

Erfahrungsberichte von Spezialisten Betriebs- und Bestands- (ver)kauf mit Happy End

Der Kauf beziehungsweise Verkauf eines Vermittlerbestandes oder eines kompletten Maklerunternehmens ist komplex. Führende Dienstleister, die sich darauf spezialisiert haben, die Geschäftspartner entsprechend zu unterstützen, berichten von ihren Erfahrungen. Sie nennen in einem Interview nicht nur häufig auftretende Schwierigkeiten, sondern zeigen Vermeidungsstrategien und Lösungen auf.

Extrablatt: Welche Probleme treten beim Kauf/Verkauf von Versicherungsmaklerunternehmen beziehungsweise Beständen immer wieder auf und wie sind diese zu lösen?

Adams: Beim Verkauf von etablierten Maklerunternehmen oder langjährig gewachsenen Beständen kommt es bei der Kaufpreisfindung immer wieder zu Überraschungen, da Käufer die verkäuferseitig gewünschten Multiplikatoren für Bestände oder für Unternehmen nicht bereit sind zu bezahlen. Dies ist meist das Resultat von aus Sicht der Käufer zu langen Amortisationsdauern in Bezug auf das zu erwerbende Unternehmen beziehungsweise den Bestand.

Etablierte Maklerunternehmen haben häufig im Laufe der Jahre den sprichwörtlichen „Speck“ angesetzt, der Käufer von einem Kauf zu den vermeintlich marktgängigen Faktoren abhält. Wer plant, sein Unternehmen oder

seinen Bestand mittelfristig zu verkaufen, das heißt in drei bis fünf Jahren, sollte im Vorfeld das Risiko eines langen Suchprozesses minimieren. Unsere Erfahrungen belegen, dass die Verhandlungen wesentlich leichter und schneller vorantreiben und das Ergebnis für beide Seiten wirtschaftlich bedeutend günstiger aussieht, wenn frühzeitig entsprechende Restrukturierungsmaßnahmen eingeleitet werden.

Lüth: Es treten keine Probleme auf, wenn man die Transaktion professionell vorbereitet und umsetzt. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass der Erwerber beziehungsweise Veräußerer nicht beratungsresistent ist. Bei einem komplexen Vorhaben, wie dem Unternehmenskauf oder -verkauf, entstehen eine Reihe von rechtlichen, steuerrechtlichen und wirtschaftlichen Problemen, die professionell gelöst werden müssen. Lassen Sie mich den für mich wichtigsten Aspekt herausgreifen – die Emotionen. Der Veräußerer betrachtet sein Unternehmen, im Wesentlichen bestehend aus dem aufgebauten Kundenbestand, als sein Lebenswerk.

Diese emotionale Komponente darf vom Erwerbsinteressenten nicht unterschätzt werden, weil Emotionen eine rationale Denkweise überlagern. Der Investor betrachtet hingegen das angebotene Unternehmen kühl, betriebswirtschaftlich und mit der für ihn entscheidenden Frage, ob und wann sich die Investition für ihn amortisiert. Daher liegen häufig die Kaufpreisvorstellungen weit auseinander. Die Lösung besteht darin, dass die Kaufpreisfindung durch externe Beratung objektiviert wird, zum Beispiel durch den Kaufpreisvergleich ähnlicher Unternehmenstransaktionen.

Extrablatt: Welchen Faktoren muss beim Kauf/Verkauf besondere Beachtung geschenkt werden?

Adams: Effizienzverbesserungen, im Volksmund auch als „die Braut fit oder schön machen“ bezeichnete Vorgehensweise, beinhaltet auszugsweise dargestellt die nachfolgend genannten kaufpreisbeeinflussenden Komponenten.

Für den Unternehmensverkauf:

- Personalsektor: Gesamtkostensituation, Mitarbeiterportfolio
- Sachkosten: Büroinfrastruktur und IT-Infrastruktur
- Servicequalität: Leistungs-/Schadenbearbeitung
- Produktgeber: Produkt- und Servicequalität

Dr. Stefan G. Adams

Dr. rer. pol. Stefan G. Adams ist Gründer und Geschäftsführer der Dr. Adams & Associates GmbH & Co. KG (www.aup-international.com). Das Unternehmen vermittelt seit 2001 Maklerunternehmen (share deals) und Maklerbestände (asset deals). Neben der Suche und Zusammenführung von geeigneten Geschäftspartnern bietet der Dienstleister unter anderem eine Unternehmens- oder Bestandsbewertung, Vertragsentwürfe oder auch die Vermittlung von Finanzierungsoptionen an.



Christian Lüth

Die im Jahr 2004 vom Geschäftsführer Christian Lüth gegründete *ibras GmbH* (www.ibras.de) stellt diverse Dienstleistungen rund um die Themen Bestandskauf- und -verkauf sowie Nachfolgeregelung von Versicherungsmaklerunternehmen zur Verfügung. Angeboten werden beispielsweise die Prüfung und Zusammenführung möglicher Geschäftspartner, Sachverständigengutachten für die Bestandsbewertung, bis hin zur Koordination der notwendigen Rechts- und Steuerberatung.



Auf einen Blick

- Der Kauf beziehungsweise Verkauf wirft nicht nur rechtliche und wirtschaftliche Fragen auf, sondern ist auch eine emotionale Herausforderung
- Verkäufer sollten eine fünfjährige Vorbereitungszeit und Erwerber eine Transaktionsdauer von fünf bis acht Monaten für ein wirtschaftlich günstiges Ergebnis einplanen
- Für den Kaufpreis ist nicht alleine die Bestandsgröße entscheidend

ten Kontakt mit dem Veräußerer und dem Kaufvertragsabschluss rechnen. Der Veräußerer hingegen sollte eine wesentlich längere Vorbereitungszeit einplanen, die von der Entscheidung der Veräußerung bis zum finalen Vertragsabschluss einige Jahre – möglichst fünf Jahre – in Anspruch nehmen kann.

Es könnte für den Veräußerer unter Umständen Sinn machen, die Rechtsform frühzeitig zu verändern, um nicht das Risiko eines steuerlichen Gestaltungsmissbrauchs einzugehen. Sinnvoll aus Veräußerersicht ist auch die Clusterung, das heißt die Segmentierung und Analyse des Kunden- und Vertragsbestandes. Diese Maßnahme ist ein wichtiger Bestandteil einer realistischen Selbstbetrachtung. Bei einer solchen Analyse treten auch die Stärken und Schwächen der Bestandszusammensetzung zutage.

Extrablatt: *Wie sehen Sie die künftige Entwicklung für Bestands- oder Unternehmenskäufer und -verkäufer?*

Adams: Ein klassischer Markt im volkswirtschaftlichen Sinne ist für Bestands- oder Unternehmenskäufer und -verkäufer nach wie vor nicht vorhanden. Der Grund: Wegen der hohen Vertraulichkeit auf beiden Seiten – insbesondere aber bei den Verkäufern – gibt es kein offenes Angebot und damit keine Markttransparenz. Derzeit spüren wir noch einen Quasi-Verkäufermarkt – die potenziellen Kaufinteressenten überwiegen nominal klar die Anzahl der Verkäufer.

Die für die jeweiligen Verkäufer tatsächlichen Käufer sind aber eher in der Unterzahl. Bedingt durch die Alterspyramide wird für die Kaufinteressenten aber das Angebot an Verkäufen wegen der Nachfolgeregelungen über die nächsten Jahre stetig

Mehr Informationen

Das komplette Interview kann unter www.versicherungsjournal.de/e112 abgerufen werden. Unter anderem erklären die Experten darin, wie sie für den Erwerber beziehungsweise Veräußerer den richtigen Geschäftspartner finden. Zudem erläutern sie ihre jeweilige Vorgehensweise bei einer Bestandsbewertung.

Mehr Informationen zum Thema Bestandsbewertung gibt es auch auf den Seiten 15 bis 17 der Ausgabe 4/2008 des VersicherungsJournal Extrablatts. Dieses Heft, wie auch alle bisher erschienenen Ausgaben, können als PDF heruntergeladen werden unter www.versicherungsjournal.de/extrablatt.

Dienstleister setzt auf das Web



Die DIDA Dienstleistungsgesellschaft mbH (www.dida-online.de) bietet in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Institut der Assekuranz e.V. Unterstützung beim Kauf oder Verkauf von Maklerunternehmen oder Beständen an. Sie setzt bei der Zusammenführung von Käufer und Verkäufer insbesondere auf ein eigenes Internetforum.

Der Geschäftsführer Wolfgang Bachmann (Bild links) begründet dies wie folgt: „Wir sehen unser Forum im Internet als allzeit verfügbares Mittel für Transparenz. Jeder Makler kann den jeweiligen PLZ-Bereich (nur 1. Stelle) einsehen und sich sein eigenes Bild für weitere Überlegungen machen. Eine Rückkopplung auf Käufer/Verkäufer ist nicht möglich. Alle Anfragen gehen über uns und wir führen bei beidseitiger Gesprächsbereitschaft frühzeitig die potenziellen Vertragspartner auf Basis unterzeichneter Vermittlungsvereinbarungen zusammen.“ Dida bietet zudem ein Onlineberechnungsmodul an, um den Unternehmenswert ermitteln zu können. Bachmann erklärt, inwieweit dies die Transaktion unterstützt: „Die Bestandsgröße ist nicht das alleinige Kriterium, denn es sind die ausgewogene Bestandsmischung nach Sparten, die Höhe der Courtagesätze sowie die Kosten mit zu berücksichtigen. Der über unser Berechnungsmodul selbst ermittelte, überschlägige Orientierungswert ist eine gute Basis für die weiteren Verhandlungen. Somit verbessert sich die realistische Chance, unter Berücksichtigung von Angebot und Nachfrage und weiterer, auch weicher Faktoren einen für beide Seiten fairen Preis zu erzielen.“

steigen. Andererseits wird sich aber auch die Zahl der Kaufinteressenten weiterhin auf einem hohen Niveau bewegen. Die Ursache liegt darin, dass betriebswirtschaftliche Einschätzungen wie zum Beispiel die kritische Unternehmensgröße, die Ausnutzung von Kostendegressions- oder Cross-Selling-Effekten für die eigene unternehmerische Entwicklung zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Insgesamt gehen wir davon aus, dass hierbei das Kaufpreisniveau mittelfristig stabil bleiben wird. Politische Einflussfaktoren wie beispielsweise ein gesetzlicher Zwang zur Honorarberatung oder die vom Gesetzgeber vorgegebene Umstellung von Abschlussprovisionen auf ratierliche Provisionen sind bei dieser Prognose nicht berücksichtigt. Derartige Vorgaben würden die Preise sicherlich massiv beeinflussen.

Lüth: Die Marktberreinigung aufgrund der zahlreichen legislativen Veränderungen in der Versicherungsmaklerbranche läuft auf Hochtouren. Diese Entwicklung wird sich noch mindestens in den nächsten fünf Jahren fortsetzen. Aus Erwerbersicht ergibt sich die historische Chance, durch den Zukauf von Versicherungsmaklerunternehmen/-beständen schneller zu wachsen als durch die Akquisition neuer Einzelkunden.

Darüber hinaus besteht für zahlreiche Marktteilnehmer nicht nur die Chance, sondern auch der Handlungszwang, eine „kritische“ Unternehmensgröße zu überwinden. Erst ab einer Unternehmensgröße von mindestens fünf Mitarbeitern ist bei einer klassischen, gemischten Bestandszusammensetzung eine

wettbewerbsfähige Dienstleistung möglich. Neben dem Anstieg des Kaufinteresses steigt auch das Angebot. Es wird eine Vielzahl von vornehmlich kleineren Maklerbetrieben geben, die aus wettbewerbs- oder/und demografischen Gründen ihren Bestand feilbieten. Für die jüngeren Versicherungsmaklerunternehmer wird es darauf ankommen, sich entweder aus eigener Kraft im Rahmen eines Zielgruppen-Geschäftsmodells zu behaupten, oder den eigenen Bestand in ein vorzugsweise größeres Unternehmen einzubringen.

Marion Zwick

Links

www.aup-international.com, www.ibras.de
Artikel im VersicherungsJournal zu diesem Thema: Nummer 98566 und 97809.
Sie finden diese Artikel über die Eingabe der Nummer in die Archiv-Funktion (Suchmaske) auf www.versicherungsjournal.de.

Fazit

Die Experten sind sich einig: Eine langfristige Planung ist notwendig, damit der Bestands- oder Firmen(ver)kauf die Erwartungen der Geschäftspartner erfüllt. Insbesondere der Veräußerer sollte weit im Voraus planen. Nur so kann er auch entsprechend agieren, um den Bestand oder das Unternehmen für den Verkauf optimal aufzustellen. Für den Erwerber wiederum ist es wichtig, dass er bei einem Bestands- oder Unternehmenskauf einige Faktoren besonders sorgfältig prüft.