



Der DBAG-Vorstand im Gespräch über Wachstumsperspektiven, Wertsteigerung und Strategien für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg in Zeiten der Transformation.

„Kontinuität durch Wandel.“

Herr Alzin, wo die DBAG hingehet, da geht es häufig um Nachfolge. Um Generationenwechsel. In Ihrem eigenen Unternehmen hatten Sie diese Aufgabe auch zu bewältigen. Was hat sich verändert?

Tom Alzin: Viel und wenig zugleich. Wir stehen für Kontinuität durch Wandel, könnte man sagen. Und das schon immer. Schließlich gibt es uns – im Kern – schon seit fast 60 Jahren. Das ist in unserem Geschäft eher die Ausnahme, um es vorsichtig zu sagen. Und das Ergebnis wäre unmöglich erreicht worden, wenn wir nicht Strategien entwickelt hätten, uns immer wieder neu auf veränderte Marktbedingungen einzustellen.

Frau Wiese, Sie sind erst seit Beginn des Jahres an Bord und bringen den Blick von außen mit: Wie anpassungsfähig ist die DBAG nach Ihrem Eindruck?

Melanie Wiese: Wandel ist hier tatsächlich an der Tagesordnung, aber immer ohne große Aufregung. Routiniert sozusagen. Das gilt für die Orientierung nach außen, wenn es zum Beispiel darum geht, wie sich unser Portfolio zusammensetzt. Wenn Sie da etwa das Bild von 2020 mit dem von heute vergleichen, dann sehen Sie einen deutlichen Zuwachs im IT-Sektor und beim Thema Digitalisierung. Damals machten IT-Services und Software fünf Prozent unseres Portfoliowerts aus. Heute sind es 20 Prozent. Wir sind also immer in Bewegung. Fast noch mehr gilt das aber für unsere interne Aufstellung. Als ich hierherkam, habe ich sofort gemerkt: Teamplay wird bei der DBAG groß geschrieben. In die Analyse und Bewertung der Portfoliounternehmen fließen vielfältige Perspektiven und Erfahrungen sowie zukünftige Trends ein.



Jannick Hunecke: Wir haben uns zu einer „Du-Kultur“ entwickelt. Und veraltete Silostrukturen aufgebrochen. Diese offene und kooperative DBAG-Kultur hilft uns auch, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen, denn sie spricht sich herum.

Tom Alzin: Das ist auch deshalb so enorm wichtig, weil wir gleichzeitig viel arbeitsteiliger vorgehen als früher. Ich kann mich an Zeiten erinnern, da hat noch jeder seine Verträge selbst verhandelt, bewaffnet mit Bergen von Aktenordnern.

Melanie Wiese: So gesehen greifen die Abläufe sehr gut ineinander und die Prozesse sind gut strukturiert.

Tom Alzin: Man könnte auch sagen: ein Ökosystem spezialisierter Beraterinnen und Berater, mit dem wir zu einer enormen Beschleunigung in der Umsetzung von Transaktionen gekommen sind. Wir können attraktive Beteiligungsmöglichkeiten immer schneller und sicherer beurteilen und entscheiden. Allein in der ersten Jahreshälfte 2023 ist die Zahl der geprüften Beteiligungsmöglichkeiten gegenüber dem Vorjahreszeitraum um neun Prozent gestiegen. Wir sind in der Lage, mehrere Transaktionen gleichzeitig zu bearbeiten und auch verschiedene unserer Beteiligungsunternehmen bei sehr großen Add-ons parallel zu unterstützen – also dann, wenn die Unternehmen, in die wir investiert haben, ihrerseits durch Übernahmen weiterwachsen wollen.



Wandel war und ist für die DBAG schon immer an der Tagesordnung



Jannick Hunecke: Was aber undenkbar wäre, wenn wir nicht so konsequent in unsere interne Weiterbildung investieren würden, in die Funktionsfähigkeit und Robustheit unserer Standards und unserer Prozesse. Hier haben alle im Team klar profilierte Aufgaben, erhalten regelmäßige Bewertungen und Feedbacks.

Herr Alzin, Herr Hunecke, Sie sind schon seit 20 Jahren bei der DBAG. Brauchen Sie nicht mehr frischen Wind von außen, um auch in Zeiten der Transformation den Anschluss nicht zu verlieren?

Tom Alzin: Ja, wir haben hier tatsächlich als Praktikanten angefangen. Und ehrlich gesagt ist das für uns bis heute ein sehr gutes Rezept für ein nachhaltig erfolgreiches Team. Wir lieben Initialbewerbungen von jungen Menschen, bei denen wir merken: Da bringt jemand einerseits die fachlichen Voraussetzungen und andererseits die Begeisterung für unser Geschäft mit und will hier mit uns arbeiten. Solchen Leuten bieten wir oft ein Praktikum an und führen sie Schritt für Schritt an unsere DBAG-Kultur heran.

Melanie Wiese: Das muss ich aber jetzt nicht persönlich nehmen, oder? (lacht)

Tom Alzin (lacht): Nein, natürlich nicht. Es gibt ja zu jeder guten Regel eine noch bessere Ausnahme!

Jannick Hunecke: Wir sind ja mit einem in unserer Branche ganz besonderen Fokus unterwegs – mit unserem Schwerpunkt auf inhabergeführten Familienbetrieben im Mittelstand. Hier können wir uns von Wettbewerbern aufgrund unserer langen Tradition, unserer Transparenz – nicht zuletzt aufgrund unserer Börsennotierung – und unserer Erfolgsbilanz positiv abgrenzen.

Tom Alzin: Viele Private-Equity-Unternehmen, die vor 20 Jahren eine wichtige Rolle in unserer Branche spielten, existieren heute nicht mehr. Wir hingegen verfolgten von Anfang an ein auf Dauer angelegtes Geschäftsmodell, das schon nachhaltig war, als es das Wort noch gar nicht gab.

Jannick Hunecke: Unser Ziel ist es seit jeher, die Interessen von Gesellschaftern und Unternehmen in Einklang zu bringen. Das zeichnet uns aus und prägt unser gesamtes Agieren, wenn wir uns an einem Unternehmen beteiligen. Es geht dabei immer um die langfristige Wertsteigerung des jeweiligen Unternehmens. So erinnere ich mich gleich an mehrere Beispiele, wo wir vor unserem Exit Investitionen begleiteten, die das Ergebnis belastet haben, von denen wir aber wussten: Das wird sich auf lange Sicht auszahlen. Das sind Fälle, bei denen das Management noch Jahre später von der Investitionsentscheidung profitiert.

Melanie Wiese: Und genau das macht den Ruf der DBAG aus. Als ich mich entschlossen hatte, hierher zu wechseln und darüber mit Freunden und Bekannten in der Industrie sprach, kamen immer wieder die gute Reputation und die Erfolgsbilanz zum Ausdruck. Im Sinne einer unternehmerischen Strategie, die über den Tag hinausdenkt und auf langfristige Wertsteigerung setzt. In diesem Sinne erzielt die DBAG seit vielen Jahren überdurchschnittliche Erfolge für ihre Portfoliounternehmen. Und zugleich: für ihre Aktionäre und die Investoren der von uns beratenen Fonds. Unter dem Strich gab es seit 1997 41 Beteiligungen und 16 Wachstumsfinanzierungen, die wir ganz oder überwiegend realisiert haben.



Unser Geschäftsmodell war schon nachhaltig, als es das Wort noch gar nicht gab



Mit den komplett realisierten Veräußerungen haben wir das eingesetzte Kapital im Durchschnitt mehr als verdoppelt. Das ist ein sehr guter Wert.

Tom Alzin: Ja, man muss klar sehen: Gemessen an der Anzahl der Transaktionen in Deutschland und bezogen auf den Zeitraum 2013 bis 2022 sind wir im Marktsegment von 50 bis 250 Millionen Euro Transaktionsvolumen Marktführer. Dabei kommt es bei der Analyse der Wertsteigerungspotenziale darauf an, dass man sich individuell in die jeweilige Marktdynamik und Wettbewerbsposition des einzelnen Unternehmens einarbeitet, also kein Konzept „von der Stange“ heranziehen kann. Das macht unsere Aufgabe auch so reizvoll. Viele finanziellen Leistungsindikatoren, anhand derer wir die Entwicklung eines Beteiligungsunternehmens beobachten und die Managements bei der Umsetzung ihrer Strategie unterstützen, spielen dabei eine Rolle. Aber es gibt auch andere Aspekte: Wie ist das Unternehmen in Sachen Forschung und Entwicklung aufgestellt? Sind die Prozesse sauber definiert? Ist die Unternehmenskultur stabil? Und wie sieht es in puncto Nachhaltigkeit aus? Hier hat in den vergangenen Jahren eine deutliche Weiterentwicklung stattgefunden.

Jannick Hunecke: Ja, aber eben nicht so, dass wir das wie eine Mode oder einen Hype betrachten. Auch nicht als eine lästige gesetzliche Verpflichtung. Ökonomische und soziale Nachhaltigkeit etwa gehören vielmehr aus den erwähnten Gründen seit jeher zu unserer DNA, die auf Generationen gerichtet ist. Vergleichsweise neu ist der Umweltaspekt der Nachhaltigkeit mit dem klaren Fokus auf CO₂-Reduzierung. Aber auch hier haben wir Erfahrung und Know-how aufgebaut, um unsere Portfoliounternehmen bei der Implementierung von Steuerungssystemen zu unterstützen, die zu ihnen passen.

Melanie Wiese: Und wir spiegeln das Thema zunehmend in unserem Portfolio wider. Zu den neuen Investitionen, die wir im Juli dieses Jahres getätigt haben, gehören beispielsweise die Beteiligung an der Biogasplattform Avrio Energie oder die Beteiligung an TBD Technische Bau Dienstleistungen, die sich auf erneuerbare Energien spezialisiert hat.



Tom Alzin: Richtig. Und wir sind sicher, dass sich auf diesem Gebiet in Zukunft noch zahlreiche weitere Chancen bieten werden. Die Erneuerbaren Energien und zugehörigen Technologien haben für den deutschen Mittelstand enormes Wachstumspotenzial. Ich gehe davon aus, dass in diesem Bereich die Zahl der Beteiligungen weiter steigen wird.

Apropos Wachstum. Wie sehen Ihre Pläne für die kommenden Jahre aus?

Melanie Wiese: Wir freuen uns zunächst einmal darüber, wie gut es aktuell läuft. Ich höre immer wieder mal, dass es derzeit in unserem Markt vergleichsweise ruhig zugeht. Aber unsere Zahlen sprechen eine ganz andere Sprache. Wir beraten oder verwalten derzeit ein Vermögen von rund 2,5 Milliarden Euro. Das liegt am Höchststand in der DBAG-Historie. Zudem haben wir auch im laufenden Jahr unsere Prognosen mehrfach nach oben angepasst und selbst die jüngsten Prognosewerte sicher erreicht. Der Nettovermögenswert der DBAG stieg im vergangenen Geschäftsjahr um 18,1 Prozent auf 669,4 Millionen Euro; das Ergebnis aus der Fondsberatung erreichte 14,0 Millionen Euro.

Wir legen großen Wert darauf, jedes unserer Portfoliounternehmen individuell zu betrachten und zu verstehen



Gleichzeitig können wir uns über eine Eigenkapitalquote von rund 95 Prozent freuen sowie über verfügbare Mittel von rund 20 Millionen Euro und nicht gezogene Kreditlinien von über 100 Millionen Euro. Das heißt: Wir sind äußerst handlungsfähig – und werden dieses Potenzial dank unseres schlagkräftigen Teams auch bestimmt „auf die Straße“ bringen.

Tom Alzin: Dank unseres Teams und dank unseres einzigartigen Netzwerks haben wir Zugang zu vielen bilateralen Verhandlungssituationen mit Gründern ebenso wie mit Familienunternehmern. Vor diesem Hintergrund bieten sich uns aktuell sehr attraktive Einzelsituationen. Und erfreulicherweise gilt das ja nicht nur für die DACH-Region. Auch unser Italien-Geschäft entwickelt sich hervorragend. Wir haben dort eine Eigentümerstruktur und Unternehmenskultur, die mit den deutschen Verhältnissen ziemlich vergleichbar ist: gründergeführte Familienunternehmen, oft Hidden Champions an der Spitze der technologischen Entwicklung.

Können Sie ein Beispiel nennen?

Tom Alzin: Ja, unsere Beteiligung an MTWH – unser drittes Engagement in Italien, gestartet im Sommer 2022 – entwickelt sich sehr gut: Die Gruppe, bestehend aus drei Gesellschaften, die sich in Produktangebot und Kundenbeziehungen ergänzen, produziert hochwertige modische Accessoires. Typisch sind zum Beispiel Gürtelschnallen, Verschlüsse oder Beschläge für Handtaschen, Schuhe und Kleidung, aber auch Schmuck oder Embleme der überwiegend global vertretenen ikonischen Marken. Das ist ein echtes Erfolgskonzept, das das Management jetzt durch eine große transformatorische Akquisition noch weiter ausbaut: Das Unternehmen hat dazu die Metalstudio Group übernommen und damit den Umsatz sowie die Anzahl der Mitarbeiter verdoppelt. Gleichzeitig verbreitert sich der Kundenzugang und MTWH entwickelt sich zu einem echten Kompetenzzentrum für die Luxusindustrie. Das ist ein ganz typisches Beispiel für das, was wir unter nachhaltiger Wertsteigerung verstehen.

Melanie Wiese: Und das dehnen wir jetzt weiter auf Unternehmen aus, die weder ein Management-Buy-out noch eine langfristige Beteiligung anstreben, wie wir sie – finanziert aus der eigenen Bilanz – ja auch anbieten. Stattdessen suchen sie eine Alternative zu klassischen Kreditlösungen, um schnell weiter wachsen zu können. Diesen Gesellschaften bieten wir jetzt auch einen Zugang zu Private-Debt-Mitteln an – ermöglicht durch unsere neue Partnerschaft mit ELF Capital.

Jannick Hunecke: Ganz genau. Damit erweitern wir unser Angebot an flexiblen Finanzierungslösungen um privates Fremdkapital für deutsche und europäische Mittelstandsunternehmen – ein perfect fit.

Wenn das so gut passt, warum kommt die Entscheidung dann erst jetzt?

Jannick Hunecke: Das hat mit den Rahmenbedingungen zu tun. Zum einen ist natürlich ein bestimmtes Zinsniveau nötig, um im Kreditgeschäft eine risikoadäquate Rendite erzielen zu können. Zum anderen aber – und das ist der strukturelle Hintergrund – sind

Rund 2,5 Mrd. Euro beratenes oder verwaltetes Vermögen – das liegt nahe bei unserem historischen Höchststand



klassische Kreditgeber, also vor allem die Banken, regulatorisch zunehmend eingeschränkt, so dass sie auf die individuellen Bedürfnisse von Unternehmen oft nicht mehr wirklich eingehen können. Da werden vielleicht Unternehmen abgewiesen, weil die Risikobewertung für ihre jeweilige Industrie ungünstig ist – ganz unabhängig von der Frage, ob das individuelle Geschäft von diesen Risiken wahrscheinlich gar nicht betroffen sein wird. Solche Unternehmen sind auf private Kredite angewiesen. Und sie sind froh, wenn sie die zu flexiblen Konditionen bei einem Partner bekommen können, der ihr Geschäft versteht.

Tom Alzin: Unbedingt. Allein in Deutschland gibt es in dem für die DBAG relevanten Größensegment rund 80.000 mittelständische Unternehmen – vom traditionsreichen Maschinenbauer bis zum jungen Start-up oder Plattformunternehmen. Experten gehen davon aus, dass zwischen 2022 und 2026 rund 11.000 Unternehmen jährlich übergabereif sind. Um weiterhin erfolgreich zu sein, müssen wir bei der DBAG pro Jahr rund ein Dutzend Unternehmen aus dieser Gruppe identifizieren, bei denen wir ein besonderes Entwicklungspotential sehen. Und das können wir. Denn wir haben dafür ein einzigartiges Netzwerk mit sehr engen Beziehungen, das neben allem anderen vor allem von gegenseitigem Respekt und unsererseits von einem tiefen Verständnis für die Bedürfnisse, die Chancen, aber auch

die Herausforderungen mittelständischer Unternehmen geprägt ist. Darauf können wir, vor allem aber unsere Portfoliounternehmen und unsere Anteilseigner bauen – auch in Zukunft!

Frau Wiese, Herr Alzin, Herr Hunecke – herzlichen Dank für das Gespräch.

Gemeinsam mit ELF Capital werden wir künftig auch Private Debt anbieten