



Der Altersarmut gegensteuern

Die Hälfte der derzeit in Deutschland aktiven 47.000 Versicherungsmakler ist 50 Jahre und älter. Zumindest für diese stellt sich die Frage, wie es mit ihren Betrieben in Zukunft weitergehen soll und wann sie sie verkaufen oder an einen Nachfolger übergeben wollen, akut. Gibt es einen Königsweg für die Nachfolgeplanung?

Zum Teil geistern dramatische, ja deprimierende Meldungen über den Werteverfall von Maklerbetrieben durch die Medien. Zu viele Maklerbestände bei fehlendem Nachwuchs und sinkende Erträge durch immer mehr Regulierung würden dazu führen, dass Makler von einem Verkauf ihres Betriebes kaum noch auskömmlich im Ruhestand leben könnten und daher bis ins hohe Alter weiterschuftet müssten. So hat das Analyse- und Beratungshaus Resultate Institut für Unternehmensanalysen und Bewertungsverfahren in einer aktuellen Untersuchung herausgefunden, dass 25 Prozent der Makler ihr Unternehmen auch weit nach dem 67. Lebensjahr weiterführen wollen. Dabei kann Resultate diesen Preisverfall überhaupt nicht bestätigen. Gut organisierte Maklerunternehmen mit klaren und transparenten Strukturen, einem starken Marktauftritt und nachvollziehbarem, zukunftsfähigen Geschäftsmodell würden nach wie vor sehr gute Preise erzielen. Immer mehr Makler und Investoren würden Versichertenbestände suchen, wesentlich weniger – nur 20 Prozent – suchen GmbH-Anteile.

Kleine Firmen hingegen, die dem bürokratischen oder wirtschaftlichen Druck irgendwann entnervt nachgeben und hinschmeißen, versuchen oft gar nicht erst, eine vermutet langwierige und wenig erfolgreiche Suche nach einem Nachfolger zu starten, oder geben nach wenigen erfolglosen Versuchen auf. Damit aber bringen sie sich um die Früchte ihrer Arbeit – zumal es Nachfrage gibt.

Nicht nur Zahlenwerk

„Viele Makler wissen nicht, wie sie das Thema Nachfolge am besten angehen sollten und welche Möglichkeiten sie grundsätzlich hätten, würden sie das Thema frühzeitiger und umfassender angehen. Dabei geht es auch bei kleineren Maklerhäusern sehr schnell um mehrere 10.000 Euro Verkaufserlös“, sagt Andreas Grimm, Geschäftsführer von Resultate, das sich auf die Analyse und Bewertung von Maklerunternehmen und Ver-

mögensverwaltern spezialisiert hat. Das bestätigt auch Thomas Suchoweew, Vorstand des Makler Nachfolger Clubs, der sich seit 2014 gemeinsam mit zahlreichen Experten um das Thema faire Nachfolgeregelung kümmert.

Suchoweew betont, dass der Club den Schwerpunkt nicht auf das reine Zahlenwerk lege, um die Berechnung eines Kaufpreises oder Barwertes mit hoch wissenschaftlichen Formeln und Herangehensweisen. Vielmehr liege der Fokus auf dem Lebenswerk von Maklern und ihrem Wunsch, die Kunden in guten Händen zu wissen. Dazu bedürfe es eines würdigen Nachfolgers, der nicht allein



„Es lohnt sich auf alle Fälle, eine solche Transaktion einem Profi zu überlassen.“

Volker Henkel, Geschäftsführer, VdVA-Unternehmensgruppe

unter Ertrags- und Renditeaspekten den Bestand beziehungsweise das Unternehmen übernehmen möchte. Willkommen im Club sind daher gern und ausdrücklich auch kleine Maklerfirmen. „Der steigende Verwaltungsaufwand und die angekündigten Provisionsreduzierungen bringen gerade kleinere Makler in Schwierigkeiten“, berichtet Suchoweew. Daher betreffen Übergabewünsche zwar zu einem Großteil – zu gut 85 Prozent der vom Club betreuten Makler – Menschen zwischen 60 und 76 Jahren, die wegen Al-

Kompakt

- Die Übergabe des Maklerbetriebes sollte etwa drei Jahre vor dem geplanten Termin gestartet werden.
- Neben dem Verkauf sollten weitere Exit-Strategien bedacht werden.
- Es kann sich für Makler lohnen, auch Dienstleistungen zur Unternehmensnachfolge in Anspruch zu nehmen.

ters und oft auch wegen Krankheit nicht mehr die Kraft haben, den Anforderungen zu entsprechen. Aber zu fast 15 Prozent sind es jüngere Makler zwischen 35 und 60 Jahren, die durch die ständigen einschneidenden Veränderungen gezwungen sind, sich neu zu orientieren.

Verschiedene Exit-Strategien prüfen

Viel zu oft, findet der Club-Vorstand, wird lediglich über Verkauf gesprochen beziehungsweise dieser als der optimale Weg dargestellt. Sein Club hingegen spreche bereits zu Beginn der Zusammenarbeit über unterschiedliche Exit-Strategien. Kann ein Nachfolger aus der Familie oder dem Mitarbeiterbestand eingesetzt werden? Könnte ein Personalberater einen geeigneten Nachfolger finden? Sind Zusammenschlüsse mit einem befreundeten Makler oder Unternehmen möglich? Oder wäre eine Anbindung an ein Unternehmen, das später einen angepassten Ausstieg garantiert, die bessere Lösung? Auf diese Fragen werde nach seiner Einschätzung allgemein viel zu wenig eingegangen. Natürlich sei auch Verkauf eine Option, wobei die Auswahl des geeigneten Käufers eine entscheidende Rolle spiele. „Kaufinteressenten haben komplett unterschiedli-

che Kaufmotive und Vorstellungen an den zu erwerbenden Bestand beziehungsweise Unternehmen“, erklärt Suchoweew weiter. „Wir haben Käufer, die für einen perfekt passenden Bestand auch das Drei- bis Vierfache der Jahrescourtage bezahlen.“ Es würden immer auch verschiedene Rentenmodelle, die im Markt angeboten werden, geprüft und verglichen. „Hier muss sehr genau geschaut werden, wer hinter dem Rentenmodell steckt, wie die Kunden weiter betreut werden und wie sicher die Zahlung ist“, mahnt er an.

Immer mehr Makler interessieren sich für den so genannten Run-off. Dabei bleibt der Makler Besitzer des Bestandes, setzt aber einen Dienstleister ein, der ihm ein Backoffice Management bietet – von Komplettlösungen bis zu einzelnen Modulen des täglichen administrativen Aufwands. So kann er seinen Run-off nach seiner Lebenssituation anpassen und am Ende den Bestand noch verkaufen oder vererben.

Probate Methode der Übertragung

Unabhängig von unternehmensinternen, familiären oder externen Nachfolgeregelungen hat sich nach Beobachtungen von Dr. Stefan Adams, Geschäftsführer der Dr. Adams & Associates GmbH & Co. KG, in den vergangenen Jahren aufgrund gesetzlicher Regelungen die Übertragung auf einen Nachfolger in Form einer juristischen Person wie GmbH, GmbH & Co. KG oder AG durchgesetzt. Seine Firma berät und begleitet in der Regel größere Maklerunternehmen und Vertriebsgesellschaften bei Kauf- und Verkaufstransaktionen sowie bei Expansionsprojekten und -strategien. „Bei diesem so genannten Share Deal ändern sich durch die Übernahme der Gesellschaftsanteile lediglich die Eigentumsverhältnisse an einer Gesellschaft. Alles Weitere kann identisch fortgeführt werden“, berichtet er. Dagegen stelle sich eine Bestandsübertragung (Asset Deal) aus heutiger Sicht in den meisten Fällen als undurchführbar dar, da jeder einzelne Vertrag übertragen werden müsse – mit allen daran hängen-



Zitiert:

**Thomas Suchoweew, Vorstand
Makler Nachfolger Club:**

„Es ist schon erstaunlich, wie freizügig manche Makler ihre Bestandszahlen, Einnahmen bis zu Bilanzen auf Internetportalen oder Bestandsbörsen eingeben. Wenn es sich erst einmal herumgesprochen hat, dass ein Makler schon länger versucht, seinen Bestand zu verkaufen, wird er wohl kaum noch einen optimalen Verkaufspreis erzielen. Wir kennen Fälle, die dadurch fast schon unverkäuflich geworden sind ... Wir bieten unseren Mitgliedern im ersten Schritt einen

kostenlosen Makler-Nachfolge-Check an und prüfen, ob der Bestand oder das Unternehmen grundsätzlich übertragungsfähig ist, und zeigen das Wertpotenzial, das in ihrem Bestand steckt. Nach Abwägung der voraussichtlich erfolgversprechendsten Übergabe- oder Verkaufsstrategien identifizieren wir die wichtigsten Werttreiber und schätzen die zu planenden Vorbereitungszeiten und den Vorbereitungsaufwand für einen erfolgreichen Übergabeprozess ab.“

den zu schützenden persönlichen Daten und nur mit Zustimmung der Kunden. „Aus diesem Grunde verlangen viele Versicherungsunternehmen die Vorlage einer neuen Maklervollmacht durch den Käufer, die diese Rechte beinhaltet. Bei einem größeren Kundenbestand ist eine solche Vorgehensweise nahezu unmöglich umzusetzen“, so seine Erfahrung.

Zuschnitt auf die nächste Generation erfolgreich

Volker Henkel hat die vorgesehene vollständige Übergabe des Staffels ab an seinen Sohn Markus genutzt, um seine VdVA-Unternehmensgruppe umzustrukturieren und Teile davon zu verkaufen. Schon seit Jahren arbeitete der Sohn in der Geschäftsführung der Gruppe mit, zu der neben dem Versorgungswerk für deutsche Verbände und Arbeitgeber (VdVA) und der angeschlossenen Unterstützungskasse (beides eingetragene Vereine) auch drei Versicherungsdienstleister gehörten: ein Versicherungsmakler mit Schwerpunkt in der betrieblichen Altersversorgung und gleichzeitig Hauptgesellschafterin einer Assekuradeursgesellschaft und einer Maklervertriebsgesellschaft. Mit bald 68 Jahren sei es für ihn an der Zeit gewesen, die Verantwortung sukzessive auf die nächste Generation zu übertragen, so Henkel.

Die Geschäftsanteile der Assekuradeurs und der Maklervertriebsgesellschaft wurden komplett verkauft. Seit Anfang des Jahres ist das Unternehmen entsprechend geschrumpft und beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit der betrieblichen Altersversorgung. „Wir sind im Moment beide noch Geschäftsführer, Markus leitet das operative Geschäft selbstständig, aber ich unterstütze ihn noch eine gewisse Zeit in den Geschäftsbereichen Recht, Steuern und Finanzen“, erklärt der Senior das Vorgehen. Neben dem eigenen Alter war für Henkel vor allem der hohe Verwaltungsaufwand ausschlaggebend, der mit dem Betrieb eines Assekuradeurs zusammenhängt. „Unsere Familie ist eher vertriebsaffin, braucht den Kontakt zum Kunden und



Drei Fragen an Dr. Stefan Adams, Geschäftsführer der Dr. Adams & Associates GmbH & Co. KG

Herr Dr. Adams, wann ist aus Ihrer Erfahrung der richtige Zeitpunkt, um sich mit der Unternehmensnachfolge zu befassen?

Die Nachfolgeplanung sollte idealerweise drei Jahre vor dem anvisierten Übertragungszeitpunkt beginnen, damit gegebenenfalls betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten zur Optimierung des Unternehmenswertes noch umgesetzt und strukturelle, steuerliche sowie gesellschaftsrechtliche Änderungen vorgenommen werden können. Oftmals sind auch noch einige Bilanzpositionen zu bereinigen, die einen gewissen Zeitraum benötigen. Selbst bei einer familiären Nachfolge sind die Auswirkungen und Konsequenzen einer Übertragung vorher sehr genau zu analysieren und anzupassen, damit es im Nachhinein zu keinen ungewollten Überraschungen kommt.

Worauf sollten Makler achten, wenn sie einen Berater mit der Übertragung beauftragen?

Bei Beratern ist eine seriöse Vorselektion zwingend notwendig. Neben umfassenden betriebswirtschaftlichen, bilanziellen, steuerlichen und juristischen Kenntnissen sollte der Berater über eine langjährige Expertise mit entsprechenden Transaktionsreferen-

zen verfügen und Zugang zu potenziellen und bonitätsgeprüften Kaufkandidaten haben. Und: Kann der Berater keine entsprechende Vermögensschadenhaftpflicht-Versicherung für Transaktionsberatungen (M & A) vorweisen, hat man es meist mit einem der zahlreichen Hobbyvermittler zu tun, die in der Regel nicht über die notwendige Erfahrung verfügen. Wie kann der Wert eines Maklerunternehmens seriös ermittelt werden? Am besten über ein neutrales Bewertungsgutachten durch branchenerfahrene Spezialisten auf Basis anerkannter betriebswirtschaftlicher Kriterien und Methoden. In diesem Gutachten muss das Unternehmen mit allen seinen Parametern – Chancen und Risiken – umfassend beschrieben werden und alle wertbestimmenden quantitativen und qualitativen Daten und Fakten transparent gemacht werden. Diese Vorgehensweise führt am schnellsten zu einem für alle Seiten nachvollziehbaren objektiven und marktgerechten Bestands- beziehungsweise Unternehmenswert. Verhandlungen, die dann auf dieser objektiven Basis geführt werden, schließen nach unserer Erfahrung den orientalistischen Basar von vorneherein aus.

mag den hohen Verwaltungsaufwand nicht sonderlich“, begründet er die Entscheidung. Der Verkauf wurde daher in der Familie beschlossen und durch Dr. Adams & Associates erfolgreich abgewickelt. Da es beim Verkauf nur um die Gesellschaftsanteile ging und das Geschäft eins zu eins weitergeführt wird, gab es keine Probleme. „Es lohnt sich auf alle Fälle, eine solche Transaktion einem Profi zu überlassen, weil der erstens die

Pool kauft Bestände von ausscheidenden Partnern

Mit einem ganz besonderen Service geht der Maklerpool Jung, DMS & Cie. auf langjährig aktive Partner zu: Im Falle ihres Ausscheidens aus dem Maklergeschäft garantiert der Pool ihnen ein Anrecht darauf, ihren Bestand an den Pool zu verkaufen und zwar auf Basis einer fairen Bewertungsanalyse, wie das Haus mitteilt. Auf ihren Wunsch hin können die ehemaligen Makler noch eine Zeit lang als Ansprechpartner ihrer Kunden fungieren. Die Kundendaten werden in das Kundenverwaltungsprogramm und die Kundendatenbank von Jung, DMS & Cie. übernommen. Der Briefwechsel

mit den Kunden wird dokumentiert und im System hinterlegt. Der Schriftverkehr mit den Kunden wird dokumentiert und revisionssicher im System hinterlegt, sodass abgehende Makler sich damit nicht mehr befassen müssen. Auch sämtliche organisatorischen und regulatorischen Anforderungen der Bestandsübergabe regelt der Pool. Mit dem Gesamtpaket, das unter dem Namen „DMR Deutsche Makler Rente“ firmiert, können Makler ihr Lebenswerk kapitalisieren und so ihren Ruhestand finanzieren.

Mehr Infos unter:
www.deutsche-makler-rente.de

Analyse und Wertermittlung beherrscht und zweitens potente Käufer an der Hand hat“, fasst er zusammen.

Einen anderen Weg geht das Angebot der Provisor GmbH. Das Maklerunternehmen mit Sitz in Baden-Württemberg bietet die aktive Betreuung von Maklerbeständen deutschlandweit als Outsourcing-Lösung an, das Prinzip nennt sich „Rent a Makler“ und wurde erstmalig auf

der DKM 2015 vorgestellt. Die Leistungen von Provisor basieren auf einem Untervermittlervertrag, das heißt, die Eigentumsverhältnisse und Kundenbeziehungen der Makler sowie ihre Courtagevereinbarungen mit den Gesellschaften bleiben unverändert bestehen. Für die Mandanten ergeben sich keine merklichen Änderungen, da die Provisor GmbH stets unter der Firmierung ihrer Ge-

schäftspartner auftritt. Die Makler erhalten von Provisor einen Anteil des Gesamtcourtageeinkommens ihres Bestands, ähnlich einer monatlichen Mieteinnahme. Zusätzlich profitieren sie von einer Wertsteigerung der Bestände durch Neuordnung und Ausbau. Zeitdauer und Umfang der Leistungen können individuell festgelegt werden. Somit eignet das Modell sich für unterschiedliche Lebenssituationen und Altersgruppen: Provisor vertritt Versicherungsmakler in längeren Berufspausen, bei einem frühzeitigen oder schrittweisen Rückzug aus dem Berufsleben und während des gesamten Ruhestands.

Rechentool für die Bestandsbewertung

Unterstützung bei der Bewertung von Maklerbeständen bietet der Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute (BVK) seinen Mitgliedern seit einigen Monaten.

„Mithilfe des auf Microsoft-Excel-Basis rechnenden Programms können Versicherungsmakler zum Ende ihrer Berufstätigkeit eine solide betriebswirtschaftliche Bewertung ihres Kundenbestandes vornehmen“, informiert BVK-Vizepräsident Andreas Vollmer. „Makler haben damit eine gute Informationsbasis, um in die Verhandlungen mit mögli-

Die Maklerrente der SDV AG

Als Alternative zum Bestandsverkauf bietet der zur Signal Iduna Holding gehörende Maklerpool SDV AG ein lebenslanges Beteiligungsmodell, durch das sich Makler eine zusätzliche Rente – die „Maklergarantierrente“ – aus ihren Beständen sichern können. Es wird zwischen zwei Phasen unterschieden. In der „Garantiephase“ bekommt der Makler nach Bestandsübertragung auf die SDV AG im ersten Jahr 100 Prozent der Vorjahrescourtage, im zweiten Jahr 75 Prozent und ab dem dritten bis zum siebten Jahr rund 50 Prozent der zu Beginn erwirtschafteten Courtage. Danach folgt die Rentenphase, in der es im Normalfall 40 Prozent der tatsächlich erwirtschafteten Courtageeinnahmen gibt. Dabei wird mit einem Bestandsabrieb von rund zehn Prozent gerechnet. Mak-

lern, die am Beginn noch aktiv oder passiv in der Kundenpflege aktiv sein wollen, werden dafür unterschiedliche Modelle geboten. Stirbt der Vertragspartner, wird die Rente an den Hinterbliebenen in der Regel lebenslang, an Kinder bis zum 27. Lebensjahr – analog zur Witwen- beziehungsweise Waisenrente – weitergezahlt. Oder es erfolgt eine Abschlagszahlung an die Erben, nach der das Vertragsverhältnis endet und der Bestand vollständig in den Besitz der SDV AG übergeht. Beispiel: Ein Makler mit einer Jahrescourtage von 100.000 Euro würde bei einem Verkauf rund 300.000 Euro erzielen können. Bei der „Maklergarantierrente“ erhält er in Phase 1 schon 450.000 Euro, zusammen mit der Phase 2 erhält er nach 15 Jahren Gesamteinnahmen von rund 630.000 Euro.

chen Käufern ihres Maklerbestandes einzusteigen und eine nachvollziehbare Wertbasis zu kommunizieren.“

Versicherungsmakler können – anders als Ausschließlichkeitsvertreter – nicht mit einem Ausgleichsanspruch zur Finanzierung ihrer Altersversorgung gegenüber den Versicherungsunternehmen rechnen und können nach BVK-Auffassung nur durch den Verkauf ihres Maklerunternehmens eine ausreichende Altersversorgung realisieren. Wie viel die Bestände wert sind und was der Makler beim Verkauf seiner Firma verlangen kann, ist nicht leicht zu ermitteln.

Der wichtigste Wert eines Maklerunternehmens beruht zwar auf der Aussicht auf künftige Courtagen aus den im Bestand vorhandenen Versicherungsverträgen. Doch dabei reicht es nicht aus, die Courtagehöhen rein quantitativ zu betrachten und etwa die durchschnittliche Vertragsdauer und einen Kalkulationszins einzubeziehen. Auch qualitative Aspekte wie etwa „Versicherungsunterneh-

Buchtipps

Jürgen Wegmann,
Andreas Wieseahn (Hrsg.)

Unternehmensnachfolge Praxishandbuch für Familien- unternehmen

Springer Gabler 2015

44,99 Euro

ISBN 978-3-658-07819-5

Auch als E-Book verfügbar

Wie Unternehmer mit einer frühzeitigen Planung bei der Nachfolge aktiv spätere Verluste vermeiden können.

men“, „Kunden“, „Risikomanagement“, „Ressourcen“ und „Bestandshistorie“ spielen bei der Bewertung des Maklerunternehmens eine große Rolle. Das von der betriebswirtschaftlichen Kommission des BVK gemeinsam mit der Fachhochschule Dortmund entwickelte BVK-Tool kombiniert daher für die Bewertung von

Maklerbeständen erstmals einen quantitativen mit einem qualitativen Ansatz. Damit kann eine nachvollziehbare Indikation für einen Wert des Maklerbestands ermittelt werden. Der BVK bietet das Werkzeug exklusiv seinen Mitgliedern zu einem Preis von 79 Euro. Im internen Mitgliederbereich des Verbandes kann es bezogen werden.

Tipp: Unabhängige Beratung zum Thema Nachfolgeplanung hat sich das Netzwerk faire Finanzberatung auf die Fahne geschrieben. Aus unterschiedlichen Blickwinkeln gibt es faire Beratung, wie die eigene Firma durch gute Finanzplanung auf Kurs gehalten und am Ende der Berufsphase einem Nachfolger übergeben werden kann. ■

 www.faire-finanzexperten.de/home.html



Autorin: Elke Pohl ist freie Journalistin in Berlin.