



HERAUSFORDERUNG UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Ein Update aus dem hohen Norden -  
eine Studie der HWB Gruppe.





**Herausforderung**

Unternehmensnachfolge:  
unser Fazit der aktuellen Situation



**Relevanz**

Die Relevanz einer mittelständisch geprägten Wirtschaftsstruktur



**Entwicklung Übernahme**

Entwicklung übernahmefähiger Unternehmer in Hamburg und Schleswig-Holstein



**Entwicklung Übergabe**

Entwicklung übergabefähiger Unternehmer in Hamburg und Schleswig-Holstein

**Entwicklung**

Entwicklung der anstehenden Generationennachfolgen ..... 13

**Hemmnisse und Hindernisse**

Ideen, Vorschläge und Lösungsansätze ..... 16

**Markt**

für Unternehmenstransaktionen ..... 19

**Methodik und Datenbasis** ..... 21

**Literatur und Online-Quellenverzeichnis** ..... 23

**Vorwort der Geschäftsführung**

Vor unserer Ersterhebung der Nachfolgesituation in Schleswig-Holstein und Hamburg im Jahr 2014 waren viele Erkenntnisse, wie unter anderem das volkswirtschaftliche Ausmaß der anstehenden Generationennachfolgen, nicht abschließend vorhersehbar. Das aus der Erhebung resultierende Bewusstsein über die Bedeutung von geregelten Generationsübergängen und deren Facetten ermöglichte der HWB Gruppe jedoch ein vielschichtiges Verständnis für die Charakteristika einer erfolgreichen Nachfolgelösung. Das befähigte uns bereits bis heute, gemeinsam mit unseren Mandanten viele erfolgreiche Nachfolgelösungen zu konzipieren. Einige dieser Erfolgsgeschichten finden Sie auf unserer Homepage [www.hwb-gruppe.de](http://www.hwb-gruppe.de). Nun – sechs Jahre und verschiedene wirtschaftliche wie auch politische Entwicklungen später – ist es an der Zeit, die Daten neu zu sichten und den Fortschritt dieser fundamentalen Herausforderung neu zu bewerten. Diese Aufarbeitung ermöglicht es uns und unseren Mandanten, auch die gegenwärtigen Trends in die Konzeption der Nachfolgelösungen einfließen zu lassen und das Fortbestehen der Lebenswerke vieler Unternehmer zu sichern. Hierbei wurde die zentrale Erkenntnis schnell ersichtlich: Die Herausforderungen einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge haben in den vergangenen Jahren zwar an Aufmerksamkeit, demgegenüber jedoch auch an Komplexität und Relevanz gewonnen! Daher sind nicht nur die frühzeitige Schaffung einer Übergabefähigkeit und die Auswahl eines geeigneten Nachfolgers, sondern ebenso die nachhaltige Konzeption und ihre pragmatischere Umsetzung wichtiger denn je. Als Grundlage einer erfolgreichen Nachfolgelösung muss sich dieser Thematik frühzeitig gewidmet und rechtzeitig ein Konsens zwischen allen Beteiligten ermit-



telt werden. Hierbei stehen natürlich die Interessen des Unternehmers im absoluten Vordergrund. Um dieser Prämisse folgen zu können, muss sich der Unternehmer aktiv mit der erwünschten Zukunft seines Unternehmens auseinandersetzen – je früher, desto besser! Mit dieser Studie möchte die HWB Gruppe über die gegenwärtige Nachfolgesituation und die aktuellen Trends informieren. Unternehmer sollen dadurch sensibilisiert werden, rechtzeitig tragfähige Lösungskonzepte zu entwickeln und somit vereint die Zukunft von Existenzen wie auch der Wirtschaftsräume Schleswig-Holstein und Hamburg zu sichern.

Helmut Bauer  
Geschäftsführender  
Gesellschafter

Hartmut Winkelmann  
Geschäftsführender  
Gesellschafter

Aus Gründen der Lesbarkeit wird in der gesamten Studie auf eine Differenzierung der Geschlechter verzichtet. Sämtliche Bezeichnungen gelten daher im Sinne der Gleichbehandlung für alle Geschlechter. Diese Vereinfachung stellt keine Wertung dar und erfolgt ausschließlich aus redaktionellen Gründen.



### Studienfokus

Unternehmen der Grundgesamtheit, deren Gesellschafter das rentenfähige Alter innerhalb der nächsten zehn Jahre erreichen (Gesellschafter der Geburtsjahrgänge 1956–1965).



### Grundgesamtheit

Unternehmen in Schleswig-Holstein und Hamburg mit einem Umsatz zwischen **1 Mio. €** und **250 Mio. €**

### Herausforderung für über-gabereife Unternehmer

Schleswig-Holstein besitzt bereits die älteste Unternehmerstruktur Deutschlands.



Die Bereitschaft zur Übernahmegründung hat in den vergangenen acht Jahren um **11,3 %** abgenommen.

### Die Folge für Unternehmen

Für große und rentable Unternehmen werden stark über-durchschnittliche Preise gezahlt.



Für kleinere Unternehmen werden lediglich niedrigere Preise gezahlt oder ihnen droht die Stilllegung.

# 51,5%

Aller Unternehmen in HH und SH stehen in den nächsten 10 Jahren vor einer Nachfolge.

Das entspricht: **508.110** sozialversicherungspflichtige Mitarbeiter.



**67,3 Mrd. €** Bruttowertschöpfung.

Die Hälfte dieser Nachfolgen sind unreguliert und bedrohen **280.000** Arbeitsplätze und **37. Mrd €** Bruttowertschöpfung.



## HERAUSFORDERUNG UNTERNEHMENSNACHFOLGE

# Unser Fazit der aktuellen Situation

Der Übergang eines Unternehmens zwischen den Generationen von Gesellschaftern stellt einen diffizilen wirtschaftlichen, rechtlichen und psychologischen Vorgang dar, dessen Dynamik und Komplexität fortwährend zunehmen.

Die volkswirtschaftliche Relevanz anstehender Nachfolgen ist außerordentlich, da die erfolgreiche Übergabe von Unternehmen zur Sicherung der Arbeitsplätze, der gesamtwirtschaftlichen Leistungsfähigkeit aber auch der Altersvorsorge des übergebenden Unternehmers unumgänglich ist.

### Zur Sensibilisierung

Bezüglich der Handlungsnotwendigkeiten widmete sich die HWB Gruppe bereits im Jahr 2014 den demographischen und wirtschaftswissenschaftlichen Grundlagen dieser Thematik.

Um den daraus resultierenden, merklich positiven Trend im Angang von Generationennachfolgen weiter vorantreiben und auf die neuen Herausforderungen gegenwärtiger Trends aufmerksam machen zu können, werden in dieser zweiten Auflage die Einflussfaktoren von Generationennachfolgen anhand aktueller Verfahren und Erkenntnisse neu aufgearbeitet. Während die Optimierung des Verfahrens der Datenerhebung eine noch exaktere Erfassung der Nachfolgesituation ermöglicht, sind quantitative Vergleiche zwischen den Studien dadurch nur bedingt möglich. Trotz dieses Vorbehalts bestätigen auch die Ergebnisse des neuen Verfahrens die Erkenntnisse der ersten Auflage und verifizieren deren Aussagen in toto. Die Erkenntnisse der Neuauflage können somit zweifelsfrei den validierten Rückschlüssen der ersten Auflage gegenübergestellt und weiterführende Hand-

lungsempfehlungen gegeben werden. Das Fazit der Aktualisierung wird der Studie in diesem ersten Kapitel vorangestellt, während die jeweiligen Erkenntnisse im Folgenden ausführlich hergeleitet und begründet werden. Die Analyse umfasst Kapitalgesellschaften, Personengesellschaften und Mischformen in Schleswig-Holstein und Hamburg mit einem Umsatz zwischen 1 Mio. € und 250 Mio. €.

### Der Studienfokus liegt hierbei ...

auf Unternehmen, die aufgrund des Alters der Gesellschafter in den nächsten zehn Jahren eine Generationennachfolge erwarten. Der weiterhin wachsende Stellenwert von „Generationennachfolgen“ wird maßgeblich durch Faktoren wie die fortgeschrittene demographische Entwicklung und die veränderte Lebenseinstellung potenzieller Übernehmer (Work-Life-Balance) weiter beschleunigt.

Wohl wissend, dass das Eintrittsalter einer abschlagsfreien Rente mit dem Jahrgang 1964 auf 67 Jahre angehoben wurde, wird es in dieser Studie, aufgrund empirischer Erkenntnisse über das durchschnittliche Alter übergebender Unternehmer, weiterhin mit 64 Jahren angesetzt. Der Studienfokus besteht daher aus Unternehmen, deren Gesellschafter das rentenfähige Alter innerhalb der nächsten zehn Jahre erreichen.



### Zusammengefasst ergeben sich folgende wesentliche Erkenntnisse:

- In den kommenden zehn Jahren liegt der Überhang an Personen, die das rentenfähige Alter erreichen, gegenüber denen, die in das erwerbsfähige Alter eintreten, bei 54,8 %. Auch wenn dieses Defizit keine unmittelbare Auswirkung auf die generelle Nachfolgesituation hat, akzentuiert es die fortlaufende Schmälerung der Erwerbsbevölkerung und somit eine weiterführende Eskalation des bereits bestehenden Defizits an potenziellen Nachfolgern.
- Soziopsychologische Trends innerhalb der Nachfolgeneration verschärfen dieses Defizit weiter. So hat sich in den zuletzt festgestellten acht Jahren die Bereitschaft der deutschen Erwerbsbevölkerung zur Übernahmegründung um 11,3 % gemindert.
- Aktuell sind 49,7% der Unternehmensinhaber in Hamburg und Schleswig-Holstein in einem übergabefähigen Alter. Perspektivisch wird dieser Anteil im kommenden Jahr fortwährend erhöht, wenn mit dem Jahrgang 1967 auch der in Hamburg und Schleswig-Holstein zweit geburtenstärkste Jahrgang den Untersuchungsgegenstand dieser Studie erfüllt. Das Volumen der unmittelbar anstehenden Generationennachfolgen unterliegt somit weiterhin einem zunehmenden Trend.
- Insgesamt sind 51,5 % der Unternehmen des Studienfokus von einer Generationennachfolge betroffen. Diese Unternehmen repräsentieren eine Bruttoproduktion von 67,3 Mrd. € und beschäftigen 508.110 sozialversicherungspflichtige Mitarbeiter.

- 55 % dieser akut anstehenden Generationennachfolgen sind derzeit nicht geregelt. Sollte für diese Unternehmen keine Nachfolge bestimmt werden können, verbleibt lediglich eine Betriebsschließung als schlussendliche Möglichkeit.
- Die gegenwärtigen Trends am Transaktionsmarkt führen zu einer unterschiedlichen Entwicklung der tatsächlich gezahlten Preise für Unternehmen. Während die gegenwärtig ausschlaggebenden Akteure bereit sind, für mittlere und große, wirtschaftlich gesunde Unternehmen hohe Kaufpreise zu zahlen, sorgt das umfangreiche Angebot kleinerer Unternehmen für deutlich niedrigere Kaufpreise in diesem Segment. Das führt dazu, dass die Intervallobergrenzen der Bewertungsmultiplikatoren steigen, während die gegenüberliegenden Untergrenzen sinken.
- Der zuvor dargestellte Trend niedrigerer Kaufpreise für kleinere Unternehmen führt zu einer Schmälerung der Altersvorsorge der übergebenden Unternehmer. Um die notwendigen strategischen, operativen und buchhalterischen Vorbereitungen zu treffen und den Prozess strukturiert begehen zu können, ist eine rechtzeitige Befassung mit diesem Thema notwendig. Die entsprechenden Vorbereitungen sollten rechtzeitig vor Übergabe eingeleitet werden.

### Fazit

Der Konzentrationsprozess wird sich noch stärker beschleunigen und die Anzahl der Betriebsstilllegungen überproportional steigern. Die Überwindung von Hemmnissen und Hindernissen bei der Organisation und Durchführung von Generationennachfolgen stellt gerade unter den aktuellen Bedingungen eine große Herausforderung für alle Beteiligten dar.

Zur Begrenzung der damit verbundenen Risiken sind gewisse Spannungsfelder frühzeitig zu entkräften:



**Fehlende Informationen** zu Übergabe- oder Übernahmeabsichten verhindern das Zusammenkommen der beiden Parteien. Ein qualifiziertes Informationsmanagement wird die Bereitschaft und das Interesse von Käufern und Verkäufern wecken. Die bisher vorgesehenen Ansätze führen noch nicht zu befriedigenden Lösungen.



**Mangelhafte Strukturierung** oder unsachgemäße Darstellung des Unternehmens könnte dessen Wert erheblich mindern. Eine qualifizierte Vorbereitung des Unternehmens für die Nachfolge ist daher notwendig, um einen Käufer zu finden und einen angemessenen Kaufpreis zu erzielen.



**Bei Unternehmenskäufen** sind häufig komplexe Finanzierungsstrukturen unter Einbindung mehrerer Bank- und Förderinstitute notwendig. Nur so können neben dem entsprechenden Fremdkapital auch die notwendigen eigenkapital-ähnlichen Mittel generiert werden. Hierbei konnte die HWB feststellen, dass in Schleswig-Holstein und Hamburg zwar ausgesprochen geeignete Finanzierungsinstrumente existieren, diese aber teilweise noch nicht vollumfänglich beansprucht werden.

Die Neuauflage dieser Studie zeigt im Ergebnis eine markante Verschärfung der Bedingungen von Generationennachfolgen. Zudem müssen Politik und Banken die Nachfolgebereitschaft stärker fördern, um den Erhalt der wirtschaftlichen Substanz sicherstellen und deren Integration in auswärtige Unternehmen zu verhindern. Nur so kann der Fortbestand der Wirtschaftsräume Schleswig-Holstein und Hamburg gesichert werden. Die Voraussetzungen für das erfolgreiche Begehen einer Generationennachfolge sind die rechtzeitige Ausrichtung des Unternehmens, ein effizientes

Informationsmanagement, die Einwerbung entsprechender Fördermittel zur Ergänzung von Eigenkapital und die strukturierte Abwicklung des Eigentums- und Haftungsübergangs. Hierbei können entsprechende Beratungsgesellschaften mit einem Fokus auf der strategischen Ausrichtung des Unternehmens, der Gestaltung der Finanzierungsstruktur und der Begleitung des Transaktionsprozesses einen signifikanten Unterschied im emotionalen und wirtschaftlichen Erfolg der Nachfolgeregelung machen.



## HERAUSFORDERUNG UNTERNEHMENSNACHFOLGE

# Die Relevanz einer mittelständisch geprägten Wirtschaftsstruktur

In der volkswirtschaftlichen Substanz der Bundesrepublik Deutschland kommt den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) eine besondere Bedeutung zu.

### Der Mittelstand

Subsumiert als „mittelständische Unternehmen“ werden diese unter anderem mit den Euphemismen „Wirtschafts- und Beschäftigungsmotor“, „Ausbilder der Nation“ oder auch „Rückgrat der Volkswirtschaft“ belegt (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2019). Während der Mittelstand 99,3% der Unternehmen, knapp 80% der Ausbildungsplätze und 55% der Arbeitsplätze repräsentiert, leistet er über diesen wirtschaftlichen Beitrag hinaus auch einen gesellschaftlichen Mehrwert. Dieser außerordentliche Mehrwert mittelständischer Unternehmen kann unter anderem auf die charakteristischen Eigentumsverhältnisse zurückgeführt werden. Während sich Großunternehmen üblicherweise im Streubesitz befinden und gegenüber den unternehmensexternen Eigentümern maßgeblich zur Maximierung des Shareholder-Values verpflichtet sind, sind KMU meist inhaber- oder familiengeführt.

Dieses Zusammenfallen von Eigentum und Leitung an einem Unternehmen sorgt dafür, dass die Individualziele des Unternehmers unmittelbaren Einfluss auf den Zweck des Unternehmens haben.

### Der Unternehmenszweck des Mittelstandes

Hierbei befindet sich der Unternehmenszweck grundsätzlich in einem Spannungsfeld zwischen einer Gewinnmaximierungs- und Gemeinwohlmaximierungsabsicht. Diesbezüglich konnte das Institut für Mittelstandsforschung Bonn in einer Studie feststellen, dass die Gemeinwohlorientierung in mittelständischen Unternehmen grundsätzlich wesentlich stärker als in Großunternehmen ausgeprägt ist (Welter & Schlepphorst, 2020, S. 14). In diesem Zusammenhang wird vor allem eine ausgeprägte gesellschaftliche Verantwortung gegenüber Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten betont. So sehen mittelständische Unternehmer die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter,

den Aufbau und den Erhalt von Arbeitsplätzen oder das ökologische Handeln wesentlich häufiger als „sehr wichtiges Unternehmensziel“ an als Führungskräfte in Großunternehmen (Pahnke et al., 2019). Die außerordentliche Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung wird häufig darauf zurückgeführt, dass der Inhaber die Werte und Normen seines Unternehmens gegenüber der Öffentlichkeit persönlich zu vertreten hat.

Die unmittelbare persönliche Verantwortung des unternehmerischen Handelns und die starken Verflechtungen zwischen Privat- und Betriebsvermögen bedingen bei inhabergeführten Unternehmen jedoch auch einen besonders langfristigen Planungshorizont. So betreiben die meisten KMU auch in einem prekären wirtschaftlichen Umfeld eine langfristig orientierte Personal- und Investitionspolitik.

Gerade unter Berücksichtigung des vorherrschenden Fachkräftemangels besitzt die Ausbildung von benötigten Arbeitskräften hierbei einen hohen Stellenwert. Dadurch verhelfen KMU der deutschen Volkswirtschaft nicht nur zu wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Stabilität, sondern ebenfalls zur geringsten Jugendarbeitslosigkeit in Europa (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2019).

Der allgemeine wirtschaftliche Beitrag und dieser gesellschaftliche Mehrwert akzentuieren die Notwendigkeit zum Erhalt einer mittelständisch geprägten Wirtschaftsstruktur in Deutschland. Um hierbei den Fortbestand eines Unternehmens über die Erwerbstätigkeit des Unternehmers hinaus sicherstellen zu können, bedarf es einer nachhaltigen Konzeption von Nachfolgelösungen.

# Entwicklung übernahmefähiger Unternehmer in Hamburg und Schleswig-Holstein

Die demographische Struktur der untersuchten Bundesländer bildet die Grundlage zur Feststellung des Verhältnisses der übergebenden zur übernehmenden Generation.

Diese basiert auf der alle zehn Jahre stattfindenden Bevölkerungs- und Wohnungszählung „Zensus“ der Europäischen Union, die anhand der jährlichen Saldi von Geburten und Sterbefällen sowie der Wanderungsstatistik fortgeschrieben wird (Statistisches Bundesamt, 2020a). Bereits die in **Abbildung 1** dargestellte allgemeine Altersstruktur der Bevölkerung von Hamburg und Schleswig-Holstein zeigt eine dem Bundestrend entsprechende strukturelle Alterung der Gesellschaft. Bei einer analytischen Betrachtung der Zusammensetzung des Bevölkerungssaldos auf Bundesebene fällt zudem auf, dass seit 1972 der Saldo aus Geburten und Sterbefällen negativ ist (Eurostat, 2020).

Die dennoch konstant positive Bevölkerungsentwicklung, abgesehen von einem Einbruch im Jahr 2009, wird demnach ausschließlich durch den positiven Wanderungssaldo bedingt. In Hamburg und Schleswig-Holstein belief sich die Nettozuwanderung im Jahr 2019 auf 22.524 Personen, von denen 58,4% das 25. Lebensjahr noch nicht überschritten hatten (Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein, 2020c, d). Aufgrund dieses bedeutsamen Anteils junger Personen an der Nettozuwanderung scheint diese den strukturellen Wandel der Bevölkerung zu verlangsamen.



Bei der Kompensation des Wandels ist jedoch zu berücksichtigen, dass das Alter nicht die einzige Bedingung zum Erreichen der Erwerbsfähigkeit ist.

Da die Erwerbstätigenquote der Nettozuwanderer, unabhängig von der Begründung, nur bei 35 % liegt, wird die Betrachtung der Wanderungsstatistik in dieser Studie nicht berücksichtigt (Groll & Schuster, 2019). Um die Vernachlässigung der Wanderungsstatistik in der erwerbsfähigen Bevölkerung berücksichtigen zu können, wird die „Variante 1“ der Prognose zur Bevölkerungsentwicklung der Bundesländer Hamburg und Schleswig-Holstein mit dem geringsten angenommenen Wanderungssaldo herangezogen.

#### Binnenwanderung

Unter Berücksichtigung einer konstanten Binnenwanderung, des beschriebenen marginalen Einflusses der Außenwanderung, einer Geburtenhäufigkeit von 1,56 Kindern je Frau und der fortschreitend leicht ansteigenden Lebenserwartung wird bis zum Jahr 2030 ein Wachstum der Gesellschaft in den Bundesländern Hamburg und Schleswig-Holstein um 1,9 % von 4.751.026 auf 4.843.000 Personen erwartet (Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein, 2020a, b).

#### Alterung der Bevölkerung

Die Alterung der Bevölkerung in Hamburg und Schleswig-Holstein wird ersichtlich, wenn die Personen, die in das erwerbsfähige Alter eintreten, den Personen, die das erwerbsfähige Alter verlassen, gegenübergestellt werden. 7 Nach § 7 Abs. 1 Satz 1 des zweiten Buches Sozialgesetzbuch gilt eine Person mit der Vollendung des 15. Lebensjahres als erwerbsfähig. Die Jahrgänge, die in der an unsere Datenerhebung anschließenden Dekade (2022 bis 2031) in die

Erwerbstätigkeit eintreten, sind die Geburtenjahrgänge 2007 bis 2016. Die Bevölkerungsstatistik der Bundesländer Hamburg und Schleswig-Holstein stellt diese Geburtenjahrgänge mit 431.224 Personen dar. Demgegenüber stehen die Personen des Studienfokus, die in den kommenden zehn Jahren ein rentenfähiges Alter erreichen (1957 bis 1966).

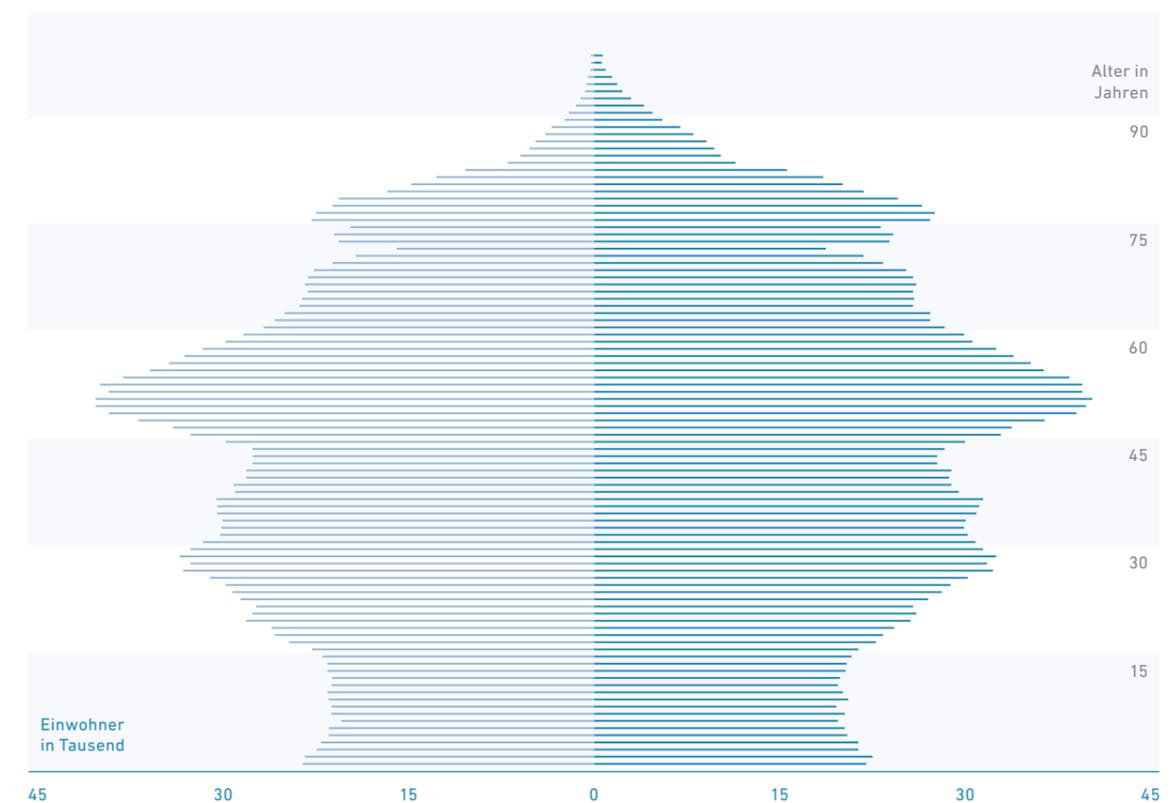
#### Geburtenjahrgänge

Diese Geburtenjahrgänge umfassen in der Bevölkerungsstatistik der betrachteten Regionen 712.351 Personen. Demnach wird die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, ohne Berücksichtigung von Todesfällen, in den kommenden zehn Jahren um 281.127 Personen gemindert, was 9,2 % der Anzahl aller gegenwärtig erwerbsfähigen Personen entspricht. Dieser Trend wird noch weiter verschärft, wenn der Jahrgang 1967, als der in Hamburg und Schleswig-Holstein zweit bevölkerungsstärkste Geburtenjahrgang, im nächsten Jahr die Kriterien des Studienfokus erfüllt und somit den Untersuchungsgegenstand vergrößert.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Zahl der erwerbsfähigen Personen in den kommenden Jahren merklich sinken wird.

Dieser negative Saldo stellt eine demographisch bedingte Minderung von potenziell übernehmenden Unternehmern dar. Dieses Defizit an übernahmefähigen Unternehmern könnte lediglich durch eine steigende Bereitschaft zum Antreten einer Generationennachfolge ausgeglichen werden. So konnte in einer Untersuchung der öffentlich-rechtlichen Kreditanstalt für Wiederaufbau auch festgestellt werden, dass der Anteil von Übernahmegründungen an allen Existenzgründungen zwischen 2010 und 2018 um 4 Prozentpunkte auf 13 % gestiegen ist (Metzger, 2019, S. 4).

### Alterspyramide für Schleswig-Holstein und Hamburg



Quelle: Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein, 2020a, b

Hierbei ist jedoch zwangsläufig zu beachten, dass die Gründerquote im selben Zeitraum von 1,82 % auf 1,06 % sank.

#### Gründerquote

Die Gründerquote drückt den Anteil der Existenzgründer an der Erwerbsbevölkerung Deutschlands aus, die im betrachteten Zeitraum noch um 5,4 % auf 46,2 Mio. Personen gestiegen ist (Gude, 2019, S. 358). Effektiv hat sich die Anzahl der Übernahmegründer im betrachteten Zeitraum unter Berücksichtigung aller relevanten Faktoren somit um 11,3 % gemindert.

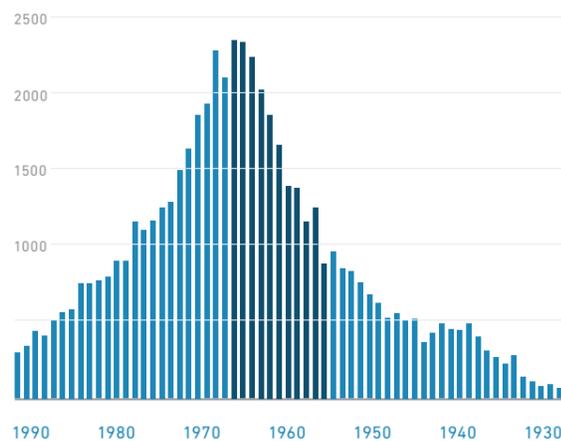
Das demographische Defizit an potenziell übernehmenden Unternehmern wird demnach durch den soziopsychologischen Trend der sinkenden Gründungsbereitschaft weiter verschärft.



HERAUSFORDERUNG UNTERNEHMENS NACHFOLGE

# Entwicklung übergabefähiger Unternehmer in Hamburg und Schleswig-Holstein

Da das Alter des Gesellschafters das relevante Kriterium zur Differenzierung einer ordinären Unternehmenstransaktion und einer Generationennachfolge ist, gilt es, die Gesellschafterstruktur des Studienfokus zu erheben und zu analysieren. So kann der Anteil übergabereifer Unternehmen gegenüber dem zuvor festgestellten Trend der Anzahl potenziell übernehmender Unternehmer dargestellt werden.



Quelle: Eigene Darstellung, Creditreform, 2020

In **Abbildung 2** wird die erhobene Anzahl von Gesellschaftern der Grundgesamtheit je Geburtsjahrgang dargestellt. Die dunkel hervorgehobenen Jahrgänge entsprechen hierbei dem Studienfokus. Während der Anteil dieser an der Summe aller Gesellschafter bei 29,5% liegt, beschreiben die Gesellschafter, die das in dieser Studie

angenommene rentenfähige Alter bereits überschritten haben, weitere 20,2% der Merkmalssumme. Demnach zählt etwa die Hälfte der Gesellschafter der Grundgesamtheit zum Untersuchungsgegenstand. Zudem ist anhand der Abbildung festzustellen, dass die in den Jahren 2021 bis 2023 in den Untersuchungsgegenstand eintretenden Jahrgänge derzeit drei der fünf stärksten Geburtsjahrgänge sind. Auch wenn die häufigste Altersstufe übergabender Unternehmer bei 65 Jahren liegt, scheint das Alter allein nicht ausschlaggebend für den Übergabewillen zu sein (Evers, 2019, S. 15 f.).

### Geeignete Nachfolger

Neben der zentralen Frage nach einem geeigneten Nachfolger stellt häufig auch die emotionale Bindung des Unternehmers an sein „Lebenswerk“ eine Schwierigkeit dar. Eine hohe emotionale Bindung des Unternehmers kann dazu führen, dass er zum Beispiel den Wert früherer Investitionen und Entscheidungen höher als ein potenzieller Käufer taxiert. Die daraus resultierende Diskrepanz der Kaufpreisvorstellung erschwert einen Einigungsprozess. Trotz weiterführender Einflüsse kann das Alter der Unternehmer als zentraler Impuls für das Nachfolgegeschehen angesehen werden. Abschließend ist bei der Unternehmerstruktur hervorzuheben, dass bereits 49,7% der Gesellschafter in den betrachteten Regionen in einem übergabefähigen Alter sind. Darüber hinaus wird dieser Anteil der übergabefähigen Unternehmen in den kommenden Jahren weiter ansteigen, was einen stetig wachsenden Übergabedruck erzeugt.

HERAUSFORDERUNG UNTERNEHMENS NACHFOLGE

# Entwicklung der anstehenden Generationennachfolgen

Die zentrale Zielsetzung dieser Studie ist die Beurteilung der volkswirtschaftlichen Bedeutung von akut anstehenden Generationennachfolgen.

Da anhand der verfügbaren Informationen nicht auf den Anteil der jeweiligen Unternehmen am BIP geschlossen werden kann, wird als Maß der volkswirtschaftlichen Leistung der Bruttoproduktionswert (BPW) verwendet. Der BPW ist, der Entstehungsrechnung (Produktionsansatz) folgend, die Ausgangsgröße des BIP und repräsentiert alle erbrachten Leistungen inklusive der Vorprodukte (Statistisches Bundesamt, 2021). Bereits die Erhebungen der Bruttoproduktionswerte und der abhängig Beschäftigten je Umsatzgrößenklasse betonen die Bedeutung des Studienfokus für die volkswirtschaftliche Substanz in Hamburg und Schleswig-Holstein. Obwohl die betrachteten Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 1 Mio. € und 250 Mio. € nur 13% aller wirtschaftlichen Einheiten vor Ort repräsentieren, sind diese für knapp 64% der Gesamtwertschöpfung und 50% der Arbeitsplätze verantwortlich.

UGK	Verteilung der Grundgesamtheit	Anstehende Generationennachfolgen	Wertschöpfung anstehender Nachfolgen	Beschäftigte anstehender Nachfolgen
6	42,8 %	59,1 %	9.982.723 €	114.074
7	31,3 %	54 %	14.939.448 €	138.826
8	12 %	48,1 %	10.596.456 €	87.765
9	7,9 %	28,9 %	9.620.550 €	76.952
10	3 %	22,1 %	6.328.883 €	40.265
11	1,8 %	18,4 %	6.008.105 €	30.452
12	1,2 %	17,2 %	8.224.611 €	25.707

### Generationennachfolge

Neben der Signifikanz dieser Umsatzgrößenklassen musste festgestellt werden, dass davon 51,5% der Unternehmen in Hamburg und Schleswig-Holstein akut vor einer altersbedingten Generationennachfolge stehen. In einer weiterführenden Analyse wurde zudem festgestellt, dass diese hohe Quote nicht konstant über alle betrachteten Umsatzgrößenklassen verteilt ist. Während eine akut anstehende Generationennachfolge bei Jahresumsätzen zwischen 100 Mio. € und 250 Mio. € nur jedes fünfte Unternehmen betrifft, sind es zwischen 5 Mio. € und 10 Mio. € Jahresumsatz bereits jedes zweite und zwischen 1 Mio. € und 2 Mio. € sogar 60% der Unternehmen in Hamburg und Schleswig-Holstein. Dass die Nachfolgequote somit invers zur Umsatzgröße verläuft, gewinnt unter Berücksichtigung der Anzahl von Unternehmen einer jeden Umsatzgrößenklasse an Bedeutung. Während 86,2% der betrachteten Unternehmen einen Jahresumsatz von 10 Mio. € und weniger verzeichnen, machen die Unternehmen mit einem Umsatz von 25 Mio. € und mehr gerade einmal 5,9% des Studienfokus aus. Auch wenn die größeren Unternehmen einen umfassenderen Anteil der Bruttoproduktion erzeugen, beschäftigen die kleineren Unternehmen deutlich mehr Mitarbeiter.

### Mitarbeiter

Auch wenn die größeren Unternehmen einen umfassenderen Anteil der Bruttoproduktion erzeugen, beschäftigen die kleineren Unternehmen deutlich mehr Mitarbeiter. Insgesamt sind 51,5% der Unternehmen des Studienfokus akut von einer Generationennachfolge betroffen. Diese Unternehmen verantworten 67,3 Mrd. €



der Bruttoproduktion und beschäftigen 508.110 sozialversicherungspflichtige Mitarbeiter.

Die Anzahl der akut von einer Generationennachfolge betroffenen Mitarbeiter entspricht jedem fünften sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplatz in Hamburg und Schleswig-Holstein. Eine externe Studie des mittelständischen Nachfolgemarktes weist zudem 55 % der akut anstehenden Generationenübergänge als bis dato nicht

geregelt aus (Ruf & Just, 2020, S. 16). Da dieser Anteil in der Erstauflage vor sieben Jahren noch bei 50 % lag, hat sich die Quote der unregulierten Nachfolgen um 10 % gesteigert. Wird diese Erkenntnis mit der vorliegenden Studie kombiniert, so umfassen die akut anstehenden und bis dato unregulierten Generationennachfolgen einen Bruttoproduktionswert von 37 Mrd. € und 280.000 sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze.

## HERAUSFORDERUNG UNTERNEHMENSNACHFOLGE

# Trends der Nachfolge

Wie in Kapitel 2 aufgezeigt bilden die mittelständischen Unternehmen nicht nur das wirtschaftliche Fundament, sondern liefern ebenso einen entscheidenden gesellschaftlichen Mehrwert für den Wirtschaftsstandort Deutschland.

Vor diesem Hintergrund ist die Sicherung des Fortbestandes der mittelständisch geprägten Unternehmensstruktur durch eine Generationennachfolge substanziell. Die Nachfolge zählt auch aufgrund der Komplexität zu den großen Herausforderungen und kann sowohl für das betroffene Unternehmen als auch für den übergebenden Unternehmer einen **existenzbedrohenden Charakter** entwickeln (vgl. Evers, 2019). Die Komplexität wird besonders durch das simultane Zusammenwirken emotionaler, wirtschaftlicher, rechtlicher und steuerlicher Aspekte geprägt.

Der exponentielle Anstieg übergabereifer Unternehmen und die sinkende Anzahl übernahmewilliger Unternehmer werden zu einem **markanten Angebotsüberhang am M&A-Markt** führen.

Der bundesweite Trend einer schrumpfenden Erwerbsbevölkerung ist auch in den betrachteten Bundesländern festzustellen. So ist die Generation, die in den kommenden zehn Jahren ein rentenfähiges Alter erreicht, um 281.127 Personen und somit 65,2 % größer als jene, die im selben Zeitraum in die Erwerbsfähigkeit

eintreten. Übertragen auf die Generationennachfolge erzeugt dieser Trend ein demographisch bedingtes Defizit an potenziell nachfolgenden Unternehmern, das zusätzlich durch die statistischen Todesfälle verstärkt wird. Dieses Defizit könnte lediglich durch eine deutlich steigende Bereitschaft zum Antreten einer Übernahme annihiliert werden. Diese Bereitschaft ist in der Kennzahl „Existenzgründung durch Übernahmen“ als Anteil der Existenzgründungen in Deutschland in der Gründerquote repräsentiert. Retrospektiv wurde aufgrund der stark sinkenden Gründerquote in den Jahren 2010 bis 2018 eine Minderung von Übernahmegründern um 11,3 % festgestellt. Die altersbedingte Differenz zwischen übergabereifen und übernahmefähigen Unternehmern wird somit durch die sinkende Bereitschaft zur Übernahmegründung weiter verschärft.

**Weiterhin kann die emotionale Bindung des Senior-Unternehmers ein Hemmnis darstellen.**

Allgemein ist zu beobachten, dass Senior-Unternehmer eine **hohe emotionale Bindung** zu ihrem „Lebenswerk“ vorweisen. Dies kann zur Folge haben, dass sie

sich **nicht rechtzeitig** um eine Nachfolge bemühen oder **unrealistische Kaufpreisvorstellungen** besitzen. Diese Entwicklungen führen dazu, dass **mehr als jeder zweite Senior-Unternehmer bislang noch keine Nachfolgeregelung** treffen konnte (vgl. Evers, 2019; vgl. Ruf & Just, 2020).

Aufgrund verschiedener Risiken sollten die Herstellung der Übergabefähigkeit und die Planung der Generationennachfolge möglichst frühzeitig erfolgen.

Eine unregulierte Unternehmensnachfolge wirkt sich mittels eines verschlechterten Ratings negativ auf die Risikoklassifizierung und somit auf das operative Geschäft eines Unternehmens aus. Aber auch für den Senior-Unternehmer persönlich kann eine unregulierte Unternehmensnachfolge **einschneidende Auswirkungen** bedingen. So könnte ein ungeplanter und schlussendlich überhasteter Verkauf ohne die notwendige Vorbereitung zu einem erheblichen Preisabschlag führen. Bei vielen Senior-Unternehmern stellt der Verkaufserlös einen zentralen Baustein der Altersvorsorge dar, sodass es zu einer spürbaren finanziellen Beeinträchtigung käme. Im Hinblick auf den häufig **langwierigen Nachfolgeprozess ist eine rechtzeitige Planung daher notwendig** (vgl. Kay & Suprinovic, 2018). Dieser Zeitpunkt wird erfahrungsgemäß drei bis fünf Jahre, manchmal auch schon zehn Jahre vor dem beabsichtigten Übergabetermin terminiert.

Das Nachfolgemanagement wird vermehrt in das Bewusstsein der aktuellen Inhabergeneration gerückt. Trotz der mittlerweile höheren wirtschaftspolitischen Aufmerksamkeit und der medialen Präsenz von Generationennachfolgen geraten immer noch viele Unternehmer unter enormen Zeitdruck. Deutschlandweit planen rund 36.000 Unternehmer, in den kommenden zwei Jahren in den Ruhestand zu gehen, haben jedoch noch keinerlei Vorbereitung bezüglich der akut anstehenden Unternehmensnachfolge getroffen (vgl. Schwartz, 2019, S. 13). **So bleibt zu hoffen, dass die Nachfolgeplanung zukünftig von mehr Unternehmern rechtzeitig angegangen wird** (vgl. Evers, 2019).

## Familien- und unternehmensinterne Unternehmensnachfolgen verlieren an Bedeutung.

Hervorzuheben ist, dass lediglich 43 % aller geplanten Unternehmensnachfolgen familien- bzw. unternehmensintern stattfinden werden (Ruf & Just, 2020, S. 16). Somit wird der überwiegende Anteil der geplanten Nachfolgen außerhalb des Unternehmens vollzogen. Im Hinblick auf den Wirtschaftsstandort und die Fortführung der Arbeitsverhältnisse sind jedoch meist familien- bzw. unternehmensinterne Lösungen oder Übernahmen durch externe Einzelpersonen einer Übergabe an strategische oder Finanzinvestoren vorzuziehen.

Seitens der Politik gibt es Überlegungen, die Nachfolgen an Mitarbeiter zu erleichtern, da sie bereits über Fach- und Branchenkenntnisse verfügen und mit den Prozessen wie auch Absatzmärkten des Unternehmens vertraut sind. Zudem kann aufgrund der **geringeren Informationsasymmetrien** häufig ein gerechterer Konsens bezüglich des Kaufpreises erzielt werden. Diesen Ansatz unterstützt die HWB Gruppe ausdrücklich.

## Die Tendenz der Urbanisierung geht zu Lasten strukturell schwacher Regionen, fördert die Konzentrationsprozesse in den Branchen und ergibt so einen Circulus vitiosus.

Durch das **Abwandern junger Menschen** verändert sich die Altersstruktur in den strukturell schwachen und meist ruralen Regionen. Dieser Trend wirkt sich vor Ort negativ auf die Attraktivität einer Generationennachfolge aus, da sich die Veränderung der generellen Altersstruktur auch in der Mitarbeiterstruktur niederschlägt. Die sinkende Attraktivität einer Generationennachfolge erhöht im Umkehrschluss die Wahrscheinlichkeit einer Stilllegung des betroffenen Unternehmens. Während diese Betriebsstilllegung in der jeweiligen Region einerseits die Gewerbesteuererträge und die Anzahl an Arbeitsplätzen mindert, führt sie außerdem



zu einer Abwanderung der betroffenen Mitarbeiter und Kunden. Während die betroffenen Kunden auch vor Ort von den verbleibenden Wettbewerbern aus strukturell stärkeren Regionen bedient werden können, sind die betroffenen Arbeitskräfte häufig zu einer Umsiedlung in die Region der verbleibenden Unternehmen gezwungen. Die ursprüngliche Abwanderung junger Menschen in urbane Regionen bedingt also eine weiterführende Abwanderung erwerbsfähiger Menschen in urbane Regionen. Dieser Circulus vitiosus fördert neben der Abwanderung erwerbsfähiger Menschen jedoch auch die Konzentration von Unternehmen und erschwert die Generationennachfolge in ruralen Regionen signifikant.

**Es zeichnen sich ein Selektionsprozess und eine Marktberreinigung ab.**

Aufgrund der Entwicklung eines Käufermarktes werden vorrangig Unternehmensnachfolgen realisiert, die aus ökonomischer Perspektive nachhaltig und sinnvoll sind. Die daraus resultierende Marktberreinigung von Unternehmen mit eingeschränkter Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit ist aus volkswirtschaftlicher Perspektive die logische Konsequenz. Aus Sicht des Arbeitsmarktes bedeuten diese Unternehmensschließungen zunächst einen regionalen Arbeitsplatzverlust, der jedoch ab einem gewissen Qualifikationsgrad durch den vorherrschenden Fachkräftemangel überregional kompensiert werden sollte. Unter Berücksichtigung des zuvor beschriebenen Konzentrationsprozesses von Arbeitsplätzen im urbanen Raum verstärkt auch die erwartete Marktberreinigung den Drang der Urbanisierung.

## Hemmnisse und Hindernisse – Ideen, Vorschläge und Lösungsansätze

Insgesamt ist festzustellen, dass sowohl die wirtschaftliche als auch die demographische Entwicklung den Bedarf an geeigneten Unternehmensnachfolgen fortlaufend steigert.

Der Wandel des Marktes bei kleineren Unternehmensgrößen zu einem Käufermarkt erhöht hierbei einerseits die Gefahr der preislichen Unterbewertung und andererseits der Schließung von wirtschaftlich gesunden Unternehmen. Somit entsteht sowohl ein Risiko für die Altersvorsorge der übergebenden Unternehmer als auch für den Erhalt der Arbeitsplätze. Ein maßgeblicher Anteil der Risiken im Zusammenhang mit den notwendigen Generationsübergängen kann jedoch durch frühzeitiges

Handeln begrenzt und gemindert werden. Ein Risiko für eine erfolgreiche Generationennachfolge ist hierbei die Absenz der Übergabefähigkeit des Unternehmens. Die Übergabefähigkeit beschreibt die Unabhängigkeit einer Unternehmung vom derzeitigen Unternehmer. Eine potenzielle Abhängigkeit kann aus individuellen Fähigkeiten, persönlichen Kontakten mit Einfluss auf das operative Geschäft oder speziellen Marktkenntnissen bezüglich des übergebenden Unternehmers resultieren.

### Je unabhängiger ein Unternehmen ist, desto breiter ist der Markt potentieller Nachfolger.

Ein gänzlich autonomes Unternehmen könnte somit prinzipiell von jedem Nachfolger übernommen werden. So kämen theoretisch auch reine Finanzinvestoren für die Generationennachfolge in Betracht. Auch bei einer familien- oder unternehmensinternen Nachfolgelösung müsste diese Übergabefähigkeit aktiv für den Nachfolger gestaltet werden. Aufgrund der allgemeinen Risiken des Alltags sollten Unternehmen jedoch grundsätzlich übergabefähig und somit größtenteils autonom aufgestellt werden. Andernfalls können sowohl körperliche als auch persönliche Verhinderungen zu einer existenziellen Gefahr für den Fortbestand des Unternehmens, der Arbeitsplätze und der Altersvorsorge des Unternehmers oder seiner Familie werden.

Neben der Übergabefähigkeit sind im Zuge einer Generationennachfolge jedoch auch betriebswirtschaftliche Faktoren zu planen und zu gestalten. Hierbei geht es primär um Faktoren der Steuer- und Ergebnisoptimierung wie auch der Kapitalstrukturierung. Zudem muss eine nachhaltige, fortführungsorientierte Investitionsplanung erstellt und die Diversifikation von Lieferanten und Kunden vorgenommen werden. Diese Faktoren bestimmen die Realisierbarkeit eines entsprechenden Kaufpreises. Sollten diese Vorbereitungen nicht getroffen werden, könnte der dadurch geminderte Kaufpreis die finanzielle Altersabsicherung des übergebenden Unternehmers gefährden.

Daraufhin wird der Markt potenzieller Übernehmer sondiert und das Unternehmen anonymisiert in einer Kurzvorstellung den potenziellen Interessenten offeriert. Die Adressaten dieser Vorstellung entstammen größtenteils dem jeweiligen Netzwerk des Korrespondenten. Ob hierbei eine gewisse Nachfrage erzeugt werden kann, hängt in den meisten Fällen von der Qualität und Quantität der Adressaten im Netzwerk des Korrespondenten ab.

Die Komplexität von Übergabeprozessen wird insbesondere durch emotionale, wirtschaftliche, rechtliche und steuerliche Aspekte geprägt. Vor dem Hintergrund

der hohen emotionalen Bindung von Unternehmern zu ihren Lebenswerken unterscheidet sich die Wahrnehmung des subjektiven Unternehmenswertes in der Regel von der eines externen Nachfolgers.

### Für eine zufriedenstellende Zusammenführung beider Parteien ist ein fachkundiger Vermittler elementar.

Sämtliche relevante Arbeitspakete betonen Vorteile der Einbindung eines fachkundigen Dritten. Ein externer Berater stellt hierbei einen geeigneten Sparringspartner zum Identifizieren und Bestehen der zahlreichen Herausforderungen einer Unternehmensnachfolge für den übergebenden Unternehmer dar.

Die aufgeführte Komplexität besteht jedoch nicht ausschließlich bei familienexternen Nachfolgeregelungen. Auch wenn die Übereinkunft, die Generationennachfolge eines Unternehmens innerhalb der Familie zu regeln, teilweise zügig erzielt werden kann, beginnen die Probleme einer familieninternen Nachfolgeregelung meist genau an diesem Punkt. Bereits die Form des Eigentumstransfers bietet mit Möglichkeiten der Schenkung, der Vererbung im Rahmen der Nachlassregelung oder des Verkaufs verschiedenste Möglichkeiten mit je steuerlichen und rechtlichen Vor- und Nachteilen. Während im Rahmen einer Schenkung teilweise die Altersvorsorge des Senior-Unternehmers gefährdet sein könnte, ist im Rahmen des Verkaufs ein Finanzierungskonzept für den Nachfolger zu erstellen. Die Verpachtung des Unternehmens und der Eigentumstransfer im Rahmen der Nachlassregelung kombinieren zwar die Effekte der gesicherten Altersvorsorge und des Eigentumstransfers im Rahmen der Nachlassregelung, bedingen jedoch auch eine Steuerlast auf die laufenden Pächterträge, die Unternehmenserträge wie auch den Unternehmenswert als Bestandteil des Erbschaftsbetrages. Die Komplexität eines effizienten Generationenübergangs und die Sensibilität des sozialen Gefüges der relevanten Stakeholder fordern häufig einen fachkundigen Berater wie auch Mediator.



Faktoren, wie zum Beispiel der Zeitpunkt der Übergabe oder die Tätigkeit des Übergabenden als Beirat, könnten hierbei aus der Perspektive eines fachkundigen Dritten optimal geplant werden.

Darüber hinaus ist das Zusammenspiel der interdisziplinären Themenfelder für den einzelnen Unternehmer schwer zu überblicken, da er im Rahmen der Nachfolgeplanung vor einer einmaligen, unbekanntem Herausforderung steht. Qualifizierte Berater haben in diesem Bereich hingegen bereits wertvolle Erfahrungen gesammelt und kennen die Anforderungen an eine erfolgreiche Nachfolge.

Um der Interdisziplinarität der einzelnen Themengebiete gerecht zu werden, sollte der Berater fachliche Qualifikationen betriebswirtschaftlicher, juristischer sowie steuerlicher Natur besitzen.

Diese Fähigkeiten erlauben es dem fachkundigen Dritten, als Moderator zwischen den beiden Parteien – Käufer und Verkäufer – zu agieren. Bei konträren Ansichten, wie beispielsweise dem subjektiven Kaufpreisempfinden, gelingt es einem qualifizierten Berater, zu vermitteln und so einen Konsens zu erzielen.

Für die Umsetzbarkeit steht in der Praxis meist die Frage nach der Tragfähigkeit wie auch der Darstellbarkeit der Kaufpreisfinanzierung im Vordergrund. Die Höhe der notwendigen Kapitalbeschaffung ergibt sich aus der Differenz zwischen Kaufpreis und Eigenmitteln des potenziellen Nachfolgers. Im Allgemeinen ist bei geplanten Übernahmen durch vorherige Angestellte, interne bzw. externe Manager (EBO, MBO bzw. MBI) das Delta der beiden Größen besonders hoch. Es ist darauf zurückzuführen, dass im Rahmen des bisherigen Angestelltenverhältnisses i. d. R. wenig Eigenkapital aufgebaut werden konnte. Zur Deckung dieser Lücke ist neben den eigenkapitalorientierten Banken auf andere Kapitalgeber zurückzugreifen. Als Fremdfinanzierungsinstrumente stehen hierfür neben klassischen Krediten beispielsweise auch die Darlehen aus Förderprogrammen

zur Verfügung. Die Finanzierung wird auf den prognostizierten Cash-flows des Kaufgegenstandes abgestellt. Hierbei liegt jedoch zumindest dem derivativen Firmenwert üblicherweise keine „harte“ Sicherheit zugrunde. Die fehlenden Sicherheiten können durch Risikoübernahmen und Bürgschaften von Institutionen wie der Bürgschaftsbank und der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) kompensiert werden. Am M&A-Markt ist derzeit zu beobachten, dass die tatsächlich realisierten Unternehmenspreise von mittleren und großen wirtschaftlich gesunden Unternehmen stark von den entsprechenden, finanzmathematischen Unternehmenswerten zur Bemessung einer maximalen Finanzierungshöhe seitens der Banken abweichen. Um die daraus resultierende Finanzierungslücke decken zu können, sind neben originären Bankdarlehen alternative Finanzierungsinstrumente einzusetzen.

Als weitere Kapitalquellen können Eigenkapital oder eigenkapitalähnliche Mittel eingesetzt werden. Entsprechende Mittel werden von Institutionen wie der KfW, den Investitionsbanken oder den mittelständischen Beteiligungsgesellschaften (MBG) angeboten. Somit bietet die Förderlandschaft insgesamt ein gutes Instrumentarium, wenn auch gravierende Unterschiede zwischen den einzelnen Bundesländern bestehen.

Zusätzliche Programme oder eine Veränderung der Obergrenzen der Fördermittel können Übergabeprozesse unterstützen.

Insbesondere in Schleswig-Holstein wurden bereits dementsprechende Anpassungen umgesetzt.

Auch die Beteiligung privater Geldgeber ist in Form von Verkäuferdarlehen mit Rangrücktritt wie auch direkten Beteiligungen zur Erweiterung des Eigenkapitals denkbar. Die Auswahl dieser unterschiedlichsten Finanzierungsinstrumente mit ihren jeweiligen Chancen und Risiken erfordert eine fundierte Analyse.

## Markt für Unternehmens-transaktionen

Unter Berücksichtigung des zuvor dargestellten Defizits an natürlichen Personen zur Übernahmegründung besitzt die Entwicklung des M&A-Marktes eine besondere Relevanz für die generelle Nachfolgesituation

Während auch familieninterne Nachfolgen aufgrund des Eigentumstransfers als Unternehmenstransaktion angesehen werden können, soll in diesem Abschnitt hauptsächlich die Möglichkeit einer externen Generationennachfolge durch die Veräußerung des Unternehmens am freien Markt betrachtet werden. Unter den gegenwärtigen Marktbedingungen sollte hierbei nicht nur der Verkauf des Unternehmens an eine externe Einzelperson, sondern auch an ein weiteres Unternehmen berücksichtigt werden.

Nachdem die Anzahl von Unternehmenstransaktionen in Deutschland im Jahr 2018 einen neuen Höchststand seit der Weltfinanzkrise erreicht hat, sorgten fortan mehrere Faktoren für einen Umbruch des zuvor anhaltenden positiven Trends. Dieser Umbruch wurde maßgeblich von einer vorherrschenden konjunkturellen Unsicherheit getrieben. Als Grundlage dieser Unsicherheit wurde die allgemeine Entwicklung des Marktumfeldes, beispielsweise im Zuge des Brexits oder der anhaltenden Niedrigzinspolitik der EZB, identifiziert. Darüber hinaus wurden diese generellen Umstände im Jahr 2020 durch die Marktstörungen der Corona-Pandemie und die damit einhergehende Volatilität der Märkte weiter verschärft. Der dadurch hervorgerufene Schockzustand führte zu einer Zurückhaltung der Akteure, teilweise zu einer temporären Unterbrechung von M&A-Transaktionen und einer markanten Minderung von Unternehmenswerten. Trotz der Signifikanz dieser Marktstörungen konnte bereits gen Ende des Jahres 2020 das Auslaufen des

Schockzustandes und der dadurch bedingten Zurückhaltung der Akteure beobachtet werden. Auch wenn sich die Unternehmenswerte aufgrund der üppigen Kapitalausstattung am Transaktionsmarkt ebenfalls zu regenerieren scheinen, sind aufgrund der Nachfragestruktur zwei gegenläufige Trends festzustellen.

**Als ausschlaggebend hierfür erscheinen die zwei maßgeblichen Akteure am Transaktionsmarkt:**

Zum einen konnten in der nahen Vergangenheit rege Aktivitäten von Finanzinvestoren festgestellt werden. Diese Investoren erwerben in der Regel nicht börsennotierte Unternehmen mit dem Ziel, eine laufende Eigenkapitalrentabilität aus dem operativen Geschäft und eine Wertsteigerung bei der Wiederveräußerung zu erzielen. Die gängigen Akteure dieser Transaktionsvariante sind Family Offices, Private Equity Fonds und Venture Capital Fonds. Sie befassen sich ausschließlich mit der Skalierung und der Prozessoptimierung der übernommenen Unternehmen und besitzen meist keine branchenspezifischen Fachkenntnisse. Aus diesen Eigenschaften von Finanzinvestoren resultiert der Bedarf an professionalisierten und eigentümerunabhängig geleiteten Unternehmen mit ausreichend Potenzial zur operativen Wertsteigerung. Dadiese Kombination an Charakteristika seltener bei kleinen Unternehmen vorzufinden ist, fokussieren sich Finanzinvestoren hauptsächlich auf den Erwerb von mittleren und großen Unternehmen.



Zum anderen waren in letzter Zeit auch vermehrt Transaktionen von strategischen Investoren zu beobachten. Strategische Investoren sind meist größere Marktteilnehmer, die die Realisation ihres individuellen Wachstums durch den Zukauf von Wettbewerbern sowie von vor- oder nachgelagerten Unternehmen beabsichtigen. Hierbei muss der Mehrwert einer Integration des zugekauften Unternehmens in die eigenen Prozesse den entsprechenden Aufwand zwangsläufig übersteigen. Um diese Rentabilität sicherzustellen, bevorzugen auch strategische Investoren bei der Akquisition mittlere und große Unternehmen, die ausschließlich in ihrer Relation kleiner als der Investor selbst sein sollten.

**Wie zuvor dargestellt, bevorzugen die beiden maßgeblichen Akteure somit mittlere und große Unternehmen, was einen Effekt mit zwei gegenläufigen Trends am M&A-Markt ausgelöst hat:**

Grundsätzlich ist ein steigendes Transaktionsvolumen festzustellen, bei dem die relevanten Investoren dazu bereit sind, angemessene Kaufpreise für mittlere und große wirtschaftlich gesunde Unternehmen zu bezahlen. Das sorgt für einen Anstieg der Intervallobergrenze von Multiplikatoren zur Bewertung der entsprechenden Unternehmen.

Demgegenüber besteht ebenfalls ein umfangreiches Angebot an kleineren Unternehmen mit teilweise mangelhafter Übergabefähigkeit oder strategischer Ausrichtung. Aufgrund der Anforderungen der 15 ausschlaggebenden Akteure mussten bei diesen Unternehmen eine deutlich geringere Nachfrage und eine Minderung der gezahlten Preise festgestellt werden. Das führt diametral zur Entwicklung der oberen Intervallgrenze der Unternehmensmultiplikatoren zu einer Absenkung der unteren Intervallgrenze und zu einer Spreizung der Preise von Unternehmen. Unter Berücksichtigung dieses Effektes von Unternehmenswerten erscheint die strategische und operative Vorbereitung der Unternehmen auf eine Transaktion daher umso relevanter, um dennoch einen adäquaten Verkaufserlös erzielen zu können.



wird die Untergrenze der Grundgesamtheit bei 1 Mio. € Jahresumsatz und somit entsprechend der Untergrenze der UGK 6 gesetzt.

#### Unternehmensgröße

Demgegenüber steht eine Unternehmensgröße, bei der die Außen-/Eigenfinanzierung am Kapitalmarkt als probates Instrument zur Ergänzung der Kapitalstruktur gilt. Ein probates Mittel zur Akquisition von Eigenkapital ist die Beteiligungsfinanzierung am organisierten Kapitalmarkt (Kramer, 2000, S. 82). Hierbei generiert ein Unternehmen durch den Verkauf von gestückelten Unternehmensanteilen Eigenkapital. Der dadurch zwangsläufig entstehende, lediglich indirekte Bezug zwischen der Leitung und dem Eigentum eines Unternehmens legt divergente Handlungsmöglichkeiten und Anforderungen an eine Generationennachfolge offen (Deutsche Bank, 2020, S. 34 f.). Hierbei wird davon ausgegangen, dass der Kapitalmarkt als Finanzierungsinstrument für Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 250 Mio. € als obligatorisch anzusehen ist (Balz, 2011, S. 12). Zur Sicherstellung der Validität unserer Datenerhebung wird die Obergrenze der Grundgesamtheit bei einem Jahresumsatz von 250 Mio. € und somit entsprechend der Obergrenze der UGK 12 gesetzt.

#### Merkmalsträger

Für dieses Intervall der UGK wurden die Merkmale „Name des Unternehmens“, „Umsatzerlöse des letzten verfügbaren Jahres“ und „Mitarbeiter des letzten verfügbaren Jahres“ aller verfügbaren Merkmalsträger ermittelt. Während die Erhebung von Kapitalgesellschaften und Mischformen, bei denen kein persönlich haftender Gesellschafter eine natürliche Person ist, über das „Dafne-Informationssystem“ des Verbandes der Vereine Creditreform e. V. und der Bureau van Dijk Electronic Publishing GmbH vorgenommen wurde, entstammen die Informationen der übrigen Personengesellschaften einer selektierten Abfrage über die „Creditreform Datenbanken und Services – CDS“ des Verbandes der Vereine

## Methodik und Datenbasis

#### Quotenauswahl

Wohl wissend, dass eine Quotenauswahl eine bewusste Auswahl darstellt und somit rein statistisch keine induktiven Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit möglich sind, ist anhand der verfügbaren Ressourcen weder ein uneingeschränktes Zufallsverfahren zur Stichprobenziehung noch eine Vollerhebung möglich. Da jedoch die Verteilung der wirtschaftlichen Einheiten in Hamburg und Schleswig-Holstein nach Umsatzgrößenklassen (UGK) zugänglich ist, kann die Struktur der Grundgesamtheit anhand dieses Merkmals abgebildet werden (Statistisches Bundesamt, 2020b, c).

#### Unternehmensgrößenklasse

Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Unternehmensgrößenklasse der Kleinstkapitalgesellschaften nach § 326 Absatz 2 HGB die Offenlegung des als Datenquelle notwendigen Jahresabschlusses durch die Erteilung eines Hinterlegungsauftrages beim Bundesanzeiger verhindern kann. Daher können die entsprechenden UGK nicht repräsentativ abgebildet werden. Die Obergrenze der Kleinstkapitalgesellschaften im Merkmal „Jahresumsatz“ liegt bei 700 T€, weshalb dieser Wert als potenzielle Untergrenze der zu erhebenden Daten angesehen wird. Da diese potenzielle Untergrenze jedoch zentral im Intervall der UGK 5 (500 T€ bis 1 Mio. €) liegt und ein Intervall zur Sicherstellung der Repräsentativität vollumfänglich in den Stichproben abzubilden ist,



Creditreform e. V. Um entlang der tatsächlichen Verteilung des repräsentativen Quotenmerkmals „Jahresumsatz“ näherungsweise eine Repräsentativität für alle Untersuchungsmerkmale zu erzielen, wurde je UGK aus der erhobenen Gesamtheit eine entsprechende Stichprobe gezogen. Die Stichprobengrößen sind dabei unter 16 Berücksichtigung der Populationsgröße der einzelnen UGK mit einem Konfidenzniveau von 90 % und einer Fehlermarge von 10 % bestimmt worden.

### Die arithmetischen Mittel

Um induktiv aus der Stichprobe auf die Grundgesamtheit der jeweiligen Größenklasse schließen zu können, wurde ein arithmetisches Mittel aller Merkmalsausprägungen der Merkmalsträger in den Stichproben gebildet. Diese arithmetischen Mittel des Umsatzes stehen

repräsentativ für alle Unternehmen der jeweiligen UGK. Daher konnte die Anzahl der Unternehmen je Größenklasse mit der repräsentativen Merkmalsausprägung multipliziert werden, um eine Bruttowertschöpfung der Grundgesamtheit zu erhalten. Zur Bereinigung der Anzahl an Mitarbeitern je Umsatzgrößenklasse konnte der relative Anteil der Gesamtmerkmalsausprägung des Merkmals „Beschäftigte“ aller Umsatzgrößenklassen auf die „Erwerbstätigen am Arbeitsort je Bundesland“ umgelegt werden. Somit wurde angenommen, dass das arithmetische Mittel den Scheitelpunkt der Normalverteilung einer jeden Umsatzgrößenklasse bildet. Diese Korrektur der relativen Normalverteilung an die „Erwerbstätigen am Arbeitsort je Bundesland“ dient der Approximation der Stichprobe an die tatsächliche Grundgesamtheit.

UGK 1-15 HH & SH	Umfang	Ø Umsatz	Ø Beschäftigte	Ø tat. Beschäftigte
Stichprobe	1.400	1.567	12	13
Gesamtheit	209.326	328.097.529	2.506.530	2.723.400
UGK 6 HH & SH				
Stichprobe	136	1.488	16	17
Gesamtheit	11.359	16.903.655	177.635	193.161
UGK 7 HH & SH				
Stichprobe	134	3.331	28	31
Gesamtheit	8.300	27.047.732	163.454	182.611
UGK 8 HH & SH				
Stichprobe	132	6.916	51	57
Gesamtheit	3.188	22.047.732	163.454	182.611
UGK 9 HH & SH				
Stichprobe	129	15.853	112	127
Gesamtheit	2.102	33.323.174	235.651	266.544
UGK 10 HH & SH				
Stichprobe	117	36.491	209	232
Gesamtheit	784	28.609.130	164.122	182.012
UGK 11 HH & SH				
Stichprobe	106	69.823	318	354
Gesamtheit	468	32.677.123	148.968	165.623
UGK 12 HH & SH				
Stichprobe	96	150.993	431	472
Gesamtheit	317	47.864.709	136.714	149.607
GRUNDGESAMTHEIT	<b>26.518</b>	<b>209.074.846</b>	<b>1.263.036</b>	<b>1.396.490</b>

Der Studienfokus wird aus der erhobenen Grundgesamtheit daraufhin lediglich durch das Alter der Gesellschafter bestimmt. Er umfasst hierbei die Unternehmen, deren Gesellschafter im Jahr 1965 und früher geboren sind. Daher wurden über die verfügbaren Datenbanken die Merkmalssumme der Gesellschafter je UGK und die Anzahl der Gesellschafter je UGK, die 1965 und früher geboren worden sind, erhoben. Da der Umfang jeder UGK aus dem Produkt des Mittelwerts der Merkmalsausprägungen und der Anzahl der jeweiligen Merkmalsträger bestimmt ist, kann die so erhobene Quote des Studienfokus linear auf die erhobene Grundgesamtheit übertragen werden.

### Literaturverzeichnis

Balz, U. (2011). Mittelstandsfinanzierung über den Kapitalmarkt. Münster: Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.  
 Evers, M. (2019). DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2019. Berlin: Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V.  
 Gude, J. (2019). Statistisches Jahrbuch 2019. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.  
 Kay, R., Suprinovic, O. (2018). Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2018 bis 2022. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung  
 Kramer, K.-H. (2000). Die Börseneinführung als Finanzierungsinstrument deutscher mittelständischer Unternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH  
 Metzger, G. (2019). KfW-Gründungsmonitor. Frankfurt am Main: KfW Bankengruppe.  
 Pahnke, A., Holz, M., & Welter, F. (2019). Unternehmerische Zielsysteme: Unterscheiden sich mittelständische Unternehmen tatsächlich von anderen? Bonn: Institut für Mittelstandsforschung Bonn.

### Online-Quellenverzeichnis

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. (28. März 2019). Vielseitig, Dynamisch, Innovativ: KMU als Erfolgsmodell. Abgerufen am 29. Dezember 2021 von <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/politik-fuer-den-mittelstand.html>  
 Deutsche Bank. (Mai 2020). Zukunft gestalten. Nachfolge mit Konzept für Unternehmer und Selbstständige. Von Deutsche Bank Konzern: [https://www.deutschebank.de/dam/deutschebank/de/shared/pdf/Broschuere\\_Zukunft\\_gestalten.pdf](https://www.deutschebank.de/dam/deutschebank/de/shared/pdf/Broschuere_Zukunft_gestalten.pdf) abgerufen  
 Eurostat. (10. August 2020). Natürliche Bevölkerungsentwicklung und Wanderungssaldo. Von Bundeszentrale für politische Bildung: <https://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61544/themengrafik-bevoelkerungsentwicklung-undwanderung> abgerufen  
 Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein. (21. August 2020a). Bevölkerungsentwicklung nach Alter und Geschlecht im Land Hamburg. Von Statistikamt Nord: [https://www.statistiknord.de/fileadmin/Dokumente/Tabellen%2C\\_Tabellen%3%A4nde%2C\\_Brosch%3%BCren/Tabell-en-Bevoelkerung/BevPyramide\\_SH\\_jg\\_Mit\\_2019\\_KBV14undFort](https://www.statistiknord.de/fileadmin/Dokumente/Tabellen%2C_Tabellen%3%A4nde%2C_Brosch%3%BCren/Tabell-en-Bevoelkerung/BevPyramide_SH_jg_Mit_2019_KBV14undFort)  
 Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein. (07. August 2020c). Die Wanderung in Hamburg 2019. Von Statistische Berichte: [https://www.statistiknord.de/fileadmin/Dokumente/Statistische\\_Berichte/bevoelkerung/A\\_III\\_1\\_j\\_SA\\_III\\_1\\_j\\_19\\_SH.pdf](https://www.statistiknord.de/fileadmin/Dokumente/Statistische_Berichte/bevoelkerung/A_III_1_j_SA_III_1_j_19_SH.pdf) abgerufen  
 Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein. (21. August 2020b). Bevölkerungsentwicklung nach Alter und Geschlecht im Land Schleswig-Holstein. Von Statistikamt Nord: [https://www.statistiknord.de/fileadmin/Dokumente/Tabellen%2C\\_Tabellen%3%A4nde%2C\\_Brosch%3%BCren/Tabell-en-Bevoelkerung/BevPyramide\\_SH\\_jg\\_Mit\\_2019\\_KBV14undFort](https://www.statistiknord.de/fileadmin/Dokumente/Tabellen%2C_Tabellen%3%A4nde%2C_Brosch%3%BCren/Tabell-en-Bevoelkerung/BevPyramide_SH_jg_Mit_2019_KBV14undFort)

Wassermann, H., Frohwerk, S., Prof. Dr. Kruppe, C., & Dr. Mohr, B. (2019). Nachfolgemonitor 2019. Essen: MA Akademie Verlags- und Druck- Gesellschaft mbH.  
 Ruf, M., & Just, L. (2020). Corona-Auswirkungen auf Unternehmensnachfolgen und Stakeholder-Situation im deutschen Mittelstand. Erlangen: M-Consult.  
 Schwartz, M. (2019). Nachfolgemonitoring im Mittelstand: Planungen stabil auf hohem Niveau. Frankfurt a. M.: KfW Research.  
 Welter, F., & Schlepphorst, S. (2020). Der gesellschaftliche Beitrag des Mittelstandes. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung Bonn.

Statistisches Bundesamt. (März 2020c). Anzahl der Unternehmen in Schleswig-Holstein im Jahr 2018 nach Umsatzgrößenklassen. Von Statista: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/575318/umfrage/anzahl-der-unternehmen-inschleswig-holstein-nach-umsatzgroessenklassen/> abgerufen  
 Statistisches Bundesamt. (29. März 2021). Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung. Von DESTATIS - Statistisches Bundesamt: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Volkswirtschaftliche-Gesamtrechnungen-Inlandsprodukt/Methoden/bip.html> abgerufen  
 Statistisches Bundesamt. (12. Dezember 2020a). Wie werden Bevölkerungszahlen ermittelt? Von DESTATIS - Statistisches Bundesamt: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Methoden/Erlauterungen/bevoelkerungszahl.html> abgerufen  
 Statistisches Bundesamt. (März 2020b). Anzahl der Unternehmen in Hamburg im Jahr 2018 nach Umsatzgrößenklassen. Von Statista: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/575287/umfrage/anzahl-der-unternehmen-inhamburg-nach-umsatzgroessenklassen/> abgerufen

### Über die HWB Gruppe

Seit über 15 Jahren gelingt es der HWB Gruppe, als interdisziplinäre mittelständische Beratung erfolgreich am norddeutschen Markt zu agieren. Aufgrund der Bündelung von Fachwissen in verschiedenen Ressorts kann für jede Phase des Unternehmenslebenszyklus eine qualifizierte Beratung gewährleistet werden. Das Leistungsportfolio erstreckt sich hierbei von der Gründung über Wachstums- und Krisenphasen bis hin zur Entwicklung von Nachfolgekonzepten und vollumfänglichen Abwicklung von Unternehmenstransaktionen. Darüber hinaus sind auch die operative Performance-Steigerung und das Immobilienmanagement in der Expertise des über 20-köpfigen Beraterteams vertreten. Dieses umfasst neben Betriebs- und Volkswirten auch weitere Experten, wie unter anderem Syndikus-Steuerberater, zertifizierte Bewertungsanalysten und Projektmanager. Von ihren Niederlassungen in Kiel und Hamburg aus begleitet die HWB Gruppe Mandanten verschiedenster Branchen und Regionen bei den zentralen strategischen Entscheidungen und den täglichen Herausforderungen des Unternehmertums.

### Der Autor

Tim Lennart Borchers ist seit fünf Jahren ein fester Bestandteil der HWB Gruppe. Neben seiner operativen Tätigkeit als Consultant und zertifizierter Projektmanager für Gründungsvorhaben, Finanzierungen, Restrukturierungen sowie das interne und externe Rechnungswesen übernahm er die wissenschaftliche und redaktionelle Leitung dieser Publikation.



Diplom-Volkswirt  
**Hartmut Winkelmann**  
Gründer und geschäftsführender  
Gesellschafter

T +49 431 530 350-10  
M +49 173 275 90 00  
F +49 431 530 350-50  
E h.winkelmann@hwb-gruppe.de



Diplom-Kaufmann  
**Helmut Bauer**  
Gründer und geschäftsführender  
Gesellschafter

T +49 431 530 350-20  
M +49 173 248 27 71  
F +49 431 530 350-50  
E h.bauer@hwb-gruppe.de



Diplom-Kaufmann und Certified  
Valuation Analyst (CVA)  
**Andreas Hönicke**  
Geschäftsführer, Transaktionsberatung

T +49 431 530 153-72  
M +49 162 426 35 22  
F +49 431 530 153-66  
E a.hoenicke@hwb-gruppe.de



Diplom-Ingenieur  
**Ralf Schmidt**  
Geschäftsführender Gesellschafter,  
Managementberatung

T +49 431 530 350-18  
M +49 176 164 77 535  
F +49 431 530 350-50  
E r.schmidt@hwb-gruppe.de



Diplom-Kaufmann  
**Dr. Björn Schäfers**  
Gründer und geschäftsführender  
Gesellschafter der NEOMA GmbH

T +49 40 228 593 99-8  
E b.schaefers@hwb-gruppe.de



MBA  
**Andreas Kabon**  
Geschäftsführender Gesellschafter der  
HWB-Finanzberatung GmbH

T +49 431 530 350-0  
M +49 171 521 14 36  
F +49 431 530 350-50  
E a.kabon@hwb-gruppe.de



IT-Systemkaufmann und  
Wirtschaftsinformatiker (B.Sc.)  
**Florian Warnken**  
Partner, Managementberatung

M +49 170 487 15 11  
F +49 431 530 350-50  
E f.warnken@hwb-gruppe.de



Diplom-Betriebswirtin (FH) und  
KMU-Fachberaterin der Unterne-  
mensnachfolge®  
**Katrin Neef**  
Prokuristin, Unternehmerberatung

T +49 431 530 350-15  
F +49 431 530 350-50  
E k.neef@hwb-gruppe.de



Diplom-Kaufmann  
**Stephan Geyer-Güssow**  
Prokurist, Unternehmerberatung

T +49 431 530 350-16  
F +49 431 530 350-50  
E s.geyer-guessow@hwb-gruppe.de



Diplom-Kaufmann und  
Syndikus-Steuerberater  
**Lutz von Majewsky**  
Prokurist, Transaktionsberatung

T +49 431 530 153-73  
M +49 171 817 20 21  
F +49 431 530 350-50  
E l.vonmajewsky@hwb-gruppe.de



Betriebswirt (M.A.) und  
Certified Valuation Analyst (CVA)  
**Sascha Rennekamp**  
Prokurist, Transaktionsberatung

T +49 431 530 153-71  
F +49 431 530 153-66  
E s.rennkamp@hwb-gruppe.de



Betriebswirt –  
General Management (M.A.)  
**Matthias Winkelmann**  
Prokurist, Transaktionsberatung

T +49 431 530 153-60  
F +49 431 530 153-66  
E m.winkelmann@hwb-gruppe.de



Betriebswirt (B.Sc.) und  
Certified Valuation Analyst (CVA)  
**Christian Brenner**  
Prokurist, Unternehmerberatung

T +49 431 530 350-19  
F +49 431 530 350-50  
E c.brenner@hwb-gruppe.de



Betriebswirt (B.Sc.)  
**Max Köhler-Karstens**  
Co-Gründer und Prokurist, NEOMA GmbH  
Consultant, Transaktionsberatung

T +49 40 228 593 99-8  
T +49 431 530 350-10  
F +49 431 530 350-50  
E m.koehler-karstens@hwb-gruppe.de



Betriebswirt (B.A.), zertifizierter  
Projektmanager (IHK)  
**Tim Lennart Borchers**  
Prokurist, Unternehmerberatung

T +49 431 530 350-26  
F +49 431 530 350-50  
E t.borchers@hwb-gruppe.de



Diplom-Volkswirt  
**Dr. Moritz Thiede**  
Unternehmerberatung

T +49 431 530 350-24  
F +49 431 530 350-50  
E m.thiede@hwb-gruppe.de



Diplom-Kaufmann  
**Jens Gedamke**  
Prokurist, Unternehmerberatung

T +49 431 530 350-17  
F +49 431 530 350-50  
E j.gedamke@hwb-gruppe.de



Bankkaufmann  
**Wolfgang Roth**  
Qualitätsmanager

T +49 431 530 350-25  
F +49 431 530 350-50  
E w.roth@hwb-gruppe.de



**Sven Sausmikat**  
Fachberatung Hotel/Gastronomie

T +49 431 530 350-11  
M +49 173 945 11 08  
F +49 431 530 350-50  
E s.sausmikat@hwb-gruppe.de



**Uwe Martin Thomsen**  
Assoziierter Mitarbeiter

T +49 431 530 350-24  
M +49 171 8 16 74 18  
F +49 431 530 350-66  
E u.thomsen@hwb-gruppe.de



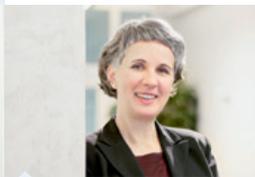
**Stephanie Mannefeld**  
Assistentin der Geschäftsführung

T +49 431 530 350-21  
F +49 431 530 350-50  
E s.mannefeld@hwb-gruppe.de



**Yvonne Rohwedder**  
Buchhalterin und Assistentin der  
Geschäftsführung

T +49 431 530 350-1  
F +49 431 530 350-5  
E y.rohwedder@hwb-gruppe.de



**Anja Holz**  
Assoziierte Mitarbeiterin

T +49 431 530 350-13  
F +49 431 530 350-50  
E a.holz@hwb-gruppe.de



**Jonas Schlemminger**  
Werkstudent Unternehmer- und  
Transaktionsberatung

T +49 431 530 350-14  
E j.schlemminger@hwb-gruppe.de



**Simon Wilken**  
Veranstaltungskaufmann, Unternehmens-  
kommunikation (B.A.), Werkstudent

T +49 431 530 350-14  
F +49 431 530 350-50  
E s.wilken@hwb-gruppe.de

Kontakt

### Hamburg

Deichstraße 1  
20459 Hamburg

T +49 40 228 593 99-0  
E info@hwb-gruppe.de

Mo-Do 8,00–17,00 Uhr  
Fr 8,00–16,00 Uhr

Kontakt

### Kiel

Holstenstraße 108  
24103 Kiel

T +49 431 530 350-0  
F +49 431 530 350-50  
E info@hwb-gruppe.de

Mo-Do 8,00–17,00 Uhr  
Fr 8,00–16,00 Uhr

### Impressum

**Herausgeber:** HWB Unternehmerberatung GmbH, Holstenstraße 108, 24103 Kiel, T +49 431 530 350-0, F +49 431 530 350-50, info@hwb-gruppe.de. **Konzept, Text und Layout:** HOCHZWEI – Büro für visuelle Kommunikation GmbH & Co. KG, Fördepromenade 16–18, 24944 Flensburg, www.hoch2.de. **Bildnachweis:** HOCHZWEI, Pixabay, shutterstock.

**Copyright-Hinweis:** Alle in der »Erfolgsmenschen« veröffentlichten Beiträge (Text und Bild) sind urheberrechtlich geschützt. Das Copyright liegt bei der HWB Unternehmerberatung GmbH, sofern dies nicht anders gekennzeichnet ist. Nachdruck, Aufnahme in Datenbanken, Online-Dienste und Internetseiten sowie Vervielfältigung auf Datenträgern sind nur nach vorheriger schriftlicher Genehmigung durch die HWB Unternehmerberatung GmbH gestattet.