

Studie:

# Digital Value Creation in der Private Equity- und Family Office-Branche

Was es bringt. Wie es funktioniert. Wer es bereits erfolgreich einsetzt.

Mai 2024



Mit freundlicher Unterstützung von

WHU Institut für Familienunternehmen & Mittelstand

SAP **exeta**

Zählbar erfolgreich. Entschieden besser.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Executive Summary</b>	<b>3</b>
<b>Intro</b>	<b>5</b>
<b>I. WHY: Was bringt digitale Wertsteigerung?</b>	<b>6 – 8</b>
<b>II. WHAT: Welche digitalen Werthebel gibt es?</b>	<b>9 – 14</b>
<b>III. HOW: Wie gelingt digitale Wertsteigerung?</b>	<b>15 – 24</b>
<b>IV. Ausblick: 3 Thesen</b>	<b>25 – 26</b>
<b>Methodik &amp; Daten</b>	<b>27</b>
<b>Autoren</b>	<b>28 – 29</b>
<b>Über Struktur Management Partner</b>	<b>30</b>

# EXECUTIVE SUMMARY

## Hintergrund

- Digital Value Creation wird für Private Equity- (PE) und Family Office-Investoren (FO) zunehmend wichtiger. Bislang existiert jedoch noch keine fundierte Erhebung, die Orientierung in diesem noch relativ neuen Thema bietet – die vorliegende Studie schließt nun diese Lücke.
- Befragung von 82 in Deutschland aktiven Private Equity-Investoren mit Buyout- und Distressed-Fokus sowie Family Offices mit insgesamt rund 1.100 Portfoliogesellschaften – 46% der befragten Investoren mit Assets under Management (AuM) <500 Mio. EUR, 16% mit AuM >10 Mrd. EUR.

## WHY: Was bringt Digital Value Creation?

- Bereits für börsennotierte Unternehmen belegter „Digital Value Creation“-Effekt nun auch für nicht-börsennotierte Unternehmen nachgewiesen – v.a. durch organisches Umsatzwachstum, Effizienzverbesserungen und Multiple-Steigerungen.
- EBIT-Margenverbesserung: Steigerung um mehr als 1,5 Prozentpunkte bei sieben von zehn Investoren – 13% erreichen sogar >4,5 Prozentpunkte.
- Multiple Expansion: Steigerung um einen Wert zwischen 0,5x und 2x bei 83% der Investoren – 8% erreichen sogar Zuwachs von >2x.

## WHAT: Welche digitalen Werthebel gibt es und wie wirken diese?

- Drei digitale Werthebel, die sich grundsätzlich hinsichtlich Amortisationszeiten und Business Case-Risiko unterscheiden: Prozessdigitalisierung, Digitales Marketing & Vertrieb sowie Digitale Services & Geschäftsmodelle – jeweilige Relevanz abhängig von Branche, Geschäftsmodell und Unternehmenssituation.
- Prozessdigitalisierung grundsätzlich mit schnellster Amortisation, geringstem Risiko und höchster branchenübergreifender Relevanz – Digitale Services & Geschäftsmodelle mit durchschnittlich längster Amortisation und höchstem Risiko. Einzelne Use Cases jedoch mit hoher Streuung und Abhängigkeit von individueller Situation.
- Durchschnittliche EBIT-Margensteigerungen (in Prozentpunkten): Prozessdigitalisierung (2,6), Digitales Marketing & Vertrieb (2,9), Digitale Services & Geschäftsmodelle (2,7) – Performance positiv korreliert mit Größe, Erfahrung und Expertise der Investoren.

### HOW: Wie gelingt Digital Value Creation?

- Bewährtes vierstufiges Vorgehen für Digital Value Creation von Struktur Management Partner: (1) Digitale Reife bestimmen, (2) Digitalstrategie definieren, (3) „Enabler“ etablieren/ professionalisieren und (4) digitale Werthebel skalieren.
- Nur 6 von 10 Investoren schätzen die eigene digitale Expertise als hoch oder sehr hoch ein. Dennoch erreichen 8 von 10 PE-/FO-Investoren ihre digitalen Wertsteigerungsziele – und sind damit deutlich besser als andere Unternehmen.
- Für Analyse und Realisierung digitaler Potenziale setzen FOs vor allem auf Experten in den Portfoliounternehmen selbst, eigene Experten und schließlich auf Unternehmensberatungen – bei PEs stehen Unternehmensberatungen an erster Stelle.
- Die drei wichtigsten „Enabler“ laut den Studienteilnehmern: IT-Sicherheit, Data Warehouse und kulturelle sowie organisatorische Veränderungen. Die drei wichtigsten Fähigkeiten: Prozessdigitalisierung, Data Analytics und IT-Sicherheit. Die drei größten Barrieren: Mangelndes Know-how, Unternehmenskultur und komplexe/ veraltete IT-Infrastruktur.
- Besonders erfolgreich bzgl. Digital Value Creation sind v.a. größere Investoren mit einem internen Operations-Team aus dem PE-Segment (vs. FO), die eine tiefe und breite Digitalexpertise sowie einen längeren entsprechenden Track Record aufweisen. Diese Investoren legen einen starken Fokus auf die Themen IT-Sicherheit, Daten sowie kulturelle und organisatorische Veränderungen und nutzen bereits intensiv KI.

### Ausblick & Thesen

- 9 von 10 Investoren erwarten zukünftig weiter (stark) zunehmende Bedeutung von Digital Value Creation.
- Thesen: (1) Digital Value Creation hält zunehmend auch bei Investoren mit Sitz in Deutschland und Midcap-Fokus Einzug – vor allem bzgl. Prozessdigitalisierung, IT-Kosteneffizienz und GenAI, (2) Investoren digitalisieren verstärkt auch ihre internen Prozesse, um schneller und effizienter zu werden, (3) angesichts längerer Haltedauern und einer immer kürzeren Halbwertszeit etablierter Geschäftsmodelle gewinnen digitale Geschäftsmodellinnovationen an Bedeutung.



## INTRO

Beteiligungsgesellschaften und Family Offices sind ein wichtiger Motor für Innovation, Wachstum und Beschäftigung in Deutschland – insbesondere im Mittelstand. Aktuell stehen sie jedoch vor zahlreichen Herausforderungen wie steigenden Zinsen, schwachen M&A-Aktivitäten und wirtschaftlichen Schwierigkeiten vieler Portfoliounternehmen. Die durchschnittliche Haltedauer steigt, die Renditen sinken, das „Dry Powder“ nimmt weiter zu.

Um in diesem Umfeld erfolgreich zu sein, gewinnen operative Verbesserungen in den Portfoliounternehmen (weiter) an Bedeutung. Vor diesem Hintergrund beschäftigen sich Finanzinvestoren zunehmend mit den vielfältigen und stetig wachsenden Wertsteigerungspotenzialen durch den Einsatz digitaler Technologien. Diese „Digital Value Creation“ umfasst nach unserer Definition alles, was gemeinhin unter den Begriffen „Digitalisierung“ und „Digitale Transformation“ subsumiert wird – sowohl zur Optimierung bestehender als auch zur Entwicklung neuer (digitaler) Geschäftsmodelle. Wichtig ist, dass die entsprechenden Maßnahmen tatsächlich zu einer Wertsteigerung des Portfoliounternehmens führen – ansonsten ist es lediglich „Digitalisierungstheater“.

In unserer langjährigen Beratungspraxis bzgl. Digital Value Creation stellen wir immer wieder fest, dass zu diesem Themenfeld ein heterogener Wissensstand und noch große Unsicherheiten bestehen. Was genau bedeutet „Digital Value Creation“ für Finanzinvestoren? Welche Wertsteigerungen lassen sich damit erzielen? Welche Ansätze und Maßnahmen gibt es – und welche davon haben sich bewährt? Wie geht man am besten vor? Zu diesen Fragen gibt es im Private Equity- und Family Office-Kontext bisher kaum Literatur.

Die vorliegende Studie schließt diese Lücke. Sie gibt Antworten auf die oben genannten Fragen und ist unseres Wissens nach die weltweit erste groß angelegte, systematische Untersuchung zu diesem Thema. Wir teilen unsere langjährigen Erfahrungen mit Digital Value Creation in kompakter Form und kombinieren diese mit den Ergebnissen einer Befragung von 82 in Deutschland aktiven PE- und FO-Investoren mit insgesamt ca. 1.100 Portfoliounternehmen.

Ich hoffe, wir können Ihnen mit der vorliegenden Untersuchung wertvolle Anregungen für die digitale Wertsteigerung in Ihrem Portfolio geben und wünsche Ihnen viel Spaß bei der Lektüre. Ich freue mich auf Ihr Feedback und stehe Ihnen bei Bedarf gern für Fragen zur Verfügung.

Ihr



**Jan Rodig**  
Partner

Struktur Management Partner

Telefon: +49 162 2047341

Email: [j.rodig@struktur-management-partner.com](mailto:j.rodig@struktur-management-partner.com)



# I. WHY

Was bringt digitale Wertsteigerung?

## Was bringt digitale Wertsteigerung?

# WHY



Während für börsennotierte Unternehmen bereits signifikante Wertsteigerungseffekte durch den Einsatz digitaler Technologien nachgewiesen wurden<sup>1</sup>, fehlt eine solche Untersuchung bislang für Unternehmen, die von Private Equity-Gesellschaften gehalten werden. Dabei sind weltweit nur 0,02 % (2021) der Unternehmen börsennotiert und die Anzahl dieser Unternehmen nimmt in einigen wichtigen Wirtschaftsnationen wie z. B. den USA, Frankreich und Deutschland langfristig deutlich ab.<sup>2</sup> Daher liegt der Fokus der vorliegenden Studie auf den Portfolios von Beteiligungsgesellschaften und Family Offices, die Direktinvestitionen tätigen.

Grundsätzlich gibt es aus Sicht dieser Investoren fünf generische Wertsteigerungsansätze: Organisches Umsatzwachstum, Margin Expansion (Margensteigerung), M&A, Financial Engineering (v.a. Deleverage) und Multiple Expansion (Steigerung des Bewertungsmultiplikators). Mit Blick auf den Einsatz digitaler Technologien sind vor allem die Bereiche organisches Umsatzwachstum, Effizienzverbesserung und Multiple Expansion relevant. Unsere Studie belegt den

bereits für börsennotierte Unternehmen nachgewiesenen „Digital Value Creation“-Effekt auch für nicht-börsennotierte Unternehmen: Die befragten Investoren berichteten von signifikanten Steigerungen des EBIT und des Multiplikators ihrer Portfoliounternehmen.

So konnten etwa sieben von zehn Investoren die EBIT-Margen ihrer Beteiligungen um mehr als 1,5 Prozentpunkte steigern, davon 13% sogar um mehr als 4,5 Prozentpunkte. Legt man eine für deutsche Unternehmen typische EBIT-Marge von 10% zu Grunde, so entspricht dies einer EBIT-Steigerung von 15% bis mehr als 45%. Nur 9% der Investoren berichteten von EBIT-Margen-Steigerungen von weniger als 0,5 Prozentpunkten – dies waren überwiegend deutsche Family Offices, die laut Selbsteinschätzung nur sehr selten Maßnahmen zur digitalen Wertsteigerung nutzen.

---

<sup>1</sup> Chen and Srinivasan (2023): Going digital: implications for firm value and performance, *Review of Accounting Studies*.

<sup>2</sup> World Bank (2024), Statista (2024).

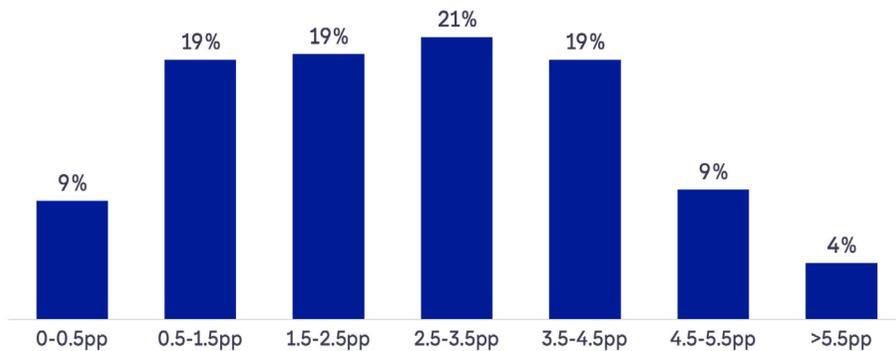


Abbildung 1: Verbesserung der EBIT-Marge in Prozentpunkten (pp) durch Digital-Maßnahmen.

Die wesentlichen Vorteile für den Einsatz digitaler Technologien in ihren Portfoliounternehmen sehen die befragten Investoren vor allem in der Effizienzsteigerung, der Erhöhung der Kundenzufriedenheit, der Erschließung neuer Einnahmequellen, der Beschleunigung von Prozessen und der Nutzung von Kundendaten. Doch es gibt auch Situationen, in denen die Investoren dem Themenfeld Digital Value Creation nur eine niedrige Priorität einräumen – unter anderem dann, wenn das Portfoliounter-

nehmen mit akuten Liquiditätsengpässen zu kämpfen hat, es einfacher zu hebende andere Wertsteigerungspotenziale in ausreichend großem Umfang gibt bzw. für den nächsten Käufer noch Potenziale übrig gelassen werden sollen.

Auch bezüglich der Wirkung auf den Multiple zeichnen die Antworten der befragten Investoren ein interessantes Bild: 83% der Befragten konnten den Multiplikator durch Digital-Maßnahmen um einen Wert zwischen 0,5x und 2x steigern, 8% sogar um einen Wert größer als 2x. 9% der Befragten erreichten lediglich eine Steigerung des Multiplikators von weniger als 0.5x – auch hier handelte es sich überwiegend um deutsche Family Offices, die bislang nur selten Digital-Maßnahmen einsetzen.

Doch nur einer von drei Investoren ist der Ansicht, dass die Private Equity- und Family Office-Industrie die digitalen Wertsteigerungspotenziale bislang erfolgreich hebt! Oder positiv formuliert: Es gibt noch erhebliche ungenutzte Potenziale durch den Einsatz digitaler Technologien in vielen Portfoliounternehmen. Welche das konkret sind und wie diese erfolgreich gehoben werden können, erläutern die folgenden zwei Kapitel.

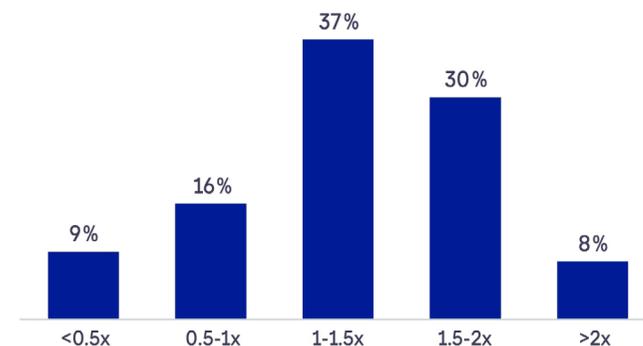


Abbildung 2: Durchschnittlich erzielter EBITDA-Multiple-Expansionseffekt in Portfoliounternehmen durch digitale Wertsteigerungsmaßnahmen.

# II. WHAT

Welche digitalen Werthebel gibt es?

# WHAT



Kategorisiert man die zahlreichen digitalen Buzzwords, Technologien und Trends nüchtern nach ihrer wesentlichen betriebswirtschaftlichen Wirkungsweise, so kristallisieren sich drei zentrale digitale Werthebel heraus: Prozessdigitalisierung, Digitales Marketing & Vertrieb sowie Digitale Services & Geschäftsmodelle. Das Konzept der drei digitalen Werthebel hat sich in unserer Arbeit seit vielen Jahren bewährt und wird in ähnlicher Form auch bei führenden Private Equity-Gesellschaften genutzt. Zum besseren Verständnis hier ein kurzer Überblick:

## Welche digitalen Werthebel gibt es und wie wirken diese?

**Prozessdigitalisierung** umfasst alle Maßnahmen, die die Wertschöpfung eines Unternehmens durch den Einsatz digitaler Technologien schneller, effizienter, sicherer und weniger fehleranfällig machen. Eine Teilmenge davon ist die Prozessautomatisierung, bei der ursprünglich manuelle Prozesse, Teilprozesse oder Aufgaben komplett digitalisiert und automatisiert werden – beispielsweise durch Robotic Process Automation (RPA), Visual Inspection oder Generative Künstliche Intelligenz (GenAI). Viele Use Cases der Prozessdigitalisierung sind jedoch auch ohne eine komplette Automatisierung sehr effektiv, wie beispielsweise der Einsatz von Workflow-Tools. Vor allem in stark administrativ geprägten Funktionsbereichen amortisieren sich Prozessdigitalisierungsmaßnahmen häufig schnell und Business Cases lassen sich vorab sehr verlässlich rechnen.

Der zweite digitale Werthebel, **Digitales Marketing & Vertrieb**, beinhaltet die Vermarktung und den Absatz der Leistungen des Unternehmens über digitale Kanäle (z. B. einen Webshop oder Online-Marktplätze), die Nutzung von (Kunden-)Daten (bspw. auf Basis eines CRM) zur Steigerung der Marketing- und Vertriebsperformance sowie den Einsatz digitaler Vertriebsunterstützungstools (bspw. Apps, mit denen Außendienstmitarbeiter ihre Kunden beraten und Angebote erstellen können). Dieser Werthebel umfasst ein breites Spektrum an Maßnahmen und Technologien mit B2C- und B2B-Relevanz, vor allem aus den Themenfeldern E-Commerce und Online-Marketing. Für B2C-Hersteller besonders interessant: Direct-to-Consumer (D2C), also der direkte Verkauf an Endkunden über digitale Kanäle zur Generierung wertvoller Kundendaten und Erhöhung der Marge.

**Digitale Services & Geschäftsmodelle** sind die „Königsdisziplin“ der Digital Value Creation. Dabei geht es primär um die Schaffung neuer digitaler Einnahmequellen – entweder zur Ergänzung traditioneller Produkte (z. B. ein Maschinenbauunternehmen, das Apps zur besseren Nutzung seiner Maschinen anbietet), durch die Transformation bestehender Erlösmodelle (z. B. Maschinenbauunternehmen, das ein Pay-per-Use-Modell einführt) oder durch die Einführung völlig neuer digitaler Geschäftsmodelle (z. B. ein Maschinenbauunternehmen, das eine digitale Plattform zur Shopfloor-Steuerung für seine Kunden schafft). Diese Use Cases sind häufig mit deutlich höheren Risiken und längeren Implementierungs- und Amortisationsdauern verbunden als bei den anderen beiden digitalen Werthebeln – bieten aber gleichzeitig häufig auch größere Chancen.

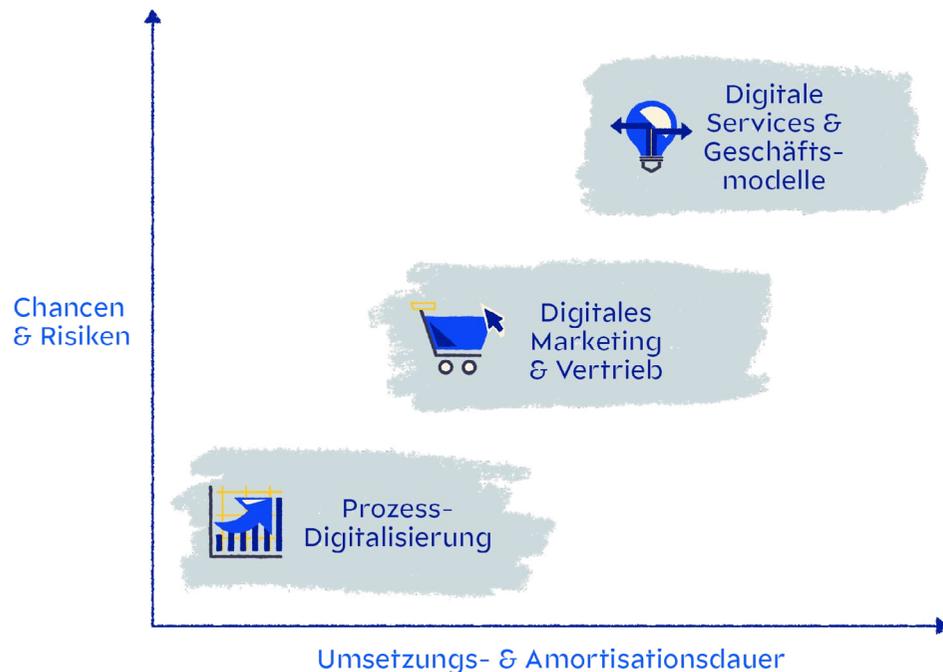


Abbildung 3: Die drei digitalen Werthebel - Überblick.

<sup>3</sup> James (1999): Owner as manager, extended horizons and the family firm, International Journal of the Economics of Business.



Abbildung 3 zeigt die indikative Einordnung der drei digitalen Werthebel hinsichtlich ihrer durchschnittlichen Implementierungs- und Amortisationsdauer sowie ihrem typischen Business Case-„Impact“ bzw. -Risiko. Die individuelle Einordnung einzelner Digital-Maßnahmen kann natürlich von diesem allgemeinen Schema abweichen.

Generell gilt: Nicht in allen Unternehmen gibt es attraktive Wertsteigerungspotenziale in allen drei digitalen Werthebeln. Die Relevanz der digitalen Werthebel hängt stark von Branche, Geschäftsmodell und digitalem Reifegrad des Unternehmens ab. Zwei Beispiele: Ein Hersteller von Verpackungsmaterialien für Baustoffe mit einer oligopolistischen Kundenstruktur kann nur Potenziale im Bereich Prozessdigitalisierung aufweisen, während ein bekannter Fahrradhersteller große Potenziale in allen drei digitalen Werthebeln haben kann. Nach unserer Erfahrung ist Prozessdigitalisierung der am häufigsten relevante digitale Werthebel und Digitale Services & Geschäftsmodelle der am seltensten relevante.

Bei von Private Equity-Gesellschaften und Family Offices gehaltenen Portfoliounternehmen kommt eine Besonderheit hinzu: Aufgrund der begrenzten Haltedauer fokussieren sich die Value Creation-Programme vor allem auf kurz- und mittelfristig wirksame Maßnahmen. Langfristig wirkende strategische Digitalinitiativen werden von Finanzinvestoren hingegen deutlich seltener angegangen als in den traditionell eher dynastisch orientierten Familienunternehmen.<sup>3</sup>

Dies zeigt sich auch in unserer Studie: Erwartungsgemäß sehen die befragten Investoren die Prozessdigitalisierung als mit Abstand relevantesten digitalen Werthebel, gefolgt von Digitales Marketing & Vertrieb sowie Digitalen Services & Geschäftsmodelle. Aus den beiden typischerweise mittel- bis längerfristig wirkenden digitalen Werthebeln werden vor allem „low hanging fruits“ realisiert.



Folgende Ergebnisse erzielen die Investoren mit den drei Werthebeln:

- Mit Prozessdigitalisierung werden EBIT-Margensteigerungen von durchschnittlich 2,6 Prozentpunkten erzielt, die Amortisationsdauer liegt im Durchschnitt bei 1,9 Jahren. 20 % der Maßnahmen amortisieren sich bereits innerhalb eines Jahres.
- Bei dem Werthebel Digitales Marketing & Vertrieb beträgt die durchschnittliche EBIT-Margensteigerung 2,9 Prozentpunkte und die durchschnittliche Amortisationsdauer 1,6 Jahre. Hier amortisieren sich fast 30% der Maßnahmen innerhalb des ersten Jahres.
- Durch Maßnahmen aus dem Werthebel Digitale Services & Geschäftsmodelle wird die EBIT-Marge um durchschnittlich 2,7 Prozentpunkte gesteigert bei einer mittleren Amortisationsdauer von ca. 2 Jahren. Circa 15 % der Maßnahmen amortisieren sich bereits im ersten Jahr.

Interessanterweise schätzen die befragten Private Equity- und Family Office-Professionals ihre eigene Expertise bezüglich des aus ihrer Sicht wichtigsten Werthebels – der Prozessdigitalisierung – als am geringsten ein. Am höchsten bewerten sie ihre eigene Expertise bzgl. digitalem Marketing & Vertrieb.

Zu dieser Selbsteinschätzung der Investoren passen die als Freitext angegebenen Maßnahmen mit dem höchsten EBIT-Effekt bzw. der schnellsten Amortisationszeit: Während bei Prozessdigitalisierung statt konkreter Maßnahmen fast ausschließlich sehr allgemeine Rückmeldungen wie „automate processes“ o.ä. gegeben

wurden, waren die Antworten bzgl. der zwei anderen digitalen Werthebel deutlich konkreter und aussagekräftiger. Implikation: Es gibt noch erhebliche unerkannte Prozessdigitalisierungspotenziale bei vielen Portfoliounternehmen – unsere Projekterfahrungen stützen diese These.

Ø EBIT-Margensteigerung  
in Prozentpunkten (pp) pro Werthebel

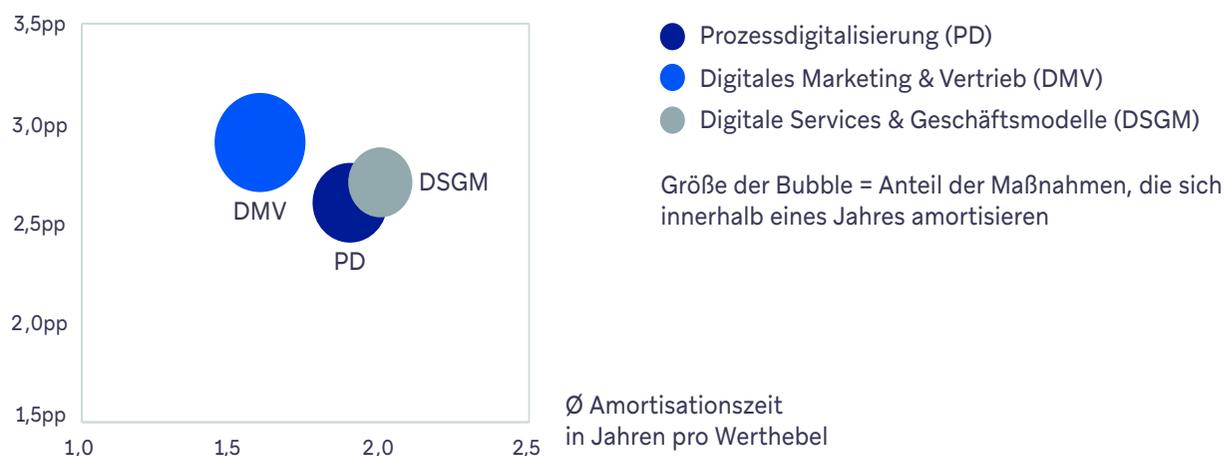


Abbildung 4: Vergleich der Werthebel hinsichtlich EBIT-Margensteigerung und Amortisationszeit.



Welches sind nun  
die Maßnahmen je Werthebel  
mit der kürzesten  
Amortisationsdauer?

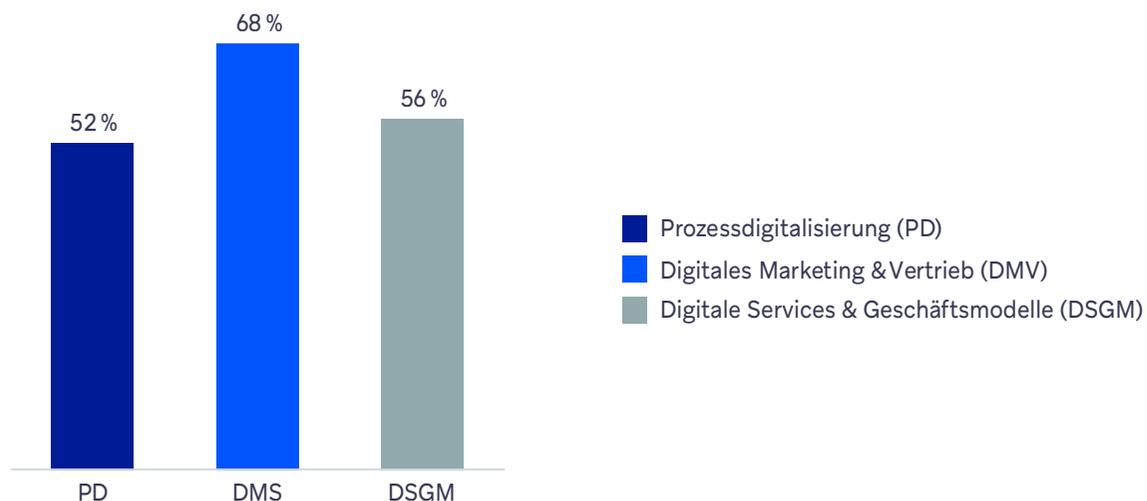


Abbildung 5: Anteil der Befragten mit exzellenten Fähigkeiten nach Werthebel.

#### Prozessdigitalisierung:

- Automatische Auftragserfassung (im End-to-End-Prozess Order-to-Cash)
- Softwaregestütztes Lieferantenmanagement (im End-to-End-Prozess Source-to-Contact)
- Automatisiertes Bewerberscreening (im End-to-End-Prozess Hire-to-Retire)

#### Digitales Marketing & Vertrieb:

- Social Media Marketing: Erschließung neuer Kanäle, Etablierung neuer Formate, Zusammenarbeit mit Influencern
- Data Analytics: Tracking des Erfolgs einzelner digitaler Marketing-Maßnahmen, end-to-end-Datenverknüpfung
- Targeting: gezieltere Ansprache zur Vermeidung von Streuverlusten

#### Digitale Services & Geschäftsmodelle:

- Transformation traditioneller Services (wie bspw. Wartung) in digitale Services (bspw. Fernwartung)
- Etablierung neuer digitaler Services zur Ergänzung der traditionellen Produktpalette (teilweise Nennung von Software-as-a-Service-Abrechnungsmodellen)



Eine besondere Rolle spielt in diesem Kontext das Thema künstliche Intelligenz (KI): 60 % der Befragten setzen bereits KI ein – Family Offices noch stärker als Private Equity-Häuser. 87 % der befragten Investoren gehen davon aus, dass es in Zukunft mehr Anwendungsfälle für KI im Rahmen der Value Creation – und insbesondere Prozessdigitalisierung – geben wird.

Insgesamt zeigt sich, dass größere Investoren bereits deutlich fortgeschrittenere digitale Maßnahmen als kleinere Häuser nutzen. Dies ist insbesondere bei den Rückmeldungen zu digitalen Services & Geschäftsmodellen zu erkennen. Weiterhin sind die ausländischen Teilnehmer der Studie bzgl. digitaler Wertsteigerung bereits deutlich weiter und schätzen ihre Fähigkeiten diesbezüglich mehr als doppelt so hoch ein wie deutsche Investoren.

Darüber hinaus ist die digitale Expertise von Private Equity-Investoren in der Regel deutlich ausgeprägter als bei Family Offices, die zumeist weitaus kleinere Teams aufweisen.

Erstaunlicherweise wurden von den Investoren viele hochwirksame Digital Value Creation-Maßnahmen (bspw. im Purchase-to-Pay-Prozess) selten bzw. gar nicht genannt – hier gilt es, noch ein entsprechendes Verständnis und ggf. Kompetenzen bei den Investoren aufzubauen, um diese Potenziale zukünftig heben zu können. Diesen und weitere wichtige Aspekte der Umsetzung betrachten wir im folgenden Kapitel.

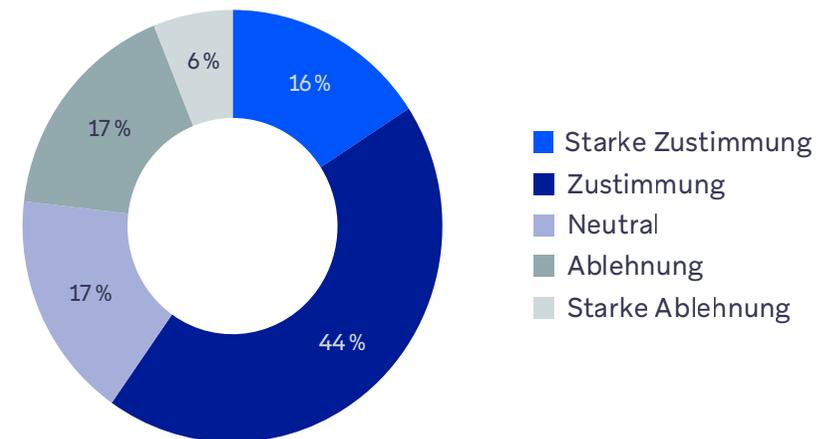


Abbildung 6: „Wir nutzen künstliche Intelligenz in unseren Wertsteigerungsaktivitäten.“

# III. HOW

Wie gelingt digitale Wertsteigerung?

## Wie gelingt digitale Wertsteigerung?

# HOW



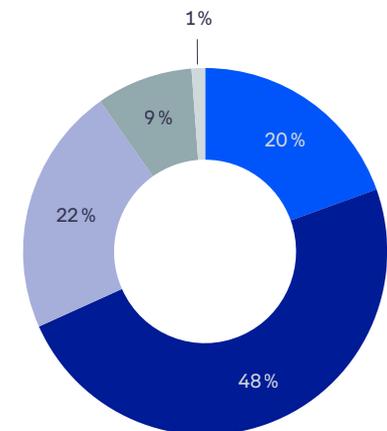
Studien zeigen, dass bis zu 87% der Digital-initiativen ihre Ziele nicht erreichen.<sup>4</sup> Allerdings ist die Erfolgsquote bei Private Equity-Häusern und Family Offices nach unserer Erfahrung deutlich höher: Zum einen folgen sie meist einem systematischen Value Creation-Ansatz mit einem klaren Fokus auf risikoarme Projekte, zum anderen gehen sie die Umsetzung von Initiativen generell ausgesprochen professionell und konsequent an. Das schlägt sich auch in unserer Studie nieder: Fast 80% der befragten Investoren gaben an, dass durch die Umsetzung der Digital-Maßnahmen die jeweiligen Wertsteigerungsziele erreicht wurden. Etwa 7 von 10 Investoren sind mit den Digital-Aktivitäten in ihren Portfoliounternehmen zufrieden oder sogar sehr zufrieden.

Jedoch zeigt sich auch, dass nur jeder zweite Befragte überhaupt Erfahrung in der Umsetzung von Maßnahmen zur digitalen Wertsteigerung hat. Nur 6 von 10 Investoren bescheinigen sich selbst signifikante digitale Expertise – und nur ca. 40% haben Expertise in allen drei digitalen Werthebeln. Die befragten Private

Equity-Investoren setzten in den vergangenen fünf Jahren bei durchschnittlich acht Portfoliounternehmen Maßnahmen zur digitalen Wertsteigerung um, bei den Family Office-Teilnehmern waren es nur 3,6 Portfoliounternehmen.

Befragung und begleitende Interviews im Rahmen unserer Studie zeigen, dass es noch keinen Branchen-Standard für Digital Value Creation-Programme gibt – Vorgehen, Einbettung in den traditionellen Beteiligungsprozess, Methodik und organisatorische Verankerung variieren stark zwischen den befragten Investoren. Dies gilt auch innerhalb von Größenklassen, Investoren-Typen und regionalen Clustern. Daher geben wir nachfolgend zunächst einen einleitenden Überblick über unser seit vielen Jahren bewährtes, pragmatisches Vorgehen für Digital Value Creation und ordnen die Studienergebnisse anschließend darin ein.

<sup>4</sup> Wade and Shan (2020): Covid-19 has accelerated digital transformation, but may have made it harder not easier, MIS Quarterly Executive.

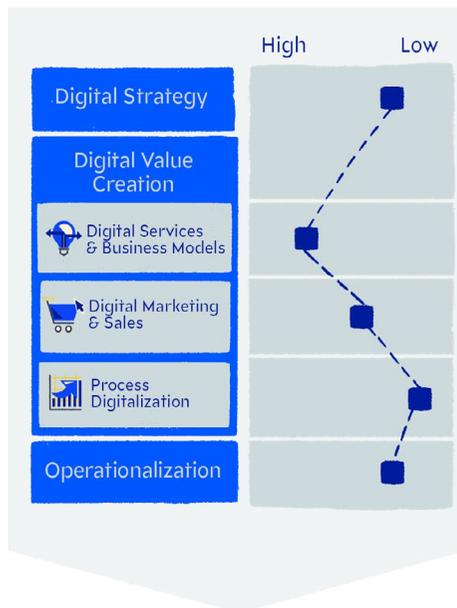


- Starke Zustimmung
- Zustimmung
- Neutral
- Ablehnung
- Starke Ablehnung

**Abbildung 7:** „Wir sind zufrieden mit den Maßnahmen zur digitalen Wertsteigerung in unseren Portfoliounternehmen.“

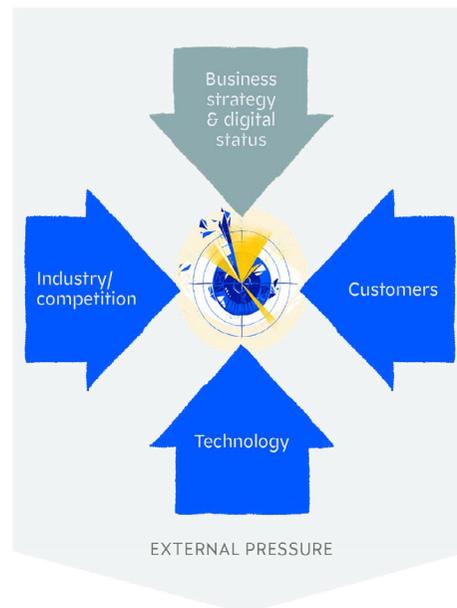
→→→→→→→→ Unser pragmatischer Ansatz gliedert sich in vier Schritte:

### 1 Checking Digital Maturity



Business model risks & high-level value creation potentials identified

### 2 Defining Digital Strategy



Digital target image & strategic cornerstones defined

### 3 Laying the Foundation



Digital operating model implemented & change managed

### 4 Exploiting the Value Levers



Digital value levers exploited in depth

Abbildung 8: Übersicht Vorgehen.

→→→→→→→→ Unser pragmatischer Ansatz gliedert sich in vier Schritte:

**1. Bestimmung des digitalen Reifegrads:** Ermittlung des Aufsattpunktes – entweder im Rahmen einer (Post-Closing) Due Diligence oder zu Beginn der Digital Value Creation-Initiative. Fokus v.a. auf signifikante digitale Geschäftsmodellrisiken (u.a. IT, Cybersecurity, Disintermediation) und größte digitale Potenziale. Empfehlung: Hypothesen und Analysen entlang der drei digitalen Werthebel strukturieren und „Soll“ flexibel im Kontext von Geschäftsmodell, Unternehmenssituation etc. definieren.

**2. Definition der Digitalstrategie:** Abstimmung eines pragmatischen digitalen Zielbilds – passend zur Unternehmenssituation, -größe und -branche. Festlegung der wesentlichen Eckpfeiler der Digitalstrategie entlang der relevanten digitalen Werthebel und eng verzahnt mit der Unternehmens- bzw. Geschäftsstrategie. Empfehlung: Entwicklung konsequent „von außen nach innen“ – d.h. beginnend mit Kunden- und Marktperspektive und abgestimmt auf das allgemeine Value Creation-Konzept.

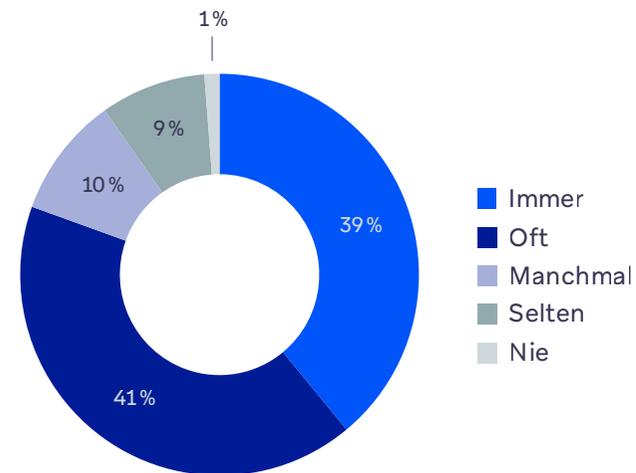
**3. Etablierung bzw. Professionalisierung der „Enabler“:** Schaffung der organisatorischen und technologischen Voraussetzungen für eine wirksame digitale Wertsteigerung. Zentrale Aspekte: Datenqualität und -verfügbarkeit, IT-Architektur und -Systeme, Cybersecurity, digitale Fähigkeiten, Organisationsstruktur und Prozesse sowie Unternehmenskultur. Empfehlung: Anforderung an ein digitales Operating Model von den fokussierten digitalen Werthebeln ableiten.

**4. Skalierung der digitalen Werthebel:** Operative Arbeit in den jeweils relevanten Werthebeln, bspw. Aufbau Online Marketing oder Entwicklung digitaler Services. Empfehlung: Geht der Scope über Prozessdigitalisierung hinaus, kann es in vielen Fällen sinnvoll sein, zunächst die „Hausaufgaben“ bzgl. Prozessdigitalisierung zu machen, bevor man die weiteren Werthebel intensiv bearbeitet. Denn: Weder E-Commerce noch SaaS-Modelle skalieren i.d.R. effizient ohne entsprechende digitale Prozesse.

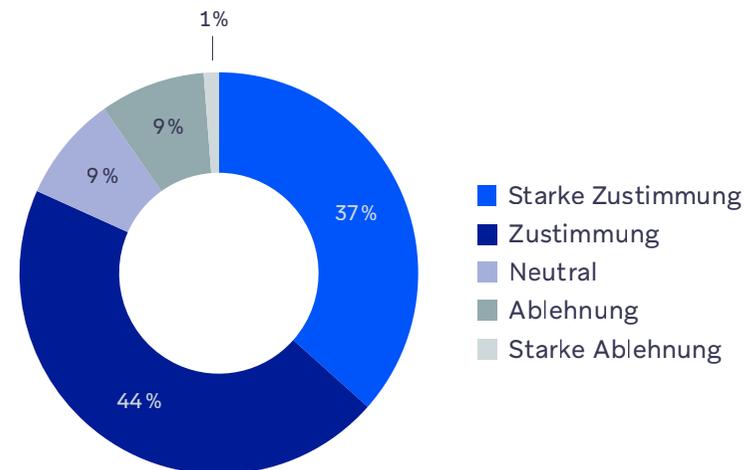
### Schritt 1: Bestimmung des digitalen Reifegrads

80% der Investoren geben an, dass sie im Rahmen einer Due Diligence sowohl digitale Geschäftsmodell- als auch technologische Risiken berücksichtigen. Der Fokus liegt dabei insbesondere auf den Themen IT-Sicherheit, Anwendungs- und Produkt-Roadmaps sowie Daten. Je geringer die digitale Expertise und Erfahrung der Investoren, desto seltener werden digitale Geschäftsmodell- und Technologie-Risiken bei einer Due Diligence berücksichtigt.

Zudem gaben 81% der Investoren an, dass sie digitale Wertsteigerungspotenziale im Rahmen von Due Diligences zumindest häufig berücksichtigen. Auffällig: Die 10% der Befragten, die digitale Wertsteigerungspotenziale nicht oder selten berücksichtigen, können auch ihren EBITDA-Multiplikator kaum durch Digital Value Creation steigern.



**Abbildung 9:** „Während einer Due Diligence prüfen wir die Risiken des digitalen Geschäftsmodells und die technologischen Risiken.“



**Abbildung 10:** „Bei einer Due Diligence berücksichtigen wir stets digitale Wertsteigerungspotenziale.“

## Schritt 2: Definition der Digitalstrategie

84% der Befragten betrachten eine Digitalstrategie als einen wichtigen Teil der allgemeinen Unternehmensstrategie. In der Praxis findet das jedoch keinen direkten Niederschlag: Oft gibt es entweder noch erhebliche traditionelle operative Wertsteigerungspotenziale, die zunächst gehoben werden sollen. Oder die angespannte Unternehmenssituation (aktuell v.a. viele Restrukturierungen) verlangt zunächst andere Schwerpunkte.

Für die Identifikation digitaler Wertsteigerungspotenziale und die Konzeption entsprechender Maßnahmen setzen Family Offices vor allem auf Know-how in den Portfoliounternehmen oder eigene Experten. Jedes zweite Family Office greift dabei auch auf Beratungen zurück, jedes vierte auf Interim Manager. Freelancer spielen für Family Offices dabei so gut wie keine Rolle. Bei den Private Equity-Investoren sieht es anders aus: Drei von vier PEs setzen auf Beratungen, sechs von zehn auf Experten in den Portfoliounternehmen und jeder zweite PE nutzt (auch) Inhouse-Expertise. Auffällig ist, dass beim Werthebel Digitales Marketing & Vertrieb deutlich häufiger Interim Manager eingesetzt werden als bei den anderen Werthebeln.

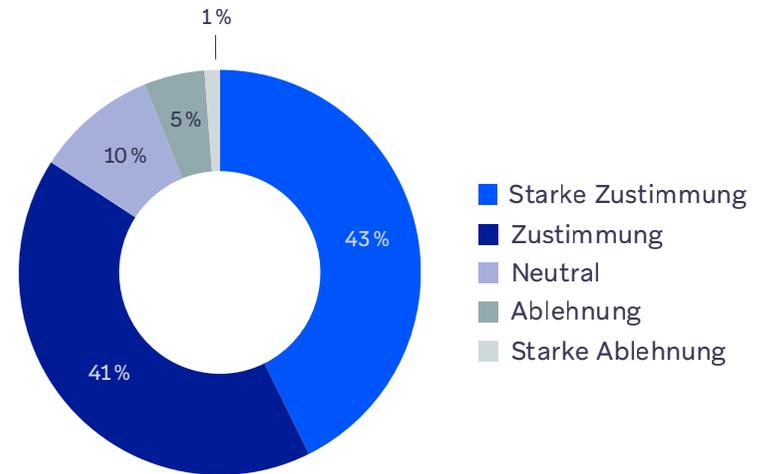


Abbildung 11: „Für uns ist eine digitale Strategie ein wesentlicher Bestandteil der Gesamtstrategie eines Portfoliounternehmens.“

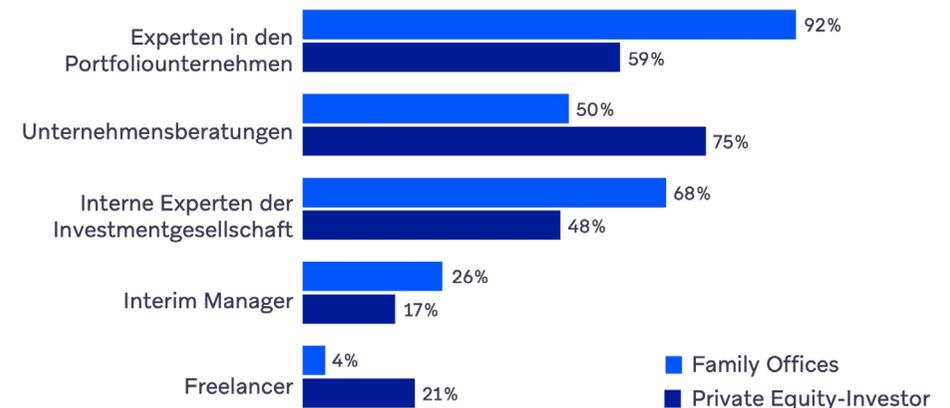


Abbildung 12: Eingesetzte Experten zur Analyse digitaler Wertsteigerungspotenziale und Definition entsprechender Initiativen.

### Schritt 3: Etablierung bzw. Professionalisierung der „Enabler“

Aus dem aktuellen digitalen Reifegrad des Unternehmens, dem digitalen Zielbild und den Fokusthemen der Digitalstrategie lassen sich die notwendigen Maßnahmen bzgl. der wesentlichen digitalen „Enabler“ ableiten. In aller Regel sind folgende sechs Themenfelder betroffen: Datenqualität und -verfügbarkeit, IT-Architektur und -Systeme, Cybersecurity, digitale Fähigkeiten, Organisationsstruktur und Prozesse sowie die Unternehmenskultur. Sie schaffen die Voraussetzungen für digitale Wertsteigerung und müssen üblicherweise bearbeitet werden, bevor die operative Arbeit in den drei digitalen Werthebeln selbst intensiviert werden kann.

Die drei wichtigsten Voraussetzungen in diesem Kontext sind für die Studienteilnehmer ein Data Warehouse, IT-Sicherheit sowie kulturelle und organisatorische Veränderungen. Als die vier wichtigsten Fähigkeiten für eine effektive digitale Wertsteigerung betrachten Family Offices Prozessdigitalisierung, Data Analytics, IT-Sicherheit und künstliche Intelligenz an. Private Equity-Investoren zählen ebenfalls die Prozessdigitalisierung, Data Analytics und IT-Sicherheit zu den vier wichtigsten Fähigkeiten, aber anstelle der künstlichen Intelligenz ist für sie die Ermöglichung eines guten Kundenerlebnisses wichtiger. Den höchsten wahrgenommenen Fachkräftemangel sehen Family Offices bei den Themen künstliche Intelligenz, IT-Sicherheit und Prozessdigitalisierung. Die Private Equity-Investoren sehen das ähnlich, schätzen aber den Fachkräftemangel beim Thema künstliche Intelligenz noch deutlich drastischer ein. Darüber hinaus zählt aus ihrer Sicht der Bereich Data Analytics und nicht IT-Sicherheit zu den drei Bereichen, die am stärksten vom wahrgenommenen Fachkräftemangel betroffen sind.

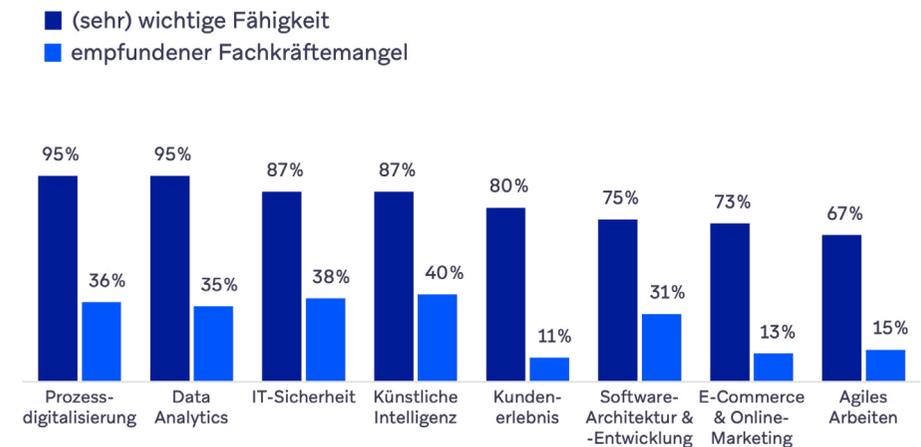


Abbildung 13: Fähigkeiten für digitale Wertsteigerung sowie jeweils empfundener Fachkräftemangel (Family Offices).

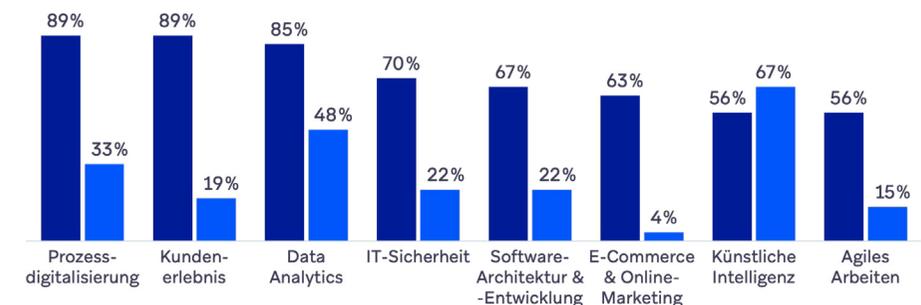
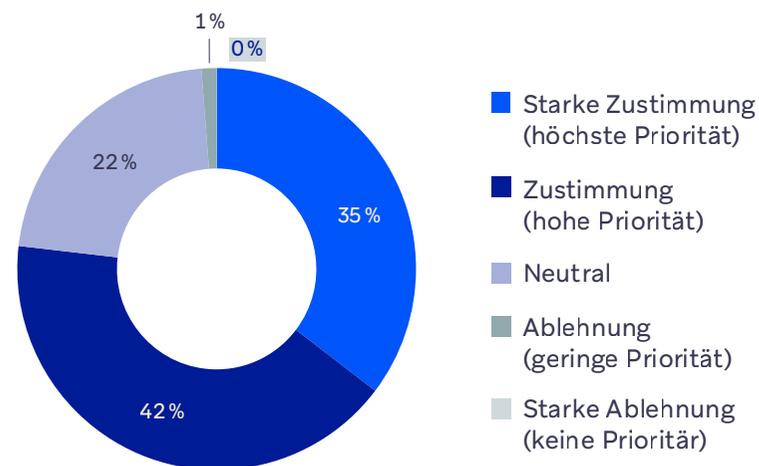


Abbildung 14: Fähigkeiten für digitale Wertsteigerung sowie jeweils empfundener Fachkräftemangel (Private Equity-Investoren).

Die drei größten Barrieren für digitale Wertsteigerung in ihren Portfolios sind nach Ansicht der Studienteilnehmer mangelndes Know-how, die Unternehmenskultur sowie eine komplexe und veraltete (technische) Infrastruktur. Apropos Kultur: Drei von vier Befragten sehen die Schaffung einer „digitalen DNA“ (d.h. einer kundenzentrierten, datengetriebenen und agilen Unternehmenskultur) und die Beseitigung entsprechender Hürden in den Portfoliounternehmen als Top-Priorität, um digitale Wertsteigerung zu ermöglichen.

Interessant: Während 64% der Family Offices Fördermittel, Zuschüsse oder zinsgünstige Darlehen für Digitalisierungsprojekte erhalten, ist dies nur bei jedem neunten Private Equity-Investor der Fall. Das liegt auch daran, dass sieben von zehn PEs sich nicht darum bemühen.



**Abbildung 15:** „Die Schaffung einer „digitalen DNA“ und die Beseitigung entsprechender Hürden für die digitale Transformation in unseren Portfoliounternehmen haben höchste Priorität.“

#### Schritt 4: Skalierung der digitalen Werthebel

Bei der Frage, wer die digitalen Wertsteigerungsmaßnahmen tatsächlich umsetzt, ergibt sich ein ähnliches Bild wie bei der Analyse der entsprechenden Potenziale: Bei den Family Offices dominieren die Experten in den Portfoliounternehmen, gefolgt von Expertise bei den Investoren selbst und Unternehmensberatungen. Private Equity-Investoren setzen auch hier vor allem auf Unternehmensberatungen, Experten der Portfoliounternehmen und eigene Experten. Auch hier gilt, dass Family Offices kaum auf Freelancer zurückgreifen, während knapp jeder dritte Private Equity-Investor Freelancer einsetzt.

Überraschend: Jeder vierte Befragte misst den Erfolg der Digital Value Creation-Maßnahmen gar nicht – nach unserer Erfahrung ist diese Quote jedoch deutlich niedriger als bei Unternehmen ohne PE- oder FO-Eigentümer. Wenn Investoren eine Erfolgsmessung etablieren, dann vor allem auf Basis einer Kalkulation des Return on Investment (ROI).

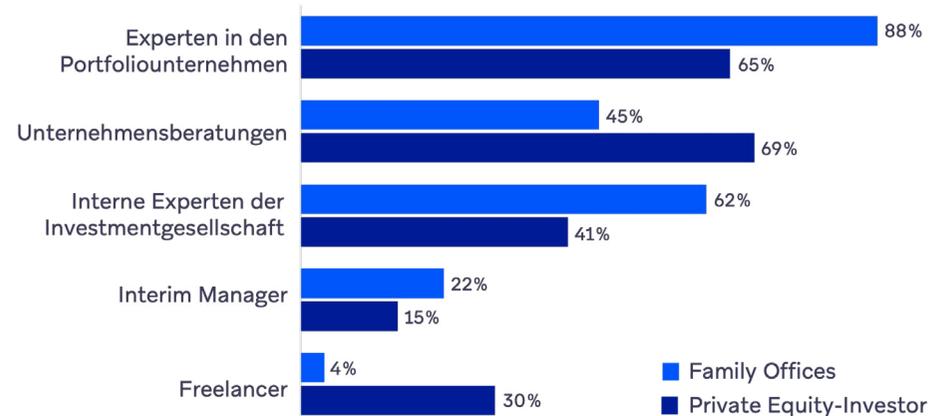
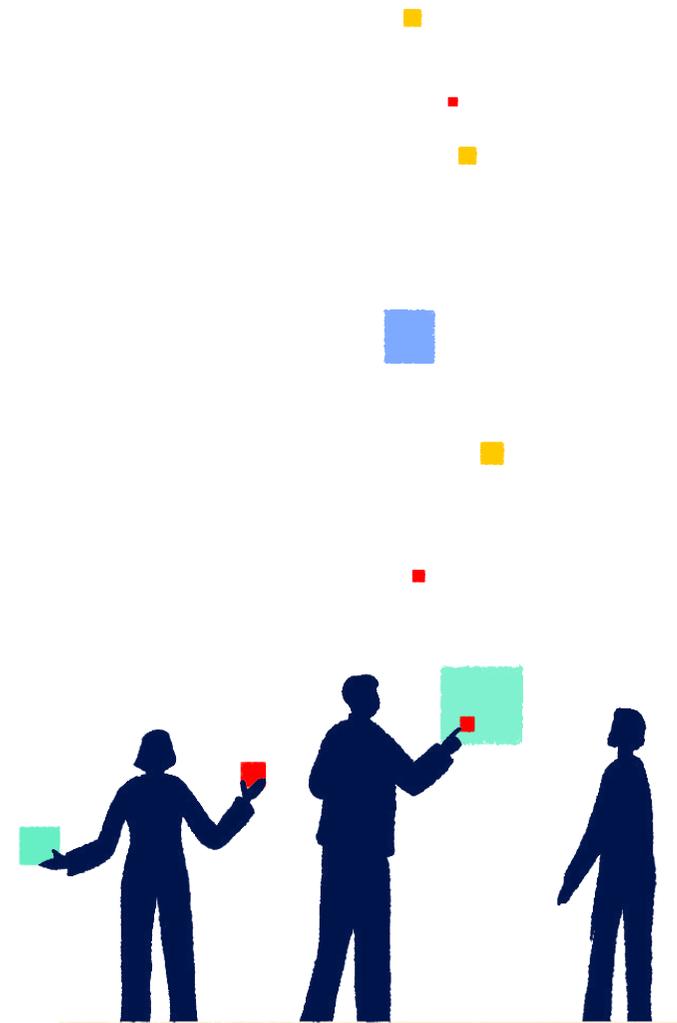


Abbildung 16: Eingesetzte Experten für die Umsetzung digitaler Wertsteigerungsmaßnahmen.

Interessant: Die bzgl. Digital Value Creation besonders erfolgreichen Investoren ...

- messen den Erfolg ihrer Digital-Maßnahmen,
- sind in der Regel größere Private Equity-Investoren mit einem Sitz außerhalb von Deutschland,
- haben Operations-Teams,
- fokussieren die Themen IT-Sicherheit, Data Warehouse sowie kulturelle und organisatorische Veränderungen deutlich stärker als der Durchschnitt der befragten Investoren,
- haben in allen drei digitalen Werthebeln eine gute oder sogar sehr gute Expertise und
- nutzen KI bereits intensiv im Rahmen der (Digital) Value Creation.



# IV. AUSBLICK

3 Thesen

# AUSBLICK



## 3 Thesen

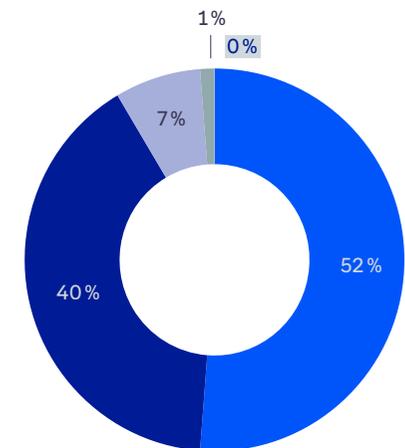
Digital Value Creation in Portfoliounternehmen wird aus unserer Sicht in den nächsten fünf Jahren noch stärker an Bedeutung gewinnen – auch 9 von 10 Studienteilnehmer stimmen dieser Aussage zu.

3 Thesen dazu:

1. Digital Value Creation hält zunehmend auch bei Investoren mit Sitz in Deutschland und Midcap-Fokus Einzug – vor allem mit einem Fokus auf Prozessdigitalisierung, IT-Kosteneffizienz und -Transformation sowie generative KI.

2. Investoren digitalisieren verstärkt auch ihre internen Prozesse, um selbst schneller und effizienter zu werden – von der Vermarktung der Häuser selbst über das Dealsourcing bis hin zur Bewertung potenzieller Targets.

3. Angesichts längerer Haltedauern und einer immer kürzeren Halbwertszeit etablierter Geschäftsmodelle (VUCA) gewinnen digitale Geschäftsmodellinnovationen an Bedeutung – PE-Investoren werden sich stärker mit den Chancen und Risikoprofilen entsprechender Ansätze auseinandersetzen.



- Starke Zustimmung
- Zustimmung
- Neutral
- Ablehnung
- Starke Ablehnung

**Abbildung 17:** „Digitale Wertsteigerung wird in unseren Portfoliounternehmen in den nächsten fünf Jahren an Bedeutung gewinnen.“

## METHODIK & DATEN

Warum digitale Wertsteigerung in Portfoliogesellschaften eine zunehmend wichtige Rolle für Beteiligungsunternehmen und Family Offices in Deutschland spielt, welche Schwerpunkte dabei gesetzt werden und wie die Umsetzung gelingt – das ist Gegenstand der vorliegenden Studie, die Struktur Management Partner im Zeitraum vom 19.09.2023 bis zum 10.04.2024 durchgeführt hat. Maßgeblich unterstützt wurde das Vorhaben von der SAP AG und der Exxeta AG sowie der WHU - Otto Beisheim School of Management. Die Studie ist unseres Wissens nach die weltweit erste großangelegte systematische Untersuchung zu diesem Thema überhaupt.

Befragt wurden in Deutschland aktive Private Equity-Investoren aller Größenklassen sowie Family Offices, die Direktinvestments tätigen. Die Befragung erfolgte mittels einer Onlineumfrage mit 57 Fragen, welche von 82 Studienteilnehmern beantwortet wurden. Begleitend wurden rund 20 Interviews geführt. Teilgenommen haben v.a. Professionals auf den Hierarchieebenen Vice President, Director und Investment Manager aus den Operations- bzw. Portfolio-Teams der jeweiligen Gesellschaften. Die teilnehmenden Investoren stehen für insgesamt ca. 1.100 Portfoliounternehmen, die überwiegend dem deutschen Mittelstand zuzurechnen sind. 35% der Family Offices und 63% der Private Equity-Investoren haben Operations-Teams. 46% der befragten Investoren gaben an, Assets under

Management (AuM) von weniger als 500 Mio. EUR zu verwalten, bei 16% der Studienteilnehmer betragen die AuM mehr als 10 Mrd. EUR.

Die Studienteilnehmer wurden im Rahmen der Studie unter anderem zu den Charakteristika der jeweiligen Private Equity- bzw. Family Office-Gesellschaft, der Bedeutung von digitaler Wertsteigerung für die betreffende Gesellschaft, ihren Erfahrungen mit digitalen Werthebeln und den notwendigen „Enablern“ befragt. Die Befragung erfolgte anonymisiert. Die Teilnehmer konnten jedoch für die Zusendung der Ergebnisse ihre E-Mail-Adresse angeben, die separat von der Befragung abgespeichert wurde.

Hinweis: Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Studie zumeist das generische Maskulinum verwendet. Die in dieser Arbeit verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich – sofern nicht anders kenntlich gemacht – auf alle Geschlechter.

## Autoren:



**Jan Rodig**

Partner

Struktur Management Partner

Email: [j.rodig@struktur-management-partner.com](mailto:j.rodig@struktur-management-partner.com)

Jan verantwortet bei Struktur Management Partner das Kompetenzfeld Digital Performance & Analytics. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Digitalstrategien, Digital Value Creation, IT-Exzellenz und der Turn-around digitaler Geschäftsmodelle – v.a. für PE-Portfoliogesellschaften sowie Familienunternehmen aus dem gehobenen Mittelstand. Vorher war Jan u.a. bei der Deutschen Bank, in mehreren Strategie- und Technologieberatungen und Gründer/CEO eines Softwareunternehmens. Er ist Dozent und Gastdozent an zahlreichen Hochschulen, u.a. im Certified Private Equity Analyst-Programm der TU München, an der WHU und der Universität Mannheim. Jan ist darüber hinaus Jurymitglied beim Deutschen Exzellenz-Preis, beim Bayerischen Businessplanwettbewerb, dem Wissenschaftspreis TARGION sowie Host der Digital Performance Conference.



**Philipp Krug**

Senior Consultant

Struktur Management Partner

Email: [p.krug@struktur-management-partner.com](mailto:p.krug@struktur-management-partner.com)

Philipp ist bei Struktur Management Partner spezialisiert auf Strategieentwicklung, digitale Wertsteigerung und Restrukturierung. Er studierte Betriebswirtschaftslehre in Ingolstadt und Dublin. Für seine Promotion in Finanzwissenschaft absolvierte er Forschungsaufenthalte an der University of California, Berkeley sowie der Universität St. Gallen und veröffentlichte unter anderem zu den Themen Familienunternehmen, Unternehmertum und Erbschaftsbesteuerung.

## Mit freundlicher Unterstützung von:



WHU Institut für Familienunternehmen & Mittelstand

**Professor Nadine Kammerlander**  
Inhaberin des Lehrstuhls und Leiterin  
des Instituts für Familienunternehmen /  
WHU – Otto Beisheim School of Management

Prof. Kammerlander leitet das Institut für Familienunternehmen und Mittelstand (ifbm@WHU) sowie den Lehrstuhl für Familienunternehmen an der WHU – Otto Beisheim School of Management. Sie ist diplomierte Physikerin (TU München) und promovierte Betriebswirtschaftswissenschaftlerin (Otto-Friedrich-Universität Bamberg in Kooperation mit dem IMD, Lausanne) und arbeitete mehrere Jahre bei einer führenden Strategieberatung. Prof. Dr. Kammerlander ist Mit-Herausgeberin der Zeitschriften Family Business Review, Journal of Management sowie Familienunternehmen und Strategie und im Gutachterboard mehrerer Zeitschriften. Ihre Forschung wurde mit zahlreichen nationalen und internationalen Preisen ausgezeichnet. Prof. Kammerlander wurde im Jahr 2022 als Top 10 BWL-Forscherin durch die Wirtschaftswoche und als Top 100 Global Family Influencer durch Family Capital ausgezeichnet.



SAP

**Pascal Strnad**  
Head of Net New Names,  
Startups & Midmarket MEE Region / SAP

Pascal treibt als inspirierende Führungskraft bei SAP das Business Development für Neukunden (Net New Names), Startups und Private Equity in MEE (Mittel- und Osteuropa). Seit seinem Eintritt bei der SAP im Jahr 2012 hat Pascal erfolgreich in verschiedenen Führungspositionen gearbeitet. Dabei lag sein Fokus auf dem Mittelstand, der Entwicklung und Umsetzung effektiver Business Development- und Vertriebsstrategien, dem Management von strategischen Partnerschaften sowie der Einführung neuer Lösungen und Initiativen. Bevor Pascal zur SAP kam, arbeitete er für verschiedene globale Technologieunternehmen und war Managing Partner einer Loyalitätsmanagement Start-up-Beratungsfirma. Zudem besitzt Pascal einen MBA-Abschluss der University of Strathclyde in Glasgow.



exeta

**Yannick Sonnenberg**  
Senior Director Innovation / Exxeta  
Managing Partner / Exxeta Ventures

Yannick verfügt über mehr als zwölf Jahre Erfahrung in der Leitung von digitalen Innovations- und (Corporate) Venture Building und Venture Capital Projekten. Er ist spezialisiert auf die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Umsetzung von Innovationsstrategien und -prozessen. Mit seiner breiten Industrieerfahrung, seinem starken unternehmerischen Hintergrund und seiner Investorenerfahrung unterstützt er das (Top-) Management seiner Kunden bei der Einführung oder der Optimierung von Innovations- und Beteiligungsstrukturen mit nachhaltigem Umsetzungserfolg.

# Über Struktur Management Partner

Wir sind mit 100 Experten der Ansprechpartner Nummer 1 und führender Wertsteigerer für den gehobenen deutschen Mittelstand. Für erfolgreichen Turnaround, wachsende unternehmerische Resilienz oder auch wirksame (Digital) Value Creation. Mit einer Weiterempfehlungsrate von 98 %.

Unsere Maxime: Wir sind da, wenn es ernst ist, oder ernst gemeint ist. Vom Konzept bis zur Umsetzung. Und liefern mit einem eigenen wertorientierten Geschäftsmodellansatz höchsten Return on Investment.



Struktur  
Management  
Partner



**Struktur Management Partner GmbH**

Gereonstraße 18-32 | 50670 Köln

[www.struktur-management-partner.com](http://www.struktur-management-partner.com)