

Vorwort

Die eigene Buchhandlung abzugeben und in andere Hände zu legen, fällt den meisten Unternehmer*innen nicht leicht. Ist sie doch das persönliche Lebenswerk, in dem Jahrzehnte der eigenen Existenz stecken – stets mit Risiko und viel Arbeit, überstandenen Liquiditätsproblemen, aber auch mit Freude und ganz viel persönlicher Identität. Der geordnete Übergang an einen Nachfolger ist die letzte große Herausforderung, die sie zu bewältigen haben. Wie einst die Unternehmensgründung als erster Akt am Anfang, steht die gelungene Nachfolge als letzter am Ende. Erst mit der vollständigen Übergabe ist ihr Lebensabschnitt als Buchhändler*in beendet.

Praxisleitfaden in sechs Phasen

Als Berater der Buch- und Medienbranche beschäftigt uns das Thema Unternehmensnachfolge seit Jahren. Es liegt in der Natur der Sache, dass bei einer kontinuierlichen Beratung über Jahre hinweg ältere Buchhändler*innen irgendwann in den Ruhestand gehen und ihr Unternehmen in jüngere Hände legen möchten. Mit deren Wunsch nach Begleitung auch in dieser Phase zunehmend konfrontiert, haben wir uns in das Thema eingearbeitet. Mittlerweile konnten wir zahlreiche Unternehmen erfolgreich bei der Nachfolge begleiten.

Da es kaum praktische Handreichungen gibt, möchten wir mit dieser Publikation die am Thema Interessierten an unserem erworbenen Know-how teilhaben lassen. Als eine Art Praxisleitfaden möchten wir Ihnen die einzelnen Schritte der Unternehmensnachfolge vorstellen, typische Stolpersteine benennen und praxiserprobte Tipps geben, um zügig voran und am Ende auch zu einem gelungenen Abschluss zu kommen. Das Buch ist in erster Linie an die Verkaufenden adressiert, aber es enthält auch Wissenswertes für Kaufinteressierte.

40.000 Übergaben von Einzelunternehmen pro Jahr

Im Zeitraum von 2022 bis 2026 steht für schätzungsweise 190.000 Unternehmen die Übergabe an. So die Schätzung des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn. Mit fast 40.000 Unternehmen stehen die meisten Nachfolgen in Nordrhein-Westfalen an, gefolgt von Bayern mit fast 35.000 und Baden-Württemberg mit mehr als 27.000. Relativ zum Unternehmensbestand sieht das ganz anders aus: So werden überdurchschnittlich viele Übergaben (gemessen am Unternehmensbestand) für Bremen und Niedersachsen prognostiziert, obwohl die Anzahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen in den Bundesländern zunächst einen anderen Eindruck vermittelt. Bremen und Niedersachsen übertreffen den Bundesdurchschnitt von 52 Übergaben je 1.000 Unternehmen mit 59 (Bremen) und 56 (Niedersachsen) Übergaben je 1.000 Unternehmen.

Doch zurück zu den 190.000 Unternehmen, die im Zeitraum 2022 bis 2026 zur Übergabe anstehen. Das sind nahezu 40.000 Firmen in der Hand von Einzelunternehmer*innen oder Familien, die jährlich zu übergeben sind. Die Suche nach einer Nachfolgerin, einem Nachfolger gestaltet sich mitunter schwierig, weil oft niemand aus der Familie nachrücken kann oder möchte. Nur noch vier von zehn Firmen werden innerhalb der Familie weitergegeben. So bleiben die Inhaber*innen immer länger an Bord. Fast ein Viertel der mittelständischen Unternehmer*innen ist heute älter als 60 Jahre. Und das **Nachfolge-Problem** wird eher größer, da sich viele Unternehmer*innen aus den geburtenstarken Jahrgängen dem Ruhestandsalter nähern und gleichzeitig weniger Übernehmende heranwachsen. Dadurch spitzt der demografische Wandel den Mangel an Nachfolger*innen weiter zu.

Genaue Studien zur Unternehmensnachfolge in der Buch- und Medienbranche fehlen bisher. Wir beobachten allerdings, dass hier die Entwicklung parallel verläuft. Die meisten Buchhändler*innen der Gründerwelle der 1970er und 1980er Jahre sind mittlerweile im Ruhestand; derzeit erreichen die Gründer*innen der 1990er Jahre das Rentenalter oder haben es bereits erreicht; sie gehören zumeist der Generation der ›Babyboomer‹ an. Zahlen des Börsenvereins belegen diese Entwicklung. Seit Jahren übersteigt die Anzahl der Unternehmen, die ihre Mitgliedschaft im Verband beenden, die Anzahl der Neugründungen.

Neben soziodemografischen Entwicklungen spielt aber auch die Covid-Pandemie in den Jahren 2020/2021 für Nachfolgelösungen eine nicht zu unterschätzende Rolle. So führte die Pandemie einerseits zu neuen Käufergewohnheiten, wobei an dieser Stelle nur der Aspekt multi-channeling erwähnt sei – eine zwangsläufige Folge der Verzahnung von Online- und Offline-Welt. Andererseits gab es in den

Folgejahren eine starke Zurückhaltung bei Übernahmen. Eine nahezu tragische Konstellation. Denn vielen Inhaberinnen und Inhabern gelang es nur mit hohem Engagement, kreativen Lösungen und größtmöglichem Einsatz aller Mitarbeitenden im Buchladen, diese schwierige Zeit zu ›überleben‹ – oft über die körperlichen Grenzen hinaus. Nun ›reicht‹ es ihnen; sie wollen ›altersbedingt‹ ihre Buchhandlungen endlich übergeben. Doch sie haben es schwer, geeignete jüngere Nachfolger*innen zu finden, die zum Teil andere (Wert-)Vorstellungen von der Arbeitswelt haben.

Laut einer IHK-Studie sind etwa 43 Prozent der übergabewilligen Unternehmer*innen nicht rechtzeitig vorbereitet. Umgekehrt unterschätzen 59 Prozent der potenziellen Übernahmekandidaten die Anforderung, die mit einer Unternehmensnachfolge und somit einer Unternehmensleitung auf sie zukommen.

Der ›Nachfolge-Kompass‹

BerlinHorizonte, ein Beratungsunternehmen mit Schwerpunkt M & A (mergers & acquisitions; engl. Bezeichnung für Fusionen und Übernahmen von Unternehmen) hat einen Nachfolge-Kompass entwickelt, den Dieter Durchdewald, der geschäftsführende Gesellschafter, uns freundlicherweise zur freien Verfügung gestellt hat. Dieser Kompass gab bereits dem Titel Unternehmensnachfolge in Verlagen (ISBN 978-3-95903-023-6) seine Struktur und bietet nun auch Orientierungshilfen bei der Übergabeplanung von Buchhandlungen.

Selbstredend gibt es Unterschiede beim Verkauf eines Verlags oder einer Buchhandlung. Man denke nur an die Position Warenlager / Bestände oder das standortgebundene Ladenlokal, weshalb zwangsläufig neue Schwerpunkte mit neuen Textpassagen entstanden. Trotzdem gibt es große Übereinstimmungen bei der Unternehmensnachfolge von inhabergeführten Buchhandlungen, sodass wir von folgenden Phasen ausgehen:

- Phase 01: Nachfolge-Voraussetzungen schaffen
- Phase 02: Verkaufschancen beeinflussen
- Phase 03: Unternehmenswert ermitteln
- Phase 04: Nachfolge-Interessierte finden
- Phase 05: Verkaufsverhandlungen führen
- Phase 06: Kaufvertrag schließen und Übertragung umsetzen

Diese Phasen kommen in einem Nachfolgeprozess alle vor. Allein die Dauer und der Umfang der einzelnen Abschnitte mögen in jedem einzelnen Fall unter-

schiedlich sein. Man kann jedoch davon ausgehen, dass im Regelfall der gesamte Zyklus deutlich mehr als ein Jahr dauern dürfte. Oft braucht es bereits in der ersten Phase viel Zeit, überhaupt eine persönliche Entscheidung – Für und Wider den Verkauf – zu treffen. Manchmal gestaltet sich das Finden geeigneter Nachfolger*innen als schwierig; vorwiegend dann, wenn bei den Verkaufenden noch keine oder zu konkrete Vorstellungen zur Nachfolge bestehen. In den wenigsten Fällen führen die Verkaufsverhandlungen schnell zum Ziel. Eine Einigung zwischen Verkaufenden und Kaufenden zieht sich oft über viele Monate hin, manchmal sogar über Jahre.

Unsere Ausführungen enden mit notwendigen To-dos bei einer etwaigen Liquidation, die – falls sämtliche Verkaufsbemühungen nicht von Erfolg gekrönt sind – manch ein Unternehmen als letzte Option in Erwägung ziehen muss.

Danksagungen

Nicht nur Dieter Durchdewald hat uns zur Seite gestanden, sondern auch Dr. Martin Hartauer, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Rechtsanwalt und Partner bei RSM|Ebner Stolz, der seine langjährige Erfahrung zu steuerlichen Themen eingebracht hat. Wir bedanken uns für seine freundliche Unterstützung.

Ferner danken wir unseren Beraterkollegen, mit denen wir in Kontakt stehen und mit denen wir uns mitunter anonymisiert über Verkaufserlebnisse austauschen. Dank aber auch den Buchhändlerinnen und Buchhändlern, denen wir auf Messen oder Seminaren begegnen, und in deren Auftrag wir Kaufverhandlungen zu einem erfolgreichen Abschluss bringen.

Letztendlich sei auch auf die (wenige) Literatur zu den Themen ›Übergabe‹ und ›Verkaufen‹ hingewiesen, die Teil des Anhangs ist.

Gendergerechte Sprache

Um es kurz zu sagen: Wir haben uns für keine einheitliche Lösung entschieden. Im Vorwort findet man die Sternchen-Lösung zwischen der männlichen und weiblichen Form. Im Textteil unterscheiden wir in der Regel zwischen ›Verkaufenden‹ und ›Kaufenden‹ bzw. ›Kaufinteressierten‹ und verwenden in Ausnahmefällen das generische Maskulinum. In den Beispielen, die jedes Kapitel einleiten, spielen jedoch mehrheitlich Frauen – der Realität bei kleineren und mittelgroßen Unternehmen entsprechend – eine tragende Rolle.

Die Zukunft beginnt jetzt!

Jede erfolgreiche Unternehmensnachfolge wird von langer Hand geplant. Dabei gilt es, viele und höchst unterschiedliche Punkte zu bedenken, damit Verkaufende sich später nicht über eine unbefriedigende Lösung ärgern müssen. In diesem Sinne beenden wir das Vorwort mit einer Checkliste, die gleichzeitig als eine Art Vorschau für die folgenden Ausführungen zu lesen ist.

Checkliste für Verkaufende

- Die Planung der Nachfolge rechtzeitig in die Wege leiten;
- Informationen zur Nachfolgeregelung einholen, wobei der Börsenverein des Deutschen Buchhandels bzw. seine Landesverbände; aber auch Steuerberater, Rechtsanwälte und Unternehmensberater (der Branche) mitwirken können;
- auf rechtliche, steuerliche, betriebswirtschaftliche und psychologische Aspekte achten;
- ein wirtschaftlich ›gesundes‹ Unternehmen übergeben;
- den Zeitpunkt der Übergabe terminieren;
- eine Unternehmensbewertung vornehmen bzw. vornehmen lassen;
- die Art des Verkaufs (›asset-deal‹ oder ›share-deal‹) festlegen;
- einen Kaufpreis aushandeln, der beiden Vertragsparteien gerecht wird;
- einen Kaufvertrag aufsetzen bzw. aufsetzen lassen;
- die geplante Finanzierung durch Kaufende absichern lassen;
- Zahlungsmodalitäten verhandeln;
- sich ggf. mit einem neuen Firmennamen und geänderten Rechtsformen anfreunden;
- eine zukunftsfähige (Neu-)Ausrichtung des Unternehmens anstreben;
- die Mitarbeitenden – spätestens nach der Unterschrift unter dem Kaufvertrag – in den Übergabeprozess integrieren;
- die Übergabe mit der kaufenden Seite gemeinsam organisieren.

Wie auch immer die Leserin bzw. der Leser die aus unserer Beratungspraxis stammenden, aber anonymisierten Fallbeispiele verwerten mag – entscheidend ist, dass sie viele Anregungen finden, um ihre Unternehmensnachfolge erfolgreich in die Wege zu leiten. Hierfür wünschen wir gutes Gelingen!

Harsum, im Mai 2025
Frankfurt, im Mai 2025

Joachim Merzbach
Klaus-W. Bramann