



Buy-and-Build-Strategien: Wertsteigerung durch systematische Akquisition und Integration

Buy-and-Build ist weit mehr als die Aneinanderreihung einzelner Unternehmenskäufe. Die Strategie verfolgt das Ziel, ausgehend von einer tragfähigen Plattformgesellschaft durch den Erwerb und die Integration komplementärer Unternehmen eine leistungsfähige Unternehmensgruppe aufzubauen. Wert entsteht dabei nicht allein durch Umsatz- oder Ergebniswachstum, sondern durch die gezielte Verbindung von Marktverdichtung, Skaleneffekten, professioneller Gruppensteuerung und einer überzeugenden Equity Story für einen späteren Exit.

Gerade in fragmentierten Märkten des deutschen Mittelstands bietet der Ansatz erhebliche Chancen. Viele Unternehmen verfügen über starke regionale Marktpositionen, spezialisierte Kundenbeziehungen oder besonderes technisches Know-how, erreichen aber aufgrund ihrer Größe nur begrenzt Skalierungsvorteile. Eine Buy-and-Build-Strategie kann diese Unternehmen unter Wahrung ihrer operativen Stärken in eine Gruppe überführen, die überregional agiert, zentral gesteuerte Funktionen nutzt und eine höhere strategische Relevanz im Markt gewinnt.

I. Die Plattform als Ausgangspunkt der Strategie

Am Anfang steht regelmäßig eine belastbare Plattformgesellschaft. Sie sollte über ein skalierbares Geschäftsmodell, ein qualifiziertes Management, verlässliche Finanzkennzahlen sowie ausreichende organisatorische und technische Kapazitäten verfügen. Die Plattform ist nicht lediglich das erste Kaufobjekt. Sie bildet vielmehr den Kern, von dem aus weitere Akquisitionen identifiziert, umgesetzt und integriert werden.

Die Auswahl der Plattform richtet sich nach der übergeordneten Investmentthese. Relevante Kriterien sind unter anderem Marktfragmentierung, Wachstumspotenzial, Resilienz des Geschäftsmodells, wiederkehrende Umsätze, Margenprofil, Kundenstruktur und regulatorische Eintrittsbarrieren. Ebenso entscheidend ist die Frage, ob aus der Plattform heraus Synergien realisiert werden können: etwa durch Zentralisierung von Einkauf, Vertrieb, Finanzierung, Controlling, IT, HR oder Compliance.

Add-on-Akquisitionen müssen sich konsequent in diese Logik einfügen. Sie können den Zugang zu neuen Regionen oder Kundengruppen eröffnen, das Produkt- und Dienstleistungsportfolio ergänzen, technologische Fähigkeiten hinzufügen oder Kapazitäten erweitern.

**Wirtschaftsprüfer
Steuerberater
Rechtsanwälte
Unternehmensberater**

info@renneberg-gruppe.de
renneberg-gruppe.de

■ **Göttingen – Gleichen**
Kleines Feld 7
37130 Gleichen – Klein Lengden
Telefon: 05508 9766-0
Telefax: 05508 9766-60

■ **Göttingen – Zentrum**
Bürgerstraße 42 a
37073 Göttingen
Telefon: 0551 770 771-0
Telefax: 0551 770 771-360

■ **Hamburg**
Am Sandtorkai 50 (SKAI)
20457 Hamburg
Telefon: 040 300 6188-400
Telefax: 040 300 6188-64



Nicht jeder wirtschaftlich attraktive Erwerb ist jedoch ein geeigneter Baustein. Ohne klaren strategischen Fit drohen komplexe Strukturen, Integrationsverluste und eine Verwässerung der Wertschöpfungslogik.

Wirtschaftsprüfer
Steuerberater
Rechtsanwälte
Unternehmensberater

II. Transaktionsarchitektur und Finanzierung frühzeitig planen

■ Eine erfolgreiche Buy-and-Build-Strategie setzt eine langfristig tragfähige rechtliche und wirtschaftliche Architektur voraus. Häufig wird eine Erwerbsholding eingerichtet, die Beteiligungen hält, Finanzierungen aufnimmt und zentrale Steuerungsfunktionen bündelt. Je nach Investorenkreis, Finanzierungsstruktur, steuerlicher Zielsetzung und Exit-Perspektive kommen unterschiedliche Holding- und Beteiligungsstrukturen in Betracht.

■ Die Struktur muss den ersten Erwerb ebenso abbilden wie mehrere Folgeakquisitionen. Dabei sind insbesondere Fragen der Kaufpreisfinanzierung, der Sicherheitenbestellung, der Mittelverwendung, des Cash-Poolings, der Ergebnisabführung und der steuerlichen Ergebnisverrechnung zu berücksichtigen. Werden Bank- oder Unitranche-Finanzierungen eingesetzt, bestimmen die Finanzierungsbedingungen häufig unmittelbar die Gestaltungsspielräume der Gruppe. Covenants, Akquisitionslinien, Verschuldungsgrenzen und Einschränkungen bei Ausschüttungen oder Sicherheiten müssen daher bereits bei der Planung weiterer Zukäufe mitgedacht werden.

Bei Management-Beteiligungen und Reinvestments des Verkäufers ist zudem eine klare Governance erforderlich. Beteiligungsvereinbarungen, Gesellschaftervereinbarungen und Management-Incentive-Programme müssen wirtschaftliche Anreize und Kontrollinteressen in Einklang bringen. Regelungen zu Vesting, Leaver-Fällen, Drag-along- und Tag-along-Rechten, Veräußerungsbeschränkungen sowie Informations- und Zustimmungsvorbehalten sind häufig zentral für die Stabilität der künftigen Gruppe.

III. Due Diligence: Risikoprüfung und Integrationsvorbereitung

Die Due Diligence dient im Buy-and-Build-Kontext nicht nur der Identifikation rechtlicher Risiken. Sie ist zugleich ein zentrales Steuerungsinstrument für Kaufpreis, Vertragsgestaltung und Integration. Neben gesellschaftsrechtlichen, steuerlichen und finanziellen Themen sind insbesondere wesentliche Kunden- und Lieferverträge, Change-of-Control-Klauseln, Genehmigungen, IP-Rechte, Datenschutz, Arbeitsrecht, Compliance, anhängige Streitigkeiten und Versicherungsdeckungen zu prüfen.



Von besonderer Bedeutung sind Risiken, die sich erst im Zusammenspiel mit der Gruppe entfalten. Dazu gehören Abhängigkeiten von Schlüsselpersonen, informelle Kundenbeziehungen, nicht dokumentierte Nebenabreden, unzureichende IT-Sicherheit, konzerninterne Leistungsbeziehungen oder fehlende Skalierbarkeit von Prozessen. Die rechtliche Prüfung sollte deshalb eng mit der kommerziellen und finanziellen Analyse verzahnt sein. Nur so lässt sich beurteilen, ob die erwarteten Synergien tatsächlich realisierbar sind und in welchem Zeitraum sie eintreten können.

Die Erkenntnisse aus der Due Diligence müssen in eine differenzierte Kaufvertragsarchitektur überführt werden. Garantien, Freistellungen, Haftungshöchstgrenzen, De-minimis- und Basket-Regelungen, Verjährungsfristen sowie Kaufpreismechanismen sind nicht schematisch, sondern risikobasiert zu verhandeln. Earn-outs, Kaufpreiseinbehalte, Verkäuferdarlehen oder Rückbeteiligungen können Interessengegensätze überbrücken und Schlüsselpersonen binden. Sie funktionieren jedoch nur, wenn Kennzahlen, Reporting, Entscheidungsbefugnisse und Konfliktlösungsmechanismen präzise geregelt sind.

IV. Post-Merger-Integration als eigentlicher Werthebel

Der wirtschaftliche Erfolg entscheidet sich regelmäßig nach dem Closing. Eine integrierte Gruppe entsteht nicht automatisch durch den Vollzug eines Anteilskaufvertrags. Erforderlich sind ein belastbarer Integrationsplan, klare Verantwortlichkeiten und eine Kommunikation, die das Management, die Mitarbeitenden und gegebenenfalls wesentliche Kunden einbindet.

Ein strukturierter 100-Tage-Plan sollte die prioritären Maßnahmen festlegen: Sicherung der operativen Kontinuität, Einführung von Reporting-Standards, IT- und Datenmigration, Harmonisierung von Vertrags- und Compliance-Prozessen, Bündelung ausgewählter Funktionen sowie Umsetzung erster Synergieprojekte. Zugleich bedarf es einer bewussten Entscheidung darüber, welche Bereiche dezentral bleiben. Gerade bei spezialisierten Mittelstandsunternehmen kann die lokale Marktkennntnis oder unternehmerische Eigenverantwortung ein wesentlicher Erfolgsfaktor sein.

V. Regulatorik und skalierbare Transaktionsprozesse

Mit der Größe und Zahl der Transaktionen nehmen die regulatorischen Anforderungen zu. Kartellrechtliche Zusammenschlusskontrolle, außenwirtschaftsrechtliche Investitionsprüfung, sektorspezifische Genehmigungen und datenschutzrechtliche Anforderungen können Transaktionszeitpläne maßgeblich beeinflussen. Ebenso sind arbeitsrechtliche Informations- und Beteiligungsrechte, insbesondere bei Betriebsübergängen oder Restrukturierungen, frühzeitig in die Umsetzung einzubeziehen.



Eine professionelle Buy-and-Build-Strategie schafft deshalb wiederholbare Prozesse: standardisierte NDA- und LOI-Strukturen, ein belastbares Datenraumkonzept, Diligence-Checklisten, klar definierte Entscheidungsgremien und konsistente Vertragsstandards. Dies beschleunigt Folgeakquisitionen, erhöht die Transaktionssicherheit und ermöglicht dem Management, sich auf die operative Wertrealisierung zu konzentrieren.

Wirtschaftsprüfer
Steuerberater
Rechtsanwälte
Unternehmensberater

Rechtsanwalt in Anstellung
Jan Benjamin Willers
willers@renneberg-gruppe.de
040 3006188-440