

# Mittelstandsstudie 2024

## Studienergebnisse

Prof Dr Florian Bauer  
Chair in Strategic Management  
Group of Strategy, International Business & Management& Entrepreneurship

BUNDESVERBAND  
MERGERS &  
ACQUISITIONS GEM. E.V.

**M&A**REVIEW



**SHIFT &  
CHANGE** →

Studienergebnisse

# Wen haben wir befragt?

---

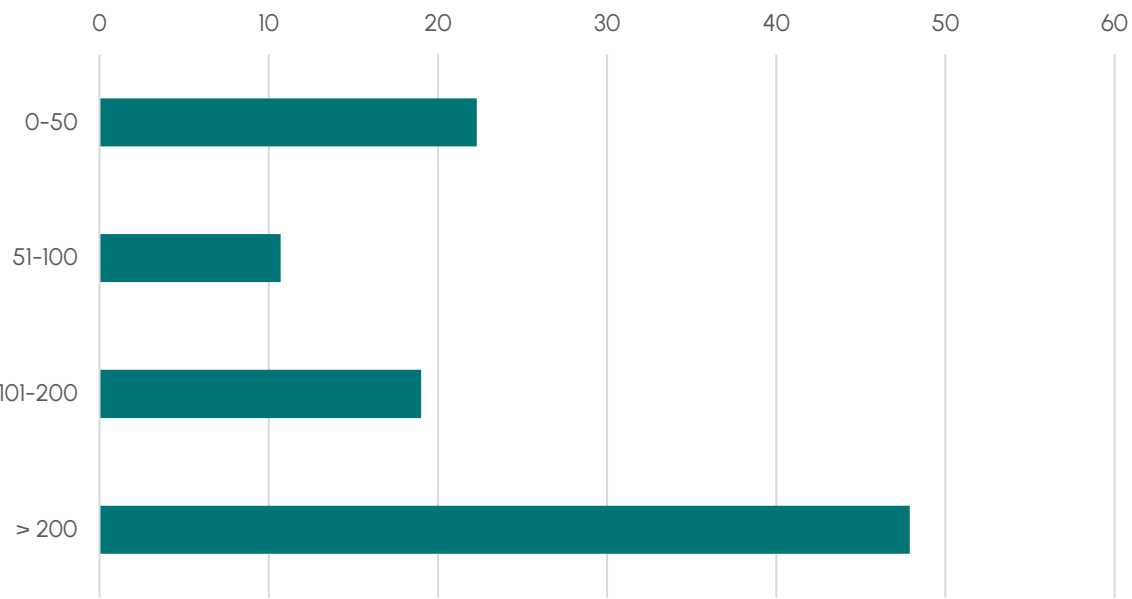
Mittelstandsstudie 2024

DEMOGRAPHISCHE ANGABEN (I)

Die demographischen Angaben der antwortenden Unternehmen spiegeln die Grundgesamtheit sehr gut wider. Das älteste Unternehmen im Sample wurde 1862 gegründet, das jüngste 2023. Das Median-Unternehmensalter ist 42 Jahre.

Frage:

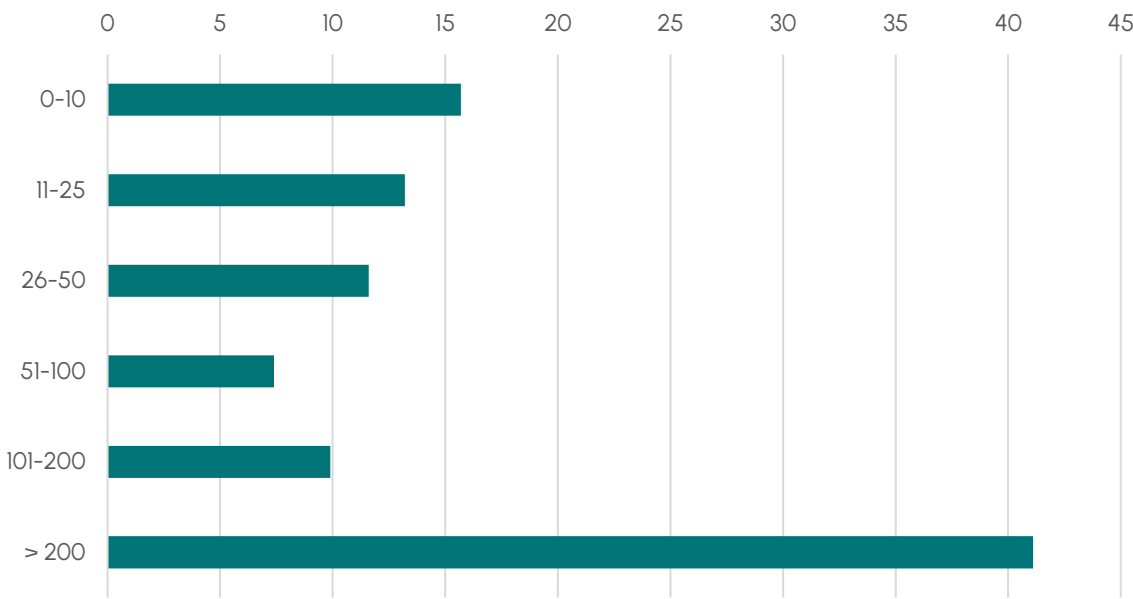
Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen? (in %)



N=124

Frage:

Wie hoch war Ihr Jahresumsatz im vergangenen Jahr? (Mio. € in %)



N=124

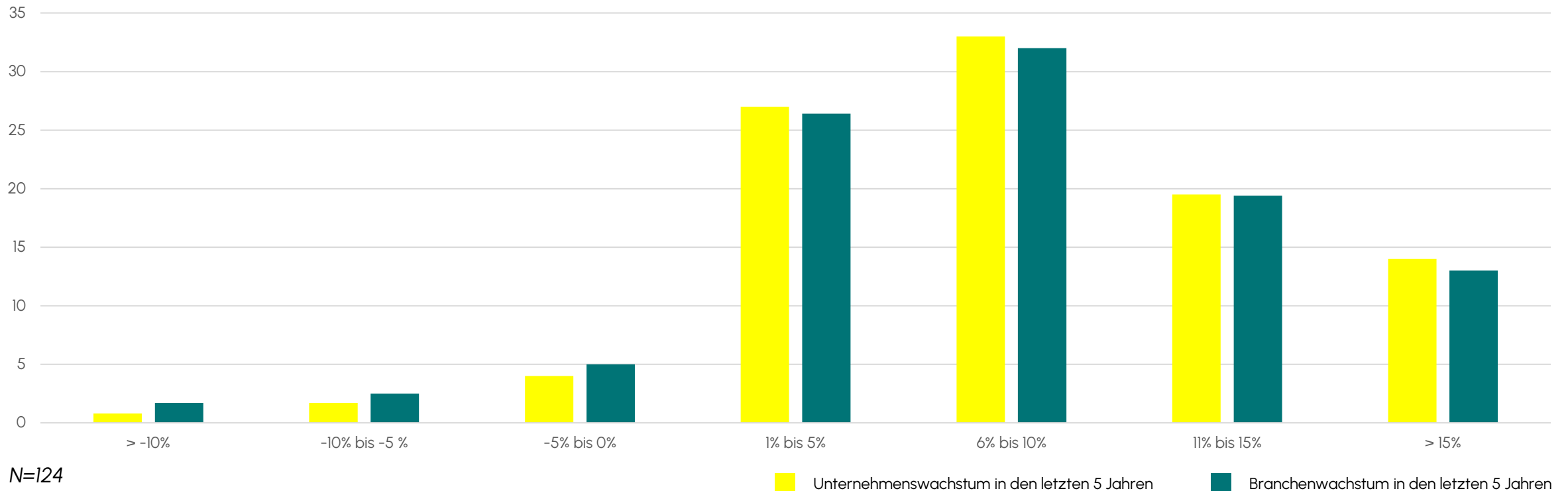
## Mittelstandsstudie 2024

### DEMOGRAPHISCHE ANGABEN (II)

Das Unternehmens- und Branchenwachstum spiegelt die tatsächliche Situation recht gut wider. Das Unternehmenswachstum hat sich im Vergleich zu den Mittelstandsstudien 2022 und 2023 moderat positiv entwickelt.

Frage:

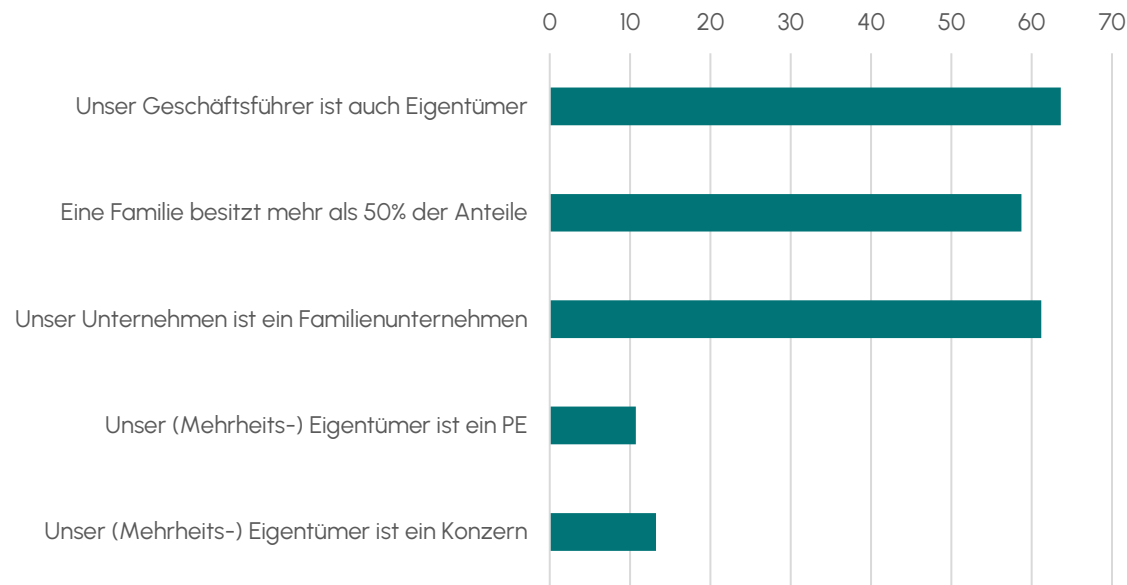
*Wie hoch war Ihr Unternehmens-/Branchenwachstum in den letzten 5 Jahren? (in %)*



Mittelstandsstudie 2024  
DEMOGRAPHISCHE ANGABEN (III)

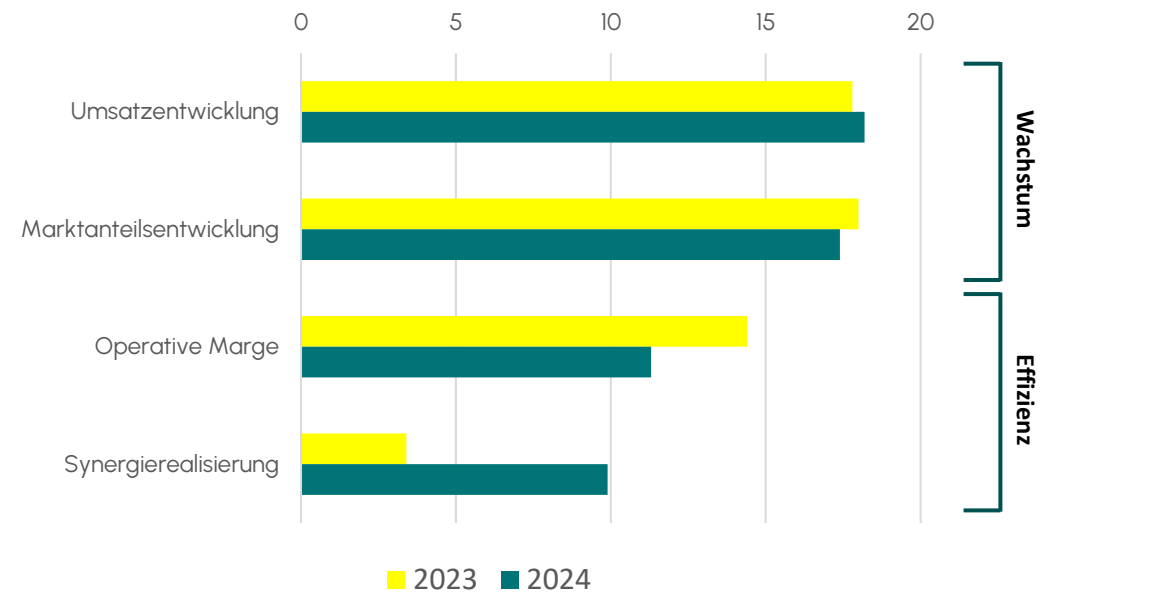
Wie zu erwarten, sind die meisten Unternehmen Familienunternehmen und Inhaber geführt. Wachstumsgrößen haben sich 2023 und 2024 ähnlich entwickelt. Allerdings gab es starke Veränderungen bei Effizienzgrößen.

Frage:  
Wie würden Sie Ihr Unternehmen beschreiben? (in %)



N=124

Frage:  
Wie hat sich Ihr Unternehmen im Vergleich zu Ihren Hauptwettbewerbern in den letzten 5 Jahren entwickelt? (in %)

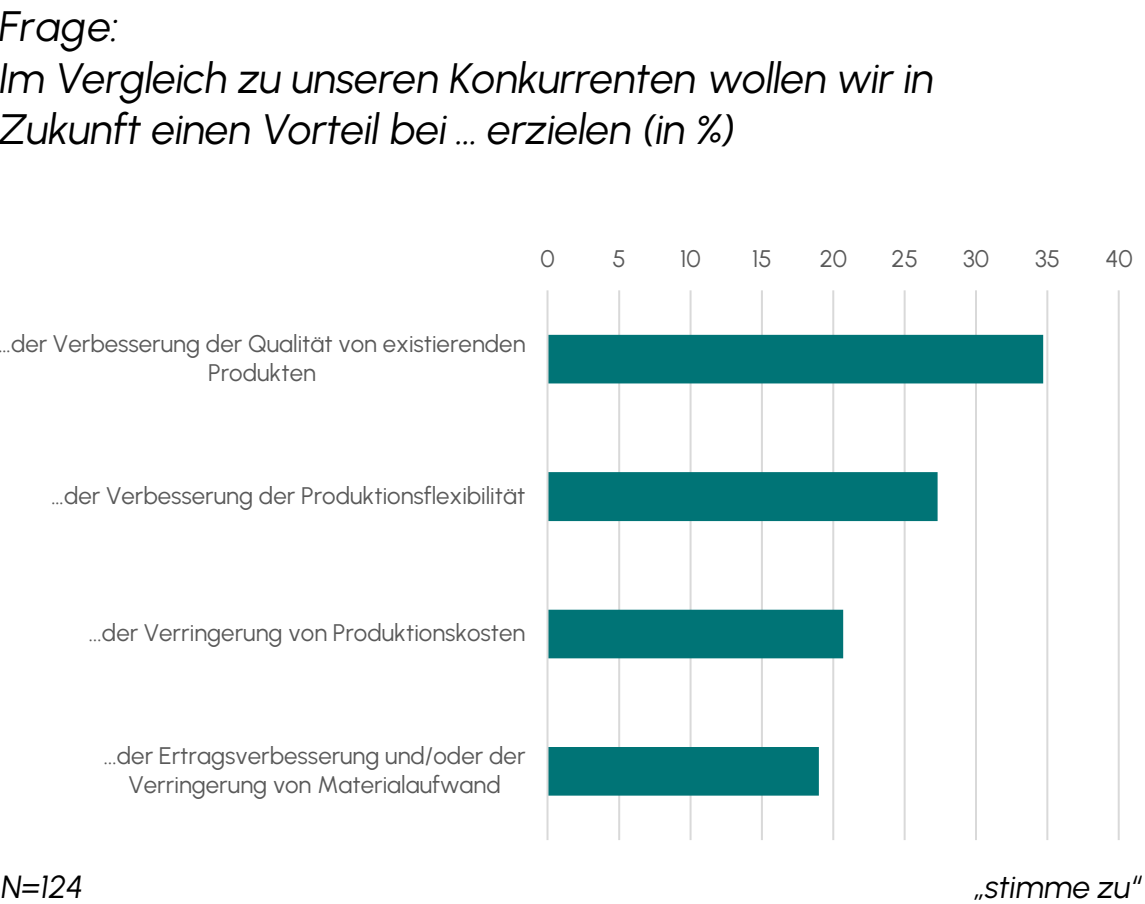


N=135 & N=124

„deutlich besser“

Mittelstandsstudie 2024  
DEMOGRAPHISCHE ANGABEN (IV)

Die Unternehmen sehen zwei grundsätzliche strategische Stoßrichtungen für die Zukunft: Exploitation, die Verbesserung von Bestehendem und Exploration, das Entwickeln neuer Optionen. Beide genießen hohe Priorität.



Studienergebnisse

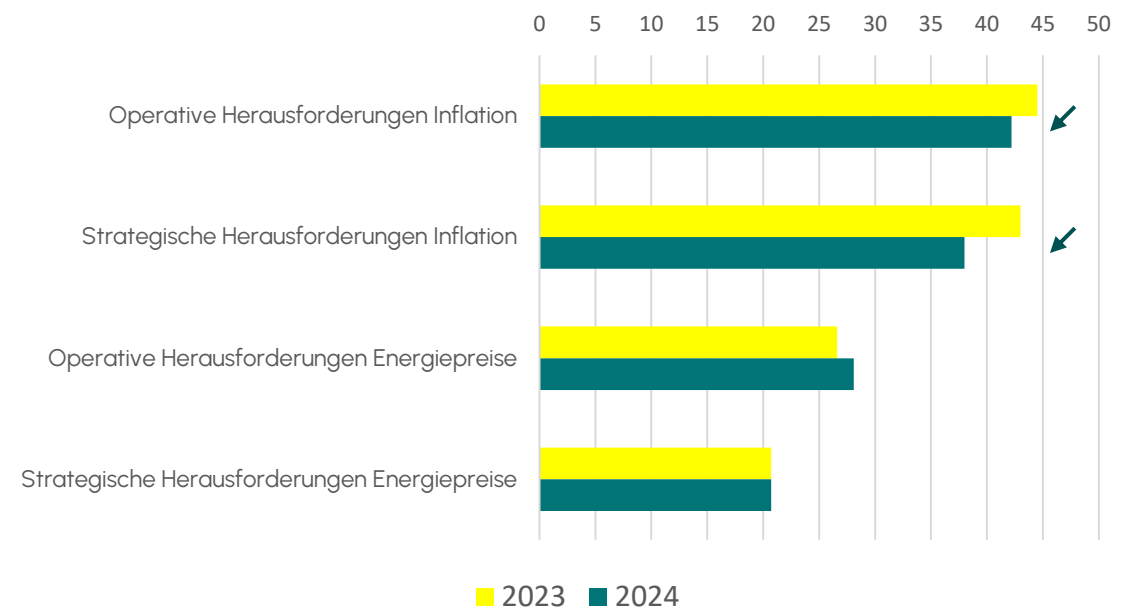
# Grundlegende strategische Themen

---

Mittelstandsstudie 2024  
GRUNDLEGENDE STRATEGISCHE THEMEN (I)

Die akuten Herausforderungen der Inflation scheinen leicht zurückzugehen. Die Energiepreise belasten nach wie vor die Unternehmen. Insgesamt scheint sich das Umfeld moderat positiv zu entwickeln bzw. sich die Unternehmen anzupassen.

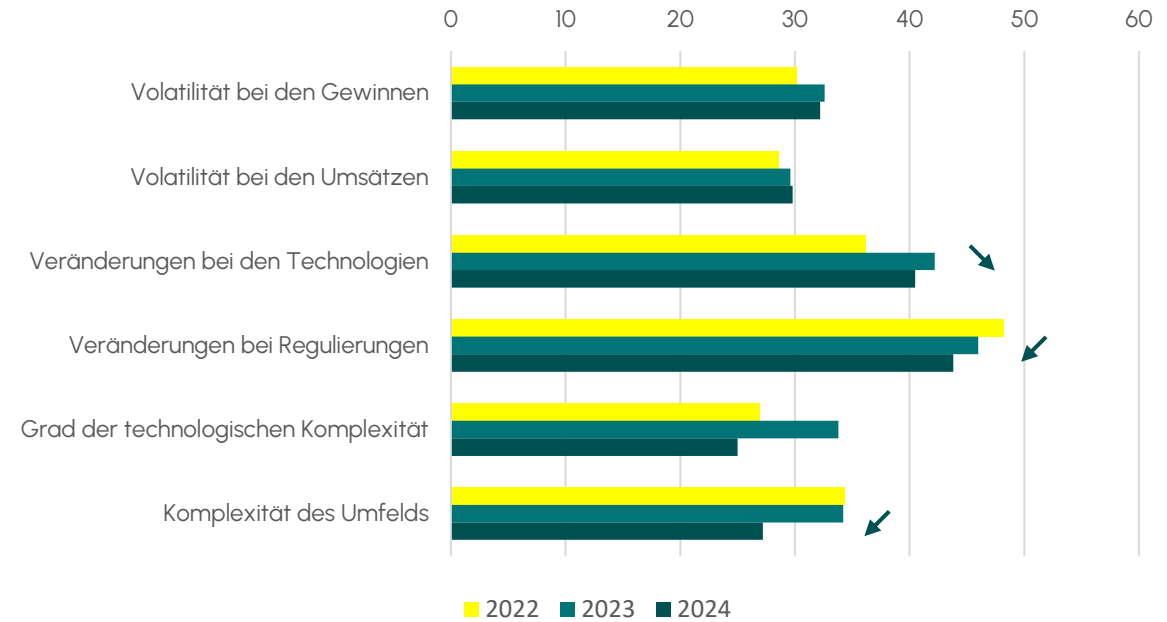
Frage:  
Inwiefern belasten folgende Themen Ihr Unternehmen...  
(in %)



N=135 & N=124

„stimme eher zu“ und „stimme voll und ganz zu“

Frage:  
Inwiefern belasten folgende Themen Ihr Unternehmen...  
(in %)



N=214 & N=135 & N=124

„stimme eher zu“ und „stimme voll und ganz zu“

## Mittelstandsstudie 2024

### GRUNDLEGENDE STRATEGISCHE THEMEN (III)

Weitere Themen wie der Fachkräftemangel, geopolitische Spannungen oder der Klimawandel belasten die Unternehmen. Über ein Drittel aller Unternehmen sieht gravierende Veränderungen innerhalb der eigenen Branche.

#### Weitere zentrale Themen:

##### Fachkräftemangel

*"Heute reicht es nicht mehr, ein gutes Gehalt zu zahlen und einen Parkplatz anzubieten. Heute muss die fair-trade Banane und laktosefreier Joghurt im Pausenraum sein."*

*„Wir verlieren mehr Arbeitskräfte als dass neue nachkommen.“*

##### Geopolitische Spannungen

*"USA und China, ich fürchte, wir müssen uns entscheiden. Beides zusammen wird nicht gehen."*

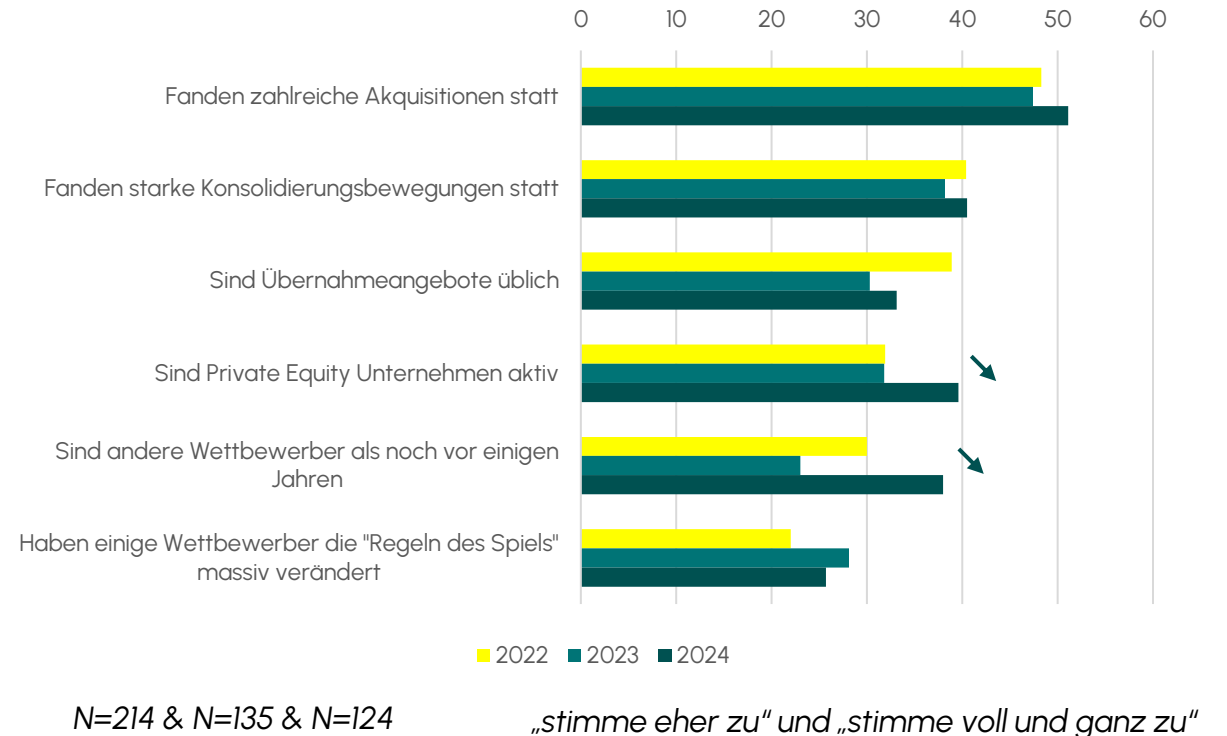
*„Anhaltende Konflikte machen es schwer, die Internationalisierung zu planen. Das war vor einigen Jahren anders.“*

##### Nachhaltigkeit und Klimawandel

*"Wir werden durch extra-hohe Zinsen dafür bestraft, was wir seit Jahrzehnten machen. Das ist nicht fair."*

*„Wir würden gerne unseren Fußabdruck verbessern, aber die Energiekosten fressen unsere Marge.“*

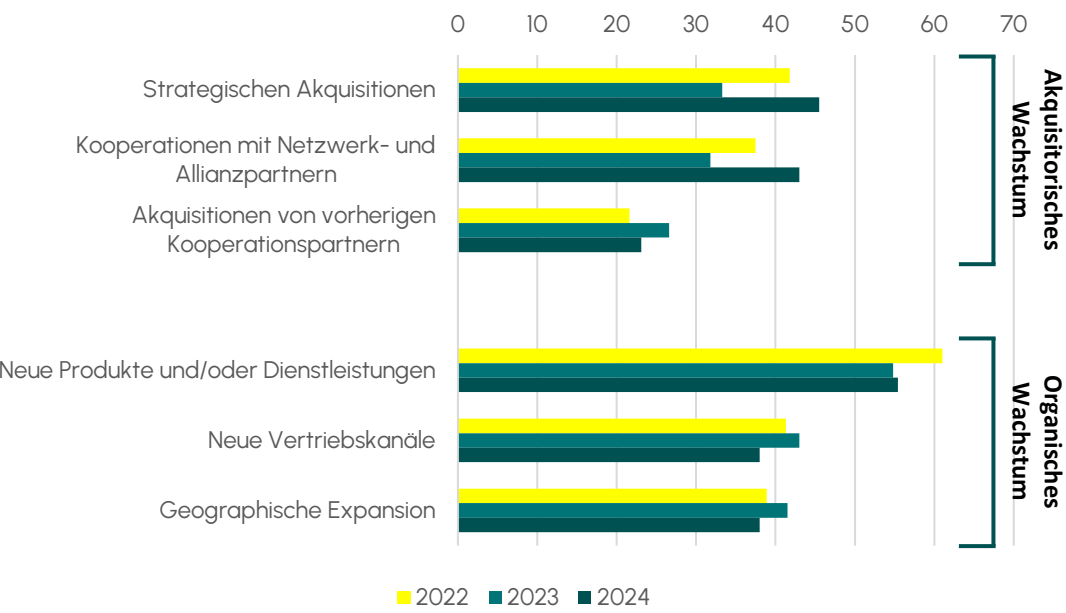
Frage:  
In unserer Industrie... (in %)



Mittelstandsstudie 2024  
GRUNDLEGENDE STRATEGISCHE THEMEN (VI)

Wie 2022 und 2023 wachsen die Unternehmen dominant organisch. Im Jahr 2024 hat die Bedeutung von strategischen Akquisitionen und Kooperationen zugenommen. Ca. 80% der Unternehmen haben bereits eine Akquisition durchgeführt.

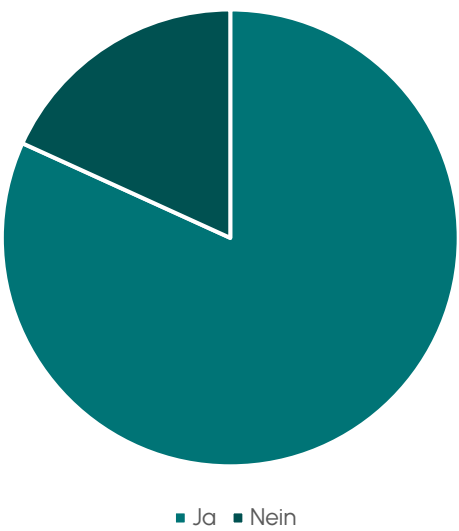
Frage:  
Ein signifikanter Teil unseres Wachstums stammt aus...  
(in %)



N=214 & N=135 & N=124

„stimme eher zu“ und „stimme voll und ganz zu“

Frage:  
Unser Unternehmen war bereits in eine Akquisition involviert... (in %)



N=124

Studienergebnisse

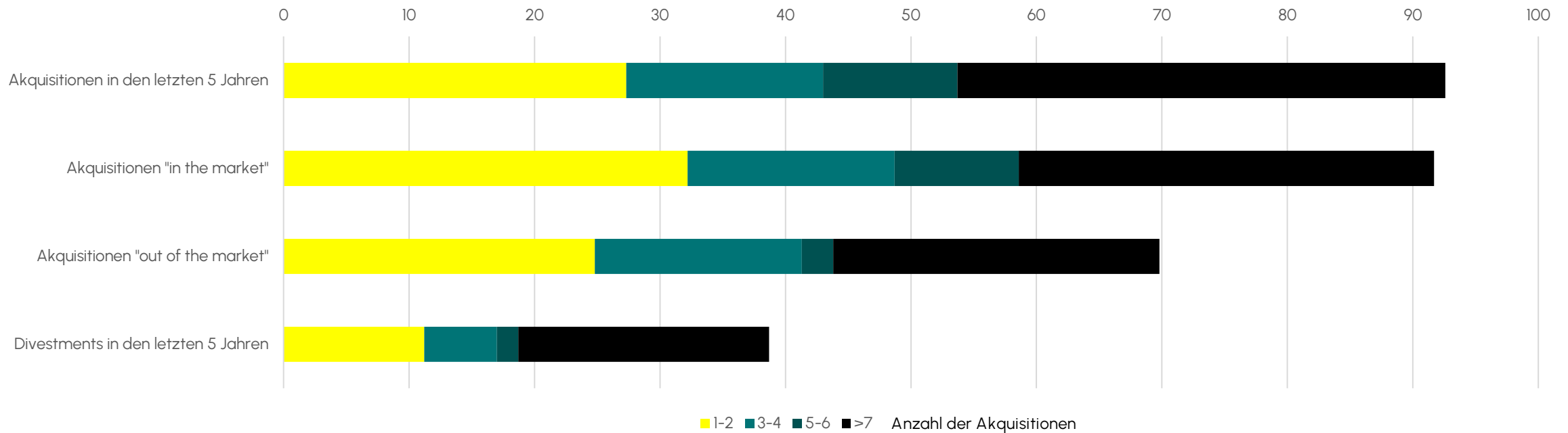
# M&A Management im Mittelstand

---

## GRUNDLEGENDE STRATEGISCHE THEMEN (I)

Wie bei den Studien 2022 und 2023 zeigt sich, dass die meisten Unternehmen eher "in the market" kaufen. Dies ist insbesondere bei den „Gelegenheitskäufern“ relevant und spiegelt ein konservatives Akquisitionsverhalten wider.

### Art der Akquisitionserfahrung



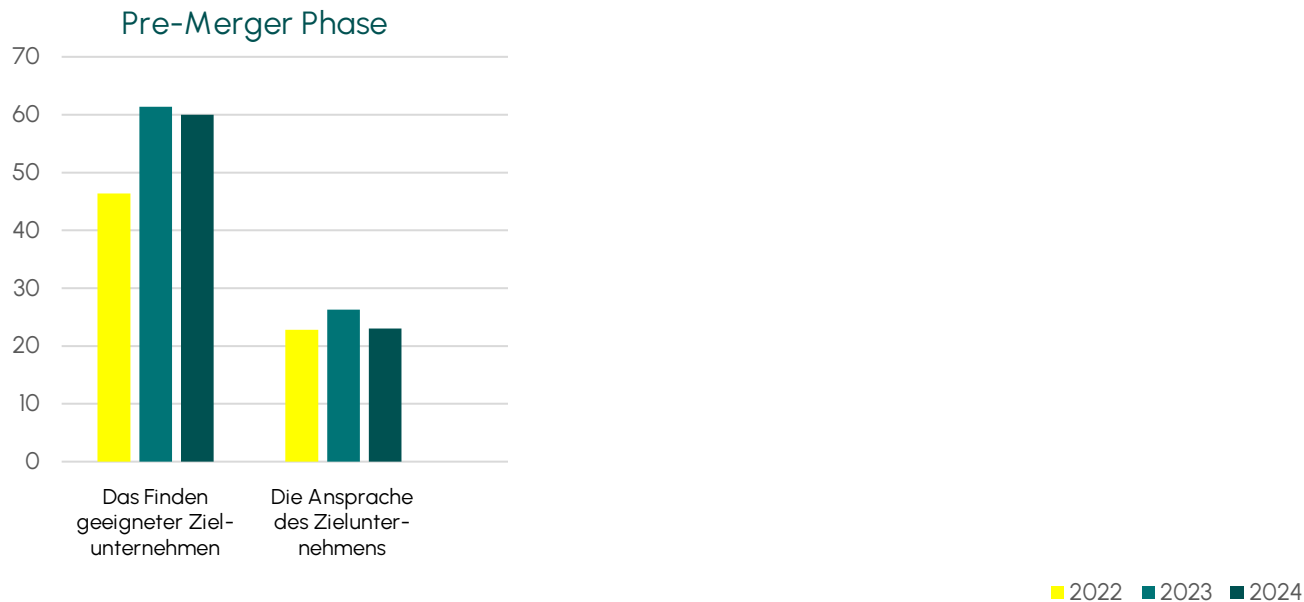
N=124

## M&A MANAGEMENT IM MITTELSTAND (II)

Herausforderungen bleiben das Finden von Zielunternehmen und das Heben von Umsatz-Synergien. Die Integration selbst scheint besser durchführbar. Ähnliches zeigt sich in der Due Diligence, die besser beherrschbar erscheint.

Frage:

Wo lagen für Sie die zentralen Herausforderungen entlang des M&A Prozesses? (in %)

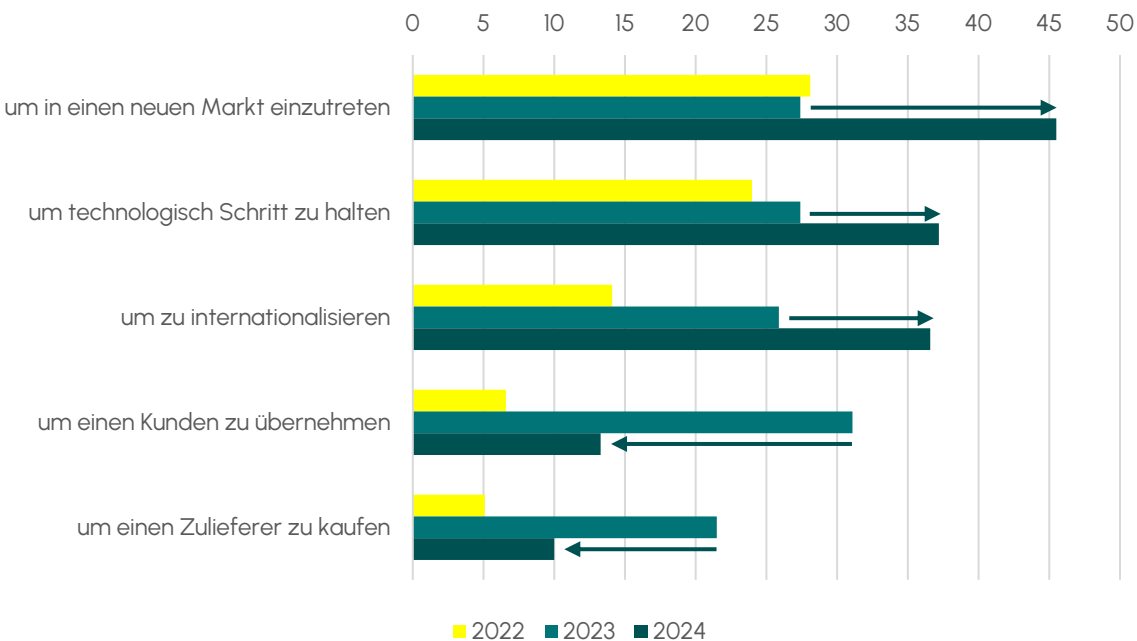


N=214 & N=135 & N=124

Mittelstandsstudie 2024  
M&A MANAGEMENT IM MITTELSTAND (III)

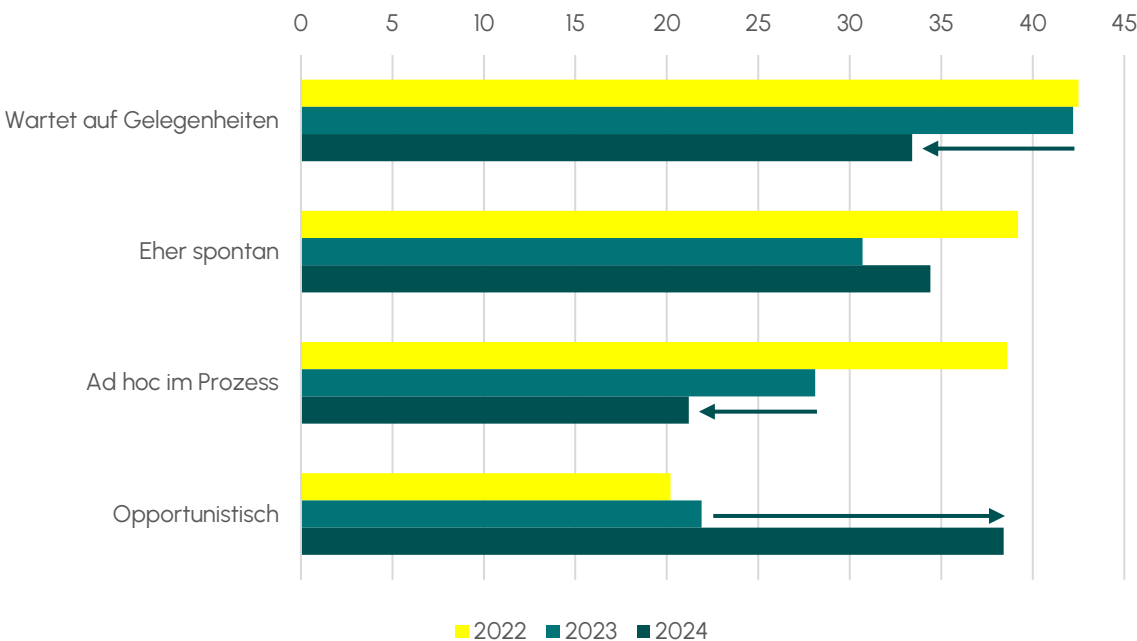
Die Prioritäten von M&A haben sich im Vergleich zu 2022 und 2023 verändert. Neue Märkte und Technologien haben an Bedeutung gewonnen. Die Unternehmen scheinen systematischer an M&A Prozesse heranzugehen.

Frage:  
In den kommenden fünf Jahren werden wir eine Akquisition durchführen... (in %)



N=214 & N=135 & N=124

Target Search, Frage:  
Hinsichtlich M&A ist/hat unser Unternehmen... (in %)

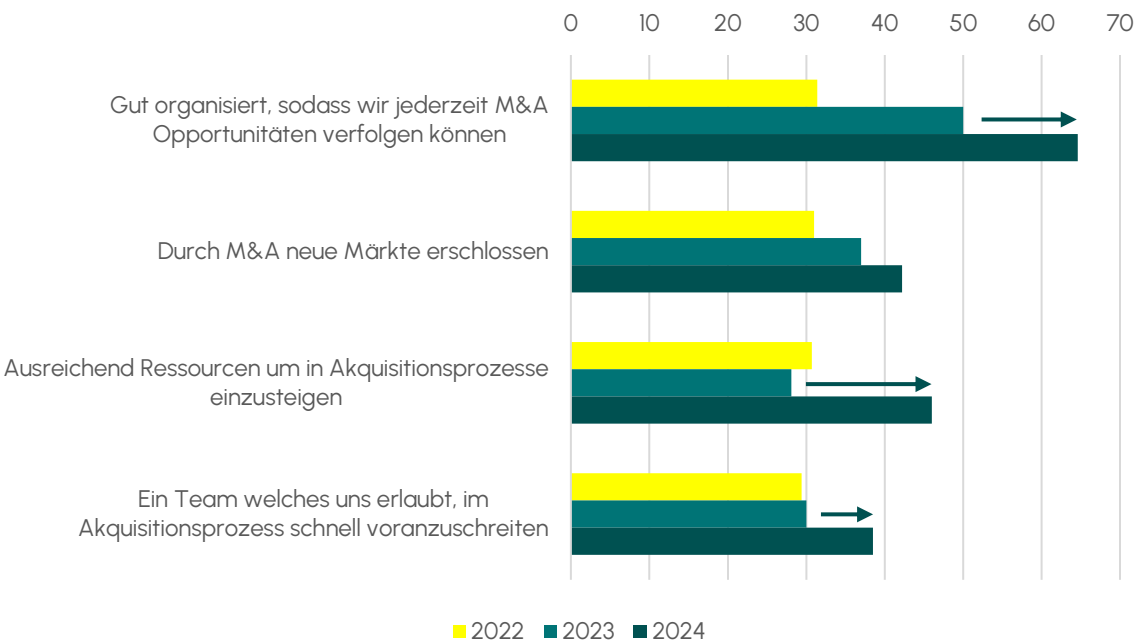


N=214 & N=135 & N=124

Mittelstandsstudie 2024  
M&A MANAGEMENT IM MITTELSTAND (IV)

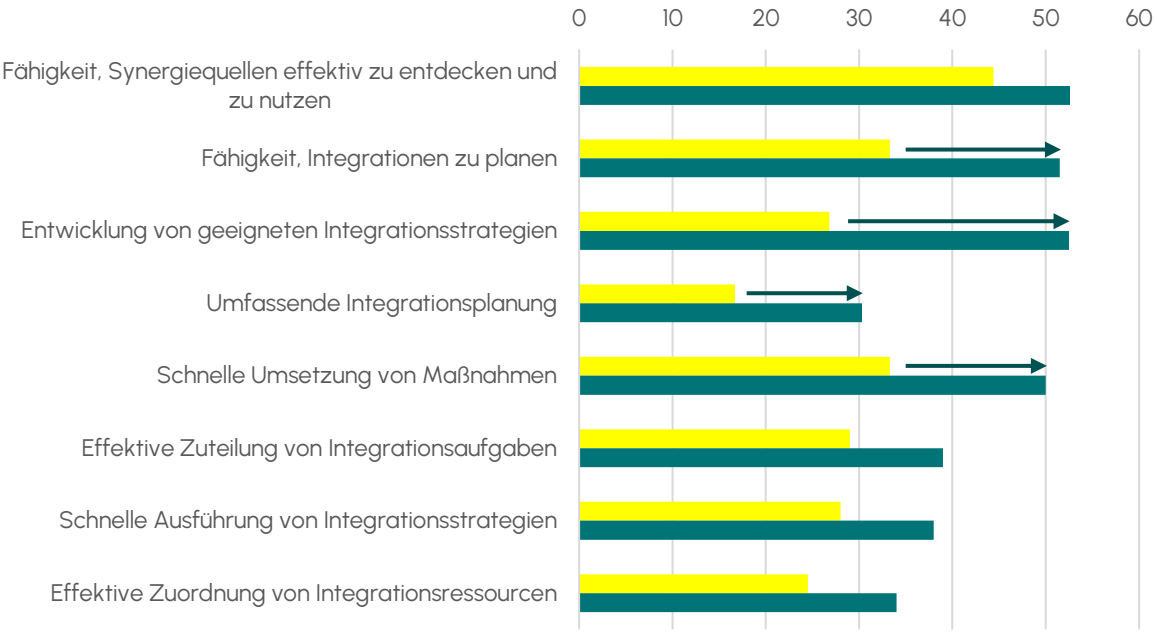
Die Unternehmen fühlen sich im Vergleich zu den Vorjahren deutlich besser im Stande, Opportunitäten zu verfolgen. Dieses neue Selbstbewusstsein zeigt sich auch bei der Integrationsplanung und Umsetzung.

Akquisitionsmanagement, Frage:  
Hinsichtlich M&A ist/hat unser Unternehmen... (in %)



N=214 & N=135 & N=124

Integrationsplanung, Frage:  
Hinsichtlich Integrationsmanagement ist/hat unser Unternehmen... (in %)

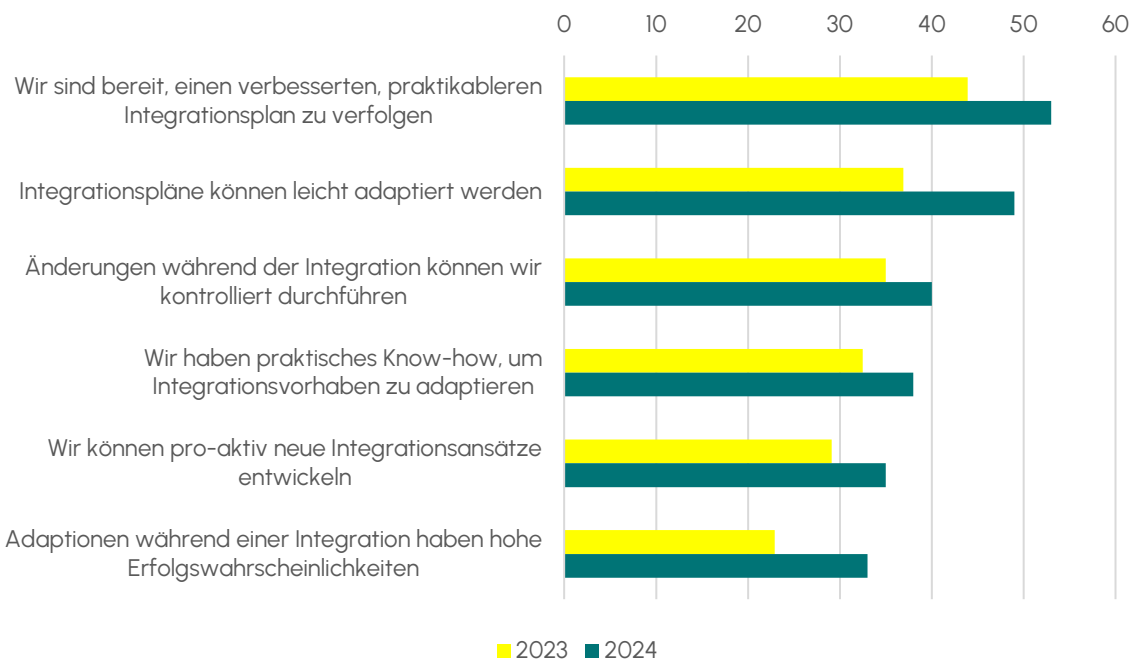


N=135 & N=124

Mittelstandsstudie 2024  
M&A MANAGEMENT IM MITTELSTAND (V)

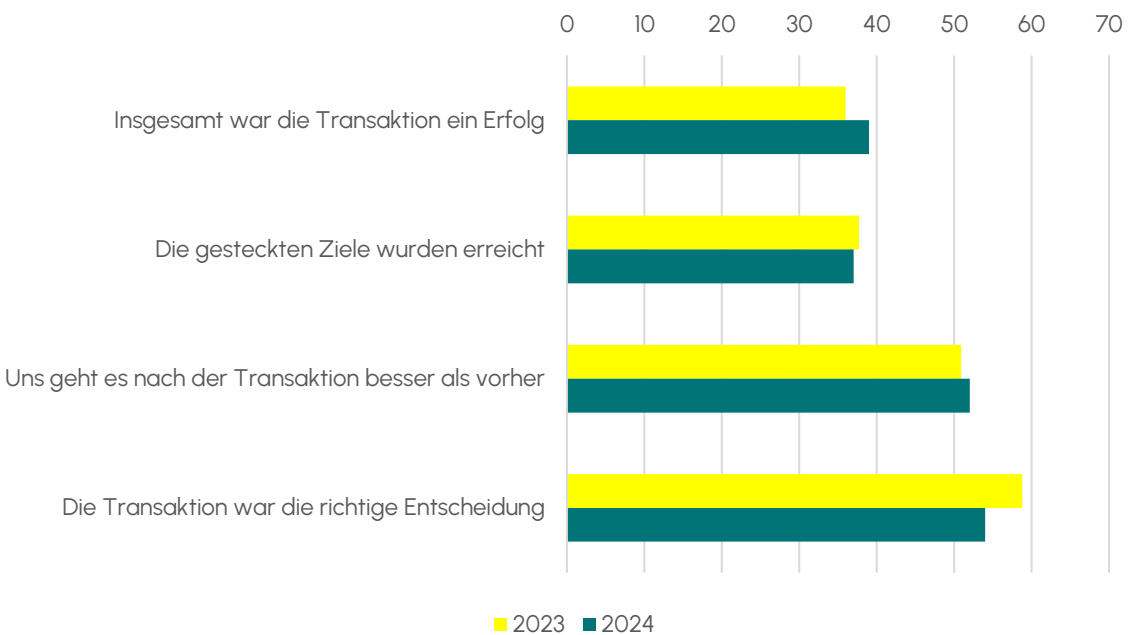
Interessanterweise sind die Unternehmen auch selbstbewusster im Umgang mit auftretenden Widrigkeiten und zeigen eine gesteigerte Reaktionsfähigkeit. Allerdings zeigt sich auch, dass die Erfolgsaussichten von M&A nicht gestiegen sind.

Reaktionsfähigkeit, Frage:  
Inwiefern treffen folgende Punkte auf Ihr Unternehmen zu... (in %)



N=135 & N=124

Akquisitionserfolg, Frage:  
Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu? (in %)

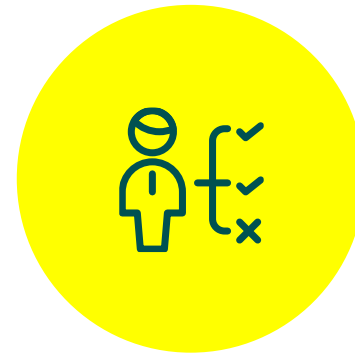


N=135 & N=124

„stimme voll und ganz zu“ und „stimme zu“

Studienergebnisse

# Was unterscheidet nun Mittelstands-M&A von Large Cap M&A?

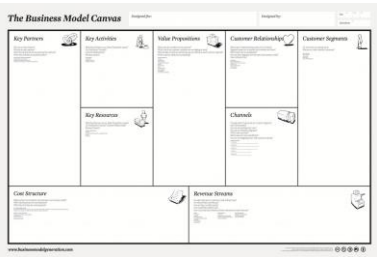


Die allgemeinen Erfolgsraten sind seit 1921 (erste publizierte Studie zu M&A) unverändert und rangieren zwischen 40 – 60%.

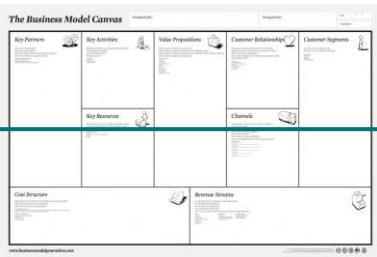
Worin unterscheiden sich dann gute von schlechten Deals?

Exploitative Acquisitions-Logik

Käufer Business Logik



Target Business Logik



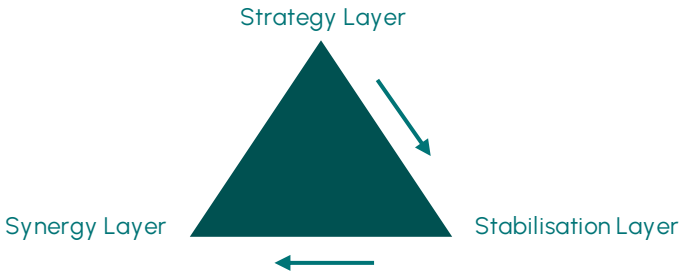
Integrationsziele/Ebene:

- Strategy Layer: Markt Position
- Synergy Layer: Top-Line Effects (Sales)
- Stabilisation Layer: Bottom-Line Effects (Kosten)

Mögliches Ergebnis:

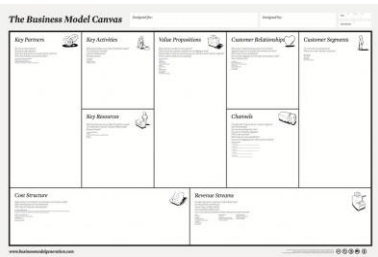


Integration:  
Value Realization Cycle



Explorative Acquisitions-Logik

Target Business Logik



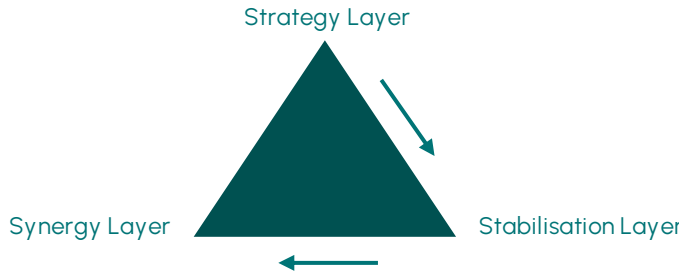
Integrationsziele/Ebene:

- Strategy Layer: Innovation/Sicherung des Überlebens/neue Märkte
- Synergy Layer: Geschäftsmodell Synergien
- Stabilisation Layer: Keine Disruption/keine Zerstörung der Synergien

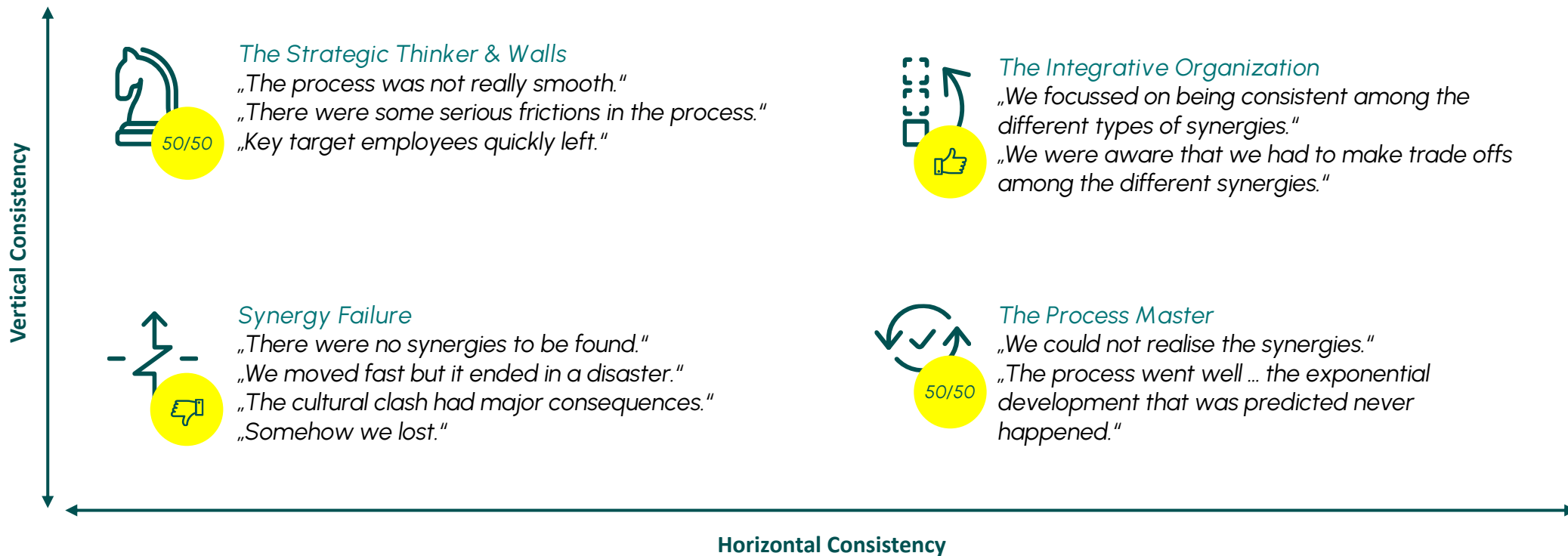
Mögliches Ergebnis:



Integration:  
Value Realization Cycle



Gute Transaktionen zeichnen sich durch eine klare Strategie und eine damit eng verbundene Umsetzung aus. Horizontale und vertikale Konsistenz sowie Koordination sind entscheidend.



- Im Vergleich zu den Jahren 2022 und 2023 scheint sich die wirtschaftliche Lage moderat zu entspannen. Tatsächlich scheint es, dass die Unternehmen gelernt haben, mit der Inflation und den gestiegenen Energiepreisen besser umzugehen.
- M&A sind ein Thema im Mittelstand. Die meisten Unternehmen sind mit zunehmenden M&A Bewegungen innerhalb der eigenen Branche konfrontiert. Viele Mittelständler verstehen M&A aber auch als aktives Instrument der Unternehmensentwicklung.
- Der Mittelstand ist deutlich selbstbewusster und besser organisiert was M&A anbelangt. Dies zeigt sich sowohl beim Target Screening, Akquisitionsmanagement, Integrationsplanung und –Umsetzung, sowie in der Reaktionsfähigkeit.
- Interessanterweise haben sich die Erfolgsraten von Transaktionen nicht verbessert. Misserfolgsquoten von 40-60% werden in der Literatur kontinuierlich seit 1921 berichtet, unabhängig ob es um börsennotierte Unternehmen oder den Mittelstand geht.
- Erfolgreiche Transaktionen unterscheiden sich von nicht erfolgreichen Transaktionen durch eine klare Strategie und eine konsistente Umsetzung. Dabei gilt es, die inhärenten Interessenkonflikte zu berücksichtigen und Trade-Offs bewusst einzugehen.