



# Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

## Unternehmensberatung





# MANAGEMENT SUMMARY

Der W&P Trendradar 2026 zeigt: Mittelstand und Familienunternehmen stehen 2026 vor einer doppelten Herausforderung. Zum einen beschleunigt sich die Transformation vieler Branchen deutlich, zum anderen verschärft sich der finanzielle und operative Druck. Unternehmen müssen sich in einem Umfeld behaupten, das von geopolitischen Spannungen, regulatorischen Eingriffen, hoher Kapitalintensität, Kosteninflation und tiefgreifenden technologischen Umbrüchen geprägt ist. Über alle Branchen – von Industriegütern, Automotive & Mobility, Elektro- & Energietechnik, Medizintechnik, Sicherheitstechnik über Konsumgüter, Chemie- & Kunststoffe, Bau- & Bauzulieferer bis hin zu Pharma & Lifescience, zeigt sich ein gemeinsames Muster: Erfolg entsteht dort, wo das Top-Management **Strategien neu ausrichtet, operative Exzellenz stärkt und Digitalisierung sowie KI pragmatisch in Wertschöpfung übersetzt.**

In technologiegetriebenen Märkten werden **Software, Daten und KI** zu zentralen Differenzierungsfaktoren. Neue Geschäftsmodelle entstehen rund um Services, Plattformen und vernetzte Systeme. Zugleich rückt die Fähigkeit, Wertschöpfungsketten resilenter, regionaler und effizienter zu gestalten, ins Zentrum strategischer Entscheidungen. Unternehmen professionalisieren Planung, Einkauf und Supply Chain, setzen stärker auf Automatisierung und nutzen KI als Enabler für präzise Prognosen, operative Geschwindigkeit und Risikotransparenz.

In konsumentennahen Branchen verschieben sich Marktlogiken: **Nachfragevolatilität, verschärfter Preiswettbewerb, Nachhaltigkeitsdruck und neue Käufergenerationen** erfordern konsequentes Portfoliomangement, datengetriebene Vermarktung und strikte Liquiditätssteuerung. Erfolgreiche Player schaffen die Balance zwischen Effizienz und Investitionen in Marke, Innovation und Kundennähe. Gleichzeitig werden **Business-Case-Transformationen** zur Voraussetzung für Investitionen, Transaktionen und Finanzierung.

Insgesamt wird der finanzielle Rahmen enger. Die **Zinswende** macht Kapital teurer, Covenants strenger und Refinanzierungen anspruchsvoller. In vielen Branchen steigert dies den Druck auf Kapitalallokation, Working Capital und strukturierte Risikoanalytik. StaRUG-basierte Lösungen, Liability-Management-Ansätze und kreative Finanzierungsarchitekturen gewinnen an Bedeutung – sowohl in industriellen Transformationsprojekten als auch in Real Estate und Leveraged-Finance-Strukturen. Für Familienunternehmen entsteht ein neues Spannungsfeld zwischen Stabilität, Wachstumsambitionen und finanzieller Resilienz.

Gleichzeitig zeigt sich ein zentraler Erfolgsfaktor in nahezu allen Branchen: **Führung und Organisation entscheiden über Transformationsgeschwindigkeit.** Unternehmen, die klare Verantwortlichkeiten setzen, datenbasierte Steuerung etablieren und Kompetenzen gezielt entwickeln, können KI, Digitalisierung und neue Geschäftsmodelle deutlich schneller skalieren. Restrukturierung und Transformation rücken enger zusammen: Portfoliofokussierung, operative Maßnahmenprogramme und schlanke Entscheidungsprozesse bilden die Basis, um Wettbewerbsfähigkeit in volatilen Märkten zu sichern.

In Summe entsteht ein Bild der Beschleunigung: 2026 wird für viele Mittelständler zum Jahr der strategischen Neuaufstellung.

# 2



## METHODIK

Der W&P Trendradar erscheint seit zehn Jahren jährlich und kombiniert Projekterfahrung, Marktanalysen und die Erkenntnisse der umfassenden W&P-Megatrend-Analyse. Die Basis bildet die Praxis: **über 250 Beratungsprojekte pro Jahr** in mittelständischen und familiengeführten Unternehmen zeigen unmittelbar, wie technologische, regulatorische und finanzielle Entwicklungen in der Realität wirken und wo konkreter Transformationsbedarf entsteht. Ergänzend werden **interne und externe Studien, Branchenreports, Technologieanalysen sowie regulatorische Veröffentlichungen** ausgewertet.

Die Bewertung erfolgt in einem **zweistufigen Scoring-Modell**:

### 1. Marktnähe 2026 (Radar-Branche)

Einschätzung, wie stark ein unternehmerischer Handlungsbereich eine jeweilige Branche beeinflusst – jeweils auf einer Skala von **0 (kein Handlungsdruck)** bis **10 (maximaler Handlungsdruck)**.

Erfasst werden:

- Industriegüter
- Automotive
- Medizintechnik
- Bau & Bauzulieferer
- Chemie & Kunststoffe
- Konsumgüter, Handel, Lebensmittel, Garten & Heimwerken
- Sport, Mode & Luxus
- Möbel & Einrichtung
- Pharma & Lifestyle
- Real Estate

### 2. Trendintensität (Radar-Funktion)

Bewertung des Handlungsdrucks in wesentlichen unternehmerischen Bereichen – jeweils auf einer Skala von **0 (kein Handlungsdruck)** bis **10 (maximaler Handlungsdruck)**.

Erfasst werden:

- Controlling Excellence
- HR Excellence & Change
- Digital Excellence
- Corporate Finance
- Restrukturierung & Sanierung
- Distressed M&A

### Darstellung & Validierung

Die Ergebnisse werden in einer **Radarlogik** visualisiert – getrennt nach Funktionen und Branchen. Sie zeigen auf einen Blick, **wo Handlungsbedarf 2026 besonders hoch sein wird**.

Alle Bewertungen werden in einem **cross-funktionalen Review-Prozess** über Branchen- und Funktionspraktiken hinweg gespiegelt. Das Ergebnis ist ein **konsistentes, praxistaugliches Trendradar**, das mittelständischen und familiengeführten Unternehmen klare Orientierung bietet – **priorisiert, operativ anschlussfähig und direkt nutzbar für Transformation, Investitionen und Risikosteuerung**.

A row of four light-colored wooden blocks with black numbers on them. From left to right, the numbers are 2, 0, 2, and 5. They are arranged on a light-colored wooden surface against a dark background.

# 3 TRENDRADAR

# INDUSTRIEGÜTER

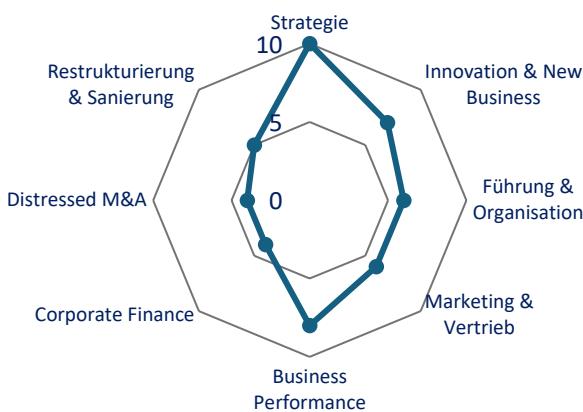


Abbildung: In welchen Bereichen ist der Handlungsdruck im Jahr 2026 am größten? (Skala 0-10)



**Dr.-Ing. Dirk Artelt**

Managing Partner

[industriegueter@wieselhuber.de](mailto:industriegueter@wieselhuber.de)

„Die produzierende Industrie steht 2026 zwischen Kostendruck, Transformationszwang und strategischen Entscheidung zur aktiven Zukunftsgestaltung.“

## **Effizienz & Kosten: Überlebensprogramm der produzierenden Industrie**

Schwache Nachfrage, volatile Energiepreise und globaler Wettbewerbsdruck erzwingen 2026 kompromisslose Effizienz. Werke laufen unter Plan, Fixkosten drücken Margen, Investitionen werden strenger geprüft, während Lohn-, Energie- und Materialkosten hoch bleiben. OEE-Steigerung, Bestandsreduktion, Rüstzeitoptimierung und Kostentransparenz werden zur Voraussetzung für das wirtschaftliche Überleben.

## **Vom Komponentenhersteller zum Lösungsanbieter: Systemkompetenz wird zum Differenziator**

Kunden erwarten integrierte, skalierbare Lösungen statt Einzelkomponenten. Automatisierung, Steuerungstechnik, Schnittstellen und Services sind gefragt, während Zahlungsbereitschaft für Individualisierung sinkt. Modulare Plattformen, standardisierte Bausteine und vorkonfigurierte Lösungen setzen sich durch. Erfolgreich ist, wer Systemkompetenz und wirtschaftliche Attraktivität kombiniert.

## **Automation & Digitalisierung: Fokus auf harte wirtschaftliche Use Cases**

Industrie 4.0 bleibt Leitbild, wird 2026 aber deutlich pragmatischer. Statt Leuchtturmprojekten dominieren Use Cases mit klaren finanziellen Effekten: automatisierte Qualitätssicherung, energieoptimierte Anlagensteuerung, zustandsbasierte Instandhaltung und digitale Rüstunterstützung. Begrenzte Capex-Budgets verlangen schnelle Implementierung und hohen ROI durch einfache, interoperable Lösungen.

## **Strategische Anpassung: Portfolio, Footprint und Abhängigkeiten neu ordnen**

Geopolitik zwingt Unternehmen zu klaren Entscheidungen. China-Abhängigkeiten werden kritischer bewertet, Risiken durch Zölle und Exportkontrollen steigen. Wertschöpfung wandert in stabilere Regionen, Portfolios werden strenger geprüft. Portfoliobereinigungen, Carve-outs und gezielte Zukäufe in Automation, Software, Elektrifizierung und Prozessdigitalisierung gewinnen an Bedeutung.

## **Resiliente Lieferketten & Nachhaltigkeit: Neue wirtschaftliche Rahmenbedingungen**

Globale Störungen, geopolitische Risiken und ESG-Anforderungen verändern 2026 Sourcing und Produktion. Unternehmen regionalisieren kritische Komponenten, setzen auf Dual- und Multi-Sourcing und erhöhen Sicherheitsbestände. Gleichzeitig steigt der Druck, CO<sub>2</sub>-Fußabdruck und Ressourcenverbrauch messbar zu reduzieren. Hersteller mit energieeffizienten, ressourcenschonenden und datenoffenen Lösungen werden strategische Partner.

# AUTOMOTIVE & MOBILITY



Abbildung: In welchen Bereichen ist der Handlungsdruck im Jahr 2026 am größten? (Skala 0-10)



**Dr.-Ing. Dirk Artelt**

Managing Partner

[industriegueter@wieselhuber.de](mailto:industriegueter@wieselhuber.de)

„2026 kämpft die Automobilindustrie gleichzeitig mit Transformation, Kostendruck und Nachfrageunsicherheit – und muss trotzdem das größte Investitionsprogramm aller Zeiten stemmen.“

## SDV: Pflicht mit drastisch reduzierter Komplexität

Das Auto entwickelt sich weiter zur Softwareplattform. Hersteller müssen Milliarden in Architektur, Betriebssysteme, OTA-Fähigkeit, Cybersecurity investieren, während Absatz und Margen vielerorts rückläufig sind. Ergebnis: OEMs priorisieren radikal, verschlanken Plattformen, standardisieren Hardware und bündeln Softwareentwicklungen über Allianzen und externe Partner. Das SDV bleibt ein Muss –Komplexität hingegen kann sich niemand mehr leisten.

## Elektrifizierung: Volumenstandard unter Kostendruck

Der Electric Vehicle (EV)-Markt wächst weiter, wenn auch weniger dynamisch. Während Battery Electric Vehicles (BEV) technisch reifen, nehmen Rabattschlachten zu, Restwerte sinken und Projekte verfehlten kalkulierte Skaleneffekte. OEMs müssen deshalb Kosten massiv senken und gleichzeitig Batterie- und Antriebsstrategien stabilisieren. Wer Ladeeffizienz, Thermomanagement und zuverlässige Lieferketten beherrscht, kann sich differenzieren.

## Data & Services: Fokus auf echte Monetarisierung

Connected Services und „Functions on Demand“ sind Antwort auf schrumpfende Profitabilität im Kerngeschäft. Gleichzeitig zahlen viele Kunden nur für Services mit echtem Mehrwert. Erfolgreich sind Angebote, die reale Kosten sparen (z. B. Wartungsprognosen), Risiken reduzieren (z. B. Flotten-Insights) oder Komfort deutlich erhöhen. Die Phase der „experimentellen Services“ endet – fokussierte Monetarisierung ist gefragt.

## Nachhaltigkeit: Effizienzprogramm statt Pflicht

Regulatorische Anforderungen sorgen bei OEMs und Zulieferern für einen Konflikt: Bei Herausforderungen wie Überkapazitäten, fallenden Auftragseingängen, Liquidität ist Nachhaltigkeit ein Markteintrittskriterium. Pragmatische Lösungen wie recyclinggerechtes Design, standardisierte Fertigung, Second-life-Konzepte, die gleichzeitig CO<sub>2</sub> senken und Kosten sparen, sind gefragt. Nachhaltigkeit wird Effizienzprogramm für robuste Wettbewerbsvorteile.

## Resilienz: Voraussetzung für Transformation

Lieferketten müssen strikter abgesichert und signifikant günstiger gemacht werden. Multi-Sourcing, Nearshoring, regionale Batterie-Ökosysteme und strategische Partnerschaften werden zum Schutzschild gegen Preis- und Versorgungsschocks. Resilienz wird Voraussetzung, um wirtschaftlich durch die Transformation zu kommen. Strategische Entscheidungen müssen in einem tragfähigen finanziellen Handlungsspielraum getroffen und umgesetzt werden.

# ELEKTRO- & ENERGietechnik

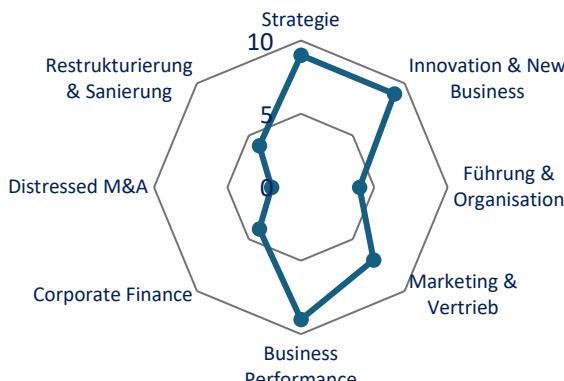


Abbildung: In welchen Bereichen ist der Handlungsdruck im Jahr 2026 am größten? (Skala 0-10)



**Dr.-Ing. Dirk Artelt**

Managing Partner

[industriegueter@wieselhuber.de](mailto:industriegueter@wieselhuber.de)

„Die Elektro- und Energietechnik rückt 2026 noch stärker ins Zentrum von Elektrifizierung und Digitalisierung.“

## **Elektrifizierung als Wachstumstreiber: Globale Dekarbonisierung beschleunigt Nachfrage**

Die weltweite Dekarbonisierung treibt die Nachfrage nach elektrischen Lösungen in allen Sektoren. Von Mobilität bis Gebäudeautomation entsteht ein Investitionsschub in effiziente, skalierbare Systeme. Hersteller elektrischer Komponenten werden zu Treibern neuer Wertschöpfung – unterstützt durch Leistungselektronik, Steuerungstechnik und digitale Kommunikation. Elektrifizierung wird Fundament industriellen Wachstums.

## **Intelligente Netze wachsen zusammen: Daten werden zum neuen Energieträger**

Smart Grids, Energiemanagement und bidirektionale Ladeinfrastrukturen bilden die Basis eines dynamischen, dezentralen Energiesystems. Die Energiewende wird zur Datenwende: Kompetenz verschiebt sich von Hard-ware zu Energiefloss-Orchestrierung, Softwareplattformen und Systemintegration. 2026 gewinnen Anbieter, die Produktions-, Verbrauchs- und Speicherdaten in Echtzeit verknüpfen und automatisierte Steuerungslogik generieren. Intelligenter Umgang mit Energie wird zum Differenziator.

## **Resilienz durch Regionalisierung und Technologiediversität: Robustheit als Wettbewerbsfaktor**

Lieferkettenrisiken, geopolitische Unsicherheiten und Rohstoffabhängigkeiten erzwingen neues Denken. Hersteller investieren stärker in europäische Wertschöpfung, Second Sourcing und modulare Plattformstrategien. Hybride Fertigungsmodelle kombinieren globale Kostenvorteile mit regionaler Stabilität, während politisch motivierte Engpässe bei Elektronik drohen. Resilienz wird 2026 zum kritischen Erfolgsfaktor für elektrifizierunggetriebene Branchen.

## **Power-to-X und Speicher als industrielle Gamechanger: Neue Märkte entstehen**

Der Hochlauf erneuerbarer Energien schafft Märkte für Wasserstoff, Speicher und intelligente Konversionsysteme. Power-to-X wird Bindeglied zwischen Strom, Wärme und Mobilität. Unternehmen der Elektro- und Energietechnik übernehmen Schlüsselrollen, indem sie effiziente, sichere und skalierbare Komponenten entwickeln. Wettbewerb verlagert sich auf Systemintegration, Wirkungsgradoptimierung und Interoperabilität dieser neuen Energiesysteme.

## **Digitalisierung als strategischer Kern industrieller Wertschöpfung: Daten treiben Effizienz & Services**

Predictive Maintenance, digitale Zwillinge und KI-basierte Prozesssteuerung prägen die Industrie. Anlagen werden vernetzter, adaptiver und serviceorientierter. Für Anbieter elektrischer und energietechnischer Lösungen verschiebt sich der Mehrwert zur Kombination aus Datenkompetenz, Software und Services. Digitale Geschäftsmodelle – von Condition Monitoring bis Energy-as-a-Service – eröffnen neue Erlösquellen und steigern Effizienz sowie Wachstumspotenziale.

# MEDIZINTECHNIK

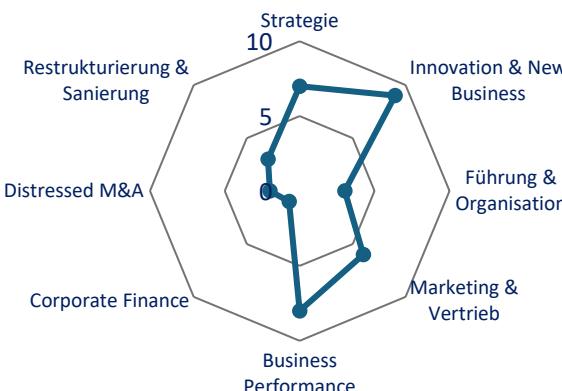


Abbildung: In welchen Bereichen ist der Handlungsdruck im Jahr 2026 am größten? (Skala 0-10)



## Dr. Michael Marquardt

Mitglied der Geschäftsleitung I  
Bereichsleiter Medizintechnik  
[industriegueter@wieselhuber.de](mailto:industriegueter@wieselhuber.de)

„MedTech durchläuft eine Phase tiefgreifender Transformation. Wachstum wird dort generiert, wo Innovativität, Datenkompetenz, strategische und operative Exzellenz ineinander greifen.“

### Neue Digitale & Service-Geschäftsmodelle: Software wird zum Wachstumstreiber der MedTech-Industrie

Die Medizintechnik entwickelt sich zu softwarebasierten und serviceorientierten Modellen. Digitale Therapeutika, Diagnostiklösungen und Software-as-a-Medical-Device erweitern Hardware um datenbasierte Präzision und neue Interaktionen. Interoperable Systeme und Wearables erzeugen Datenströme für neue Versorgungs- und Erlösmodelle. Führende Unternehmen kombinieren Software, KI und Services zu integrierten Geschäftsmodellen wie Equipment-as-a-Service und Pay-per-X.

### Go-to-Market Wandel: Daten, Kanäle und Kundenbeziehungen neu denken

Datenanalysen schärfen Zielgruppen, digitale Kanäle und Telemedizin schaffen neue Kontaktpunkte. Unternehmen müssen Strategien, Vertrieb und Markenführung in vernetzte Ökosysteme integrieren. Erfolgreiche Player handeln agil, messen datenbasiert und erhöhen Transparenz und Effizienz durch Performance-Pro-gramme. Jetzt zählt der Aufbau datengetriebener Go-to-Market-Modelle, Sales-Excellence-Strukturen und Commercial-Excellence-Ansätze für dynamische, kundenzentrierte Marktbearbeitung.

### Value Chain Reorganisation: Von globaler Vernetzung zu regionaler Resilienz

Die MedTech-Industrie strukturiert ihre Wertschöpfung neu: Lokalisierung statt globaler Abhängigkeiten. Steigende Kosten, geopolitische Risiken und Regulierung treiben regionale Lieferketten, gestützt durch Trans-parenz, KI-Prognosen und Automatisierung. Compliance, Nachhaltigkeit und Datensicherheit werden zentrale Steuerungsgrößen. Professionalisierter Einkauf, Preisstrategien, Verhandlungsprogramme und Supply-Chain-PMOs schaffen eine neue Balance aus Effizienz, Stabilität und Agilität.

### Personalisierte Medizin & Point-of-Care-Befähigung: Patienten im Zentrum der Wertschöpfung

Diagnose, Therapie und Alltag verschmelzen. Wearables, Implantate und Remote-Monitoring verlagern Versorgung zum Patienten und machen ihn zum aktiven Teil der Therapie. Point-of-Care-Lösungen ermöglichen Echtzeitdiagnosen, personalisierte Medizin gewinnt durch genetische Profile, Biomarker und biotechnologische Verfahren an Bedeutung. Unternehmen müssen Portfolios auf datenbasierte, individualisierte Lösungen ausrichten und neue Wertschöpfungsmodelle entwickeln.

### Robotik, Automatisierung & KI: Technologie als neuer Leistungsträger der Medizin

Robotik und KI verändern die MedTech-Wertschöpfung. Robotergestützte Verfahren prägen die Chirurgie, neue Assistenzsysteme unterstützen Rehabilitation und Pflege. KI-Diagnostik und Prozessanalytik beschleunigen Entscheidungen, reduzieren Komplikationen und steigern Qualität. Der Wandel führt vom Gerätehersteller zum Solution Provider mit datenbasierten Leistungsmodellen und erweiterten Portfolios. Automatisierung und KI werden Plattformen für Wachstum und operative Exzellenz.

# SICHERHEITSTECHNIK



Abbildung: In welchen Bereichen ist der Handlungsdruck im Jahr 2026 am größten? (Skala 0-10)



## Dr.-Ing. Dirk Artelt

Geschäftsführender Gesellschafter | Managing Partner  
[industriegueter@wieselhuber.de](mailto:industriegueter@wieselhuber.de)

„Sicherheit wird 2026 zur integralen Systemkompetenz – nicht mehr zum additiven Produktfeature.“

### Verschmelzung physischer und digitaler Sicherheit: Integrierte Architekturen werden Pflicht

Physische und digitale Sicherheit verschmelzen. Zutrittskontrollen, Videoüberwachung und Cybersecurity werden in Leitständen gebündelt und erzeugen ein Lagebild, das Ereignisse und Angriffsmuster verbindet. Für Betreiber kritischer Infrastrukturen entsteht ein Imperativ: Sicherheitsarchitekturen müssen integriert, skalierbar und cloudfähig werden. Die Trennung von Facility und IT-Security ist überholt.

### KI wird zum Sicherheitsarchitekten: Adaptive Systeme übernehmen Steuerungslogik

KI verändert Sicherheitsstrukturen grundlegend. Systeme erkennen Risiken kontextbezogen – vom Zutrittsmanagement bis zur Anomalieerkennung. Die Stärke liegt in der Kombination von Sensordaten, Videoanalyse und Prozessinformationen. Unternehmen investieren in adaptive, selbstlernende Plattformen, die Entscheidungen unterstützen und Fehlalarme reduzieren. KI avanciert zur Steuerzentrale moderner Sicherheitsarchitekturen.

### Security-as-a-Service etabliert sich: Datenbasierte Modelle verdrängen Hardwarefokus

Sinkende Hardwaremargen stärken abonnementbasierte Sicherheitsmodelle. Anbieter bündeln Sensorik, Datenanalyse und Wartung zu skalierbaren Services mit Kostentransparenz und Aktualität. Der Wettbewerb verschiebt sich: Reaktionsgeschwindigkeit, Verfügbarkeit und die Nutzung von Mehrwertdaten werden zentral. Wer Angebote in datenbasierte Ökosysteme überführt, schafft langfristige Kundenbindung und differenzierte Erlösmodelle.

### Nachhaltigkeit wird Teil der Sicherheitsstrategie: Effizienz & Resilienz im Fokus

Nachhaltigkeit prägt Sicherheitstechnik ökologisch, ökonomisch und sozial. Energieeffiziente Systeme, langlebige Materialien und digitale Wartung reduzieren Ressourcenverbrauch. Gleichzeitig rückt Resilienz stärker in den Fokus: Sicherheitslösungen müssen trotz Lieferkettenproblemen, Fachkräftemangel und geopolitischem Druck zuverlässig funktionieren. Nachhaltige Sicherheit bedeutet 2026 technologische, organisatorische und wirtschaftliche Stabilität.

### Regulatorik und Standardisierung treiben Konsolidierung: Compliance wird Wettbewerbsvorteil

Neue Normen, EU-Cybersicherheitsvorgaben und Zertifizierungen erhöhen die Anforderungen. Viele mittelständische Anbieter geraten unter Druck, da Komplexität und Aufwand steigen. Gleichzeitig entsteht Raum für Allianzen und M&A. Wer regulatorische Exzellenz als Vorteil nutzt und in Compliance-Management sowie Auditierbarkeit investiert, wird bevorzugter Partner internationaler Kunden – die Konsolidierung beschleunigt sich.

# BAU- UND BAUZULIEFERINDUSTRIE



Abbildung: In welchen Bereichen ist der Handlungsspielraum im Jahr 2026 am größten? (Skala 0-10)



## Oliver Markschläger

Leiter Bau- & Bauzuliefererindustrie  
[bau@wieselhuber.de](mailto:bau@wieselhuber.de)

„Weniger Volumen, mehr Wettbewerb – Innovation und Produktivität werden zur einzigen Währung der Bauindustrie.“

### Industrialisierung: Der Paradigmenwechsel

Die Industrialisierung der Bauindustrie ist weit mehr als Vorfertigung – sie verändert die gesamte Wertschöpfungskette. Steigende Kosten, Fachkräftemangel und innovative Unternehmen treiben Skalierung, Effizienz und Kundenfokus. Auf Lean Construction folgt Industrial Thinking für Großunternehmen und Mittelstand: Automation, Prozessoptimierung, Skalierbarkeit und Qualität, verbunden mit Individualisierung und Kundenzentrierung bei maximaler Effizienz.

### Restrukturierung: Strategische Chance

Die Baukonjunktur zeigt erste Erholung, doch die vergangenen Jahre haben Spuren hinterlassen. Viele Mittelständer stehen unter Druck: sinkende Margen, fehlende Nachfrage, schwierigere Finanzierung. Restrukturierungen, Kooperationen und Übernahmen nehmen zu, die Branche konsolidiert sich. Für finanz- und innovationsstarke Unternehmen entstehen Chancen, Marktanteile zu sichern und Strukturen zukunftsfähig auszubauen – idealerweise bevor Spielräume verloren gehen.

### Digitale Intelligenz: KI verändert Planung, Produktion und Vertrieb

Entlang der Wertschöpfung entstehen datenbasierte Prozesse: KI optimiert Pläne, Materialeinsatz, Terminierung und Energieverbrauch. Automatisierte Qualitätssicherung und Predictive Maintenance erhöhen Produktivität und reduzieren Fehler. Vertrieb und Betrieb gewinnen durch digitale Plattformen und Analysen neue Zugänge. Wer Daten gezielt nutzt und vernetzt arbeitet, agiert schneller, präziser und profitabler – und schafft Wettbewerbsvorteile.

### Proaktiver Vertrieb: Früher am Kunden

Der reaktive Vertrieb verliert Wirkung. Entscheidungen fallen zunehmend im frühen Anforderungsmanagement (LPHO). Wer erst bei Ausschreibungen aktiv wird, ist zu spät. Erfolgreiche Anbieter platzieren Lösungen früh bei Planern und Bauherren, nutzen digitale Tools zur Bedarfserkennung und setzen auf Omnichannel-Strategien, Markenpräsenz und datenbasierte Segmentierung. Proaktivität wird zum Schlüsselfaktor für Wachstum und Relevanz im Markt.

### Kultur: Strategische Ressource

Die Transformation der Branche verlangt neue Führungsmodelle und Denkweisen. Generationenwechsel, Fachkräftemangel und Digitaldruck fordern bewusst gestaltete Leadership. Erfolgreiche Führung verbindet klare Vision, offene Kommunikation und Veränderungsbereitschaft. Unternehmenskultur wird zum Wettbewerbsvorteil, wenn sie Innovation und Verantwortung gleichermaßen stärkt. Gerade der Mittelstand muss Kultur als strategische Ressource begreifen, um in der industrialisierten Bauära zu bestehen.

# CHEMIE & KUNSTSTOFFE

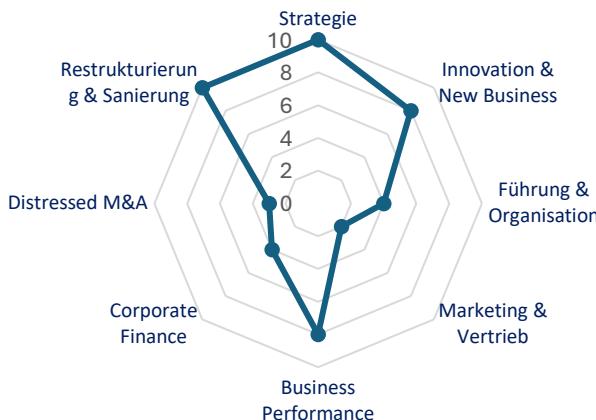


Abbildung: In welchen Bereichen ist der Handlungsdruck im Jahr 2026 am größten? (Skala 0-10)



## Dr. Stephan Hundertmark

Partner Chemie & Kunststoffe  
[chemie@wieselhuber.de](mailto:chemie@wieselhuber.de)

„Die Vielzahl und Dynamik von Veränderungstreibern erzeugt einen enormen Transformationsdruck auf heutige Geschäftsmodelle und langfristige Erfolgspositionen in der Chemieindustrie.“

### Alles Strategie: Planvoll eigene Ziele durchsetzen

Die Chemieindustrie in Europa steckt in einer strukturellen Krise, weshalb Strategien als Verlängerung der Vergangenheit nicht mehr taugen. Nur wer heute klar definiert, welche Rolle er in den Märkten von morgen spielt, wird darin auch erfolgreich sein. Strategie bedeutet schließlich immer, mit planvollem Vorgehen die eigenen Ziele mit Kreativität und Intelligenz gegen den Wettbewerb durchzusetzen.

### From Volume to Value: Kundennutzen im Fokus

Globale Wettbewerb und Importschwemme in der Chemie- und Kunststoffindustrie zeigen, dass tradierte Geschäftsmodelle ihre Tragfähigkeit verlieren. Erfolg, der nur mit der Ausbringungsmenge steigt, ist nicht mehr zukunftsweisend. Wachstum entsteht nicht mehr allein über Menge, sondern über Kundennutzen, Anwendungstechnik und innovative Mehrwerte. Chemieunternehmen müssen sich als Lösungspartner positionieren, der über Preisvorteile hinaus erkennbaren Wert schafft.

### Should I stay or should I go: Europäische Footprints auf dem Prüfstand

Die Großchemie wandert ab, viele Anlagen für Basischemikalien in Europa werden geschlossen und Wachstum verlagert sich zunehmend in andere Regionen. Für das Geschäft und die Organisation im Heimatmarkt bedeutet dies für viele Unternehmen eine Restrukturierung des europäischen Footprints. Wenn „aus Deutschland für die Welt“ nicht mehr gilt, müssen lokale Organisationen auf den Prüfstand und im Sinne des Gesamtunternehmens in den internen Wettbewerb um Innovation-, Investitions- und Wachstumsschwerpunkte gestellt werden.

### Where to play: Portfoliofokus als Managementpflicht

Aus Expansionsphasen und der erfolgreichen Vergangenheit sind viele Chemieunternehmen in unterschiedlichen Geschäftsbereichen aktiv – doch nicht alle Bereiche sind zukunftsweisend oder passen zu Risikoprofil und z Renditezielen des Unternehmens. Aktives Portfoliomanagement wird unverzichtbar: Fokussieren, expandieren oder Carve-Out von Geschäftsbereichen sind Teil der Management Agenda. Neben Wachstum, Renditepotential und erreichbaren Marktanteilen spielen auch „grüne“ oder „schwarze“ Geschäftsbereiche aus Nachhaltigkeitsgesichtspunkten eine wichtige Rolle.

### How to win: Kaufmännische Exzellenz als Erfolgsfaktor

Attraktive Produkt- und Leistungsangebote mit operativer Exzellenz müssen kaufmännisch übersetzt werden: Umsatz minus Kosten gleich Ertrag. Da die kaufmännische Steuerung in der Chemieproduktion oft durch die komplexe Vernetzung sowohl in der Leistungswirtschaft als auch in der Betriebswirtschaft geprägt ist, sind Transparenz und Aktualität entscheidend für fundierte Managemententscheidungen. Organisation und digitale Systeme müssen leistungsfähig, zeitgemäß und zunehmend KI-gestützt sein.

# KONSUMGÜTER & HANDEL

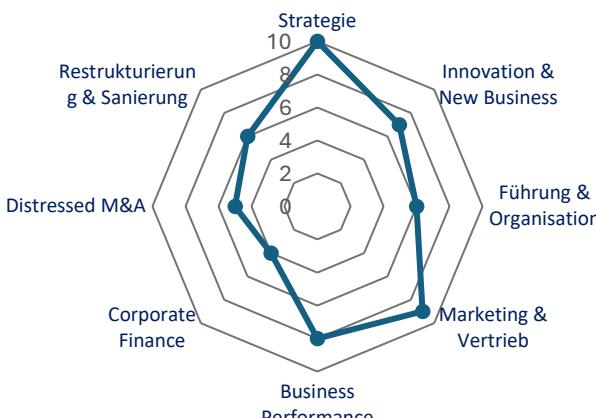


Abbildung: In welchen Bereichen ist der Handlungsdruck im Jahr 2026 am größten?  
(Skala 0-10)

## Dr. Timo Renz

Managing Partner Konsumgüter & Handel  
[konsumgueter@wieselhuber.de](mailto:konsumgueter@wieselhuber.de)

*„2026 wird zum Balanceakt für die Konsumgüterbranche – getrieben von Trends wie KI, Longevity und Gen Z, unternehmerisch gefordert bei Kosten und Performance.“*

## KI als strategischer Gamechanger: datengetrieben, dynamisch, disruptiv

Künstliche Intelligenz verändert Geschäftsmodelle der Konsumgüterindustrie. Sie beschleunigt Prozesse, ermöglicht datenbasierte Entscheidungen und prägt Such- und Kaufverhalten. Predictive Analytics, Hyperpersonalisierung und generative Werbung steigern Effizienz und Innovation, während Smart Factories und algorithmische Wertschöpfung neue Anforderungen an Strategien stellen, die veränderten Marktlogiken und Konsumentenmacht gerecht werden.

## Gen Z: Wachstum braucht Haltung und Nähe

Die Generation Z verändert Konsum radikal: Echtheit statt Hochglanz, Werte statt Versprechen. Wer sie erreichen will, braucht mehr als gute Produkte. Marken müssen transparent, nachhaltig und inklusiv handeln – von Produkt über Verpackung bis Kommunikation. Entscheidend ist Interaktion auf Augenhöhe. Marken, die zuhören, Beteiligung ermöglichen und glaubwürdig auftreten, werden zu relevanten Begleitern einer neuen Konsumgeneration.

## Business Performance: Effizienz wird strategisch

Steigende Kosten, veränderte Nachfrage, Nachhaltigkeitsdruck und digitale Umbrüche machen Business Performance Improvement zum strategischen Erfolgsfaktor. Es geht nicht nur um Effizienz, sondern darum, das Unternehmen auf neue Marktlogiken auszurichten: Prozesse strukturieren, Datensilos aufbrechen und Echtzeittransparenz schaffen. Effizienz wird zur Grundlage, um in volatilen Märkten wettbewerbsfähig zu bleiben.

## Longevity: Konsum neu definiert

Langlebigkeit wird zum Lebensstil und verändert Geschäftsmodelle: Gesundheit, Prävention und Wohlbefinden treiben Wachstum. Functional Food, pflanzenbasierte Ernährung und personalisierte Konzepte schaffen neue Märkte. Mode orientiert sich an Qualität und Kreislaufwirtschaft, Fitness an Stoffwechselgesundheit. Longevity verschiebt Konsum zu nachhaltiger Lebensqualität; Marken, die das glaubwürdig verkörpern, schaffen emotionale Bindung.

## Sanierung von Geschäftsbereichen: Fakten statt Emotionen

Nicht-performante Geschäftsbereiche binden Kapital und gefährden Zukunftsfähigkeit. Emotionale Bindungen verhindern oft objektive Entscheidungen. Gefordert sind faktenbasierte Szenarioanalysen zu Umsatz, EBIT, Liquidität und Wertentwicklung. Nur eine klare Zahlenbasis zeigt, ob Schließen, Sanieren oder Verkaufen sinnvoll ist. Transparenz über Alternativen schafft die Grundlage für konsequente, tragfähige Entscheidungen.

# MODE & LIFESTYLE

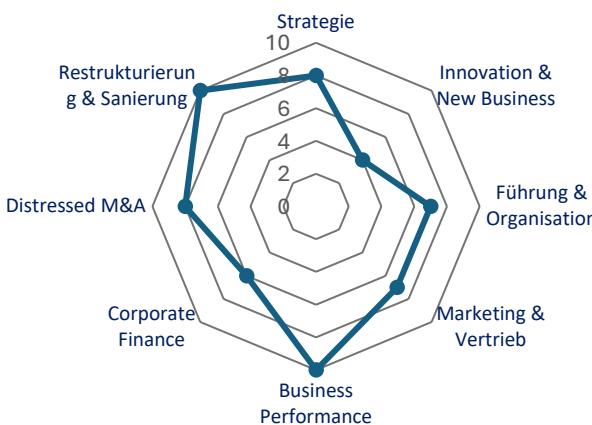


Abbildung: In welchen Bereichen ist der Handlungsdruck im Jahr 2026 am größten? (Skala 0-10)



## Philipp Trompeter

Leiter Fashion | Lifestyle | Retail  
[konsumentgueter@wieselhuber.de](mailto:konsumentgueter@wieselhuber.de)

„In 2026 gilt es Cash zu sichern und Effizienzen zu heben. Gleichzeitig müssen strategische Weichenstellungen erfolgen, um Chancen aus dem sich ändernden Verbraucherverhalten zu nutzen.“

### Wertschöpfung transformieren: KI verändert Prozesse und Konsumverhalten

Die Transformation der Fashionbranche ist in vollem Gange. Marken und Händler arbeiten datengetrieben, agil und algorithmisch gesteuert. KI beschleunigt Prozesse, verbessert Planung, steigert Prognosequalität und ermöglicht hyperpersonalisiertes Marketing. Einsatzfelder reichen von Trend- und Absatzprognosen über dynamische Preise bis zu KI-gestütztem Design. In der Supply Chain entstehen Effizienzpotenziale, im Handel hilft KI bei Beständen und Personal – und schafft Relevanz, Margen und Zukunftsfähigkeit.

### Liquidität sichern: Transparenz schaffen und Working Capital stärken

Volatile Nachfrage, Überbestände und Kostensteigerungen erhöhen den Druck auf Liquidität. Echtzeit-Transparenz über Cashflows, Bestände und Zahlungsströme wird essenziell – besonders in saisonalen Märkten mit globalen Produktionsnetzwerken. Professionelles Working-Capital-Management wird zum Erfolgsfaktor: geringere Lagerreichweiten, dynamische Nachbestückung, konsequentes Forderungsmanagement und aktive Lieferantenverhandlungen sichern Stabilität, Flexibilität und Investitionsspielräume für Marke und Innovation.

### Gen Z gewinnen: Kunden fordern Echtheit, Nachhaltigkeit und digitale Erlebnisse

Die Generation Z prägt den Modemarkt: digital, werteorientiert, schnelllebig. Sie erwartet Authentizität, Transparenz und nachhaltige Marken. Online- und Social-Commerce sind Standard, Stores werden zu Markenwelten, in denen Storytelling, Service und Werte erlebbar sind. Erfolgreiche Fashionbrands verbinden digitale Nähe mit physischem Erlebnis und bauen Communitys auf. Wer Gen Z und Gen Y gewinnen will, muss relevant, echt und vernetzt auftreten.

### Kosten senken: Strukturelle Effizienzprogramme als Pflicht

Steigende Produktions-, Energie- und Personalkosten sowie Nachhaltigkeitsanforderungen machen effiziente Strukturen unverzichtbar. Erfolgreiche Unternehmen denken Performance ganzheitlich: stringente Kollektionsplanung, automatisierte Prozesse, smarte Kapazitätssteuerung und datenbasierte Entscheidungen sichern Wettbewerbsfähigkeit. Business Performance Improvement ist kein Sparprogramm, sondern Fundament für Markenstärke, Stabilität, Innovationskraft und Zukunftsfähigkeit.

### Portfolios optimieren: Filialsanierung auf Basis von Fakten

Nicht-performante Kollektionen, Märkte oder Stores binden Kapital und bremsen Wachstum. Entscheidungen werden besser, wenn Erfahrungswissen auf klare Daten trifft. Szenarioanalysen zu Umsatz, Marge, Cashflow und Markenwirkung schaffen Transparenz für Repositionierung, Verkauf oder Schließung. Nur wer sein Portfolio faktenbasiert steuert, kann Profitabilität sichern, Ressourcen gezielt einsetzen und langfristig erfolgreich bleiben.

# GRÜNE BRANCHE

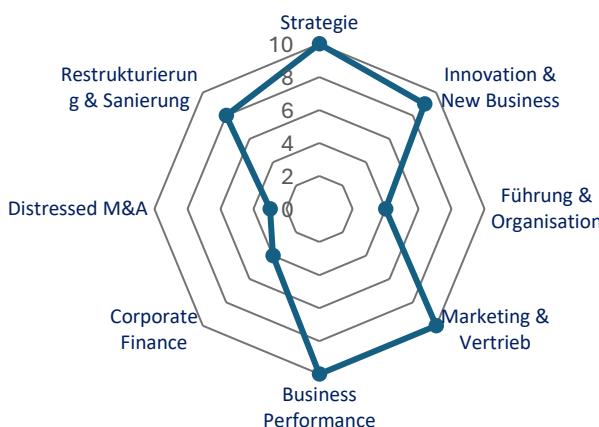


Abbildung: In welchen Bereichen ist der Handlungsdruk im Jahr 2026 am größten?  
(Skala 0-10)



## Dr. Jerome Honerkamp

Leiter Konsumgüter & Handel  
[konsumgueter@wieselhuber.de](mailto:konsumgueter@wieselhuber.de)

„In einer vernetzten Wirtschaft entscheidet nicht Größe, sondern Agilität und Lernfähigkeit.“

### Vom Produkt zum Ökosystem: Plattformdenken als Zukunftsmodell

Hersteller und Händler definieren ihre Rolle neu: weg vom reinen Produktanbieter, hin zum orchestrierten Teil vernetzter Ökosysteme. Plattformlogiken verändern Strukturen, Prozesse und Anforderungen. KI-basierte Sortimentssteuerung, Dynamic Pricing und individualisierte Angebote werden zur Voraussetzung für Relevanz und Rentabilität. KI wird damit fester Bestandteil von Strategie und Value Proposition und prägt Wettbewerb wie Geschäftsmodell.

### Effizienz durch Intelligenz: Operating Models konsequent transformieren

Margendruck und Volatilität rücken operative Exzellenz in den Mittelpunkt. KI und Automatisierung entfalten ihre Wirkung nur, wenn Organisation, Daten und Systeme integriert funktionieren. Wer Supply Chain, Produktion oder Category Management digitalisiert, gewinnt Geschwindigkeit, Transparenz und Steuerungstiefe. Technologie allein reicht jedoch nicht – Effizienz entsteht durch integrierte Planung, neue Rollenprofile und moderne, zukunftsfähige Steuerungsmodelle.

### Customer-Centricity neu definiert: KI verändert Marketing und Vertrieb

On- und Offline verschmelzen – auch im DIY- und Heimwerkermarkt. Hersteller und Händler müssen Kunden entlang der gesamten Journey personalisiert erreichen: durch smarte Sortimente, datenbasierte Services und individualisierte Ansprache. KI ermöglicht gezielte Segmentierung, dynamisches Touchpoint-Management und präzise Angebotssteuerung. Wer KI konsequent einsetzt, steigert Relevanz, Conversion und Kundennähe messbar.

### Innovation als Schlüssel: Wertschöpfung und Differenzierung neu denken

Nachhaltigkeit wird zum Innovationstreiber und Differenzierungsfaktor. Hersteller entwickeln langlebige, kreislauffähige Produkte, smarte Anwendungen und serviceorientierte Geschäftsmodelle. Händler übersetzen Nachhaltigkeit in Sortimentsgestaltung, Transparenz und Storytelling. Verbraucher honorieren Substanz statt Image. Unternehmen, die ökologischen Nutzen mit funktionalem Mehrwert verbinden, erschließen neue Zielgruppen, Preispunkte und profitable Wachstumsfelder.

### Restrukturierung als strategische Notwendigkeit: Zukunft sichern, Standort stärken

Steigende Kosten, Handelskonzentration und sinkende Nachfrage erhöhen den Druck auf Hersteller. Restrukturierung bedeutet heute mehr als Kostenreduktion – es geht um Neuausrichtung von Portfolios, Produktionsnetzwerken und Geschäftsmodellen. Produktionsverlagerungen, Carve-outs und Kooperationen gehören dazu. Entscheidend ist, ertragsschwache Bereiche konsequent zu sanieren, um Investitionsspielräume zu schaffen und langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

# LEBENSMITTEL & GETRÄNKE

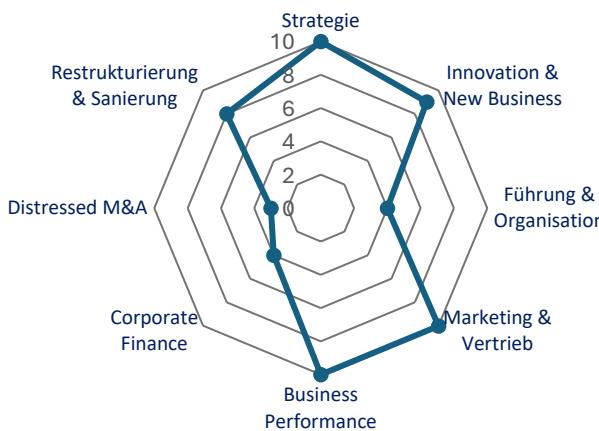


Abbildung: In welchen Bereichen ist der Handlungsdruck im Jahr 2026 am größten?  
(Skala 0-10)

## Dr. Jerome Honerkamp

Leiter Konsumgüter & Handel  
[konsumgueter@wieselhuber.de](mailto:konsumgueter@wieselhuber.de)

„In einem wettbewerbsintensiven Umfeld, sind Innovationen sowie eine zielgerichtete KI-seitige Transformation unerlässlich“

### KI als Enabler strategischer Orientierung: Strategien neu definieren

KI verändert, wie Strategien entwickelt und umgesetzt werden. Unternehmen müssen festlegen, welchen Beitrag sie zu Effizienz, Wachstum oder neuen Geschäftsmodellen leistet. Eine klare KI-Strategie, eng mit der Unternehmensstrategie verzahnt, schafft Orientierung und Prioritäten entlang der Wertschöpfung. Sie definiert, wie Potenziale identifiziert, Investitionen bewertet und Initiativen gesteuert werden. KI wird damit zum zentralen Instrument strategischer Entscheidungsfähigkeit.

### Effizienz im Fokus: Energie, Kosten und Prozesse optimieren

Gestiegene Energie-, Rohstoff- und Verpackungskosten erzwingen operative Disziplin. 2024/25 setzen viele Unternehmen auf Effizienzprogramme, Energiespartechnologien und Prozessautomatisierung. Überlebenswichtig, denn: Margen stehen unter Druck, gleichzeitig steigen ESG-Anforderungen. Wer integrierte Planung, Lean Manufacturing und digitale Steuerung ausbaut, schafft Stabilität, reduziert Kosten und gewinnt Investitionsspielräume. Effizienz wird zum Schlüssel für Wettbewerbsfähigkeit und Differenzierung.

### Customer-Centricity neu definiert: KI verändert Marketing und Vertrieb

Digitale Interaktionen erzeugen dichte Datenpunkte entlang der Customer Journey. KI wertet sie in Echtzeit aus, prognostiziert Verhalten und ermöglicht echte Customer-Centricity. KI-Agenten übernehmen Routineaufgaben, erhöhen Entscheidungsqualität und schaffen Freiraum für strategisches Arbeiten. Unternehmen, die KI entlang der sieben P des Marketings einsetzen, steigern Effizienz, Relevanz und die Wirkung jeder Kundeninteraktion messbar – von Segmentierung bis Angebotssteuerung.

### Innovation als Schlüssel: Wertschöpfung und Differenzierung sichern

Handelsmarken agieren innovativer, während Handelsmacht und Promotionsdruck Margen belasten. Markenhersteller müssen gezielt Produkt- und Geschäftsmodellinnovation nutzen, um Wertschöpfung und Differenzierung zu stärken. Value-Based Pricing wird dabei zentral: Nur differenzierende Angebote mit erkennbarem Mehrwert lassen sich profitabel monetarisieren. Erfolgreiche Unternehmen verbinden datengetriebene Insights mit Umsetzungskraft und erweitern ihre Geschäftsmodelle um D2C- und Serviceangebote.

### Restrukturierung als strategische Notwendigkeit: Zukunft sichern, Standorte stärken

Margenerosion, Handelskonzentration und Nachfragerückgang erhöhen den Druck auf Hersteller. Restrukturierung bedeutet mehr als Kostensenkung und umfasst Neuaustrichtung von Portfolios, Produktionsnetzwerken und Geschäftsmodellen. Produktionsverlagerungen, Carve-outs und Kooperationen gehören dazu. Entscheidend ist, ertragsschwache Bereiche konsequent zu sanieren, um Investitionsspielräume zu schaffen und langfristige Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen.

# MÖBEL & EINRICHTUNG



Abbildung: In welchen Bereichen ist der Handlungsdruck im Jahr 2026 am größten? (Skala 0-10)



**Dr. Timo Renz & Philipp Trompeter**

Managing Partner Konsumgüter & Handel  
und Leiter Fashion I Lifestyle I Retail  
[konsumgueter@wieselhuber.de](mailto:konsumgueter@wieselhuber.de)

„In 2026 gilt es Cash zu sichern und Effizienzen zu heben. Gleichzeitig müssen strategische Weichenstellungen erfolgen, um Chancen aus dem sich ändernden Verbraucherverhalten zu nutzen.“

## Wertschöpfung transformieren: KI verändert Prozesse und Konsumverhalten

Die Möbelbranche arbeitet zunehmend datengetrieben und algorithmisch. KI beschleunigt Prozesse, verbessert Bedarfserkennung und unterstützt Entscheidungen. Einsatzfelder reichen von Prozessoptimierung und Materialkosten-Modellen bis zu digitalem Marketing und Personaleinsatzplanung. Besonders bei komplexen Produktplanungen wie Küchen entstehen große Effizienz- und Margenpotenziale. KI wird zum Hebel für Kundennähe und Rentabilität.

## Liquidität sichern: Transparenz schaffen und Working Capital stärken

Nach schwacher Nachfrage und hohen Beständen bleibt Liquidität zentral. Echtzeit-Transparenz über Cashflows, Bestände und Zahlungsströme ist entscheidend – besonders bei hohen Vorleistungen und langen Produktionszyklen. Effektives Working-Capital-Management senkt Lagerreichweiten, stärkt Forderungsmanagement und verbessert Konditionen. Wer Finanzprozesse digitalisiert und Cashflows aktiv steuert, gewinnt Stabilität und Investitionsspielräume.

## Gen Z gewinnen: Kunden fordern Echtheit, Nachhaltigkeit und digitale Erlebnisse

Jüngere Konsumenten – besonders Gen Y und Gen Z – kaufen Möbel anders: digital, informiert, werteorientiert. Große Anschaffungen wandern zunehmend online, Kaufentscheidungen basieren auf Authentizität, Transparenz und nachhaltigen Marken. Erfolgreiche Anbieter kombinieren digitale Nähe mit Showrooms als Erlebnisorte für Marke, Service und Werte. Relevanz entsteht durch Authentizität, Vernetzung und glaubwürdige Nachhaltigkeit.

## Effizienz steigern: Business Performance Improvement als Pflicht

Steigende Material-, Energie- und Personalkosten sowie volatile Nachfrage erfordern strukturierte Effizienzprogramme. Erfolgreiche Möbelunternehmen setzen auf modulare Produktentwicklung, automatisierte Prozesse, smarte Kapazitätssteuerung und datenbasierte Entscheidungen. Effizienz wird zur Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit – nicht als Sparprogramm, sondern als Fundament für Stabilität, Resilienz und Zukunftsfähigkeit im preissensitiven Markt.

## Portfolios optimieren: Sanierung nicht-performernter Geschäfte

Nicht-performernde Filialen oder Geschäftsbereiche binden Kapital und hemmen Wachstum. Entscheidungen müssen faktenbasiert erfolgen. Szenarioanalysen zu Umsatz, EBIT, Liquidität und Unternehmenswert schaffen Klarheit über Sanierung, Verkauf oder Schließung. So entstehen tragfähige und umsetzbare Optionen. Unternehmen, die konsequent datenbasiert steuern, sichern Profitabilität und langfristige Wettbewerbsfähigkeit.

# PHARMA & LIFESCIENCE



Abbildung: In welchen Bereichen ist der Handlungsdruck im Jahr 2026 am größten? (Skala 0-10)



## Jürgen-Michael Gottinger

Leiter Pharma & Lifescience  
[pharma@wieselhuber.de](mailto:pharma@wieselhuber.de)

„Selbstmedikation wächst — NEM profitiert von Longevity, Branchengrenzen verschwinden, Bundles für die Konsumenten, hohe Zeit für Strategien“

### Vom Zahlteller zu Service: Apps, Algorithmen und Apotheken

Die OTC-Hersteller entwickeln sich von Produktlieferanten zu Gesundheitsbegleitern. Statt auf teure Bindungsveranstaltungen mit den HCPs setzen sie auf datengetriebene Services, die Prävention, Beratung und Individualisierung verknüpfen. Digitale Plattformen, KI-gestützte Empfehlungen und Apothekenpartnerschaften schaffen neue Kontaktpunkte, stärken die Markenbindung und ermöglichen kontinuierliche Wertschöpfung.

### Ibu & Co. erobern den Drogeriemarkt: Wie Hersteller und Apotheken reagieren müssen

OTC-Hersteller stehen vor einem Balanceakt zwischen Reichweitengewinn und Markenverwässerung. Der Einstieg von Drogeriemärkten ins OTC- und NEM-Geschäft eröffnet zusätzliche Volumina, bringt jedoch Preis- und Margendruck mit sich. Strategisch wichtig: klare Markenarchitektur, differenzierte Produktlinien und exklusive Beratungskonzepte für Apotheken. Chancen, Risiken und mögliche Maßnahmen sollten frühzeitig qualitativ und quantitativ in anspruchsvollen Szenarien abgebildet werden.

### Gewichtsmanagement: Innovationsfeld für Phyto und NEM

Der GLP-1-Boom öffnet ein neues Feld für natürliche Alternativen. Phyto- und NEM-Hersteller können sich als „soft health“-Ootion positionieren – mit Mikrobiom-, Stoffwechsel- und Sättigungs-Boostern, die Wirksamkeit und Natürlichkeit verbinden. Entscheidend sind evidenzbasierte Claims, klinische Studien und ein Markenaufbau zwischen Pharma-Seriosität und Lifestyle-Attraktivität. Systematisches Innovations-management, validierte Zielgruppen und Produktbundles sorgen für Glaubwürdigkeit und Marktanteile.

### Preisbewusste Verbraucher: Kostenwettbewerb wird strategische Pflicht

Nach Jahren steigender Preise rückt der OTC-Markt in eine Phase des harten Preisrealismus. Hersteller müssen Effizienz neu denken: Optimierte Supply Chains, angepasste Sortimentsbreiten und -tiefen, KI-gestützte Planung und modulare Produktentwicklung ersetzen pauschale Preisanpassungen. Gemeinkosten, Marketingaufwendungen und Organisationskomfort müssen geprüft werden, um Margenverluste zu vermeiden. Effizienzkompetenz wird zur zentralen Herausforderung für die Pharmaunternehmen.

### Führung und Organisation: Strategie und Geschwindigkeit als Erfolgsfaktoren

Der OTC-Markt wird schneller, digitaler und datengetriebener. Erfolgreiche Hersteller entlasten Führungsteams von operativen Routinen, schaffen agile Entscheidungsräume und vernetzte Strukturen zwischen Strategie und Tagesgeschäft. Geschwindigkeit entsteht durch klare Prioritäten, kurze Feedbackzyklen und bereichsübergreifende Teams. Wer seine Strukturen auf Lernfähigkeit und Unternehmertum ausrichtet, gewinnt Zeit und damit Spielraum für die Zukunft.

# REAL ESTATE FINANCE



**Christian Groschupp**

Partner Real Estate

[realestate@wieselhuber.de](mailto:realestate@wieselhuber.de)

*„Ohne radikale Business-Case-Transformation gibt es weder Kapital noch Deals – 2026 zählt nur harte Realität.“*

## Gewerbliche Immobilienfinanzierung 2026: Wer schafft die Hürde?

Das Segment der gewerblichen Immobilienfinanzierung rast 2026 mit voller Geschwindigkeit auf eine Maturity Wall zu, an der sich schonungslos entscheidet, welche Projekte überhaupt noch überlebensfähig sind. Verschärfte Kreditvergabestandards erhöhen den Druck: Nur Projektentwickler mit Kapitalstärke, Flexibilität oder frühzeitig eingeleiteten Restrukturierungsmaßnahmen sichern sich überhaupt noch Refinanzierungen. Klar ist: Die Hürde wird nur von jenen genommen, die alternative Finanzierungsquellen mobilisieren oder ihre Objekte operativ neu positionieren.

## Bonitätsschere bei Neufinanzierungen: Können alternative Finanzierer die Lücke schließen?

Die sich 2026 weiter öffnende Bonitätsschere trifft die gewerbliche Immobilienfinanzierung besonders hart. Banken bedienen angesichts Bewertungsrisiken und regulatorischem Druck nur noch die stärksten Kreditprofile. Dadurch entstehen Finanzierungslücken bei operativ funktionierenden, aber „nicht bankfähigen“ Vorhaben. Alternative Finanzierer rücken stärker ins Zentrum – selektiv, teurer und mit klaren Anforderungen an Struktur, Transparenz und Asset-Story. 2026 wird damit zum Jahr des diversifizierten Finanzierungsansatzes.

## NPL-Welle 2026: Warum sie erneut ausbleibt

Die große NPL-Apokalypse bleibt auch 2026 aus. Banken haben Risikopuffer aufgebaut, Bewertungen sind vielerorts bereits angepasst und opportunistische Käufer warten auf günstige Einstiegsmöglichkeiten. Das Ergebnis ist kein Tsunami, sondern ein kontrolliertes Austreten von Problemfällen: wacklige Büros, strauchelnde Entwickler, teure Refinanzierungen – aber ohne systemischen Crash.

## StaRUG in Real Estate: Vom „last resort“ zum Standardinstrument

Der präventive Sanierungsrahmen des StaRUG entwickelt sich zum wirkungsvollen Verhandlungsinstrument – besonders in komplexen Immobilienfinanzierungen. Er ermöglicht eine glaubwürdige, durchsetzungsstarke Verhandlungsposition und kann Blockaden lösen, weil die Zustimmung einzelner ablehnender Gläubiger per gerichtlicher Planbestätigung ersetzt werden kann. Bei Real Estate Restrukturierungen gehört StaRUG 2026 zum Standardinstrumentenkasten.

## Business Case Transformation: Voraussetzung für jede Transaktion

Die Anpassung des Business Cases ist zentraler Motor für Immobilien-Transaktionen. Marktveränderungen – Zinsen, ESG, Mietrisiken, Finanzierung – machen alte Modelle unbrauchbar. Jede Transaktion benötigt eine klare Transformations- und Value-Add-Strategie. Käufer müssen Potenziale und Risiken präzise quantifizieren, um Preislogik und Finanzierung belastbar abzusichern. Auch Banken verlangen realistische Szenarien. Nur ein angepasster Business Case schließt Bid-Ask-Gaps und macht Deals überhaupt möglich.

# CONTROLLING EXCELLENCE

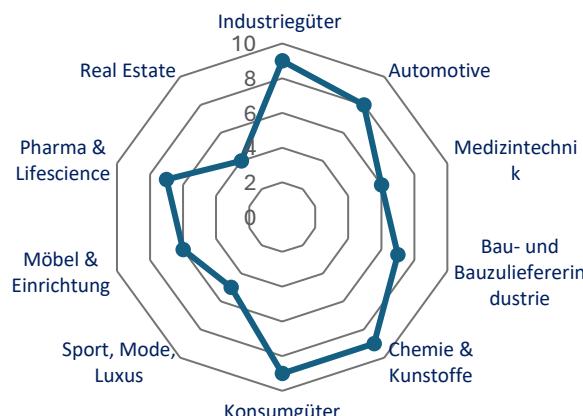


Abbildung: In welchen Branchen ist der Handlungsdruck im Jahr 2026 am größten? (Skala 0-10)



Jens Ekopf

Managing Partner Business Performance Improvement  
[bpi@wieselhuber.de](mailto:bpi@wieselhuber.de)

„Modernes Controlling bedeutet Business Partnering – Entscheidungen gezielt vorbereiten und Handlungsspielräume aufzeigen – Technologie verbindet Daten integrativ entlang der Wertschöpfungskette E2E.“

## Daten nutzen: Intelligence als neuer Steuerungshebel

Viele mittelständische Unternehmen besitzen ungenutzte Datenpotenziale in ERP-, Produktions- und CRM-Systemen. BI-Tools ermöglichen nicht nur Rückblick, sondern Prognosen, Szenarien und Handlungsempfehlungen. Die Zukunft des Controllings liegt darin, diese Daten zu verknüpfen und aktiv für Steuerung zu nutzen – als Business-Partner, der Orientierung schafft, Chancen erkennt und faktenbasierte Entscheidungen ermöglicht.

## KI<sup>2</sup>: Künstliche Intelligenz verdoppelt Steuerungsqualität

KI hält Einzug in Planung und Forecasting. Algorithmen analysieren historische Daten, erkennen Muster und liefern präzise Prognosen. Im Mittelstand bedeutet das weniger Excel, mehr Fokus auf Bewertung. Predictive Analytics ermöglicht dynamische Forecasts und vorausschauendes Risikomanagement. Abweichungen werden früher erkannt, Handlungsspielräume gezielt genutzt, die Reaktionsgeschwindigkeit steigt.

## Prozessmanagement 2.0: Silos auflösen, Transparenz schaffen

Die klassische Trennung von Fachbereichen und Systemen löst sich auf. Digital integrierte Steuerungsprozesse verbinden Einkauf, Produktion, Vertrieb und Finanzen zu einer durchgängigen Informationskette. Echtzeitdaten zu Aufträgen, Beständen und Deckungsbeiträgen schaffen neue Transparenz. Für Familienunternehmen ist das ein wichtiger Schritt zu strukturiertem Performance Management. Erfolgsfaktor ist weniger Technologie als die Fähigkeit, Prozesse ganzheitlich zu gestalten.

## Steuerung neu denken: ESG erweitert die Führungslogik

ESG verändert die Steuerungslogik grundlegend. Neben finanziellen KPIs gewinnen ökologische und soziale Messgrößen an Bedeutung. Digitale Lösungen erfassen CO<sub>2</sub>-Emissionen, Energieverbräuche und Lieferkettenrisiken automatisiert und integrieren sie in Reporting und Steuerung. Das Controlling wird zum Gestalter nachhaltiger Wertschöpfung: Es schafft Transparenz, quantifiziert Nachhaltigkeit und verbindet sie mit ökonomischen Zielgrößen – ein Vorteil in zunehmend regulierten Märkten.

## Controlling wird Enabler: Geschwindigkeit durch Daten-Demokratisierung

Durch Cloudlösungen und Self-Service-Analytics stehen Daten jederzeit und systemübergreifend bereit, Analysen entstehen flexibel – auch in Fachbereichen. Das Controlling definiert Standards, sichert Datenqualität und befähigt Organisationen zu fundierten Entscheidungen. Diese Demokratisierung erhöht Tempo, Transparenz und Effizienz. Gleichzeitig steigt die Verantwortung: Governance und Datenkompetenz werden zu zentralen Erfolgsfaktoren.

# OPERATIONAL EXCELLENCE

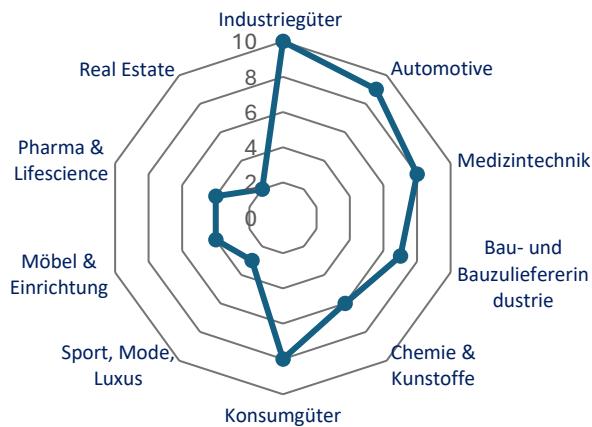


Abbildung: In welchen Branchen ist der Handlungsdruck im Jahr 2026 am größten? (Skala 0-10)



**Oliver Rörig & Christian Sprenger**

Partner Operational Excellence  
[bpi@wieselhuber.de](mailto:bpi@wieselhuber.de)

„2026 entscheidet Tempo: End-to-End geplant, Varianten im Griff, KI im Einsatz, Werke nah am Kunden.“

## Ein Plan für die ganze Kette: Eine Zahl, ein Takt

2026 ist Geld weiterhin teuer, Vormaterialengpässe drohen und die Nachfrage ist sprunghaft. Wer Vertrieb, Einkauf, Produktion und Logistik auf einen wöchentlichen End-to-End-Plan (S&OP) bringt, spart Umplanungen, Sonderfahrten und Bestände. Der gemeinsame Takt macht Engpässe früh sichtbar und hält Termine – auch bei Zöllen, schwankenden Lieferzeiten oder Energiepreisen. Ergebnis: bessere Liefertreue und spürbar weniger gebundenes Kapital.

## KI in der Fertigung: Vom Pilot zur Wirkung

KI reduziert Varianten, optimiert Beschaffung, priorisiert Aufträge, prognostiziert Qualitätsabweichungen und unterstützt Rüstabläufe in Echtzeit; Planer und Techniker arbeiten mit Copilots statt Bauchgefühl. Oft genügt „Small Data“: Takt, Zyklus, Stopp plus sauberer Verlustgrundkatalog bringen messbare OEE-Gewinne. Klare Governance regelt Modelle, Daten und Verantwortlichkeiten – Effekte zeigen sich in Kosten, Working Capital, Verfügbarkeit und Servicelevel. So wird aus Piloten Serienalltag.

## Flow schlägt Puffer: Speed & OEE

Hohe Bestände verdecken Probleme und kosten Kapital; kurze Durchlaufzeiten verbessern Planstabilität. Kleinere Lose, kurze Rüstzeiten (SMED) und aktive Engpasssteuerung verkürzen Wege und senken Stillstände. Linien werden takt- und lastgleich ausbalanciert, Materialfluss wird entkoppelt, wo es Nutzen stiftet. Lieferfähigkeit steigt, kWh/Stück und Ausschuss sinken.

## Variante ja – Wildwuchs nein: Komplexität beherrschen

Zu viele Optionen verlängern den Wertstrom, verkompliziert die S&OP und treiben Material- sowie Energiekosten. Klare Entkopplungspunkte, aktive Bestandssteuerung und ein Flow-orientiertes Variantenmanagement reduzieren Vielfalt dort, wo sie keinen Mehrwert bringt. Saubere Stammdaten und eindeutige Regeln für Neuteile, Änderungen und Auslauf sichern die Disziplin. Planung wird verlässlich, Fehler und Nacharbeit gehen spürbar zurück.

## Local-for-Local: Globale Skaleneffekte, robuste Ketten

Regionale Fertigungs- und Liefernetzwerke senken Zoll-, Wechselkurs- und Geopolitikrisiken sowie Transportemissionen. Stücklisten und Prozesse werden regionalisiert, ohne den globalen Standard zu verlieren; Kompetenzzentren bündeln Know-how, Werke montieren marktnahe Varianten. Dual Sourcing und modulare Produkte machen Kapazitäten verschiebbar. Ergebnis: robuster Produktions-Footprint, kürzere End-to-End-Lieferzeiten, besserer Servicelevel und stabilere Kosten.

# DIGITAL EXCELLENCE

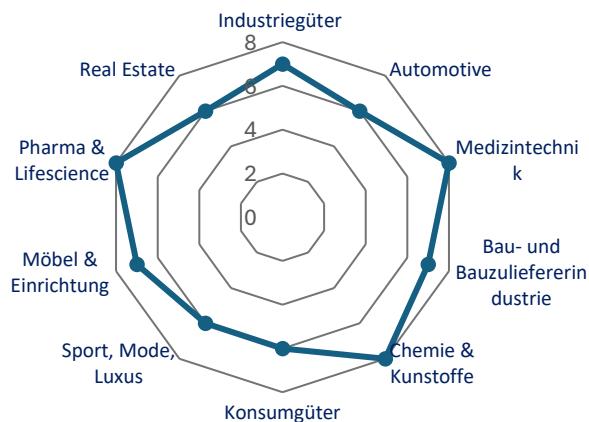


Abbildung: In welchen Branchen wird der Handlungsdruck im Jahr 2026 am größten sein? (Skala 0-10)



**Sebastian Batton**

Leitung Digital Excellence  
[bpi@wieselhuber.de](mailto:bpi@wieselhuber.de)

**Zitat:** „Wer die für sich relevanten Trends erkennt und erfolgreich umsetzt, bevor sie Commodity sind, sind Wettbewerbsvorteil die logische Konsequenz.“

## Machine Learning: Unsichtbarer Motor neuer Wertschöpfung

Machine Learning übersetzt große Datenmengen und komplexe Muster in verwertbare Erkenntnisse. Die Industrie profitiert von vorausschauender Wartung, Qualitätskontrolle und präziser Bedarfsplanung. Handel und Pharma optimieren Nachfrageprognosen, Studien und Produktentwicklung. ML folgt keinen festen Regeln, sondern erkennt Muster und leitet eigenständig Prognosen ab. Der Trend geht zu „embedded ML“ – unsichtbar integriert in Prozesse, Produkte und Systeme.

## Generative KI und Agenten: Neue digitale Workforce

Generative KI und spezialisierte Agenten übernehmen repetitive Aufgaben, koordinieren Abläufe und interagieren mit Menschen und Systemen. In Automotive- und Konsumgüterbranchen entstehen neue Assistenzfunktionen – von automatisierter Dokumentation bis Kundenservice. Ihr Vorteil: Durch Lern- und Anpassungsfähigkeit reagieren KI-Agenten dynamisch auf neue Situationen, verstehen kontextabhängige Aufgaben und arbeiten systemübergreifend autonom. So bildet sich ein „digitaler Workforce-Layer“, der Effizienz, Geschwindigkeit und Qualität deutlich steigert.

## Digitale Transformation starten: Systeme, Prozesse und Daten verbinden

Veralte IT-Systeme bremsen viele Mittelständler aus: lokale, historisch gewachsene Strukturen erzeugen Dateninseln und erschweren Zusammenarbeit. Der nächste Schritt führt zu einheitlichen, cloudbasierten Plattformen, die Systeme, Prozesse und Daten integrieren. Sie schaffen Skalierbarkeit, Sicherheit und Echtzeitverfügbarkeit – Voraussetzungen für moderne Arbeitsweisen, automatisierte Abläufe und datengetriebene Entscheidungen im gesamten Unternehmen.

## Cybersecurity: Sicher digital im Mittelstand

Cyberangriffe treffen zunehmend den Mittelstand: Produktion und Verwaltung kommen teils tagelang zum Stillstand. Gleichzeitig steigen regulatorische Anforderungen und die Komplexität der IT-Landschaft. Moderne Sicherheitsstrategien setzen auf präventive Schutzmechanismen, kontinuierliches Monitoring und KI-gestützte Bedrohungserkennung. Sicherheits-, Compliance- und Datenschutzthemen sind fester Bestandteil der digitalen Transformation.

## Leadership & Kultur: Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation

Digitale Transformation ist primär eine Führungs- und Kulturaufgabe. Viele Mittelständler investieren in neue Systeme, Prozesse und Datenplattformen, scheitern jedoch, wenn Mitarbeitende und Führungskräfte nicht mitgenommen werden. Digitale Akzeptanz entsteht durch Vorleben von oben und Befähigung von unten: klare Prioritäten, Orientierung und Räume zum Ausprobieren. Nur wer Kultur, Kompetenzen und Technologie gemeinsam entwickelt, verankert Wandel nachhaltig.

# HR EXCELLENCE & CHANGE

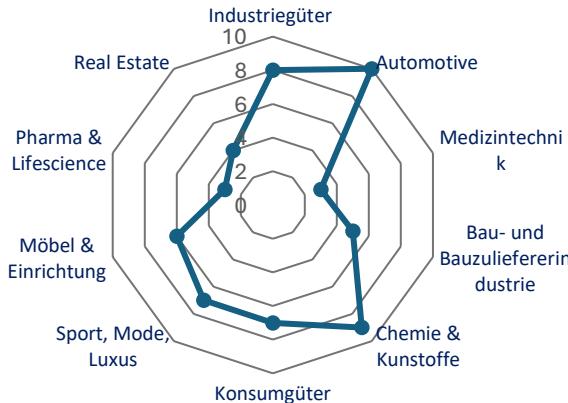


Abbildung: In welchen Branchen ist der Handlungsdruck im Jahr 2026 am größten? (Skala 0-10)

## Leonard Kluck



Leiter HR Excellence & Change  
[bpi@wieselhuber.de](mailto:bpi@wieselhuber.de)

*„2026 ist kein Jahr der Wohlfühlprogramme und Zufriedenheitsoptimierung, sondern eines der Wirksamkeit: Im HR-Kontext stehen messbare Performance, Effektivität und Effizienz so stark im Fokus wie selten zuvor.“*

## Transformation steuern: Vom Maßnahmenchaos zu orchestriertem Change

Viele Unternehmen reagieren auf Veränderungsdruck mit unkoordinierten Einzelmaßnahmen, die Ressourcen binden und wenig Wirkung entfalten. 2026 setzt sich Transformation als orchestriertes Gesamtprogramm durch, in dem Initiativen nach Wertbeitrag, Komplexität und Kapazität priorisiert werden. Klare Verantwortlichkeiten, realistische Zeitpläne und kontinuierliches Lernen sichern Fokus und Anpassungsfähigkeit. HR richtet Organisation, Kultur und Kompetenzen auf gemeinsame Ziele aus und wird mit klaren Nutzenhypothesen und Time-to-Value-Zielen zum strategischen Taktgeber.

## Wachstum sichern: Der Spagat zwischen Investition und Kosteneffizienz

Im unsicheren Umfeld wird HR zum Kosten- und Risikomanager, der Investitionen in Talente mit Kostendisziplin ausbalanciert. Dafür braucht es Transparenz über alle direkten und indirekten Personalkosten. Ein faktenbasierter HR Cost & Risk Ansatz ermöglicht Effizienzmaßnahmen, ohne Mitarbeitende zu demotivieren. Mit People Analytics wird HR zum strategischen Partner von CFO und CEO – datenbasiert, vorausschauend, wirkungsorientiert.

## Strategischen Freiraum schaffen: Mensch und Maschine im Tandem

KI verändert Arbeitsweise und Selbstverständnis von HR grundlegend. Statt starrer Kennzahlen entsteht ein dynamisches, KI-basiertes Steuerungsmodell – ein „Blutbild“ der Organisation. Routinetätigkeiten werden automatisiert, wodurch Freiraum für strategische Aufgaben entsteht. HR vernetzt Menschen, Daten und Technologien zu einem lernenden System. Die KI priorisiert Themen in Echtzeit, HR interpretiert und übersetzt sie in wirksame Maßnahmen.

## Talente entwickeln: Fachkräfte halten statt neu rekrutieren

2026 rückt die Entwicklung eigener Talente in den Mittelpunkt. Up- und Reskilling schließen Kompetenzlücken und stärken die Bindung ans Unternehmen. Externe Rekrutierung wird ergänzt durch Lernpfade, interne Mobilität und Talentmarktplätze. Skill-Mapping macht Potenziale sichtbar und sichert Schlüsselbesetzungen, HR gestaltet Zukunftsfähigkeit aktiv.

## Kultur gestalten: Performance-Faktor in der Transformation

In disruptiven Zeiten wird Kultur zum zentralen Hebel für Leistungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft. HR bewahrt kulturelle Identität und setzt sie gezielt als Orientierungspunkt ein. Werte werden durch Kommunikation, Führung und Rituale erlebbar und geben Stabilität. Nur mit starker Kultur bleibt die Organisation resilient und zukunftsfähig.

# CORPORATE FINANCE

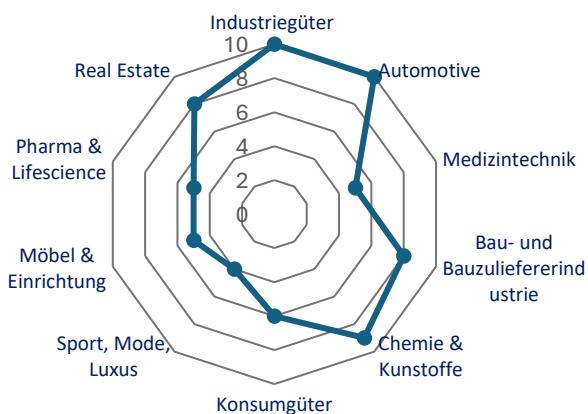


Abbildung: In welchen Branchen ist der Handlungsdruck im Jahr 2026 am größten? (Skala 0-10)



## Eva Ringelspacher & Volker Riedel

Leiterin Debt Advisory & Managing Partner  
Restructuring I Corporate Finance

[finance@wieselhuber.de](mailto:finance@wieselhuber.de)

„Unternehmerische Freiheitsgrade gehen mit einer finanziellen Unabhängigkeit einher. Die entsteht durch die passende Finanzierungslösung, nicht durch die billigsten Finanzierungskosten“

### StaRUG im Debt Advisory: Formalisiert und frühzeitig handeln

Das StaRUG verlagert Debt Advisory in Richtung Prävention und strukturierter Vorbereitung. Frühwarnsysteme, Gläubigeranalysen und außergerichtliche Verfahren rücken in den Mittelpunkt. Unternehmen benötigen einen klaren Ordnungsrahmen für Erwartungsmanagement und Kommunikation. Debt Advisor agieren stärker als Moderatoren komplexer Interessenlagen und definieren ihre Rolle neu – Restrukturierung beginnt nicht mehr im Notfall, sondern deutlich früher.

### Konsortien unter Druck: Multidimensionale Finanzierungsstrategie neu denken

In angespannten Marktphasen geraten klassische Konsortialfinanzierungen unter Druck. Banken prüfen Engagements strenger, erhöhen Transparenzanforderungen und setzen frühere Entscheidungszeitpunkte. Unternehmen benötigen belastbare Refinanzierungsoptionen und eine integrierte Verbindung von Asset-Strategie, Kapitalstruktur und Loan-Management.

### Covenants kehren zurück: Neue Härte der Kreditbedingungen

Nach Jahren Covenant-lite Strukturen gewinnen diese massiv an Bedeutung. Kreditgeber sichern sich stärker über Cashflow-, Verschuldungs- und Zinsdeckungskennzahlen ab – begleitet von engmaschigen Reportingpflichten. Unternehmen müssen früh beurteilen, ob bestehende Finanzierungen covenant-fähig sind und Anpassungen frühzeitig verhandeln. Die Schnittstelle zwischen Finanzanalyse, Gläubigerkommunikation und taktischer Restrukturierung wird zum strategischen Spielfeld.

### Refinanzierungswelle trifft auf Kreditklemme: Tickende Uhr für Leveraged Loans

Zwischen 2025 und 2027 laufen zahlreiche Niedrigzins-Darlehen aus – mit heute unerreichbaren Konditionen. Die Folge: erheblich teurere Refinanzierungen oder eingeschränkter Kapitalzugang. Besonders Mittelständler in Transformationsbranchen spüren die Finanzierungslücke. Gefragt sind kreative Strukturen, robuste Szenarien und professionelle Gläubigerverhandlungen.

### Liability Management & Creditor Dynamics: Neue Trends in Leveraged Loans

Instrumente wie Liability-Management-Übungen, Non-Pro-Rata-Strukturen oder „Creditor on Creditor Violence“ gewinnen im deutschen Markt an Bedeutung – insbesondere im PE-Umfeld. Was in den USA und UK etabliert ist, findet nun Eingang in europäische Strukturen. Das eröffnet neue strategische Chancen, schafft aber auch Konfliktlinien innerhalb der Kapitalstruktur. Präzise juristische und finanzielle Steuerung wird zum Erfolgsfaktor. Debt Advisory entwickelt sich weiter in Richtung hochkomplexer Strukturierung.

# RESTRUKTURIERUNG & SANIERUNG

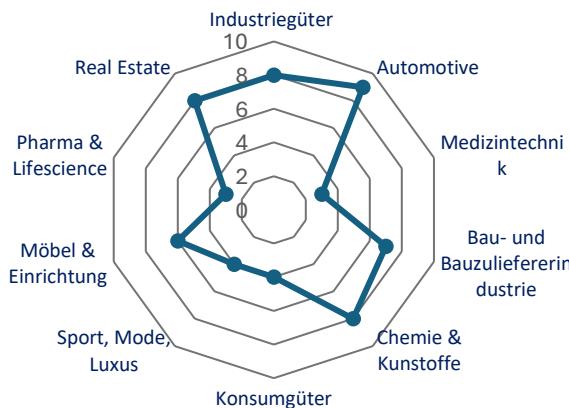


Abbildung: In welchen Branchen ist der Handlungsdruck im Jahr 2026 am größten? (Skala 0-10)



## Daniel Emmrich & Matthias Müller

Partner Restrukturierung & Sanierung  
[restrukturierung@wieselhuber.de](mailto:restrukturierung@wieselhuber.de)

„Topline-Schwächen und Kostensteigerungen erzwingen tiefgreifende operative und bilanzielle Strukturmaßnahmen. Marktbereinigungen sind zu erwarten. Neben strukturellen Anpassungen muss das Geschäftsmodell als wesentliche Krisenursache auf den Prüfstand.“

## Strategische Portfolio-Bereinigung und solvente Liquidation: Fokus schärfen, Kapital freisetzen

Im Jahr 2026 gewinnt die aktive Bereinigung von Portfolios weiter an Bedeutung. Unternehmen konzentrieren sich verstärkt auf die profitablen und zukunftsfähigen Geschäftsbereiche und trennen sich konsequent von Verlustträgern. Neben klassischen Sanierungspfaden wird die solvente Liquidation zunehmend als strategisches Instrument genutzt, um Kapital freizusetzen und Risiken kontrolliert abzubauen. Entscheidend ist ein strukturiertes, faktenbasiertes Vorgehen, das wirtschaftliche, rechtliche und emotionale Aspekte miteinander verbindet und so die Basis für eine stabile und widerstandsfähige Unternehmensstruktur schafft.

## StaRUG in der Finanzrestrukturierung: Konflikte lösen, Kapitalstrukturen stabilisieren

Nach mehreren Jahren Praxiserfahrung etabliert sich das StaRUG als wirkungsvolles Instrument zur strukturierten Konfliktlösung in komplexen Finanzierungssituationen. Besonders bei Prolongationen, Refinanzierungen oder Eigentümerwechseln ermöglicht es eine rechtssichere, diskrete und planbare Umsetzung von Restrukturierungen außerhalb der Insolvenz. Unternehmen und Finanzierer nutzen das Verfahren zunehmend, um Mehrheitsentscheidungen herbeizuführen, stillen Widerstand aufzulösen und Kapitalstrukturen nachhaltig zu stabilisieren. Die zunehmende Professionalisierung auf Seiten der Investoren und Berater macht das StaRUG damit zu einem festen Bestandteil moderner Finanzrestrukturierungen.

## Geschäftsmodell auf dem Prüfstand: Zukunftsfähigkeit konsequent sichern

In den vergangenen Jahren wurde die Anpassung und Neuausrichtung des Geschäftsmodells oft vernachlässigt. Aktuell zählt ein veraltetes Geschäftsmodell zu den TOP-3 Krisenursachen. Eine kritische Analyse und konsequente Neuausrichtung ist daher in vielen Fällen unerlässlich. Im Zentrum müssen der Kunde und seine Anforderungen stehen – mit reiner Produktorientierung ist langfristig kein Erfolg möglich. Gleichzeitig existieren Geschäftsmodelle, die in ihrer heutigen Form keine Daseinsberechtigung mehr haben.

## CROs in der operativen Restrukturierung: Umsetzung sichern, Tempo erhöhen

Die Krisenursachen und Risikofaktoren sind derzeit so vielfältig wie selten zuvor. Dadurch werden Krisenbewältigung und aktive Bekämpfung ihrer Ursachen besonders komplex. Der Hauptgrund für das Scheitern von Restrukturierungs- und Sanierungsprozessen: mangelnde Konsequenz in der Umsetzung. Vor diesem Hintergrund sind Krisenexperten in der operativen Führung – CROs – gefragter denn je. Sie setzen Restrukturierung und Sanierung parallel zum Tagesgeschäft mit maximaler Konsequenz und Härte um. Viele Geschäftsleiter haben nach Jahren der Hochkonjunktur nur wenig Krisenerfahrung – da lohnt die temporäre Unterstützung eines Spezialisten.

# (DISTRESSED) M&A

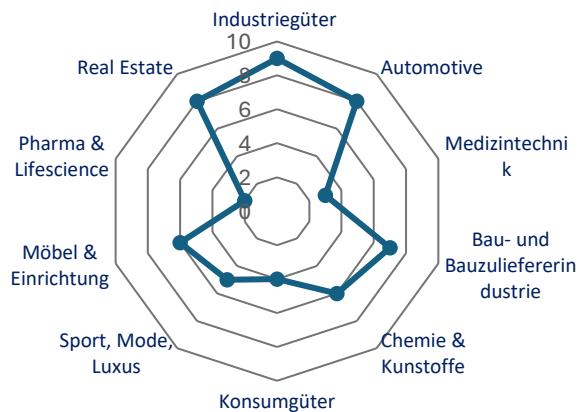


Abbildung: In welchen Branchen ist der Handlungsdruck im Jahr 2026 am größten? (Skala 0-10)



## Philippe Piscol & Dr. Hubertus Bartelheimer

Partner M&A und Mitglied der Geschäftsleitung  
[munda@wieselhuber.de](mailto:munda@wieselhuber.de)

„2026 wird zum Jahr der schnellen Distressed-Entscheidungen – wer vorbereitet ist, kauft Substanz, wer zögert, rettet nur noch Fragmente!“

### Distressed-Transaktionen werden selektiver: Weniger Fälle, höhere Komplexität

Der DACH-Markt bleibt unter Druck: Weniger attraktive Fälle, dafür höhere Volumina und Komplexität. Immer häufiger treten Unternehmensgruppen erst nach gescheiterten vorinsolvenzlichen Sanierungsversuchen in M&A-Prozesse ein. Klassische Bieterverfahren sind selten – oft bleibt nur ein ernsthafter Investor übrig. Das verlängert Timelines, erhöht Risikoabschläge und drückt Preise Richtung Substanzwert. Strategische Käufer mit klarer Transformationsagenda nutzen die Marktverengung konsequenter, während internationale Investoren sich zurückziehen oder zu langsam agieren.

### Industrials und energieintensive Segmente: Krisentreiber mit selektiven Chancen

Der Industriesektor bleibt Krisenherd: Kosteninflation, volatile Materialpreise und „Stapelkrise“ treiben Insolvenzen, besonders bei spezialisierten Fertigern, Automotive-Zulieferern und Building-Technology. Gleichzeitig öffnen sich Konsolidierungsfenster, da Wettbewerber schwächeln. Investoren brauchen tiefgehende technische Due Diligence, Fokus auf Lieferfähigkeit und realistische operative Einschätzungen. 2026 wird deutlich, welche Targets echte Turnaround-Chancen haben.

### Mittelstand & Nachfolge: Insolvenz als Exit-Kanal

Nachfolgelücke und Liquiditätsprobleme führen vermehrt in die Insolvenz. Für Käufer entstehen attraktive Einstiege, jedoch mit Risiken durch wegfallendes Schlüsselpersonal. Gleichzeitig stauen sich Exits aus älteren PE-Fonds, die stärker auf Distressed-Verkäufe oder präventive Sanierungen setzen. Add-ons und Carve-outs sorgen 2026 für einen stabilen, aber anspruchsvollen Deal-Flow.

### Finanzierung & Private Equity: Strukturen statt Leverage

Private Equity bleibt aktiv, agiert aber selektiver und konzentriert sich auf Buy-&-Build oder opportunistische Einzeldeals. Klassischer Leverage ist kaum darstellbar; stattdessen dominieren Earn-outs, Vendor Loans, teilverbriezte Kaufpreise und Joint-Venture-Strukturen. Private-Debt-Finanzierer verlangen höhere Margen – Risiken wandern stärker zu Käufern. Vorteil haben Player, die strukturelle Kreativität mit operativer Transformationskompetenz verbinden.

### Internationale Bieter und Regulierung: Weniger Wettbewerb, mehr Komplexität

Internationale Käufer – besonders aus USA und Asien – treten wegen geopolitischer Risiken und regulatorischer Unsicherheit zurück. Gleichzeitig steigt die Komplexität der Insolvenz-Due-Diligence: ESG, Lieferkettengesetze, IT/OT-Sicherheit und Staatshilfen erhöhen Aufwand und Prüfungsintensität. Weniger Wettbewerb trifft auf höheren Analysebedarf. Käufer müssen früher, tiefer und strukturierter einsteigen, um in knappen Timelines handlungsfähig zu bleiben.



# Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

## Unternehmensberatung



**STEPHANIE MESKE**

Corporate Services | Leiterin Public Relations

Telefon +49 89 28623 139

Mobil +49 1607451893

Mail [Meske@wieselhuber.de](mailto:Meske@wieselhuber.de)





# Perspektiven eröffnen – Zukunft gestalten



STRATEGIE



INNOVATION & NEW BUSINESS



FÜHRUNG & ORGANISATION



MARKETING & VERTRIEB



OPERATIONS



BUSINESS PERFORMANCE



CORPORATE FINANCE



DISTRESSED M&A



RESTRUKTURIERUNG & SANIERUNG

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

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.

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



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung