INTERVIEW

Klaus-Peter Regler

Senior Advisor

S&P Mergers and Acquisitions



Im Mittelstand wird nicht nur ein Unternehmen verkauft, sondern ein Lebenswerk.

Oktober 2026

Nach mehr als 30 Jahren Führungserfahrung in Einzelhandel, Konsumgüterindustrie und Immobilienwirtschaft verstärkt Klaus-Peter Regler unser Team als Senior Advisor. Im Gespräch erläutert er, was Handelsunternehmen langfristig wettbewerbsfähig macht, warum die Nachfolge frühzeitig geplant werden sollte und welche Faktoren jenseits der Bewertung über den Erfolg einer Transaktion entscheiden.

01

Du blickst auf mehr als 30 Jahre Führungserfahrung im Einzelhandel, in der Konsumgüterbranche und im Immobilienumfeld zurück. Was hat dich dazu bewogen, deine Erfahrung künftig als Senior Advisor bei S&P Mergers & Acquisitions einzubringen?

Seit vielen Jahren interessiere ich mich für die Themen Unternehmensnachfolge und M&A. In mehr als drei Jahrzehnten in Handel, Konsumgüterindustrie und Immobilien habe ich zahlreiche Merger und Unternehmenskäufe aus nächster Nähe erlebt, erfolgreiche ebenso wie gescheiterte. Über die Zeit wurde für mich deutlich, welche Faktoren hinter Erfolg und Misserfolg stehen. Besonders wertvoll waren dabei die Gespräche mit den handelnden Personen vor Ort, die die tatsächlichen Herausforderungen und Entscheidungslogiken kennen.

Ein wiederkehrendes Thema war die Nachfolgefrage im Mittelstand. Häufig gab es in der eigenen Familie niemanden, der die Verantwortung übernehmen wollte oder konnte. In solchen Situationen braucht es einen größeren zeitlichen und strategischen Horizont und vor allem ein tiefes Verständnis für den menschlichen Aspekt, der im Mittelstand oft der entscheidende Erfolgsfaktor ist.

Genau hier sehe ich den Mehrwert meiner Erfahrung. Und damit bin ich beim zweiten Teil der Frage: S&P ist eine M&A-Boutique, die sich konsequent auf den Mittelstand konzentriert. Durch die Größe des Hauses und die Arbeitsweise gelingt es, sowohl die Perspektive des Kaufinteressenten als auch die des verkaufenden Unternehmers zu verstehen und gemeinsam die jeweils beste Lösung zu entwickeln. Dieses Zusammenspiel und die klare Mittelstandsorientierung passen ideal zu dem, was ich über viele Jahre gelernt habe, und zu dem, was ich künftig einbringen möchte.

02 Du hast in deiner Karriere zahlreiche Filialstandorte im Einzelhandel strategisch weiterentwickelt und neu positioniert. Welche Faktoren sind aus deiner Sicht entscheidend, damit Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig sichern und nachhaltigen Wert schaffen?

Damit Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig sichern und nachhaltigen Wert schaffen, müssen drei Faktoren konsequent zusammenspielen.

Erstens braucht jede Marke ein klares Profil: Welche Kunden will man erreichen, welchen Nutzen bietet man ihnen, und wie wird dieser Vorteil eindeutig sichtbar? Nur wenn die Zielgruppen präzise definiert und kontinuierlich beobachtet werden, bleibt das Angebot relevant.

Zweitens müssen Sortiment und Leistung am Standort ausgerichtet sein. Nationale und regionale Marktgegebenheiten bieten Chancen, die man gezielt nutzen sollte. Entscheidend ist, sich auf die Menschen vor Ort einzustellen und das Angebot so zu gestalten, dass es den lokalen Bedürfnissen entspricht.

Drittens sind die Mitarbeitenden der zentrale Erfolgsfaktor. Unternehmen gewinnen, wenn sie die Stärken, Erfahrungen und Bedürfnisse ihrer Teams ernst nehmen. Respekt, Ehrlichkeit und Wertschätzung, dezentral wie zentral, schaffen die Grundlage für Motivation, Verlässlichkeit und damit für nachhaltigen Erfolg.

03 Gerade im Retail-Bereich haben sich Geschäftsmodelle, Kundenverhalten und Marktanforderungen stark verändert. Welche strategischen Herausforderungen sehen mittelständische Unternehmen heute besonders, und welche Chancen ergeben sich daraus?

Unternehmen müssen ihren Markenkern bewahren und sich gleichzeitig mit Augenmaß weiterentwickeln. Das ist ein echter Spagat. Er gelingt, wenn man klar definiert, wofür die Marke steht und welchen Nutzen sie ihren Kunden bietet, und diesen Nutzen konsequent sichtbar macht.

Die Erwartungen der Kunden sind gestiegen, an den Preis, aber ebenso an die Servicequalität und die Verfügbarkeit von Waren. Das hängt unter anderem mit der Transparenz zusammen, die online jederzeit gegeben ist. Unternehmen müssen heute mehr denn je Kundenloyalität aufbauen. Dafür braucht es Authentizität und Ehrlichkeit: Kunden spüren sehr schnell, ob ein Unternehmen glaubwürdig handelt. Themen wie Greenwashing zeigen, wie sensibel die Wahrnehmung geworden ist.

Die Reichweite jedes Einzelnen ist durch digitale Kanäle deutlich gestiegen. Positive Erfahrungen und persönliche Empfehlungen werden in Echtzeit geteilt und sind jederzeit abrufbar. Influencer haben in fast allen Wirtschaftssektoren großen Einfluss auf die Marken- und Standortwahl der Menschen und verstärken die Bedeutung glaubwürdiger Markenführung.

Ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor ist die frühzeitige Planung der Unternehmensnachfolge. Die schrittweise Einbindung der nächsten Generation ist dabei besonders wertvoll: Sie bringt oft einen anderen Zugang zu neuen Zielgruppen und Kommunikationswegen sowie eine unbefangenere Bereitschaft, etablierte Muster zu hinterfragen. In Kombination mit der Erfahrung der bestehenden Führung entsteht nach meiner Erfahrung ein sehr produktiver Mix, der Unternehmen strategisch weiterbringt. Bei externen Nachfolgen wiederum können gleitende Übergangsmodelle eine geordnete und langfristig tragfähige Übergabe ermöglichen.

04

Du hast umfangreiche Erfahrung mit Transformationen, Expansionsprojekten und der Neupositionierung von Standorten gesammelt. Was unterscheidet Unternehmen, denen solche Veränderungsprozesse gelingen, von anderen?

Unternehmen, denen Transformations-, Expansions- und Neupositionierungsprozesse gelingen, arbeiten konsequent entlang einiger zentraler Prinzipien.

Erstens stellen sie den Kunden in den Mittelpunkt. Sie definieren den relevanten Markt präzise, analysieren die Zielgruppen und prüfen, ob die Marke am jeweiligen Standort im „Relevant Set“ dieser Zielgruppen verankert ist. Handelt es sich um eine neue Marke, prüfen sie, ob ausreichend Marktpotenzial besteht, um sie dort erfolgreich zu etablieren. Diese Klarheit ist die Grundlage jeder tragfähigen Standortentscheidung.

Zweitens konzentrieren sich erfolgreiche Unternehmen strikt auf belastbare KPIs. Ein Expansionsprojekt wird vollständig und realistisch durchgerechnet. Erst wenn die Wirtschaftlichkeit nach einer fundierten Projektrechnung gegeben ist, folgt in der Regel ein Pilot, und erst ein erfolgreicher Pilot führt zum Rollout. Dazu gehört auch, die Konditionen mit Lieferanten, Vermietern und weiteren Partnern konsequent zu verhandeln, bis das Projekt wirtschaftlich tragfähig ist.

Drittens holen erfolgreiche Unternehmen die richtigen Partner frühzeitig ins Boot. Sie klären Vertragsparameter offen und ehrlich, sprechen kritische Punkte transparent an und schaffen damit Vertrauen im Prozess. Eine klare, verlässliche Zusammenarbeit von Beginn an ist oft der entscheidende Unterschied zwischen einem Projekt, das gelingt, und einem, das scheitert. Dazu gehört auch, die Partner so einzubinden, dass ihre Expertise und ihr Blick auf mögliche Risiken frühzeitig genutzt werden und gemeinsam ein tragfähiger Rahmen für den gesamten Veränderungsprozess entsteht.

05

Bei M&A-Transaktionen wird häufig stark auf finanzielle Kennzahlen und Bewertung geschaut. Aus deiner Sicht als langjähriger operativer Manager: Welche strategischen und operativen Faktoren entscheiden darüber, ob eine Transaktion langfristig erfolgreich ist?

Langfristig erfolgreiche M&A-Transaktionen gelingen dann, wenn auf Basis der finanziellen Kennzahlen eine gemeinsame strategische und operative Perspektive entwickelt wird.

Erstens braucht es eine belastbare, längerfristige Strategie. Nach der Transaktion müssen die strategischen Ausrichtungen beider Unternehmen aufeinander abgestimmt werden. Entscheidend ist, die zuvor identifizierten Synergien konsequent zu heben und in konkrete Maßnahmen zu überführen. Nur wenn die strategische Integration gelingt, entsteht nachhaltiger Wert.

Zweitens spielt die Menschenorientierung eine zentrale Rolle. Ein gutes Team zu binden, Schlüsselpersonen zu halten und vorhandenes Know-how zu sichern, ist oft der wichtigste Erfolgsfaktor. Ohne die Menschen, die das Unternehmen tragen, bleiben strategische Pläne Theorie.

Drittens müssen Kulturen zusammengeführt werden. Erfolgreiche Käufer erkennen, welche Stärken der übernommenen Organisation erhalten bleiben sollten, sei es eine etablierte Marke oder das modernere Warenwirtschaftssystem.

Viertens ist Wertschätzung entscheidend, insbesondere im Mittelstand. Das Lebenswerk eines Firmengründers kann oft gar nicht hoch genug bewertet werden. Es respektvoll zu behandeln, schafft Vertrauen und erleichtert die Übergangsphase. Dieser Aspekt wird häufig unterschätzt, ist für die Stabilität nach der Transaktion aber von großer Bedeutung.

06 Worauf freust du dich in deiner neuen Rolle als Senior Advisor bei S&P Mergers & Acquisitions am meisten, und welchen Mehrwert möchtest du unseren Mandanten bieten?

Ich freue mich besonders auf den direkten Austausch mit Unternehmerinnen und Unternehmern sowie mit den Teams vor Ort. Diese Gespräche sind oft der Schlüssel, um Erfahrungen zu teilen, Situationen sauber zu analysieren und gemeinsam Lösungen mit klarer Wachstumsperspektive zu entwickeln. Genau hier kann ich meine operative Erfahrung einbringen.

Ein weiterer Mehrwert liegt in meinem Netzwerk, sowohl innerhalb des S&P-Teams als auch durch die engen Kontakte zu unseren internationalen Kolleginnen und Kollegen bei M&A Worldwide. Dieser Zugang zu unterschiedlichen Märkten, Branchen und Sichtweisen eröffnet zusätzliche Optionen für unsere Mandanten.

Besonders schätze ich die Vorteile einer M&A-Boutique wie S&P: Wir arbeiten persönlich, fokussiert und mit hoher Verbindlichkeit. Die Mandanten kennen ihre Ansprechpartner, Entscheidungen fallen schnell, und die Zusammenarbeit ist partnerschaftlich und langfristig angelegt. Wir begleiten nicht nur den gesamten Transaktionsprozess bis zum Closing, sondern auf Wunsch auch die Integrationsphase danach. Gerade diese Zeit ist entscheidend, um Synergien zu heben, Strukturen zusammenzuführen und die Weichen für nachhaltigen Erfolg zu stellen.