

Eine Publikation des Ausschusses für den Sortimentsbuchhandel

Unternehmensübergabe – Informationen zum Verkauf einer Buchhandlung

K.-W. Bramann, G. Buzmann



Unternehmensübergabe

Informationen zum Verkauf einer Buchhandlung

Eine Publikation des Ausschusses für den Sortimentsbuchhandel

Klaus-W. Bramann / Gudula Buzmann

Wer über viele Jahre als selbstständiger Unternehmer für seine Buchhandlung verantwortlich war, dem wird der »letzte Schritt« im Geschäftsleben nicht leicht fallen. Denn die Aufgabe eines eigenen Geschäfts ist sowohl in wirtschaftlicher als auch in privater Hinsicht ein Schritt, der niemals unterschätzt werden sollte. Während die gesetzliche Altersvorsorge für Arbeitnehmer zumeist ausreichend, zumindest aber langfristig berechenbar ist, sind für viele Selbständige die Erlöse aus der Geschäftsaufgabe Bestandteil der persönlichen Altersvorsorge. Hier gilt es also, gut und vorausschauend zu planen, sodass sich Unternehmensübergeber auf ihren wohlverdienten Ruhestand und die neugewonnene Zeit ohne finanzielle Not auch freuen können. Hilfe in Form von Beratung und/oder Informationen erhalten Sie – zum großen Teil kostenlos – von Verbänden, Handelskammern oder der Wirtschaftsministerien der Länder. Schließlich stehen Sie mit Ihrem Vorhaben nicht alleine da.

Nach statistischen Berechnungen stehen jedes Jahr über 20.000 Unternehmen zur Übergabe

an. Für das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) stellen Unternehmensübergaben eine so große Herausforderung für die Wirtschaft insgesamt dar, dass es bereits vor einigen Jahren die Initiative **nexxt** zur Nachfolgeregelung ins Leben gerufen hat. **nexxt** wird außer vom Ministerium auch von der KfW Bankengruppe (KfW) sowie von Verbänden, Institutionen und Organisationen der Wirtschaft, des Kreditwesens und der Freien Berufe getragen. Das Internetportal <https://www.nexxt-change.org> ist der zentrale Treffpunkt für alle Unternehmer*innen, die Betriebe übergeben oder übernehmen wollen.

Unter www.nexxt-change.org findet man im Downloadbereich die rund 100 Seiten starke Broschüre **Unternehmensnachfolge. Die optimale Planung**. Neben dieser Quelle und eigenen Recherchen beruhen die folgenden Ausführungen auf Passagen des Buchhandels-Klassikers **Gründung und Führung einer Buchhandlung** sowie auf Spezialpublikationen des Sortimenter-Ausschusses sowie der Rechtsabteilung des Börsenvereins. Zu vielen

Detailthemen gibt es darüber hinaus weiterführende Literatur, die Sie als Buchhändler*in sicher selbst am kompetentesten recherchieren können. Planen Sie am besten bereits zu Beginn der Übergabephase ausreichend Zeit zum Studium aller Informationen ein. Experten veranschlagen für die Übergabephase, etwa bei absehbarer altersbedingter Geschäftsaufgabe, rund fünf Jahre.

Die Motivationen sowohl zum Kauf wie auch zum Verkauf können ebenso wie die private, berufliche und finanzielle Situation im Einzelnen sehr unterschiedlich sein, so dass es keine allgemeingültigen Patent-Rezepte oder Standardformeln zur Unternehmensnachfolge geben kann. Die folgenden Ausführungen sind daher als Leitfaden zu verstehen, der dabei helfen soll, den Verkaufswert des eigenen Unternehmens realitätsnah zu prognostizieren und gut vorbereitet in die Planung der Unternehmensübergabe einzusteigen.

1 Angebot und Nachfrage

Auf Basis der obigen Zahlen wird schnell deutlich: Verkaufswillige gibt es viele und Käufer können aus ihrem Angebot in Ruhe auswählen (Käufermarkt). Der Wettbewerb um Käufer ist dabei nicht notwendigerweise auf die eigene Branche beschränkt. Denn je nachdem, welches Geschäftsmodell und Sortiment dem angehenden Unternehmer bzw. potenziellen Käufer vorschwebt, kann sich dieser auch zum Kauf etwa einer Schreibwaren- oder einer Spielzeughandlung entscheiden und die gewünschten Buchsortimente hinzunehmen. Umgekehrt muss ein potenzieller Käufer nicht unbedingt aus dem Sortiment kommen, sondern kann in anderen buchaffinen Branchen gesucht werden, wie z. B. im Bibliotheks- oder Verlagsbereich. Auch Quereinsteiger in Form von Viel-Leserinnen oder Viel-Lesern findet man immer häufiger, die mit einer Erbschaft o. Ä. den Einstieg in ein für sie neues Erwerbsleben suchen.

Die Recherche beginnt in der Regel im Internet. Neben der bereits erwähnten Plattform www.nexxt-change.org unterhält auch der Börsenverein auf seiner Website eine Suche-

und-Kaufe-Plattform: www.buchhandlung-gruenden.de. Hier kann der Verkäufer über seinen Landesverband Informationen über seine Buchhandlung kostenlos einstellen lassen und potenzielle Käufer können sich anonym informieren, bevor es zu einer Kontaktaufnahme mit dem Verkäufer oder dessen Berater kommt. Eine Käufersuche kann natürlich auch über eine Anzeige im **Börsenblatt** erfolgen, und auch die buchhändlerischen Landesverbände sowie Außendienstmitarbeiter der Barsortimente oder Verlagsvertreter können bei der Suche nach einem geeigneten Nachfolger behilflich sein.

1.1 Liquidation (Geschäftsaufgabe)

Nicht immer ist eine Übergabe sinnvoll und möglich. Denn wenn der Laden in einem schlechten Zustand ist, wenn eine größere Konkurrenz in unmittelbarer Nachbarschaft ein erfolgreiches Weiterbestehen wenig wahrscheinlich erscheinen lässt oder falls für den gewünschten Kaufpreis kein Käufer in Aussicht steht, sollten Sie die Liquidation Ihrer Firma in Erwägung ziehen. Eine Liquidation bedeutet das definitive »Aus« für Ihre Firma und für deren Namen. In diesem Fall müssen Sie sich um die Ablösung aller vertraglichen Verpflichtungen kümmern, die in einem Merkblatt zur **Geschäftsaufgabe – Liquidation** des Sortimenter-Ausschusses wie folgt zusammengestellt werden:

- Im Vorfeld steuerliche Folgen der Betriebsaufgabe mit dem Steuerberater bzw. Finanzamt klären;
- Falls die Altersgrenze erreicht wird: Rentenversicherung rechtzeitig beantragen;
- Bei gemieteten Geschäftsräumen: Mietverhältnis fristgerecht kündigen;
- Sonstige Pacht-, Leasing-, Wartungsverträge kündigen;
- Arbeitsverhältnisse durch Kündigung oder Aufhebungsvertrag termingerecht beenden (bei Kündigung langjähriger Mitarbeiter bestehen unter Umständen längere gesetzliche Kündigungsfristen);

- Lieferanten informieren, Lieferverpflichtungen der Verlage löschen, ggf. wegen Remission anfragen;
- Verträge mit Barsortiment(en) und Bücherwagendienst(en) kündigen;
- Verträge mit Kommunikationsdienstleistern (Telefon, Internet etc.), Energielieferanten und Entsorgungsunternehmen kündigen;
- Betriebsversicherungen (Feuer, Einbruch, Wasserschaden, Sturmschaden, Glas, Haftpflicht, Unfall, Kraftfahrzeug etc.) kündigen;
- Betriebliche Daueraufträge und Einzugsermächtigungen kündigen;
- Arbeitnehmer bei den zuständigen Krankenkassen abmelden;
- Mitgliedschaft beim Börsenverein auflösen;
- Unternehmen abmelden bei: Gewerbeamt, Finanzamt, Industrie und Handelskammer sowie Einzelhandelsverband;
- Homepage offline nehmen oder löschen;
- Einträge im Telefonbuch und in den Gelben Seiten löschen;
- Löschung der Einträge im Handelsregister beantragen;
- Geschäftskonto auflösen bzw. Bankverbindung beenden.

Die Rechtsabteilung des Börsenvereins hat auf einem separaten Merkblatt Bedingungen des Räumungsverkaufs festgehalten (www.boersenverein.de/beratung-service/recht/buchpreisbindung/ oder zu bestellen unter soa@boev.de). So dürfen preisgebundene Bücher nach dem **Buchpreisbindungsgesetz** (BuchPrG) im Rahmen eines auf einen Zeitraum von 30 Tagen beschränkten Räumungsverkaufs unterhalb des festgelegten Ladenpreises abverkauft werden. Dies gilt aber nur unter zwei Bedingungen: Die Bücher müssen aus den gewöhnlichen Beständen des schließenden Unternehmens stammen (nicht aus Filialen), und die Lieferanten müssen zuvor mit angemessener Frist (mindestens zwei Wochen) – erfolglos – zur Rücknahme aufgefordert worden sein (§ 7 Abs. 1 Nr. 5 BuchPrG). Eine solche Anzeige im **Börsenblatt** könnte den folgenden Wortlaut haben: »Wir schließen unser Ladenlokal zum ... und führen ab ... einen Räumungsverkauf nach § 7 Abs. 1 Nr. 5 Buchpreisbindungsgesetz durch. Verlage,

die ihre Bücher zurücknehmen wollen, werden hiermit aufgefordert, dies bis zum ... bei uns anzumelden.«

Sinnvollerweise verschafft man sich im Vorfeld der Geschäftsaufgabe einen Überblick über die vorhandenen Buchbestände. So können die ohnehin nicht mehr preisgebundenen Titel oder Mängel Exemplare zu jedem beliebigen Preis abverkauft werden. Unter Umständen bietet sich auch eine Gelegenheit, Buchbestände an einen Kollegen oder andere Händler zu veräußern. Spezielle wettbewerbsrechtliche Vorgaben bestehen übrigens nicht. Insbesondere braucht der Räumungsverkauf nicht mehr bei der IHK angezeigt zu werden. Irreführende Praktiken im Zusammenhang mit Räumungsverkäufen sind nach § 5 UWG jedoch verboten.

1.2 Unternehmensübergabe als »Gemeinschaftsprojekt«

Eine Unternehmensübergabe ist als ein Gemeinschaftsprojekt von Übergeber, Übernehmer und deren Beratern zu sehen. Eine erfolgreiche Übergabe hängt daher von einer Vielzahl von Faktoren ab. Dazu zählen unter anderem:

- eine realistische Einschätzung des Unternehmenswerts und der Zahlungsmodalitäten;
- eine gemeinsame Vorstellung von der erfolgreichen Weiterführung des Unternehmens;
- ein Balanceakt zwischen betrieblichen Anforderungen und persönlichen Faktoren;
- ein sinnvoller Übertragungsprozess;
- eine abwägende Betrachtung der steuerlichen Auswirkungen.

Die angesprochenen Punkte klingen plausibel, werden aber vom Verkäufer und Käufer zu meist sehr unterschiedlich eingeschätzt und bewertet. Von beiden wird daher ein hohes Maß an Offenheit, Einfühlungsvermögen und Kommunikationsfähigkeit verlangt. Gut ist es also, wenn die Chemie zwischen beiden stimmt. Unabhängig von einer unterschriebenen Verschwiegenheitserklärung muss ein Transparenzgebot gelten. Denn der Käufer hat

ein berechtigtes Interesse an einer zahlenbasierten Einschätzung der wirtschaftlichen (Gewinn-)Situation. Hierzu benötigt er unter anderem:

- bei bilanzierenden Unternehmen die letzten drei bis fünf Bilanzen;
- bei nicht-bilanzierenden Unternehmen die letzten drei Einnahmen-Überschuss-Rechnungen;
- Einblick in Daten des Warenwirtschaftssystems oder in Kassendaten;
- Einblick in die Sortiments-, Umsatz- und Lieferantenstruktur;
- Einblick in unter Umständen komplexe Familienverhältnisse.

2 Unternehmensübergabe – an wen?

Welche Eigenschaften sollten einen idealtypischen Nachfolger auszeichnen: buchhändlerische Kompetenz; fachliches, kaufmännisches und betriebswirtschaftliches Know-how und/oder gute soziale Umgangsformen? Sollte es eine Persönlichkeit sein, die Entscheidungen treffen, aber auch Verantwortung delegieren kann? Eine, die konfliktfähig ist und trotzdem Durchsetzungsvermögen besitzt? So wünscht man sich vermutlich seinen Nachfolger. Stellen Sie am besten die erwarteten und erwünschten hard facts und soft skills des oder der potenziellen Nachfolger(in) in einem Anforderungsprofil zusammen und messen Sie die Kandidaten daran. Klären Sie auch die Frage, ob es Verwandte oder auch Mitarbeiter gibt, die zur Übernahme oder zum Kauf bereit sind.

2.1 Die Firma bleibt in der Familie

Bei familiär geführten Unternehmen liegt es nahe, dass das Unternehmen in der Familie bleibt. Untersuchungen zeigen jedoch, dass bei zwei Dritteln der Betriebe die Übergabe an die zweite Generation scheitert. Nur wenige schaffen eine erfolgreiche Übergabe an die dritte Generation. Gründe hierfür mögen zum großen Teil psychologischer Art sein. Denn größere emotionale Bindungen lassen häufig

wenig Spielraum für eine objektive Betrachtungsweise. Das betrifft sowohl den Inhaber, der davon ausgeht, bis ins hohe Alter mitreden zu dürfen, als auch die Kinder, die mitunter das Erbe emotional als belastend empfinden, da keine Spielräume für Alternativen geboten worden sind. Außerdem qualifiziert die Tatsache, ein Erbe oder eine Erbin zu sein, nicht automatisch für die Unternehmensnachfolge. Goethe hat es in *Faust 1* wie folgt auf den Punkt gebracht: »Was du ererbt von deinen Vätern hast, erwirb es, um es zu besitzen«. Deshalb sollte sich der Familienangehörige unbedingt die notwendigen beruflichen und kaufmännischen Fähigkeiten aneignen, um ein Unternehmen führen zu können. Am besten lernt man dies außerhalb (!) des Familienbetriebes, um das eigene Unternehmen auch von einer Außensicht einschätzen zu können.

Bei der Familiennachfolge geht das Unternehmen meistens in Form einer Schenkung bzw. einer vorweggenommenen Erbfolge auf die nächste Generation über, wobei der Nachfolger den Betrieb unentgeltlich erhält. Es gibt aber auch Situationen, in denen es sinnvoll oder auch notwendig ist, dass der Nachfolger eine Gegenleistung für das Unternehmen erbringen muss; z. B. falls die Altersversorgung der Eltern nicht sichergestellt ist. Ist der Nachfolger zwar Familienmitglied, steht aber nicht in direkter Erbfolge, so wird der Verkäufer im Interesse seiner Kinder keine vollkommen unentgeltliche Übertragung vornehmen; er wird aber beispielsweise einer Nichte einen günstigen Verkaufspreis einräumen. In all diesen Fällen ist zu überprüfen, ob Ausgleichszahlungen an Ehepartner, Kinder oder Eltern des Noch-Inhabers (hier gibt es gesetzliche Pflichtteile) berücksichtigt werden müssen. Ansonsten werden etwaige (vom Gericht festgesetzte) Zahlungen aus dem Betriebs- oder Privatvermögen des späteren Inhabers entnommen, was zwangsläufig den liquiditätstechnischen Spielraum einschränkt.

2.2 Übernahme durch Mitarbeiter

Steht kein Familiennachfolger zur Verfügung, bietet sich vielleicht jemand aus dem Mitarbeiterstamm an. Diese oder dieser kennt zu meist die Besonderheiten des Unternehmens und hat die notwendigen Kenntnisse und Führungsqualitäten in verschiedenen Situationen möglicherweise schon unter Beweis gestellt. Darüber hinaus bleibt die Kontinuität im Unternehmen gewahrt. Unbestrittener Vorteil: Der Nachfolger muss nicht mehr in das Unternehmen eingeführt werden. Er kennt die betriebswirtschaftliche Situation des Unternehmens, die Buchhandelslandschaft vor Ort und er kennt auch Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten.

Schwierigkeiten wird es allenfalls mit dem Rollenwechsel geben. Denn wer als ehemaliger Angestellter das Unternehmen seines Chefs übernimmt, tritt nunmehr als gleichberechtigter Geschäftspartner auf, der unter Umständen seinem ehemaligen Chef auch widersprechen muss. Umgekehrt muss der Inhaber lernen, in seinem bislang weisungsabhängigen Angestellten seinen künftigen Nachfolger zu sehen.

2.3 Externe Nachfolge

Bei einer externen Nachfolge können Inhaber und Nachfolger direkt als gleichberechtigte Geschäftspartner aufeinander zugehen und sachlich alle notwendigen Punkte klären. Genügt der/die Nachfolger*in dem Anforderungsprofil? Aber auch: Stimmt die Chemie untereinander? Denn neben allen ökonomischen Aspekten steht immer auch der emotionale Gesichtspunkt »Lebenswerk« im Raum.

2.4 Pacht: Trennung von Eigentum und Unternehmensführung

Sollten sich die Verkaufsverhandlungen nicht wie erhofft entwickeln, so bleibt dem Noch-Inhaber eine Übergangslösung: Er trennt Unternehmenseigentum und Unternehmensführung. Er selbst bleibt zwar weiterhin Eigentümer, aber das operative Geschäft übernimmt ein (Fremd-)Geschäftsführer oder ein Pächter.

Vom Pächter erhält der Inhaber eine (regelmäßige) Pachtgebühr. Bemessen Sie die Pachthöhe nach der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Betriebes. Denn bedenken Sie: Ist die Pacht zu hoch, kann das zur Zahlungsunfähigkeit des Betriebes führen. Die Vorteile der Betriebspacht sind für den Pächter ein geringerer Kapitalbedarf, die Absetzbarkeit von Pachtzahlungen als Betriebsausgaben und ein mitunter günstiger Pachtzins.

Es empfiehlt sich ein schriftlicher Pachtvertrag, in dem unter anderem festgehalten wird, in welchem Umfang der Pächter die Wirtschaftsgüter des Betriebes (inkl. Ersatzbeschaffungen, Instandhaltungen, Ausbesserungen etc.) erhalten muss. In der Regel werden Pachtverträge mit festen Laufzeiten versehen; außerordentliche Kündigungsrechte gibt es bei Krankheit oder Unternehmensaufgabe. Zu Interessengegensätzen kann es vor allem bei Investitionsentscheidungen kommen, an denen der Pächter interessiert ist, die jedoch vom Verpächter zu tragen sind. Ziehen Sie also für den Abschluss eines Pachtvertrages auf jeden Fall einen Rechtsanwalt oder Notar hinzu.

3 Unternehmensübergabe – warum?

- »Ich möchte in drei Jahren in Pension gehen und kümmere mich nun um ein Konzept, wie ich die Übergabe gestalten kann«.
- »Meine Zahlen sind seit einiger Zeit rückläufig und ich möchte mich aus dem Buchhandel zurückziehen«.
- »Ich merke, dass ich den täglichen Anforderungen nicht mehr gewachsen bin und versuche nun, mein Lebenswerk in gute Hände zu geben«.
- »Mein Lebenspartner geht in Rente/Pension, und ich möchte mir mit ihm noch ein paar schöne Jahre machen«.

Es gibt viele Gründe für eine Unternehmensübergabe. Neben alters- oder krankheitsbedingter Notwendigkeit können dies sonstige persönliche bzw. familiäre Gründe oder auch veränderte wirtschaftliche (Rahmen-)Bedingungen sein. Die Übergeber können dabei

sehr unterschiedliche Unternehmerpersönlichkeiten sein. Vom knallhart kalkulierenden Unternehmer, für den Ziele und Zahlen immer an erster Stelle standen, bis hin zum aufopfernden Charakter, der seinen Beruf zur Passion gemacht hat. Handlungsweisen und die ihnen zugrunde liegenden Motivationslagen sind daher durchaus unterschiedlich und beeinflussen nicht unwesentlich Form und Inhalt des Übergabeprozesses.

Übergeben heißt auch: Loslassen wollen und können. Unterschiedlichen Unternehmertypen fällt dies unterschiedlich schwer. Das spürt auch der Käufer, der im Übrigen sehr schnell herausfinden könnte, ob der Noch-Inhaber aufgeben will oder muss – und daraus seine eigene Übernahmestrategie ableitet. Wie auch immer im Einzelfall die Konstellation zwischen Verkäufer und Käufer aussieht: Es kann nicht schaden, einen externen Berater hinzuzuziehen. Dies kann ein Notar, ein Rechtsanwalt, ein Steuerberater, ein Wirtschaftsprüfer, ein Mediator, ein Personalberater oder ein auf buchhändlerische Belange spezialisierter Betriebsberater sein; diese gehören mehrheitlich zum Beraterpool des Börsenvereins (www.boersenverein.de/beratung-service/branchen-partner/). Vor allem Letztere besitzen ausreichend Erfahrung in der Branche, kennen gleichgelagerte Fälle und können demnach mit ihrer Argumentation ausgleichend wirken.

Aus welchem Grund auch immer Sie übergeben wollen. Sie müssen eine klare Vorstellung von der Zeit nach der Betriebsübergabe haben. Denn hieraus leiten sich die **Ziele** ab, mit denen Sie in den Verkaufspoker ziehen. Zwei sehr unterschiedliche Positionen können beispielsweise sein:

- A) Ich möchte einen Nachfolger, der mein »Lebenswerk« (Firmenname, Art der Mitarbeiterführung etc.) in meinem Sinne weiterführt.
- B) Ich benötige den Kaufpreis x,
 - weil ich eine zuverlässige Altersversorgung sicherstellen will/muss
 - weil ich das Geld für eine Neu-Investition brauche
 - weil ich das Familienvermögen sichern will.

Natürlich sind diese Positionen nicht ausschließlich zu verstehen, aber Prioritäten machen den unterschiedlichen Druck sichtbar, dem der Verkäufer ausgesetzt ist. Wobei der psychologische Druck am meisten unterschätzt werden dürfte: die Überwindung, sich von seinem Lebenswerk zu lösen – und dieses von einem anderen weiterführen zu lassen. Am schwierigsten ist das Loslassen wahrscheinlich im Rahmen einer Familiennachfolge. Denn mit der Übergabe ist die vormals ausschlaggebende Meinung und Erfahrung oft nicht mehr gefragt.

Wohl dem Verkäufer, der gleichzeitig mit dem »In-gute-Hände-Geben« akzeptiert, dass die jüngere Generation auch Fehler machen und andere Prioritäten setzt darf. Das eigentliche Gebot bei einer Übergabe heißt also »Loslassen« – paradoxerweise eine der wichtigsten Maßnahmen für die Existenzsicherung des Unternehmens.

Vielfach möchte der Noch-Inhaber weiterhin seinem »alten« Unternehmen als Berater verbunden bleiben. Falls auch der Käufer damit einverstanden ist, sollte es Spielregeln für diesen Übergangszeitraum geben, die in einem Beratervertrag (freiberuflich) oder einem Arbeitsvertrag (angestellt) festgehalten werden. Ferner muss ein Fahrplan angefertigt werden, der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche des ehemaligen Inhabers festlegt und dessen Austrittszeitpunkt fixiert. Ein Eingebunden-Sein in vorher abgestimmte Projekte ist in der Regel empfehlenswerter als ein langjähriger Beratervertrag ohne Spezifizierung.

Falls Sie nicht mehr in Ihrem Unternehmen arbeiten wollen, aber trotzdem ein aktiver Mensch sind, sollten Sie sich bereits vor der Übergabe damit beschäftigen, was Sie nach der Übergabe machen wollen. Welche Freizeitaktivitäten stehen an? Welche Ehrenämter? Welches Engagement in Vereinen, Parteien oder Verbänden? Vielleicht stoßen Sie zu den Lesepaten? Denn nur das Leben als Buchhändler*in geht zu Ende – dafür sorgt neben Ihrer erklärten Absicht auch der Kaufvertrag, in dem stehen dürfte, dass es Ihnen untersagt ist, sich an einer anderen Buchhandlung zu

beteiligen, für diese zu arbeiten oder gar eine neue zu gründen, die mit dem verkauften Unternehmen ganz oder in Teilen in direktem Wettbewerb steht.

4. Unternehmensübergabe – zu welchem Preis?

Was ist ein Unternehmen wert? Vor zehn Jahren wurden in der Regel Umsätze oder Erträge mit einem Faktor multipliziert und ergaben einen Richtwert für den Kaufpreis. Dieses Vorgehen setzte eine relativ stabile Umsatz- bzw. Ertragslage voraus unter der Erwartung, dass sich auch das unmittelbare Umfeld (Standort) weiterhin stabil zeigen würde. Inzwischen sind diese Methoden nur selten gerechtfertigt, weil die Dynamik im Handelsgeschehen Standorte und Umsatz-Ertrags-Perspektiven manchmal von Jahr zu Jahr ändert. Ein Beispiel: Es ist ein schneereicher Winter und selbst Versandhändler kommen an ihre Grenzen? Der lokale Handel profitiert vor allem in kleinen und mittleren Ortsgrößen, überregionale Zentren und Innenstädte verzeichnen Verluste. Eine lange Regenperiode hingegen führt zum Boom größerer Einkaufszentren mit gutem Parkplatzangebot und attraktivem Branchenmix.

Unter diesen Umständen muss jeder Verkäufer eine Bandbreite von Faktoren im Blick haben, um den Wert des eigenen Unternehmens richtig einzuschätzen. Das Angebot ist im Vergleich zur Nachfrage immer noch hoch und Nachfolgewillige haben auch die Möglichkeit, mit etwas Flexibilität in Bezug auf Stadt und Ladenlokal neu zu gründen – im Ernstfall nach Schließung der alteingesessenen, „zu teuer“ angebotenen Buchhandlung.

4.1. Traditionelle Verfahren der Wertermittlung

Wie erwähnt wurde in der Vergangenheit der Wert oft nur nach einem bestimmten Verfahren berechnet. Zu den angewendeten Verfahren gehörten beispielsweise die Ertragswertmethode, aber auch die Substanzwertmethode. Ein **Goodwill** oder **Firmenwert** wurde gegebenenfalls hinzu gerechnet. Bei letzterem

handelt es sich um einen immateriellen Wert, der aber durchaus materielle Auswirkungen haben kann. Eine alteingesessene Buchhandlung steht vielleicht mit ihrem Namen für ein Traditionsimage, das sich in vielen solventen Stammkunden niederschlägt (hoher Goodwill = gute Marke), oder hat andererseits etwa ein verstaubtes, antiquiertes Image mit sinkenden Umsätzen (niedriger Goodwill = schlechte Marke).

Für die **Ertragswertmethode** lautet die Ausgangsfrage: Was lässt sich auf Dauer in der Zukunft mit dem Unternehmen erwirtschaften? Aus den zukünftig zu erwartenden Erträgen wird der Barwert errechnet und mit alternativen Investitionsmöglichkeiten am Kapitalmarkt verglichen. Der Wert des Unternehmens beträgt das Zwei- bis Fünffache des durchschnittlichen, abgezinsten Jahresertrags, wenn die Renditeerwartungen höher sind als bei einer Geldanlage an anderer Stelle. Basis der Berechnung der Zukunft sind dabei die letzten drei bis fünf Jahresabschlüsse, die zwei bis drei Jahre in die Zukunft gerechnet werden, gegebenenfalls korrigiert um zukünftig anders auftretende Posten (Schulbuch, geändertes Rechnungskundengeschäft, Aufgabe oder Hinzunahme von Sortimentsteilen). Aus den einzelnen Beträgen wird ein Mittelwert gebildet, der in der Folge abgezinst wird, da es sich ja um zukünftige Ertragserwartungen handelt. Dies geschieht mit einem Basiszinssatz für langfristige Anlagen am Kapitalmarkt zuzüglich einem Risikozuschlag abhängig von Branche und Marktsituation. Der Kalkulationszinsfuß ist in der Regel der Zinsfuß der Rendite von Anleihen der öffentlichen Hand, korrigiert um Zu- und Abschläge für Risiko, Inflations- und Steuerwirkung. In Niedrigzinsphasen hat es eine Buchhandlung leichter, mit anderen Geldanlagemöglichkeiten zu konkurrieren.

Für die **Substanzwertmethode** stellt sich die Ausgangsfrage: Welche Vermögensteile sind vorhanden und in welcher Höhe tragen sie zum Unternehmenswert bei? Das Eigenkapital wird laut Bilanz angesetzt, im Verkaufsfall einer Einzelfirma oder OHG jedoch von den EK-Geberinnen und -gebern beim Verkauf entnommen. Die Vermögensteile gehen

durch Berücksichtigung der Abschreibungen altersbezogen in die Bewertung ein, Verbindlichkeiten werden abgezogen. Der Betrag erhöht sich, wenn in den abbeschriebenen Vermögensgegenständen stille Reserven enthalten sind, und vermindert sich bei nicht verbuchten Schuldpositionen (z.B. Altersversorgung). Der Substanzwert ist somit relativ leicht zu ermitteln, birgt aber den Nachteil, dass nicht bilanzierungsfähige Werte wie Know-how der Mitarbeiter und die Marktposition keine Berücksichtigung finden.

Unter Umständen ist die Entscheidung für ein Unternehmen dennoch nicht sinnvoll zu treffen. Soll beispielsweise ein Gebäude mit verkauft werden, kann ein hoher Substanzwert durchaus mit wachsenden Verlusten einhergehen, wenn das Objekt zurzeit nicht profitabel vermietet werden kann. Sind Vermögensgegenstände auf den Erinnerungswert abgeschrieben, kann deren Wert auf dem Gebrauchtmittelmarkt durchaus höher liegen. Auch der Wert für das Warenlager schwankt. Ein überaltertes Lager ist mit dem Bilanzwert zu teuer bezahlt, ein sehr aktuelles Lager ist hingegen ein Schnäppchen für die Nachfolgenden.

Als Alternative ist daher der Substanzwert im Sinne von ersparten Aufwendungen zu sehen: Was wäre aufzuwenden, wenn das Unternehmen in der Form, wie es gerade ist (also mit gebrauchtem Inventar), wieder errichtet werden sollte? Der Aufwand für das vorhandene Unternehmen werden somit die Kosten für die Neuerrichtung gegenübergestellt. Ein Kauf ist dann lohnend, wenn die Kosten unter denen der Neuerrichtung liegen.

Als weitere Verfahren sind das **Mittelwert-Verfahren** und die **Multiplikatormethode** zu nennen. Im Falle des Mittelwerts wird aus den Ergebnissen der Ertrags- und der Substanzwertmethode das arithmetische Mittel gebildet. Bei der Multiplikatormethode ermittelt sich der Unternehmenswert mit Hilfe eines Gewinn-Multiplikators. Der um Sondereffekte bereinigte Durchschnittsgewinn vor Steuern der letzten drei bis fünf Jahre wird mit vom Markt vorgegebenen Faktoren nach Marktlage

der Branche multipliziert. Für die Buchbranche wurden die Multiplikatoren in der Vergangenheit schon von anderen Branchen abgeleitet und nicht eigens ermittelt. Aufgrund der Langzeitauswirkungen der Coronakrise auf den Handel und die Innenstädte sind zurzeit keine seriösen Werte verfügbar und auch nicht in Kürze zu erwarten.

Schließlich gibt es noch den **Liquidationswert**. Dieser errechnet sich im Prinzip nach der Substanzwertmethode, geht aber von der Auflösung des Unternehmens aus. Während also der Buchhändler bei Weiterführung des Unternehmens mit dem Ladenpreis für aktuelle Ware rechnen kann, ist im Fall der Liquidation ein hohes Remissionsvolumen mit anschließendem Räumungsverkauf der Reste zu berücksichtigen.

4.2. Den Verkaufswert sinnvoll ansteuern

In jedem Fall sollte ein Verkauf systematisch vorbereitet werden. Dazu gehört neben der lückenlosen Verfügbarkeit der Betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWAs) und Bilanzen auch ein Ordner mit der Dokumentation erfolgswirksamer Veränderungen in den einzelnen Jahren: Schulbuchaufträge der öffentlichen Hand, Veränderungen bei den Rechnungskunden, Baustellen im unmittelbaren Umfeld oder Zu-/Wegzug von Frequenzbringern in der Nähe.

Auch wenn eine rechtzeitige Schließung besser scheint, können die Erträge, die mit der Buchhandlung bisher zu erwirtschaften waren, durch Maßnahmen im Einkauf, der Warenpräsentation oder durch die Durchführung längst überfälliger Personalentscheidungen oft noch erheblich gesteigert werden. Diejenigen, die bis zum Verkauf noch ein paar Jahre Zeit haben, können daher jetzt die Weichen stellen, denn ein lediglich erhoffter Verkaufserlös ist kein Maßstab. Insgesamt kann man mit Buchhandlungen einen Verkaufserlös in der Bandbreite von 0 Prozent (=unverkäuflich) und zwischen 20 Prozent (heißt z.B. dass der Standort zwar hinreichend attraktiv ist, der Warenwert aber nur nach hohen Abschlägen

erlöst wird) und 100 Prozent (maximal möglicher Verkaufserlös bei mehreren Kaufwilligen und sehr gut aufgestelltem Unternehmen) erzielen.

Woran liegt das? Ein Problem sind sicher plötzliche strukturelle Veränderungen während der (mitunter sehr langwierigen) Verkaufsverhandlungen: Wenn heute für eine Buchhandlung 100 Prozent des Verkäuferpreises gezahlt würde, während der Verkaufsverhandlungen aber die Ankündigung der Eröffnung eines Mitbewerbers oder eines neuen Einkaufszentrums meist mit Buchhandlung in der einen oder anderen Form erfolgt, wird die Buchhandlung von einem Tag zum anderen schwer verkäuflich und im Wert gedrückt. Strukturelle Umbrüche und/oder sozialer Wandel vor Ort verändern den Wert eines jahrelang erfolgreich geführten Sortiments. Man kann sich daher nicht mehr in allen Bereichen auf die Erfahrungswerte der Vergangenheit verlassen und muss u.U. bestimmte Segmente neu aufbauen bzw. andere zurückfahren. Wenn beispielsweise ein ehemals junger Stadtteil mit vielen Familien im Laufe der Jahre zunehmend veraltet, wird das Kinderbuchsegment nach und nach zusammenschrumpfen während andere Warengruppen (z.B. Ratgeber, Sachbücher) vermutlich stärker nachgefragt werden. Wenn andererseits in einem ehemaligen Behörden- oder Büroviertel nun viele junge Familien in die zu Wohnungen umgebauten Büroetagen ziehen, sollte die Buchhandlung vor Ort ihren Fokus vom Fachbuchsegment nehmen und ein Allgemeines Sortiment mit hohem Kinderbuchanteil aufbauen. Mittel- und langfristige absehbare Veränderungen sollten bei der Verkaufentscheidung einbezogen werden, denn in beiden genannten Fällen hätten selbst verlagsneue Titel der bisherigen Schwerpunkte für die Zukunft geringeren Wert.

Auf Seite der Verkaufswilligen steht man letztlich vor der schweren Entscheidung, den Wandel entweder zunächst selbst zu gestalten und erst dann zu verkaufen, oder dem Nachfolger den Gestaltungsspielraum zu lassen und dafür u.U. weniger Erlös mit der Buchhandlung zu erzielen. Hier ist der Mittelweg eine denkbare Alternative: zunächst das alte

Sortiment so weit wie möglich herunterfahren (Lagerbestand sinkt, Rendite sollte steigen) und dabei darauf achten, dass trotzdem der Eindruck von großer Auswahl und vollen Regalen erhalten bleibt (Präsentation immer wieder optimieren); dann ein aktuelles Sortiment mit Gestaltungspotenzial und hervorragender Rendite an einen geeigneten Nachfolger zum bestmöglichen Preis verkaufen. Der Verkaufspreis ermittelt sich dann anhand verschiedener Komponenten.

5. Komponenten der Unternehmensbewertung

Der Wert eines Produktes setzt sich stets aus mehreren Komponenten zusammen. Man denke dabei nur an die Sonderausstattung von Fahrzeugen, deren Preis nicht allein durch den Materialwert gerechtfertigt ist. Ähnlich ist es auch bei Buchhandlungen. Eine genaue Betrachtung hilft bei der Festlegung der richtigen Prioritäten, bevor die Nachfolgesuche beginnt.

5.1. Name, Sortiment und Umsatz

Die erste Bewertung eines Objekts berücksichtigt zunächst den Standort und natürlich die zahlenmäßig belegbaren Umsätze und Erträge der Vergangenheit unter Berücksichtigung der Tendenzen der letzten Jahre und ggf. Monate. Besonders kritisch werden dabei größere Umsatzanteile betrachtet, die mit Behörden, Institutionen, einer Fortsetzungsabteilung oder im Schulbuchgeschäft erzielt werden, denn hier ist nicht sicher, dass diese auch in gleichem Maß in der Zukunft anfallen. Wer zudem seinen Gewinn aus steuerlichen Gründen herunter gerechnet hat, muss das Ertragspotenzial des Unternehmens anderweitig nachweisen.

Durch Sättigungstendenzen und steigenden Konkurrenzdruck vor Ort hat jede Sortimentsänderung ein gewisses standortbezogenes Innovationsrisiko, denn Innovationen sind immer Risiko und Chance zugleich. So sollte man sich die Frage stellen, ob etwa Non-Books wie Schreibwaren, Textilien oder Wein von den Kunden tatsächlich als willkommene und

sinnvolle Sortimentsergänzung gesehen und gekauft werden. Kann man es sich andererseits überhaupt leisten, eine Chance auf zusätzlichen Umsatz auszulassen? Bei einem Erfolg wird es bald Nachahmer geben und sobald der Wettbewerbsdruck steigt, sollten schon wieder neue Wege überlegt und beschritten werden. Wer sich in einem Verdrängungswettbewerb optimal positionieren möchte, muss sich daher grundsätzlich ein unverwechselbares Profil und ein Alleinstellungsmerkmal erarbeiten, das nicht oder nur schwer zu kopieren ist. In den Verkaufsverhandlungen sind dies schwer wiegende Argumente und Erfolg versprechende Aspekte für die Zukunft des Unternehmens.

Produktlebenszyklen verkürzen sich. Ein Buch, das heute noch der Bestseller ist, wird morgen vielleicht nicht einmal mehr das Taschenbuchpapier wert sein. Alternde Sortimenteile müssen regelmäßig zurückgefahren, das Sortiment muss so aktuell wie möglich gehalten werden. Das betrifft sowohl buchnahe Zusatzangebote als auch die traditionellen Warengruppen. Wenn dieses Vorgehen in der Vergangenheit funktioniert hat, ist das ein schlagendes Verkaufsargument. Dann hat sich die Buchhandlung als Trendscout, Innovationspool oder Informationshandlung etabliert und vernetzt, so dass die Kunden bei Fragen wie »Was schenke ich?« oder »Wie kann ich mich am besten über Thema XY informieren?« und »Was ist der spannendste Lesestoff für den nächsten Urlaub?« zuerst in Ihre Buchhandlung kommen.

Bei der Verknüpfung eines wie auch immer gearteten Alleinstellungsmerkmals und eines unverwechselbaren Profils mit dem Namen der Buchhandlung erschließt sich die Bedeutung des Goodwills, also des immateriellen Geschäfts- und Firmenwerts, in einer weiteren Dimension. Für eine Buchhandlung namens »Genusslädchen. Bücher – Wein – Geschenke« ist kaum Goodwill-Wert zu erwarten, da das Sortiment trendanfällig ist und in der Kommunikation nach außen nicht genug Interpretationsraum lässt. Also wird ein Käufer nur den Substanzwert zahlen, weil er das Unternehmen gegebenenfalls unter einem anderen Namen fortführen muss. Da hat es

eine Buchhandlung mit eher traditioneller Namensgebung wie »Buchhandlung Müller« oder »Buchhandlung am Rathaus« sicher leichter. Sie kann für die Übernahme des Firmennamens mit einem verhandelbaren Goodwill-Betrag rechnen. Ausgangswert für diese Verhandlungen ist dann die Differenz zwischen Substanzwert und Ertragswert. Allerdings mit einer Einschränkung: Wenn der Ertragswert durch Vermeidung eigentlich nötiger Renovierung oder anderer Investitionen sowie durch personelle Unterbesetzung kurzfristig im Hinblick auf den geplanten Verkauf gesteigert wurde, wird kein Goodwill akzeptiert, da auf Kosten der zukünftigen Ertragskraft gewirtschaftet wurde.

5.2. Warenwert und Ladenausstattung

Anschließend berücksichtigt die Wertermittlung den Wert des Warenbestandes und der Einrichtung. Ein aktueller Warenbestand ist Voraussetzung dafür, den Einkaufswert oder zumindest den Inventurwert der Ware vergütet zu bekommen. Die Nachfolgeseite spart sich die eigene Bestellung, die Bezugskosten und das Einräumen. Aktualität bemisst sich dabei jedoch nicht nur nach dem Erscheinungs- oder Einkaufsjahr. Ein allgemeines Sortiment, das in Zukunft zur Kinderbuchhandlung werden soll (oder umgekehrt), hat rein zeitbezogen vielleicht aktuelle Ware, die aber in Zukunft nur langsam abfließen wird. Auch Überbestände an sich verkäuflicher Titel belasten das Lager und sollten daher vor einem Verkauf remittiert werden, um ein »schlankeres« Sortiment vorweisen zu können.

Bei der Regalausstattung und der EDV gilt Ähnliches. Veraltetes Mobiliar ist wertlos, selbst wenn es stabil gebaut ist. Auch neues Mobiliar wird nicht bezahlt, wenn es ganz oder in Teilen ausgetauscht werden muss, um beispielsweise mit flexiblen Regalen Non-Books oder Spiele besser präsentieren zu können. Gleiches gilt für nicht mehr aktuelle PC-Ausstattung, ältere Softwarelösungen und überholte Warenwirtschafts- und Kassensysteme. Andererseits sind flexible, handwerk-

lich gute und gut aufzuarbeitende Regalsysteme in der Regel über dem Bilanzwert anzusetzen.

5.3. Fortsetzungsabteilung und Kundenstamm

Die Umsätze der Fortsetzungsabteilung sind meist recht gut erfasst und können für die Zukunft prognostiziert werden (Ertragswertmethode). Fortsetzungen, die in Zukunft digital erfolgen werden, reduzieren den zu erwartenden Umsatz. Zudem sinkt der Etat bei öffentlichen Institutionen weiterhin. Diese Umsatzrückgänge werden sich schon vor dem Verkauf abgezeichnet haben. Der Verkäufer sollte also bei der Prognose des Unternehmenswertes die durchschnittlichen Abschläge für jedes Folgejahr einkalkulieren.

Der Kundenstamm des Unternehmens kann auch mit DSGVO-Richtlinien einen erheblichen Wert darstellen. Hier gilt ebenfalls, dass Aussagen wie »Wir haben zu 70 Prozent Stammkund*innen« belegbar sein sollten: Wer gehört im Einzelnen dazu? Wie ist das Profil und die Zielgruppenzugehörigkeit? Welche individuelle Umsatzhöhe wird jährlich erreicht? Hinzu kommt die persönliche Bindung an die bisherigen Inhaber*innen oder eben die Buchhandlung als Ganzes. Da nach einem Verkauf die persönliche Bindung zur Verkäuferseite naturgemäß endet, muss die Übergabe ebenso persönlich und besonders sorgfältig erfolgen. Andernfalls muss sich die Nachfolgersseite darauf einstellen, ehemalige Stammkund*innen neu gewinnen zu müssen, und wird für den mühsamen Aufbau einer eigenen Kundenkartei nur wenig zahlen wollen.

Wenn es gelingt, eine enge Kundenbindung aufzubauen und sowohl stationär als auch virtuell zur ersten Anlaufstelle der Zielgruppen zu werden, dann werden diese auch einen Großteil der Buchkäufe über das Ladengeschäft oder den angeschlossenen Webshop tätigen. Viele aktive Stammkund*innen sind im Verkaufsprozess ein geldwerter Vorteil, denn die Adressdatenbank wird bei einer »Veräußerung im Ganzen« mit verkauft. Letztlich bedeutet das sichere Umsätze. Hat sich

eine Buchhandlung auf eine bestimmte Kundenklientel als Zielgruppe spezialisiert und in dieser Nische etabliert oder eine überregionale Bedeutung erlangt, wird dies finanziell gewürdigt, wenn die Ausrichtung nach der Übergabe fortgesetzt werden soll. Eine gute Website mit angeschlossenem Webshop ist Pflicht. Ob eine Nische bzw. Spezialisierung vor Ort langfristig lohnend ist, zeigt sich am Ende nur in den Bedürfnissen der Kunden.

Größere Orte ziehen Filialisten an, so dass sich der Wert einer Buchhandlung rasch ändern kann. Ist das Einzugsgebiet hingegen zu klein, reicht der Umsatz nicht für nachhaltige Existenzsicherung. Wichtig ist daher auf jeden Fall, dass das Unternehmen, ob Spezialbuchhandlung oder Allgemeines Sortiment, strukturell langfristig in der Lage ist, ausreichend Umsätze und Erträge zu erzielen. Individualisierung lohnt sich, wenn die Kosten dafür im Rahmen bleiben und in vernünftiger Relation zum erzielten Umsatz stehen. Gepflegte Stammkundenbeziehungen mit nachweisbarem Jahresumsatz für jeden Stammkunden steigern den Verkaufspreis für die Buchhandlung. Fast immer lohnt sich dann auch der Aufwand, beim Verkauf von Büchern aus aktuellen Beständen die Verkäufe dem jeweiligen Stammkunden namentlich über die Kasse zuzuordnen (d.h. über die Verknüpfung des Kassivorgangs mit der Kundendatei). So wird in der Kundendatei das Kaufverhalten der Kunden erfasst und deren Bedürfnisse werden evaluiert, sodass das Sortiment daraufhin abgestimmt werden kann.

5.4. Firmenumfeld

Über den Standort wird langfristig entschieden: Die Entscheidung ist bei Erstmietverträgen über fünf bis zehn Jahre kurzfristig nur mit Verlust zu revidieren. Der Standort ist mittel- und langfristig der wichtigste Erfolgsfaktor für ein Unternehmen im stationären Einzelhandel. Es ist daher immens wichtig, in der »richtigen« Lage zu sein, in einer Lage, die auch dem Image und dem Profil (in punkto Spezialisierung, Zielgruppen, Service etc.) der Buchhandlung entspricht. Die Käuferseite will

sich also sicher sein, dass der Standort in den nächsten Jahren gut funktioniert.

Im Mikro-Umfeld heißt das, dass gute Einzelhandelsnachbarn einen großen Einfluss auf den erzielbaren Verkaufserlös haben. Wenn in der unmittelbaren Umgebung alle nutzbaren Einzelhandelsflächen langfristig gut (je mehr Vielfalt, desto besser) vermietet sind und somit für hohe Frequenz am Standort sorgen, erhöht dies den Wert Ihrer Buchhandlung. Aktuelle oder drohende Leerstände dürften den Verkaufserlös schmälern.

Im Makro-Umfeld greifen zunächst die Marktsegmentierungskriterien in geographischer und demographischer Hinsicht. Wie groß ist das Einzugsgebiet (Stadt oder Umland)? Wie ist der Wettbewerb am Standort und in der Umgebung? Wie ist die Altersstruktur innerhalb der Zielgruppen? Wie ist das Bildungsniveau? Wie ist die Kaufkraft verteilt? Gibt es vor Ort viele Familien? Alle diese Informationen sind wichtig und relativ leicht und kostengünstig zu beschaffen. Sie reichen aber häufig nicht mehr aus, um eine differenzierte und aussagekräftige Standortanalyse durchzuführen. Psychographische Faktoren wie Wertvorstellungen, Erwartungen und Einstellungen gegenüber Produkten oder Lebens- und Kaufgewohnheiten gewinnen zunehmend an Relevanz. Um die Veränderungen im Kauf- und Leseverhalten der Gesamtbevölkerung erfassen zu können, führt der Börsenverein regelmäßig groß angelegte Studien durch. Die Ergebnisse lassen sich zwar nicht ohne weiteres 1:1 auf jeden einzelnen Standort übertragen – sie geben aber gleichwohl z.T. sehr konkrete Hinweise, wie Buchhandlungen ihr Sortiment und ihr Unternehmensprofil (Ladeneinrichtung, Werbung, Dienstleistungsangebot bis hin zu grundsätzlichen Fragen der Titelpräsentation (Studie „Lesemotive“) an den relevanten Zielgruppen am Standort orientieren können. Je besser auf diesem Wege eine nachhaltige Kundenbindung gelingt, umso höher sind die Chancen auf einen zufriedenstellenden Verkaufserlös. Und für die Nachfolgeseite erhöht sich die Chance auf längerfristig erfolgreiches Wirtschaften deutlich.

Jedes Einzugsgebiet hat neben den Faktoren Größe und Reichweite auch die Kaufkraft und den Zentralitätsgrad als entscheidende Merkmale. Das erreichbare Umsatzpotenzial wird unter Berücksichtigung von Kaufkraft (das für den Konsum zur Verfügung stehende Einkommen der privaten Haushalte) und Kaufkraftbindung auf die vorhandenen Einzelhandelsunternehmen am Standort verteilt. Kennziffer dafür ist die Einzelhandelszentralität, d.h. das Verhältnis aus dem Einzelhandels-Umsatz zur vor Ort vorhandenen einzelhandelsrelevanten Kaufkraft. Einfacher an einem Beispiel ausgedrückt: In der Stadt XX (Orts- oder Stadtteil bzw. Region wären ebenso möglich) setzt der gesamte Einzelhandel 100 Millionen Euro um. Die in der Stadt XX lebenden Menschen verfügen jedoch lediglich über 50 Millionen Euro Kaufkraft, sodass das Verhältnis Umsatz zu Kaufkraft (Einzelhandelszentralität) 2:1 also 200 % entspricht. Die Stadt XX zieht demnach eine Reihe von Menschen aus dem Umland an, die hier gerne und viel einkaufen. Buchhandlungen an einem solchen Standort müssen daher davon ausgehen, dass ihr Potenzial nicht nur in den Menschen vor Ort, sondern in der u.U. auch weiter entfernt lebenden Bevölkerung liegt, und sollten das eigene Unternehmensprofil daraufhin abstimmen (Reichweite der Werbung, Service, Website und -shop etc.). Im umgekehrten Fall wird dem Standort Kaufkraft abgezogen, d.h. die Wahrscheinlichkeit, dass viele Kunden von außerhalb kommen ist hier eher gering, sodass man sich hier an der Stammkundschaft direkt am Standort orientieren kann und sollte. In der Tendenz sollte es zwar einfacher sein, eine Buchhandlung an einem Standort mit hoher Einzelhandelszentralität bei hoher Kaufkraft zu verkaufen. Generell bewertbar und aussagekräftig ist dies jedoch nicht, da Rechnungen nicht mit Prozenten sondern mit absoluten Werten bezahlt werden und immer der Einzelfall geprüft werden muss.

Regional bieten die Industrie- und Handelskammern sowie Kommunalverwaltungen Unterstützung bei der Informationsbeschaffung zu Kaufkraft und Zentralitätsgrad an. Die Einzelhandelskaufkraft ist dabei nur ein Teil der verfügbaren Kaufkraft, nämlich der Teil, der nach Abzug von Miete, Auto, Versicherungen,

Heizung und anderen Nebenkosten übrig bleibt. Diese Einzelhandelskaufkraft wird noch feiner untergliedert, so dass man für die Buchbranche, für Papier-Büro-Schreibwaren oder auch für Geschenkartikel oder Blumenläden gesonderte Kaufkraftkennziffern erhalten kann, um sich ein Bild über die eigenen Rahmenbedingungen und über die der Mitbewerber aus anderen Branchen machen zu können.

Was ist jedoch, wenn die Kaufkraft wenig Anlass zur Hoffnung gibt? Bei der Kaufkraft handelt es sich um eine Zeitpunktbetrachtung. Vollständig aussagekräftig wird die Analyse erst mit der Betrachtung der jüngsten Vergangenheit und einer Zukunftsprognose. Auch dabei helfen die oben genannten Institutionen. Die Entwicklungsplanung ist bei den Ämtern schon für die nächsten Jahre bekannt. Auf Nachfrage kann man erfahren, inwieweit sich die Verkehrsanbindung verändern wird (Zentralitätsgrad könnte sich in diesem Zuge ebenfalls verbessern oder verschlechtern), ob es für den vorhandenen Einzelhandel Bestandsschutz gibt (der Umsatz einer Branche wird nicht auf noch mehr Unternehmen aufgeteilt) und wie sich Zuzug und Abwanderung von Einwohnern zueinander verhalten (Auswirkungen auf die Kaufkrafthöhe). Viele Kommunalverwaltungen können darüber hinaus detailliert Auskunft über die zu erwartenden Alters- und Einkommensstrukturen der Bevölkerung geben und haben die Arbeitnehmer nicht nur pauschal als »18 bis 65-jährige« erfasst.

Aus eigener Erfahrung wissen langjährige Buchhändlerinnen und Buchhändler in der Regel sehr gut über die Stammkundschaft am Standort Bescheid. Aus einer Verknüpfung dieser ganz persönlichen und nicht zu ersetzenden Erfahrungen mit allgemeinen statistischen Fakten sowie wissenschaftlich fundierten Studienergebnissen, lässt sich eine standortbezogene differenzierte Zielgruppenanalyse zusammenfügen, die argumentativ in die Verkaufsverhandlungen einbezogen werden kann und sollte. Offenheit und Transparenz mindern für die Nachfolgeseite das Risiko und erhöhen ggf. die Bereitschaft, einen höheren Preis zu zahlen.

5.5. Team, Service und Vernetzung

Zu den zentralen Wettbewerbsfaktoren einer Buchhandlung gehört neben den oben erwähnten Faktoren vor allem das Team. Kundenbindung, die lediglich über die Chefetage stattfindet, verschenkt viele Möglichkeiten. Es ist ja schließlich die »Führungsebene«, die bei einem Verkauf wechselt. Somit ist es sinnvoll, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter ihre bzw. seine eigenen Kunden hat, kennt und pflegt. Trotzdem sollte es innerbetrieblichen Austausch geben, sodass auch im Urlaubs- und Vertretungsfall Kundenbindung gut funktioniert.

Mit dieser Vernetzung lässt sich bei der Übergabe und im Nachfolgefall punkten. Zum einen werden alle aus dem Team zu unternehmerischem Denken angehalten. Nicht selten sind einige aus dem Team sogar daran interessiert, selbst die Buchhandlung zu übernehmen. Die Kontinuität des Unternehmens bleibt dann nach innen (gegenüber den übrigen Mitarbeiter*innen) wie auch nach außen (gegenüber Kunden*innen und Kooperationspartner*innen) in der Regel gewahrt. Zum anderen können die „Neuen“ auf ein eingespieltes Team aus eigenverantwortlich denkenden und arbeitenden Mitarbeiter*innen zurückgreifen. Inwieweit sich die bisherigen Inhaber*innen weiterhin in die laufenden Geschäfte ihres ehemaligen Unternehmens einbringen wollen, können und dürfen, sollte unbedingt vorab vertraglich festgelegt werden.

Schon lange vor dem Verkauf sollten am besten bereits klare Führungs- und Entscheidungsstrukturen aufgebaut bzw. definiert werden. Dazu gehören u.a. auch Regeln für die Kommunikation wichtiger Informationen untereinander (z.B. durch regelmäßige Teambesprechungen), sowie die genaue und transparente Dokumentation innerbetrieblicher Abläufe. Im Idealfall sollte der Laden vorübergehend auch ohne Führungsebene funktionieren können, da die Nachfolge nicht immer Übergangs- und reibungslos gestaltet werden kann. Zudem benötigt die Nachfolgeseite, selbst wenn sie aus dem Unternehmen kommt, zunächst etwas Einarbeitungszeit,

ehe man sich vollständig auf die neue Situation eingestellt hat. „Gute Leute und funktionierende Strukturen“ sind ein positives Verkaufsargument und belegen gleichfalls die bisherige Effizienz der Betriebsführung.

Für eine strukturierte Betriebsorganisation spricht auch die Nachweismöglichkeit des Serviceneiveaus der Buchhandlung mit entsprechender Erfolgsdokumentation. Profilierungsmerkmale im Service-, Sortiments- und Ausstattungsbereich (evtl. sogar Alleinstellungsmerkmale) und Kundenbindung können so belegt und auf wirtschaftlichen Nutzen hin überprüft werden. Schon vor den eigentlichen Verkaufsverhandlungen lassen sich somit Rückschlüsse ziehen, welche Servicebausteine erweitert werden sollten und welche von den Zielgruppen nicht im erwarteten Maße genutzt werden.

Die oft gestellte Frage, ob man denn nun als Buchhandlung einen umfangreichen Internetauftritt mit Webshop oder gar eine Social-Media-Strategie (Präsenz bei Instagram, Facebook etc.) bräuchte, ist inzwischen im Grundsatz nur noch zu bejahen, allerdings sollte die genaue Zusammensetzung und Gewichtung der einzelnen Social-Media-Kanäle in erster Linie unter dem Aspekt zukünftiger Anforderungen an das Unternehmen beantwortet werden. Wer frühzeitig in E-Commerce investiert hat und im Netz bereits seit Jahren erfolgreich vertreten ist, hat einen zusätzlichen Vorteil für die Verkaufsverhandlungen gewonnen. Nicht allein die über den Webshop generierten Umsätze (die mit der Coronapandemie auch in kleineren Buchhandlungen einen Schub erfahren haben) sind dabei von Nutzen, sondern vielmehr die über die Internetpräsenz gewonnenen Daten, Informationen und getätigten Netzwerkaktivitäten. Umsätze werden sich weiterhin ins Internet verlagern, weil dort auch die Differenzierung in den Versand nach Hause oder an den Arbeitsplatz, in die Buchhandlung oder in die Buchhandlung mit Zustellung vor Ort alle Möglichkeiten bietet.

Regionale Vernetzung geschieht darüber hinaus immer noch im direkten Kontakt mit rea-

len Personen. Damit der/die Inhaber*in ausreichend Zeit hierfür hat, muss die innerbetriebliche Organisation im Prinzip auch ohne seine/ihre Alltagsgeschäft-Arbeitskraft auskommen können. Es braucht Zeit, mit öffentlichen Stellen und Behörden regelmäßig Kontakt zu halten, um über die Haushaltslage der Bücherei, die Verkehrsplanung der Gemeinde, die Sorgen des Stadtmarketing und die Branchensituation der Nachbarläden informiert zu sein. Eine bestehende und funktionierende Vernetzung am Standort (Behörden, Institutionen, Nachbarn etc.) hat für potenzielle Nachfolgende einen großen Nutzen, da im Fall einer Neugründung ein solches Netzwerk erst mühsam aufgebaut werden müsste. Die zeitliche Investition in solche Beziehungen bringt auch für den laufenden Betrieb ganz nebenbei einen wichtigen Informationsvorsprung, nämlich Möglichkeiten der Einflussnahme auf Parkplatzsituationen und öffentliche Wegeführung, zumindest aber die rechtzeitige Information darüber. Unter Umständen ließen sich auf diese Weise zusätzliche institutionelle Kunden und entsprechende Umsätze generieren. In jedem Fall ist eine gute Vernetzung am Standort ein kalkulierbarer Nutzen, der den Unternehmenswert steigert.

5.6. Bewertungsmaßstab wirtschaftlicher Erfolg

Eine Buchhandlung ist gut verkäuflich, wenn am Jahresende ein attraktiver Gewinn aus der regulären Geschäftstätigkeit übrig bleibt. Fast immer lohnt dabei der Blick auf die Sortimentsbestände. Eine Verringerung des Warenbestandes hat neben dem optischen Effekt einer übersichtlicheren Ladengestaltung auch positive betriebswirtschaftliche Aspekte. Während sich die Bilanzsumme verringert, erhöhen sich Eigenkapitalquote (eine der wichtigsten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen) und Liquidität (durch insgesamt geringere Kapitalbindung). Schwer verkäufliche Ware sollte daher rechtzeitig vor dem Bilanzstichtag remittiert werden, um die Bilanz nicht zu überlasten und das Betriebsergebnis zu verbessern. Da nach der Ertragswertmethode der Unternehmenswert ausschließlich nach den

zu erwartenden Gewinnen eines Unternehmens festgelegt wird, und diese sich auf die Gewinne der vorangegangenen drei bis fünf Jahre beziehen, sollten übergabewillige Unternehmerinnen und Unternehmer ihre Bilanzen frühzeitig auf Vordermann bringen und sich nicht aus steuerlichen Gründen bis zum Übergabezeitpunkt herunterrechnen.

Erfahrungswerte von Buchhandlungen, die differenzierten Lagerabbau betrieben haben, zeigen, dass der Umsatz mindestens gehalten und im Regelfall gesteigert werden konnte (über höhere Lagerumschlaggeschwindigkeiten). Differenzierter Lagerabbau bedeutet darüber hinaus auch, sich den aktuellen Standards der Sortimentspräsentation und Ladengestaltung anzupassen, etwa Blickachsen zu öffnen, auf ausreichend breite Laufwege zu achten und statt eines Sondermöbels auch mal einen Stuhl oder Sessel hinzustellen und so die Aufenthaltsdauer und -qualität zu verbessern. Wer seine Sortiments- und Einkaufspolitik bestmöglich an den Bedürfnissen bestehender und potenzieller Kund*innen am Standort ausrichtet, dabei auf überflüssige Titel und unverkäufliche Non-Books bzw. schwer verkäufliche Warengruppen weitestgehend verzichtet, der setzt die Weichen für längerfristigen Erfolg und erhöht damit die Chancen auf einen zufrieden stellenden Verkauf des eigenen Unternehmens.

5.7. Übergabe- und Zahlungsmodelle

Es wird entscheidend von der grundsätzlichen Zielsetzung und der bisherigen Altersvorsorge abhängen, welche Zahlungsmodalität bevorzugt werden. Idealerweise ergänzt der Veräußerungsgewinn die persönlichen Vorsorgemaßnahmen, die man seit Geschäftsgründung oder -übernahme in die Wege geleitet hat. Daher sollte vor einem Verkauf geklärt werden:

- Welche Vorsorgemaßnahmen wurden bisher getroffen?
- Welcher monatliche Zahlungseingang ist garantiert und deckt dieser die monatlichen Lebenshaltungskosten?

- Bestehen Reserven für unerwartete Belastungen?

Erst dann kann überlegt werden, welche Form der Gegenleistung im jeweiligen Fall am günstigsten ist: die Einmalzahlung, wiederkehrende Leistungen in Form von Raten, Renten oder Pachterträgen oder interessante Mischformen. Auch steuerliche Aspekte müssen dabei berücksichtigt werden sowie die Tatsache, dass Zahlungskonditionen durchaus Einfluss auf Liquidität und Rentabilität des Unternehmens haben, dessen Fortbestand den bisherigen Inhaber*innen auch in Zukunft am Herzen liegt.

- **Verkauf gegen Einmalzahlung** bedeutet: Die verkaufende Seite erhält den Kaufpreis in einem Betrag sofort und ist nicht vom weiteren wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens abhängig. Der erhaltene Gesamtbetrag kann anschließend angelegt werden. Zu berücksichtigen ist die Mehrwertsteuerfrage. Bei einem Verkauf im Ganzen fällt in der Regel keine Mehrwertsteuer an. Die Entscheidung sollte mit Unterstützung eines Steuerbüros erfolgen.
- **Verkauf gegen Kaufpreistraten** bedeutet: Der Kaufpreis wird nach und nach gezahlt. Damit gewährt die verkaufende Seite der Nachfolgeseite einen Kredit, der verzinst werden sollte. In den Kaufvertrag sollte auf jeden Fall eine Wertsicherungsklausel aufgenommen werden, damit die künftigen Raten den künftigen Lebenshaltungskosten angepasst werden (Lebenshaltungskostenindex). Damit erhält die verkaufende Seite bei jeder Teilzahlung den Betrag, der wertmäßig der vereinbarten Geldsumme im Augenblick des Vertragsschlusses entspricht.
- **Verkauf gegen Renten** bedeutet: Es gibt Rentenzahlungen in immer gleichen Abständen und in gleicher Höhe. Der Nachteil: Es vergehen einige Jahre, bis der Kaufpreis ganz getilgt ist. Ferner muss sichergestellt werden, dass die Rentenzahlungen auch nach dem Tod an vertraglich festgelegte Personen weiterbezahlt werden. Da die Sicherheit dieser Zahlungsmodalität auch vom

unternehmerischen Geschick des Käufers abhängig ist, sollten die Forderungen über Grundstücke, Gebäude, Eigentumsvorbehalt oder eine Bankbürgschaft abgesichert sein.

Darüber hinaus gilt es, die Grundsatzfrage zu klären, ob mit oder ohne Aktiva und Passiva verkauft werden soll. Mit Aktiva und Passiva bedeutet nichts anderes, als dass die Buchhandlung mit allen Wirtschaftsgütern, Forderungen und Verbindlichkeiten zum Übergabestichtag übergeben und übernommen wird. Ohne Aktiva und Passiva hingegen ist für die nachfolgende Seite wie ein »Neustart« zu bewerten; Verkäufer*innen müssen hingegen aus dem Verkaufserlös die noch bestehenden Verbindlichkeiten des Unternehmens begleichen.

6. Fazit

Kaufwillige kann man nicht herbeizaubern. Und obschon es für Verkäufer*innen im inhabergeführten Einzelhandel insgesamt immer schwieriger zu werden scheint, wird eine gut aufgestellte und wirtschaftlich arbeitende Buchhandlung bei rechtzeitiger, langfristiger und umfassender Planung immer eine Nachfolge finden – zu einem angemessenen Verkaufspreis, der beiden Seiten gerecht wird. In diese Situation kommt Bewegung, wenn es mehrere Interessierte an der Buchhandlung gibt. Als Verkäufer*in sollte man die Interessent*innen jedoch nicht gegeneinander ausspielen wollen. Es gibt ausreichend Beispiele, wo der Verkauf scheiterte. Wer verkaufen will, sollte sich daher frühzeitig einen Überblick über den Markt, den Verkaufsprozess und vor allem den wirtschaftlichen Wert (Marktwert) des eigenen Unternehmens verschaffen. Lassen Sie sich am besten von Beginn an dabei helfen: Viele Institutionen wie die Verbände (Börsenverein, IHK), politische Institutionen (Ministerien, kommunale Wirtschaftsförderungseinrichtungen) oder auch ehemalige Geschäftspartner*innen (Kollegen, Barsortimente, Verlage) helfen gerne und zum großen Teil kostenlos, eine*n geeignete*n Nachfolger*in zu finden. Und wenn es an die harten betriebswirtschaftlichen Fakten und juristischen Feinheiten geht sollten Sie im Zweifel

und je nach Thema einen professionellen Unternehmensberater, Anwalt oder Steuerberater zu Rate ziehen. Gute und rechtzeitige Planung ist das A und O der Unternehmensübergabe und die wichtigste, mitunter sogar einzige Voraussetzung für einen guten Verkaufspreis.

ANHANG rot markierte Angaben sind vom SoA noch zu überprüfen

I. Bausteine für einen Übergabevertrag

Vertragsbeteiligte

Zwischen XXX, Straße, Ort, nachstehend als Verkäufer bezeichnet, und XXX, Straße, Ort, nachstehend als Käufer bezeichnet, wird folgender Kaufvertrag geschlossen.

Berücksichtigen Sie:

Gesetzliche Vertretung, wenn die zu verkaufende Buchhandlung eine GmbH ist (Buchhandlung XXX GmbH, gesetzlich vertreten durch ...).

§ 1 Vertragsgegenstand

Genau Datumsangabe (»Neuer Inhaber ab dem ...«). Vertragsgegenstand genau bezeichnen

- Buchhandlung in XXX
- Firmenname
- Nutzungsrechte an der Internet-Domain: www.xxx.de
- mit/ohne Aktiva und Passiva
- Sachwerte (benennen; ggf. Hinweis auf Inventarliste) und Warenbestand (lt. Übergabe-Inventur)

Voraussetzung für die Wirksamkeit des Zustandekommens des Kaufvertrags:

- Übertragung des Mietvertrages
- Verkäufer hat unbelastetes Eigentumsrecht an den verkauften Gegenständen/Werten

§ 2 Kaufpreis

Aufschlüsselung des Kaufpreises nach ...

- Warenbestand
- Geschäftsausstattung
- Abos und Fortsetzungslieferungen
- Goodwill (Firmenwert)

Berücksichtigen Sie:

- Aufschlagen der Umsatzsteuer bei Teilverkäufen, z.B. Verkauf nur des Rechnungsgeschäftes. Wird aber eine Buchhandlung im Ganzen veräußert, dann fällt gem. § 1 Abs. 1a UStG keine gesetzliche USt an.
- Aktiva und Passiva (Bestand, Forderungen und Verbindlichkeiten); siehe § 1

§ 3 Kaufpreiszahlung

Zahlungsmodalitäten je nach individueller Vereinbarung, beispielsweise ...

- Anzahlung bei Vertragsunterzeichnung
- Betrag XXX am Tag der Übergabe

Den Rest in XXX Raten binnen eines Zeitraums von XXX Monaten

Berücksichtigen Sie:

- Verzinsung der Anzahlung sowie der Restbeträge
- Sicherheitsleistungen des Käufers
- Verzugszinsen und Gebühr bei nötiger Rückabwicklung
- ggf. Rentenzahlung vereinbaren (Mindestzahlungsdauer; Übertragung auf Ehepartner bzw. Erben; Anpassung an Preisindex für Lebenshaltungskosten)

§ 4 Eigentumsübergang

Die Parteien sind sich einig, dass das Eigentum an den verkauften und in Anlage X näher bezeichneten Warenbeständen auf den Käufer übergehen soll. Der Eigentumsübergang steht jedoch unter der Bedingung der vollständigen Bezahlung des Kaufpreises an den Verkäufer.

§ 5 Übernahme bestehender Verträge

Klärung der zu übernehmenden Verträge, beispielsweise ...

- Arbeitsverträge
- Lieferantenverträge (Waren; ausstehende Reiseaufträge)
- Lieferantenverträge (Strom, Wasser, Telekommunikation etc.)
- Kundenverträge (Abos etc.); Abwicklungsmodalitäten für nach der Übergabe eingelöster Gutscheine
- Geschäftsversicherungen

Klären Sie:

- Lohn-, Gehalt- und Urlaubsansprüche der Mitarbeiter

§ 6 Gewährleistung

Klärung von Ansprüchen, beispielsweise ...

- Übergabe wie besehen
- Keine Veränderungen (nach Vertragsabschluss) ohne Zustimmung des Käufers
- Keine Gewähr für künftigen Umsatz und Ertrag

§ 7 Wettbewerbsverbot

Verpflichtung des Verkäufers, keine andere Buchhandlung (im Umkreis von ...) zu übernehmen (oder sich an ihr zu beteiligen), die in Konkurrenz zum verkauften Unternehmen steht. Ggf. Verpflichtung des Käufers, keine Buchhandlung im Umkreis von ... zu übernehmen, die zu einem anderen, noch im Verkäuferbesitz verbleibenden Unternehmen in Konkurrenz steht.

Klären Sie:

- Dauer des Wettbewerbsverbots (3 bzw. 5 Jahre)
- Wettbewerbsverbot für Online-Aktivitäten
- Vertragsstrafe bei Zuwiderhandlungen

§ 8 Kostenübernahme für Leistungen im Zusammenhang der Übergabe

Welche Partei übernimmt Kosten für ...

- Ausfertigung des Vertrags
- Kosten für Vermittlungsprovision

Klären Sie flankierende Kosten für:

- Änderung des Handelsregistereintrags
- Information der Lieferanten per Anzeige in der Fachpresse

§ 9 Sonstige Vereinbarungen

- Änderungen und Ergänzungen dieses Vertrages bedürfen der Schriftform.
- Rücktrittsklauseln.
- Haftung für nachträglich aufgedeckte »Altlasten«, z. B. im Rahmen einer Steuerprüfung nach dem Übergabedatum.
- Gerichtsstand bei Streitigkeiten.

§ 10 Salvatorische Klausel

Standardformulierung: »Falls eine der Bestimmungen dieser Vereinbarung unwirksam oder undurchführbar sein sollte, bleibt die Wirksamkeit der restlichen Bestimmungen hiervon unberührt. Die Parteien sind jedoch dazu verpflichtet, dabei mitzuwirken, dass die betroffene Bestimmung durch eine solche ersetzt wird, deren Inhalt soweit wie möglich den wirtschaftlichen Zweck der unwirksam gewordenen ersetzt«.

Benennen Sie ggf. Mediator/Vermittler/Schlichter.

Rechtsgültige Unterschriften

II. Checklisten – Dinge, die zu erledigen sind

Klärung der Formalitäten rund um Ab- und Anmeldung

- Börsenverein des Deutschen Buchhandels (Landesverband und Bundesverband)
- Gewerbeamt, ggf. Handelsregister
- Finanzamt
- Berufsgenossenschaft
- Industrie- und Handelskammer (IHK)
- Einzelhandelsverband / örtlicher Gewerbeverein (Mitgliedschaft freiwillig)

- Arbeitsamt (Betriebsnummer)
- Krankenkassen (Beschäftigte)
- Versicherungen (ggf. Vorteilsprogramm »Seitenreich« des Börsenvereins)
- Lieferantenverträge (Verlage, Großhandel, Abonnements)
- Leasingverträge (ggf. Auto, Kasse)
- Buchwert (sofern Teilnahme am BAG-Abrechnungsverfahren)

Klärung grundsätzlicher Fragen im Hinblick auf die Inhaber-Persönlichkeit (bei Übernahme)

- Können Sie andere von Ihren Ideen überzeugen?
- Sind Sie fachlich qualifiziert?
- Verfügen Sie über ausreichendes kaufmännisches Wissen?
- Kennen Sie sich gut in der Branche aus?
- Können Sie mit Risiken umgehen?
- Können Sie in Stresssituationen die notwendigen Prioritäten setzen und die Problemlösungen angehen?
- Sind Sie gewohnt, sich selbst Ziele zu setzen und diese zu verfolgen?
- Können Sie Verantwortung übernehmen für Mitarbeiter, Kunden, Zahlungen usw.?
- Sind Sie diszipliniert genug, Tagesabläufe zu gestalten, Arbeiten zügig abzuwickeln?
- Bringen Sie genügend Freude an Ihrem Beruf mit, um auch mehr als 40 Stunden pro Woche zu arbeiten?
- Ist Ihre Familie mit Ihrer unternehmerischen Tätigkeit einverstanden?
- Erfahren Sie aus dem privaten Bereich Unterstützung?

Klärung von Finanzierungsfragen (bei Übernahme)

- Haben Sie Ihr Investitionsvolumen inkl. Kaufpreiszahlung und Neu-Investitionen errechnet (siehe Businessplan)?
- Haben Sie Ihre Liquiditäts- und Rentabilitätsplanung erstellt (siehe Businessplan)?
- Haben Sie die Finanzierung mit Ihrer Hausbank besprochen und einen KfW-Kredit beantragt?

- In welchem Zeitraum wollen Sie Ihr eingesetztes Fremdkapital re-finanzieren?
Klärung inhaltlicher sortimentspolitischer Fragen (bei Übernahme)

- Haben Sie einen Businessplan (inkl. Unternehmensprofil, Absatzstrategie, Zielgruppenanalyse) erstellt?
- Haben Sie Ihre Rechtsform überdacht?
- Haben Sie sich über die Kostenstruktur im Buchhandel informiert? (Personalkosten, Miete, Sachkosten für Räume, IT/EDV, Werbung, Gewerbesteuer, Kraftfahrzeugkosten, Zinsen für Fremdkapital, Abschreibungen, übrige Kosten)
- Können Sie in drei Jahren Ihr selbst gestecktes Ziel erreichen?

III. Relevante Erstkontakt-Adressen bei Übergabe bzw. Kauf (vollständige Adressen im Adressenverzeichnis; Punkt VI)

- **Plattform des Börsenvereins zum Thema Gründung und Nachfolge inkl. entsprechender Seminarangebote des (www.boersenverein.de/beratung-service/gruendung-und-nachfolge/)**
- **Sortimenter-Ausschuss (SoA) des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels. Der SoA organisiert halbstündige kostenlose Betriebsberatungen für den Verkauf oder die Übernahme von Buchhandlungen auf der Frankfurter und Leipziger Buchmesse. (Tel.: 069/1306-318) und bietet ein »Starter-Paket« für Existenzgründungen/Übernahmen (Schutzgebühr 30 €) an. E-Mail: soa@boev.de**
- **Betriebsberater-Datenbank des Börsenvereins (www.boersenverein.de/beratung-service/) Abteilung Mitgliederservice des Börsenvereins (www.boersenverein.de/beratung-service/mitglieder-und-verkehrsnummernsuche/)**

IV. Zum Weiterlesen

Gudula Buzmann, Klaus-W. Bramann: Gründung und Führung einer Buchhandlung. 12. Auflage. 470 Seiten, Hardcover, Bramann Verlag, Frankfurt a.M., ISBN 978-3-95903-016-8, 60,- EUR

Sortimenter-Ausschuss (Hrsg.): Geschäftsaufgabe – Liquidation. Stand: Februar 2008

Rechtsabteilung des Börsenvereins (Hrsg.): Räumungsverkauf wegen Aufgabe des Geschäftsbetriebs. Stand: März 2009

V. Über die Autoren

Gudula Buzmann (www.loesung-gb.de) ist Diplom-Kauffrau und ausgebildete Buchhändlerin mit langer Führungserfahrung in allen Sortimentsgrößen. Neben der Leitung mehrerer ERFA-Gruppen berät sie Buchhandlungen und Museums-Shops, coacht Gründerinnen und Gründer und unterstützt als Mentaltainerin bei besonderen Herausforderungen.

Dr. Klaus-W. Bramann (www.bramann.de) ist ausgebildeter Buchhändler und langjähriger Dozent an den Schulen des Deutschen Buchhandels (heute: mediacampus frankfurt). In der Buchbranche ist er als Verleger, Berater, Fachautor und Referent/Seminarleiter engagiert. Als ein »Independent für Independents« berät er Buchhandlungen vor allem in der Gründungsphase.

VI. Adressverzeichnis

Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V.

Sortimenter-Ausschuss

Braubachstraße 16

60311 Frankfurt am Main

Tel.: 069 1306-318

Fax: 069 1306-392

E-Mail: soa@boev.de

Internet: www.boersenverein.de

Rubrik: Mitglieder- und Verkehrsnummernsuche (www.boersenverein.de/beratung-service/mitglieder-und-verkehrsnummernsuche/)

Rubrik: Gründung und Nachfolge (www.boersenverein.de/beratung-service/gruendung-und-nachfolge/)

Rubrik: Seitenreich – Ihr Vorteilsprogramm (www.boersenverein.de/beratung-service/seitenreich/)

Rubrik: Branchenpartner (www.boersenverein.de/beratung-service/branchenpartner/)

MVB

Braubachstraße 16
60311 Frankfurt am Main
Tel.: 069 1306-550
Fax: 069 1306-201
E-Mail: info@mvb-online.de
Internet: www.mvb-online.de

(MVB betreut wirtschaftliche Aktivitäten des Börsenvereins, z. B. VLB, Börsenblatt, Werbemittel zum Welttag des Buches oder zum Deutschen Buchpreis, Branchen-Bücherscheck)

Wulff und Partner Versicherungsvermittlungs GmbH

Max-Planck-Str. 6-8
50858 Köln

Tel.: 0221 / 959425-0
Fax: 0221 / 959425-25

E-Mail: info@wupv.de

Internet <https://www.wupa.koeln/>

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

11019 Berlin
info@bmwi.bund.de
www.bmwi.de

Website zur Unternehmensnachfolge und Suche nach Nachfolgern:
<https://www.nexxt-change.org>

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK)

Breite Str. 29
10178 Berlin
Tel.: 0 30 / 2 03 08 - 0
Fax: 0 30 / 2 03 08 - 10 00
info@dihk.de

www.dihk.de

Dort auch Infos über die regionalen IHKn.

Handelsverband Deutschland (HDE)

Am Weidendamm 1 A
10117 Berlin
Tel.: 0 30 / 72 62 50 - 0
Fax: 0 30 / 72 62 50 - 99
www.einzelhandel.de

KfW Bankengruppe
Palmengartenstr. 5-9
60325 Frankfurt am Main
Tel.: 0 69 / 74 31 - 0
Fax: 0 69 / 74 31 - 29 44
Infocenter KfW Mittelstandsbank
Tel.: 01 80 / 1 24 11 24
Fax: 0 69 / 74 31 - 95 00

info@kfw.de
www.kfw.de

mediacampus frankfurt GmbH. Ein Unternehmen des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels.

Wilhelmshöher Straße 283
60389 Frankfurt am Main
Telefon: 069 / 94 74 00-0
Fax: 069 / 94 74 00-50
E-Mail info@mediacampus-frankfurt.de
Internet: www.mediacampus-frankfurt.de

Weitere Internetadressen für Existenzgründer (in Auswahl):

1. Staatliche Institutionen und Initiativen

www.nexxt-change.org (Unternehmensbörse. Portal des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie in Zusammenarbeit mit KfW Bankengruppe, DIHK, Zentralverband des Deutschen Handwerks, Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken, Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V.)

www.existenzgruender.de (Existenzgründerportal des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie BMWi)

www.arbeitsagentur.de (Bundesagentur für Arbeit)

www.bafa.de (Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle)

www.bghw.de (Berufsgenossenschaft Handel und Warenlogistik)

www.bmas.de (Bundesministerium für Arbeit und Soziales)

www.destatis.de (Statistisches Bundesamt)

www.deutsche-rentenversicherung.de (Deutsche Rentenversicherung)

www.minijob-zentrale.de (Teil des Verbundsystems der Deutschen Rentenversicherung Knappschaft-Bahn-See)

www.startercenter.nrw/de/fianzieren/ (Betreiber: Land Nordrhein-Westfalen. Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie)

2. Marktforschungsinstitute

www.ifhkoeln.de (Institut für Handelsforschung GmbH)

www.gfk.com

www.sinus-institut.de

3. Private Initiativen

www.dgfev.de (Deutsches Gründerinnen Forum e.V.)

www.buylocal.de (BUY LOCAL – Erlebe Deine Stadt e. V.)

www.selbststaendig.com (Betreiber: TKM media, ein Unternehmensbereich des VNR Verlags für die Deutsche Wirtschaft AG)

<https://zukunfdeseinkaufens.de> (Betreiber: Zukunft des Einkaufens. Rehme, Scholz, Wunderlich GbR)

4. Kooperationen, Genossenschaften, Verbände im Buchhandel

www.buchwert-service.de (Kooperation Buchwert GmbH & Co, KG))

<https://portal.ebuch.net> (eBuch eG)

www.lg-buch.de (Leistungsgemeinschaft Buchhandel eG)

www.nordbuch.com (Marketing GmbH [für-Buchhandlungen])

Impressum

Autoren:

Gudula Buzmann

Dr. Klaus W. Bramann

Stand: 07/2021

Herausgeber:

© Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V.

Ausschuss für den Sortimentsbuchhandel

Braubachstraße 16

60311 Frankfurt am Main

Tel.: 069 1306-318

Fax: 069 1306-392

E-Mail: soa@boev.de

Internet: www.boersenverein.de

Das Werk einschließlich seiner Einzelbeiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Disclaimer

Dieses Dokument wurde gewissenhaft und sorgfältig zusammengestellt, trotzdem können Autoren und Herausgeber keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder sonstige Qualität der Angaben übernehmen.