

Nachfolgemanagement und Bestandsvermittlung im Maklermarkt

Interview mit Dr. Stefan G. Adams – Geschäftsführer, Dr. Adams & Associates GmbH & Co KG

Das Nachfolgemanagement ist ein Kernthema für Dr. Stefan G. Adams. In seiner Tätigkeit unterstützt er Maklerunternehmen und Vertriebsgesellschaften seit mehreren Jahren bei ihren Kauf- und Verkaufstransaktionen. Im Interview erläutert er, was bei der Vorbereitung und Umsetzung der Nachfolge zu beachten ist.

Der Versicherungsvertrieb sieht sich aktuell großen Herausforderungen gegenüber. Insbesondere die Themen Provisionsverbot, Provisionsdeckelung und Haftungsverlängerung treiben die selbstständigen Vermittler um. Wie schätzen Sie die aktuellen Entwicklungen ein und inwieweit werden sie Auswirkungen auf das Geschäft der Versicherungsmakler sowie den (Ver-)Kauf von Maklerunternehmen haben?

Die am Markt erzielbaren Verkaufspreise für Maklerunternehmen werden durch die genannten regulatorischen Eingriffe des Gesetzgebers weiter zurückgehen. Das Angebot an Unternehmen wird signifikant zunehmen, da die regulatorischen Auswirkungen für viele Maklerunternehmen geringere Einnahmen und häufig den Verlust der ökonomischen Basis bedeuten. Neben den regulatorischen Eingriffen hat insbesondere auch die demografische Entwicklung negative Auswirkungen auf die Kaufpreise. Stellt man die geburtenstarken Jahrgänge, die primär in den nächsten Jahren als Verkäufer auftreten, der Anzahl an potentiellen Käufern – primär geburtenschwache Jahrgänge – gegenüber, so lässt sich für verschiedene Jahre rechnerisch ein Angebotsüberhang von ca. 40 Prozent prognostizieren. Die zunehmende Finanzierungsproblematik dieser potentiellen Käufer, u.a. begründet durch die Bankenregulierung in Basel III, verstärkt den Angebotsüberhang und damit den Kaufpreisverfall zusätzlich. Auch für Maklerunternehmen gilt: Angebot und Nachfrage definieren die Kaufpreise.

Die Studie »Nachfolgemanagement im Versicherungsver-

trieb« hat aufgezeigt, dass zwei von drei Vermittlern aktuell noch keine Nachfolgeregelung getroffen haben, obwohl jeder zweite Vermittler bereits 50 Jahre oder älter ist. Ab wann empfehlen Sie einem Makler, sich mit dem Thema Nachfolge auseinanderzusetzen und wie viel Zeit sollte von Verhandlungsbeginn bis Abschluss eingeplant werden?

Jeder Makler muss den Zeitpunkt in Abhängigkeit seiner persönlichen Lebensplanung selbst bestimmen, sodass sich kein ideales »Verkaufsalter« nennen lässt. Sofern strukturelle und gesellschaftsrechtliche Veränderungen zum seriösen »Braut verschönern« notwendig sind, sollte man für den Prozess ein bis drei Jahre einplanen. Kann der Verkaufsprozess mit dem Erstellen eines qualifizierten Bewertungsgutachtens, das im Zeitverlauf als Verkaufsexposé eingesetzt wird, begonnen werden und dann unmittelbar mit potentiellen Kaufkandidaten verhandelt werden, so kann man i. d. R. mit sechs bis neun Monaten bis zum Vertragsabschluss planen. Ausnahmen bestätigen auch hier die Regel. 12 bis 15 Monate bis zum Vertragsabschluss sind auch nicht ungewöhnlich.

Das Problem einer unzureichenden Vorbereitung auf die Nachfolgesituation in Maklerunternehmen betrifft nicht zuletzt auch die Versicherungsunternehmen selbst. Was würden Sie einem Versicherungsunternehmen mit ausgeprägtem Maklervertrieb raten, wie es diesen Entwicklungen entgegenwirken kann? Kann das Versicherungsunternehmen hierbei eine unterstützende Funktion einnehmen?

Nach unserer Wahrnehmung bietet aktuell kein Versicherer eine systematische und strukturierte Unterstützung bezüglich der Altersnachfolge. Bei der Vielzahl möglicher Strategien kann ich hier nur ein nach meiner Wahrnehmung sehr effizientes Instrument nennen. Ziel eines Versicherers sollte eine engere Bindung der zukünftig immer wichtigeren jüngeren Käuferschaft an den jeweiligen Versicherer sein. Der Unternehmenskauf bedeutet für jeden Käufer den Einsatz

hoher finanzieller Mittel, die insbesondere den jungen Maklerunternehmen häufig fehlen. Hier können Versicherer mit innovativen Finanzierungsmodellen unterstützen, wodurch die Bindung zum Versicherer stark verbessert würde. Selbstverständlich sind verschärfte Compliance-Regeln in diesem Zusammenhang zu beachten. Wir beobachten in unserer Zusammenarbeit eine kleine Anzahl von Versicherern, die auf diesem Geschäftsfeld bereits unterwegs sind und sich hierdurch signifikante Wettbewerbsvorteile für die Zukunft verschaffen.

Bei Betrachtung der aktuellen Entwicklungen in der Versicherungswirtschaft werden zahlreiche Makler aktuell über den Verkauf ihres Unternehmens nachdenken. Halten Sie es mit Blick auf die aktuelle Marktlage für ratsam, einen Verkauf anzustreben und wenn ja, was würden Sie einem Makler unbedingt mit auf den Weg geben, der zeitnah seinen Maklervertrieb veräußern möchte?

Zunächst benötigt jeder Verkäufer eine realistische Einschätzung bezüglich des Wertes seines Unternehmens. Diese Unternehmensbewertung sollte aufgrund der Komplexität durch einen erfahrenen Spezialisten mit entsprechend nachweisbaren und tiefgehenden Branchenkenntnissen durchgeführt werden. Die im Anschluss auf Basis der Bewertung und des ermittelten Kaufpreises zu führenden Gespräche und Verhandlungen sind nur sinnvoll, wenn die potentiellen Käufer im Vorfeld ihre Bonität belegen können. Die Ernsthaftigkeit der Verhandlungen muss durch verschiedene Dokumente im Verhandlungsverlauf beiderseitig erklärt und unterzeichnet werden. Die wirtschaftlichen Ziele und Vereinbarungen beider Parteien sollten detailliert abgestimmt und dokumentiert sein, bevor steuerliche oder juristische Berater einbezogen werden, da für beide Parteien kaufmännische Ziele und Entscheidungen im Vordergrund stehen. Die Übergabephase, das heißt die Gestaltung der Unterstützung des Verkäufers nach dem wirtschaftlichen Übergang, sollte gleichfalls Gegenstand der Verhandlungsrunden sein. Der gesamte Veräußerungsprozess verläuft absolut »geheim«, um Kunden- und Bestandsverluste oder Irritationen der Mitarbeiter zu vermeiden.

Die Frage, inwieweit jetzt der richtige Zeitpunkt zum Verkauf gekommen ist, muss jeder Marktteilnehmer für sich selbst beantworten. Fakt ist, dass die Kaufpreise aus den genannten Gründen in den nächsten zehn Jahren permanent fallen werden. Wer über diesen Zeitraum hinaus denkt, muss sich nicht zwingend mit einem Verkauf beschäftigen. Wer in einem kleineren Zeitintervall denkt, sollte sich zeitnah als Verkäufer positionieren.

Wir danken Dr. Stefan G. Adams für das Interview.