

BUNDESVERBAND  
MERGERS &  
ACQUISITIONS E.V.



Lancaster University  
Management School

## Mittelstandstag M&A 2022

## Vorstellung der Studienergebnisse

10.05.2022

Essen | Sanaa-Gebäude

Florian Bauer

Sir Roland Smith Chair in Strategic Management  
Department of Entrepreneurship and Strategy

TRIPLE-ACCREDITED, WORLD-RANKED



Mega-Deals oder große internationale Akquisitionen dominieren oftmals die Wirtschaftsnachrichten in der Tagespresse, was den Eindruck hinterlässt, dass M&A ausschließlich ein Thema für große börsennotierte Unternehmen sind. In der Tat wird mit KMU vorwiegend organisches Wachstum assoziiert. Tatsächlich jedoch sind kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ein wesentlicher Treiber von M&A Aktivitäten, sowohl als Käufer als auch als Verkäufer. Trotz ihrer enormen wirtschaftlichen und sozialen Bedeutung stellt das Akquisitionsverhalten von KMU eine „Black-Box“ in der—ansonsten sehr umfassenden—M&A Forschung dar. Wesentliche Unterschiede zwischen KMU und Großunternehmen finden sich in strukturellen, sozialen und funktionalen Eigenschaften.

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es, das Akquisitionsverhalten von KMU besser zu verstehen. Dafür ist es erforderlich, zunächst den erweiterten Kontext von KMU zu durchleuchten. Auch wenn viele KMU ihr Wettbewerbsumfeld als eher moderat aggressiv bezeichnen, so zeigt sich doch, dass viele KMUs in ihren Industrien mit reger Akquisitionstätigkeit konfrontiert sind. Es zeigt sich auch, dass vor allem die Komplexität des technischen und regulativen Umfelds belastend für KMU ist.

Wie erwartet, spielt organisches Wachstum für KMU eine zentrale Rolle, nichtsdestotrotz nutzen KMU Akquisitionen um zu wachsen und sich veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Tatsächlich haben fast 72 % der befragten KMU bereits eine Akquisition durchgeführt und nahezu 80 % planen in den kommenden fünf Jahren akquisitorisch zu wachsen. Es zeigt sich also, dass KMU M&A als durchaus als strategisches Element der Unternehmensentwicklung nutzen.

Auch wenn M&A Vorhaben für KMU vor große Herausforderungen vor allem bei der Integration darstellen, zeigen unsere Daten, dass sie sich hinsichtlich der Erfolgsquoten nicht von großen Unternehmen unterscheiden. Trotz unterschiedlichster Erklärungsansätze berichten zahlreiche Studien übereinstimmend Misserfolgsquoten von 40-60 %. Die M&A aktiven Unternehmen unserer Untersuchung weisen eine Erfolgs- bzw. Misserfolgsquote von 50 % auf. Interessanterweise wirken sich Akquisitionen vor allem positiv auf das Umsatzwachstum der Unternehmen aus, jedoch negativ auf Effizienz-Kennzahlen. Dies ist besonders spannend, da Kostensynergien oftmals einen zentraler Treiber von Akquisitionen darstellen. Ein Grund für diesen Effekt kann vermutlich im besonderen Charakter der KMU gefunden werden. Der Großteil der befragten KMU sind Familienunternehmen, die bei der „Eliminierung von Redundanzen“ oder Effizienzprogrammen eher vorsichtig bzw. zurückhaltend agieren.

Die besonderen Eigenschaften unseres Samples zeigen sich auch in dem Studienteil, der sich mit dem Verkauf als Lösung des Nachfolgeproblems beschäftigt. Auch wenn der potentiell zu erzielende Preis eine entscheidende Rolle spielt, zeigen unsere Daten, dass andere Verkaufskriterien wie Vertrauen oder die Sicherung der Arbeitsplätze eine bedeutendere Rolle spielen.

Wir glauben, dass diese Studie ein gutes Stimmungsbild von KMU und M&A zeigt. Es ist daher den Studienergebnissen eine weite Verbreitung zu wünschen. Wir freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit und den Gewinn neuer Erkenntnisse.

Florian Bauer  
Lancaster, im Mai 2022

Martin Friesl  
Bamberg, im Mai 2022

Wenn man den **Bundesverband Mergers & Acquisitions e.V. (BM&A)** in einem Satz vorstellen soll, dann trifft die Bezeichnung **Wissensplattform bei Unternehmenstransformationen durch Unternehmenskäufe und -verkäufe** wohl am besten zu.

Im Jahr 2002 wurde der BM&A unter der Leitung von Prof. Dr.-Ing. Kai Lucks mit weiteren Vertretern aus Wissenschaft und Praxis gegründet. Ziel des Verbands war, durch Wissenstransfer die Kompetenz sowie durch Öffentlichkeitsarbeit die Akzeptanz für Unternehmenstransaktionen zu verbessern. Bestimmten doch damals immer wieder Negativschlagzeilen aus Übernahmen wie zum Beispiel Vodafone/Mannesmann, BMW/Rover oder Daimler/Chrysler die Berichterstattung der Medien.

Seitdem sind nun fast zwei Jahrzehnte vergangen, die Bedeutung von **M&A als strategischem Instrument zur Unternehmensentwicklung** ist weiter gestiegen. Der Markt für Unternehmenszukäufe und -verkäufe gemessen in Anzahl von und Wert der Transaktionen hat sich gegenüber damals vervielfacht. Die Gründe für die Negativschlagzeilen von damals sind gewichen, neue Themen aus den Bereichen **Digitalisierung, Lieferketten, Außenwirtschaft** oder auch Environmental – Social – Governance (**ESG**) sind hinzugekommen.

Doch wie steht es im deutschen Mittelstand tatsächlich beim Thema Unternehmenstransformation durch Unternehmenskäufe und -verkäufe? Wissen wir doch, dass im **deutschen Mittelstand** über 30.000 Unternehmen mit einem Umsatzvolumen **zwischen 10 und 250 Mio. EUR** vertreten sind. **12.000 dieser Firmen sind inhabergeführt.** Ein großer Teil betreibt Unternehmenskäufe und -verkäufe (Mergers & Acquisitions; M&A). **Wachstumsstrategien und Optimierung** des eigenen Geschäftsmodells beschäftigen die Eigentümer. Dazu kommen die Herausforderungen durch die Digitalisierung, seit nunmehr zwei Jahren die Auswirkungen von Krisen, zunächst die Corona-Pandemie und derzeit noch der Ukraine-Konflikt.

Dies war die Ausgangssituation, in der sich einige Mitglieder des BM&A aus unterschiedlichen Fachbereichen und Regionen trafen, um gemeinsam die Inhalte und das Design der Mittelstandsstudie M&A 2022 zu entwerfen, deren Ergebnisse Sie nun auf den nachfolgenden Seiten lesen können.

Ein besonderer Dank geht an unsere Verbandsmitglieder Proventis Partners GmbH, Valu8Group, BAY GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Rechtsanwaltsgesellschaft, contagi GROUP GmbH und McDermott, Will & Emery, sowie an Prof. Dr. Florian Bauer und Prof. Dr. Martin Friesl von den Universitäten aus Lancaster und Bamberg, die uns beim Design, Umsetzung und Auswertung unterstützt haben. Ein Dank geht auch an das Deutsche Institut für Unternehmensnachfolge e.V., das uns stets für Rückfragen im Nachfolgebereich zur Verfügung stand.

Wir wünschen Ihnen eine gute Lektüre und viele neue Erkenntnisse!

Stefan Schneider, Geschäftsstellenleiter des Bundesverbands Mergers & Acquisitions e.V.  
München, im Mai 2022

Mit freundlicher Unterstützung der Bundesverbandsmitglieder

**ProventisPartners.**  
FOR WHAT TRULY COUNTS



**BAY**   
WIRTSCHAFT  
RECHT  
FORTSCHRITT

**contagi** 

 **McDermott  
Will & Emery**  
RECHTSANWÄLTE STEUERBERATER LLP

---

Mittelstandstag M&A

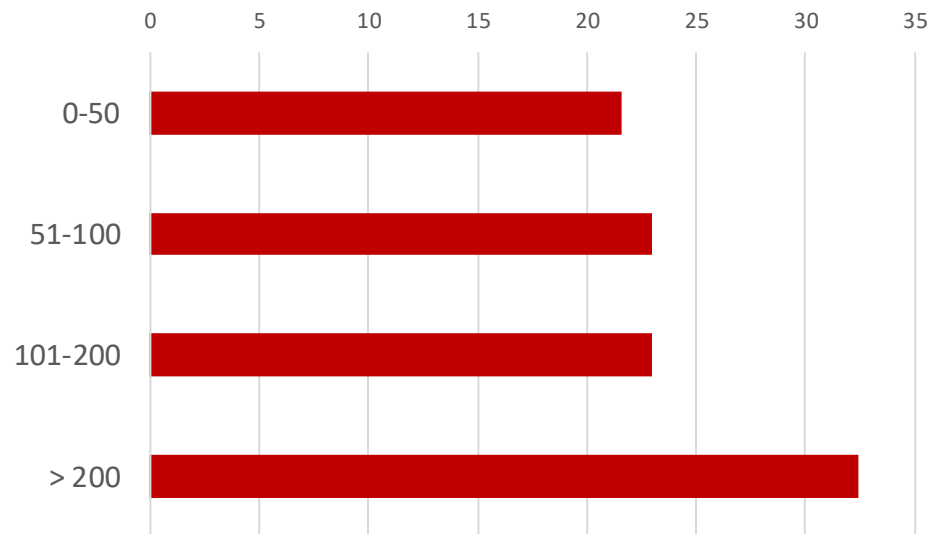
VORSTELLUNG DER STUDIENERGEBNISSE

**WEN HABEN WIR BEFRAGT?**

---

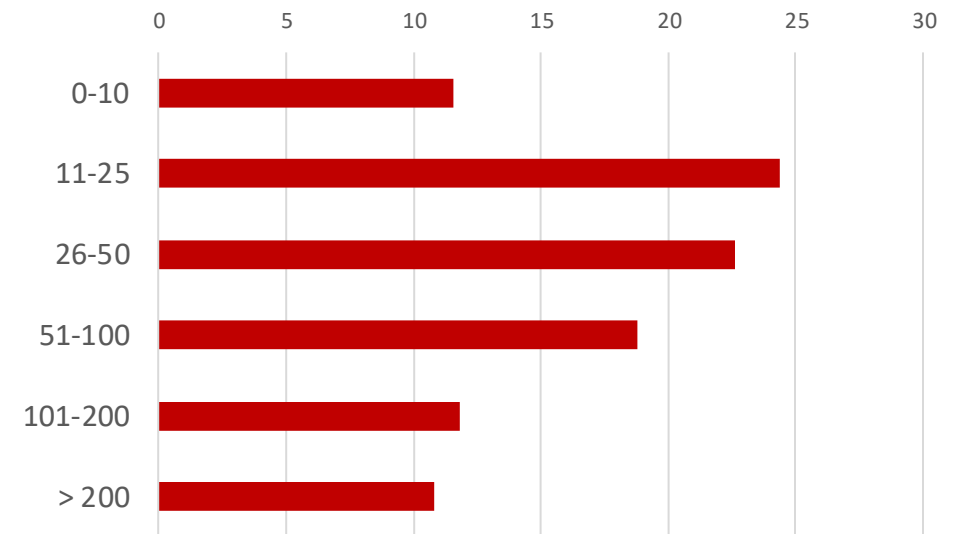
Die demographischen Angaben der antwortenden Unternehmen spiegeln die Grundgesamtheit sehr gut wider. Das älteste Unternehmen im Sample wurde 1855 gegründet, das jüngste 2019. Das Median-Unternehmensalter ist 41 Jahre.

**Frage:** *Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen? (in %)*



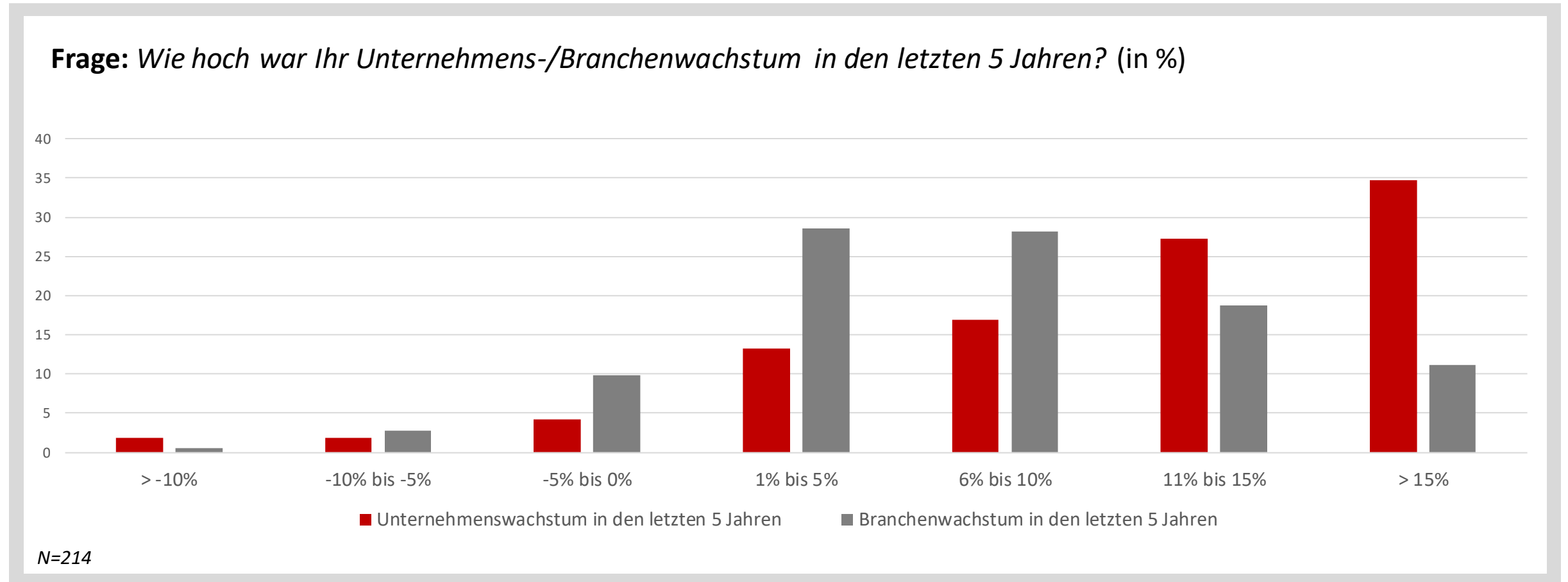
N=214

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



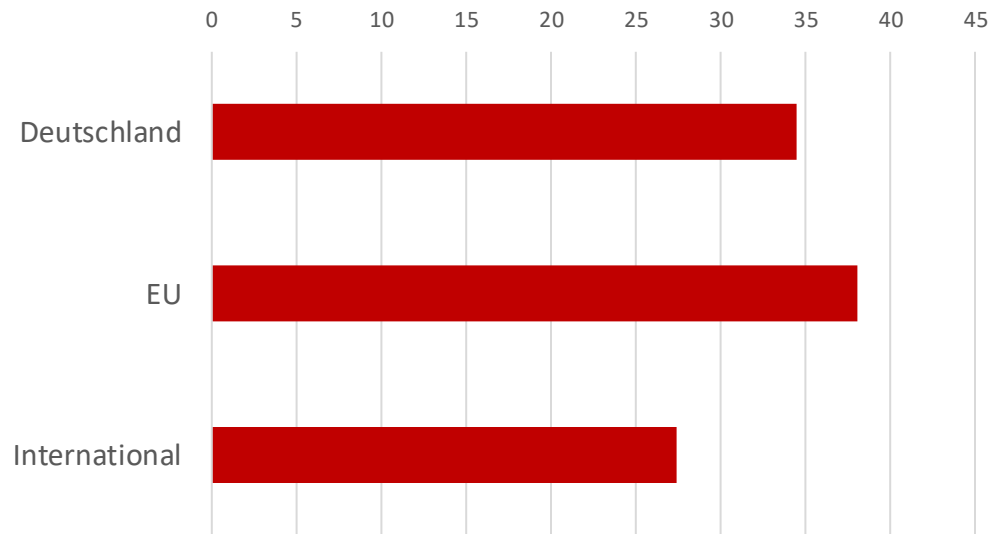
N=214

**Das Branchenwachstum spiegelt die tatsächliche Situation sehr gut wider. Die antwortenden Unternehmen verzeichnen allerdings ein etwas stärkeres Wachstum. Dennoch korrelieren Unternehmens- und Branchenwachstum hoch.**



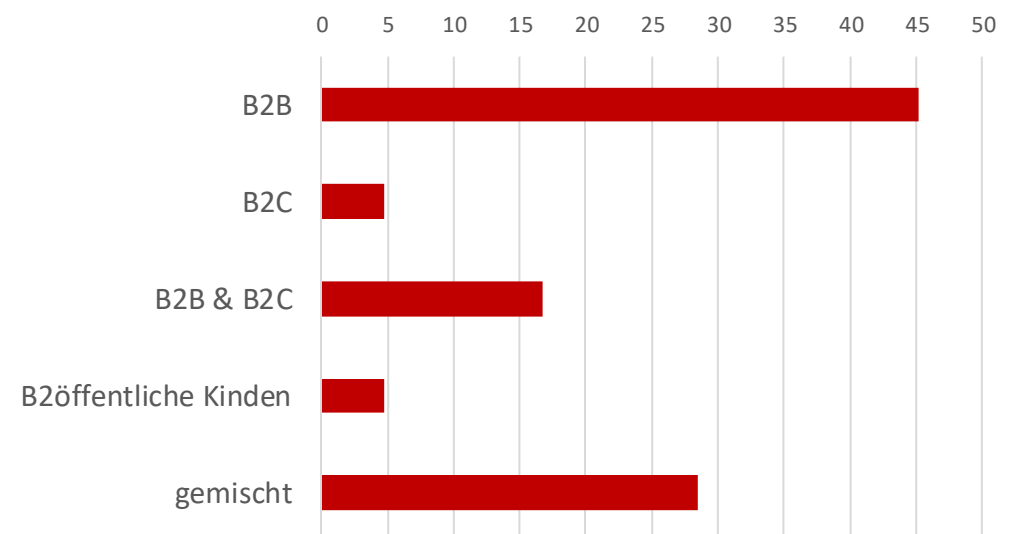
Die antwortenden Unternehmen spiegeln den Internationalisierungsgrad des „Deutschen Mittelstands“ sehr gut wider. Nahezu dreiviertel der Unternehmen sind in Deutschland bzw. in der EU überwiegend im B2B Bereich aktiv.

**Frage:** In welchen Regionen ist Ihr Unternehmen aktiv? (in %)



N=214

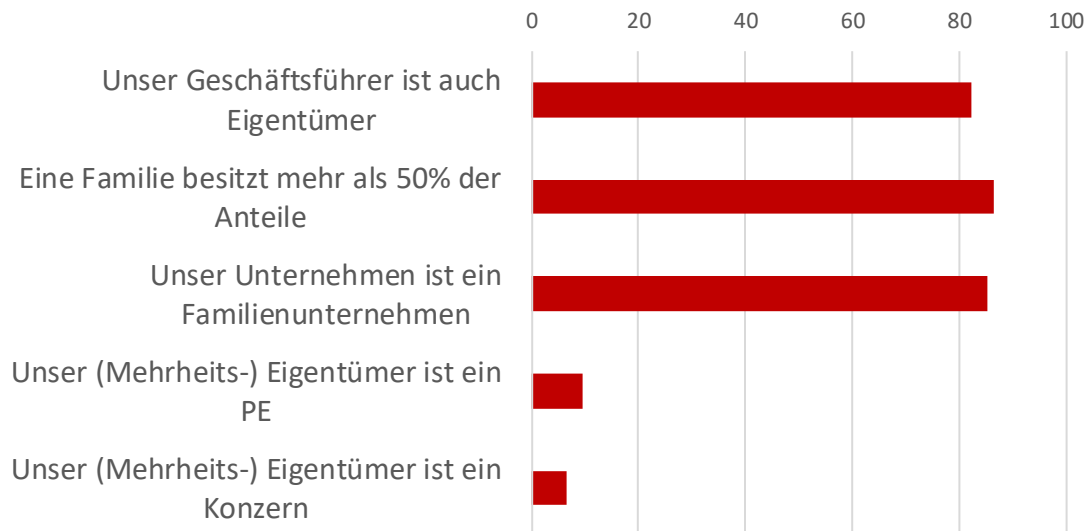
**Frage:** Welche Märkte bedient Ihr Unternehmen? (in %)



N=214

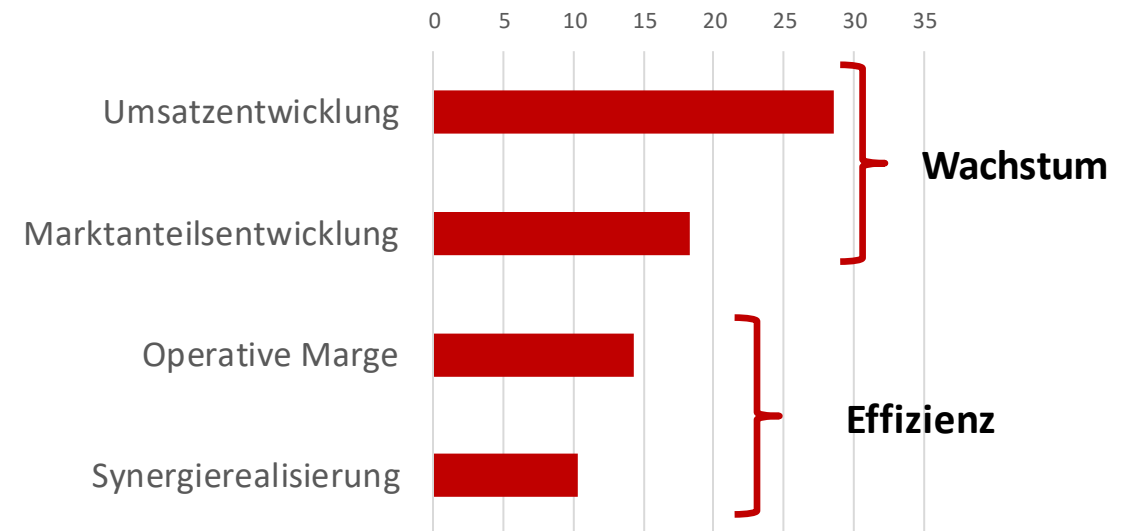
Wie zu erwarten verstehen sich die meisten Unternehmen als Familienunternehmen. Mehr als ¼ der Unternehmen hat eine positive Umsatz- und Marktanteilsentwicklung, hinsichtlich Effizienz sieht der Vergleich jedoch weniger positiv aus.

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



N=214

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



N=214

„deutlich besser“

---

Mittelstandstag M&A

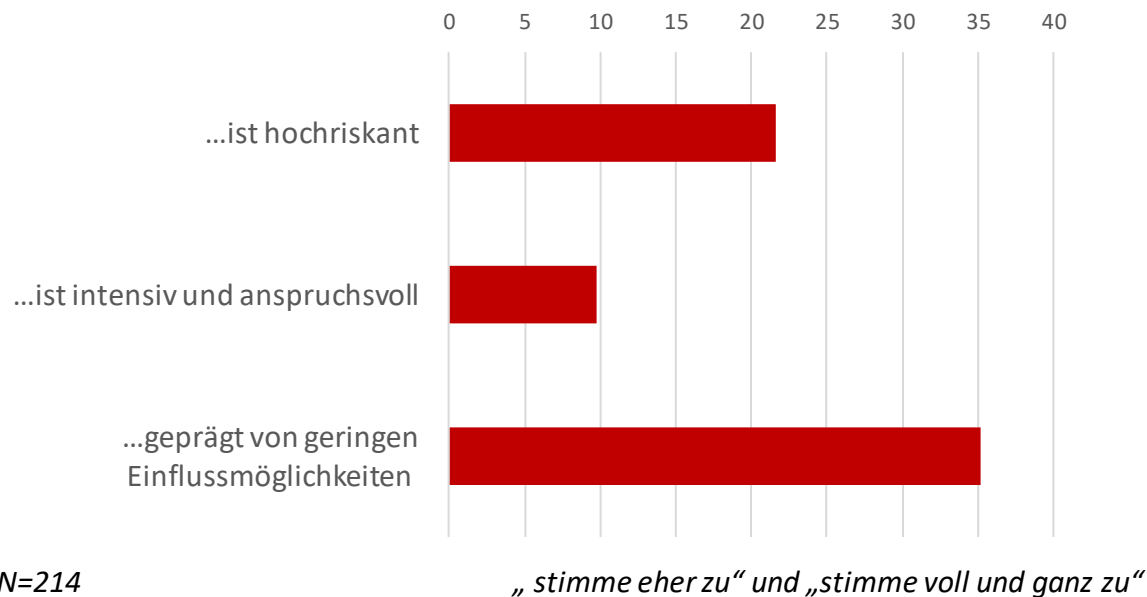
VORSTELLUNG DER STUDIENERGEBNISSE

# GRUNDLEGENDE STRATEGISCHE THEMEN

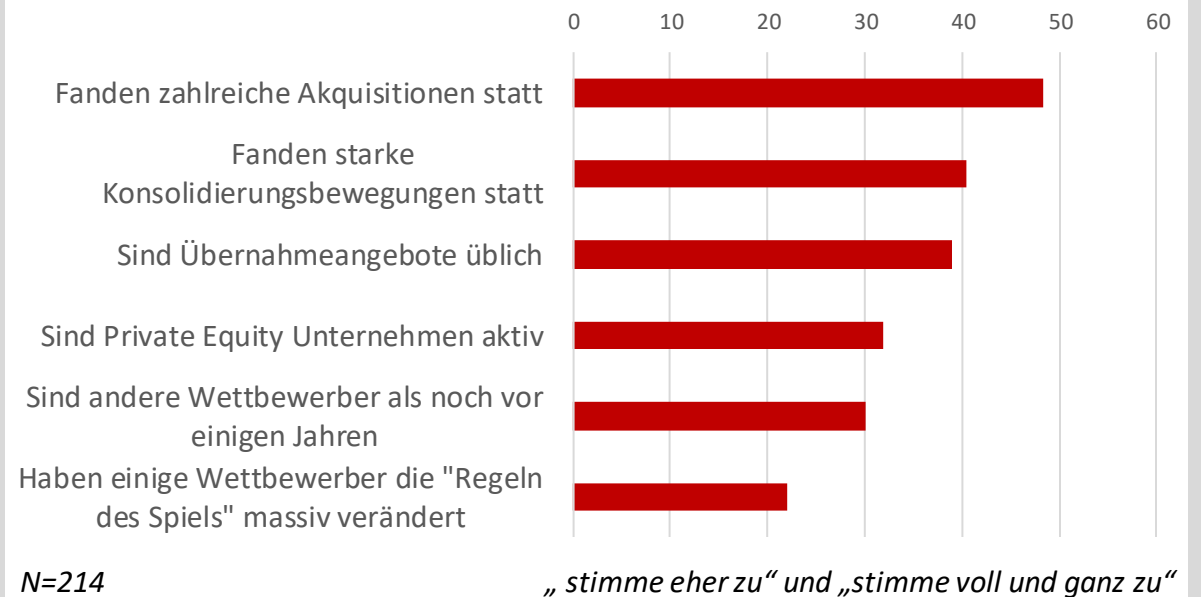
---

Das Branchenumfeld schätzen die befragten KMU als eher moderat ein. Allerdings sind viele Branchen durch zahlreiche Akquisitionen und Konsolidierungsbewegungen geprägt. Ca. 1/3 berichtet, dass Private Equity Unternehmen aktiv sind.

### Frage: Unser Branchenumfeld... (in %)

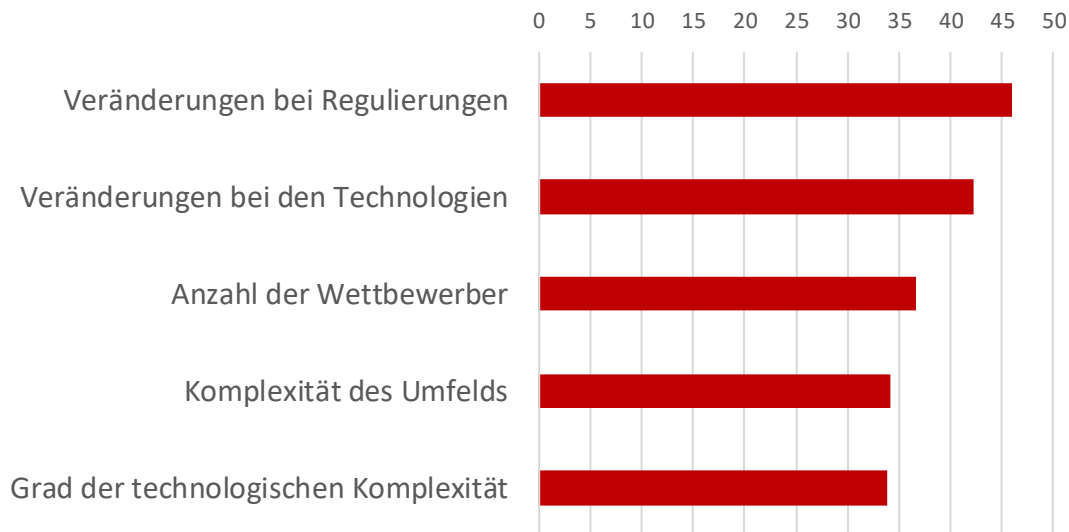


### Frage: In unserer Industrie... (in %)



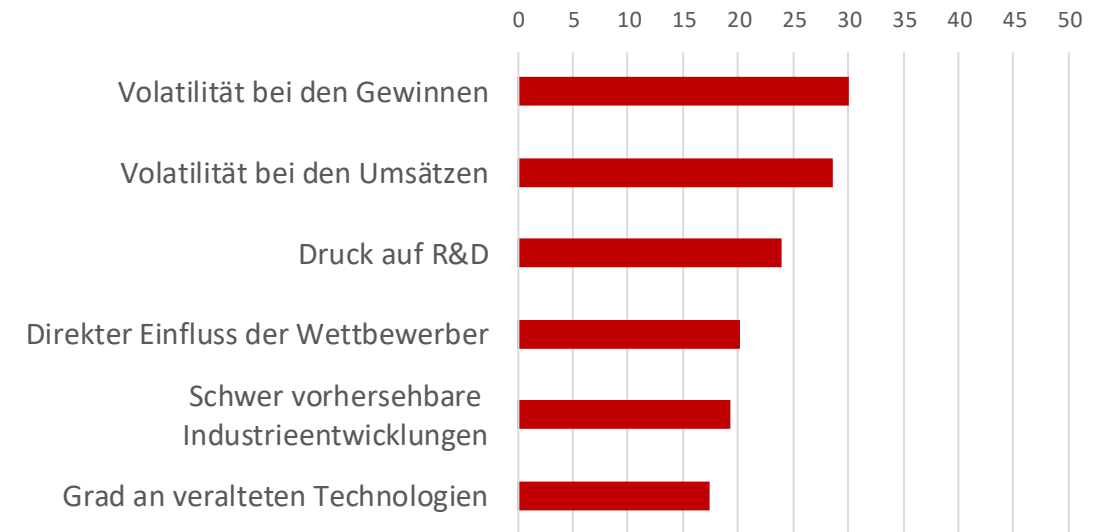
**Die Komplexität des allgemeinen Kontexts macht den Unternehmen zu schaffen. Veränderungen bei Regulierungen und Technologien, sowie der Grad der technologischen Komplexität beschäftigt die Unternehmen.**

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



N=214

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

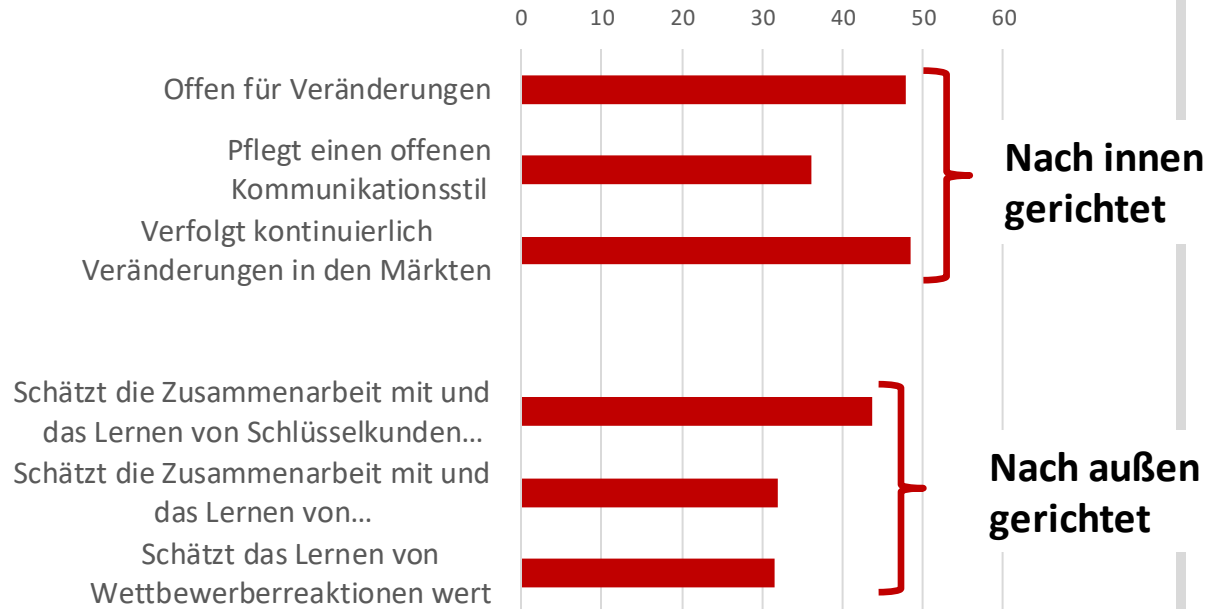


N=214

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

Das Lernverhalten der KMU sind eher nach innen gerichtet. Bei der langfristigen Planung spielen ökonomische und technologische Themen eine zentrale Rolle, die Bedeutung der anderen Überlegungen erhöht allerdings die Komplexität.

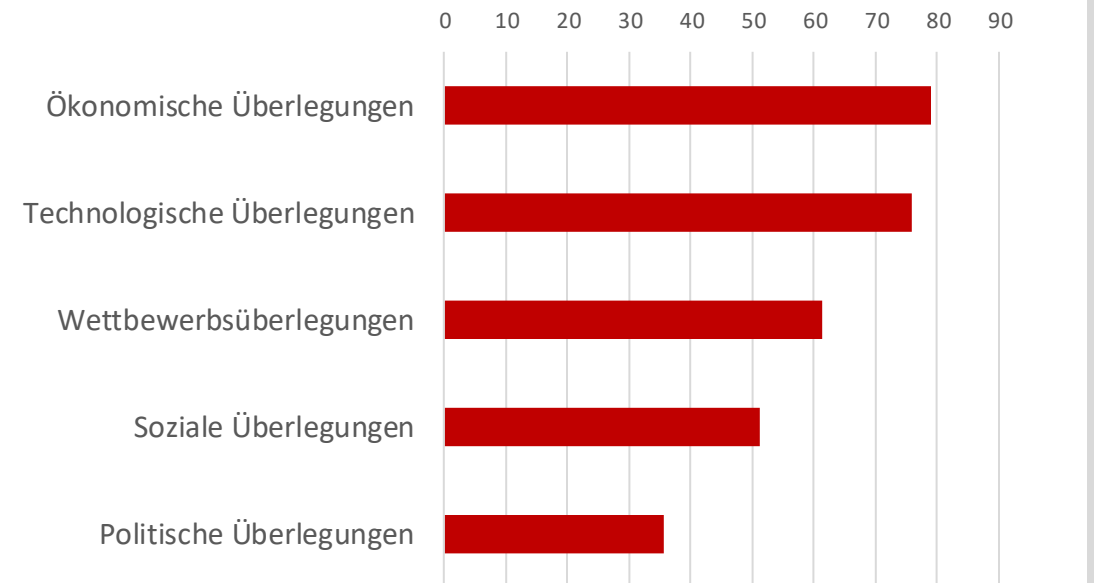
Frage: Unser Management (ist)... (in %)



N=214

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

Frage: Welche Rolle spielen folgende Überlegungen bei Ihrer langfristigen Planung? (in %)

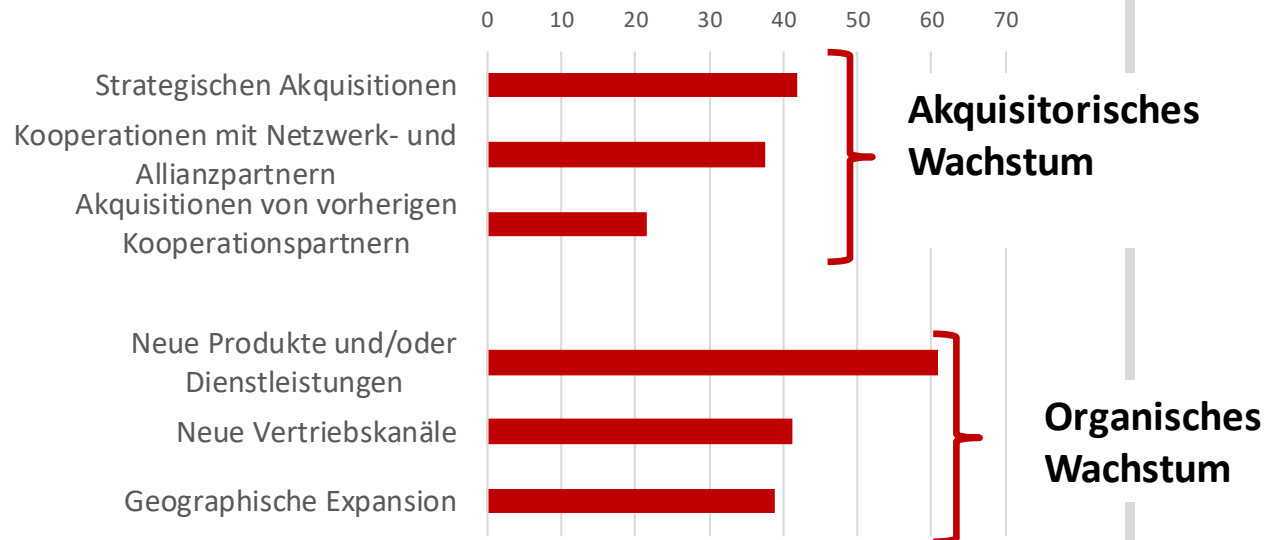


N=214

„zentrale Rolle“ und „bedeutende Rolle“

KMU wachsen überwiegend organisch. Allerdings spielen strategische Akquisitionen und die Akquisition von Netzwerkpartnern ebenfalls eine entscheidende Rolle. Zweidrittel der KMU hat bereits eine Akquisition durchgeführt.

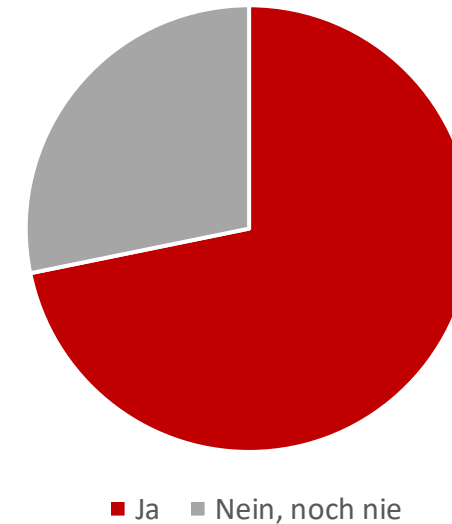
**Frage: Ein signifikanter Teil unseres Wachstums stammt aus... (in %)**



N=214

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

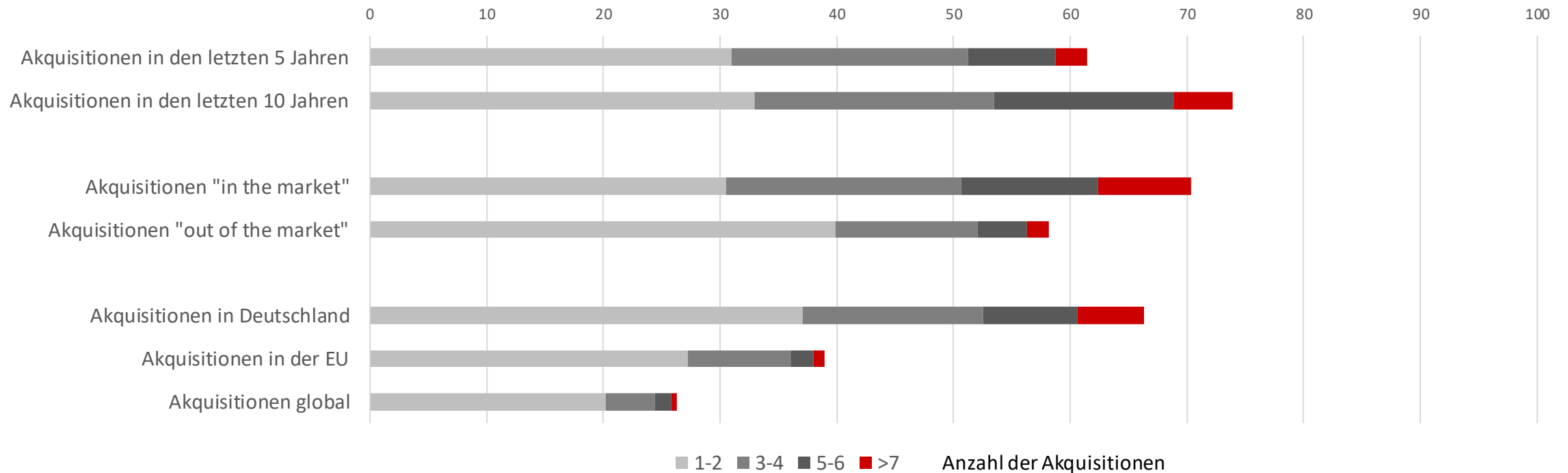
**Frage: Hat Ihr Unternehmen bereits eine Akquisition durchgeführt? (in %)**



N=214

Über 70% der Unternehmen haben innerhalb der letzten 10 Jahre mindestens eine Akquisition durchgeführt. Diese sind überwiegend „in the market“ und in Deutschland. Das spiegelt ein eher konservatives Akquisitionsverhalten wider.

### Art der Akquisitionserfahrung



Die Mittelständischen Unternehmen nutzen M&A als Wachstumsinstrument. Dies ist entscheidend in einem von Komplexität gezeichneten Umfeld. Durch M&A können die Unternehmen Schritt mit Branchenentwicklungen halten.

### TAKE AWAYS:

- Viele Branchen sind von M&A Aktivitäten gekennzeichnet. Dies betrifft zahlreiche KMU, die ihr Wettbewerbsumfeld eigentlich eher als moderat aggressiv bezeichnen.
- Es ist vor allem die Komplexität des Branchenumfelds und die technologischen Entwicklungen, die KMU belasten.
- Obwohl KMU überwiegend organisch wachsen, spielen M&A eine zentrale strategisch bedeutende Rolle.
- M&A sind nicht nur ein Thema für große Unternehmen sondern auch für KMU. Mehr als 2/3 der Unternehmen war bereits in eine Akquisition involviert.

---

Mittelstandstag 2022

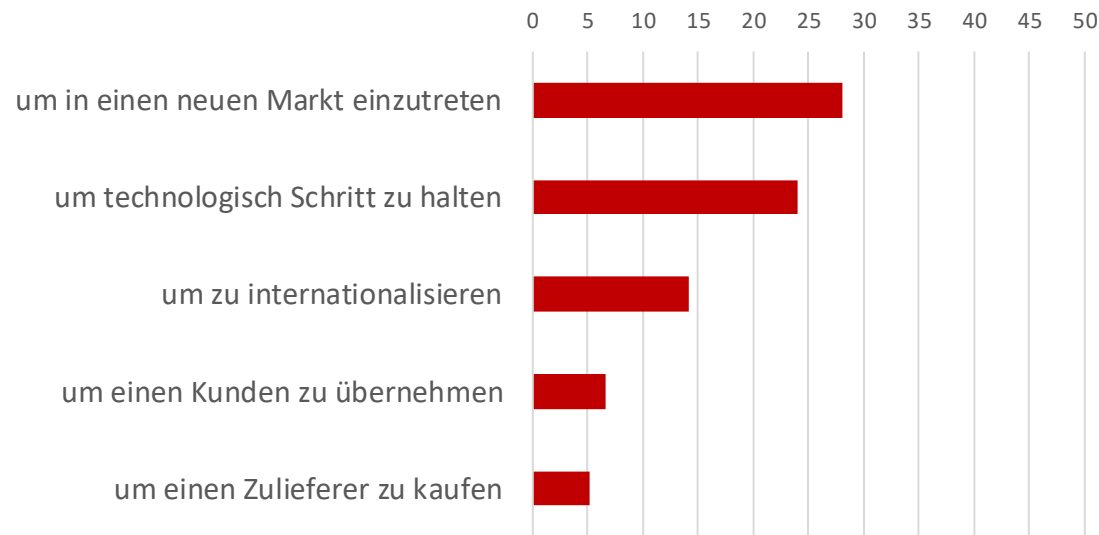
VORSTELLUNG DER STUDIENERGEBNISSE

# M&A ALS INSTRUMENT STRATEGISCHER UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

---

**In der Tat plant ein Großteil der KMU in den kommenden fünf Jahren mindestens eine Akquisition (78%). Zentral sind die Erschließung neuer Märkte und Technologien. Interessanterweise fühlen sich nur rund 1/3 gut auf M&A vorbereitet.**

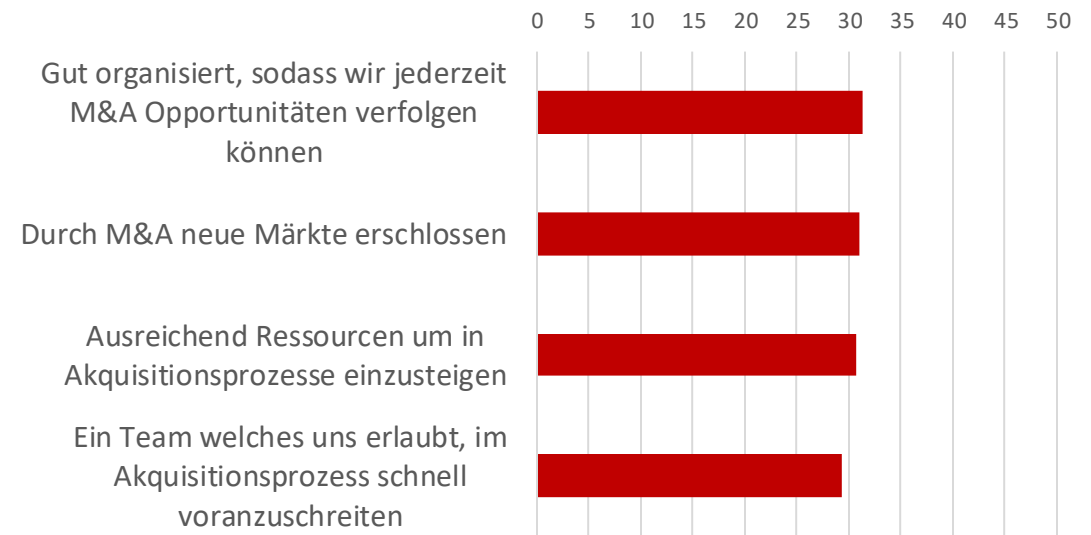
**Frage: In den kommenden fünf Jahren werden wir eine Akquisition durchführen... (in %)**



N=214

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

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

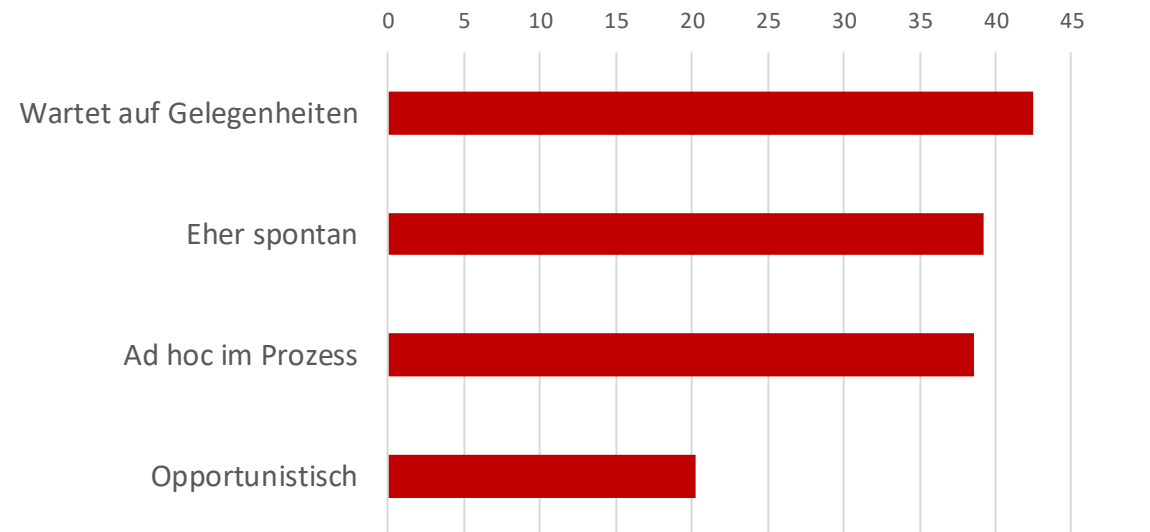


N=154

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

Interessanterweise scheinen KMU M&A als strategisches Thema eher abwartend und nicht proaktiv zu verfolgen. Targets finden sie eher im Netzwerk und nicht durch systematische Suche. Berater sind beim Screening eher selten involviert.

### Frage: Unser Unternehmen und M&A Aktivitäten... (in %)



N=154

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

### Frage: Wie haben Sie Ihr letztes Zielunternehmen gefunden? (in %)

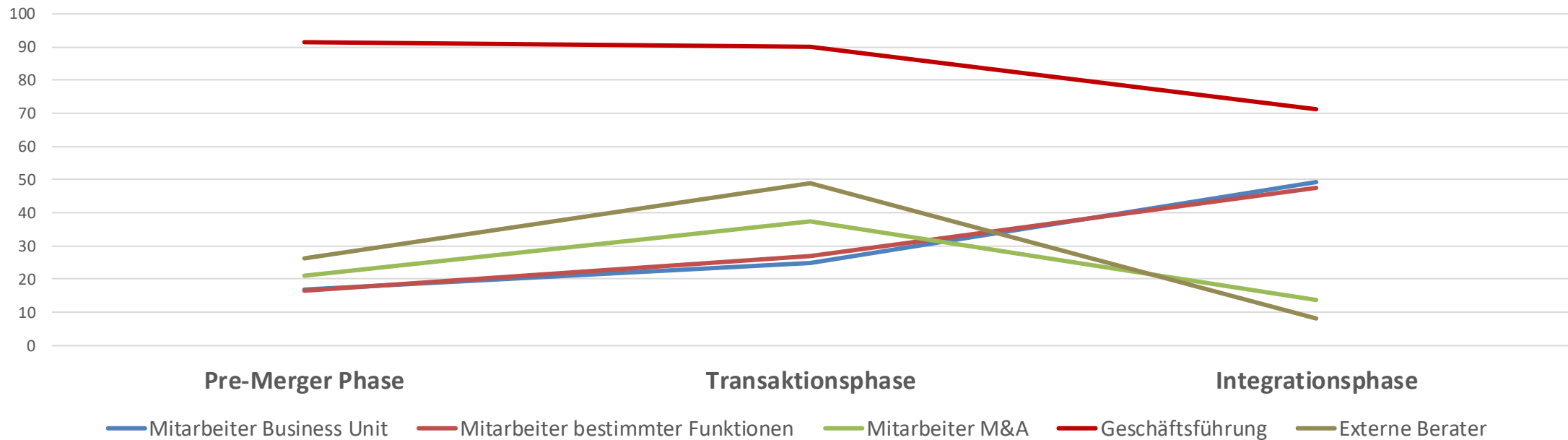


N=154

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

M&A sind „Chefsache“ bei KMU und M&A werden von einem sehr kleinen Zirkel initiiert. Mitarbeiter bestimmter Funktionen oder Business Units werden erst bei Integration involviert, wobei sich hier die Geschäftsführung zurücknimmt.

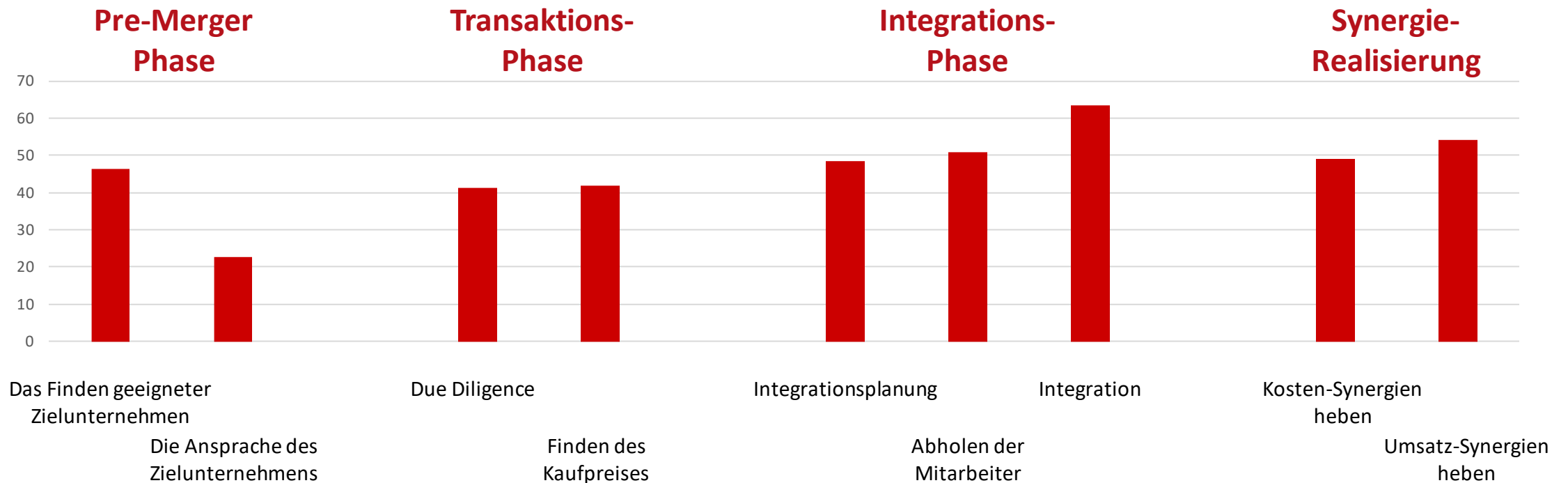
**Frage:** *Wie stark waren folgende Personen entlang des M&A Prozesses involviert? (in %)*



N=154

Mit Fortschreiten des M&A Prozesses steigt auch die Komplexität und damit die Herausforderungen. Vor allem das Finden eines Zielunternehmens aber auch die Integration werden als zentrale Herausforderungen genannt.

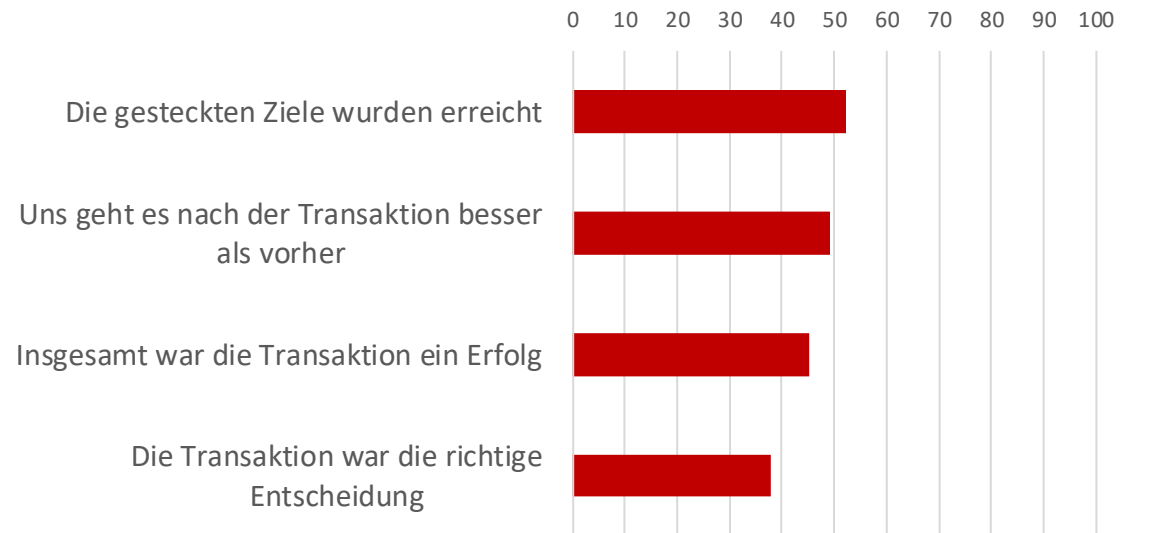
**Frage:** Wo lagen für Sie die zentralen Herausforderungen entlang des M&A Prozesses? (in %)



N=154

Die Erfolgsaussichten von KMU M&A sind vergleichbar mit denen von Börsennotierten Unternehmen. Interessanterweise führt entweder reine organische oder intensivere nicht-organische Entwicklung zu strategischer Agilität.

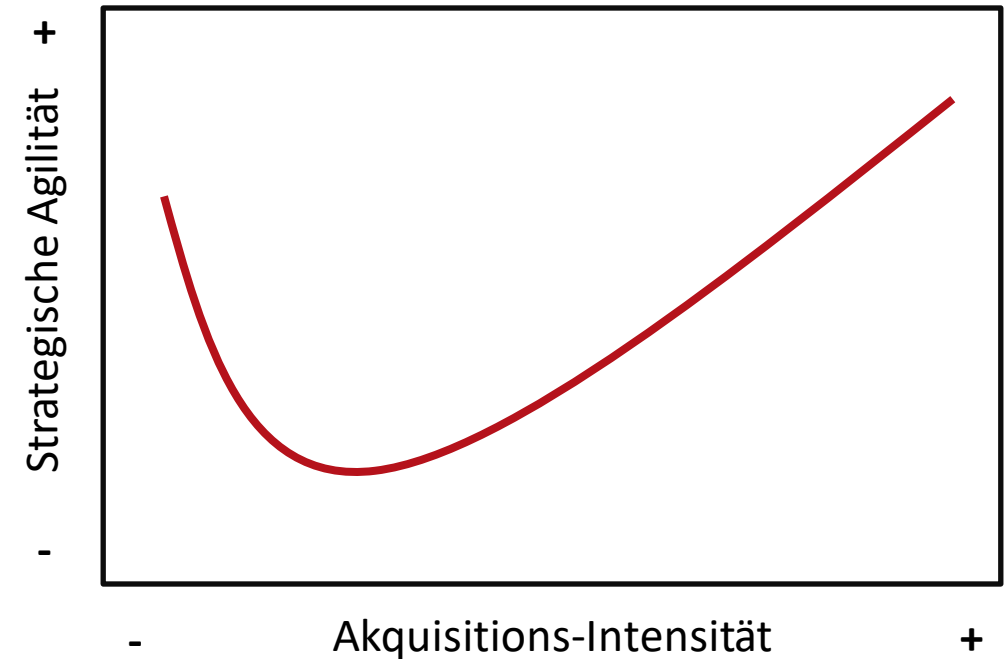
**Frage:** *Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu?*  
(in %)



N=154

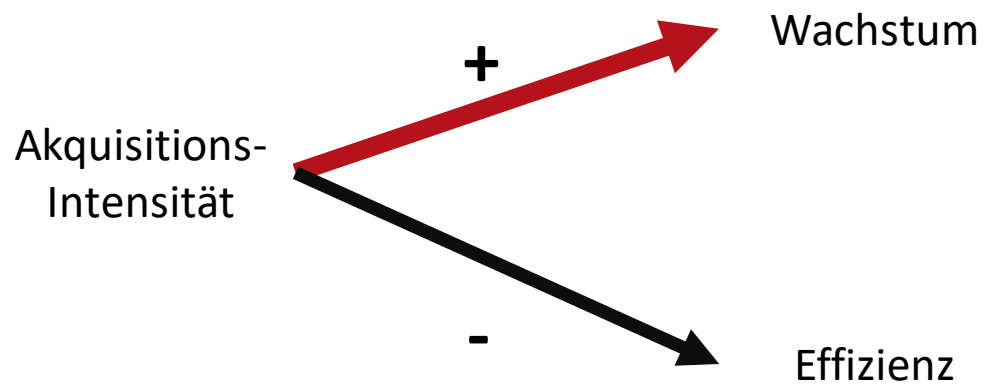
„stimme voll und ganz zu“ und „stimme zu“

**Was bedeutet das aus strategischer Sicht?**

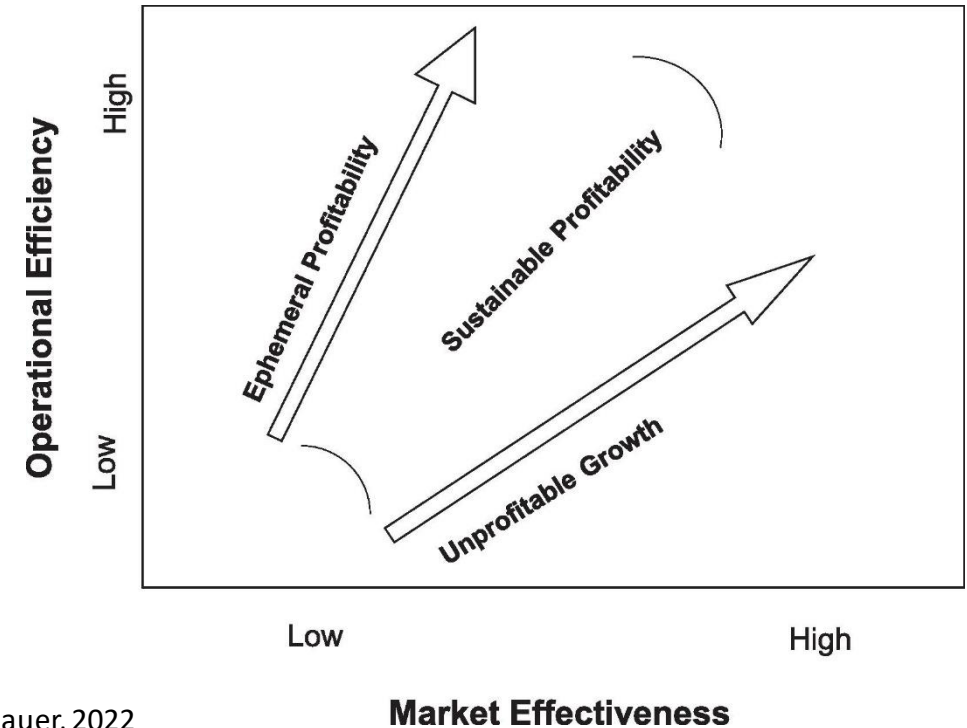


Während Akquisitionen zum Wachstum von KMU beitragen, so führen sie auch zu einem Rückgang der Effizienz. Um eine nachhaltige Profitabilität zu entwickeln, müssen Wachstums- und Effizienzziele entsprechend ausbalanciert werden.

### Zusammenhang Akquisitions-Intensität und Unternehmenserfolg:



### Balance zwischen Wachstum und Effizienz



Mouzas &amp; Bauer, 2022

Ein Großteil der KMU plant eine Akquisition in den kommenden fünf Jahren. Interessanterweise sind KMU Akquisitionen oftmals eher das Resultat einer Gelegenheit als das Ergebnis strategischer Planung und proaktiven Handelns.

### TAKE AWAYS:

- KMU werden auch in Zukunft am M&A Markt aktiv sein, allerdings sind sie oftmals eher „Follower“.
- KMU haben vor allem mit der Komplexität des Prozesses zu kämpfen. Dies zeigt sich besonders während der Integration.
- Die Erfolgswahrscheinlichkeit von KMU Transaktionen ist vergleichbar mit gängigen Studienergebnissen (~50%).
- KMU müssen M&A strategisch und gezielt nutzen, um profitable Wachstumswege einzuschlagen.

---

Mittelstandstag 2022

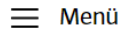
VORSTELLUNG DER STUDIENERGEBNISSE

# Mittelstand und Private Equity

---

# Private Equity und das „Heuschrecken-Image“

## SPIEGEL Wirtschaft



Menü

Startseite &gt; Wirtschaft &gt; Unliebsame Unternehmen: Münteferings Heusch

### Unliebsame Unternehmen

## Münteferings Heuschrecken-Liste

Mit der Bezeichnung "Heuschreckenschwärme" hatte SPD-Chef Franz aktuellen Stunde des Bundestags die Kapitalismusdebatte zusätzlich Widerspruch aus den eigenen Reihen zu begegnen, nannte er in einen konkrete Namen.

29.04.2005, 12.47 Uhr

Melanie Ah

## "Dilettanten, Spieler und Gangster"

31. März 2010, 13:05 Uhr | Lesezeit: 5 min

Franz Müntefering über  
zynisches Verze  
Vergleich  
noch p

DER TAGESSPIEGEL

SUC

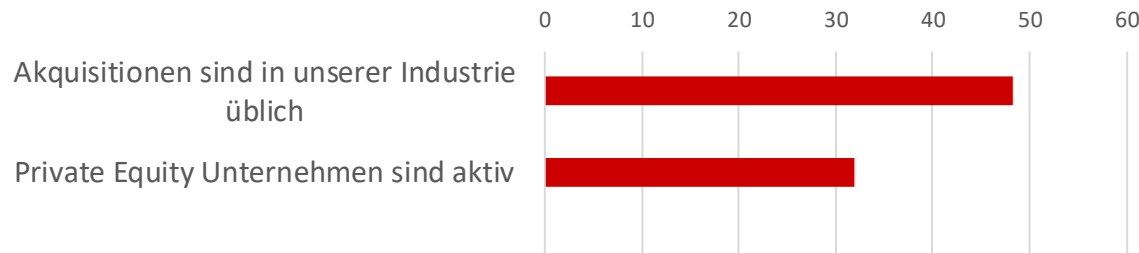
## Warum das Bild der bösen Heuschrecke häufig wirklich stimmt

Beteiligungsfirmen haben einen schlechten Ruf. Nicht immer zurecht. Doch eine neue Studie belegt, dass sie häufig die falschen Prioritäten setzen. VON THORSTEN MUMME



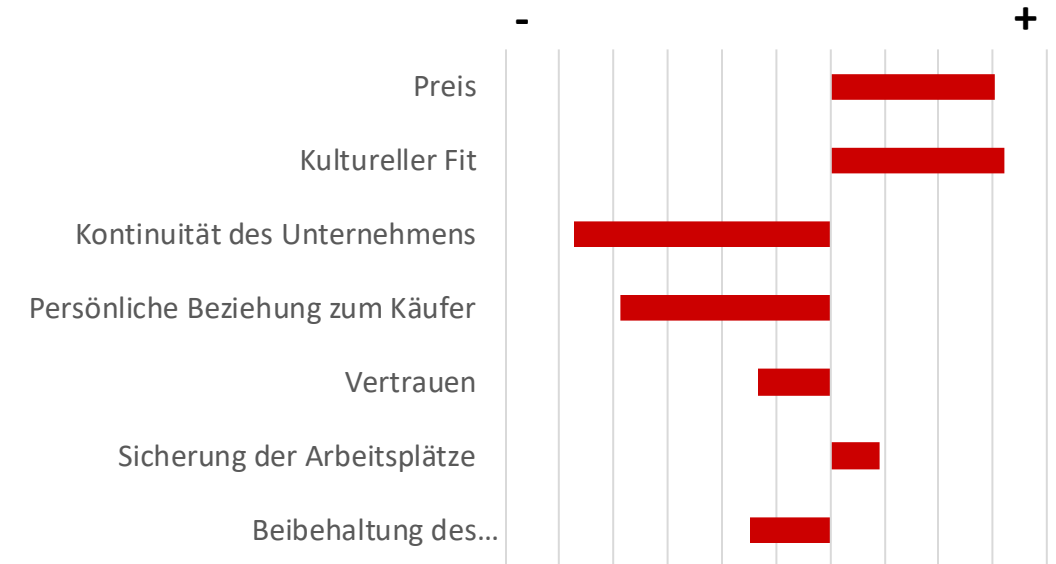
**KMU sind sehr häufig mit Akquisitionen und Private Equity Unternehmen konfrontiert. Dennoch sieht nur ein kleiner Teil der Unternehmen PE als ein geeignetes Käuferunternehmen für sich an. Entscheidendes Argument sind hier der Preis.**

### Zusammenfassung der Private Equity relevanten Ergebnisse:



N=214/112

### Folgende Kriterien/Motive erhöhen bzw. senken die Wahrscheinlichkeit eines Verkaufs an Private Equity:



**Das schlechte Private Equity Image scheint sich zu halten (Heuschrecken-Debatte). Nur wenige Unternehmen können sich vorstellen, an ein PE zu verkaufen. Tatsächlich antizipieren KMU vor allem Entlassungen und Effizienzprogramme mit PE .**

### **TAKE AWAYS:**

- **KMU sind im Wettbewerb mit Private Equity Unternehmen konfrontiert.**
- **KMU haben kein sehr positives Bild von Private Equity Unternehmen. Das Bild der „Heuschrecke“ hat sich festgesetzt.**
- **Wenn der Preis das zentrale Verkaufskriterium ist, steigt die Verkaufsbereitschaft an Private Equity Unternehmen.**
- **Wenn Private Equity Unternehmen in der eigenen Branche aktiv sind, sinkt die Verkaufsbereitschaft an Private Equity signifikant.**

---

Mittelstandstag 2022

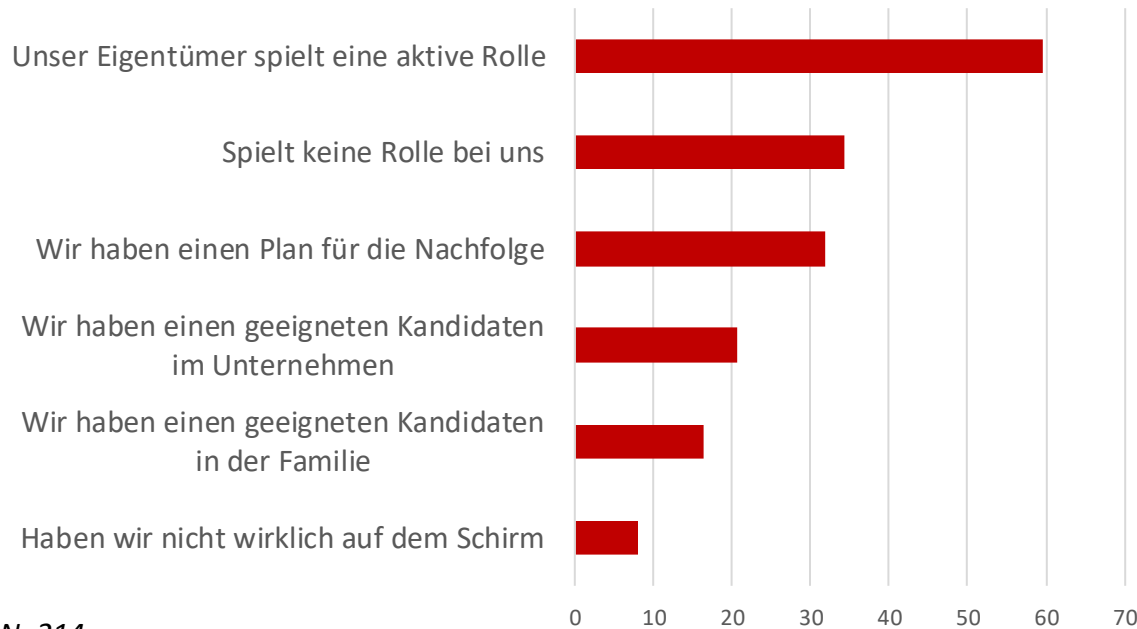
VORSTELLUNG DER STUDIENERGEBNISSE

# Nachfolge durch M&A

---

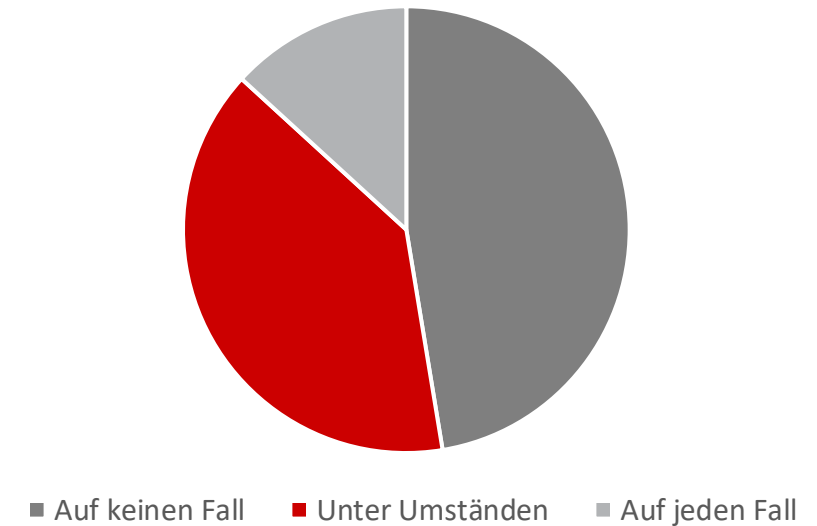
**Das Thema Nachfolge ist ein hoch-relevantes Thema für Familienunternehmen. Allerdings hat nur knapp 1/3 der KMU einen geeigneten Plan und weniger als 20% einen geeigneten Nachfolgekandidaten in der Familie.**

**Frage: Das Thema Nachfolge... (in %)**



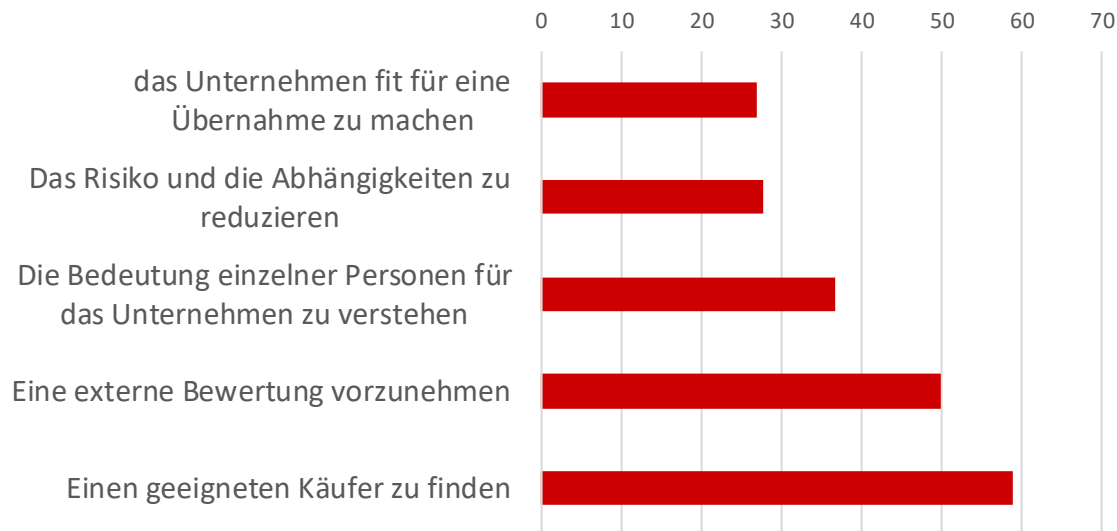
N=214

**Frage: Können Sie sich vorstellen, Ihr Unternehmen zu verkaufen? (in %)**



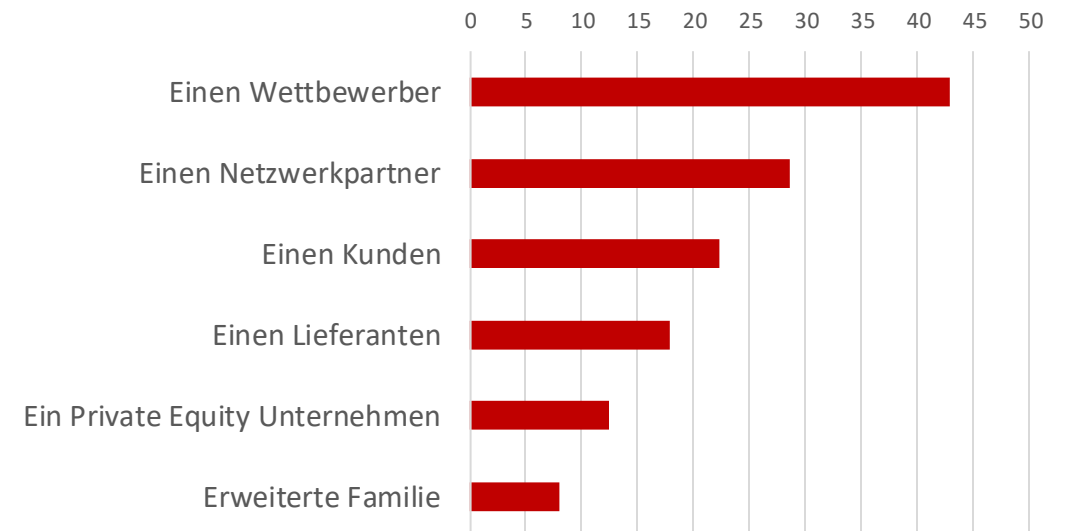
**Das Thema Verkauf bzw. Verkaufsvorbereitung gehen die Unternehmen eher pragmatisch an. Einen Käufer zu finden scheint wichtiger zu sein, als das Unternehmen auf die Übergabe vorzubereiten.**

**Frage: Wir arbeiten seit geraumer Zeit daran ... (in %)**



N=112

**Frage: An wen könnten Sie sich vorstellen, zu verkaufen? (in %)**

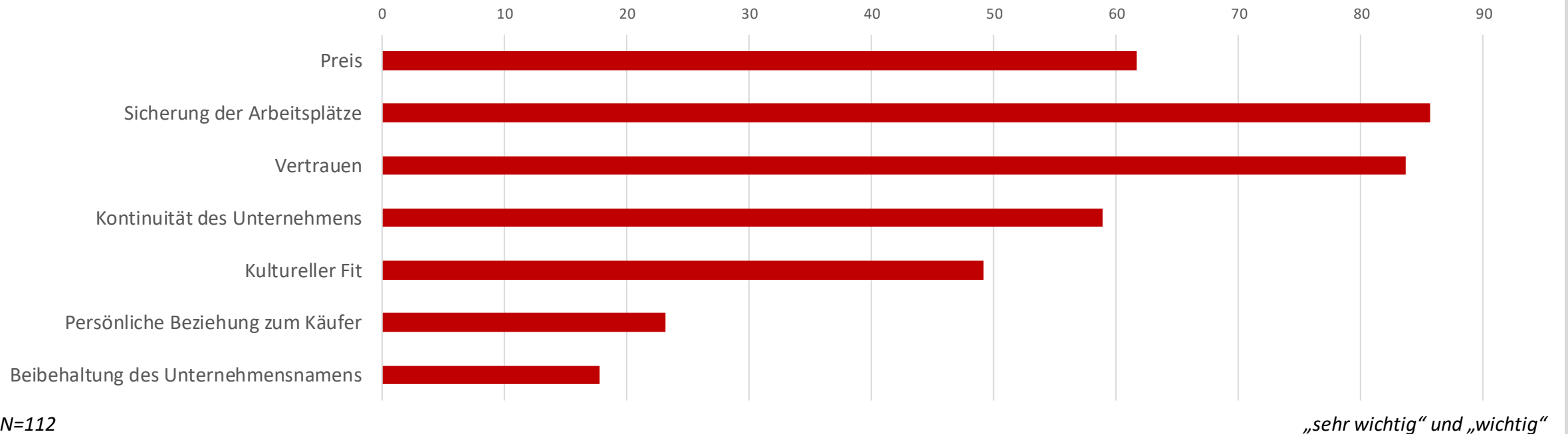


N=112

„auf jeden Fall“ und „eventuell“

**Wir finden klare Belege für die Bedeutung von „Socio-Emotional Wealth“ (SEW) in Familienunternehmen und KMU. In der Tat spielt die Sicherung der Arbeitsplätze und Vertrauen eine bedeutendere Rolle als der zu erzielende Preis.**

**Frage:** *Welche Kriterien spielen eine entscheidende Rolle für den Verkauf... (in %)*



**Nachfolge und Unternehmensverkauf treiben die KMU um. Für mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen liegt das Thema Verkauf auf dem Tisch. Dennoch hat nur ein Drittel tatsächlich einen Plan für die Nachfolge.**

### TAKE AWAYS:

- **KMU gehen das Thema Verkauf eher pragmatisch als strategisch an. Die Suche nach einem potentiellen Käufer hat Priorität gegenüber der Verkaufsvorbereitung.**
- **Weniger komplexe Themen schlagen die strategischen Themen in der Verkaufsvorbereitung.**
- **Private Equity Unternehmen sind als potentielle Käufer ähnlich (wenig) beliebt wie die erweiterte Familie.**
- **Der Preis ist nicht das zentrale Verkaufsargument für KMU. SEW spielt eine entscheidende Rolle.**