

# Herausforderung Unternehmensnachfolge

im Wirtschaftsraum Schleswig-Holstein  
und Hamburg



# Herausforderung

# Unternehmen

Vorwort 03

Unser Fazit 04

Ergebnisse unserer Studie 08

Hindernisse und Hemmnisse –  
Ideen, Vorschläge und Lösungsansätze 20

Methodik und Datenbasis 24

Quellen, Impressum 26

# nachfol

# ge



**Hartmut Winkelmann**

geschäftsführender Gesellschafter HWB



**Die Themen Unternehmensnachfolge, Unternehmenstransaktion und Kaufpreisfinanzierung haben in den letzten Jahren deutlich an Bedeutung gewonnen.**

Diese Entwicklung wird auch in den nächsten Jahren anhalten. Wir haben diese Themen für den Mittelstand im Wirtschaftsraum Schleswig-Holstein und Hamburg beleuchtet.

Die umfassende Analyse verschiedener Datenbanken und die Durchführung eigener Berechnungen und Analysen ergeben ein klares Bild: Die Problematik Unternehmensnachfolge wird zukünftig gravierende Auswirkungen für den einzelnen Unternehmer und für die gesamte wirtschaftspolitische Region haben.

Auch über den Betrachtungszeitraum hinaus wird das Thema eine der größten Herausforderungen für unsere Region sein. Eine steigende Zahl an altersbedingten Unternehmensabgängen trifft auf eine vor allem durch die demographische Entwicklung sinkende Zahl potenzieller Käufer. Es bestehen damit erhöhte Risiken, dass grundsätzlich gesunde Unternehmen schließen, die Unternehmenskonzentration zunimmt oder Unternehmenszentralen in andere Regionen abwandern. Dies trifft nicht nur den Unternehmer selbst, der einen Teil seiner Altersabsicherung gefährdet sieht, sondern auch die Mitarbeiter, die ihren Arbeitsplatz verlieren können.

Für erfolgreiche Unternehmensübergänge in der Region nehmen Banken und Förderinstitute, Handels- und Handwerkskammern sowie die Unternehmensverbände eine besondere Rolle in Kommunikation und Abstimmung wahr. Die zentrale Herausforderung besteht darin, die Unternehmer frühzeitig zu motivieren, sich mit dem Thema intensiv auseinanderzusetzen und die vorhandenen Unterstützungsangebote verstärkt zu nutzen. Außerdem sind die Aktivitäten der beteiligten Parteien noch effizienter zu koordinieren und die Informationslage ist bezüglich Übergabe- und Übernahmeabsichten zu optimieren.

Um die Wettbewerbsfähigkeit der Region zu erhalten und die Arbeitsplätze zu sichern, ist es daher notwendig, frühzeitig die Diskussion zum Thema Unternehmensnachfolge zu führen und gegebenenfalls Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Finanzierungsmöglichkeiten zu ergreifen. Unternehmer, Banken und Politik müssen geeignete Überlegungen anstellen und Maßnahmen ergreifen, um diese Herausforderungen zu bewältigen.

Wir wollen mit dieser Studie eine Sensibilisierung aller Betroffenen für die vor uns liegenden Herausforderungen erreichen und die erforderlichen Lösungen gemeinsam mit ihnen erarbeiten, damit der Wirtschaftsraum Schleswig-Holstein und Hamburg für die Zukunft gerüstet ist.

# Herausforderung Unternehmensnachfolge – Unser Fazit



**Die Studie der HWB Unternehmerberatung GmbH hat das Thema Unternehmensnachfolge im Mittelstand für den Wirtschaftsraum Schleswig-Holstein und Hamburg zum Gegenstand.**

Die Analyse umfasst Kapitalgesellschaften, Personengesellschaften und Mischformen mit Hauptsitz in Schleswig-Holstein und Hamburg (ohne reine Verwaltungsgesellschaften) mit einem Umsatz zwischen 1 Mio. € und 200 Mio. €. Dabei liegt der Fokus auf den Unternehmen, bei denen in den nächsten zehn Jahren insbesondere aufgrund des Alters der Gesellschafter eine Unternehmensnachfolge zu erwarten ist.

Nach dem Ergebnis der Studie sind in Schleswig-Holstein und Hamburg in den nächsten zehn Jahren fast 400.000 Mitarbeiter in etwa 14.000 Unternehmen mit einem Gesamtumsatz von knapp 68 Mrd. € von einer Unternehmensnachfolge betroffen.

Der wachsende Stellenwert und die Komplexität des Themas Unternehmensnachfolge werden auch von externen Faktoren wie demographischer Entwicklung und veränderter Lebenseinstellung (Work-Life-Balance) potenzieller Übernehmer beeinflusst. Im Einzelnen ergab die Analyse folgende wesentlichen Ergebnisse für Unternehmer, Regionalpolitik und Banken:

- Zahlreiche Unternehmer haben das Alter von 64 Jahren bereits überschritten. In den nächsten zehn Jahren erreichen weitere Unternehmer diese Altersgrenze. Die sich anschließenden geburtenstarken Jahrgänge der „Babyboomer“ stellen bereits heute die relativ größte Gruppe dar.
- Einem größeren Angebot an Unternehmen stehen immer weniger potenzielle Übernehmer gegenüber.
- Jüngere Unternehmer geben tendenziell früher ab und erhöhen so das Unternehmensangebot.
- Die Risikobereitschaft der jüngeren Generation und der Wille zur unternehmerischen Tätigkeit nehmen ab.
- Ohne Nachfolgeregelung verschlechtern sich für Unternehmen ihr Rating und die Unternehmensfinanzierung.
- Ein erfolgreicher Prozess zur Unternehmensübergabe findet rechtzeitig zu einem akzeptablen Preis einen gut geeigneten Übernehmer. Wenn sich der Verkauf verzögert oder der Kaufpreis sehr niedrig ist, wird die Altersabsicherung des abgebenden Unternehmers beeinträchtigt.
- Unternehmensinterne Lösungen, externe Einzelpersonen und Finanzinvestoren sind regionalpolitisch grundsätzlich regionsfremden strategischen Investoren vorzuziehen.

- Die aktive Gestaltung des Umfeldes für notwendige Nachfolgeregelungen stellt eine herausragende politische Aufgabe für die nächsten Jahre dar.
- Kaufkraftverlust, eine veränderte Altersstruktur und drohende Steuerausfälle beeinträchtigen die Standort- und Lebensqualität.
- Die Urbanisierung geht zu Lasten strukturell schwacher Regionen und fördert Konzentrationsprozesse in den Branchen.
- Banken und Förderinstitute können dieses Unternehmensnachfolgen mit den Wachstumsfeldern Übernahme- und Anlagegeschäft aktiv mitgestalten.

Wird das Potenzial an sinnvollen Übergaben nicht ausgeschöpft, kann es zu ungewollten Konzentrationsprozessen, zu Unternehmensverlagerungen und zu unnötigen Schließungen von wirtschaftlich gesunden Unternehmen und zum Verlust der damit zusammenhängenden Arbeitsplätze kommen.

Die Überwindung von Hindernissen und Hemmnissen bei der Organisation von Unternehmensnachfolgen stellt eine große Herausforderung für alle Beteiligten dar. Die mit Hindernissen und Hemmnissen verbundenen Risiken für den Wirtschaftsraum Schleswig-Holstein und Hamburg können jedoch begrenzt und vermindert werden:

- Fehlende Informationen zu Übergabe- oder Übernahmeabsichten verhindern das Zusammenkommen von Verkäufer und Käufer – ein qualifiziertes Informationsmanagement muss Interesse und Bereitschaft von Verkäufern und Käufern wecken und steigern. Die vorhandenen Ansätze führen noch nicht zu befriedigenden Lösungen.
- Eine ineffiziente Vermittlung ohne qualifizierte neutrale Berater verhindert das Zusammenkommen von Verkäufer und Käufer – der Nachfolgeprozess muss durch qualifizierte Berater unterstützt und gefördert werden.
- Die Finanzierung der Unternehmenskäufe ist ohne Unterstützung durch Förderinstitute oft nicht darstellbar – bei größeren Finanzierungen muss zusätzlich fehlendes Eigenkapital ergänzt werden.

Die Ergebnisse der Studie machen deutlich, wie notwendig es ist, dass Unternehmen, Politik und Banken sich dem Thema Unternehmensnachfolge und den genannten Lösungsvorschlägen zeitnah stellen. Nur so können in der Region die Unternehmen, bei denen in den nächsten Jahren eine Nachfolge ansteht, und die damit verbundenen Arbeitsplätze erhalten werden.

Voraussetzungen für ein erfolgreiches Management der Nachfolgeproblematik sind ein effizientes Informationsmanagement, qualifizierte Berater und die Bereitstellung regionaler finanzieller Mittel zur Ergänzung von Eigenkapital.

14.000

Unternehmen

400.000

Mitarbeiter

68 Mrd. €

Umsatz

44 Mrd. €

Unternehmenswerte



# Herausforderung Unternehmensnachfolge – Ergebnisse unserer Studie



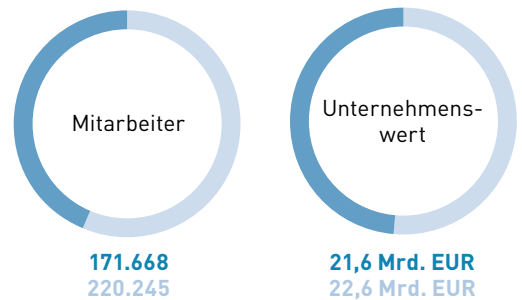
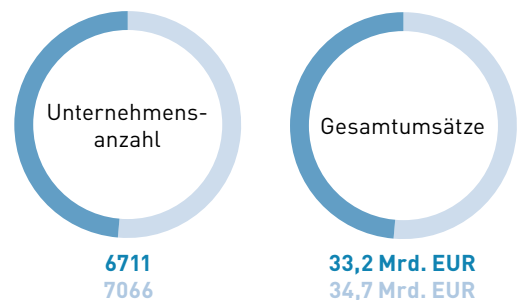
**Unsere Untersuchung zur Herausforderung Unternehmensnachfolge verlief in mehreren Schritten**, um die Unternehmen betrachten zu können, bei denen in den nächsten zehn Jahren aufgrund des Alters der Gesellschafter, der Unternehmensgröße und des Gesellschafterkreises eine Unternehmensnachfolge zu erwarten ist.

Die Analyse umfasst Kapitalgesellschaften, Personengesellschaften und Mischformen mit Hauptsitz in Schleswig-Holstein und Hamburg (ohne reine Verwaltungsgesellschaften), bei denen der Umsatz zwischen 1 Mio. € und 200 Mio. € liegt. Hinsichtlich einer möglichen Unternehmensnachfolge wurden dann die Unternehmen weiter betrachtet, bei denen mindestens ein Gesellschafter älter ist als 54 Jahre. Einzelheiten zur Vorgehensweise, zur Analyse und zu Definitionen sind im Abschnitt „Methodik und Datenbasis“ dargestellt.

In Schleswig-Holstein und Hamburg sind in den nächsten zehn Jahren fast 400.000 Mitarbeiter in etwa 14.000 Unternehmen mit einem Gesamtumsatz von fast 68 Mrd. € von einer Unternehmensnachfolge betroffen.

Aus der Vergangenheit abgeleitet gehen wir davon aus, dass etwa 50% der untersuchten Unternehmen intern übergeben werden. Tendenziell erwarten wir, dass der Anteil der Unternehmen mit interner Nachfolgeplanung in der Zukunft abnehmen wird. Aufgrund des vorhandenen Nachfolgers

## Unternehmensnachfolgen insgesamt

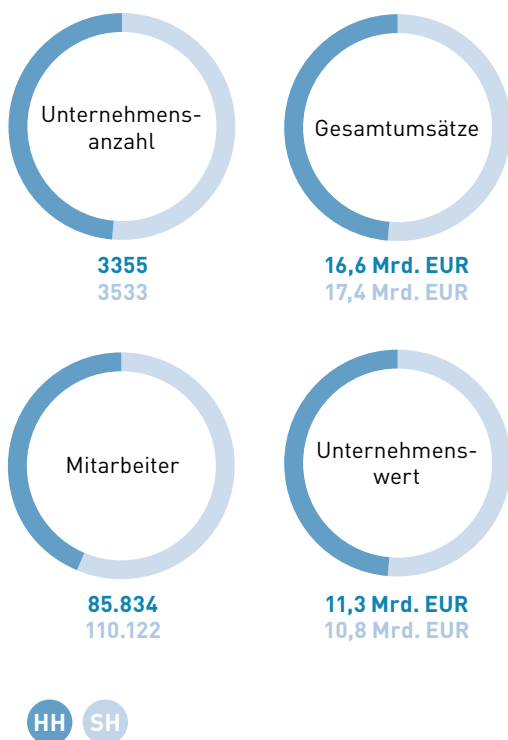


stellt sich die Nachfolgeproblematik bei internen Übergaben an sich nicht. Allerdings sind die übrigen Herausforderungen bezogen auf Finanzierung, steuerliche und rechtliche Fragestellungen und Strukturierung des Übergabeprozesses mit denen bei anderen Unternehmen zumindest vergleichbar. Eine besondere Problematik kann im Einzelfall zusätzlich in familiären Strukturen und Konflikten liegen.

Obwohl diese Unternehmen also grundsätzlich vor den selben Herausforderungen stehen wie andere Unternehmen, haben wir



## Unternehmensnachfolgen unregelt



von einer entsprechenden Differenzierung zu Gunsten der Übersichtlichkeit abgesehen und diese Unternehmensgruppe nicht weiter betrachtet. Die Studie konzentriert sich somit auf knapp 7.000 Unternehmen. Unsere Erfahrungen und Kenntnisse decken sich mit unseren modellhaften Berechnungen und den Erfahrungen großer Kreditinstitute: Bei einem relativ kleinen Teil dieser Gruppe außerhalb der internen Übergänge gehen wir bei etwas mehr als 10 % dieser Unternehmen davon aus, dass die Nachfolge extern bereits geregelt ist. Damit sind noch rund **6.000 Unternehmen** mit

**175.000 Mitarbeitern** und einem **Umsatz von 30 Mrd. €** in die Untersuchung einzubeziehen. Diese Unternehmen repräsentieren einen **Unternehmenswert von etwa 20 Mrd. €**. Die Werte verteilen sich jeweils etwa zur Hälfte auf Schleswig-Holstein und Hamburg. Diese Unternehmen sind aufgrund eines fehlenden Nachfolgekonzepts oder unzureichenden Wissens über den Nachfolgeprozess hinsichtlich ihrer Zukunft als besonders betroffen anzusehen. Die Bedeutung der in den nächsten Jahren anstehenden Unternehmensübergaben für die betroffenen Unternehmer, die Regionalpolitik und die beteiligten Banken wird im Folgenden anhand von Kernaussagen dargestellt.

Zahlreiche Unternehmer haben das Alter von 64 Jahren bereits überschritten. In den nächsten zehn Jahren erreichen weitere Unternehmer diese Altersgrenze. Die sich anschließenden geburtenstarken Jahrgänge der „Babyboomer“ stellen bereits heute die **relativ größte Gruppe** dar.

Bereits jetzt haben zahlreiche Gesellschafter das Alter von 64 Jahren überschritten. Alter allein scheint für einen Unternehmer also keinen Grund darzustellen, das Unternehmen an einen Nachfolger zu übergeben. Ursache dafür dürfte neben der Schwierigkeit, einen geeigneten Nachfolger zu finden, häufig auch



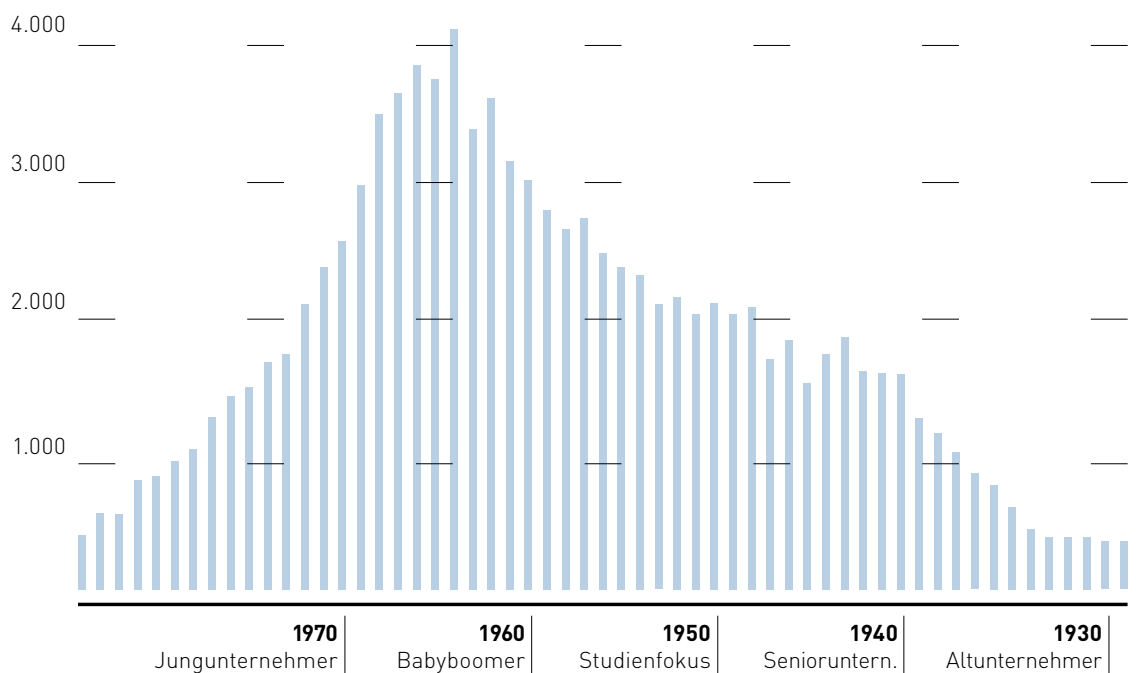
die emotionale Bindung des Unternehmers an sein „Lebenswerk“ sein. Eine hohe emotionale Bindung des Altgesellschafters kann dazu führen, dass er z. B. den Wert früherer Investitionen und Entscheidungen über Geschäftsfelder höher bewertet als ein potenzieller Käufer. Die daraus resultierenden unterschiedlichen Preisvorstellungen erschweren den Einigungsprozess.

Allerdings kann mit zunehmendem Alter meist erwartet werden, dass die Gesellschafter nicht mehr selbst als Unternehmer

aktiv sind („Altunternehmer“). Für die Unternehmer der Geburtsjahrgänge 1950 bis 1959 stellt sich jetzt und in den nächsten Jahren zunehmend die Herausforderung, für eine geeignete Unternehmensnachfolge zu sorgen. Bei dieser Gruppe liegt der Schwerpunkt unserer Studie.

Auch Gesellschafter, die zu den geburtenstarken Jahrgängen der „Babyboomer“ gehören, kommen in nicht allzu ferner Zukunft zunehmend in ein Alter, in dem nach Nachfolgern gesucht wird und Unter-

### Anzahl der Gesellschafter in Schleswig-Holstein und Hamburg nach Geburtsjahrgängen von 1984 bis 1929



nehmen abgegeben werden. Die Zahl der Unternehmen mit Nachfolgebedarf steigt sukzessive an.

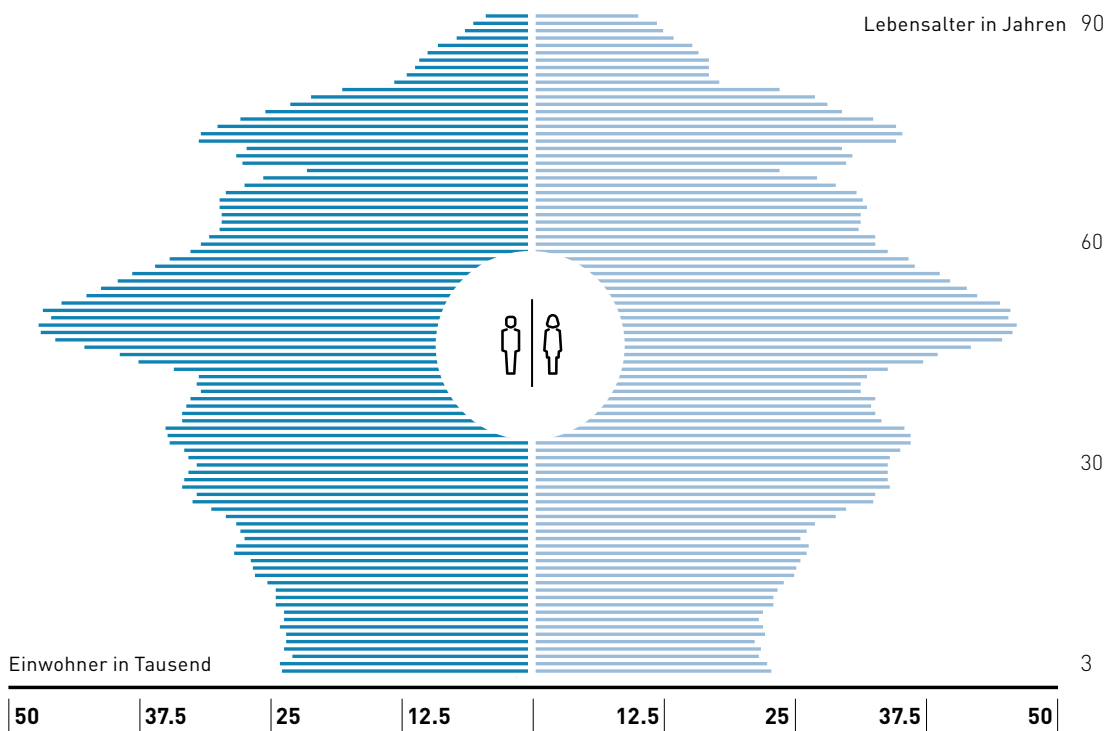
Einem größeren Angebot an Unternehmen stehen immer weniger potenzielle Übernehmer gegenüber.

Grundsätzlich führt der demografische Wandel zu einer geringeren Zahl potenzieller Käufer.

Lag die Anzahl der jährlichen Geburten in den 1960er Jahren noch bei 1,26 Mio., fiel sie in den 1980er Jahren um 31 % auf 866.000. Der Markt möglicher Käufer schrumpft aufgrund dieses generellen Strukturwandels kontinuierlich.

Insgesamt wird in Zukunft eine gestiegene Anzahl an Seniorunternehmern und Altunternehmern einer abnehmenden Zahl an möglichen Nachfolgern gegenüberstehen. Die gestiegene Zahl an Unternehmen auf der Suche nach einem Nachfolger ver-

### Alterspyramide für Schleswig-Holstein und Hamburg





schärft die Problematik, einen geeigneten Nachfolger zu finden – insbesondere für übergabewillige Unternehmer mit nur durchschnittlich profitablen Firmen.

### Jüngere Unternehmer geben tendenziell früher ab und erhöhen so das Unternehmensangebot.

Im Gegensatz zur beschriebenen Gesellschaftergeneration der Senior- und Altunternehmer legen die jüngeren Gesellschafter einen größeren Wert auf eine ausgeglichene Work-Life-Balance. Dadurch kommt es zu einer gestiegenen Anzahl an Übergaben bereits ab etwa dem 54. Lebensjahr der Gesellschafter. Bei diesen Unternehmen handelt es sich nach unseren Erfahrungen meist um profitable Unternehmen, die aufgrund der wirtschaftlichen Stärke den vorzeitigen Ausstieg erst ermöglichen. Mit besseren wirtschaftlichen Verhältnissen steigt die Bereitschaft, bereits zu einem entsprechend früheren Zeitpunkt das Unternehmen abzugeben.

### Die Risikobereitschaft der jüngeren Generation und der Wille zur unternehmerischen Tätigkeit nehmen ab.

Zusätzlich wird die Risikobereitschaft der jüngeren Generation geringer und der Wille zur unternehmerischen Tätigkeit sinkt. Aussagen des Präsidenten des Deutschen Industrie- und Handelskammertages DIHK zufolge, konnten sich im Jahr 2000 noch

46 % der Erwerbstätigen vorstellen, unternehmerisch tätig zu sein. Der Anteil sank im Jahr 2013 auf 29 %.

Ungeachtet dieser Diskrepanzen wäre es für die Produktivität der Unternehmen durchaus zuträglich, wenn jüngere Gesellschafter Anteile übernehmen und eine aktive Rolle im Unternehmen wahrnehmen würden. Zahlreiche Studien haben nachgewiesen, dass mit steigendem Alter die Bereitschaft für Prozessinnovationen und -investitionen abnimmt und damit die Produktivität sinken kann. Eine lange Amortisationszeit senkt die Attraktivität für den Seniorunternehmer, weil es für ihn nicht absehbar ist, ob sich die Investition in seinem kürzeren Zeithorizont rentiert und ob ein potenzieller Nachfolger diese in gleicher Weise bewertet. Dies kann dazu führen, dass Investitionen ausbleiben und der Unternehmenswert nachhaltig sinkt. Ein jüngerer Nachfolger mit längerem Planungshorizont wird mehr Bereitschaft aufbringen, zu investieren und so die Produktivität zu steigern.

Gleichzeitig beklagen viele Unternehmer, die nach einem Nachfolger suchen, den (vermeintlichen) Mangel an geeigneten ausreichend qualifizierten Kandidaten. Dabei handelt es sich weniger um tatsächliche fachliche Defizite als vielmehr um ungenügende „Soft Skills“. Das Thema der Nachfolgeregelung wird immer wichtiger. Die Herausforderung der Unternehmensnachfolge besteht darin, die wachsende Kluft zwischen Seniorunternehmer und potenziellem Käufer zu schließen. Die Wahrnehmung auf Seiten der Unternehmer wird dem aber noch nicht gerecht.





Ohne Nachfolgeregelung verschlechtern sich für Unternehmen ihr Rating und die Unternehmensfinanzierung.

Auch bei der Unternehmensfinanzierung birgt eine ungeklärte Nachfolgesituation Risiken. Die Kreditkonditionen von Banken verschlechtern sich bei Unternehmen mit Gesellschaftern über 54 Jahren ohne entsprechende Nachfolgeregelung, da sich das Rating automatisch anpasst.

Ein erfolgreicher Prozess zur Unternehmensübergabe findet rechtzeitig zu einem akzeptablen Preis einen gut geeigneten Übernehmer.

Ein geregelter Übergabeprozess benötigt nach unseren Erfahrungen eine Zeit von ein bis drei Jahren. Für den Erfolg des Prozesses ist eine rechtzeitige Planung und Durchführung der Nachfolge erforderlich. Bei unklaren Verhältnissen kann sich der Prozess auch deutlich in die Länge ziehen und durch immer neue Komplikationen erschwert werden. Die Vielzahl an möglichen Hindernissen macht den frühzeitigen Beginn noch entscheidender für den Erfolg.

Die Altersabsicherung vieler Unternehmer wird beeinträchtigt, wenn sich der Verkauf verzögert oder der Kaufpreis sehr niedrig ist.

Ein erschwerter Verkauf des Unternehmens oder der Anteile des ausscheidenden Gesellschafters kann die mit dem Verkaufserlös verbundene Altersabsicherung des Seniorunternehmers beeinträchtigen.

Der Unternehmer, der diese bisher als sicher angesehenen Einnahmen aufgrund der guten wirtschaftlichen Lage seines Unternehmens eingeplant hatte, wird von dem erschwerten Verkauf oftmals überrascht. Entweder ist er zur Schließung seines profitablen Unternehmens gezwungen oder er muss mit deutlichen Einbußen verkaufen. Wenn er anderweitige Altersabsicherungen nicht im nötigen Maße getätigt hat, sind seine Ruhestandspläne möglicherweise nicht mehr zu realisieren.

Unternehmensinterne Lösungen, externe Einzelpersonen und Finanzinvestoren sind regionalpolitisch grundsätzlich regionsfremden strategischen Investoren vorzuziehen.

Eine unternehmensinterne Lösung vereinfacht die Suche nach einem Nachfolger und reduziert die Problematik der Informa-

tionsasymmetrie. Der potenzielle Käufer hat einen guten Einblick in die bisherigen Geschäftsabläufe und verfügt bereits über persönliche Erfahrungen mit Kunden und Lieferanten. Deshalb fällt unternehmensinternen Käufern der Einstieg deutlich leichter. Zusätzlich verfügen sie über ausreichend Informationen (auch über Schwachstellen), um gemeinsam mit dem Verkäufer einen realistischen Kaufpreis ermitteln zu können. Allerdings hat bei vielen Unternehmen der technische Fortschritt zu einer gestiegenen Produktivität und zu einer tendenziell kleineren Belegschaft und damit zu einem ebenso kleineren Kreis möglicher Käufer geführt.

Ebenso wie bei der Übergabe an einen Mitarbeiter, ist bei Veräußerung an eine externe Einzelperson nicht mit einem erhöhten Risiko einer Unternehmensverlagerung zu rechnen. Dadurch werden negative Folgen für Mitarbeiter und den Wirtschaftsstandort vermieden. Der Verkauf an einen Finanzinvestor bietet demgegenüber nicht die gleiche Sicherheit, führt jedoch in der Regel auch zur Erhaltung des Standortes.

Ein strategischer Investor hingegen hat die Absicht, z. B. von den Alleinstellungsmerkmalen des übernommenen Unternehmens zu profitieren und somit die eigene Marktposition zu stärken. Eine weitere Intention ist häufig, vorhandene Synergien durch eine Zusammenlegung der Firmensitze zu nutzen. Meistens ist dies gleichbedeutend mit einer Verlagerung zumindest der Zentralfunktionen und einer Schwächung des Standortes des übernommenen Unternehmens. Solch ein strategisches Handeln

führt zu einem Konzentrationsprozess zu Lasten strukturell schwacher Regionen. Bemerkenswert ist, dass ein strategischer Investor die von ihm erwarteten Vorteile eines Unternehmenskaufes bei seiner Kaufpreiseinschätzung mit berücksichtigt. Er ist dann tendenziell eher bereit, einen höheren Kaufpreis als andere Kaufinteressenten zu akzeptieren.

Ungeachtet des höheren Kaufpreises ist aus übergeordneten wirtschaftspolitischen Gründen eine Übernahme durch interne oder externe Einzelunternehmer grundsätzlich vorzuziehen. Das regionalpolitische Ziel, möglichst viele Unternehmen in Schleswig-Holstein und Hamburg zu halten, bedarf einer möglichst starken Unterstützung von Übernahmen durch Einzelinvestoren.

Die aktive Gestaltung des Umfeldes für notwendige Nachfolgeregelungen stellt eine herausragende politische Aufgabe für die nächsten Jahre dar.

Erschwerte Bedingungen für Unternehmensverkäufe können zu Verzögerungen bei Unternehmensübergaben, zu Produktivitätsverlusten und zur Verschlechterung der Wettbewerbssituation im Wirtschaftsraum Schleswig-Holstein und Hamburg führen. Unternehmensschließungen – auch von wirtschaftlich an sich gesunden Unternehmen – sind nicht auszuschließen, was unmittelbar den Verlust von Arbeitsplätzen



und Know-how bedeuten würde. Auch strukturelle Verschiebungen im Sinne einer Urbanisierung, verbunden mit der Schwächung ländlicher Räume, wären die Folge. Aus Sicht der Politik geht es bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen für Unternehmensnachfolgen vor allem darum, den Verlust von Arbeitsplätzen zu vermeiden. Müssen Unternehmen, die ansonsten vollkommen gesund sind, aufgrund von Nachfolgeschwierigkeiten schließen, ergeben sich daraus weitere schwerwiegende Folgen. Mit den Unternehmen geht unweigerlich auch Know-how verloren und bestehende Synergien, auch zwischen verschiedenen Unternehmen und Branchen, können nicht mehr genutzt werden.

Deshalb ist es auch auf politischer Ebene wichtig, frühzeitig Maßnahmen zu ergreifen, um auf die steigende Zahl an Unternehmensübergaben vorbereitet zu sein und den Übergabe- und Übernahmeprozess für alle Seiten möglichst reibungslos und erfolgreich zu gestalten.

### Kaufkraftverlust, eine veränderte Altersstruktur und drohende Steuer- ausfälle beeinträchtigen die Standort- und Lebensqualität.

Steigende Arbeitslosigkeit und ausbleibende Unternehmensgewinne führen zu einem Verlust an Kaufkraft und zu einer sinkenden Lebensqualität. Die Standortqualität des Wirtschaftsraums Schleswig-Holstein und Hamburg leidet auch durch den Wegfall von Arbeitsplätzen und den Verlust von Know-

how. Gewerbeimmobilien, die nach der Schließung oder Abwanderung von Unternehmen leer stehen, erschweren aufgrund der sinkenden Attraktivität von Standorten Unternehmensgründungen in der Zukunft. Insgesamt führen der Verlust von Arbeitsplätzen, sinkende Kaufkraft und geringere Veräußerungspreise zu Steuerausfällen, die den Handlungsspielraum der Politik merklich einschränken.

### Die Tendenz einer Urbanisierung geht zu Lasten strukturell schwacher Regionen und fördert Konzentrationsprozesse in den Branchen.

Durch das Abwandern der Arbeitssuchenden verändert sich die Altersstruktur in den betroffenen, strukturell schwachen und meist ländlichen Regionen. Vorhandene Tendenzen zur Urbanisierung werden so weiter verstärkt, denn die Wahrscheinlichkeit der Stilllegung von kleineren und mittleren Unternehmen wird größer. Gleichzeitig kommt es zu branchenbezogenen Konzentrationsprozessen. Dabei nimmt die Anzahl an Unternehmen ab, die Unternehmen nehmen jedoch an Größe zu. Neue größere Einheiten bilden sich vornehmlich im urbanen Raum.





## Für Banken bestehen neue Chancen in den Wachstumsfeldern Übernahmefinanzierung und Anlagegeschäft.



Für die Banken entsteht im Bereich des Firmenkreditgeschäfts durch die steigende Anzahl an Unternehmensübergaben ein Geschäftsfeld mit starkem Wachstumspotenzial. Gerade regionalen Banken, die bereits jetzt überproportional oft als Finanzierungspartner von kleinen und mittelständischen Unternehmen vertreten sind, bietet sich hier eine zusätzliche Chance. Um auf die kommenden Herausforderungen reagieren zu können, bedarf es einer ausreichend kapitalisierten und funktionsfähigen Bankenlandschaft im Wirtschaftsraum Schleswig-Holstein und Hamburg. Neben dem klassischen Kreditgeschäft ergibt sich im Bereich des Private Banking die Möglichkeit, die Verkaufserlöse des Seniorunternehmers zu verwalten. Somit unterstützen die Banken beide Seiten des Verkaufsprozesses und vertiefen ihre Kundenbindung.

Basierend auf den rund 6.000 Unternehmen, die akut von einer unregelmäßigen Unternehmensnachfolge betroffen sind, ergeben sich etwa 20 Mrd. € an zu übergebenden Unternehmenswerten. Einerseits wird ein Großteil der Kaufpreise über Banken finanziert werden, andererseits steht ein großer Teil der Verkaufserlöse zur Anlage zur Verfügung.





# Hindernisse und Hemmnisse – Ideen, Vorschläge und Lösungsansätze



## **Hindernisse und Hemmnisse von Unternehmensnachfolgen stellen eine große Herausforderung für alle Beteiligten dar.**

Wird das Potenzial an sinnvollen Übergaben nicht ausgeschöpft, kann es zu unnötigen Schließungen von wirtschaftlich gesunden Unternehmen und zum Verlust der damit verbundenen Arbeitsplätze kommen. Die mit notwendigen Unternehmensnachfolgen verbundenen Risiken für den Wirtschaftsraum Schleswig-Holstein und Hamburg können jedoch eingegrenzt und vermindert werden. Den Hindernissen und Hemmnissen haben wir im Folgenden unsere Ideen, Vorschläge und Lösungsansätze gegenüber gestellt.

Fehlende Informationen zu Übergabe- oder Übernahmeabsichten verhindern das Zusammenkommen von Verkäufer und Käufer – ein qualifiziertes Informationsmanagement muss Interesse und Bereitschaft von Verkäufern und Käufern wecken.

In der Regel wird ein dem Unternehmen nahestehender Berater über die Absicht der Unternehmensübergabe informiert, der daraufhin anonym und still den potenziellen Markt sondiert. Ob ein Käufer gefunden wird, hängt maßgeblich von der Größe und der Qualität des Netzwerkes des Beraters ab. Dieser aktuell oft gelebte Prozess ist jedoch für den gesamten Markt der Unternehmensnachfolgen intransparent und nur schwer zu steuern. Isolierte Netzwerke

unterschiedlicher Berater und Beratergruppen sind kaum vollständig einzubeziehen. Die Versuche, den Informationsprozess über Onlineplattformen wie next-change zu optimieren, sind insbesondere für die von uns analysierte Unternehmensgröße kaum relevant. Um ein abgestimmtes Vorgehen und eine Lösung für die vorhandene Informationsasymmetrie zu finden, z. B. Nutzung einer gemeinsamen Datenbank zum Informationsaustausch, sollte eine gemeinsame Gesprächsrunde von Vertretern aus Politik, Kammern, Förderinstituten und Banken initiiert werden. Durch zusätzliche Informationsveranstaltungen und Schulungen können Know-how, Erfahrungen und aktuelle Erkenntnisse an Mitarbeiter von Unternehmensverbänden und Kreditinstituten sowie weitere Beteiligte vermittelt werden, um den Prozess der Unternehmensübertragungen zu optimieren.

Darüber hinaus kann eine Reihe von flankierenden Maßnahmen mögliche Informationsdefizite für potenzielle Unternehmensübergeber und mögliche Unternehmensübernehmer beseitigen helfen: eine Artikelserie mit begleitender Pressearbeit, Nutzung des Pressemediums „Wirtschaft zwischen Nord- und Ostsee“, eine Veranstaltungsserie, Werbung für Unternehmertum, Vermittlung von Unternehmensführung, eine Qualifikationsreihe für potenzielle Nachfolger, Stabwechsel-Gespräche und Mentoring, Einbeziehung der Förderlotsen und geeigneter Mitarbeiter der Kammern, Runder Tisch mit maßgebenden Politikern der obersten Ebene.

## Eine ineffiziente Vermittlung ohne qualifizierte Berater verhindert das Zusammenkommen von Verkäufer und Käufer – qualifizierte Berater müssen den Nachfolgeprozess unterstützen und fördern.

Übergabeprozesse werden oft spät eingeleitet. Unternehmer stehen einer Übergabe skeptisch gegenüber, da sie daraus Nachteile für ihr Unternehmen befürchten. Die Sorge ist, dass sich Kunden und Mitarbeiter zu diesem Zeitpunkt dazu veranlasst sehen könnten, sich um Alternativen zum bisherigen Unternehmen zu kümmern und damit dessen Position schwächen. Ein frühzeitiger Beginn würde demgegenüber zu einem erfolgreichen Übergabeprozess beitragen.

Um dies zu erreichen und die Anonymität des Unternehmens zu wahren, können externe Berater hinzugezogen werden. Die frühzeitige Einbindung vertrauenswürdiger und hoch qualifizierter Berater kann dazu beitragen, das Vermittlungspotenzial aususchöpfen und das Unternehmen erfolgreich an einen Nachfolger zu verkaufen.

Die Einbeziehung ist aufgrund der hohen Komplexität des Nachfolgeprozesses allerdings nicht nur für den eigentlichen Verkaufsprozess sinnvoll. Unternehmensnachfolgen können typischerweise auch an persönlichen Problemen scheitern. Erfahrungen und Fähigkeiten des Beraters als Moderator sind vor allem dann gefragt,

wenn unterschiedliche Sichtweisen zwischen den Parteien stehen. Ein Berater kann bei unterschiedlichen Ansichten, die häufig aus einer starken emotionalen Bindung des abgebenden Unternehmers resultieren, vermitteln und somit eine Einigung ermöglichen.

Der Berater muss also neben fachlichen Qualifikationen betriebswirtschaftlicher, juristischer und steuerlicher Art auch über persönliche Qualitäten und ein weit reichendes Netzwerk verfügen.

Zu den gefragten Beratern gehören sowohl die Fachleute bei Unternehmensverbänden, Kammern und der Förderinstitute, als auch Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Juristen und andere Spezialisten für Unternehmenstransaktionen. Hierbei ist es von zentraler Bedeutung, dass die Mittlerrolle von neutralen Gruppen wahrgenommen wird, die für Unternehmer und Kaufinteressenten als erste Ansprechpartner zur Verfügung stehen und kein wirtschaftliches Eigeninteresse haben.

Die Finanzierung der Unternehmenskäufe ist ohne Unterstützung der Förderinstitute oft nicht darstellbar – bei größeren Finanzierungen muss zusätzlich fehlendes Eigenkapital ergänzt werden; Förderinstitute stehen vor neuen Herausforderungen.



Die Transaktionsfinanzierung bei Unternehmensübernahmen setzt sich aus verschiedenen Elementen zusammen. Eigenmittel des Käufers stehen neben Mitteln aus Wirtschaftsförderprogrammen und der Finanzierung der Banken. Die Finanzierung der Unternehmenskäufe muss insgesamt in geeigneter Weise darstellbar sein.

Hierbei sollen Unternehmen finanziert werden, bei denen die Kapitaldienstfähigkeit aufgrund eines angemessenen Kaufpreises gegeben ist.

Die Grenze für den wirkungsvollen Einsatz der gängigen Förderinstrumente liegt bei Unternehmenstransaktionen für Einzelerwerber je nach vorhandenem Eigenkapital des Übernehmers bei ca. 3 Mio. € bis max. 5 Mio. €. Vorherige Angestellte oder externe Manager verfügen allein meist nicht über ausreichend Eigenkapital. Daher kommen als Käufer für größere Unternehmen häufig nur institutionelle Investoren in Betracht, die die erforderlichen finanziellen Mittel aufbringen können. Allerdings besitzen vorherige Angestellte oder externe Manager als potenzielle Käufer häufig umfassende Kenntnisse über das Unternehmen oder den Markt, auch wenn sie nur über ein vergleichsweise geringes Eigenkapital verfügen. Eine weitere Herausforderung besteht in der Höhe und der Qualität der Sicherheiten, auf denen eine Finanzierung aufgebaut werden kann. Bei Unternehmenskäufen werden meist hohe Darlehenssummen auf die zukünftigen Ergebnisse und Cashflows des Unternehmens abgestellt. Dem Darlehen selbst liegt also keine „harte“ Sicherheit wie etwa eine Immobilie

zugrunde, sondern ein Firmenwert. Dieses erschwert eine Finanzierung über Banken meist erheblich.

Institutionen wie Bürgschaftsbank, Investitionsbank oder Mittelständische Beteiligungsgesellschaft (MBG) bieten die Möglichkeit einer Eigenkapitalergänzung oder der Risikoübernahme für die Fremdfinanzierung, die oft die Finanzierung erst ermöglicht. Auch Programme der KfW können die Finanzierung unterstützen. Die Förderlandschaft in Hamburg und insbesondere Schleswig-Holstein verfügt über ein gutes Instrumentarium. Unter der Zielsetzung einer möglichst umfangreichen Finanzierung von Einzelinvestoren ist das Zusammenspiel von Banken und Förderinstitutionen weiterzuentwickeln, insbesondere bei höheren Kaufpreisen.

Zusätzliche Programme oder eine Veränderung der Obergrenzen der Fördermittel könnten die für Schleswig-Holstein und Hamburg besonders relevanten Unternehmen des Mittelstands bei Übergabeprozessen unterstützen. Ein Lösungsansatz könnte auch ein Fonds für Schleswig-Holstein und/oder Hamburg sein, der bei Nachfolgefinanzierungen fehlendes Eigenkapital ergänzt.

Auch neue Finanzierungsmodelle können zur Deckung des Kapitalbedarfs beitragen. Für Einzelkäufer von Unternehmen mit Kaufpreisen ab etwa 3 Mio. € sollte z. B. über Co-Finanzierungen durch private Kapitalgeber nachgedacht werden.

# Methodik und Datenbasis



**Unsere Untersuchung verlief in mehreren Schritten**, um die Unternehmen betrachten zu können, bei denen in den nächsten zehn Jahren aufgrund des Alters der Gesellschafter, die Unternehmensgröße und der Gesellschafterkreis eine Unternehmensnachfolge zu erwarten ist.

Die Analyse umfasst Kapitalgesellschaften, Personengesellschaften und Mischformen mit Hauptsitz in Schleswig-Holstein und Hamburg (ohne reine Verwaltungsgesellschaften), bei denen der Umsatz zwischen 1 Mio. € und 200 Mio. € liegt. Fehlende Informationen aufgrund von unterschiedlichen Publizitätspflichten der Unternehmen wurden durch Selbstangaben der Unternehmen ergänzt. Falls weitere Angaben gefehlt haben, wurden diese anhand der bereits vorliegenden Daten, basierend auf deren Verteilung, hochgerechnet. Verwaltungsgesellschaften werden bei der Berechnung nicht berücksichtigt, um die Qualität der Datenbasis durch Begrenzung auf ausschließlich operativ tätige Unternehmen zu erhöhen.

Um die Unternehmen zu identifizieren, die in den nächsten zehn Jahren in eine Übergabesituation kommen könnten, wurde die Grundgesamtheit weiter eingeschränkt: Für die Auswertung wurden nur Unternehmen mit Umsätzen zwischen 1 Mio. € und 200 Mio. € herangezogen, deren Angaben aus dem Bundesanzeiger und aus Selbstauskünften zusammengeführt wurden. Die kleineren Unternehmen wurden aus der Studie herausgenommen, da sie oft auf die Veröffentlichung ihrer Umsätze verzichten und damit die Datenlage teilweise

unzureichend ist. Unternehmen mit Umsätzen über 200 Mio. € wurden ebenfalls aus der weiteren Betrachtung ausgeschlossen. Sie sind meistens verstärkt an den Kapitalmärkten aktiv und müssen sich deren Anforderungen beugen und Nachfolgeregelungen treffen. Zudem liegt die Verantwortung der Geschäftsleitung häufig nicht bei einem Gesellschafter allein, sondern ist meist auf mehrere Spezialisten verteilt, denen die Hindernisse in ihrem Bereich besser bekannt sind und die dadurch früher reagieren können.

Schließlich wurden ausschließlich Unternehmen betrachtet, die einen Gesellschafter haben, der älter als 54 Jahre ist.

Die verbleibenden Unternehmen wurden für einzelne Berechnungen in drei Gruppen gemäß ihren Umsätzen und den damit verbundenen Publizitätspflichten unterteilt. Bei der ersten Gruppe von 1 Mio. € bis 10 Mio. € liegt keine gesonderte Pflicht vor. Die nächste Gruppe von 10 Mio. € bis 25 Mio. € muss nach § 276 HGB mindestens das Rohergebnis veröffentlichen. Die Gruppe mit Umsätzen über 25 Mio. € ist dazu verpflichtet, alle Angaben herauszugeben.

Unter diesen Annahmen stehen bei 13.777 Unternehmen in den nächsten zehn Jahren Entscheidungen über eine Übergaberegulation an. Dies betrifft 391.913 Mitarbeiter und einen Unternehmenswert von 44,1 Mrd. €, der über Umsatzmultiplikatoren ermittelt wurde. Diese Multiplikatoren haben wir mit 0,65 eher konservativ gewählt. Sie stammen vom unteren Ende des nach externen Quellen möglichen Bandes von 0,65 bis 1,01 und

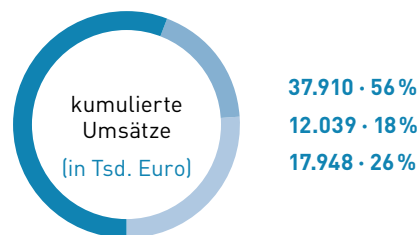
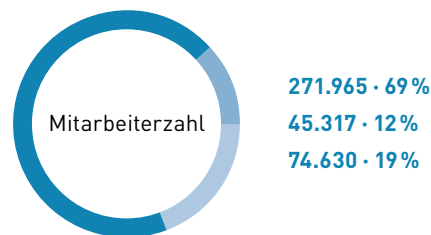
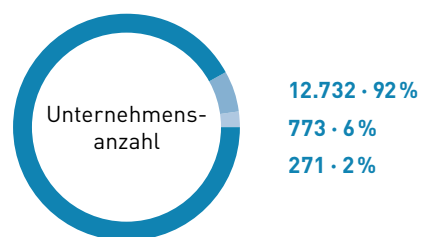


führen damit tendenziell zu einem geringeren Unternehmenswert. Auf Basis dieser Daten wurden Berechnungen und Analysen durchgeführt, deren Ergebnisse die Bedeutung von Unternehmensnachfolgen für den Wirtschaftsraum Schleswig-Holstein und Hamburg unterstreichen. Zur genaueren Bestimmung der Anzahl betroffener Unternehmen, deren Werten und Mitarbeitern, wurden folgende Annahmen in Anlehnung an diverse Studien und Untersuchungen getroffen:

- Unternehmen werden zu 50 % intern übergeben, 50 % benötigen einen externen Nachfolger.
- Bei den externen Übergaben gehen wir davon aus, dass etwas mehr als 10 % bereits geregelte Nachfolgen aufweisen (durch interne Modellrechnungen und externe Informationen verifiziert).

Der Anteil der intern übergebenen Unternehmen geht auf eine Studie des IfM Bonn zurück und wurde auf die Verhältnisse für die betrachtete Region angepasst.

### Relative Verteilung auf die drei unterschiedlichen Größenklassen



- Umsatz 1 bis 10 Mio. Euro
- Umsatz 10 bis 25 Mio. Euro
- Umsatz 25 bis 200 Mio. Euro

# Quellen, Impressum

- ANGLEKORT, A., STUWE, A. (2011),  
Basel III und Mittelstandsfinanzierung, Friedrich-Ebert-Stiftung  
2011
- BDO (2014),  
Mergers & Aquisitions im mittelständischen Umfeld,  
BDO Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, September 2014
- BLOCK, J. (2011),  
KfW-Research, Gründungsförderung in Theorie und Praxis,  
Zur Gründungskultur in Deutschland:  
Persönlichkeitseigenschaften als Gründungshemmnis?,  
KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main, Mai 2011
- DIHK (2013A),  
DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge,  
Immer weniger Nachfolger für immer mehr Unternehmen,  
Deutsche Industrie- und Handelskammer, Oktober 2013
- DIHK (2014),  
DIHK-Gründerreport 2014, Pioniergründer bringen frische Brise,  
Zahlen und Einschätzungen der IHK-Organisation zum  
Gründungsgeschehen in Deutschland, DIHK Berlin, Juni 2014
- DPA (2012),  
Mittelstand zittert vor hohen Kreditkosten, Handelsblatt 05.08.2012
- EBNER STOLZ MÖNNING UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH UND  
WOLFF & HÄCKER FINANZCONSULTING AG,  
Studie 2008 zur Unternehmensnachfolge im Mittelstand Finance  
Magazin (2014), Finance-Multiples Mai 2014,  
Finanze Magazin, Juni/Juli/August 2014
- GfK (2013),  
Umfrage in mittelständischen Unternehmen zum Thema  
Unternehmensnachfolge im Auftrag der DZ Bank,  
GfK Enigma GmbH, Juli 2013
- GOTTSCHALK, S., HAUER, A. (2010),  
Generationswechsel im Mittelstand.  
Herausforderungen und Erfolgsfaktoren aus der  
Perspektive der Nachfolge.,  
Baden-Württembergische Bank 2010
- HAHNE, U. (2009),  
Neues Archiv für Niedersachsen. Zeitschrift für Stadt-,  
Regional- und Landesentwicklung Heft 1/2009 S. 2-25,  
Zukunftskonzepte für schrumpfende ländliche Räume,  
Hannover 2009
- HANDELSBLATT (2012), Geregelt Nachfolge sichert die Existenz,  
Handelsblatt 25.06.2012
- HANDELSBLATT (2013),  
Deutschland gehen die Unternehmer aus,  
DIHK-Präsident Eric Schweitzer, Artikel Handelsblatt 06.08.2013
- HANDWERKSKAMMER SCHLESWIG-HOLSTEIN (2013),  
Betriebsnachfolge im Handwerk,  
Ergebnisse der Umfrage der Handwerkskammern Flensburg  
und Lübeck, 04/2013
- HAUSER, H., KAY, R., BOERGER, S. (2010),  
IfM-Materialien Nr. 198,  
Unternehmensnachfolge in Deutschland 2010 bis 2014,  
Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Bonn August 2010
- IFM (2013),  
Insolvenzquoten von Unternehmen, www.ifm-bonn.org
- IFO INSTITUT (2013),  
Ergebnisse des ifo-Konjunkturtests im Februar 2013,  
Kredithürde steigt, www.cesifo-group.de zuletzt geprüft 11.09.2014
- IFUWS (2010),  
Unternehmensnachfolge im Mittelstand,  
Institut für Unternehmenswertsteigerung, 2010
- IHK (2014),  
Vortrag: Unternehmensnachfolge in Schleswig-Holstein –  
Frühzeitig handeln – Zukunft sichern, 27. August 2014
- IHK SCHLESWIG-HOLSTEIN (o.J.),  
Ergebnisse einer Umfrage zur Unternehmensnachfolge  
der IHK Schleswig-Holstein
- IHK SCHLESWIG-HOLSTEIN,  
Schleswig-Holstein 2030, www.ihk-schleswig-holstein.de/news/  
SH\_2030/, zuletzt geprüft 11.09.2014
- JORDANOV, P. (2011), KfW-Research, Gründungsförderung in  
Theorie und Praxis, Management von Unternehmensnachfolge,  
KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main, Mai 2011
- KAY, R. (2014),  
Vortrag anlässlich des Gesprächs zum Thema Unternehmensnach-  
folge am 21. Januar 2014 in Mainz, Fakten zur Betriebsübernahme,  
Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2014
- KAY, R., SUPRINOVI, O. (2013),  
Daten und Fakten Nr. 11, Unternehmensnachfolge in Deutschland  
2014 bis 2018, Institut für Mittelstandsforschung Bonn,  
Bonn Dezember 2013
- KERSTING, S. (2011),  
Basel III lähmt den deutschen Mittelstand,  
Handelsblatt 20.07.2011
- KfW (2013),  
Geschäftsbericht 2013, KfW Bankengruppe 2014
- KfW-RESEARCH (2010),  
Standpunkt Nr. 5, Unternehmensnachfolge im Mittelstand:  
Investitionsverhalten, Finanzierung und Unternehmensentwick-  
lung, KfW Bankengruppe Juni 2012, Frankfurt am Main
- KÖPPEL, M. (2012),  
Demographie im Fokus: Altersanalyse der Unternehmerschaft in  
Bayerisch-Schwaben, Ein empirischer Beitrag der Industrie- und  
Handelskammer Schwaben Geschäftsfeld Standortpolitik,  
IHK Schwaben 22. Mai 2012

KRAMER, J. (2005),  
Wismarer Diskussionspapiere Heft 15/2005,  
Unternehmensnachfolge als Ratingkriterium,  
Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft, 2005

LOY, M., GÖRNER, M. (2013),  
Genograf 3/2013, Nachfolgeberatung ist bei Genossenschaftsbanken in guten Händen, Volksbank 2013

MITTELSTÄNDISCHE BETEILIGUNGSGESELLSCHAFT  
SCHLESWIG-HOLSTEIN MBH (2013),  
Geschäftsjahr 2013 / Ausblick 2014, Was steckt drin?, MBG 2013

MOOG, P., KAY, R., SCHLÖMER-LAUFEN, N.,  
SCHLEPPHORST, S. (2012),  
IfM-Materialien Nr. 216, Unternehmensnachfolge in Deutschland –  
Aktuelle Trends, Institut für Mittelstandsforschung Bonn,  
Bonn Juni 2012

NIEBUHR, A. (2010),  
Forum Chancengleichheit: Arbeitsmarkt und Demografie,  
Demografischer Wandel Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt in  
Schleswig-Holstein, IAB Regionaldirektion Nord,  
Kiel, 19. Mai 2010

SCHLÖMER, N., KAY, R. (2008),  
IfM-Materialien Nr. 182, Familienexterne Nachfolge –  
Das Zusammenfinden von Übergebern und Übernehmern,  
Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Bonn August 2008

STATISTIKAMT NORD (2014),  
Statistisches Jahrbuch Schleswig-Holstein 2013/2014,  
Statistikamt Nord 2014

STAT. AMT FÜR HAMBURG UND SCHLESWIG-HOLSTEIN (2006),  
Statistik informiert ... Nr. 21/2006,  
Aktuelle Zahlen aus den Unternehmensregistern für Hamburg  
und Schleswig-Holstein, 90 000 Unternehmen in Hamburg,  
115 000 in Schleswig-Holstein ansässig,  
Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein, 08. Februar  
2006

STILLER, S., WEDEMEIER, J. (2011),  
Wirtschaftsraum Ostsee: Städte auf Wachstumskurs,  
[www.wirtschaftsdienst.eu/archiv/jahr/2011/8/  
wirtschaftsraum-ostsee-staedte-auf-wachstumskurs/](http://www.wirtschaftsdienst.eu/archiv/jahr/2011/8/wirtschaftsraum-ostsee-staedte-auf-wachstumskurs/),  
zuletzt geprüft am 12.09.2014

THEIS, A. (2013),  
ADG-Argumente Nr. 10, Der Unternehmer als Privatperson:  
Zielgerichtete vertriebliche Bearbeitung des Potenzials bei  
ganzheitlicher und dauerhafter Betrachtung der Bedarfslage,  
Akademie Deutscher Genossenschaften ADG, Monatbaur, Oktober 2013

ZIMMERMANN, V. (2013),  
KfW Economic Resaearch, Fokus Volkswirtschaft Nr. 33, Bringen es  
die Alten noch? Unterschiede im Innovationsoutput junger und alter  
Unternehmer, KfW 01. Oktober 2013

## **Herausgeber**

HWB Unternehmerberatung  
GmbH  
Holstenstraße 108  
24103 Kiel

## **Konzeptionelle und strategische Bearbeitung**

Hartmut Winkelmann

## **Verantwortliche Umsetzung**

Hannes Collenburg  
Hans-Joachim Gorsulowsky

## **Recherche und Erstanalyse**

Michael Staeck  
Carolin Valerie Marxen  
Sebastian Peschko

## **Gestaltung und Layout**

MAGENT GmbH  
[www.magent.de](http://www.magent.de)

## **Titelbild**

Tim Mossholder

## **Druck**

nndruck, Kiel

