



Der Nordwesten im Wandel

Nordwestdeutscher
Nachfolge-Ausblick 2026

*inklusive praktischer
Nachfolge-Checkliste*

Lagebild | Stolpersteine | Lösungen

Nordwestdeutscher Nachfolge-Ausblick 2026

© NWDN GmbH

Chandi Abdo, Johan ten Doornkaat Koolman, Nils Mehlbreuer

10/2025 • Hatten, Landkreis Oldenburg

www.nwdn.de

Die in diesem Bericht veröffentlichten Inhalte unterliegen dem deutschen Urheberrecht. Jede Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und jede Art der Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechts bedürfen der vorherigen schriftlichen Zustimmung des jeweiligen Urhebers bzw. des jeweiligen Autors.

Die Inhalte dieses Berichts wurden sorgfältig und nach bestem Gewissen erstellt. Dieser Bericht bezieht sich auf umfangreiche Erfahrungswerte der Autoren sowie auf qualitativen Austausch mit zahlreichen privaten und öffentlichen Betroffenen des Themenkomplexes „Unternehmensnachfolge“, angereichert um Erkenntnisse gewissenhafter Sekundärrecherche und darauf basierender eigener Modellierungen. Zugrundeliegende Berechnungen und weitere Details stellen die Autoren auf Nachfrage gerne zur Verfügung. Dieser Bericht verfolgt primär das Ziel wirtschaftliche und wirtschaftsfördernde Entscheidungsprozesse zu unterstützen. Gemäß des Pareto-Prinzips wurden vereinzelt Annahmen und Vereinfachungen getroffen. Für die Aktualität, Vollständigkeit und Richtigkeit des Berichts wird keine Gewähr übernommen.

Die NWDN GmbH und die Autoren dieses Berichts übernehmen keine Haftung für Entscheidungen, die auf dessen Grundlage getroffen werden.

Hinweis: Zur besseren Lesbarkeit wird in diesem Text das generische Maskulinum verwendet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Nordwestdeutscher Nachfolge-Ausblick 2026

Der Nordwesten im Wandel

Nordwestdeutscher
Nachfolge-Ausblick 2026

Die Suche nach der Nadel im Heuhaufen

2026 werden rund

8,2 Tsd.

Nordwestdeutsche
Unternehmer einen
Nachfolger suchen

*Rund **80% Zu-**
nahme über
20 Jahre.*

Demgegenüber werden
jedoch nur rund

2,7 Tsd.

potenzielle, interessierte
Nachfolger stehen.

*Rund **70% Abnahme**
in 20 Jahren.*



Die Lage spitzt sich zu.

Für Unternehmer im Nordwesten wird es zunehmend schwieriger geeignete Nachfolger zu finden. Im Jahr 2026 stehen drei abgabewillige Unternehmer bloß einem einzigen Nachfolgeinteressenten gegenüber.

Für uns im Nordwesten heißt das: Jedes Jahr bleiben **rund 5,5 Tsd. Unternehmen ohne geregelte Nachfolge.**

Diese sogenannte „Nachfolgeunterdeckung“ gefährdet in der Region nach Berechnungen der NWDN Nordwestdeutsche Nachfolgeberatung allein im Jahr 2026 etwa **56,2 Tsd. Arbeitsplätze** und kumulierte **Unternehmenswerte in Höhe von ca. EUR 11 Mrd.**

Im Durchschnitt steht für jeden betroffenen Betrieb in Nordwestdeutschland ein Unternehmenswert von rund **EUR 2 Mio.** auf dem Spiel.

Die unterschiedlichen Betriebe prägen unser wirtschaftliches Wohlergehen, das bauliche Landschaftsbild und das soziale Miteinander der Region. Die damit verbundenen unternehmerischen Werte gilt es zu bewahren – auch durch eine angemessene finanzielle Anerkennung der unternehmerischen Leistung.



Stolpersteine im Nachfolgeprozess.

Nachfolgeprozesse ziehen sich oft über Jahre. Gefühle auf beiden Seiten werden verletzt, Kaufpreise bleiben deutlich hinter den Erwartungen zurück – und im schlimmsten Fall scheitert der gesamte Prozess. Übrig bleiben dann nur die Scherben eines beeindruckenden Lebenswerks und im Schnitt **zehn Mitarbeiter ohne Perspektive**.

Im Dialog mit privaten und öffentlichen Nachfolgebeteiligten konnte die NWDN Nordwestdeutsche Nachfolgeberatung zwei besonders häufig genannte Stolpersteine identifizieren, die auch 2026 bei Nachfolgeprozessen dringend zu berücksichtigen sind:

Offenlegungshemmnisse

„Ich will ja nicht, dass die Leute anfangen zu reden“

Bremer Unternehmer

Wer einen Nachfolger sucht, kommt nicht drum herum „Fremden“ einen Blick in die Bücher zu gewähren. Schließlich will niemand die sprichwörtliche Katze im Sack kaufen.

Viele abgabewillige Unternehmer hadern jedoch mit der Sorge, dass schon die bloße Offenlegung der Verkaufsabsicht bereits geschäftsschädigend wirken könnte:

Kunden befürchten Qualitätsverluste oder sogar die Auflösung des Unternehmens und vermeiden langfristige Verpflichtungen (Bestellungen, Termine, Langzeitverträge, etc.). Zulieferer zweifeln an der Absatzsicherheit und sehen sich nach alternativen Abnehmern um.

Diese Sorgen teilen auch Mitarbeiter, die sich Gedanken um die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes machen und in der Folge kurz- bis mittelfristige Arbeitgeberwechsel anstreben.

Hinweis:

Ohne das notwendige Fingerspitzengefühl können hier gerade **Schlüsselmitarbeiter schnell verloren gehen!**



In der logischen Konsequenz wittern Wettbewerber die Gelegenheit eine vermeintliche Schwäche auszunutzen und Mitarbeiter, Kunden oder Zulieferer umfassend abzuwerben.

Zudem fürchten viele Unternehmer, dass selbst ihr privates Umfeld die eigene Leistungsfähigkeit in Frage stellt – insbesondere, wenn sich der Nachfolgeprozess über einen längeren Zeitraum zieht.

Fazit: Oft scheitern Nachfolgen schon daran, dass Unternehmer angesichts gravierender Offenlegungshemmnisse zum Schutz des eigenen Geschäfts eine umfangreiche Nachfolgersuche meiden.

Entsprechend fehlen oft die nötigen Erfahrungswerte, Fertigkeiten und Kenntnisse. Häufige Fragestellungen sind beispielsweise:

- *Wieviel ist mein Unternehmen tatsächlich wert – und wie lässt sich ein möglichst hoher Verkaufswert erzielen?*
 - *Wie und wo finde ich geeignete Nachfolger?*
 - *Welche Verkaufs- bzw. Finanzierungsunterlagen müssen wann und wem bereitgestellt werden?*
- und
- *Wie wird die Nachfolge schließlich operativ umgesetzt?*

Fehlende Erfahrung

Der durchschnittliche mittelständische Unternehmer erlebt Fusionen und Übernahmen meist nur ein einziges Mal – vor allem im Rahmen der eigenen Nachfolge. Man spricht daher von sogenannten **once-in-a-lifetime-events**.

*„Ich mache das
ja jetzt auch zum
ersten Mal“*

Ostfriesische
Unternehmerin



Weiterhin wird auch für das Nachfolgejahr 2026 gelten, dass Nachfolgen über die beiden beschriebenen Faktoren hinaus insbesondere an verschiedenen Kaufpreisvorstellungen, Finanzierungsschwierigkeiten und emotionalen Blockaden scheitern werden.

Fazit der NWDN Nordwestdeutsche Nachfolgeberatung:

Gewiefte Unternehmergeiste bekommen auch diese Herausforderungen selbstverständlich irgendwie gemeistert – müssen dabei aber häufig Abstriche bei der Nachfolgerqualität, beim Kaufpreis und / oder bei der Dauer des gesamten Prozesses in Kauf nehmen.

Offenlegungshemmnisse

Fehlende Erfahrung

Kaufpreisdifferenzen

Finanzierungsschwierigkeiten

Emotionale Blockaden

NWDN
Top-Stolpersteine
2026



So gelingt die Nachfolge richtig

Die beschriebenen Stolpersteine sind kein Grund, den Kopf in den Sand zu stecken oder das eigene Lebenswerk abzuschreiben. Erfolgsbeispiele der NWDN Nordwestdeutschen Nachfolgeberatung zeigen, welche Stellschrauben wirken, um eine reibungslose Nachfolge zu sichern:

1

Gezielte Nachfolgersuche

2

Realistische Kaufpreisfindung

3

„Die Braut hübsch machen“

4

Strukturierter Prozess

Gezielte Nachfolgersuche

1

Auch wenn es auf den ersten Blick simpel wirkt: findet sich im eigenen Netzwerk kein geeigneter Nachfolger, ist entscheidend zu wissen, wo und wie man gezielt nach einem geeigneten Nachfolger sucht. Bei einer solchen Suche unterscheidet man in der Regel zwischen **strategischen** und **operativen Nachfolgern** sowie **Finanzinvestoren**.

Operative Nachfolger

In Anlehnung an das traditionelle innerfamiliäre Übergabemodell wenden sich, sollte keine familiäre Lösung verfolgt werden, viele Unternehmer zunächst der Suche nach einem anderen tüchtigen Vertreter der nächsten Generation zu. Solche sogenannten **operativen Nachfolger** steigen aktiv in den



Betrieb ein und entwickeln die Geschicke vor Ort eigenhändig weiter. Dabei bringen sie häufig Branchenerfahrung, mindestens aber eine ordentliche Portion Unternehmertum mit.

Solch operative Nachfolger findet man häufig in den eigenen Reihen oder bei anderen Akteuren der Branche (Wettbewerber, Zulieferer, Abnehmer und sonstige Partner). Vereinzelt lassen sich besonders geeignete Exemplare sogar direkt in Berufsschulklassen und Vorlesungssälen finden.

Finanzinvestoren

Da sich auch 2026 wohl durch ein relatives hohes Zinsniveau auszeichnen wird, wird sich jedoch der Trend fortsetzen, dass solch rein operative Nachfolger oft nicht in der Lage sein werden, die erforderliche Kaufpreisfinanzierung alleine zu stemmen. Folglich empfiehlt es sich, parallel nach einem **Finanzinvestor** zu suchen, der dem operativen Nachfolger mit Fremd- oder Eigenkapital unter die Arme greift – etwa Business Angels, Private Equity, Unternehmerische Beteiligungsholdings oder öffentliche Beteiligungsgesellschaften.

Die passende Paarung aus operativem Nachfolger und Finanzinvestor herzustellen erweist sich dabei regelmäßig als nicht zu vernachlässigende Herausforderung.

Strategische Nachfolger

Wie üblich für die angeschlagene wirtschaftliche Gesamtlage, nutzen einige ausgewählte Unternehmen nun die Chance für Konsolidierungsmaßnahmen:

Als sogenannte **strategische Investoren** übernehmen sie also konsequent Unternehmen mit ähnlichen Geschäftsmodellen sowie Zulieferer und Abnehmer der Branche. So verringern sie etwa die Anzahl an Wettbewerbern, mit denen sie um Marktanteile konkurrieren, generieren zusätzliche Einnahmequellen oder heben Kostensynergien. Diese Marktentwicklungen spielen Unternehmen, die einen geeigneten Nachfolger suchen, klar in die Hände – so können aus Wettbewerbern, Zulieferern und Abnehmern schnell auch strategische Nachfolger werden.

Nachfolgetrend: Marktkonsolidierung begünstigt Nachfolgersuche – strategische Nachfolger im Visier.





Abbildung: Klassische Nachfolgerkategorien.

2

Realistische Kaufpreisfindung

Oft haben Unternehmer keine fundierte Vorstellung davon, was ihr Unternehmen tatsächlich wert ist. In der Theorie gibt es verschiedenste Möglichkeiten den Unternehmenswert zu ermitteln – gängig ist dabei die Anwendung markt- und branchenüblicher Multiplikatoren auf das bereinigte Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen, unter Berücksichtigung des Substanzwertes.

Wichtig ist, den Blick in die Zukunft nicht zu vernachlässigen. Bewertungsgrundlage ist in der Regel nicht nur das vergangene, sondern auch das kommende bzw. geplante

Geschäftsjahr. Eine nachvollziehbare Ableitung der künftigen Entwicklung aus der Historie unter Berücksichtigung unternehmerisch eingeleiteter Maßnahmen ist dabei unerlässlich. So ergibt sich eine Bandbreite, in der der faire Unternehmenswert liegen sollte.

Entscheidend ist dann, der Gegenseite die zugrunde gelegten adjustierten Finanzdaten nachvollziehbar zu vermitteln, sodass sie mit ihren eigenen Berechnungen im gleichen Preiskorridor landet.

Mit einer solchen Grundlage gestaltet sich die konkrete Verkaufsverhandlung deutlich angenehmer.



„Die Braut hübsch machen“

Liegt der ermittelte Kaufpreis unter den eigenen Erwartungen oder bestehen Zweifel, die zukünftigen Potenziale ausreichend vermitteln und monetarisieren zu können, sollte gegengesteuert werden.

Bereits in der Vorbereitung des Nachfolgeprozesses können dafür Maßnahmen zur Steigerung von Attraktivität und Unternehmenswert umgesetzt werden. Bewährt haben sich hier insbesondere:

■ Außenauftritt stärken

Moderne und attraktive Außendarstellung: Website, Social Media und Medienpräsenz aufpolieren.

■ Digitalisierung forcieren

Klare Anwendungsfälle für digitale Tools, Systeme und Künstliche Intelligenz (KI) aufdecken, testen und kommunizieren.

■ Inhaberunabhängigkeit

Prozesse standardisieren, Führungskräfte einbinden, Wissenstransfer umsetzen, Aufgaben und Key Accounts abgeben, Schlüsselpersonal langfristig binden.

■ Zukunft aufzeigen

Weiterentwicklungs- und Optimierungspotenziale ermitteln, verifizieren und kommunizieren.

■ Effizienz steigern

Aufgabenportfolio schärfen, Strukturen und Prozesse zielorientiert ausrichten und Kostenstrukturen in Wertschöpfungs- und Verwaltungsbereichen optimieren.

■ Kunden diversifizieren

(vertragliche und technische) Abhängigkeiten von Top 5-Abnehmern hinterfragen und ggf. reduzieren; Neukunden akquirieren oder zumindest in Aussicht stellen.

■ Planungssicherheit

Langfristige Kunden- und Lieferantenverträge sichern und Bindungsmaßnahmen vorantreiben.

■ Portfolio schärfen

Fokussierung auf Umsatz- und Renditestarke Produkte / Dienstleistungen (ABC-Analyse) unter Beibehaltung strategisch relevanter Leuchtturmprodukte.

■ Liquidität verbessern

Working-Capital optimieren, Zahlungsziele und Skonto-Modelle anpassen, Lagerbestände reduzieren und Forderungen eintreiben.



4

Strukturierter Prozess

Viele Unternehmer berichten im Rahmen ihrer Nachfolge von kräftezehrenden Zerreißproben. Währenddessen spricht sich die Nachfolgesuche rum und je länger das Unternehmen „im Schaufenster hängt“, desto schlechter werden die Chancen auf Erfolg und einen guten Verkaufspreis.

Dabei lässt sich ein strukturierter Nachfolgeprozess – wenn man die Zügel in der Hand behält und den Fuß auf dem Gaspedal lässt – in neun bis zwölf Monaten abwickeln. Ein solcher Nachfolgeprozess erstreckt sich in der Regel über die Phasen Vorbereitung, Vermarktung, Verhandlung und Abschluss.



„Für ein erfolgreiches Nachfolge-Unterfangen ist es entscheidend, dass man im Prozess die Oberhand behält – und genau weiß, was man als Nächstes tut“

Nils Mehlbreuer,
NWDN Managing Partner



Vorbereitung

In den ersten zwei bis drei Monaten wird der Prozess vorbereitet. Der erwartbare Kaufpreis wird ermittelt und systematisch eine sogenannte „Long List“ potenzieller Nachfolger erstellt. Gleichzeitig werden Entwicklungspotenziale identifiziert, gegebenenfalls bereits umgesetzt, und eine grundlegende Nachfolger-Story entwickelt: *„Wohin könnte die Reise für den Nachfolger mit dem Unternehmen gehen?“* Ziel ist es, dem Nachfolger eine attraktive Zukunftsperspektive des Unternehmens zu vermitteln.

Abschließend werden die Verkaufsdokumente angefertigt: umfangreiche Unternehmenspräsentationen, die das Unternehmen, sein Geschäftsmodell und seine Finanzen anschaulich darstellen und einen attraktiven „Business Case“ aufzeigen.

Dazu gehört auch ein detailliertes Finanzmodell, das historische und geplante Unternehmenszahlen und ihre Zusammenhänge darstellt und Transparenz schafft.

Merker: Wenn der potenzielle Nachfolger die Bücher nicht versteht, wird er **nicht** investieren.

Vermarktung

In den darauffolgenden Monaten beginnt die Vermarktungsphase: die entwickelte Long List an potenziellen Nachfolgern wird individuell mit einer ersten Kurzversion der Verkaufsdokumente angesprochen. Hier kann ein versierter Vermittler helfen, Vertrauen aufzubauen und Anonymität zu wahren. Aus der anfänglich oft dreistelligen Zahl potenzieller Kandidaten bleiben durchschnittlich 20 bis 30 für vertiefte Vorgespräche übrig. Erfahrungsgemäß reduziert sich diese Anzahl im Verlauf weiter auf 6 bis 10 relevante Interessenten – die sogenannte „Short List“. Diesen Interessenten wird man bereits Rede und Antwort für alle Unklarheiten stehen müssen. Ein nicht zu unterschätzender Aufwand, insbesondere im Hinblick auf Datenschutz.

Verhandlung & Abschluss

Mit den verbleibenden zwei bis vier Nachfolgekandidaten folgen anschließend zwei bis drei Monate intensiver Verhandlungen. Kristallisiert sich ein Favorit heraus, wird ein konkreter Kaufvertrag ausgearbeitet und innerhalb der folgenden zwei Monate finalisiert – **die Nachfolge ist geglückt!**





Nachfolge-Checkliste



NWDN-Erfolgsfaktor

Erfüllt?

Seite

1

Nachfolgersuche

Mögliche Nachfolger im eigenen Netzwerk identifiziert

7

Entschieden, ob operative oder strategische Nachfolger beziehungsweise Finanzinvestoren angesprochen werden sollen

7 - 9

2

Kaufpreisfindung

Entschieden, mit welcher Methode das Unternehmen bewertet werden soll

9

Umfassende Bewertungsgrundlage geschaffen und Planung aufgestellt

9

Kaufpreiskorridor als Verhandlungsgrundlage festgelegt

9

3

Nachfolgeattraktivität

Ausreichend Maßnahmen zur Steigerung der Nachfolgeattraktivität vorgenommen

10

Außenauftritt gestärkt

Digitalisierung forciert

Inhaberunabhängigkeit sichergestellt

Entwicklungschancen aufgezeigt

Effizienz gesteigert

Kundenstamm diversifiziert

Planungssicherheit geschaffen

Portfolio geschärft

Liquidität verbessert



NWDN-Erfolgsfaktor

Erfüllt?

Seite

4

Prozessstruktur

Klarer 12-Monate Nachfolgeplan aufgestellt

11

„Long list“ potenzieller Nachfolger erstellt

12

Nachfolge-Story bestimmt

12

Umfangreiche Unternehmenspräsentationen angefertigt

12

Detailliertes Finanzmodell entwickelt

12

Merker: Wenn der potenzielle Nachfolger die Bücher nicht versteht, wird er **nicht** investieren.

Mehrstufige (teilweise persönliche) Käuferansprache geplant und entsprechende Kapazitäten vorgehalten

12

Ausreichend auf Nachfolgeverhandlungen und Abschluss vorbereitet

12





Über den Urheber



Chandi Abdo

Managing Partner
Finanzen & Controlling

chandi.abdo@nwdn.de



Johan ten Doornkaat Koolman

Managing Partner
Transformation

johan.doornkaat@nwdn.de



Nils Mehlbreuer

Managing Partner
Corporate Finance

nils.mehlbreuer@nwdn.de

Die **NWDN Nordwestdeutsche Nachfolgeberatung** ist verlässlicher Partner des regionalen Mittelstands für professionelle Unternehmensnachfolge, Finanzoptimierungen und umfassende unternehmerische Veränderungen.

Unter dem Motto „**Werte bewahren, Zukunft schaffen**“ bringen die Partner der **NWDN** ihre Expertise aus anspruchsvollen Projekten bei international tätigen, renommierten Wirtschaftsprüfungen, Private Equity-Investoren, Banken und Beratungshäusern in die **Nordwestdeutsche Heimat**. Das Ziel: **Leistungen auf dem Niveau erstklassiger Beratungshäuser – im Habitus der Region**.

Überzeugt von ihrer Vermittlungsleistung macht die **NWDN** ihren **Erfolg** vom konkreten Ergebnis jeder **Nachfolge** abhängig.

info@nwdn.de
www.nwdn.de





NWDN GmbH

www.nwdn.de

NWDN Gesellschaft mbH

AG Oldenburg – HRB 222416

USt-IdNr.: DE456157874

Geschäftsführer: Chandi Abdo, Johan ten Doornkaat Koolman, Nils Mehlbreuer

Sitz der Gesellschaft: Birkenwinkel 5a, 26209 Hatten

info@nwdn.de