

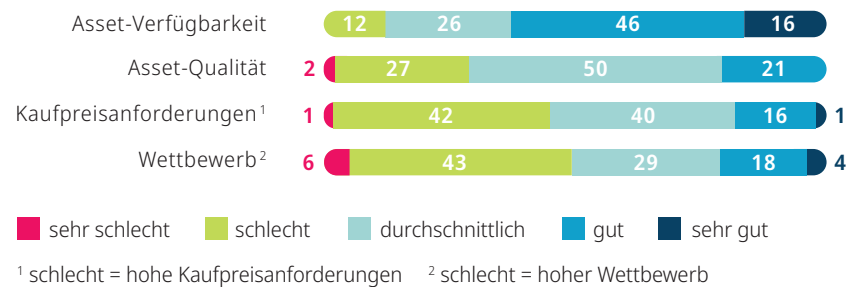
# WINNING THE VALUE CREATION GAME IN PRIVATE EQUITY: IT'S ALL ABOUT INTEGRA- TION.

Expertenstudie von  
Keyplayer, Radial und  
der Frankfurt School  
of Finance & Management

LESEPROBE

STUDIE HIER BESTELLEN

Wie schätzen Sie derzeit die Lage im für Sie relevanten PE-Markt mit Blick auf folgende Punkte ein? n = 100 [Angaben in Prozent]



In den einzelnen Segmenten zeigt sich ein heterogenes Bild je nach Spezialisierung und Investitionsansatz. Hier finden Sie vertiefende Informationen mit einem kurzen Fazit je Segment.

DEEP DIVE



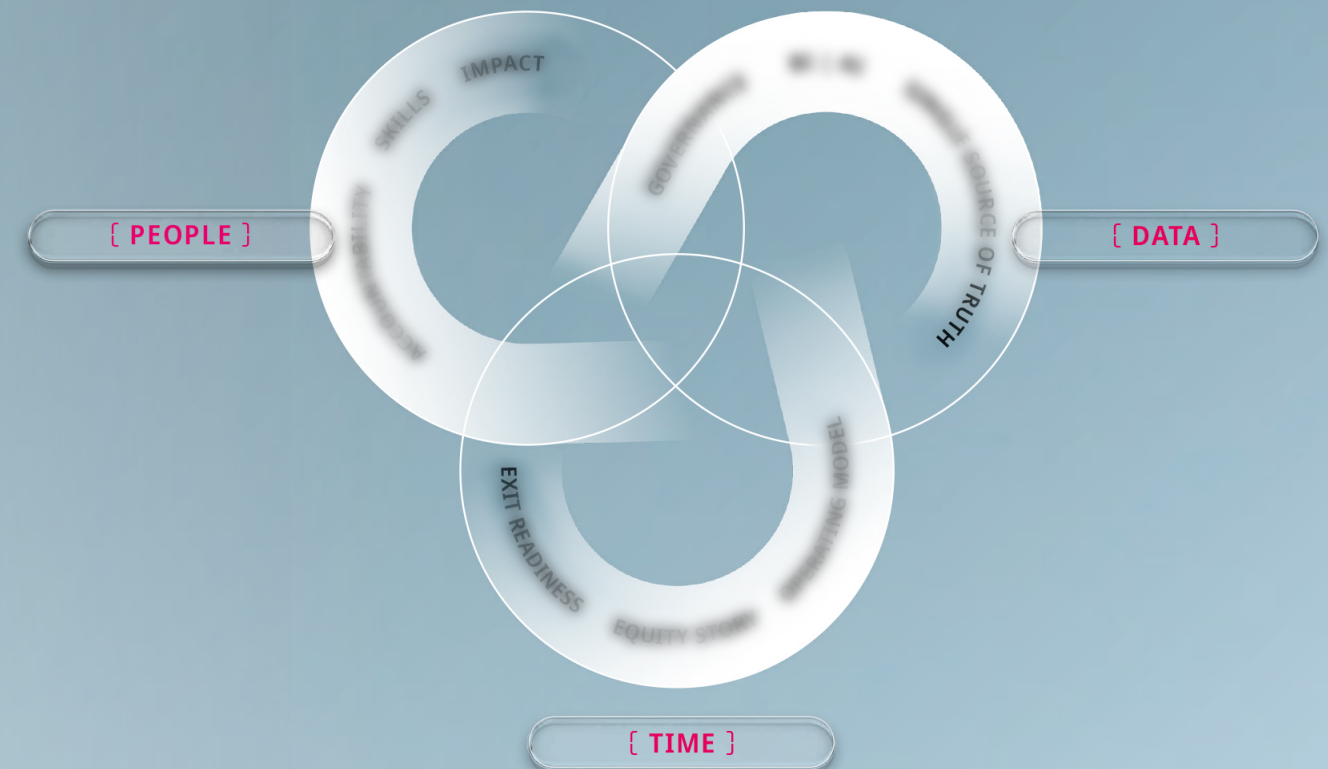
## Die aktuelle Situation im Beteiligungsgeschäft verlangt nach einer neuen Definition von Value Creation: Konzentration auf das Wesentliche.



Konzentration auf das Wesentliche heißt: People, Data und Time nicht als Einzelthemen zu behandeln, sondern konsequent zu synchronisieren – als integriertes Steuerungsmodell für den PE-Erfolg. Gerade im gegenwärtigen Spannungsfeld aus wenig Wachstum, hohen Zinsen und hoher Inflation entscheidet nicht die nächste Initiative, sondern die Fähigkeit zur konsequenten Umsetzung: klare Verantwortlichkeiten, eine belastbare Datenbasis und Tempo. Value Creation ist damit kein Sammelbecken für Maßnahmen, sondern der bestmögliche Fit aus People, Data und Timing – mit dem Ziel, Wert schnell, messbar und wiederholbar zu realisieren. Genau das ist die Perspektive dieser Studie.

**ZU DIESER STUDIE** Grundlage der Studie waren mehr als 100 einstündige Interviews mit institutionellen Investoren und Managern von Portfoliounternehmen, nahezu alle aus dem Private-Equity-Bereich, die zwischen Februar und Juni 2026 durchgeführt wurden. Der Großteil der Befragten stammt mit 73 Prozent aus dem klassischen Buyout-Bereich. 78 Prozent betreiben aktiv Buy-and-Build. 26 Prozent der Teilnehmenden fokussieren sich auf Carve-Outs; 13 Prozent sind Distressed Investoren.

### [ VALUE CREATION IN PRIVATE EQUITY ]



ON

**PEOPLE** heißt: klare Rollen, Entscheidungen und Verantwortlichkeiten. Maßgebend ist das Zusammenspiel von Management, Eigentümer(n) und der Investitions- und Deal-Making-Strategie. Es geschieht selten von selbst, sondern muss ab Tag 1 definiert werden: mit klaren Verantwortlichkeiten, klaren Rollen und einem gemeinsamen Ziel. Der Engpass ist die Kommunikation und die Geschwindigkeit, mit der Entscheidungen priorisiert werden und die Organisation sich anpasst. Es ist wichtig, dass Performance messbar wird. Dabei geht es nicht um Zahlen und nicht um Kennzahlen.

ON

**DATA** ist die Grundlage für Steuerung. Alles beginnt mit professioneller Datenbasis, die in der Lage ist, die richtigen Fragen zu stellen und die richtigen Antworten zu liefern. Die Datenbasis muss ab Tag 1 definiert werden: mit klaren Verantwortlichkeiten, klaren Rollen und einem gemeinsamen Ziel. Der Engpass ist die Kommunikation und die Geschwindigkeit, mit der Entscheidungen priorisiert werden und die Organisation sich anpasst. Es ist wichtig, dass Performance messbar wird. Dabei geht es nicht um Zahlen und nicht um Kennzahlen.

ON

**TIME** ist ein eigener Wert- und Steuerungshebel. Der perfekte Fit und die richtige Zeit sind entscheidend für den Erfolg. Die Zeit muss ab Tag 1 definiert werden: mit klaren Verantwortlichkeiten, klaren Rollen und einem gemeinsamen Ziel. Der Engpass ist die Kommunikation und die Geschwindigkeit, mit der Entscheidungen priorisiert werden und die Organisation sich anpasst. Es ist wichtig, dass Performance messbar wird. Dabei geht es nicht um Zahlen und nicht um Kennzahlen.

LESEPROBE

STUDIE HIER BESTELLEN



# Die Integration von PEOPLE, DATA und TIME entlang des Deal Cycles ist Herausforderung und Erfolgsrezept zugleich.

Über 100 Gespräche mit PE-Experten haben ergeben, dass am Ende jenes Team das Value Creation Game gewinnt, das drei wesentliche Faktoren am besten kombiniert. Ein wirksames Management, strukturierte Daten sowie das richtige Markt-Timing. Der Exit ist dabei nur einer von vielen Momenten, in denen diese Integration zählt. Mit Sicherheit aber ist er der sichtbarste und derjenige, in dem sich zeigt, wer seiner Führungs- und Partnerrolle als Investor tatsächlich gerecht geworden ist und nicht einfach nur Glück hatte.

LESEPROBE

STUDIE HIER BESTELLEN



[ DEAL SIZE ]

**SMALL CAP**  
// **IRRTUM 1** trifft Small Caps  
...  
// **IRRTUM 3** ...  
...  
**MID/LARGE CAP**  
// **IRRTUM 2** ...  
...  
[ ANSATZ ]

**DISTRESSED**  
// **Alle drei Irrtümer** treten  
...  
...  
**CARVE-OUT**  
// **IRRTUM 3** besonders stark:  
...  
...  
**BUY & BUILD**  
// **IRRTUM 1** trifft Plattform-  
...  
...  
**GROWTH**  
// **IRRTUM 2** am stärksten: Was  
...  
...  
Markenmomentum.



Machen Sie aus  
Value Creation  
ein integriertes System:  
**People-Entscheidungen,  
Datenwahrheit,  
Timing-Disziplin.**

1

Prüfen Sie Führung so strukturiert wie Sie Zahlen prüfen: 94 Prozent halten Soft Skills für entscheidend, um Teams die Herausforderungen zu meistern und die Vision umzusetzen. Nur 10 Prozent halten die Zahlen für wichtiger. Prüfen Sie die Zahlen und die Führung zusammen. Zahlen sind die Wahrheit, die Führung ist die Disziplin. Zahlen sind die Wahrheit, die Führung ist die Disziplin. Zahlen sind die Wahrheit, die Führung ist die Disziplin.

2

Definieren Sie Führungskriterien bereits vor dem Closing – nicht erst, wenn die Hoffnung auf Verhältnisse erloschen ist. Zahlen sind die Wahrheit, die Führung ist die Disziplin. Zahlen sind die Wahrheit, die Führung ist die Disziplin. Zahlen sind die Wahrheit, die Führung ist die Disziplin.

3

KI wird nicht "eingeführt" – sie wird auf eine Datenbasis "aufgesetzt". Die zwei stärksten Exit-Häuser werden überprüften (1. Haus: Die Datenbasis ist korrekt, die KI ist korrekt. 2. Haus: Die Datenbasis ist korrekt, die KI ist korrekt. 7. Haus: Die Datenbasis ist korrekt, die KI ist korrekt. Zahlen sind die Wahrheit, die Führung ist die Disziplin.

4

Hören Sie auf, Ihre beste Zeit in Ihre schlechtesten Assets zu stecken: Jedes Haus überprüft regelmäßig, ob die besten Assets in die schlechtesten Assets stecken. Zahlen sind die Wahrheit, die Führung ist die Disziplin. Zahlen sind die Wahrheit, die Führung ist die Disziplin. Zahlen sind die Wahrheit, die Führung ist die Disziplin.

5

Bestimmen Sie für Ihre Wertschöpfung einen Verantwortlichen mit verbindlichem Auftrag. Zahlen sind die Wahrheit, die Führung ist die Disziplin. Zahlen sind die Wahrheit, die Führung ist die Disziplin. Zahlen sind die Wahrheit, die Führung ist die Disziplin.

6

Streichen Sie die Hälfte der Maßnahmen Ihres 100-Tage-Plans – und halten Sie den Rest fünf Jahre lang durch. Zahlen sind die Wahrheit, die Führung ist die Disziplin. Zahlen sind die Wahrheit, die Führung ist die Disziplin. Zahlen sind die Wahrheit, die Führung ist die Disziplin.

LESEPROBE

STUDIE HIER BESTELLEN









SEBASTIAN BRETAG

FOUNDER & CEO  
KEYPLAYER

**Sebastian Bretag** verfügt über mehr als 15 Jahre Erfahrung in Unternehmensberatungen, der Restrukturierung, im General sowie im Interim Management. Heute begleitet er als Geschäftsführer der KEYPLAYER Interim Management GmbH & Co. KG mittelständische Unternehmen und Private-Equity-Gesellschaften als Trusted Advisor bei der Lösung schwieriger Managementaufgaben sowie bei der Besetzung von Schlüsselpositionen (interimistisch und in Festanstellung). Sebastian Bretag hat einen MBA der London Business School und Columbia University New York.

Telefon +49 179 7076963  
E-Mail [s.bretag@keyplayer.de](mailto:s.bretag@keyplayer.de)  
[LinkedIn](#)



DR. SASCHA HAGGENMUELLER

CO-FOUNDER &  
MANAGING DIRECTOR  
RADIAL

**Sascha Haggemueller** hat circa 15 Jahre Berufserfahrung und war vor der Gründung von Radial bei EY, Porsche Consulting und Deloitte. Er hat interdisziplinäre Transaktions- und Restrukturierungsprojekte für PE-Investoren und PE-Portfoliounternehmen geleitet. Saschas Expertise umfasst Hypergrowth- und Turnaround-Situationen und Sektoren wie Industrie, Handel und SaaS. Sascha Haggemueller wurde in Finance an der University of Gloucestershire promoviert und ist US CPA. Darüber hinaus lehrt er an mehreren Hochschulen.

Telefon +49 89 4520 6630  
E-Mail [sascha@radial.team](mailto:sascha@radial.team)  
[LinkedIn](#)



JAN WASNER

DIRECTOR  
RADIAL

**Jan Wasner** verfügt über mehr als sieben Jahre Beratungserfahrung in Europa und Nordamerika. Er leitete operative Performance-Improvement-, Turnaround- sowie Operations-Footprint-Projekte für globale Unternehmen der Automotive-, Aerospace-, Defense- und Industriebranche sowie deren Zulieferer. Zuvor verantwortete er Digitalisierungs- und Smart-Factory-Initiativen. Bei Radial baut er als Director den Bereich Value Creation aus und fokussiert sich auf die nachhaltige Wertsteigerung von PE-Portfoliounternehmen während der Halteperiode. Jan Wasner besitzt einen B.Sc. und M.Sc. in Maschinenbau der TU München.

Telefon +49 89 4520 6630  
E-Mail [jan.wasner@radial.team](mailto:jan.wasner@radial.team)  
[LinkedIn](#)



BASTIAN CAMMANN

CO-CEO & DIRECTOR  
KEYPLAYER

**Bastian Cammann** verfügt über mehr als 15 Jahre Berufserfahrung in der Unternehmensberatung und als Geschäftsführer. In den letzten Jahren verantwortete er in verschiedenen Private-Equity-Portfoliounternehmen als Geschäftsführer Restrukturierungs-, Change- und Wachstumsprogramme im Konsumgüter- und Handelsumfeld. Die passgenaue Besetzung von Schlüsselpositionen stellte für ihn immer einen kritischen Erfolgsfaktor dar. Bastian Cammann hat einen Master of Science der University of Hertfordshire in International Business mit Fokus auf Finanzen und Unternehmensstrategie.

Telefon +49 89 215 25514  
E-Mail [b.cammann@keyplayer.de](mailto:b.cammann@keyplayer.de)  
[LinkedIn](#)



TINA KLEINGARN

BEIRAT KEYPLAYER

**Tina Kleingarn** verfügt über 20 Jahre Erfahrung in der Corporate-Finance-Beratung sowohl in großen Investmentbanken u.a. Goldman Sachs und Barclays als auch im Rahmen ihrer in 2013 gegründeten Beratungs-Boutique Westend Corporate Finance. Seit 2013 liegt der Fokus von Frau Kleingarn auf der Beratung und Hands-on Unterstützung in der Vorbereitung von Unternehmensverkäufen und Börsengängen, kurz "Exit Readiness". Hierbei fungiert sie vertrauensvoll als Sparring Partner auf Augenhöhe mit ihren Klienten.

Telefon +49 173 342 5667  
E-Mail [t.kleingarn@keyplayer.de](mailto:t.kleingarn@keyplayer.de)  
[LinkedIn](#)



PROF. DR. RONALD GLEICH

PROFESSOR FÜR MANAGEMENT  
PRACTICE & CONTROL AN DER  
FRANKFURT SCHOOL OF FINANCE  
& MANAGEMENT

Seit 2020 ist **Ronald Gleich** Professor für Management Practice & Control an der Frankfurt School of Finance and Management und leitet das dortige Centre for Performance Management & Controlling, zusammen mit Prof. Matthias Mahlendorf und Dr. Kim Dillenberger. Seine Forschung konzentriert sich auf aktuelle sowie praktisch relevante Fragestellungen des Controllings, des Performance-Measurements und -Managements sowie des Lieferkettenmanagements. Er ist Verfasser führender Controllinglehrbücher und Co-Leiter der ICV-Ideenwerkstatt, des Think Tanks des internationalen Controllervereins.

Telefon +49 69 154 008-394  
E-Mail [r.gleich@fs.de](mailto:r.gleich@fs.de)  
[LinkedIn](#)





**Sebastian Bretag**

**Founder & CEO**

KEYPLAYER Interim Management GmbH & Co. KG

Friedrichstr. 1a

D-80801 München

E-Mail: [info@keyplayer.de](mailto:info@keyplayer.de)

Telefon: +49 89 215 25514

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



**Dr. Sascha Haggemueller**

**Co-Founder & Managing Director**

Radial Consulting GmbH

Fürstenstraße 11

D-80333 München

E-mail: [hello@radial.team](mailto:hello@radial.team)

Telefon: +49 89 4520 6630

[www.radial.consulting](http://www.radial.consulting)

Texte und Grafiken sind Eigentum der KEYPLAYER Interim Management GmbH & Co. KG sowie der Radial Consulting GmbH.

Verwertung oder Vervielfältigung nur mit Einverständnis der Autoren.

© KEYPLAYER Interim Management GmbH & Co. KG, Radial Consulting GmbH, 2026

Konzeption und Gestaltung: ü.ö. Strategie und Design, Wiesbaden, [office@ueoe.de](mailto:office@ueoe.de)

Bildnachweise Footage: shutterstock.com | gettyimages.com | istockphotos.com | stockadobe.com | freepik.com | firefly.com | midjourney.com

Portraits: © KEYPLAYER und Radial, 2026