

Bartholomäus-Weltz-Platz 4
67346 Speyer am Rhein
Telefon (0 62 32) 65 11 66
Telefax (0 62 32) 65 11 67
E-Mail info@braunklaus.de



Klaus Braun
Kommunikationsberatung

Santos bioladen Overath
Brigitte Dos Santos Nunes
Parkweg 11
51491 Overath

Aktuelle Verhältnisse des Unternehmens:

Das Naturkost-Fachgeschäft Santos bioladen wurde vor mehr als zwanzig Jahren von Frau Dos Santos Nunes gegründet in der Innenstadt von Overath. Seit vielen Jahren ist Santos bioladen *die* Einkaufsstätte in Overath für Bio-Lebensmittel im Fachhandel. Die Kunden finden ein umfangreiches, sorgfältig zusammengestelltes Sortiment hochwertiger ökologischer Lebensmittel sowie ein spezialisiertes Sortiment an Naturkosmetik und -drogeriewaren. Der Laden wurde von Beginn an aufgebaut und geleitet von Frau Dos Santos Nunes. Santos bioladen ist ein individuelles Naturkost-Fachgeschäft, in dem auf einer Fläche von 174 m² mittlerweile ein Umsatz von einer halben Mio Euro realisiert wird. Insbesondere den Stil, den Service und die persönliche Beratung durch alle Mitarbeiterinnen haben die Kunden schätzen gelernt. Das Konzept des Ladens verbindet einen hohen Anspruch an nachhaltige und faire Wirtschaftsweise mit dem individuellen Charme eines persönlichen, inhabergeführten Naturkost-Fachgeschäftes und einem umfassenden Warenangebot.

A. **Wirtschaftlichkeitsanalysen, Wert- und Preisvorstellungen**

Um der Inhaberin eine sachliche Grundlage für zukünftige Verkaufsgespräche und –verhandlungen zu liefern, wurde Santos bioladen einer ausführlichen betriebswirtschaftlichen Stärken-/Schwächenanalyse unterzogen. Grundlagen dafür waren Jahresabschlüsse, Gewinn- und Verlustrechnungen sowie BWAs aus den Geschäftsjahren 2019 bis 6/2024.

Betriebsräume und -ausstattung

Nach einigen Umzügen befindet sich das Ladenlokal mittlerweile in verkehrsgünstiger Lage in Overaths belebter Innenstadt, in Bahnhofnähe mit einem großen Parkplatz vor der Tür. Der Laden ist zeitgemäß und geschmackvoll gestaltet und wertig ausgestattet; offenkundig ist es auch gerade diese Ausstrahlung, die zur Sortimentsauswahl und der Premium-Qualität der angebotenen Produkte passt und so die Kunden anzieht und überzeugt.

Ausstattung und Inventar des Betriebes wurden bei der Eröffnung neu angeschafft. Teile der Ladenausstattung wurden mittlerweile durch Neuanschaffungen ersetzt und seitdem (anteilig) abgeschrieben. Die gesamte Geschäftsausstattung ist aktuell voll gebrauchts- und funktionsfähig.

Umsatzentwicklung und Rohertrag

Die Umsatzentwicklung in den letzten Geschäftsjahren verlief wie folgt: 2019 lagen die Jahresumsätze deutlich über einer halben Mio Euro; in den Jahren der Corona-Pandemie stiegen sie auf 600TEUR. 2022 war Santos bioladen von den allgemeinen Umsatzrückgängen mitbetroffen; angesichts dieser Entwicklungen lag der Umsatz 2022 bei 540TEUR, und 2023 knapp über einer halben Mio Euro. Dieser Wert dürfte auch 2024 wieder erreicht werden.

Die von Santos bioladen erzielten Werte für die realisierte Netto-Handelsspanne liegen kontinuierlich bei 32 bis 34 Prozent.

Personalaufwand und Kosten

Santos bioladen ist insgesamt 50 Stunden in der Woche geöffnet (in den Sommerferien 42). Zu der Arbeitszeit der Unternehmerin kamen in den vergangenen Jahren noch insgesamt ca. 130 Stunden von Mitarbeiterinnen hinzu. Aktuell wurden die Arbeitsstunden um ein Viertel reduziert. Die jährlichen Personalkosten betragen weniger als 100TEUR; ihr Anteil am Umsatz betrug damit weniger als 20 Prozent. In dem umsatzstarken Corona-Jahr konnte der Umsatzzuwachs von über 16% mit der vorhandenen Personaldecke aufgefangen werden. In 2024 werden die Personalkosten bei ca. 100TEUR liegen.

Im Branchenkontext ist über die vergangenen Jahre hinweg eine Durchschnittsbelastung der Bioläden und Biomärkte durch die gesamten Raumkosten von vier bis fünf Prozent festzustellen. Der Raumkostenanteil bei Santos bioladen liegt mittlerweile höher.

Unter Berücksichtigung der sonstigen betrieblichen Aufwendungen ergibt sich damit eine Gesamtkostenquote, die aktuell über 30 Prozent liegt.

Kennzahlen und Ergebnis

Für die Rentabilität von Santos bioladen mit entscheidende Kennzahlen sind die Anzahl der Kunden (resp. Kaufvorgänge) und der durchschnittliche Umsatz je Einkauf. Bis vor zwei Jahren lag der Bonwert bei mehr als 25 Euro (netto); durch die inflationsbedingten Veränderungen im Kaufverhalten ist er in 2024 auf unter 22 Euro gesunken. Erfreulich ist, dass die tägliche Kundenzahl von ca. 80 mittlerweile wieder bei den Werten aus der Coronazeit liegt.

B. Wert- und Preisermittlung, Vorbereitung Übergabe

Nach der ausführlichen Analyse der Ausgangslage für die geplante Übergabe des Betriebes werden mögliche Vorgehensweisen sowie die Chancen und Risiken der angedachten Übergabe angesprochen.

Zunächst einige Informationen und Vorab-Überlegungen zu der Frage, wie ein Übertrag der obigen Einschätzungen und Konkretisierungen für Santos bioladen aussehen könnten. Wesentlicher Aspekt bei der Frage nach dem Wert des Unternehmens ist es zu akzeptieren, dass es **den** (objektiven) Firmenwert nicht gibt; neben objektiven Kriterien fließen sehr viele subjektive Vorstellungen (beider Parteien) in die Verhandlungen ein.

Erster zentraler Gedanke beim Einstieg in einen Übergabe-Prozess ist, genau zu definieren, **was** übergeben wird. Nach den bisherigen Vorstellungen ist dies im vorliegenden Fall das komplette Unternehmen, wie es aktuell dasteht. Als Einzelhandels-Geschäft mit einem umfassenden Angebot an Bio-Lebensmitteln ergeben sich direkt drei (gut abgrenzbare) Bereiche, zu denen jeweils separate Überlegungen zu Erfassung und Bewertung angestellt werden:

I. Geschäftsausstattung - II. Warenbestand - III. Firmenwert.

zu **I.** Formaler Ausgangspunkt für eine Bewertung der **Geschäftsausstattung** von Santos bioladen ist der Buchwert aus der aktuellen Bilanz. Eine alternative realistische Größe ist der sog. Wiederbeschaffungswert, der aus Einschätzungen zu einem angemessenen Preis gewonnen wird, zu dem die Anlagegüter als gebrauchte Güter am Markt verkauft werden würden. Bei Santos bioladen liegt dieser Wert (gerade bei noch voll funktionsfähigen Gütern wie Kühlregale, Theke, Kasse und Regale) deutlich über dem Buchwert.

zu **II.** Ansatzpunkt für eine Bewertung des vorhandenen **Warenbestandes** ist eine Stichtagsinventur zum Zeitpunkt der Übergabe; bewertet zu den jeweiligen Einstandspreisen. Dabei sind zwei Aspekte ggf. *wertmindernd* zu berücksichtigen: Zum einen die Aktualität der vorhandenen Waren, zum anderen mögliche Sortimentsänderungswünsche des Nachfolgers. *Wertsteigernd* ist zu bedenken, dass der Nachfolger ein artikelgenau auf die Kunden und den Standort maßgeschneidertes Sortiment übernehmen kann.

zu **III.** Während zu den Punkten I und II (ausgehend von objektiven Sachverhalten) die Verhandlungen häufig rasch zu einer Einigung führen, ist die materielle Fassung der dritten Kaufpreis-Komponente (**„Firmenwert“**) erheblich stärker von subjektiven (und teilweise nur schwer objektivierbaren) Kriterien und Sichtweisen abhängig. Es handelt sich dabei um Aspekte wie Kundenstamm, Lieferbeziehungen, Kompetenz der Mitarbeiter, Standort, Konkurrenzsituation, u.a.

Für Unternehmensbewertungen wurden in der Vergangenheit spezifische betriebswirtschaftliche Verfahren entwickelt, deren Fokus auf weitaus größeren Unternehmen liegt; zudem übersteigen die Kosten eines solchen Verfahrens bei weitem die finanziellen Möglichkeiten eines KMU.

Die beiden bekanntesten Bewertungsverfahren sind:

- **Substanzwertverfahren**
Hier wird das Vermögen des Unternehmens bewertet (zu Marktwert, Wiederbeschaffungswert oder Liquidationswert); abzüglich der Schulden des Unternehmens ergibt sich sein Substanzwert.

- **Ertragswertverfahren**
Dieses Verfahren setzt an bei der Ertragskraft des Unternehmens und vergleicht diese mit der Rendite einer Anlage am Aktienmarkt; nur bei einer angemessenen Verzinsung ist ein Kauf (rational) sinnvoll. Für kleine Unternehmen ist diese Methode wegen ihrer Komplexität und der anspruchsvollen Prognoseanforderungen eher weniger geeignet.

Konkrete Ansätze zur Wertermittlung

In Anlehnung an die o.a. Aufteilung des zu übernehmenden Unternehmens in drei Bereiche erfolgt hier in einem ersten Ansatz der Versuch einer Bewertung (Basis die aktuell vorliegenden Zahlen von 2019 bis 2024).

I. Geschäftsausstattung

Am Ende des Geschäftsjahres 2023 liegen bei Santos bioladen die Buchwerte für das Anlagevermögen bei etwa 11TEUR; die Ladenausstattung ist zu wesentlichen Teilen bereits abgeschrieben. Allerdings ist festzuhalten, dass der Laden und seine Ausstattung über eine sehr ansprechende Optik verfügen, und alle eingesetzten Gerätschaften sind voll funktionsfähig.

Ein möglicher Alternativ-Ansatz ist, sämtliche Posten der Ladenausstattung aufzulisten, und dass Verkäufer und Käufer sie einzeln mit einem realistischen Zeitwert versehen (,was würde ich für diesen Gegenstand als Gebrauchtpreis erwarten / zahlen ?'). Die genannten Preise dürften in ihrer Größenordnung Beträgen entsprechen, die bei einem möglichen gesonderten Verkauf zu erwarten wären. Dies ist auch eine passende Vorbereitung auf das mögliche Ansinnen der Nachfolger, Teile der Ausstattung *nicht* übernehmen zu wollen. Dieser Ansatz bietet erheblichen individuellen Spielraum.

II. Warenbestand

Der aktuelle Warenbestand in Santos bioladen wird (auf Basis der Inventur vom 31.12.2023) angesetzt auf ca. 40TEUR (zu Einstandspreisen). Die sorgfältige und penible Warenpflege im Laden gewährleistet die Aktualität des Sortiments; mögliche Änderungswünsche eines Nachfolgers könnten allerdings zu Abwertungen (bzw. zu Abverkäufen vor Übergabe) führen. Basis ist letztlich eine Stichtagsinventur zum Zeitpunkt der Übergabe.

III. Firmenwert

Die Zahl für den Firmenwert wird zu einem Teil durch die guten Beziehungen zu Lieferanten beeinflusst. Hierfür ein finanzielles Äquivalent zu definieren ist nicht einfach, da ein direktes Übertragen dieser Beziehungen auf den Nachfolger entscheidend von dessen Vorstellungen und Persönlichkeit abhängt. Weitere wesentliche Faktoren sind die (Stamm)-Kunden, das Ambiente im Laden und kompetente und etablierte Mitarbeiterinnen, die von einem möglichen Nachfolger nahtlos übernommen werden können. Diesem ist hierbei ein attraktives Umsatzvolumen zum Einstieg vergleichsweise sicher, und es erspart ihm erhebliche Kosten für eine vollständige Neu-Akquise und entsprechende Aufwendungen für Einstiegswerbung.

Und ein weiterer Punkt ist die örtliche Wettbewerbssituation (einschließlich der Einschätzung der zukünftigen Marktentwicklung).

Für eine Einstiegs-Preisforderung für den Firmenwert seitens der Verkäufer gibt es zwei Ansatzpunkte:

Der eine Weg geht aus vom aktuellen Umsatz: Für Santos bioladen liegt ein durchschnittlicher (Netto-)Monatsumsatz der letzten fünf Jahre bei etwa 45TEUR.

Ein alternativer Ansatz geht aus von den in den vergangenen Jahren erzielten Gewinnen des Unternehmens: Für Santos bioladen ergibt sich aus den letzten fünf Jahren ein (zeitlich gewichteter) Jahresgewinn (vor Steuern) von 16TEUR.

Es zeigt sich also, dass sich eine Preisvorstellung auch bei einer eher formal-technischen Herangehensweise darstellen lässt und wiederfindet.

Je nach Verlauf der Verkaufsverhandlungen können obige auf Basis der Wertermittlung erstellten Berechnungen als Argumentationshilfe dienen, in jedem Fall liefern sie auf nachvollziehbarem Weg Beleg und transparente Rechtfertigung für das Fixieren eines Unternehmenswertes (und damit Verlangen eines Kaufpreises). Selbstredend gilt, dass dieser Prozess erhebliche individuelle Spielräume bietet.

Ich wünsche Frau Dos Santos Nunes einen erfolgreichen Übergang, dass sie ein faires Geschäft abschließen kann und dass Santos bioladen für eine erfolgreiche Zukunft in gute Hände übergeht.



Speyer, 21. August 2024