

Wachsen durch Zukauf

Wie eine gezielte M&A-Strategie den Mittelstand voranbringt

Wenn mittelständische Unternehmer heute über ihre Zukunft nachdenken, stoßen sie früher oder später auf eine Abkürzung, die längst mehr ist als ein Finanzinstrument: M&A. Fusionen, Übernahmen, Verkäufe, Nachfolge und Carve-outs sind zu Schlüsselfragen geworden – und das nicht nur für Konzerne. Immer mehr Experten betonen, dass gerade der Mittelstand im derzeit schwierigen Marktumfeld ohne eine durchdachte M&A-Strategie ins Hintertreffen geraten könnte. Doch wie sieht eine gute Strategie aus, welche Fallstricke lauern, und wie sollten Unternehmer den Weg in ein Geschäftsfeld gehen, das für viele Neuland ist?

VON **ALEXANDER GÖRBING**



Foto: © Faizan - stockadobe.com

Gute Beispiele in Form von gleich zwei gelungenen M&A-Transaktionen bietet die Zimmer & Hälbig GmbH mit Hauptsitz in Bielefeld. Sie zählt zu den führenden Unternehmen für Kälte-, Klima- und Lüftungstechnik im Nichtwohnungsbau. Der 1974 gegründete Spezialist für technische Gebäudeausrüstung (TGA) ist auf Planung, Installation und Wartung anspruchsvoller Anlagenlösungen fokussiert. Zum Kundenspektrum gehören insbesondere Krankenhäuser, Labor- und Reinraumanwendungen, Industrieunternehmen sowie Betreiber von Rechenzentren.

Das Unternehmen bietet dabei nicht nur die technische Umsetzung, sondern auch Beratungsleistungen zur Technikauswahl und Bauplanung. Zimmer & Hälbig beschäftigt inzwischen über 320 Mitarbeiter und ist mit sieben Standorten und neun Servicestützpunkten bundesweit vertreten. Neben dem Kerngeschäft investiert das Unternehmen in neue Geschäftsfelder wie Mess-, Steuer- und Regelungstechnik (MSR).

„



Man muss sich vor einem Verkauf oder Zukauf darüber im Klaren sein, was man wirklich will.

Christian Futterlieb
Geschäftsführer,
VR Equitypartner

„



Wir waren noch nicht reif für einen strategischen Investor. Ein Finanzinvestor hat zu diesem Zeitpunkt besser zu uns gepasst.

Achim Henseler
Geschäftsführer, Zimmer & Hälbig

Erste Transaktion: Management-Buy-out mit VR Equitypartner

Im Jahr 2022 übernahm die Geschäftsführung gemeinsam mit VR Equitypartner (VREP) die Anteile an Zimmer & Hälbig im Rahmen eines Management-Buy-outs (MBO). Der bisherige Eigentümer gab die Mehrheit seiner Anteile ab, VREP stieg als Minderheitsgesellschafter ein. Die Entscheidung für einen Finanzinvestor wurde laut Geschäftsführer Achim Henseler bewusst getroffen. „Wir waren noch nicht reif für einen strategischen Investor. Ein Finanzinvestor hat zu diesem Zeitpunkt besser zu uns gepasst“, so Henseler. Gemeinsam mit VREP erarbeitete das Management in der Folge eine Planung, die unter anderem die Professionalisierung zentraler Unternehmensbereiche und eine gezielte Buy-and-Build-Strategie vorsah. Sodann übernahm Zimmer & Hälbig im Oktober 2023 den Lüftungsspezialisten Airtech GmbH aus Tuttlingen und eröffnete neue Standorte in Hanau, Hannover und Osnabrück. Die Entwicklung verlief deutlich schneller als erwartet. Nach Angaben des Unternehmens konnte die Gesamtleistung innerhalb kurzer Zeit um 35 % gesteigert werden, das EBITDA sogar um mehr als 50 %.

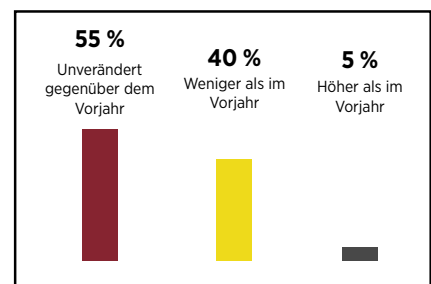
Zweite Transaktion: Strategischer Verkauf an Vinci Energies

Angesichts der positiven Geschäftsentwicklung sprach sich das Management frühzeitig für den Einstieg eines strategischen Partners aus. Laut Henseler habe man sich gemeinsam mit VREP „schneller als ursprünglich geplant mit

dem Gedanken befasst, einen neuen Investor zu suchen“. Die Voraussetzungen für einen Wechsel seien nun gegeben gewesen. Dank des Netzwerks und der Expertise von VREP sowie der Erfahrungen aus dem MBO-Prozess konnte sich die Geschäftsführung gezielter und professioneller auf die nächste Transaktion vorbereiten. Bereits im Vorfeld wurden externe Berater hinzugezogen, die umfangreiche Factbooks zu verschiedenen Unternehmensbereichen erstellten. „Das war eine Menge Arbeit – die hat sich aber ausgezahlt“, so Henseler. Der Geschäftsführer zeigte sich überrascht vom Hype potenzieller Investoren: „Wir hatten ein solch großes Interesse auf der Investorenseite nicht erwartet. Das ist eine Bestätigung für unsere gute Arbeit in den Jahren davor.“

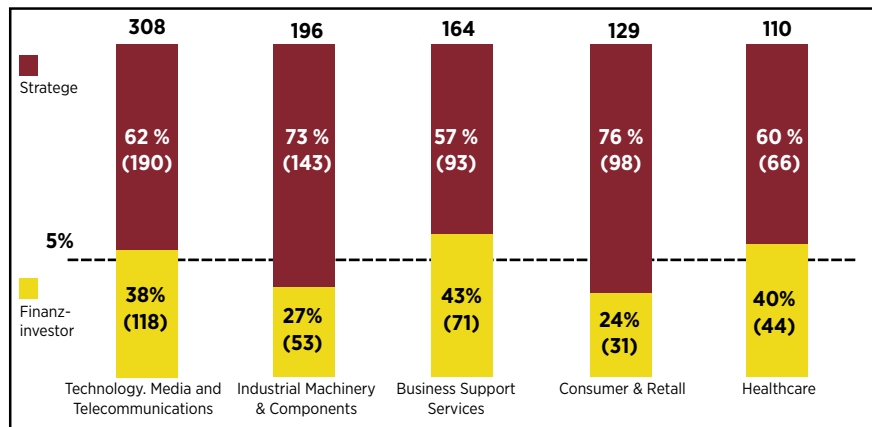
Im Sommer 2025 wurde Zimmer & Hälbig schließlich zu 100 % an Vinci Energies verkauft. Die operative Geschäftsführung bleibt seitdem weiterhin im Amt, lediglich die Anteile wurden veräußert. Der französische Konzern Vinci, zu dem Vinci Energies gehört, zählt weltweit zu den führenden Unternehmen in den Bereichen →

Entwicklung der Kaufpreise für Beteiligungen 2025



Quelle: Rödl & Partner

Branchenfokus: relativer Anteil von Finanzinvestoren und Strategen



Quelle: Oaklins Report „Wo steht der M&A-Markt im ersten Halbjahr 2025“

Bau, Infrastruktur und Konzessionen. Zimmer & Hälbig wird künftig Teil des Netzwerks Building Solutions von Vinci Energies, das in Deutschland 150 Geschäftseinheiten umfasst. Nach Einschätzung von VR Equitypartner war das Unternehmen sehr gut aufgestellt: Die Marktposition sei ebenso überzeugend gewesen wie die Qualität des Managements. Geschäftsführer Christian Futterlieb betont das „starke unternehmerische Engagement“ sowie das „tiefgehende Know-how des Teams“. Henseler erklärt: „VREP war für uns seit 2022 der richtige Partner, um zentrale Wachstumsschritte erfolgreich umzusetzen – mit strategischem Know-how, einem guten Sparring bei Wachstums Herausforderungen und einem klaren Blick für das Wesentliche.“

Wie funktioniert erfolgreicher Unternehmensverkauf?

Im Rückblick auf die beiden Eigentümerwechsel nennt Henseler mehrere

Faktoren, die aus seiner Sicht entscheidend für einen gelungenen Verkaufsprozess für mittelständische Unternehmen sind. Insbesondere sei es wichtig, das Unternehmen frühzeitig so aufzustellen, dass es unabhängig vom Inhaber funktioniert. Dazu gehörten der Aufbau einer starken zweiten Führungsebene sowie die Etablierung klarer, übergreifender Prozesse. Zudem sei eine durchgängige wirtschaftliche Performance über mindestens drei Jahre notwendig, um potenziellen Investoren eine gute Geschäftsentwicklung darstellen zu können. Laut Henseler ist eine frühzeitige Vorbereitung essenziell. Idealerweise beginne diese drei bis fünf Jahre vor dem geplanten Verkauf. In dieser Zeit sollten gezielt strukturelle und operative Schwächen behoben werden. Ein weiterer zentraler Punkt ist seiner Meinung nach die Wahl des richtigen Beraterteams. Externe Spezialisten mit Expertise in der Branche hätten den Verkaufsprozess durch ihre Erfahrung we-



„Zurück zum Kern“ ist in turbulenten Zeiten immer eine valide Strategie.

Simon Schulz
Partner, Aequita

sentlich erleichtert. Wichtig sei zudem, intern klare Kommunikationslinien zu definieren, Leistungsträger zu entwickeln und langfristig an das Unternehmen zu binden. Abschließend betont Henseler: „Vorbereitung ist alles.“

Tipps der Experten: Ohne Vorbereitung kein Erfolg

In der Praxis zeigt sich nach Ansicht von Kai Hesselmann, Geschäftsführer bei DealCircle, immer wieder: Eine gute Vorbereitung ist das A und O. „Wer erst dann anfängt, wenn ein Verkauf konkret im Raum steht, verschenkt Zeit und Wert. Ich kenne Fälle, in denen Unternehmer drei Jahre vor dem Exit begonnen haben, ihr Reporting zu professionalisieren und eine zweite Führungsebene aufzubauen – das Ergebnis war ein deutlich höherer Kaufpreis und eine reibungslose Due Diligence.“ Umgekehrt habe er auch Transaktionen erlebt, die ins Stocken gerieten, weil der Inhaber noch allein über alle Kundendaten verfügte oder Verträge nur in Papierordnern existierten. Ebenso wichtig sei ein realistischer Blick: Nicht jede Option passe automatisch zum eigenen Unternehmen. „Ein Maschinenbauer aus Süddeutschland konnte durch einen Zukauf in Polen seine Wertschöpfungskette sinnvoll erweitern – das war strategisch stimmig. Ein anderer →



Wer erst dann anfängt, wenn ein Verkauf konkret im Raum steht, verschenkt Zeit und Wert.

Kai Hesselmann
Geschäftsführer, DealCircle