancechance bei PVA TePla

Mit PVA TePla sehen die Kollendas eine weitere permanent unterbewertete Aktie als chancenreich an. Als „eine der Kursenttäuschungen des Jahres 2024“ hat die Aktie sich im laufenden Jahr verdreifacht, ist nun aber wieder im Kurs zurückgekommen. In den Kristallzuchtanlagen der Gesellschaft wächst das Ausgangsmaterial für Halbleiter heran. Für Fantasie sorgen auch die immer stärker nachgefragten Leistungs- halbleiter auf Basis von Siliziumcarbid (SiC), die in den TePla-Hochtemperaturöfen gezüchtet werden. „SiC ist für uns ein Gamechanger in den nächsten Jahren“, so Kollenda. Zudem haben die Hessen Inspektionssysteme für die Halbleiterindustrie (Metrologie) im Programm.

Spezialchemie made in Germany

Als weiteren Top-Pick setzen die Fondsmanager auf die Alzchem Group, ent-

standen aus einer Abspaltung von Evonik. Der Erhalt des Unternehmens zahlt sich auch für die deutsche Volks- wirtschaft aus, da ansonsten kritische Substanzen kaum beschafft werden könnten und Wertschöpfungsketten zahlloser Unternehmen unterbrochen worden wären. Konkret geht es um Spezialsubstanzen für PCR-Tests, Airbags, Diabetesmedikamente oder Treibsätze für Artilleriemunition. Die Kollendas führen vor allem zwei Aspekte an, die die Erfolgsstory weitertragen sollten: „Zum einen ist da das sehr hochmargige Geschäft mit den Nahrungsergänzungsmitteln. Zum anderen sorgen die steigenden Verteidigungsausgaben für Fantasie.“

FAZIT

Manchmal benötigt es eines längeren Atems, am Ende des (Bewertungs-)Tags setzt sich Qualität aber immer durch. Der Salutaris Multiwert Superfund ist

dafür ein gutes Beispiel – denn Dr. Barbara und Michael Kollenda setzen ausschließlich auf Qualität. ■

KURZPROFIL

Salutaris Multiwert Superfund

ISIN/WKN: LU1152094345/A12FNB

Kategorie: Aktienfonds

Mindestkapitalbeteiligungsquote: 51 %

Nachhaltigkeit: ESG-Fonds nach Artikel 8 SFDR

Kapitalverwaltungsgesellschaft: Axxion S.A.

Top Five Holdings (20. November 2025)

8,69 % IBU-tec advanced materials AG

7,93 % Alzchem Group AG

6,93 % Ökoworld AG

6,10 % technotrans SE

5,85 % Masterflex SE

„Rückbesinnung auf eigene europäische Stärken“

Interview mit Dr. Barbara und Michael Kollenda, Vorstände, Salutaris

Unternehmeredition: Warum lohnt sich gerade jetzt der Blick auf Small- und Nano Caps?

Dr. Barbara und Michael Kollenda: Small- und Nano Caps sind nach einer dreijährigen Baisse im Jahr 2025 erstmals wieder in den Blick der Investoren gerückt. Dennoch gibt es bei genauer Betrachtung der einzelnen Unternehmen ein sehr differenziertes Bild. Einige sind deutlich gestiegen – dennoch gibt es viele, die ausgesprochen günstig sind! In unserem eigenen Universum sind noch immer einige Unternehmen unter Eigenkapital, teilweise sogar nahe an Cash. Eine so unterschiedliche Situation haben wir seit langer Zeit nicht mehr erlebt.

Wie lassen sich Renditechancen und Risiken im aktuellen Umfeld sinnvoll ausbalancieren?

Aktuell haben wir den Eindruck, dass die Risiken überbetont und die Chan-

cen nicht gesehen werden. Wir erwarten, dass 2026 auf der Einzelwertebene sehr erfolgreich wird und viele Unternehmen, in die wir investiert sind, überdurchschnittlich steigen werden.

Wie gelingt es, in einem Markt, der von Analysten oft wenig beachtet wird, Informationsvorsprung zu erarbeiten?

Ein wesentlicher Faktor ist, dass wir das Management immer kennen, die handelnden Personen interviewen und auch vor Ort besuchen, bevor wir investieren. Im persönlichen Gespräch unter vier Augen erfährt man mehr als in einer Telefonkonferenz, und ein Unternehmensrundgang sagt viel über den Umgang mit Mitarbeitern – besonders dann, wenn man das schon häufig gemacht hat.

Ist Trumps Zollregime eine Chance für Europa – insbesondere für Small- und Mid Caps?

Die Erfahrungen mit der aktuellen US-Regierung, aber auch mit China, führen zu einer Rückbesinnung auf eigene europäische Stärken und insbesondere auf Stärken des deutschen Mittelstands. Deutsche Unternehmer, wir sprechen nicht von angestellten Managern, haben sich längst auf die Zölle eingestellt und produzieren zum Beispiel in den USA.

Haben Sie noch Hoffnung, dass durch die aktuelle Bundesregierung frische Impulse für den Mittelstand erfolgen, von denen Portfoliounternehmen des Fonds profitieren könnten?

Ein Teil unserer Unternehmen profitiert schon – und das auf Jahre hinaus. Die Bundesregierung schaut zu sehr auf große Konzerne und hat erst kleine Schritte zur Erleichterung der Situation des Mittelstands realisiert. Da wird und muss noch deutlich mehr kommen. Wir sind optimistisch, dass es auch passiert. ■

Eigentümer schlägt Index

Warum der OHP Unternehmerfonds auf „Owner-Operator-Aktien“ setzt

Wer führt und zugleich maßgeblich beteiligt ist, trifft oft andere Entscheidungen als ein reiner „Agent“ im Management. Globale Studien belegen den Renditevorsprung eigen tümergeführter Unternehmen. Die Vermögensverwaltungsgesellschaft Ott, Hagen & Partner AG (OHP) aus Liechtenstein will diesen Effekt mit einem regelbasierten Fondssatz investierbar machen und erklärt im Interview, wie Auswahl und Risikokontrolle funktionieren. VON **EVA RATHGEBER**

Owner-Operator heißt der Typus börsennotierter Unternehmen, in denen aktive Gründer oder CEOs signifikant beteiligt sind. Der ökonomische Kern: Wenn Entscheider selbst substanzIELL mithaften, verschieben sich Zeithorizont und Kapitaldisziplin weg vom kurzfristigen Schönrechnen und hin zur nachhaltigen Wertschöpfung.

Wie groß der Effekt sein kann, zeigt eine im Juli 2025 veröffentlichte Studie von Steven Wood („Owners vs. agents: A global examination of the behavior of owner operators“, International Review

of Financial Analysis). Analysiert wurden rund 1.300 eigen tümergeführte Unternehmen weltweit; verglichen wurde ihre Performance mit dem globalen S&P-1200-Index von 1993 bis 2023. Ergebnis: 10,9 % annualisierte Rendite bei den Eigentümerunternehmen versus 6,3 % im Index – eine Outperformance von 4,6 Prozentpunkten pro Jahr. Wood erklärt den Vorsprung vor allem mit besserer Kapitalallokation: mehr Reinvestitionen in Mitarbeiter und Infrastruktur, weniger wertvernichtende Akquisitionen und tendenziell geringere Ausschüttungen. In der Summe steigen die Kapitalrenditen (ROIC) – und damit die Kursentwicklung. Weitere Arbeiten stützen das Bild, unter anderem Lee (2016), Lilienfeld-Toal (2014) und Villalonga (2006).

operative Verantwortung werden in der Selektion ausgeschlossen. OHP sucht Unternehmen mit klaren Wettbewerbsvorteilen in profitablen Nischen und landet dadurch häufig bei Small Caps abseits der Indizes. Der Investmentansatz ist stark regelbasiert. Dadurch sollen Entscheidungen nachvollziehbar und der Prozess replizierbar gemacht werden. Im Zentrum steht die fundamentale Analyse eines Unternehmens und seiner Industrie.

OHP hält sich zudem strikt an ihren „Circle of Competence“: Wenn die wichtigsten Faktoren eines Unternehmens (Wertschöpfung, Kundenverhalten, Wettbewerb, et cetera) nicht nachvollziehbar sind, bleibt OHP außen vor.



ZUM INTERVIEWPARTNER

Victor J. Cybulski ist Co-Geschäftsführer der Ott, Hagen & Partner AG (Liechtenstein). Er arbeitet seit über zehn Jahren im Investmentbereich, führte einen Blog zu Value-Aktien und war im Private-Equity-Bereich eines Münchener Family Offices tätig. Seit Oktober 2025 verantwortet er den OHP Unternehmerfonds.

<https://ohp.li/>

Der OHP Unternehmerfonds: klare Regeln statt Bauchgefühl

Für die Ott, Hagen & Partner AG (OHP) ist die Studienlage Bestätigung und Handlungsauftrag zugleich. „Wir sehen Investments in Unternehmen in erster Linie als Investitionen in die Führungspersonen und wir können nur zusammen im selben Boot sitzen, wenn diese Führungspersonen signifikant beteiligt sind“, sagt Victor J. Cybulski, Co-Geschäftsführer und Leiter Portfolio Management bei OHP. Der von ihm verantwortete OHP Unternehmerfonds investiert ausschließlich in börsennotierte, eigen tümergeführte Unternehmen.

Ausgewählt werden nur eigen tümergeführte Titel, bei denen das operative Management mindestens 20 % der Anteile hält. Reine Kontrollaktionäre ohne

“

Wenn Entscheider substanzIELL mithaften, verschieben sich Zeithorizont und Kapitaldisziplin hin zur nachhaltigen Wertschöpfung.

Ebenso werden Investments in Regionen gemieden, in denen OHP keinen Zugang zu Sprache, Kultur oder gesellschaftlichen Normen hat. Die Konsequenz: Konzentration. Der Fonds fokussiert sich auf rund 20 bis 30 Positionen. Auch die Konditionen sollen zur Langfristlogik passen: Mit 0,7 % Managementgebühr und einer Performance Fee von 10 % oberhalb einer 5 %-Hürde sieht OHP die Gebührenstruktur „im Einklang mit den Zielen unserer Anleger“. Ausgabeaufschläge und Rücknahmeabschläge fallen nicht an, der Handel ist wöchentlich möglich.

Zwei Portfoliobeispiele: Glasfaser und Instandhaltung

Intred S.p.A. (WKN: A2JRFR) versorgt nach OHP-Angaben Unternehmen und

Privathaushalte in der Lombardei mit Glasfaserinternet. Der Investment Case stützt sich auf hohe wiederkehrende Erlöse, ein breites Wachstumspotenzial und die lange Lebensdauer unterirdischer Netzinfrastruktur, die Instandhaltungsaufwendungen über Jahre minimiert.

Tasmea Limited (WKN: A40A2C) bündelt Wartungs- und Instandhaltungsdienstleister für Australiens Bergbau-, Energie- und Industriekunden. Neben laufenden Services ist Tasmea auf „Shutdown-Leistungen“ spezialisiert: Stillstände sollen planbar werden, Ausfallzeiten kurz gehalten – ein kritischer Faktor in kapitalintensiven Branchen. Zusätzlich sieht OHP in der fragmentierten Anbieterlandschaft Raum für profitable Zukäufe. Was die Kombi-

nation aus Studienlogik, Regeldisziplin und Einzeltiteln für Anleger bedeuten soll, erläutert Victor J. Cybulski im nachfolgenden Gespräch. ■

KURZPROFIL

OHP Unternehmerfonds

ISIN: LI1481661687 (EUR-R), LI1481661711 (CHF-R)

Managementgebühr: 0,7 %

Performance Fee: 10 % über Hürde 5 %

investierbar: ab 100 EUR kein Ausgabeaufschlag und Rücknahmeabschlag wöchentlich handelbar

Positionen (Auszug): B&C Speakers; Intred; Kelly Partners Group; Omer; Reway Group; Tasmea; Water Intelligence

„Wir investieren nicht in Produkte – wir investieren in Verantwortung“

Interview mit Victor J. Cybulski, Co-Geschäftsführer und Leiter Portfolio Management, Ott, Hagen & Partner AG (OHP)

Unternehmeredition: Warum steht für Sie der Unternehmer im Mittelpunkt Ihrer Investmentstrategie?

Victor J. Cybulski: Weil es um Verantwortung und Anreize geht. Wir vertrauen nicht nur einem Produkt, sondern der Person, die mit Name und Reputation dahintersteht. Wenn diese Person zugleich Großaktionär ist, passt ihr eigener Zeithorizont meist besser zu langfristiger Wertschöpfung.

Was ist für Sie die wichtigste Lehre aus den Studien?

Kapitalallokation ist der Hebel. Owner-Operatoren investieren häufig konsequenter in das eigene Geschäft und sind zurückhaltender bei Akquisitionen, die selten wertsteigernd sind. Diese Disziplin zeigt sich langfristig in höheren Kapitalrenditen und am Ende im Kurs.

Warum setzen Sie die Schwelle bei mindestens 20 % Managementbeteiligung?

Wir wollen „Skin in the Game“, die spürbar ist. Unterhalb dieser Größen-

ordnung verschwimmt oft, ob die Beteiligung das Verhalten wirklich prägt. Und es muss operatives Management sein – reine Kontrolle ohne Verantwortung reicht uns nicht.

Wie verhindern Sie, dass der Ansatz in der Praxis zum Storytelling wird? Indem wir den Prozess priorisieren. Wir prüfen zuerst das Geschäftsmodell, dann die Wettbewerbsvorteile, dann die Kapitalallokation und erst danach den Preis. Unsere interne Bewertung gibt uns eine Zielspanne; ohne Sicherheitsmarge kaufen wir nicht.

Wie streng halten Sie sich in Ihrer Arbeit an Ihren „Circle of Competence“ und wo ziehen Sie die Grenze?

Sehr streng. Wenn wir nicht verstehen, wie ein Unternehmen Geld verdient und warum Kunden zahlen, investieren wir nicht.

Ebenso meiden wir Regionen, in denen uns Sprache, Kultur oder Regulierung den Zugang erschweren. Unser Vorteil ist Tiefe, nicht Breite.

Ihr Portfolio ist mit 20 bis 30 Titeln konzentriert. Wie steuern Sie Risiken?

Konzentration ist die Folge von Research. Wir streuen über Länder und Geschäftsmodelle und begrenzen Positionen. Der wichtigste Risikofilter bleibt aber die Kaufdisziplin: Qualität plus Bewertung – sonst kein Investment.

Warum haben Sie die Gebührenstruktur so gestaltet, wie sie ist?

Wir wollen, dass die Interessen sauber ausgerichtet sind. Eine moderate laufende Gebühr deckt Research und Umsetzung, und die Performance Fee greift erst, wenn ein Mindestwertzuwachs erzielt wurde. Gleichermaßen verzichten wir auf Ausgabeaufschläge oder Rücknahmeabschläge.

Was erwarten Sie von Anlegern?

Geduld. Eigentümergeführte Unternehmen sind selten „Quarterly Stories“. Mit unserem Fonds bündeln wir unsere besten Ideen – transparent, nachvollziehbar und zu fairen Konditionen. ■

Impressionen

Initiative Investoren im Mittelstand

PRIVATE EQUITY TRIFFT ...

Transaktionsideen entwickeln mit der Stoppuhr!

66 Teilnahmen von **35** verschiedenen **Private-Equity-Investoren**, **33 M&A-Berater**-Teilnahmen aus **17** verschiedenen Häusern, **11** Vertreter von **Investmentbanken**, **13** Teilnahmen aus **M&A-Abteilungen von 11 großen Corporates** und **11 Transaktionsanwälte**. Das war das Business-Speed-Dating-Format „**Private Equity trifft...**“ im Jahr 2025. Ein herzliches **DANKESCHÖN** an alle Teilnehmer, aber auch die Veranstaltungs- und Location-Partner **CMS Hasche Sigle**, **Gowling WLG**, **Grant Thornton**, **Heuking, Luther** und **WTS Advisory** genauso wie die Kooperationspartner **Bundesverband M&A gem. e.V.**, **Bundesverband Beteiligungskapital (BVK)**, **Deal Circle** und die **Deutsche Börse Group**!





Das war „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 WLG) +++ **25. Juni** Berlin (Private Equity trifft M&A, Host: CMS Hasche Sigle) +++ **7. Oktober** Frankfurt (Private Equity trifft M&A, Host: Grant Thornton) +++ **29. Oktober** München (Private Equity trifft Corporate M&A, Host: Heuking) +++ **10. November** München (Private Equity trifft Law, Host: WTS Deal Advisory)

Eine Veranstaltungsreihe der Plattform Unternehmeredition. www.unternehmeredition.de

Veranstalter



www.unternehmeredition.de



Enabling Corporate Finance, Securing Wealth, Connecting People.

www.goingpublic.ag

Kooperationspartner



www.bm-a.de



www.bvkap.de



www.deutsche-boerse.com

In Zusammenarbeit mit



www.dealcircle.com

Die Scouts aus Marzahn

Ein Campus zur Stärkung des Industriestandorts Berlin

Unter dem Dach der **Berlin.Industrial.Group. (B.I.G.)** sind verschiedene Technologieunternehmen und Start-ups gebündelt, die in ihren jeweiligen Märkten Standards setzen. Die ansässigen Unternehmenslenker profitieren dabei vom Erfahrungsschatz des Firmengründers. VON **TORSTEN HOLLER**



Foto: © B.I.G.

Luftbild über dem Campus Marzahn: Der B.I.G.-Campus bietet Unternehmen und Start-ups maßgeschneiderte Unterstützung.

Angefangen hat alles im Jahr 2000, als der junge Ingenieur Igor Haschke das Unternehmen Scansonic in Berlin gründete. Er entwickelte mit dem damals noch neuen Werkzeug Laser ein spezielles Lötvorfahren für die Automobilindustrie. Erstmals diente der Zusatzdraht, der beim Schweißen oder Löten Material für die Nahtbildung bereitstellt, zugleich als mechanischer Taster. Damit war höchste Präzision möglich, Nähte konnten ohne weitere Bearbeitung überlackiert werden. Weitere Anwen-

dungen folgten. Mittlerweile setzen alle großen Automobilhersteller weltweit die Optiken von Scansonic ein, die auf Industrieroboter wie denen von Kuka aufgesetzt werden. Viele Kunden kommen ins firmeneigene Labor und entwickeln gemeinsam mit den Berlinern das Gerät, welches zu ihrem jeweiligen Anwendungsfall passt. Haschke ließ sich sein System patentieren und stieg so zum Hidden Champion auf. „Ein Auto wird unabhängig von seiner Antriebsform und seinem digitalen Innenleben immer eine Karosserie haben, die geschweißt werden muss“, sagt Dr. Jan-Marc Lischka, geschäftsführender Direktor der B.I.G. „Großes technologisches Potenzial haben jedoch die Anwendungen in der Elektromobilität. Die Herausforderungen an Präzision und Geschwindigkeit sind hier enorm, die wir mit verschiedenen neuen Entwicklungen gut bedienen können.“ Scansonic ist auch heute trotz Automobilkrise profitabel.

KURZPROFIL

B.I.G. Holding SE

Gründungsjahr: 2000

Branche: Werkzeug- und Maschinenbau

Firmensitz: Berlin-Marzahn

Mitarbeiter: 347

Umsatz 2024: 55,1 Mio. EUR

www.berlin.industrial.group

Areal mit reichlich Platz für Wachstum

Anfang 2016 bezog Firmengründer Haschke den neuen Standort im östlichen Berliner Ortsteil Marzahn. Zum ersten Mal waren alle Unternehmen der mittlerweile zu einer Gruppe angewachsenen Einheit an einem Ort konzentriert. Das Gelände dazu wurde vom Land Berlin erworben, ein großes brachliegendes Areal mit reichlich Platz für Wachstum.

Inzwischen gehören neun Beteiligungen zum Portfolio der Unternehmensgruppe, die in Berlin.Industrial. Group. (B.I.G) umbenannt wurde. Dazu zählt mit Lumics eines der wenigen Unternehmen, die die gesamte Wertschöpfungskette für die Entwicklung und Herstellung von Laserdioden selbst im Haus haben: von der Waferprozessierung und Chipproduktion bis zum fertigen Lasermodul, das vor allem in medizinischen Geräten verwendet wird. Haschke war auch Gründerinvestor von Gefertec – eine Ausgründung aus der Technischen Universität Berlin und heute eine 100-%ige Tochter, die sich mit 3D-Metalldruck beschäftigt. Die Drucker verarbeiten Draht aus normalem Baustahl, der günstiger ist als Pulver. Das Material wird Schicht für Schicht per Lichtbogen

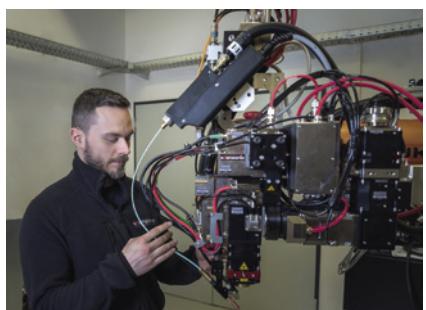


Foto: © Harry Schnitger.

In der automatisierten Fertigung führen Roboter die Optiken von Scansonic.

aufgetragen. „Ein solches Werkstück ist bis zu 50 % günstiger als ein Gussteil“, beschreibt Dr. Lischka die neuen Maschinen. In der Halle lagern Schiffschrauben aus dem 3D-Drucker – eine Auftragsproduktion für eine Werft in Südostasien. Die Drucker werden weltweit verkauft.

Einstieg in den Markt für Landwirtschaftstechnik

Zuletzt wurde mit Escarda ein Start-up auf dem Campus gegründet und erfolgreich auf dem Markt etabliert, welches Agrarflächen von unerwünschter Begleitvegetation befreit. Anstelle von Herbiziden kommen hier KI-gestützte Laser zum Einsatz. „Das ermöglicht einen ökologischen Landbau auch für große Flächen“, erläutert Dr. Lischka. An Escarda hält die B.I.G. noch eine Minderheitsbeteiligung mit der Perspektive eines Mehrheitsengagements.

Der B.I.G.-Campus ist ein Ort, an dem zielgerichtet Unternehmen und Start-ups angesiedelt werden sollen. Gründer, die aus der ersten Phase herausgewachsen sind, erhalten hier



Foto: © Harry Schnitger

Softwaresteuerung an einem 3D-Metalldrucker: Gefertec ist eines der ersten Unternehmen, das traditionelles Lichtbogenschweißen für industriellen 3D-Metalldruck nutzte.

maßgeschneiderte Unterstützung – von Beratung über Prototyping bis hin zur Unterstützung bei der Skalierung des Geschäftsmodells und einer potenziellen Förderung durch den hauseigenen Industrial Tech Accelerator. „Wir sehen uns als Hub für Hardtech-Start-ups.

Dementsprechend scouten wir passende Unternehmen, die wir dann auf unserem Campus ansiedeln wollen“, so Dr. Lischka. Auf diese Weise will die mittelständische Unternehmensgruppe wieder daran anknüpfen, was Berlin einmal war: ein industrieller Standort. ■

„Wir setzen auf Selbstorganisation und kollegiale Führung“

Interview mit **Igor Haschke**, geschäftsführender Gesellschafter, B.I.G. Holding SE



Foto: © B.I.G.

Unternehmeredition: Herr Haschke, nach dem unternehmerischen Erfolg mit Scan-sonic hätten Sie das Unternehmen zu einem guten Preis verkaufen und sich zur Ruhe setzen können. Was treibt Sie um, Ihr Wissen als Unternehmenscoach weiterzugeben?

Igor Haschke: Zu viel Ruhe ist nichts für mich – dafür macht es mir einfach zu viel Freude, Dinge zu bewegen. Über die Jahre habe ich viele Erfahrungen gesammelt: Manche Wege führten zum Erfolg, andere waren lehrreich. Ich hatte das Glück, im Laufe der Jahre inspirierenden Mentoren und Wegbegleitern zu begegnen. Wenn ich heute mein Wissen weitergeben und andere auf ihrem Weg begleiten kann, bereitet mir das Freude.

Welche Art von Wissen geben Sie hierbei weiter?

Seit über zehn Jahren beschäftigt mich die Frage, wie gute Zusammenarbeit wirklich gelingt. Fördern strenge Hierarchien und starre Prozesse tatsächlich Engagement und das Gefühl, etwas bewegen zu können? Ich bin vom Gegenteil überzeugt. In unseren Unternehmen bauen wir klassische Hierarchien ab, fachliche Entscheidungen treffen die Teams – dort, wo das Know-how sitzt. Wir setzen auf Selbstorganisation und kollegiale Führung. Natürlich sind wir noch nicht am Ziel, aber wir entwickeln uns stetig weiter. Über unsere Erfahrungen, bewährte Strukturen und auch über die Hürden auf den Weg dahin tausche ich mich gern aus.

Und was unterscheidet Ihrer Ansicht nach den von Ihnen maßgeblich initiierten Campus von herkömmlichen Gewerbegebieten?

Unser Campus ist weit mehr als eine Unternehmensadresse: Er ist ein lebendiger Innovationsstandort. Wir schaffen gezielt ein Ökosystem, in dem Start-ups, wachsende Unternehmen und etablierte Industrieunternehmen voneinander profitieren. Hier trifft das Wissen erfahrener Marktteure auf die Ideenvielfalt junger Gründerteams. Das sind sehr gute Voraussetzungen für nachhaltige Kooperationen und schnelles Prototyping. Unser Ziel ist es, Innovationen aktiv zu fördern – mit Raum für Austausch, Kreativität und nachhaltige Kooperation. ■

Auf dem Weg zur digitalen Souveränität

In der Prignitz sollen Schienentrassen künftig multimodal genutzt werden

Das Konzept, 33.000 Kilometer entlang des deutschen Schienennetzes mit Glasfaserkabel auszustatten, ist nicht neu. In der **Netz 33 GmbH** werden nun die Kompetenzen von Familienunternehmen und Hidden Champions gebündelt. VON **TORSTEN HOLLER**



Foto: © Tobias Krämer

Ausbesserungswerk der DESAG in Neustrelitz: einer von fünf Standorten zur Instandhaltung von Schienenfahrzeugen

Manch unternehmerisches Konzept ist strategisch weit gedacht und gerät dann in der operativen Umsetzung ins Stottern. Handelnde Akteure wechseln, Stopps und Zwischensprints sind an der Tagesordnung. Am Ende ist es wie auf einem Rangierbahnhof mit einer Unzahl von Gleisen und Weichen, die gestellt werden, bevor sich die Lok mit den Wagons in Bewegung setzt, so wie es jetzt beim Projekt Netz 33 geschehen ist. Die Idee ist nicht neu: Es geht um nicht

mehr und nicht weniger als die Digitalisierung des deutschen Schienennetzes mit einer Streckenlänge von 33.000 Kilometern. Dazu bedarf es der Verlegung von Glasfaserkabeln entlang der Schiene. Ein Glasfaserkabel hat 576 autarke Leitungen, mit denen Terabytes an Daten in Echtzeit übertragen werden – ein Projekt, das Milliarden an Investitionen kostet. Glasfaserausbau ist so etwas wie die Achillesferse der deutschen Infrastruktur. Auch die Wirtschaft kommt nicht so recht mit der Digitalisierung voran; in Amtsstuben lebt das Fax wie in einem Biotop weiter. Glasfaserausbau war und ist bis heute Sache von Bundesländern und kommunalen Gebietskörperschaften, die auf die Mittel von EU, Bund und Ländern zugreifen können.

Einstieg ins Geschäftsfeld der Infrastruktur

Die Umsatzmilliarde hatte im letzten Jahr die Niedax Group, Hersteller von Kabelverlegesystemen aus dem rhein-

land-pfälzischen Linz am Rhein, als Meilenstein erreicht. Das 1920 gegründete Familienunternehmen, heute im Besitz der Nachfolger der Gründerfamilien Niedergesäß und Axthelm, hatte diese Größe zuletzt unter anderem mit erfolgreich umgesetzten Infrastrukturprojekten erreicht. Niedax stattete die Hamburger Elphilharmonie und den Gotthard-Basistunnel mit Kabelverlegesystemen aus, die Technik findet sich auch in Industrieanlagen, Kraftwerken und Sportarenen. Mittlerweile hat die Unternehmensgruppe weltweit 25 Produktionsstandorte mit 2.800 Mitarbeitern. National und international erreichte Niedax seit 2021 jährlich ein Wachstum im zweistelligen Bereich unter der Führung von CEO Bruno Reufels mit einer zielgerichteten Buy-and-Build-Strategie (vergleiche Unternehmeredition 2/2024).

Doch das Familienunternehmen will in weitere Geschäftsfelder einsteigen: „Seit diesem Jahr liegt der Fokus auf dem Ausbau unseres Produktpportfolios im Bereich der Digitalisierung der Infrastruktur. Mit der Gründung der neuen Gesellschaft Niedax Infrastruktur GmbH und der Erschließung eines neu-



Foto: © Maik Tensson

KURZPROFIL

Deutsche Eisenbahn Service AG

Gründungsjahr: 1996

Branche: Eisenbahnlogistik

Firmensitz: Putlitz/Land Brandenburg

Mitarbeiter: 950

Umsatz 2024: 150 Mio. EUR

www.desag-holding.de

en Standorts haben wir dafür den Grundstein gelegt“, so Reufels. Die künftigen Bauprojekte im Bereich der Infrastruktur will die Niedax Group von ihrem neuen Technologiecampus im rheinland-pfälzischen Rahms steuern, wo sie das Grundstück der früheren Firmenzentrale des Sandalenherstellers Birkenstock erworben hat. Mit weltweit führenden Unternehmen sollen dort auch innovative Produkte aus dem Bereich der Datencenter erlebbar gemacht werden. Auf den 33.000 Kilometern Bahnstrecke sollen die Produkte der Niedax Group zum Einsatz kommen, die dazugehörige leistungsfähige Glasfaserinfrastruktur wird der weltweit agierende Konzern Corning liefern. Blieb noch die Frage, wo der Startpunkt für die Ausbauaktivitäten sein sollte.

Ausbaustart in der strukturschwachen Prignitz

Die Prignitz im Nordosten Brandenburgs gilt gemeinhin als strukturschwache Region. Hier werden Stellwerke teilweise noch von Hand betrieben. Und doch liegt die Prignitz strategisch günstig, mittig zwischen Berlin, Hamburg, Rostock und der Insel Rügen, von der aus Transporte ins Baltikum und nach Skandinavien abgewickelt werden können. Die Bahnstrecke zwischen Berlin und Rostock hat eine kommerzielle, aber auch sicherheitspolitisch strategi-



Foto: © Carsten Hölscher

Güterverkehr der DESAG: Neben Gütertransporten und Personennahverkehr unterhält die DESAG auch ein Schienennetz von 475 eigenen Streckenkilometern.

sche Bedeutung. Hier hat die private Eisenbahngesellschaft Deutsche Eisenbahn Service AG (DESAG) ihren Sitz, die aus der 1996 gegründeten Prignitzer Eisenbahngesellschaft mbH hervorging. Hinter ihr stehen mit Thomas Becken und Mathias Tenisson zwei private Unternehmer, die bis zum heutigen Tag ein Mobilitäts- und Logistikunternehmen mit fünf verschiedenen Geschäftsbereichen an 20 verschiedenen Standorten unter dem Dach der DESAG Holding aufgebaut haben. Neben Gütertransporten und öffentlichem Personennahverkehr sowie der Wartung und Instandhaltung in eigenen Bahnwerken

unterhält die DESAG auch ein Schienennetz von 475 eigenen Streckenkilometern (vergleiche Unternehmertdition 3/2024).

KURZPROFIL

Niedax Group

Gründungsjahr: 1920

Branche: Elektrotechnik

Firmensitz: Linz am Rhein

Mitarbeiter: 2.800

Umsatz (2024): 1 Mrd. EUR

www.niedax-group.com

Bildung spenden = Chancen ermöglichen

Bildung ist das zentrale Element einer nachhaltigen Entwicklungshilfe. Seit 2007 hat die Familie Jäger Stiftung mit ihren Erträgen die Ausbildung von mehr als 330 Waisenkindern ermöglicht: Vom Besuch der Grundschule bis hin zu einem Hochschulabschluss oder dem Abschluss eines Lehrberufs innerhalb des Heimatlandes. Schließlich ist die Zukunft eines Landes an die Zukunft seiner Kinder geknüpft.

Fragen? bernd.jaeger@mopani.org | www.mopani.org

Ihre Spende kommt zu 100% bei den Kindern an, denn die Kosten für Verwaltung und Werbung werden vollständig vom Stifter übernommen.

Familie Jäger Stiftung
IBAN: DE89 7009 0500 0004 2586 81 | BIC: GENODEF1S04 (Sparda-Bank München eG)

Die Familie Jäger Stiftung ist als rein gemeinnützige Organisation anerkannt. Spenden sind daher steuerlich absetzbar.
Zuwendungsbestätigungen werden gerne ausgestellt.



Diese Spendenaktion wird unterstützt von

Smart Investor

Anzeige

Fallstudie

Über die Wirtschaftsförderung Brandenburg und deren Teamleiterin Mobilität, Sylke Wilde, kam der Kontakt zu den Managern von Giga Fiber und Niedax zustande. „Hier gab es die Möglichkeit, zwei interessante Partner miteinander zu vernetzen und einen großen Schritt in Richtung Zukunft zu machen. Das bringt die Region voran“, so Wilde. Die neuen Partner gingen einen Schritt weiter und entwickelten das Konzept der Multimodalen Schiene Nordost. „Über den Glasfaserausbau entlang unserer Leitungstrassen verfolgen wir den Ansatz einer multimodalen Nutzung von Schienentrassen“, erläutert DESAG-Vorstand Dr. Ralf Böhme das neue Konzept. Das Projekt soll die Region attraktiv für die Ansiedlung von Wirtschaftsunternehmen, Rechenzentren und technologieorientierten Unternehmen machen. Mehr als zehn Rechenzentren sollen perspektivisch hier ihren Sitz haben, innerhalb des Konsortiums werden der Hersteller von Glasfaserkabeln Corning Inc. und Rolls Royce den Bau der Leitungen und die Energieversorgung übernehmen.

Die neuen Rechenzentren in der Prignitz benötigen ein sicheres, resilientes und hochleistungsfähiges Glasfaser-Netz, um die dortigen Überschüsse an Strom durch Windkraft und Photovoltaik nutzen zu können. Die Betreuung der sekundären Infrastruktur der Rechenzentren und die Sicherstellung der elektrischen Versorgungssicherheit wird die GIG-Unternehmensgruppe übernehmen, die sich zum Technologiedienstleister im Facility Management mit dem Schwerpunkt Technik und Engineering entwickelt hat (Unternehmeredition 2/2025). Bei der Umsetzung des Ausbaus wird auch Technologieunternehmen und Hidden Champion AP Sensing aus Böblingen dabei sein. Das Unternehmen hat sich darauf konzentriert, kritische Infrastrukturen wie Energie- und Schienennetze mittels faseroptischer Sensorik nach den neuesten Anforderungen für kritische Infrastrukturen zu überwachen und dabei die neu entstehende Glasfaserinfrastruktur mit zu nutzen und zu schützen (Unternehmeredition 2/2025). „In der Tat ist dieses Projekt ein großer Beitrag



Foto: © DESAG

Vertragsunterzeichnung: Bruno Reufels (Niedax Group) und Dr. Ralf Böhme (DESAG)

für Deutschlands digitale Souveränität und wird mit unserer Sensorik ganz neue Möglichkeiten bieten. In Zusammenhang mit der Bahn können wir hier Zustandsüberwachung betreiben, Kurzschlüsse in Echtzeit lokalisieren, bei Sabotagen, Kabeldiebstahl und anderen Vorgängen in Echtzeit alarmieren“, so Clemens Pohl, CEO von AP Sensing. Damit gelingt es auch, die neuen rechtlichen Anforderungen an kritische Infrastrukturen zu erfüllen. ■

„Wir setzen neue Maßstäbe für die Modernisierung von Bahninfrastruktur“

Interview mit Dr. Ralf Böhme, Vorstand, DESAG

Unternehmeredition: Aus welchem Be weggrund ist die DESAG in dieses Kooperationsmodell eingestiegen?

Dr. Ralf Böhme: Wir setzen damit ein starkes Zeichen für Digitalisierung im ländlichen Raum und schaffen die Basis für eine leistungsfähige, nachhaltige und zukunfts siche re Infrastruktur. Das Projekt zeigt, wie modernste digitale Technologien gezielt in die Region zwischen Berlin, Hamburg und Rostock gebracht werden können. In Verbindung mit der von uns betriebenen Schieneninfrastruktur wird dieses Projekt das erste seiner Art in Deutschland sein, das neue Maßstäbe für die Modernisierung und Qualifizierung von Bahninfrastruktur setzen wird. Insofern sind wir sehr glücklich, dass wir die Niedax Group als Partner gewinnen konnten.

Sie nennen das Projekt „multimodale Nutzung von Schienentrassen“. Was verbirgt sich dahinter?

Über die Schaffung einer hochleistungsfähigen Infrastruktur entlang unserer Schienentrassen denken wir umfassender an weitere Medienanwendungen und wollen so ganzheitliche raumerschließende Versorgungskorridore entstehen lassen, etwa für in der Region erzeugte erneuerbare Energie, die regional transportiert und verteilt so in der Region verbleibt und dort genutzt werden kann. Es entsteht damit ein neuartiger integrierter, sektorenübergreifender Infrastrukturpfad. Mit dem Konzept der multimodalen Nutzung werden aber auch weitere Investoren angesprochen, was sich schlussendlich auf die Struktorentwicklung nicht nur in der Prig-



Dr. Ralf Böhme

Foto: © Greenapfel Fotografie

nitz, sondern auch darüber hinaus auswirkt. Digitalisierung und Glasfaserausbau sind die Grundlage für eine erfolgreiche Wirtschaftsförderung gerade in ländlichen Regionen.

Welche Effekte bringt die Kooperation für die DESAG?

Wir als Unternehmen mit dem Fokus Eisenbahn wollen diese neuen infrastrukturellen Möglichkeiten entlang der Trassen nutzen, um einerseits im Betrieb unserer Schieneninfrastruktur das analoge und fossile Zeitalter hinter uns zu lassen. Andererseits soll damit der Personen- und Güterverkehr in unserem Netz digitaler, grüner und damit attraktiver und nachhaltiger werden.

Herr Dr. Böhme, wir danken Ihnen sehr für das Gespräch! ■



Save
the date!

Being Public Conference

Börsennotiz schafft Werte!

by

Kapitalmarkt Plattform —
GoingPublic
Börse – Finanzierung – Wachstum

Dienstag. 2. Juni 2026. Frankfurt.



Info, Rückblick, Anmeldung:
www.beingpublicconference.de



Ansprechpartner:

Markus Rieger, Vorstand,
rieger@goingpublic.de, 089/2000 339-44

Nina Rieger, Kundenbetreuung und Events,
n.rieger@goingpublic.de, 089/2000 339-54

Vom Studenten-Start-up zum Big Player

Wie Screen Rent mit der MBG Sachsen-Anhalt seit 25 Jahren die richtigen Bilder zeigt

Ein Unternehmen in Sachsen-Anhalt beweist: Persönliche Beziehungen und partnerschaftliche Finanzierung sind die Konstanten, die über Jahrzehnte hinweg kontinuierliches Wachstum ermöglichen – selbst in Zeiten disruptiver Krisen. Die Screen Rent GmbH aus Magdeburg und die **Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Sachsen-Anhalt mbH** pflegen eine solche Partnerschaft, die vor 25 Jahren mit einer ersten Bürgschaft begann. Eine 30-jährige Erfolgsgeschichte im dynamischen Markt der LED-Großbildwände. von **ALEXANDER GÖRBING**

Foto: © Screen Rent



Das Firmengebäude von Screen Rent: Das Unternehmen feiert heuer 30-jähriges Bestehen.

Die Geschichte von Screen Rent beginnt nicht im schicken Konferenzraum, sondern im Hörsaal. Als Dirk Roswandowicz am 10. März 1995 als BWL-Student an der Universität Magdeburg seine Firma gründete, hatte er eine klare Vision: Bildschirme vermieten und zusätzlich die passenden Inhalte dafür liefern. Zu einer Zeit, in der auf Messeständen noch Roll-ups und Plakatwände dominierten, war das ein sehr innovatives Konzept. „Die Grundidee war schon damals im Prinzip das, was wir heute machen“, erin-

nert sich der Gründer und Geschäftsführer. „Heute ist nahezu jeder Messestand mit irgendeinem Display ausgestattet, aber vor fast 31 Jahren gab es so etwas nicht.“ Was mit normalen, kleinen Fernsehern begann, entwickelte sich schnell weiter: Das Interesse an größeren Bildwänden wuchs rasant. Heute, pünktlich zum 30-jährigen Firmenbestehen, hat sich Screen Rent fest als Experte für große Visualisierungen etabliert und beschäftigt über 30 Mitarbeiter in Magdeburg.

Die drei Säulen des Geschäftsmodells

Das Unternehmen stützt sich mittlerweile auf drei zentrale, voneinander unabhängige Geschäftsbereiche, die es ermöglichen, flexibel auf Marktanforderungen zu reagieren und Risiken zu streuen. Die Vermietung ist das ursprüngliche Kerngeschäft: Screen Rent bietet hierbei Großbildwände und Leinwände für national und international agierende Kunden. Das Spektrum reicht von Messen, Sportveranstaltun-

gen – wie dem Berlin-Marathon und den Olympischen Spielen in Paris 2024 – bis hin zu großen Shows. Beim Verkauf installiert die Firma Videowände für Unternehmen, öffentliche Einrichtungen und Sportstätten direkt vor Ort nach Kundenanforderung. Beispiele sind Anzeigetafeln in Stadien oder Großbildanlagen für Wohnungsbaugesellschaften. Schließlich gibt es nun auch noch die Screen Ads – Werbewände: Das jüngste und aktuell dynamischste Standbein ist die Vermarktung eigener, fest installierter LED-Videowände für Werbespots. „Wir haben eine Vermietung, einen Verkauf und eine Vermarktung von Großbildwänden. Das sind drei unterschiedliche Säulen“, fasst Roswandowicz zusammen.

25 Jahre Partnerschaft: Vom Bürgen zur stillen Teilhabe

Der Weg vom Studenten-Start-up zum erfolgreichen Mittelständler ist selten ein geradliniger. Er erfordert Mut, Unternehmergeist und immer auch ei-

KURZPROFIL

Screen Rent GmbH

Gründungsjahr: 1995

Branche: Werbetechnik

Firmensitz: Magdeburg

Mitarbeiter: 30

Umsatz 2024: k.A.

www.screen-rent.com



Foto: © Screen Rent

Screen-Rent-Gründer Dirk Roswandowicz



Karsten Rogowski

nen vertrauensvollen Partner an der Seite. Für Screen Rent waren das von Beginn an die Bürgschaftsbank Sachsen-Anhalt GmbH und die Mittelständische Beteiligungsellschaft Sachsen-Anhalt mbH. Der erste Kontakt erfolgte bereits 1998, nur drei Jahre nach Unternehmensgründung. Roswandowicz, noch als Student, benötigte einen Kredit bei der Sparkasse, um eine erste Großbildwand für Public-Viewing-Zwecke zur Fußballweltmeisterschaft zu kaufen. „Ohne die Bürgschaftsbank würde es dieses Unternehmen nicht geben und es hätten nicht mittlerweile 30 Beschäftigte einen Job“, stellt Roswandowicz klar. „Was ich damals schon so spannend fand, ist, dass die klassischen Banken ja doch in Bankrichtung denken und die Bürgschaftsbank auch schon damals immer in Richtung des Unternehmers gedacht hat.“

Über Krisen hinweg

Der über 25 Jahre andauernde Kontakt zwischen Screen Rent und der MBG riss auch in schwierigen Zeiten nie ab. Das Unternehmen überstand die Wirtschaftskrise 2010 und sah sich dann, wie viele Branchen, von der Coronapandemie hart getroffen. In dieser Krise wurde die Idee für das dritte Standbein geboren: Screen Ads. Da Kunden keine Großbildwände mehr mieten wollten, entwickelte Roswandowicz mit seinem Team das Konzept, eigene zu installieren und die Refinanzierung über die Vermarktung von Werbeplätzen an regionale und lokale Unternehmen sicherzustellen. Diese investitionsintensive neue Geschäftsidee brauchte Kapital – hier trat die MBG auf den Plan.

Die stille Beteiligung als nächster Wachstumsschritt

Nach vielen Jahren, in denen die Zusammenarbeit vor allem aus Bürgschaften für Kreditfinanzierungen bestand, wurde die Partnerschaft nun vertieft. Im Rahmen dieser Finanzierungsrunde wurde die MBG nun erstmalig über eine stille Beteiligung am Unternehmen beteiligt, um die Wachstumsstrategie von Screen Ads zu finanzieren. „Wir ha-

ben uns zusammengesetzt und dann gesagt, okay – wir machen den Schritt“, so Roswandowicz. „Wir nehmen MBG als stillen Gesellschafter mit ins Unternehmen hinein. So ist es nur folgerichtig, dass mein Partner von einst mir 25 Jahre später wieder hilft, weiter zu wachsen.“

Die aktuelle stille Beteiligung, die im Sommer dieses Jahres abgeschlossen wurde, diente der Erweiterung des Netzwerks um zehn weitere Screens und erhöhte die Gesamtzahl auf 80 Videowände. In einer weiteren Ausbaustufe ist seitens Screen Rent geplant, den Bestand auf 100 Bildschirme zu erweitern. Die Wahl der stillen Beteiligung war für den Unternehmer Roswandowicz entscheidend, denn sie ermöglicht Wachstum ohne den Verlust der wirtschaftlichen Handlungsfreiheit. Roswandowicz: „Das ist ja das Schöne an der stillen Beteiligung – dass ich nach wie vor wirtschaftlich frei entscheiden darf und wirklich dann einen guten Partner habe, der aber nicht direkt mit am Tisch sitzt.“

Persönlicher Kontakt statt reiner Zahlenlogik

Die Kooperation mit der MBG sei geprägt von Vertrauen, Kontinuität und engem Austausch. Karsten Rogowski, Relationshipmanager und Ansprechpartner der MBG, erklärt: „Wir wollen kein anonymer Kapitalgeber sein. Wir führen Jahresgespräche, interessieren uns für Strategie und Entwicklung und unterstützen auch in Zukunft.“ Besonders in Sachsen-Anhalt werde großer Wert auf persönlichen Kontakt und individuelle Begleitung gelegt. Man sehe den Unternehmer als zentrale Figur des Geschäftsmodells. „Bei der Beteiligungsgesellschaft ist es ja so, dass wir direkt finanzieren, also direkt einen Anteil über eine in dem Fall zu 95 % bis 98 % stille Beteiligung. Wir verstehen uns in erster Linie als Partner, der bestimmte Investitionen fördert will“, verdeutlicht Rogowski den Unterschied zwischen den beiden Schwestergesellschaften. „Unsere Zusammenarbeit ist mehr als eine reine Bankverbindung“, so Roswandowicz. „Wir kommen aus der gleichen Gegend, und das schätze ich auch sehr. Es ist ein persönlicher Kontakt, bei dem man sich nicht nur



Foto: © Screen Rent

Mit diesen digitalen Werbetafeln will Screen Rent weiter wachsen.

über wirtschaftliche Daten unterhält, sondern darüber, wie sich die Entwicklung im Unternehmen gestaltet und auch mal eine private Frage stellt.“ Rogowski bestätigt diesen Ansatz: „Auf diesen persönlichen Bezug wird ein sehr großer Wert gelegt.“

Fokus auf Screen Ads und Franchising

Die nächste Entwicklungsstufe steht bereits im Raum. Roswandowicz arbeitet derzeit daran, das Konzept Screen Ads als Franchisesystem anzubieten. „Unsere Idee ist erprobt und wirtschaftlich tragfähig. Aber wir können das aus Magdeburg nicht überall selbst betreiben“, sagt er. Der Plan: Unternehmer aus anderen Regionen übernehmen drei bis fünf Werbescreens und nutzen das Know-how aus Sachsen-Anhalt. In fünf Jahren soll so ein bundesweites Netz mit regionalen Partnern entstehen. „Wir denken unternehmerisch, aber bleiben dabei bodenständig. Unsere Mitarbeiter sind das höchste Gut“, betont der Gründer. Das Unternehmen versteht sich weiterhin als Familienbetrieb mit Fokus auf nachhaltigem Wachstum.

Roswandowicz schließt mit einer Botschaft, die viele Mittelständler teilen: Es ist ein weiter Weg und es gibt immer Probleme. So geht die Screen Rent Vertriebs- und Service GmbH, gestärkt durch einen strategischen und langjährigen Finanzpartner, den nächsten Schritt – mit den richtigen Bildern in die Zukunft. ■

Unternehmervermögen braucht starke Partner

Unternehmer verbinden mit dem Thema „Vermögensanlage“ eine Reihe von Besonderheiten. Ein oft gebrauchtes Zitat lautet: „Unternehmer denken nicht in Quartalen, sondern in Generationen.“ Was für die eigene Firma gilt, sollte auch für das Privatvermögen der Unternehmerfamilie gelten: Vermögen müssen generationsübergreifend gemanagt werden! Da Unternehmer Zeit und Engagement oft weitestgehend in das eigene Unternehmen investieren, muss Kompetenz in Sachen Vermögensanlage zumeist über externe Anlageberater und -verwalter aufgebaut werden.

Auf den folgenden Seiten präsentieren sich mögliche Partner aus dem Unternehmeredition Netzwerk, die Ihnen bei der Verwaltung Ihres Vermögens vertrauensvoll zur Seite stehen. Den halbseitigen Steckbriefen entnehmen

men Sie jeweils kurze Unternehmensprofile von neun ausgewählten Partnern, deren Spezialisierung, Details zum Anlagevolumen, Kontaktdaten sowie einen persönlichen Ansprechpartner.

Die „Philosophie in einem Satz“ rundet die Porträts ab und soll Ihnen den Unternehmensansatz näherbringen. Für den Inhalt der Steckbriefe ist der jeweilige Experte verantwortlich, eine redaktionelle Prüfung erfolgte nicht. Wir hoffen, Ihnen hiermit auch eine Entscheidungshilfe bei der Suche nach einem langfristigen Partner an die Hand zu geben. Bei Fragen kontaktieren Sie gerne auch vorab das Unternehmeredition-Team (Markus Rieger, rieger@goingpublic.de, Nina Rieger, n.rieger@goingpublic.de und Eva Rathgeber, rathgeber@goingpublic.de).

Experte	Seite
BankM	66
GENERALI Investment Partners	67
Haberger Asset Management	67
Keynote S.A.	68
Matador Secondary Private Equity	68
Moonfare	69

Experte	Seite
Ott, Hagen & Partner	69
SALUTARIS Capital Management	70
SOLUTIO	70

Die Steckbriefe finden Sie auch unter:

www.unternehmeredition.de/vermoegensanlage



Ansprechpartner:

Thomas Stewens
Vorstand, Founding Partner
T +49 69 71 91 838-20

info@bankm.de

BankM

Seit dem Jahr 2007 ist BankM mit ihrer klassischen Hausbank-Philosophie und einem eingespielten, interdisziplinären Team, Partner mittelständischer Unternehmen für Unternehmensnachfolge und die Finanzierung am Kapitalmarkt. Die mittelständischen Unternehmenskunden profitieren von individuellen Dienstleistungen und einem schnellen Zugang zu ausgesuchten, jeweils zum Unternehmen passenden Investoren. Das BankM-Dienstleistungsspektrum umfasst u.a. die Beratung und Finanzierung von Unternehmen durch Eigenkapital vor (Pre-IPO) und im Rahmen von Börsengängen und Kapitalerhöhungen. Weitere Tätigkeiten sind Fremdkapitalvermittlung und Debt Advisory, Designated Sponsoring, Research sowie M&A, die Unterstützung bei der Suche nach strategischen Partnern sowie die Vermittlung direkter Beteiligungsmöglichkeiten an jungen Unternehmen außerhalb der Börse.

Anschrift: Baseler Straße 10 | 60329 Frankfurt

Telefon | E-Mail: +49 69 71 91 838-20 | info@bankm.de

Gründung: 2007

Vorstand: Markus Brosowski, Peter Sang, Thomas Stewens

Mitarbeiterzahl: 20

Kompetenzen: Mittelstand und Kapitalmarkt, Unternehmensnachfolge, Eigenkapital, Fremdkapital, strategische Weichenstellungen für Unternehmerfamilien

Spezialisierung: Begleitung von Transaktionen in den verschiedensten Bereichen des Investment Banking durch ein Team, das als eingespielte Einheit agiert.

Philosophie in einem Satz: Hausbank für den Mittelstand am Kapitalmarkt



GENERALI INVESTMENTS PARTNERS

Mit einem verwalteten Vermögen von über 632 Milliarden Euro und über 2.200 Investmentexperten ist Generali Investments der Vermögensverwaltungszweig der Generali Gruppe, einem der weltweit größten Akteure im Bereich Versicherungen und Vermögensverwaltung. Das Unternehmen bietet Investoren eine breite Palette einzigartiger Anlagestrategien und -lösungen auf öffentlichen und privaten Märkten sowie Expertenwissen, um Investoren zu langfristiger Performance zu verhelfen. Die von uns angebotenen Anlageprodukte werden von unseren spezialisierten Partnerunternehmen verwaltet. Als Holdinggesellschaft unterstützt Generali Investments jedes Unternehmen dabei, Innovation und Wachstum mit Anlageautonomie zu fördern, und stellt sicher, dass sie für die Entwicklung nachhaltiger und innovativer Strategien gerüstet sind.

¹Quelle: Generali Investments Holding, Daten zum Ende des 2. Quartals 2025

**Ansprechpartner:**

Matthias Paetzl
Head of Sales Germany and Austria
T +49 69 1502 2583
kai.wilczek@generali-invest.com

matthias.paetzl@generali-invest.com

Anschrift: Generali Asset Management S.p.A. Società di gestione del risparmio | Bockenheimer Anlage 46 | 60322 Frankfurt am Main

Telefon | E-Mail: +49 69 1502 2583 | info@generali-invest.com

Gründung: 1998

Geschäftsführung: Linwood Earle Bradford JR (Vorsitzender des Verwaltungsrates, Generali Invesments Holding), Santo Borsellino (Stellvertretender Vorsitzender, "Vice-Chairman"), Bruno Servant (CEO, Generali Asset Management), Antonio Cavarero (Head of Investments, Generali Asset Management)

Professionals: über 2000

Fondsangebot: Fixed-Income Investments, Illiquid Anlageklassen (Real Estate & Infrastructure, Private Debt & Private Equity), Aktive Aktieninvestments, Liquid Alternative Investments, Multi-Asset & Multi-Strategy, LDI-Lösungen

Asset under Management: 632,2 Mrd. EUR

Höhe des erforderlichen Anlagevolumens: 100.000 EUR

Kompetenzen | Spezialisierung: Über unsere weltweit vertretene Plattform von spezialisierten Vermögensverwaltern bieten wir Investoren einen Zugang zu einer breiten Palette innovativer Strategien über alle Anlageklassen hinweg, einschließlich illiquider Anlagen. Unser Produktangebot reicht von Aktien- und Rentenanlagen, uneingeschränkten Anlagestrategien, Real Assets, Private Markets und Infrastrukturinvestments bis hin zu alternativen liquiden Anlagen und globalen Multi-Asset-Lösungen

Philosophie in einem Satz: Your Partner for Progress.

**Ansprechpartner:**

Gunter Burgbacher
Managing Director
T +49 711 99 32 2223
facts@afb-fonds.de

www.afb-fonds.de

Haberger Asset Management GmbH

Die Haberger Asset Management GmbH gehört zur familiengeführten Haberger Gruppe, die eine Reihe von Unternehmungen im Finanzsektor wie etwa die Finanzierung von Startups, eine Wirtschaftsberatung, mehrere Immobilien-Projektentwicklungsfirmen sowie eine Stiftung für Umweltschutz- und Kinderhilfsprojekte, umfasst. Die Unternehmen agieren unabhängig und nutzen diese Freiheit, um z.B. Unternehmern innovative, maßgeschneiderte und ganzheitliche Finanzlösungen zu bieten. Bei der Haberger Asset Management liegt der Fokus auf der Entwicklung neuer Anlagestrategien und Initiierung innovativer Investmentfonds. Fondspartner sind jeweils die Greiff capital management AG und die HANSAINVEST. Der 2019 aufgelegte AFB Global Equity Select (WKN: A2JQJC und A2PEO) ermöglicht Anlegern einen Zugang zu einer einzigartigen Diversifikation und vielfältigen Investmentstrategien im Segment der börsennotierten Beteiligungsunternehmen. Das Anlageziel ist ein langfristig stabiler Wertzuwachs.

Anschrift: Rüdesheimer Str. 1 | 80638 München

Telefon | E-Mail: 49 711 99 32 2223 | facts@afb-fonds.de

Gründung: 1985 (Haberger Gruppe), 2019 Haberger Asset Management GmbH

Geschäftsführung: Andreas und Eva Haberger

Mitarbeiterzahl: 5

Anzahl der Verwalter: 2

Fondsangebot: H1 Flexible Top Select, H+ Top Select Opportunities, AFB Global Equity Select

Höhe des erforderlichen Anlagevolumens: kein Mindestvolumen, außer bei den institutionellen Anlageklassen des AFB Global Equity Select

Kompetenzen | Spezialisierung: Fondsanalyse, Fondsselektion / Börsennotierte Beteiligungsunternehmen

Philosophie in einem Satz: Investieren in die Spezialisten und die Berkshire Hathaways der Welt

Expertenverzeichnis Unternehmervermögen

K E Y
N O T E

SPIN-OFF
FUND



Ansprechpartner:

Peter Heim (Gründer, Chairman of the Board) & Svenja Ehrath (Business Development Managerin – Partner/Projects/Events)
T +352 26 1502-1 | +49 761 7676 95 0
info@spinoff.fund | ehrath@greiff-ag.de

www.spinoff.fund | www.partnerlounge.de

Keynote S.A.

Keynote S.A. verfolgt Anlagestrategien abseits des Mainstreams. Um diese einzigartigen Strategien effizient, kompromisslos und unabhängig umzusetzen, wurde mit Keynote eine Investmentgesellschaft mit variablem Kapital in Form einer Aktiengesellschaft nach luxemburgischen Recht gegründet (Société d'investissement à capital variable, «SICAV»), welche als Umbrella-Fonds strukturiert ist. Sie wurde mit dem Ziel gegründet, Anlegern mittels klar ausgerichteten Investmentfonds bestmögliche Performance zu angemessenen Kosten anzubieten. Der Keynote Spin-Off Fund ist ein Teilfonds des Keynote (SICAV) und ist der weltweit erste aktive Publikumsfonds (UCITS), der in Spin Off-Situationen investiert. Im Rahmen der Fondsplattform Greiff PartnerLOUNGE zeichnet sich die Greiff capital management AG für das Portfoliomanagement und den Vertrieb des Keynote Spin-Off Fund verantwortlich. Die mehrfach ausgezeichnete Fondsboutique bringt langjährige Expertise im spezialisierten Fondsmanagement mit und steht für aktives, diszipliniertes Investieren mit klarem Fokus auf Qualität und Transparenz.

Anschrift: Investmentgesellschaft: Keynote S.A. | 15 Rue de Flaxweiler | 6776 Potaschberg Grevenmacher | Luxemburg

Portfolioüberwalter und Vertrieb: Greiff capital management AG | Munzinger Str. 5a | 79111 Freiburg im Breisgau | Deutschland

Telefon | E-Mail: +352 261502-1 | info@spinoff.fund
+49 761 7676950 | info@greiff-ag.de

Gründung: Greiff capital management AG 2005 | Keynote S.A. 2019

Geschäftsführung: Volker Schilling, CEO Greiff capital management AG | Peter Heim, Chairman of the Board, Keynote S.A.

Mitarbeiterzahl: 22

Betreutes Vermögen: 2,2 Mrd. EUR

Fondsangebot: Keynote Spin-Off Fund und 17 weitere spezialisierte Investmentfonds

Höhe des erforderlichen Anlagevolumens: kein Mindestvolumen

Kompetenzen | Spezialisierung: Vertieftes fundamentales Research und detaillierte Unternehmensanalysen | Spezialisierte Anlagestrategien

Philosophie in einem Satz: investing beyond mainstream



MATADOR
Secondary Private Equity AG



Ansprechpartner:

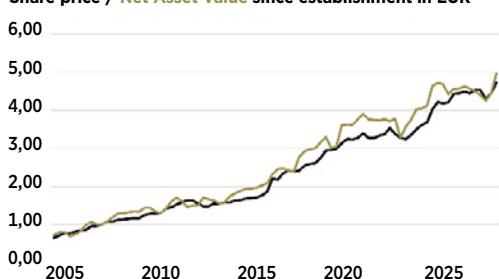
Dr. Florian Dillinger
Präsident des Verwaltungsrats
T +41 41 662 10 62
ir@matador.ch

www.matador.ch

Matador Secondary Private Equity AG

Die Matador mit Sitz in der Schweiz ist spezialisiert auf Secondary Private Equity Investments, mit denen die Gesellschaft ein nach Branchen, Regionen und Wirtschaftsszyklen breit diversifiziertes Private Equity Portfolio aufgebaut hat.

Share price / Net Asset Value since establishment in EUR



Anschrift: Grundacher 5 | CH-6060 Samen

Telefon | E-Mail: + 41 41 662 10 62
office@matador.ch

Gründung: 2005

Geschäftsführung: Dr. Robert Ettlin, Dr. Florian Dillinger, Alexander Lachmann

Philosophie in einem Satz: Your access to private equity as an investor.

Börse: XETRA / Frankfurt, BX Swiss

ISIN: CH0042797206

Moonfare®

**Ansprechpartner:**

Gilad Karmon
Regional Head of DACH
T +49 30 403 6860 44
gilad.karmon@moonfare.com

www.moonfare.com

Moonfare

Moonfare ist eine führende globale Private-Equity-Plattform und -Verwaltungsgesellschaft, die qualifizierten Privatanlegern und Family Offices Zugang zu Investitionen auf den Privatmärkten zu niedrigen Mindestbeträgen und auf institutionellem Niveau bietet. Moonfare ist Pionier bei der Vereinfachung des Zugangs zu privaten Vermögenswerten und hilft seinen Kunden, diversifizierte Portfolios aufzubauen, die auf langfristigen Vermögensaufbau bei geringerer Volatilität ausgerichtet sind. Dies geht über das reine Anbieten von Fonds erstklassiger Manager wie KKR, Carlyle und EQT hinaus. Dank seines globalen Netzwerks ist Moonfare in der Lage, mehr Investmentgelegenheiten in Private Equity zu identifizieren und zu erschließen, als dies anderen möglich ist. Dazu gehören unter anderem Moonfare-eigene Investmentprodukte, die sorgfältig ausgewählte Co-Investitionen, Secondaries und Direktgeschäfte umfassen. Unabhängig und ausschließlich auf Private Equity fokussiert, genießt Moonfare das Vertrauen von mehr als 5.300 Investoren und verfügt über ein verwaltetes Vermögen von 3,8 Milliarden Euro. Moonfare hat seinen Hauptsitz in Berlin und ist in 24 Ländern mit Büros in New York, London, Zürich, Singapur, Paris und Luxemburg vertreten.

Anschrift: Köpenicker Str. 40C | 10179 Berlin

Telefon | E-Mail: +49 30 220 560 771 | team@moonfare.com

Gründung: 2016

Geschäftsführung: Dr. Steffen Pauls, Dr. Lorenz-Jüngling

Mitarbeiterzahl: 200

Anzahl der zugänglichen Vermögensverwalter: Zugang zu > 115 PE-Funds

Fondsangebot: Portfolio Fonds, Individuelle Fonds, Co-Investments, Semi-liquide Fonds, Direktplatzierungen

Assets under Management: 3,8 Milliarden EUR

Höhe des erforderlichen Anlagevolumens: 50.000 EUR für Portfolio-Fonds, 25.000 EUR für Moonfare Secondary Fund

Kompetenzen | Spezialisierung: Private Märkte

Philosophie in einem Satz: Private Märkte. Ohne Kompromisse kuratiert.

Ott, Hagen & Partner

**Ansprechpartner:**

Victor J. Cybulski (Mitglied der Geschäftsleitung) &
Nicole L. Ott (Mitglied der Geschäftsleitung)
T +423 399 49 95 | +423 399 49 96
victor.cybulski@ohp.li | nicole.ott@ohp.li

www.ohp.li

Ott, Hagen & Partner

Die Ott, Hagen & Partner AG ist ein unabhängiger, eigentümergeführter Vermögensverwalter mit Sitz in Vaduz, der Hauptstadt des Fürstentums Liechtenstein. Seit unserer Gründung im Jahr 2008 bieten wir unseren Kunden eine individuelle und maßgeschneiderte Vermögensverwaltung, die auf Jahrzehnten an Erfahrung und Expertise basiert. Unsere Werte sind:

Individualität: Jedes Mandat wird bei uns individuell und auf die spezifischen Bedürfnisse unserer Kunden abgestimmt. Ihre Wünsche und Ziele sowie ein langfristiger Ansatz zur Vermögensverwaltung stehen stets im Mittelpunkt.

Verantwortung: Wir sind jederzeit für unsere Kunden erreichbar und legen großen Wert auf eine persönliche und ganzheitliche Betreuung unserer Kunden. Ihr Vertrauen ist uns wichtig und wir stehen Ihnen bei allen Anliegen zur Seite.

Unabhängigkeit: Als unabhängiger Vermögensverwalter wählen wir unsere Investments frei und unvoreingenommen aus. Sie können sich darauf verlassen, dass unsere Empfehlungen ausschließlich in Ihrem besten Interesse sind.

Anschrift: Im Mühleholz 3 | 9490 Vaduz | Liechtenstein

Telefon | E-Mail: +423 399 49 90 | info@ohp.li

Gründung: 2008

Geschäftsführung: Victor J. Cybulski, Nicole Luisa Ott

Mitarbeiterzahl: 4

Anzahl der Verwalter: 2

Fondsangebot: Aktienfonds, Fokus auf eigentümergeführte Unternehmen

Assets under Management: Über 220 Mio. EUR

Kompetenzen | Spezialisierung: Langfristige Vermögensverwaltung, Aktienfondsmanagement, fundamentale Unternehmensselektion, nachhaltiges Wachstum

Philosophie in einem Satz: Vertrauen, Erfahrung, Partnerschaft – Gemeinsam für Ihren Erfolg!

Expertenverzeichnis Unternehmervermögen



SALUTARIS
CAPITAL MANAGEMENT AG



Ansprechpartner:
Dr. Barbara Kollenda und
Michael Kollenda
Geschäftsführung
T +49 89 326 089 40
info@salutaris-ag.de

www.salutaris-ag.de

SALUTARIS Capital Management AG

Die SALUTARIS Capital Management AG baut auf die Kraft des deutschen Mittelstandes und engagiert sich bevorzugt dort, wo Unternehmer mit eigenem Geld persönlich haften. Der deutsche Aktienmarkt birgt eine Vielzahl interessanter, häufig familiengeführter Unternehmen, die der breiten Öffentlichkeit kaum bekannt sind. Diese Unternehmen sind häufig Weltmarktführer in der Nische und verfügen über erstklassige Qualitätsmerkmale wie bspw. eine interessante Story, nachhaltiges Wachstum, solide Bilanzrelationen und eine günstige Bewertung. Die Unternehmensgründer und Vermögensverwalter Dr. Barbara und Michael Kollenda blicken auf eine weitreichende Historie in der Finanzbranche zurück und bringen es gemeinsam auf über 91 Jahre Erfahrung in diesem Bereich. Seit über 20 Jahren arbeiten die beiden gemeinsam als unabhängige Vermögensverwalter. Das eingespielte Team legt selbst großen Wert auf eine nachhaltige und moderne Unternehmensführung und lebt das Prinzip der Parität.

Die SALUTARIS Capital Management AG gehört beiden zu gleichen Teilen.

Anschrift: Romanstraße 64 | 80639 München

Telefon | E-Mail: +49 89 326 089 40 | info@salutaris-ag.de

Gründung: 2006

Geschäftsführung: Dr. Barbara Kollenda und Michael Kollenda

Mitarbeiterzahl: 2

Anzahl der Verwalter: 2

Fondsangebot: SALUTARIS Multiwert Superfund, ISIN: LU1152094345

Höhe des erforderlichen Anlagevolumens: 500.000 EUR bei einer individuellen Vermögensverwaltung, 25 EUR wenn man Fondsanteile kaufen möchte

Kompetenzen | Spezialisierung: börsennotierter, nachhaltiger, deutscher Mittelstand bzw. Small- und Microcaps im deutschsprachigen Raum

Philosophie in einem Satz: Wir vertrauen auf die Kraft des deutschen Mittelstandes.

SOLUTIO AG
Anlagekonzepte für Institutionen



Ansprechpartner:

Robert Massing
Vorstand
T +49 89 360 35 70

info@solutio.ag

SOLUTIO AG - Anlagekonzepte für Institutionen

Die 1998 in München gegründete SOLUTIO AG entwickelt innovative Anlagekonzepte speziell für die Bedürfnisse von institutionellen Investoren und Family Offices im Bereich Real Assets. SOLUTIO initiiert Anlagekonzepte ausschließlich gemeinsam mit Managern, die nachweislich überdurchschnittliche Erfolge erzielt haben. An allen Anlagekonzepten beteiligt sich das Unternehmen auch selbst. In den vergangenen 25 Jahren hat die SOLUTIO AG gemeinsam mit ihren Joint-Venture Partnern insgesamt 25 Anlageprogramme in den Assetklassen Private Equity, Infrastruktur, Private Debt und Immobilien mit einem Gesamtvolume von über 7,5 Milliarden Euro aufgelegt.

Anschrift: Bavariafilmplatz 7, Gebäude 100 | 82031 Grünwald

Telefon | E-Mail: +49 89 360 35 70 | info@solutio.ag

Gründung: 1998

Geschäftsführung: Robert Massing, Michael Thiebes, Markus Landes

Mitarbeiterzahl: 18

Verwaltetes Volumen: 7,5 Mrd. EUR

Fondsangebot: Private Equity, Private Debt, Infrastruktur, Real Estate

Assets under Management: 7,5 Mrd. EUR

Höhe des erforderlichen Anlagevolumens: 5 Mio. EUR

Kompetenzen | Spezialisierung: Private Equity: Small & Mid Buy Out, Europa, Asien & Nordamerika; Private Debt Secondaries; Infrastruktur: Europa & Nordamerika; Erneuerbare Energien & Speicherung

Philosophie in einem Satz: Wir sind die entscheidende Verbindung zwischen Investor und Investments in Real Assets und schließen die Lücke zwischen Strategie und Administration. Unsere Anlagekonzepte bieten die ideale Lösung für eine strategiegerechte und effiziente Implementierung und machen Real Assets investierbar.

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!



F

ULLHOUSE ▶ IT

WEB www.fullhouse-it.de

HOTLINE 08171 / 42 88 88 - 8

Events@Mittelstand

Performance – re-invented | Finance Day | Investors' Circle | Private Equity trifft Corporate M&A | 23. Deutscher Corporate M&A-Kongress | Private Equity trifft Law | Oakstreet MittelstandsLounge | Deutsches Eigenkapitalforum

Foto: GoingPublic Media AG

Rund 80 C-Level-Führungskräfte kamen am **16. Oktober 2025** im Mindspace München zusammen, um bei „**Performance – re-invented**“ Leistung neu zu vermessen. Eingeladen von Norecu Executive Search, Helbling Business Advisors und twinnovativ (Moderation: Christiane Räbiger) diskutierten Dr. Marlen Wienert (BayWa), Dr. Markus Fischer (CargoBeamer), Astrid Schulte (Berendsohn) und Ulrike Meyer (Wiltenbrock), warum Performance heute vor allem mit Haltung, Kultur, Kommunikation und Selbstführung beginnt.

Foto: Oxygen

Rund 160 Entscheider aus der Life-Sciences-Szene trafen sich am **23. Oktober** zum **Finance Day 2025** in der BioCity Leipzig, um über den langen Weg von Start-ups von Seed bis Exit zu sprechen und darüber, wie eine starke Equity Story, klare Ziele und die richtige „Investorensprache“ heute Kapital mobilisieren. In Panels, Impulsen und Pitches ging es unter anderem um Kapitallücken, Regulierung und europäische Finanzierungs-dynamiken.

Foto: Private Equity Forum NRW e.V.

Im Investors' Circle des **Private Equity Forum NRW e.V.** am **29. Oktober** diskutierten Investoren und Unternehmer über Erfahrungen und Perspektiven im Healthcare-Sektor – mit Gunnar Sander, Dr. Cihat Cengiz, Markus von Blomberg und Dr. med. Ole Martin (Dermanostic) im Austausch mit Marcus Heinrich Rohner, Georg Leander Zerbach und den Gästen. Ergänzt wurde auch der Pflegesektor beleuchtet – als Bereich mit hoher gesellschaftlicher Relevanz, aber oft geringerer Renditeattraktivität für Finanzinvestoren.

Foto: Oakstreet

Im Porsche Zentrum Allgäu in Kempten kamen bei der **Oakstreet MittelstandsLounge** am **20. November** Unternehmer zusammen, um sich in kompakten Sessions zu Unternehmensverkauf, Nachfolge, Steuern und Vermögensstrategie auszutauschen. Im Mittelpunkt standen praxisnahe Impulse und direkte Gespräche in kleiner Runde – in einem hochwertigen Setting, das den Dialog zusätzlich erleichtert hat.

Foto: GoingPublic Media AG

Am **29. Oktober** brachte „**Private Equity trifft Corporate M&A**“ in München Entscheider aus Corporate M&A, Private Equity, Family Offices und Industrieholdings in intensiven Gesprächsslots zusammen. In kompakten Zehn-Minuten-Sessions wurden Kontakte geknüpft, Transaktionsideen geschärft und neue Brücken zwischen strategischen und finanziellen Investoren gebaut – moderiert von Markus Rieger (GoingPublic Media AG) und mit anschließendem Networking im Vorabendformat zum 23. Deutschen Corporate M&A-Kongress.

Foto: GoingPublic Media AG

Premiere für ein neues One-on-One-Format im Rahmen der Initiative „**Private Equity trifft ...**“: Beim Business-Speeddating „**Private Equity trifft Law**“ in der WTS Villa München kamen am **10. November** Mittelstandsinvestoren und Transaktionsanwälte in kuratierten Zehn-Minuten-Slots zusammen. In kurzer Taktung entstanden konkrete Kontaktpunkte, erste Mandats- und Dealideen – und damit genau die Brücke zwischen Kapital, Recht und Mittelstand, die Transaktionen ins Rollen bringt.

Fotos: GoingPublic Media AG



Drei Tage **Deutsches Eigenkapitalforum (EKF)** im Steigenberger Airport Hotel Frankfurt: In Vorträgen und Panels sowie im direkten One-on-one-Austausch trafen am **24.** und **25. November** Unternehmen, Investoren und Analysten zusammen. Seit nahezu drei Jahrzehnten ist das Eigenkapitalforum ein Fixpunkt im europäischen Kapitalmarktkalender. Mit mehr als 250 Emittenten, über 2.000 Teilnehmern und mehr als 4.500 Einzelmeeetings lieferte das diesjährige EKF jede Menge Gesprächsstoff, Markteinblicke und neue Anknüpfungspunkte.

Eventkalender

Veranstalter
GoingPublic Media AG

Unternehmeredition
als Medienpartner

GoingPublicMedia

AKTIENGESELLSCHAFT



Datum/Ort	Veranstalter	Event	
04.-05.02.2026 Schwäbisch Hall	Handelsblatt Media Group https://live.handelsblatt.com/ event/gipfeltreffen-der-weltmarktführer	Gipfeltreffen der Weltmarktführer	
05.02.2026 München	ROHDE BAIER/Radial/Vega Partners/SSP Auf Einladung	Unternehmensnachfolge auf der Überholspur	Unternehmer Edition <small>Finanzierung - Nachfrage - Vermögen</small>
24.02.2026 Düsseldorf	Deutscher Fachverlag www.ruw-fachkonferenzen.de	M&A Konferenz 2026	
03.-04.03.2026 Stuttgart	Oakstreet https://wachstumundexit.de	Wachstum stärken. Wert steigern. Exit-Readiness gewinnen.	Unternehmer Edition <small>Finanzierung - Nachfrage - Vermögen</small>
10.03.2026 München	GoingPublic Media www.goingpublic.events	Private Equity trifft M&A	Unternehmer Edition <small>Finanzierung - Nachfrage - Vermögen</small>
18.-20.03.2026 Tegernsee	Unternehmertag www.unternehmertag.org	Der Unternehmertag	
22.-24.04.2026 Frankfurt/Main	Handelsblatt www.handelsblatt-restrukturierung.de	Jahrestagung Restrukturierung	Unternehmer Edition <small>Finanzierung - Nachfrage - Vermögen</small>
28.04.2026 Frankfurt/Main	GoingPublic Media www.goingpublic.events	Private Equity trifft Corporate M&A	Unternehmer Edition <small>Finanzierung - Nachfrage - Vermögen</small>
06.05.2026 München	Innovation Network www.deutscher-innovationsgipfel.de	19. Deutscher Innovationsgipfel	Unternehmer Edition <small>Finanzierung - Nachfrage - Vermögen</small>
15.05.2026 Düsseldorf	NRW.Bank www.nrbank.de	20. Private Equity-Konferenz NRW	Unternehmer Edition <small>Finanzierung - Nachfrage - Vermögen</small>
20.05.2026 Frankfurt/Main	GoingPublic Media www.goingpublic.events	Private Equity trifft Kapitalmarkt	Unternehmer Edition <small>Finanzierung - Nachfrage - Vermögen</small>
01.06.2026 Frankfurt	GoingPublic Media www.goingpublic.events	Summer Lounge Mitarbeiterbeteiligung	Unternehmer Edition <small>Finanzierung - Nachfrage - Vermögen</small>
02.06.2026 Frankfurt	GoingPublic Media www.goingpublic.events	2. Being Public Conference – Börsennotiz schafft Werte!	GoingPublicMedia AKTIENGESELLSCHAFT
22.06.2026 München	GoingPublic Media www.goingpublic.events	Private Equity trifft Law	Unternehmer Edition <small>Finanzierung - Nachfrage - Vermögen</small>
25.06.2026 München	P+P Training www.pptraining.de/de/mupet	Munich Private Equity Training (MUPET)	Unternehmer Edition <small>Finanzierung - Nachfrage - Vermögen</small>
31.08.26 Frankfurt/Main	GoingPublic Media www.goingpublic.events	M&A Insurance Summer Forum	GoingPublicMedia AKTIENGESELLSCHAFT
08.09.2026 Frankfurt/Main	GoingPublic Media www.goingpublic.events	Private Equity trifft M&A	Unternehmer Edition <small>Finanzierung - Nachfrage - Vermögen</small>
22.09.2026 München	MuSaC Munich Services & Consulting www.pemacom.com	pemacom – Private Equity and M&A Community	Unternehmer Edition <small>Finanzierung - Nachfrage - Vermögen</small>
22.10.2026 Leipzig	GoingPublic Media www.goingpublic.events	Finance Day – Wachstumskapital für die Life Sciences	GoingPublicMedia AKTIENGESELLSCHAFT

Konstantin Ebert ist designierter Nachfolger als CEO der Bechtle AG

Der Aufsichtsrat der Bechtle AG hat entschieden, den laufenden Vorstandsvertrag von **Konstantin Ebert** vorzeitig um drei Jahre bis 31. Dezember 2028 zu verlängern und ihn zum designierten Nachfolger des amtierenden CEO Dr. Thomas Olemotz zu ernennen. Die formale Beschlussfassung erfolgt in der Aufsichtsratssitzung am 4. Februar 2026. Der Vertrag von Dr. Olemotz endet am 31. Dezember 2026. Es ist vorgesehen, dass er das vollständige kommende Jahr in seiner Rolle als CEO tätig bleibt. Ebert ist seit

2021 bei Bechtle, startete als Bereichsvorstand und wechselte zum 1. Januar 2024 in den Konzernvorstand. Dort übernahm er als COO die Multichannel-Verantwortung für die Ländermärkte Frankreich, Schweiz, Niederlande, Belgien, Großbritannien, Irland, Italien, Spanien, Portugal, Polen, Ungarn und Tschechien. Der 54-Jährige verfügt über internationale Erfahrung und kennt die IT-Branche aus Beratung, Hersteller- und Systemhausumfeld.

www.bechtle.com



Foto: © Bechtle AG

Konstantin Ebert

Lutz Wolf neuer Alleinvorstand der Karl Mayer Gruppe

Lutz Wolf (51) ist neuer Alleinvorstand der Karl Mayer Holding SE & Co. KG, eines weltweit führenden Anbieters von Lösungen im Textilmaschinenbau. Wolf übernahm die Gesamtverantwortung für die international agierende Unternehmensgruppe mit Hauptsitz in Oberhausen, circa 2.500 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von rund 400 Mio. EUR. Wolf war zuletzt acht Jahre im Vorstand, davon über vier Jahre als CEO der Neuenhauser Gruppe, einer im Familienbesitz stehenden international tätigen Unternehmensgruppe im Bereich Maschi-

nenbau und Metallverarbeitung aus Niedersachsen mit rund 2.500 Mitarbeitern. Er begann seine Karriere 1995 bei Siemens, wo er in verschiedenen Führungsrollen in Deutschland und in China tätig war. 2007 wechselte er zur Gea Group, in der er bis 2017 unter anderem als Alleingeschäftsführer eines US-amerikanischen Tochterunternehmens wertvolle Erfahrungen sammelte. Wolf folgte auf Uwe Lüders, der zum 1. November 2025 in den Ruhestand getreten ist.

www.karlmaier.com



Foto: © Karl Mayer Holding SE & Co. KG

Lutz Wolf

Eigentümerfamilie übernimmt operative Verantwortung bei Lenze

Die Lenze Gruppe, ein international tätiger Spezialist für Antriebs- und Automatisierungstechnik, stärkt ihr Zukunftsprogramm durch die operative Einbindung der Eigentümerfamilie. Mit **Lena Günther** (28) und **Dr. Moritz Belling** (34) übernahm die vierte Generation auf Wunsch von CEO Dr. Marc Wucherer und der Gesellschafterfamilie erstmals wieder Verantwortung im Tagesgeschäft. Am 5. September 2025 hat Dr. Belling die Rolle des Director Transformation übernommen. Er verantwortet strategische Projekte im CEO-Ressort und berichtet direkt an Dr. Wuche-

rer. Am 6. Oktober 2025 folgte Günther als Head of Business Development im Finanzbereich. Sie berichtet an Bruno Krauss, Finanzvorstand der Lenze SE. Beide bringen umfassende Erfahrung aus Venture Capital, Private Equity und Strategieberatung mit und wechseln vollständig zu Lenze. Dr. Belling war zuletzt als Principal bei Earlybird tätig, einem europäischen Venture-Capital-Investor. Günther war als Investorin bei einem mittelständischen Private-Equity-Fonds in Hamburg tätig.

www.lenze.com



Foto: © Lenze Gruppe

Dr. Moritz Belling und Lena Günther

Konzelmann verstärkt Führungsspitze mit der nächsten Generation

Dr. André Konzelmann hat als neuer CEO die Geschäftsführung der Konzelmann GmbH übernommen. Gemeinsam mit Milko Konzelmann und Frank Greminger leitet er fortan die Geschicke des Familienunternehmens, das damit seine Tradition der kontinuierlichen Übergabe fortsetzt und die Weichen für die Zukunft stellt. Dr. André Konzelmann ist seit über zehn Jahren Teil der Firma, hat den Bereich eMobility aufgebaut und viele Projekte erfolgreich verantwortet. Seine Berufung ist ein weiterer Schritt in der Familiengeschichte. Bereits 2007 hatte Milko Konzelmann nach langer Übergangsphase

die Leitung vollständig übernommen, zugleich wurde Greminger in die Geschäftsführung berufen. Nun folgt mit Dr. André Konzelmann die nächste Generation. Die Konzelmann GmbH mit Hauptsitz in Löchgau bei Stuttgart ist seit mehr als 60 Jahren auf Kunststofflösungen spezialisiert und beliefert weltweit Kunden in den Branchen Automotive, Medizintechnik und Industrie. Das Familienunternehmen gilt als globaler Partner für maßgeschneiderte Kunststofflösungen mit Standorten in Deutschland, den USA und Südkorea.

[https://www.konzelmann.com/de/](http://www.konzelmann.com/de/)



Foto: © Konzelmann GmbH

Dr. André Konzelmann

Initiative Investoren im Mittelstand

PRIVATE EQUITY TRIFFT ...

Die Speeddating-Reihe für Beteiligungsgesellschaften

TERMINE 2026*

10. MÄRZ	MÜNCHEN	... M&A
28. APRIL	FRANKFURT	... CORPORATE M&A
20. MAI	FRANKFURT	... KAPITALMARKT
22. JUNI	MÜNCHEN	... LAW
8. SEPTEMBER	FRANKFURT	... M&A
11. NOVEMBER	BERLIN	... M&A
18. NOVEMBER	MÜNCHEN	... CORPORATE M&A

*) Änderungen vorbehalten

Eine Veranstaltungsreihe der
Plattform Unternehmeredition.
www.unternehmeredition.de

In Zusammenarbeit mit

 **DEAL CIRCLE**

www.dealcircle.com



Veranstalter



www.unternehmeredition.de

GoingPublicMedia

Enabling Corporate Finance. Securing Wealth. Connecting People.

www.goingpublic.ag

Kooperationspartner

**BUNDESVERBAND
MERGERS &
ACQUISITIONS GEM. e.V.**

www.bm-a.de

BVK
Bundesverband
Beteiligungskapital e.V.

www.bvkap.de

**Deutsche
Börse**

www.deutsche-boerse.com



Foto: © Paulista - stock.adobe.com

Das neue Kapital

Deutschland steckt mitten in einer tiefgreifenden Transformation: Dauerrezession, geopolitische Konflikte, marode Infrastruktur und Klimakrise treffen auf leere Staatskassen. Für Ulrike Hinrichs, Vorstandssprecherin des BVK, und Private-Equity-Unternehmer Dr. Ingo Krocke ist klar: Ohne „neues Kapital“ – mutiges, langfristig denkendes Beteiligungskapital – wird es kein neues Wirtschaftswunder geben. In „Das Neue Kapital. Unsere Chance für Deutschlands nächstes Wirtschaftswunder“ versammeln sie führende Stimmen aus Finanzwelt, Wissenschaft und Mittelstand. Die Beiträge zeigen, wie privates Kapital Resilienz und Klimaneutralität in Europa stärken, DeepTechnovationen von KI bis Quantencomputing finanzieren und Wachstum in Regionen und im Mittelstand ermöglichen kann. Immer wieder wird deutlich: Kapital gestaltet – wenn es mit klarem Purpose

eingesetzt wird. Die Spannbreite reicht von Wagniskapital und Venture Building über Impact Investing und öffentliche Fonds, die privates Kapital hebeln, bis hin zu Beteiligungslösungen für mittelständische Nachfolge und Transformation. So entsteht ein Panorama, das die Chancen einer aktiven Beteiligungskultur sichtbar macht und erklärt, warum Deutschland beim Einsatz von Beteiligungskapital noch deutlich hinter den USA und Skandinavien zurückliegt. Das Buch liefert dafür konkrete Beispiele und klare Argumente.

„Das Neue Kapital“ ist ein Weckruf an Politik, institutionelle Investoren und Gesellschaft, Beteiligungskapital nicht länger als Bedrohung, sondern als Hebel für Teilhabe und Zukunftssicherung zu begreifen. Ein Buch für alle, die verstehen wollen, wie Kapital zur gestaltenden Kraft und zum Motor eines neuen Wirtschaftswunders werden kann. ■

ULRIKE HINRICH & INGO KROCKE / HRSG.

DAS
Unsere Chance
NEUE
für Deutschlands
KAPITAL
nächstes Wirtschafts-
wunder

MURMANN

„Das Neue Kapital: Unsere
Chance für Deutschlands
nächstes Wirtschaftswunder“
von Ulrike Hinrichs und
Dr. Ingo Krocke; Murmann
Verlag, Hamburg; 186 Seiten;
29 EUR

Der digitale Euro

Was einst wie eine düstere Vision klang, steht heute kurz vor der Umsetzung: Der digitale Euro kommt – und mit ihm ein System, das unseren Alltag grundlegend verändern wird. Er wird als Fortschritt gefeiert, als moderne und bequeme Ergänzung zum Bargeld. Doch wer genauer hinsieht, erkennt: Hinter der neuen Zentralbankwährung steht die größte Enteignung der Geschichte. Sie geht weit über den materiellen Wert hinaus und zerstört im Kern unsere Freiheit. In seinem Sachbuch „Der Digitale Euro“ zeigt Unternehmer und YouTuber Dominik Kettner auf, wie der digitale Euro unser Eigentum und unsere Unabhängigkeit gefährdet. Der Autor erklärt die komplexe Materie unterhaltsam und zugleich tiefgründig. Er zeigt, wie jeder Einzelne sich schützen und das Bargeld verteidigen kann. Denn am Ende steht weit mehr auf dem Spiel als

Geld: Es geht darum, die Kontrolle zu behalten – sowohl über unser Geld als auch über unser Leben. Klare Handlungsschritte machen die Lektüre konkret nutzbar.

Dominik Kettner zählt zu den gefragtesten Edelmetallexperten Deutschlands. Seit 2011 führt er das Familienunternehmen Kettner Edelmetalle, das heute mehr als 200.000 Kunden betreut. Mit über 5.000 YouTube-Videos erreicht er monatlich mehr als zehn Millionen Zuschauer und gilt als einer der einflussreichsten Finanzexperten im deutschsprachigen Raum. Dank direkter Partnerschaften mit den renommiertesten Prägestätten der Welt berät er Privatpersonen, Unternehmen und Family Offices zur Vermögenssicherung durch physische Edelmetalle. Seit 2019 setzt er sich verstärkt für finanzielle Selbstbestimmung ein und warnt vor den Risiken des digitalen Zentralbankgelds. ■



„Der digitale Euro“ von Dominik Kettner; NextLevelVerlag, Gräfelfing, 2025; 240 Seiten; 22 EUR

Unternehmer

Edition

Unternehmensverzeichnis

	Seite
--	-------

B.I.G. Holding	58
Bechtle	74
BNT Chemicals	52
Carlyle Group	10
Deutsche Eisenbahn Service	60
Exor	50
Fairfax Financial Holdings	50
GEMA	10
Halma plc	50
IBU-tec Gruppe	52
Intred S.p.A.	55
Karl Mayer Gruppe	74
Kettner Edelmetalle	76
Kion Group	16
Konzelmann	74
Lenze Gruppe	74
Linde Material Handling	16
Litmus Music	10
Mittelständische Beteiligungsgesellschaft	
Sachsen-Anhalt	64
NAO Co-Investment	10
Netz 33	60
Niedax Group	60
Ott, Hagen & Partner	54
Pfisterer Holding	22
PVA TePla	53
Recognition Music Group	10
Screen Rent	64
Tasmea Limited	55
Twelvebytwelve	10
Willenbrock Fördertechnik	16



Das komplette Heft ist als
E-Magazin online zu lesen:
www.unternehmeredition.de



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

Impressum Unternehmeredition 4/2025, 23. Jahrgang

Verlag: GoingPublic Media AG

Hofmannstraße 7a, 81379 München

Tel.: 089-2000 339-0

E-Mail: info@goingpublic.de

Internet: www.goingpublic.ag, www.unternehmeredition.de

Gesamtleitung: Markus Rieger

Redaktion: Eva Rathgeber (Chefredakteurin)

Bildredaktion: Samira Nasah, Eva Rathgeber

Bilder: stock.adobe.com

Titelbild: © BRH - stock.adobe.com

Mitarbeit an dieser Ausgabe: Alexander Görbing, Volker Groß, Torsten Holler, Dr. Ulrike Höreth, Andi Klein, Stefan Maassen, Robert Massing, Dr. Stephane Müller, Stefan Preuß, Axel Rose, Patrick Seip, Brigitte Stelzer, Oliver Vollbrecht, Svea Wiesner

Interviewpartner: Franziska van Almsick, Dr. Ralf Böhme, Peter Brock, Gunter Burgbacher, Victor J. Cybulski, Jan Denecke, Dr. Florian Dillinger, Christian Futterlieb, Igor Haschke, Peter Heim, Caroline Heinrichs, Dr. Barbara Kollenda, Michael Kollenda, Dr. Florian Kutt, Bernhard Lerchl, Johannes Linden, Dr. Jan-Marc Lischka, Robert Massing, Ulrike Meyer, Steffen Pauls, Clemens Pohl, Bruno Reufels, Karsten Rogowski, Dirk Roswandowicz, Mathias Semar, Sylke Wilde

Lektorat: Benjamin Eder

Grafik: Samira Nasah

Partnerbetreuung, Anzeigen/Kooperationen: Nina Rieger

Tel.: 089-2000 339-54, **E-Mail:** n.rieger@goingpublic.de

Gültig ist die Preisliste Nr. 2 vom 1. Januar 2013.

Erscheinungstermine 2026: 1/26 Unternehmensnachfolge (20.3.) • Spezial „Investoren im Mittelstand“ (15.5./Update 20.11.) • 2/26 Unternehmensfinanzierung (19.6.) • 3/26 Unternehmensverkauf (18.9.) • 4/24 Unternehmervermögen (11.12.), **Preise:** Einzelpreis 9,80 EUR

Abonnementverwaltung: abo@unternehmeredition.de

Tel.: 089-2000 339-0

Druck: Holzmann Druck GmbH & Co KG, Bad Wörishofen

Haftung und Hinweise: Artikeln, 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.

„Mut zahlt sich aus – auch wenn man hinfällt“

Interview mit Franziska van Almsick, ehemalige Schwimmerin

Vom Beckenrand ins echte Leben: Franziska van Almsick kennt Siege, Niederlagen – und den Mut, immer wieder aufzustehen. Wir sprachen mit der einstigen Schwimmkönigin über Rückschläge als Wendepunkte, was Unternehmer vom Leistungssport lernen können und warum Scheitern oft der Anfang von etwas Großem ist. INTERVIEW **EVA RATHGEBER**

1 Mit nur 14 Jahren wurden Sie über Nacht zum Weltstar. Was hat Ihnen damals geholfen, mit diesem plötzlichen Erfolg umzugehen?

In diesem Alter realisiert man vieles gar nicht. Ich war ganz auf den Sport fokussiert, was mir geholfen hat, bei mir zu bleiben. Ich hatte zudem glücklicherweise ein stabiles Umfeld, gute Berater und ein diszipliniertes Elternhaus. Zu Hause wurde viel Wert darauf gelegt, dass ich „bodenständig“ bleibe. Das war entscheidend, um nicht abzuheben.

2 Im Laufe Ihrer Karriere haben Sie viele Höhen erlebt, aber auch Rückschläge. Was war Ihr prägendstes Learning aus schwierigen Momenten?

Definitiv: dass es immer eine Wendung geben kann, selbst wenn alles verloren scheint. Das habe ich 1994 bei der WM in Rom gelernt, als ich erst nicht im Finale war und dann doch starten durfte – und Weltmeisterin wurde. Das war eine emotionale Achterbahnfahrt. Aber ich habe gemerkt: Solche Situationen prägen. Sie lehren einen, dass Rückschläge nie das Ende bedeuten müssen, sondern oft ein Wendepunkt sind.

3 Sie galten als „Gesicht der Nation“, Olympiagold blieb Ihnen jedoch verwehrt. Wie sind Sie damit umgegangen, dass sich dieser große Traum nicht erfüllt hat?

Heute sehe ich das erstaunlich gelassen. Natürlich wäre ein Olympiasieg das Größte gewesen, das bleibt auch so. Aber ich habe gelernt, dass es ein gutes Gefühl ist, nicht vollkommen zu sein. Das Scheitern an einem Ziel hat mich letztlich zu der Person gemacht, die ich bin. Und ich bin heute sehr zufrieden mit meinem Leben – vielleicht gerade deshalb.

4 Ihr Comeback 2002 mit fünf EM-Titeln war spektakulär. Was war Ihre Motivation?

Ich wollte meine Karriere nicht in dem Licht beenden, in das ich damals gerückt wurde – als „satte Athletin“. Ich wollte beweisen, dass ich mehr bin. Die Heim-EM war meine Chance, zu zeigen, dass ich kämpfen kann – und dass man auch nach dem Fallen wieder aufstehen kann. Ich habe alles investiert. Und ich glaube, diese Haltung hat mich geprägt: Es gibt nichts, was nicht geht, bis man es versucht hat.

5 Was sind Ihre zentralen Learnings?

Mut ist entscheidend: Man muss bereit sein, Risiken einzugehen, zu scheitern und aus Fehlern zu lernen. Erfolg erfordert Einsatz, Durchhaltevermögen – und die Erkenntnis, dass nicht jeder Plan aufgeht. Genauso in Deutschland tun wir uns schwer mit Niederlagen. Doch ohne Fehler gibt es keinen Fortschritt. Wichtig ist, daraus klüger hervorzugehen. Und: Jeder verdient eine zweite Chance – auch im Unternehmen. Hätte mir 1994 Dagmar Hase nicht ihre Finalchance überlassen, wäre vieles anders gekommen. Fehler können der Anfang von etwas Großem sein, wenn man Vertrauen schenkt.

6 Sie engagieren sich heute stark für Kinder. Was motiviert Sie in dieser Hinsicht besonders?

Mit meiner Stiftung setze ich mich dafür ein, dass jedes Kind am Ende der Grundschule sicher schwimmen kann. In einem Land mit so vielen Gewässern darf es nicht sein, dass so viele Kinder nicht schwimmen können. Über die Deutsche Sporthilfe unterstütze ich außerdem junge Leistungssportler, weil ich weiß, wie fordernd dieser Weg ist. Besonders am Herzen liegt mir, Kindern früh ein

Gefühl von Sicherheit im Wasser zu vermitteln. Weil es dazu kaum passende Bücher gibt, schreibe ich selbst kindgerechte Geschichten, die spielerisch zeigen, wie wichtig Schwimmen für das Selbstvertrauen ist.

7 Was treibt Sie heute an?

Mein zentrales Engagement gilt meiner Stiftung und der Sporthilfe – sowie einem neuen Dokumentarfilm, der im Herbst ausgestrahlt wird. Es ist mir wichtig, meine Erfahrungen weiterzugeben – ob im Sport, in der Bildung oder als Frau, die nie aufgehört hat, für ihre Träume zu kämpfen.



KURZPROFIL

Franziska van Almsick

Geboren: 5. April 1978 in Ost-Berlin

Familienstand: in einer Partnerschaft, zwei Söhne

Beruf: ehemalige Schwimmerin, Stiftungsgründerin, Buchautorin

Erfolge:

- Mehrfache Welt- und Europameisterin im Schwimmen
- Zehn olympische Medaillen (Barcelona 1992, Atlanta 1996, Sydney 2000, Athen 2004)
- Rekordhalterin über 200 m Freistil (1994 bis 2002)
- Zahlreiche Auszeichnungen, etwa Bambi, Goldene Kamera

www.franziska-van-almsick.de



My song, my calling

Eye of the Tiger von Survivor

Einen Vorsprung im Leben hat, wer da anpackt,
wo die anderen erst einmal reden. JOHN F. KENNEDY

Hendrik Rüdebusch | RSM Ebner Stolz

Wir Sind ~~wir~~ liquide genug?



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