

M&A Media Services GmbH · Publikationsorgan: Bundesverband Mergers & Acquisitions gem.e.V.

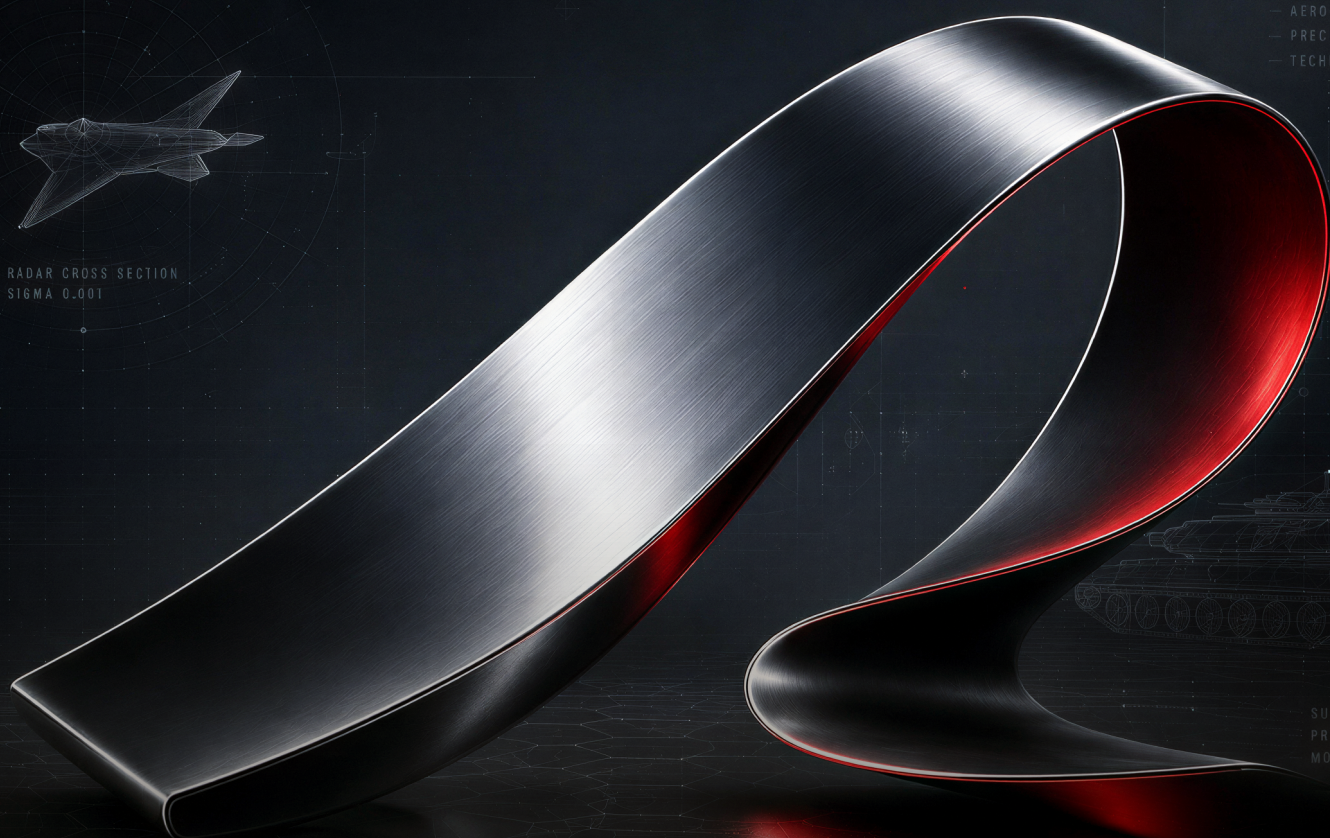
M&A REVIEW

37. Jahrgang 9/2026



RADAR CROSS SECTION
SIGMA 0.001

AEROSPACE
PRECISION
TECHNOLOGY



SUPERIOR
PROTECTION
MOBILITY

#INFOCUS

**AUTOMOTIVE,
INDUSTRIAL &
DEFENSE**

Wie spezialisierte Technologieanbieter zu globalen Systempartnern werden

Mittelständische Aviation-Zulieferer im Umbruch

Daniel Möhrke & Steffen Tutschka, Steinbeis M&A

1. Einleitung

Die Luftfahrtzulieferindustrie befindet sich in einer Phase struktureller Weiterentwicklung. Wachstum, technologische Spezialisierung, regulatorische Anforderungen, internationale Kundenstrukturen und Konsolidierung greifen zunehmend ineinander. Für mittelständische Aviation-Zulieferer entsteht daraus eine zentrale strategische Aufgabe: Sie müssen ihre Rolle vom spezialisierten Komponentenlieferanten hin zum Technologie-, System- oder Lösungspartner aktiv weiterentwickeln.

Für viele mittelständische Unternehmen liegt die Herausforderung darin, ihre gewachsene technologische Stärke in ein breiteres Leistungsversprechen zu übersetzen, ohne die eigene Spezialisierung zu verlieren. Entscheidend wird die Fähigkeit, zusätzliche Kompetenzen gezielt aufzubauen, über Partnerschaften verfügbar zu machen oder durch Akquisitionen beziehungsweise strategische Zusammenschlüsse zu integrieren.

Der Beitrag folgt drei Perspektiven: Zunächst wird beschrieben, warum die Anforderungen an Aviation-Zulieferer steigen. Anschließend werden die wesentlichen Treiber dieser Entwicklung betrachtet: Technologieführerschaft, Regulierung und Internationalisierung. Abschließend wird gezeigt, warum Konsolidierung zunehmend dem Aufbau komplementärer Kompetenzen dient und welche strategischen Optionen sich daraus für Unternehmer und Gesellschafter ergeben.

2. Die Luftfahrtindustrie wächst, die Anforderungen an mittelständische Zulieferer wachsen schneller

Die Luftfahrtindustrie hat die pandemiebedingten Verwerfungen weitgehend hinter sich gelassen. Passagierzahlen erholen sich, Flotten werden erneuert, Flughäfen investieren wieder in Kapazitäten, Infrastruktur und Effizienz. Für Unternehmen entlang der Aviation-Wertschöpfungskette ist damit ein attraktives Marktumfeld entstanden.

Für mittelständische Zulieferer ist dieses Wachstum nur ein Teil der Entwicklung. Für die Bewertung einzelner Unternehmen ist Marktwachstum allein nicht ausschlaggebend; entscheidend sind belastbare Programmpositionen, zertifizierte Kapazitäten und verlässliche Lieferfähigkeit. Mindestens ebenso prägend ist die zunehmende Komplexität des Marktes. Kunden erwarten verlässliche Produkte, jedoch zunehmend auch Lösungen, die Technologie, Sicherheit, Dokumentation, Service und regulatorische Anforderungen miteinander verbinden. Gleichzeitig haben Pandemie, geopolitische Spannungen und Anforderungen an Versorgungssicherheit gezeigt, wie sensibel globale Lieferketten auf externe Schocks reagieren können.

Damit verändert sich auch die Rolle der mittelständischen Zulieferindustrie. Technologische Spezialisierung bleibt ein wesentlicher Ausgangspunkt. In sicherheitskritischen Anwendungen reicht sie allein immer seltener aus. Unternehmen müssen ihre Kompetenz in mehreren

Abb. 1 Marktumfeld Aviation – ausgewählte Eckdaten

Quelle: IATA, Global Outlook for Air Transport (Dezember 2025); Airbus, Global Market Forecast 2025–2044 – Summary

Eckdaten

- Die IATA erwartet für 2026 weltweit erstmals mehr als **5 Mrd. Passagiere**.
- Die weltweiten Airline-Umsätze lagen laut IATA 2025 erstmals **über 1 Bio. USD**.
- Airbus erwartet im Global Market Forecast 2025–2044 einen Bedarf von **43.420 neuen Passagier- und Frachtflugzeugen**.
- Die weltweite Passagier- und Frachtflugzeugflotte soll sich laut Airbus von **24.730 Flugzeugen Ende 2024 auf 49.210 Flugzeuge Ende 2044** nahezu verdoppeln.
- Airbus erwartet langfristig ein durchschnittliches RPK-Wachstum von **3,6% p.a.** bis 2044.

Dimensionen gleichzeitig unter Beweis stellen: technologisch, regulatorisch, organisatorisch und eng verzahnt im internationalen Zusammenspiel.

Gerade darin liegt die strategische Relevanz für den industriellen Mittelstand. Viele Aviation-Zulieferer verfügen über tiefes Know-how, langfristige Kundenbeziehungen und starke Positionen in anspruchsvollen Nischen. Zugleich stehen sie vor der Frage, wie sich diese Stärken in einem komplexer werdenden Umfeld weiterentwickeln lassen. Organisches Wachstum, Partnerschaften, Internationalisierung, gezielte Akquisitionen oder auch Nachfolgelösungen werden damit zu strategischen Handlungsoptionen.

3. Wie mittelständische Aviation-Zulieferer ihre Rolle erweitern

Auf die steigenden Anforderungen des Marktes reagieren viele erfolgreiche Aviation-Zulieferer mit einer konsequenten Weiterentwicklung ihres Geschäftsmodells.

Ausgangspunkt dieser Entwicklung ist häufig eine hohe technologische Spezialisierung, mit der zahlreiche mittelständische Unternehmen weltweit attraktive Nischenmärkte besetzt haben. Ihr Erfolg beruhte auf technischem Know-how, Fertigungsqualität und langfristigen Kundenbeziehungen.

Dieses Geschäftsmodell bildet bis heute das Fundament vieler erfolgreicher Unternehmen. Gleichzeitig entwickeln viele Zulieferer ihr Leistungsangebot gezielt weiter, um den gestiegenen Anforderungen ihrer Kunden gerecht zu werden.

Aus dieser Entwicklung heraus erweitert sich das Selbstverständnis vieler Zulieferunternehmen. Die technologische Spezialisierung bleibt der Ausgangspunkt, entwickelt sich jedoch häufig zu einem umfassenderen Leistungsangebot.

Eine Entwicklung, die früher vor allem große Systemlieferanten geprägt hat, lässt sich heute zunehmend auch

Abb. 2 Entwicklungstreiber der Aviation-Zulieferindustrie: Sechs Faktoren erhöhen gemeinsam den strategischen Anpassungsdruck

Quelle: Airbus Global Market Forecast 2025–2044; IATA Outlook 2025; EASA / IAQG; Steinbeis M&A Trends Aviation 2025.

Rollenwandel des Zulieferers vom Produkt zur verantworteten Funktion

Wachstum · Flottenausbau und steigende Programmraten · Wachsender Investitionsbedarf	Technologie · Systemintegration und Digitalisierung · Neue Werkstoffe	Regulierung · Zulassung, Qualität und Traceability · Exportkontrolle
Lieferketten · Resilienz und Kapazität · Working Capital und Fachkräfte	Internationalisierung · Lokale Servicefähigkeit · Globale Kundennähe	Konsolidierung · Kompetenzaufbau und Plattformbildung · Nachfolge

Transaktionsrelevant wird die Fähigkeit, diese Anforderungen integriert zu beherrschen.

Abb. 3 Vom Komponentenlieferanten zum globalen Systempartner

Quelle: Airbus Global Market Forecast 2025–2044; IATA Outlook 2025; EASA / IAQG; Steinbeis M&A Trends Aviation 2025.



Hinweis: Die Darstellung zeigt eine strategische Entwicklungsrichtung, keinen zwingend linearen oder vollständig zu durchlaufenden Pfad für jedes Unternehmen.

bei spezialisierten mittelständischen Aviation-Zulieferern beobachten. Viele Unternehmen erweitern ihre Rolle innerhalb der Wertschöpfungskette schrittweise. Vereinfacht lässt sich diese Entwicklung in vier Stufen beschreiben:

- Komponentenanbieter mit einer klar definierten technologischen Kernkompetenz.
- Technologiespezialist, der aus dieser Kernkompetenz heraus zusätzliche Anwendungs-, Prozess- oder Systemkompetenz aufbaut.
- Systempartner, der mehrere komplementäre Technologien und Dienstleistungen zu einer integrierten Lösung verbindet.
- Globaler Lösungsanbieter, der internationale Kunden entlang ihrer Wertschöpfungskette begleitet.

Diese Entwicklung beschreibt eine strategische Richtung, die sich in zahlreichen Segmenten der Aviation-Zulieferindustrie beobachten lässt. Unternehmen erweitern ihr Leistungsportfolio, erschließen neue Technologien oder ergänzen bestehende Kompetenzen durch Kooperationen und gezielte Akquisitionen. Ziel ist es, den Kundennutzen zu erhöhen und die eigene Position innerhalb der Wertschöpfungskette auszubauen.

Diese Entwicklung ist keineswegs nur großen Konzernen vorbehalten. Die technologische Spezialisierung bleibt das Fundament erfolgreicher Aviation-Zulieferer. Neu ist, dass sie heute zunehmend durch zusätzliche Kompetenzen in den Bereichen Systemintegration, Regulierung, Service und Internationalisierung ergänzt werden muss. Gerade mittelständische Unternehmen verfügen häufig über die

Agilität, neue Technologien zu integrieren, bestehende Kundenbeziehungen weiterzuentwickeln und ihre Rolle in der Wertschöpfungskette auszubauen.

Aus dieser Perspektive erhält auch Wachstum eine erweiterte Bedeutung. Es beschreibt nicht allein steigende Umsätze oder internationale Präsenz, sondern den Ausbau technologischer und organisatorischer Fähigkeiten. Unternehmen schaffen damit die Voraussetzungen, zunehmend komplexere Kundenanforderungen zu erfüllen und ihre Rolle innerhalb der Wertschöpfungskette schrittweise auszubauen.

4. Zukunftsfähige Technologieführerschaft braucht strategische Konsequenz

Technologieführerschaft gehört zu den prägenden Merkmalen erfolgreicher Aviation-Zulieferer. Sie entsteht selten durch einzelne Produktinnovationen oder kurzfristige Entwicklungssprünge. Häufig ist sie das Ergebnis einer über Jahre konsequent verfolgten Unternehmensstrategie.

Gerade in sicherheitskritischen Anwendungen bauen viele mittelständische Unternehmen ihre Marktposition Schritt für Schritt aus. Sie investieren kontinuierlich in Forschung und Entwicklung, erweitern Fertigungs- und Prüfkompetenzen und entwickeln gemeinsam mit Kunden Lösungen für hochspezialisierte Anwendungen. Mit jeder erfolgreich eingeführten Produktgeneration wächst das technologische Know-how und zugleich das Vertrauen des Marktes.

Diese langfristige Entwicklung führt häufig zu einer besonderen Wettbewerbsposition. Unternehmen beset-

zen eng definierte Nischen, verfügen über tiefes Anwendungswissen und werden zu bevorzugten Entwicklungspartnern ihrer Kunden. Die technologische Kompetenz beschränkt sich dabei längst nicht mehr auf das Produkt selbst. Sie umfasst Entwicklungsprozesse, Qualitätssicherung, Zulassungsverfahren und weltweiten technischen Support.

Genau hierin liegt die Stärke vieler europäischer Hidden Champions. Ihre Marktstellung beruht auf der Fähigkeit, über lange Zeiträume spezialisierte Kompetenzen so weiterzuentwickeln, dass daraus Eintrittsbarrieren entstehen, die für Wettbewerber schwieriger zu überwinden sind als reine Produktionskapazitäten.

Auch aus M&A-Perspektive erklärt diese Entwicklung, warum spezialisierte Technologieunternehmen zunehmend in den Fokus strategischer Investoren rücken. Im Vordergrund steht häufig die Aussicht, technologische Kompetenzen gezielt zu ergänzen und in ein breiteres Lösungsportfolio zu integrieren. Technologieführerschaft wird damit selbst zu einer strategischen Ressource und zu einem wesentlichen Treiber langfristiger Unternehmenswertentwicklung.

5. Professionelle Regulierungskompetenz stärkt Vertrauen und Wettbewerbsfähigkeit

Kaum eine Industrie ist so stark von regulatorischen Anforderungen geprägt wie die Luftfahrt. Sicherheitsstandards, Zertifizierungen, Dokumentationspflichten und internationale Normen begleiten Produkte über ihren gesamten Lebenszyklus. Für Unternehmen bedeutet dies zunächst einen erheblichen organisatorischen und finanziellen Aufwand.

Mit zunehmender Marktreife verändert sich jedoch die Perspektive. Was zunächst als regulatorische Hürde erscheint, entwickelt sich für etablierte Unternehmen häufig zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil.

Die Fähigkeit, anspruchsvolle Zulassungs- und Qualitätsanforderungen hoch professionell und dauerhaft zu erfüllen, lässt sich nicht kurzfristig aufbauen. Sie entsteht durch eingespielte Prozesse, erfahrene Mitarbeiter, langjährige Kundenbeziehungen und eine Unternehmenskultur, in der Qualität und Nachvollziehbarkeit selbstverständlich sind. Regulierung wird damit Teil der technologischen Kompetenz und nicht lediglich deren Rahmenbedingung.

Gerade in sicherheitskritischen Anwendungen bildet dieses Vertrauen eine wesentliche Grundlage langfristiger Kundenbeziehungen. Die Entscheidung für einen Zulieferer orientiert sich deshalb häufig nicht allein an technischen Leistungsdaten oder Anschaffungskosten. Ebenso

wichtig ist die Gewissheit, dass Produkte und Prozesse regulatorisch dauerhaft verlässlich funktionieren.

Aus strategischer Sicht entsteht dadurch ein bemerkenswerter Effekt: Mit steigenden regulatorischen Anforderungen wachsen zugleich die Markteintrittsbarrieren. Unternehmen, die über viele Jahre entsprechende Kompetenzen aufgebaut haben, verfügen über einen Wettbewerbsvorteil, der weit über einzelne Produkte hinausgeht. In Transaktionen sind deshalb nicht nur vorhandene Zertifikate, sondern auch ihr Geltungsbereich, offene Audit-Feststellungen und die Abhängigkeit von Schlüsselpersonen zu prüfen.

6. Internationale Kundennähe braucht Strukturen und Partner

Internationalisierung gehört seit vielen Jahren zu den prägenden Entwicklungen der Luftfahrtindustrie. Große OEMs, Fluggesellschaften und Betreiber kritischer Infrastruktur agieren global, investieren in unterschiedlichen Regionen und erwarten von ihren Zulieferern zunehmend ein verlässliches Leistungsniveau über Landesgrenzen hinweg.

Die Frage ist daher, wie mittelständische Zulieferer ihren Kunden international folgen können, ohne die eigene Organisation zu überfordern. Der aus anderen Industrien bekannte Grundsatz „follow your customer“ gewinnt auch in der Aviation-Zulieferindustrie an Bedeutung, verlangt im Mittelstand jedoch eine besonders sorgfältige strategische Umsetzung.

Internationale Kundennähe entsteht nicht allein durch Export. Gefragt sind Strukturen, die technische Unterstützung, Service, Schulung, Dokumentation und Reaktionsfähigkeit vor Ort ermöglichen. Je sicherheitskritischer die Anwendung und je stärker Produkte in operative Prozesse eingebunden sind, desto wichtiger wird die Fähigkeit, Kunden auch außerhalb des Heimatmarktes dauerhaft und verlässlich zu begleiten.

Diese Entwicklung beschreibt unter anderem Marcus Wildschütz, Mehrheitsgesellschafter von FAUDI Aviation, in einem Fachinterview zur strategischen Entwicklung der Luftfahrtzulieferindustrie. Der Gedanke ist über den konkreten Einzelfall hinaus relevant: Internationale Präsenz wird für spezialisierte Zulieferer besonders wertvoll, wenn sie aus bestehender technologischer Stärke und gewachsenen Kundenbeziehungen heraus entsteht.

Häufig entstehen tragfähige Lösungen über regionale Servicepartner, Vertriebskooperationen, lokale Hubs, Joint Ventures oder gezielte Zukäufe. In anderen Fällen kann auch der Anschluss an eine größere industrielle Plattform sinnvoll sein, wenn dadurch internationale Präsenz,

Kundenzugang und Servicefähigkeit schneller aufgebaut werden können, als es aus eigener Kraft realistisch wäre.

Für viele mittelständische Unternehmen markiert dies einen entscheidenden Entwicklungsschritt. Wer seine technologische Kompetenz erfolgreich internationalisiert, stärkt seine Marktposition und gewinnt zugleich an Attraktivität für globale Kunden, strategische Partner und Investoren.

7. Kluge Konsolidierung beschleunigt den Aufbau komplementärer Kompetenzen

Die zunehmende Konsolidierung der Luftfahrtzulieferindustrie wird häufig mit Skaleneffekten oder Größenvorteilen erklärt. Diese Faktoren spielen zweifellos eine Rolle. Sie reichen jedoch nicht aus, um die Dynamik vieler aktueller Transaktionen vollständig zu beschreiben. Der Umsatzanteil der zehn größten Tier-2-Zulieferer stieg laut Branchenreport zwischen 2007 und 2023 von 17% auf 44%.

In zahlreichen Marktsegmenten steht die gezielte Erweiterung technologischer Fähigkeiten im Vordergrund. Unternehmen ergänzen ihr Portfolio um spezialisierte Technologien, erschließen zusätzliche regulatorische Kompetenzen oder erweitern ihre internationale Präsenz. Aus einzelnen Produkten entstehen integrierte Lösungen, aus spezialisierten Anbietern entwickeln sich Systempartner.

In Gesprächen mit Unternehmen und Marktteilnehmern zeigt sich dabei ein wiederkehrendes Muster: Erfolgreiche Akquisitionen folgen häufig einer klaren industriellen Logik. Im Mittelpunkt stehen komplementäre Kompeten-

zen, die das bestehende Geschäftsmodell ergänzen und den Kundennutzen erhöhen. Die Bündelung von Fähigkeiten gewinnt damit gegenüber der reinen Vergrößerung von Kapazitäten an Bedeutung.

Diese Entwicklung lässt sich in vielen Bereichen der Aviation-Zulieferindustrie beobachten. Unternehmen investieren gezielt in Technologien, die ihr bestehendes Leistungsangebot erweitern und ihren Kunden einen höheren Integrationsgrad bieten. Die eigentliche Wertschöpfung entsteht häufig erst durch das Zusammenspiel mehrerer spezialisierter Kompetenzen.

Für mittelständische Unternehmen eröffnet dies interessante Perspektiven. Wer in einer technologischen Nische eine starke Marktposition aufgebaut hat, wird zu einem attraktiven Partner – sei es für Kooperationen, strategische Beteiligungen oder gezielte Unternehmensakquisitionen. Entscheidend ist weniger die Unternehmensgröße als die strategische Relevanz der eigenen Kompetenzen innerhalb zukünftiger Wertschöpfungsnetzwerke.

Konsolidierung wird damit zu einem Instrument aktiver Unternehmensentwicklung. Sie beschreibt häufig den nächsten Entwicklungsschritt auf dem Weg vom Technologiespezialisten zum integrierten Systempartner.

8. Strategische Optionen entstehen lange vor der Transaktion

Die beschriebenen Entwicklungen verändern nicht nur Märkte, sondern auch die strategischen Fragestellungen

Abb. 4 Konsolidierung als Kompetenzaufbau

Quelle: Steinbeis M&A, Branchenreport Aviation 2025



vieler Unternehmer und Gesellschafter. Entscheidungen über Wachstum, Internationalisierung oder die Weiterentwicklung des eigenen Geschäftsmodells entstehen selten erst dann, wenn eine Transaktion konkret wird.

Erfolgreiche Unternehmen setzen sich häufig schon Jahre zuvor mit ihrer zukünftigen Rolle innerhalb der Wertschöpfungskette auseinander. Sie definieren, in welchen Technologien sie langfristig führend sein wollen, welche Kompetenzen sie selbst aufbauen und welche sich sinnvoll durch Kooperationen oder Akquisitionen ergänzen lassen. Ebenso früh entstehen Überlegungen zur Internationalisierung, zur Nachfolge oder zur langfristigen Kapitalausstattung.

Aus dieser Perspektive wird M&A zu einem strategischen Werkzeug unter mehreren. Unternehmenszukaufe, Partnerschaften oder auch die Aufnahme eines Investors sind keine isolierten Ereignisse, sondern mögliche Konsequenzen einer zuvor entwickelten Unternehmensstrategie.

Gerade mittelständische Hidden Champions verfügen häufig über hervorragende technologische Voraussetzungen. Die entscheidende Herausforderung besteht darin, diese Stärken rechtzeitig in eine langfristige Entwicklungsstrategie zu übersetzen. Unternehmen, denen dies gelingt, schaffen die Grundlage für nachhaltiges Wachstum – unabhängig davon, ob dieses organisch, durch Kooperationen oder durch gezielte Transaktionen erfolgt.

9. Fazit

Die Luftfahrtzulieferindustrie zeigt exemplarisch, wie sich spezialisierte mittelständische Industrieunternehmen in technologiegetriebenen Märkten weiterentwickeln. Wachstum, Technologieführerschaft, regulatorische Kompetenz und internationale Präsenz greifen heute

enger ineinander. Zugleich verändern sich die Erwartungen der Kunden und damit die Anforderungen an die Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette.

Viele erfolgreiche Aviation-Zulieferer reagieren darauf, indem sie ihre technologische Spezialisierung zu integrierten Lösungs- und Systemangeboten weiterentwickeln. Die Kombination komplementärer Kompetenzen, langfristiger Kundenorientierung und klarer strategischer Entscheidungen prägt zunehmend die Wettbewerbsfähigkeit.

Gerade deshalb lohnt sich der Blick auf die Aviation-Zulieferindustrie auch über die Branche hinaus. Sie zeigt, welche strategischen Entscheidungen den Unterschied zwischen einem hervorragenden Technologieanbieter und einem langfristig erfolgreichen Systempartner ausmachen.

Daniel Möhrke

ist Partner bei Steinbeis M&A Partners GmbH am Standort Hamburg. Mit seiner Expertise in den Branchen Industrials, Food & Beverage sowie Distribution, E-Commerce & Consumer Goods begleitet er mittelständische Unternehmen und Investoren bei Unternehmenstransaktionen und strategischen Fragestellungen. Unternehmer schätzen seine analytische Stärke, seine Verbindlichkeit und seine Fähigkeit, komplexe Prozesse pragmatisch und lösungsorientiert zu gestalten.



Steffen Tutschka

ist Partner bei Steinbeis M&A Partners GmbH am Standort München. Mit seiner Erfahrung in Strategie, M&A und Unternehmensentwicklung begleitet er Unternehmer bei komplexen Transaktionen und Wachstumsentscheidungen, insbesondere in den Branchen Industrials, Financial Services sowie Distribution, E-Commerce & Consumer Goods. Mit analytischer Stärke, strategischem Weitblick und einer konsequent umsetzungsorientierten Arbeitsweise entwickelt er nachhaltige Lösungen für mittelständische Unternehmen.



ANZEIGE

VALUE CREATION VS INTEGRATION

5 November • University of Bristol

Join industry experts and academics to explore the balance between value creation and post-merger integration, with practical insights and international perspectives on successful M&A.

register now!

