

Eine Publikation des Sortimenter-Ausschusses

# Unternehmensübergabe – Informationen zum Verkauf einer Buchhandlung

K.-W. Bramann, G. Buzmann





# Unternehmensübergabe Informationen zum Verkauf einer Buchhandlung

## Eine Publikation des Sortimenters-Ausschusses

Klaus-W. Bramann / Gudula Buzmann

### Unternehmensübergabe – rechtzeitig und richtig planen

Wer über viele Jahre als selbständiger Unternehmer für sein eigenes Buchhandelsgeschäft verantwortlich war, dem wird der »letzte Schritt« im Geschäftsleben womöglich nicht leicht fallen. Die Aufgabe eines eigenen Geschäfts ist wirtschaftlich und persönlich ein wesentlicher Schritt, der niemals unterschätzt werden sollte. Denn während die gesetzliche Altersvorsorge für einfache Arbeitnehmer zumeist ausreichend, zumindest aber langfristig vorhersehbar ausgestaltet ist, sind für viele Selbständige die Erlöse aus der Geschäftsaufgabe existenznotwendiger Bestandteil der eigenen Altersvorsorge. Hier gilt es also gut und vorausschauend zu planen und dabei alle wirtschaftlichen und persönlichen Aspekte zu beachten, so dass 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.

Denn nach einer Berechnung des Instituts für Mittelsstandsforschung Bonn stehen im Zeitraum 2010 bis 2014 jedes Jahr rund 22.000 Unternehmen zur Übergabe an. Für das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) stellen Unternehmensübergaben eine so

große Herausforderung für die Wirtschaft insgesamt dar, dass es bereits vor einigen Jahren die Initiative »nexas« zur Nachfolgeregelung ins Leben gerufen hat. »nexas« wird außer vom Ministerium auch von der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) sowie Vertretern von Verbänden, Institutionen und Organisationen der Wirtschaft, des Kreditwesens und der Freien Berufe getragen. Das Internetportal <https://www.nexas-change.org> ist der zentrale Treffpunkt für alle Unternehmerinnen und Unternehmer, die Betriebe übergeben oder übernehmen wollen.

Unter <https://www.nexas-change.org/DE/Service/Medien-Tools/medien-tools.html> findet man seit April 2011 im Downloadbereich die rund 100 Seiten starke Broschüre **Unternehmensnachfolge. Die optimale Planung**. Neben dieser Quelle und eigenen Recherchen beruhen die folgenden Ausführungen auf Passagen der Buchhandels-Klassiker von Franz Hinze **Gründung und Führung einer Buchhandlung** sowie **Kauf und Verkauf einer Sortimentsbuchhandlung**.

Zu vielen Detailthemen gibt es darüber hinaus selbstverständlich weiterführende Literatur, die Sie als Buchhändler/in sicher selbst am kompetentesten recherchieren können. Planen Sie im 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.

## 1. Angebot und Nachfrage

Auf Basis der obigen Zahlen wird schnell deutlich: Verkäufer gibt es viele und Käufer können aus diesem 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 Buchhandel kommen, sondern kann auch in anderen buchaffinen Branchen oder Sparten gesucht werden (neben oben genannten beispielsweise auch im Bibliotheks- oder Verlagsbereich). 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.

### 1.1. Unternehmensübergabe als »Gemeinschaftsprojekt«

Es ist unstrittig, dass eine Unternehmensübergabe ein Gemeinschaftsprojekt von Übergeber, Übernehmer und deren Beratern ist. Eine erfolgreiche Übergabe hängt daher von einer Vielzahl von Faktoren ab. Dazu zählen unter anderem:

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

Die angesprochenen Punkte klingen plausibel, werden aber vom Verkäufer und Käufer zumeist 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. Aber: Jede Übergabe, jede Branche hat eigene Regeln, Erfolgsfaktoren – und Unternehmerpersönlichkeiten. Insofern sollte man zunächst einmal beim Verkäufer anfangen und als erstes fragen: Warum steht die Übergabe überhaupt an? Will oder muss der/die bisherige Inhaber/in aufhören?

### 1.2. 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 Sortimenterausschusses 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, IHK und 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 (im Internet unter [www.boersenverein.de](http://www.boersenverein.de) oder zu bestellen unter [soa@boev.de](mailto: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, 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 eines solchen Räumungsverkaufs anlässlich einer 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 weiterzueräußern.

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.

## 2. Unternehmensübergabe – an wen?

Welche Eigenschaften sollten einen idealtypischen Nachfolger auszeichnen: buchhändlerische Kompetenz beispielsweise; 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 schließlich 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 v.a. die Frage, ob es geeignete 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 Außen-sicht einschätzen zu können.

Bei der Familiennachfolge geht das Unternehmen meistens in Form einer Schenkung bzw. 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, werden die Verkäufer im Interesse ihrer Kinder keine vollkommen unentgeltliche Übertragung vornehmen; sie werden aber beispielsweise

se 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) im Raum stehen, also notwendig oder sinnvoll sind. Nicht eingeplante Ausgleichszahlungen müssen ansonsten aus dem Betriebsvermögen des späteren Inhabers entnommen werden, was die Liquidität seines Unternehmens nicht unerheblich einschränken kann.

## 2.2. Übernahme durch Mitarbeiter

Steht kein Familiennachfolger zur Verfügung, bietet sich vielleicht jemand aus dem Mitarbeiterstamm an. Dieser kennt zumeist 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 Gegenüber auch widersprechen muss. Umgekehrt muss der Inhaber lernen, in seinem bislang weisungsabhängigen Angestellten seinen zukünftigen Nachfolger zu sehen.

»Nachfolger« kann natürlich auch eine Gruppe von Mitarbeitern sein, die »ihren« Betrieb kaufen, was man Management-Buy-out (MBO) nennt.

## 2.3. Externe Nachfolge

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

In der Einleitung wurde bereits auf <https://www.nexxt-change.org> hingewiesen. Bestandteil der nexxt-Initiative »Unternehmensnachfolge« ist die Nachfolgebörse nexxt-change. Hiermit haben Unternehmer eine

bundesweite Plattform zur Suche nach externen Übernehmern. Vor Ort unterstützt dann ein so genannter nexxt-Partner. Da zudem viele potenzielle Käufer sich als erstes über das Börsenblatt informieren, sollte man bei der Käufersuche unbedingt auch hier annoncieren – auf Wunsch anonym unter Chiffre.

## 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 Pachtnehmer erhält der Inhaber eine (regelmäßige) Pachtgebühr. Bemessen Sie die Pachthöhe nach der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Betriebes. Und 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 eine ganze Reihe von Gründen 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 Motivationen sind daher durchaus unterschiedlich und können Form und Inhalt des Übergabeprozesses wesentlich beeinflussen.

### 3.1. Die Kunst des Loslassens

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 Übernahmestrategie ableitet. Wie auch immer im Einzelnen 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 (Bsp.: [Betriebsberaterpool](#) des Börsenvereins). 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. Der emotionale Konflikt zeigt sich darin, dass der ehemalige Chef immer wieder mal reinschaut – und sich damit nicht unbedingt Freunde macht.

Wohl dem Verkäufer, der gleichzeitig mit dem »In-gute-Hände-Geben« akzeptiert, dass die jüngere Generation auch Fehler machen darf und andere Prioritäten setzt. Das eigentliche Ziel heißt also »Loslassen«. Denn wenn der scheidende Chef vom Nachfolger getroffene Entscheidungen kritisiert oder die Außenwirkung des sich neu ausrichtenden Unternehmens maßgeblich in seinem Sinne beeinflusst, kann dies die verbleibenden Mitarbeiter verunsichern, die dann womöglich nicht mehr wissen, auf wessen Seite sie zu stehen haben. Derlei Konflikte sind nicht förderlich für die Zukunft des Unternehmens. So ist das »Loslassen« paradoxerweise eine der wichtigsten existenzsichernden Maßnahmen für die Zukunft des Unternehmens.

Die genannten Ziele signalisieren auch, ob der Noch-Inhaber weiterhin seinem »alten« Unternehmen als Berater verbunden sein will. Falls der Käufer damit einverstanden ist, müssen Spielregeln für diesen Übergangszeitraum vereinbart und es 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.

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?

### 3.2. Übergabe- und Zahlungsmodelle

Es wird entscheidend von Ihrer grundsätzlichen Zielsetzung und Ihrer bisherigen Altersvorsorge abhängen,

welche Zahlungsmodalität Sie bevorzugen. Idealerweise ergänzt der Veräußerungsgewinn Ihre persönlichen Vorsorgemaßnahmen, die Sie seit Geschäftsgründung in die Wege geleitet haben. Klären Sie also vorab:

- Welche Vorsorgemaßnahmen wurden bisher getroffen?
- Welcher monatliche Zahlungseingang ist garantiert und deckt dieser Ihre monatlichen Lebenshaltungskosten?
- Bestehen Reserven für unerwartete Belastungen?

Erst dann überlegen sie, welche Form der Gegenleistung für Sie am günstigsten ist: die Einmalzahlung, wiederkehrende Leistungen in Form von Raten, Renten oder Pachterträgen oder interessante Mischformen. Berücksichtigen Sie ferner steuerliche Aspekte sowie die Tatsache, dass Zahlungskonditionen durchaus Einfluss auf Liquidität und Rentabilität des Unternehmens haben, dessen Fortbestand Ihnen am Herzen liegt.

- **Verkauf gegen Einmalzahlung** bedeutet: Sie erhalten den Kaufpreis in einem Betrag sofort und sind nicht vom weiteren wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens abhängig. Den Kaufpreis legen Sie am besten gut verzinst an. Sie entscheiden darüber, ob Sie Erlös und/oder Zinsen verbrauchen.
- **Verkauf gegen Kaufpreistraten** bedeutet: Sie erhalten den Kaufpreis nach und nach. Sie gewähren dem Nachfolger also einen Kredit zuzüglich Zinsen. In den Kaufvertrag sollte auf jeden Fall eine Wertsicherungsklausel aufgenommen werden, damit die künftigen Raten den künftigen Lebenshaltungskosten angepasst werden (Lebenshaltungskostenindex). Damit erhalten Sie immer den Betrag, der wertmäßig der vereinbarten Geldsumme im Augenblick des Vertragsschlusses entspricht.
- **Verkauf gegen Renten** bedeutet: Sie erhalten Rentenzahlungen in immer gleichen Abständen und in gleicher Höhe. Der Nachteile: Sie müssen unter Umständen einige Jahre warten, bis der Kaufpreis ganz getilgt ist. Ferner müssen sie sicherstellen, 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, müssen Sie die Forderungen über Grundstücke, Gebäude, Eigentumsvorbehalt oder eine Bankbürgschaft absichern lassen.

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 der Käufer die Buchhandlung mit allen Wirtschaftsgütern, Forderungen und Verbindlichkeiten zum Übergabestichtag übernimmt. Ohne Aktiva und Passiva hingegen ist für den Käufer wie ein »Neustart« zu bewerten; der Verkäufer muss hingegen aus dem Verkaufserlös die noch bestehenden Verbindlichkeiten des Unternehmens begleichen.

#### 4. Unternehmensübergabe – zu welchem Preis?

Was ist ein Unternehmen wert? Das, was man ehemals gelernt hat, ist in dem heutigen Markt mit seinen dynamischen Umbrüchen längst überholt. Warum? Weil man bei der gegenwärtigen Geschwindigkeit des Marktwandels als Käufer nicht sagen kann, ob das Unternehmen in ein paar Jahren überhaupt noch einen Bruchteil des Betrags wert ist, den es heute kostet. Warum also dafür zahlen?

Unter diesen Umständen ist es auch für Verkäufer schwer, den Wert des eigenen Unternehmens richtig einzuschätzen. Das Angebot ist im Vergleich zur Nachfrage hoch, und wenn man überhaupt verkaufen kann, erreicht der Erlös oft nur einen Bruchteil der ursprünglichen Erwartungen (vgl. Artikel im *Börsenblatt*, Nr. 26/2011, Seite 18 ff.). Jeder interessierte Käufer hätte die Möglichkeit, neu zu gründen, sofern er nicht auf eine bestimmte Stadt fixiert ist. Vielleicht wartet er auch ab, bis die Buchhandlung aufgrund von Nachfolgemangel schließt und gründet erst dann. In diese Situation kommt Bewegung, wenn es weitere Interessenten für die Buchhandlung gibt. Als Verkäufer sollte man die Interessenten jedoch nicht gegeneinander ausspielen wollen. Es gibt ausreichend Beispiele, wo der Verkäufer dann das Nachsehen hatte.

##### 4.1. Traditionelle Verfahren der Wertermittlung

In der Vergangenheit wurde der Wert oft nach bestimmten Verfahren berechnet. Dazu gehörten beispielsweise die Ertragswertmethode oder 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 sol-

venten 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. Erfahrungsgemäß zahlt der Käufer zwischen zwei- und fünfmal den durchschnittlichen, abgezinsten Jahresertrag als Kaufpreis, wenn die Renditeerwartung höher ist, als die Geldanlage an anderer Stelle. Basis der Berechnung der Zukunft sind dabei die letzten drei bis fünf Jahresabschlüsse, die zwei Jahre in die Zukunft gerechnet werden, gegebenenfalls korrigiert um zukünftig anders auftretende Posten. 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 – je nach 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.

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. Die Vermögensgegenstände gehen durch Berücksichtigung der Abschreibungen altersbezogen in die Bewertung ein, Verbindlichkeiten werden abgezogen. Der Betrag erhöht sich, wenn in den abgeschriebenen Vermögensgegenständen stille Reserven enthalten sind, und vermindert sich bei nicht verbuchten Schuldspositionen (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 kann der Käufer aber die Entscheidung für ein Unternehmen dennoch nicht sinnvoll 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. Als Alternative ist daher der Substanzwert im Sinne von ersparten Aufwendungen zu sehen: Was wäre aufzu-

wenden, wenn das Unternehmen in der Form, wie es gerade ist, wieder errichtet werden sollte? Der Aufwendung 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. Die aktuellen Werte sind unter [www.finance-research.de/multiples/index.php](http://www.finance-research.de/multiples/index.php) abrufbar, müssen aber für den nicht extra aufgeführten Buch- oder auch Schreibwarenhandel nach Lage vor Ort angepasst werden. Dieser Multiplikator hat aber immer noch eine große Bandbreite und berücksichtigt keine individuellen Risikozuschläge.

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. Auch wenn eine rechtzeitige Schließung besser scheint, können die Erträge, die mit der Buchhandlung bisher zu erwirtschaften waren, 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 können Verkäufer in der Bandbreite möglicher Verkaufserlöse bei 0 % (=unverkäuflich) bzw. irgendwo zwischen 20 % (heißt z.B. dass der Standort zwar hinreichend attraktiv ist, der Warenwert aber nur nach hohen Abschlägen Erlöst wird) und 100 Prozent ihrer Vorstellung landen.

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 dort 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, Reiseliteratur etc.) 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 Focus vom Fachbuchsegment nehmen und vielmehr ein Allgemeines Sortiment mit hohem Kinderbuchanteil aufbauen. Solche absehbaren, z.T. auch sehr langfristigen Veränderungen sollten bei der Verkaufsentscheidung mit einbezogen werden, denn in beiden genannten Fällen hätten selbst verlagsneue Titel der bisherigen Schwerpunkte für einen Nachfolger geringeren Wert.

Auf der Verkäuferseite 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. Die folgenden Überlegungen sollen bei der Wahl der besten Vorgehensweise helfen.

## 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 ein Käufer gesucht wird.

### 5.1. Name, Sortiment und Umsatz

Der Käufer bewertet ein Objekt zunächst nach dem Standort und natürlich nach den zahlenmäßig belegbaren Umsätzen und Erträgen der Vergangenheit unter Berücksichtigung der Tendenzen der letzten Jahre und auch Monate. Besonders kritisch werden dabei größere Umsatzanteile betrachtet, die mit Behörden, Institutionen, einer Fortsetzungsabteilung oder im Schulbuchgeschäft erzielt werden, denn hier gilt es nicht als 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. 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? Innovationen sind immer Risiko und Chance zugleich. Bei einem Erfolg wird es bald Nachahmer geben und sobald der Wettbewerbsdruck steigt, sollten neue Wege (Waren, Produkte, Dienstleistungen etc.) überlegt und beschritten werden. Wer sich in einem Verdrängungswettbewerb optimal positionieren möchte, sollte 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. Nähere Informationen zum Thema Profildarstellung finden Sie [hier](#) (die Broschüre »Profildarstellung im stationären Sortiment als Chance im Wettbewerb« kann auch über den Sortimenten-Ausschuss des Börsenvereins per E-Mail: [soa@boev.de](mailto:soa@boev.de) bestellt werden).

Produktlebenszyklen verkürzen sich. Ein Buch, das heute noch der Bestseller ist, wird morgen vielleicht nicht einmal mehr das Taschenbuchpapier wert sein. Alternde Sortimentsteile müssen regelmäßig zurückgefahren, das Sortiment muss so aktuell wie möglich gehalten werden. Das betrifft zwar auch buchnahe Zusatzangebote aber in allererster Linie 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 Käufer einen Goodwill akzeptieren, da der Verkäufer auf Kosten der zukünftigen Ertragskraft gewirtschaftet hat.

## 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. Der Käufer 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 der potenzielle Nachfolger zur Kinderbuchhandlung umstrukturieren will (oder umgekehrt), hat rein zeitbezogen vielleicht aktuelle Ware, die man selbst jedoch niemals eingekauft hätte. 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.

## 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 jedoch einen erheblichen Wert darstellen. Hier gilt ebenfalls, dass Aussagen wie »Wir haben zu 70 Prozent Stammkunden« belegbar sein sollten: Wer ist Stammkunde? Wie ist das Profil dieses Kunden oder die Zielgruppenzugehörigkeit? Welchen Umsatz macht dieser Kunde im Jahr? Hinzu kommt die persönliche Bindung an den bisherigen Inhaber oder eben die Buchhandlung. Da nach einem Verkauf die persönliche Bindung an den Inhaber naturgemäß endet, muss die Übergabe ebenso persönlich und besonders sorgfältig erfolgen. Andernfalls muss sich der Nachfolger darauf einstellen, ehemalige Stammkunden neu gewinnen zu müssen, und wird für den mühsamen Aufbau einer eigenen Kundenkartei nur wenig zahlen wollen.

Kunden informieren sich heute gerne vorab im Internet und kaufen oder bestellen dann dort, wo der Artikel für sie am einfachsten verfügbar scheint. Keine Buchhandlung ist in der Lage, alle lieferbaren Titel vorrätig zu haben. Wenn es daher gelingt, eine enge Kundenbindung aufzubauen und auch hier zur ersten Anlaufstelle möglichst vieler Kunden zu werden, dann werden diese Stammkunden auch einen Großteil der Buchkäufe über das Ladengeschäft oder den angeschlossenen Webshop tätigen. Viele aktive Stammkunden sind im Verkaufsprozess ein geldwerter Vorteil für den Verkäufer, denn die Adressdatenbank wird an den Nachfolger mit veräußert. Letztlich bedeuten Stammkunden 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 ein Nachfolger, der diese Ausrichtung fortsetzen möchte, zu würdigen wissen und bereit sein, einen angemessenen Geldwert dafür zu entrichten. Eine gute Website mit angeschlossenem Webshop sollte dabei nahezu unverzichtbar sein. Ob diese Nische bzw. Spezialisierung vor Ort langfristig lohnend ist, zeigt sich am Ende nur in den Bedürfnissen der Kunden. Eine detaillierte [Zielgruppenanalyse der Käuferstruktur am Standort](#) ist daher lohnend und verringert für die Nachfolger das Risiko.

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, um Mitarbeiter und Inhaber unterhalten zu können. Individualisierung kann sich daher lohnen, 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

Standortentscheidungen werden langfristig getroffen und sind bei Erstmietverträgen über fünf bis zehn Jahre kurzfristig nur mit Verlust zu revidieren. Der Käufer will sich also sicher sein, dass der Standort in den nächsten Jahren gut funktioniert. 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.

Im Mikro-Umfeld heißt das, dass die Einzelhandelsnachbarn einen großen Einfluss auf den erzielbaren Verkaufserlös haben können. Wenn in der unmittelbaren Umgebung alle nutzbaren Einzelhandelsflächen langfristig gut (je mehr Vielfalt, desto besser) vermietet sind und somit für hohe Kundenfrequenz am Standort sorgen, erhöht dies den Wert Ihrer Buchhandlung. Gibt es oder drohen Leerstände dürfte es 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 der Kunden? Wie ist das Bildungsniveau? Wie ist die Kaufkraft der potenziellen Kunden? 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, hat der Börsenverein 2005 und 2008 beispielsweise zwei große Verbraucherstudien durchgeführt. Mit Hilfe der so genannten Sinus-Milieus®, einer Einteilung der Bevölkerung in [Lebenswelten](#) (d.h. Lebensauffassung und Lebensweise), wird hier dargestellt, welches die im Buchhandel besonders relevanten Zielgruppen sind, woran diese erkennbar sind und welche Bedürfnisse und Erwartungshaltungen hinter den jeweiligen Gruppen stehen. 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 Sor-

timent und ihr Unternehmensprofil (Ladeneinrichtung, Werbung, Dienstleistungsangebot etc.) an den relevanten Zielgruppen am Standort orientieren können. Je besser auf diesem Wege eine nachhaltige Kundenbindung gelingt, umso höher sind für den Verkäufer die Chancen auf einen zufrieden stellenden Verkaufserlös. Und für den Käufer 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 Kundenpotenzial 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 und somit hoher Kaufkraft zu verkaufen. Generell bewertbar und aussagekräftig ist dies jedoch nicht, da immer der Einzelfall geprüft werden muss.

Regional bieten die Industrie- und Handelskammern sowie Kommunalverwaltungen Unterstützung bei der Informationsbeschaffung zu Kaufkraft und Zentralitätsgrad. 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. Der Verkäufer erfährt auf gezielte Nachfrage, inwieweit sich die Verkehrsanbindung verändern wird (Zentralitätsgrad könnte sich in diesem Zuge ebenfalls verbessern oder verschlechtern), ob es für die angesiedelten Einzelhändler 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.

Die o.g. Verbraucherstudien des Börsenvereins haben die Sinus-Milieus® der Konservativen und Postmateriel- als relevante Zielgruppen für den Buchhandel definiert. Beide Gruppen haben einen relativ hohen Anteil an Vielkäufern. Wichtige strategische Bedeutung haben darüber hinaus die Modernen Performer und Experimentalisten als junge, aber Richtung weisende Milieus (Medien-Generation). 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 den Käufer das Risiko und erhöhen somit sicher auch 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 funktioniert, verschenkt viele Möglichkeiten. Es ist ja schließlich der Inhaber und somit also 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 engagierte Mitarbeiter letztlich auch gewillt, selbst die Buchhandlung vom bisherigen Inhaber und Chef zu übernehmen. Die Kontinuität des Unternehmens bleibt dann nach innen (gegenüber den übrigen MitarbeiterInnen) wie auch nach außen (gegenüber den Kunden) in der Regel gewahrt. Zum anderen können die neuen Inhaber auf ein eingespieltes Team aus eigenverantwortlich denkenden und arbeitenden MitarbeiterInnen zurückgreifen. Inwieweit sich die bisherigen Inhaber 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 alten oder neuen Inhaber funktionieren können, da die Nachfolge nicht immer Übergangs- und reibungslos gestaltet werden kann. Zudem benötigen neue Inhaber häufig zunächst etwas Einarbeitungszeit, ehe man sich vollständig auf die neue Situation eingestellt hat. Gute Mitarbeiter und funktionierende Arbeitsstrukturen sind ein positives Verkaufsargument, und belegen gleichfalls die bisherige Effizienz der Betriebsführung.

Für eine strukturierte Betriebsorganisation spricht auch die Nachweismöglichkeit des Serviceniveaus 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 Kunden 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 Facebook, Twitter etc.) bräuchte, sollte daher 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 somit einen zusätzlichen Vorteil für die Verkaufsverhandlungen gewonnen. Nicht allein die über den Webshop generierten Umsätze (die in den meisten kleineren Buchhandlungen noch verhältnismäßig gering sind) sind dabei von Nutzen, sondern vielmehr die über die Internetpräsenz gewonnenen Daten, Informationen und getätigten Netzwerkaktivitäten. In Zukunft – und dies belegen alle hierzu vorliegenden Studien – werden sich Buchumsätze deutlich ins Internet oder sogar in den E-Book-Bereich verlagern, so dass eine optimale Aufstellung im Internet sowie im Geschäft mit digital verfügbaren Inhalten v.a. ein zukünftiger Vorteil ist, der den heutigen Unternehmenswert positiv beeinflusst.

Regionale Vernetzung geschieht darüber hinaus immer noch im direkten Kontakt mit realen Personen. Damit der/die InhaberIn 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 Haushaltsslage 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 Käufer einen großen Nutzen, da der Kaufinteressent im Fall einer Neugründung ein solches Netzwerk erst mühsam aufbauen 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 Wegführung, zumindest aber die rechtzeitige Informa-

tion 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 Kunden zum Verweilen und Stöbern einzuladen. Wer seine Sortiments- und Einkaufspolitik bestmöglich an den Bedürfnissen bestehender und potenzieller Kunden 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.

### 6. Fazit

Käufer kann man nicht herbeizaubern. Und obschon es für Verkäufer insgesamt immer schwieriger zu werden scheint, wird eine gut aufgestellte und wirtschaftlich arbeitende Buchhandlung (der Unternehmerjargon spricht hierbei trivial von »hübschen Bräuten«) bei rechtzeitiger, langfristiger und umfassender Planung immer einen solventen Käufer finden, der einen angemessenen Preis zahlt. 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), in der Politik (Ministerien, kommunale Wirtschaftsförderungseinrichtungen) oder auch ehemalige Geschäftspartner (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 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

## 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

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

- Buchhandlung in XXX
- Firmenname inkl. Internet-Domain: www.xxx.de
- mit/ohne Aktiva und Passiva
- Sachwerte (benennen; Inventarliste) und Warenbestand lt. Inventur am Übergabetag

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
- 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
- Ggfs. 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 Ihrer 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 überneh-

men, 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 ggfs. 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 (Vorteilsprogramm »Seitenreich« des Börsenvereins)
- BAG Buchhändler-Abrechnungsgesellschaft

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 errechnet?
- Haben Sie Ihre Liquiditäts- und Rentabilitätsplanung erstellt?
- Haben Sie Ihre Finanzierung gesichert?
- Haben Sie neben potenziellen Hausbanken auch mit der BAG Kontakt aufgenommen?
- In welchem Zeitraum wollen Sie Ihr Fremdkapital tilgen?

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, Kosten für EDV, Kosten für Werbung, Gewerbesteuer, Kraftfahrzeugkosten, Zinsen für Fremdkapital, Abschreibungen, übrige Kosten, Steuerliche Kosten, Anschaffungskosten für Bücher, Ladeneinrichtung etc.)
- Können Sie in drei Jahren dort stehen, wo Sie hinwollen?

### III. Relevante Erstkontakt-Adressen bei Übergabe bzw. Kauf

Die vollständigen Adressen ersehen Sie im Adressenanhang

- **Sortimenter-Ausschuss (SoA) des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels.** Der SoA bietet ein »Starter-Paket« für Existenzgründungen/Übernahmen (Schutzgebühr 30 €) und organisiert halbstündige kostenlose Betriebsberatungen für den Verkauf oder die Übernahme von Buchhandlungen auf der Frankfurter und Leipziger Buchmesse. (Tel.: 069/1306-318 oder auch unter [www.boersenverein.de](http://www.boersenverein.de))
- **Betriebsberater-Datenbank** des Börsenvereins ([www.boersenverein.de](http://www.boersenverein.de))
- **Abteilung Mitgliederservice des Börsenvereins** des Deutschen Buchhandels ([www.boersenverein.de](http://www.boersenverein.de))
- **Seminarangebote** des mediacampus frankfurt | schulen des deutschen buchhandels, insbesondere das Seminar »Gründung einer Buchhandlung« [www.mediacampus-frankfurt.de](http://www.mediacampus-frankfurt.de))

### IV. Zum Weiterlesen

Franz Hinze: Gründung und Führung einer Buchhandlung (Neuaufgabe 2012)

Franz Hinze: Kauf und Verkauf einer Sortimentsbuchhandlung (1995; vergriffen).

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

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

Birgit Felden / Annetrin Klaus, Nachfolgeregelung. Handelsblatt Mittelstands-Bibliothek Band 8. 2007

### V. Über die Autoren

Dr. Klaus W. Bramann ([www.bramann.de](http://www.bramann.de)) ist ausgebildeter Buchhändler und vielseitig in Sachen Buchhandel engagiert: als Verleger, als Berater, als Fachautor und Referent/Seminarleiter. Darüber hinaus stellt er sein Wissen verschiedenen IHK-Prüfungsausschüssen zur Verfügung.

Gudula Buzmann ([www.loesung-gb.de](http://www.loesung-gb.de)) ist Diplom-Kauffrau und ausgebildete Buchhändlerin mit langjähriger Erfahrung in Führungspositionen im Sortiment. Sie arbeitet als selbstständige Unternehmensberaterin (Schwerpunkt Buchhandel) und unterrichtet an der IHK und der Hamburger Fern-Hochschule.

### 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](mailto:soa@boev.de)  
Internet: [www.boersenverein.de](http://www.boersenverein.de)

Abteilung: [Mitgliederservice des Börsenvereins](#)

Abteilung: [Vorteilsprogramm Seitenreich](#)

#### Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

11019 Berlin  
[info@bmwi.bund.de](mailto:info@bmwi.bund.de)  
[www.bmwi.de](http://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  
[www.dihk.de](http://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](http://www.einzelhandel.de)

**Institut für Handelsforschung GmbH**

Dürener Str. 401 b

50858 Köln

Tel.: 0221 943607-10, Fax: 0221 943607-99

E-Mail: [info@ifhkoeln.de](mailto:info@ifhkoeln.de)Internet: [www.ifhkoeln.de](http://www.ifhkoeln.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

E-Mail: [Infocenter@kfw.de](mailto:Infocenter@kfw.de)[www.kfw-mittelstandsbank.de](http://www.kfw-mittelstandsbank.de)[www.kfw.de](http://www.kfw.de)

KfW-Beraterbörse:

<https://beraterboerse.kfw.de/>**mediacampus frankfurt | die schulen des deutschen buchhandels GmbH**

Wilhelmshöher Straße 283

D - 60389 Frankfurt am Main

Telefon: 069 / 94 74 00-0

Fax: 069 / 94 74 00-50

E-Mail: [info@mediacampus-frankfurt.de](mailto:info@mediacampus-frankfurt.de)Internet: [www.mediacampus-frankfurt.de](http://www.mediacampus-frankfurt.de)**MVB Marketing- und Verlagsservice des Buchhandels GmbH**

Braubachstraße 16

60311 Frankfurt am Main

Tel.: 069 1306-550

Fax: 069 1306-201

E-Mail: [info@mvb-online.de](mailto:info@mvb-online.de)Internet: [www.mvb-online.de](http://www.mvb-online.de)**Weitere Internetadressen für Existenzgründer:**[www.existenzgruender-netzwerk.de](http://www.existenzgruender-netzwerk.de)[www.dgfev.de](http://www.dgfev.de)[www.foerderland.de](http://www.foerderland.de)[www.gruenderleitfaden.de](http://www.gruenderleitfaden.de)[www.gruenderservice.de](http://www.gruenderservice.de)[www.gruenderstadt.de](http://www.gruenderstadt.de)[www.mediacampus-frankfurt.de/](http://www.mediacampus-frankfurt.de/)[www.netzwerk-gruenderinnen.de](http://www.netzwerk-gruenderinnen.de)**Impressum**

Autoren:

Dr. Klaus W. Bramann

Gudula Buzmann

Herausgeber:

© 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](mailto:soa@boev.de)Internet: [www.boersenverein.de](http://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.