Integration von erworbenen Unternehmen im Mittelstand

Von Christian Staby, Axel Steuernagel und Sophia Steuernagel

Viele Unternehmenskäufe scheitern an kulturellen Differenzen, einem fehlendem strategischen Fit oder der Unfähigkeit, geplante Synergien zu realisieren. Meist liegt das Problem in einer unzureichenden Integrationsplanung, besonders in der Einbindung der Mitarbeiter. Dies betrifft nicht nur den Käufer, sondern auch den Verkäufer, der oft noch beteiligt ist oder dessen Familienmitglieder weiterhin im Management tätig sind. Scheitert die Integration, leidet die Reputation beider Seiten. Daher liegt eine frühzeitige, gut geplante und konsequent überwachte Integration im Interesse beider Parteien.

Der Fokus und die Schwerpunkte der Integration hängen von der Ausgangssituation ab: Wird das Unternehmen vollständig integriert oder wird die Eigenständigkeit im Marktauftritt und der Produktentwicklung bewusst beibehalten? Welche Synergiepotenziale bestehen und welche Herausforderungen für profitables Wachstum wurden bereits identifiziert? Welche dringenden Maßnahmen gibt es, die vor den anderen mittel- bis langfristigen Themen angegangen werden müssen?

Im Folgenden werden zwei Fragestellungen beim Management der Integration von gekauften mittelständischen Unternehmen beantwortet: Welche Bereiche sind dabei mit welchen typischen Themen zu berücksichtigen? In welchen Stufen kann der Integrationsprozess strukturiert vollzogen werden?

Stufe 1 – Typische Elemente einer Integration

Unabhängig von der speziellen Situation gibt es wiederkehrende Themenbereiche, die typischerweise bei einer Integration zu berücksichtigen sind. Diese werden in der folgenden Abbildung zusammengefasst und darauffolgend detailliert beschrieben.

© S&P Mergers & Acquisitions GmbH, basierend auf *Axel Steuernagel (2025), Mergers & Acquisitions im Mittelstand: Strategien, Methoden und praktische Erfahrungen, Springer Gabler Verlag*

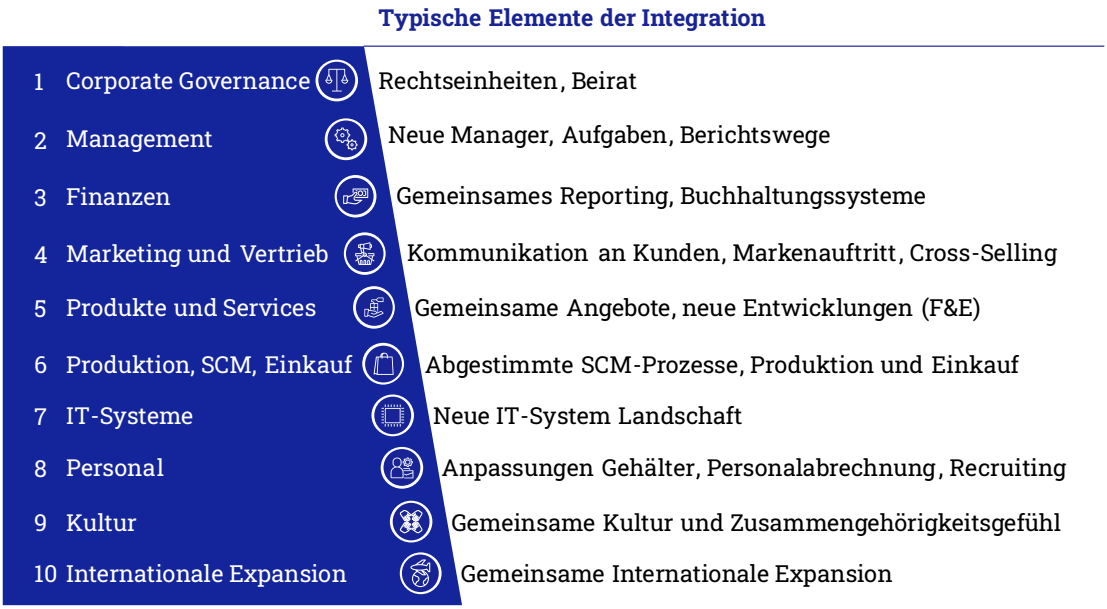


Abb.: Zehn Elemente der Integration nach Kauf eines mittelständischen Unternehmens

- Corporate Governance: Häufig müssen die Rechtseinheiten nach dem Closing angepasst werden. Dies kann steuerlich begründet sein, durch die Schaffung einer gemeinsamen Dachgesellschaft mit einem neuen Namen oder mit dem Ziel der Vereinfachung bisherigerer rechtlicher Verflechtungen. Manchmal erhält die neue Gesellschaft einen Beirat, der sich aus Eigentümervertretern, externen Experten und manchmal auch dem ehemaligen Eigentümer zusammensetzt.
- Management: In vielen Fällen werden Manager ergänzt oder ausgetauscht. Dies gehört genau überlegt, um wichtige Kompetenzen zu behalten und gezielt aufzubauen. Besonders relevant ist die Fragestellung, wie wichtige Manager zum Verbleib motiviert werden können. Das ist eine Diskussion, die schon vor dem Abschluss mit dem Eigentümer geführt werden sollte. In Verbindung mit dem Kaufvertrag werden häufig langlaufende Verträge mit Managern festgelegt. Ob diese dann auch in der Realität zur Motivation und Höchstleistungen führen, entscheidet sich aber häufig im ersten Jahr nach dem Closing.
- Finanzen: Bereits ab dem ersten Tag müssen Buchhaltung und Controlling beider Unternehmen zusammenarbeiten, da der Käufer nun für das Reporting zuständig ist. Ist der neue Unternehmensverbund deutlich größer als die vorherige Gesellschaft, kann es zu neuen Berichtsanforderungen kommen.

© S&P Mergers & Acquisitions GmbH, basierend auf *Axel Steuernagel (2025), Mergers & Acquisitions im Mittelstand: Strategien, Methoden und praktische Erfahrungen, Springer Gabler Verlag*

- Marketing & Vertrieb: In jedem Fall ist die gezielte Kommunikation an die Kunden relevant. Auch stellt sich die Frage nach einem gemeinsamen Markenauftritt. In vielen Fällen liegen deutliche Synergien im Cross-Selling vor. Zudem können Vertriebseffizienz und digitales Marketing verbessert werden. Gerade Finanzinvestoren unterstützen das neue Portfoliounternehmen sehr gerne aktiv bei diesen Themen oder durch Empfehlung von geeigneten Experten.
- Produkte & Services: Im Falle eines Zusammenschlusses liegen häufig Synergien im Angebot vor. Stellt ein Finanzinvestor mehr Finanzkapital, Technologien und Know-how zur Verfügung, können neue Produkte und Services entwickelt werden.
- Produktion, Einkauf & Supply Chain: Bei Zusammenschlüssen ähnlicher Unternehmen können Skalen- und Verbundeffekte in der Wertschöpfungskette realisiert werden. Durch einen gemeinsamen Einkauf werden bessere Preise realisiert.
- IT-Systeme: In vielen Fällen werden IT-Systeme schrittweise aneinander angepasst. Das gehört sehr gut geplant. Manchmal bietet es sich auch an, das gekaufte Unternehmen erst einmal stabil in seinen bisherigen Systemen zu lassen und dann gemeinsam langfristig in eine neue IT-Umgebung zu migrieren.
- Personal: Es stellt sich zunächst die Frage, inwieweit Vergütungs- und Anreizsysteme (z.B. Gehälter, Boni, Urlaubsansprüche) und Arbeitszeiten harmonisiert werden. Dies schafft einerseits ein Gefühl der Gleichbehandlung, andererseits kann es zu nicht geplanten Zusatzkosten kommen. Zum anderen sind gezielte Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung unerlässlich, um den Verlust von Schlüsselkräften zu verhindern. Zudem kann in dem neuen Verbund die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber gesteigert und damit das Recruiting verbessert werden.
- Kultur: Bei jeder Art der Integration ist es essenziell, ein Gefühl der Einheit und Zugehörigkeit zu schaffen. Das gilt auch für Unternehmen, die bewusst im Markt einen eigenen Auftritt beibehalten. Auch hier sollten die Mitarbeiter sich in der neuen Konstellation wohlfühlen. Veranstaltungen wie Sommer- oder Weihnachtsfeste sowie gezielte Teambuilding-Veranstaltungen können dabei helfen, das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Identifikation mit dem neuen

© S&P Mergers & Acquisitions GmbH, basierend auf *Axel Steuernagel (2025), Mergers & Acquisitions im Mittelstand: Strategien, Methoden und praktische Erfahrungen, Springer Gabler Verlag*

Unternehmensverbund zu stärken. Manchmal wird auch ein externer Berater oder Moderator eingesetzt, um den Transformationsprozess aktiv zu begleiten. Besonders bei internationalen Transaktionen ist es wichtig, kulturelle Unterschiede durch Sensibilisierung, Schulungen und offene Kommunikation zu überbrücken.

- Internationalisierung: Die Zugehörigkeit zu einem größeren Verbund bietet häufig Möglichkeiten zur gezielten Internationalisierung. Auch Finanzinvestoren bieten ihren neuen Portfoliounternehmen viele Chancen zur internationalen Expansion.

Stufe 2 – Prozess einer strukturierten Integration

Wichtig ist es auch, den Prozess der Integration strukturiert anzugehen. Dies erfolgt am besten in den folgenden drei Schritten:

Schritt 1 – Vorbereitung der Integration

Das Thema Integration ist in jeder M&A-Transaktion eines der wichtigsten. Es wird häufig schon in den ersten Gesprächen zwischen Käufer und Verkäufer thematisiert und immer wieder während des Prozesses aufgegriffen. Die aus einer gelungenen Integration resultierenden Wachstums- und Synergieeffekte sind Teil des Geschäftsplans (Business Cases) des Käufers. In der Due Diligence werden diese Effekte detailliert dargelegt. Im Zeitraum zwischen Signing und Closing wird dann ein Plan entwickelt, was direkt nach dem Vollzug der Transaktion erfolgen muss. In der Fachsprache spricht man hier von einem „Day-One-Readiness Plan“. In dieser Phase wird innerhalb des Käuferunternehmens auch ein verantwortlicher Projektleiter für die Integration ernannt.

Schritt 2 – Maßnahmen in den ersten Monaten nach dem Vollzug der Übernahme

In den ersten Wochen nach dem Vollzug müssen kurzfristig einige formale Dinge umgesetzt werden. Dazu gehören die Anbindung an die Finanzsysteme des Käufers, die Etablierung einer neuen rechtlichen Struktur, das neue Berichtswesen sowie die Regelung von Entscheidungs- und Vertretungsvollmachten, wie etwa Prokura. Zudem gibt es den Bedarf der abgestimmten Kommunikation an Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten.

Parallel dazu ist es wichtig, einen Plan für die Umsetzung von mittel- bis langfristigen Maßnahmen der Integration aufzustellen. Dieser bezieht sich normalerweise auf

© S&P Mergers & Acquisitions GmbH, basierend auf *Axel Steuernagel (2025), Mergers & Acquisitions im Mittelstand: Strategien, Methoden und praktische Erfahrungen, Springer Gabler Verlag*

Themenbereiche wie Marketing, Vertrieb, Produkte & Services, Einkauf, Produktion und geographische Expansion, die oben schon ausführlich erläutert wurden. Die Entwicklung des Plans erfolgt idealerweise in den ersten 3-4 Monaten nach der Übernahme, so dass man auch von einem „100-Tage-Plan“ spricht. Manchmal dauert dies aber auch bis zu 6 Monaten.

Schritt 3 – Umsetzung von mittel- bis langfristig wirksamen Maßnahmen

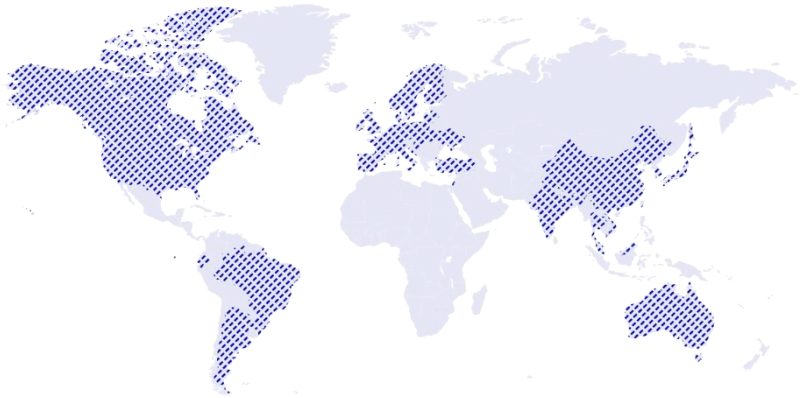
Erst nach der Erstellung des 100-Tage-Plans wird mit der Umsetzung der mittel- bis langfristigen Maßnahmen gestartet. Diese hat folgende Erfolgselemente:

- Umsetzung in Projekten: Für jedes der im 100-Tage-Plan beinhalteten Bereiche wird ein Teilprojekt aufgesetzt mit einem Verantwortlichen, Aufgaben, Zielen und Teammitgliedern.
- Implementierungscontrolling: Die Fortschritte in diesen Projekten werden zentral überwacht, gemessen und gesteuert. Verantwortlich dafür ist eine dazu ernannte Person im Unternehmen, die in der Fachsprache als „Integration Management Officer“ (IMO) oder „Project Management Officer“ (PMO) bezeichnet wird. Normalerweise ist dies der oben besprochene Projektleiter.
- Umsetzung in verschiedenen Phasen: Viele Käufer tendieren dazu, alle identifizierten Maßnahmen zur gleichen Zeit zu starten. Gerade bei kleineren bis mittelgroßen Unternehmen sind Managementkapazitäten jedoch begrenzt. Deshalb werden Maßnahmen in Phasen geplant. Zur Beschleunigung des Prozesses kann das Unternehmen auch mit externen Beratern oder Interim Managern arbeiten.
- Gemeinsamkeiten und unternehmerische Freiheit: Die besondere Schwierigkeit bei der Integration ist die Gradwanderung zwischen der Realisierung von Synergien und der Bewahrung der Individualität. Gerade in kundenorientierten Funktionen wie Marketing und Vertrieb ist es sinnvoll, Prozesse zu optimieren und neue Investitionen zu tätig, zugleich aber unternehmerische Freiheiten zu belassen. Unternehmen und Finanzinvestoren, die das garantieren können, sind häufig erfolgreicher in der Umsetzung und auch attraktiver als Käufer im vorangegangenen M&A-Prozess.

© S&P Mergers & Acquisitions GmbH, basierend auf *Axel Steuernagel (2025), Mergers & Acquisitions im Mittelstand: Strategien, Methoden und praktische Erfahrungen, Springer Gabler Verlag*

Über S&P

Mit seiner Gründung im Jahr 1989 ist S&P einer der traditionellsten deutschen Beratungen für Mergers & Acquisitions im Mittelstand. Als Mitgründer der inzwischen weltweit führenden Gruppe M&A Worldwide mit 43 Büros in 34 Ländern ist S&P international



hervorragend vernetzt. Die auf die Büros in Düsseldorf, Essen und München verteilten Partner haben langjährige Berufserfahrung als Manager, Unternehmer und Berater. Sie haben selbst Unternehmen geleitet. Heute beraten sie Unternehmer und Investoren bei Unternehmenskäufen und -verkäufen, bei deren Vorbereitung sowie bei der Integration der erworbenen Unternehmen nach dem Grundsatz „Unternehmer für Unternehmer“ versiert, vertrauensvoll und auf Augenhöhe.

Über die Autoren

Prof. Dr. Axel Steuernagel ist Geschäftsführer von S&P, Christian Staby Partner im Münchner Büro und Sophia Steuernagel Associate im Münchner Büro.

© S&P Mergers & Acquisitions GmbH, basierend auf *Axel Steuernagel (2025), Mergers & Acquisitions im Mittelstand: Strategien, Methoden und praktische Erfahrungen, Springer Gabler Verlag*