

Praxisbericht 1

Der Bestandverkauf bei einem Einzellmakler*

Zwei Drittel der Makler in Deutschland arbeiten allein oder maximal mit einem Mitarbeiter. Das bringt eine typische betriebswirtschaftliche und vertriebsorganisatorische Situation mit sich, die sich auch auf eine Nachfolge durch Verkauf, Verrentung oder Übergabe auswirkt. Betrachten wir einen Praxisfall und gehen auf Möglichkeiten einer optimalen Vorbereitung auf die Nachfolge ein.

Makler Klaus Joachim B. aus Nordrhein-Westfalen ist Ende 60 und plant den Ruhestand. Er hat einen Kundenstamm von 350 Kunden und erzielt daraus einen Umsatz von 45.000 EUR. Als Quereinsteiger in die Branche hat er nach Erfahrungen in einem Finanzvertrieb vor zwanzig Jahren den Weg zum Versicherungsmakler gefunden.

Für eine Nachfolgeplanung sowie die Vermittlung eines Kaufinteressenten für seinen Bestand hat er sich an mich als Nachfolge-Experte gewandt. Schauen wir uns den Fortgang der Beratung und der Vorbereitung des Verkaufs genauer an.

Analyse der Stärken und Schwächen im Bestand

Grundsätzlich schauen wir uns vor irgendwelchen Empfehlungen zunächst die Ausgangssituation an. Dazu werden die betriebswirtschaftlichen Zahlen beispielsweise über eine Bilanz oder



Dr. Peter Schmidt
Geschäftsführer
Consulting & Coaching Berlin

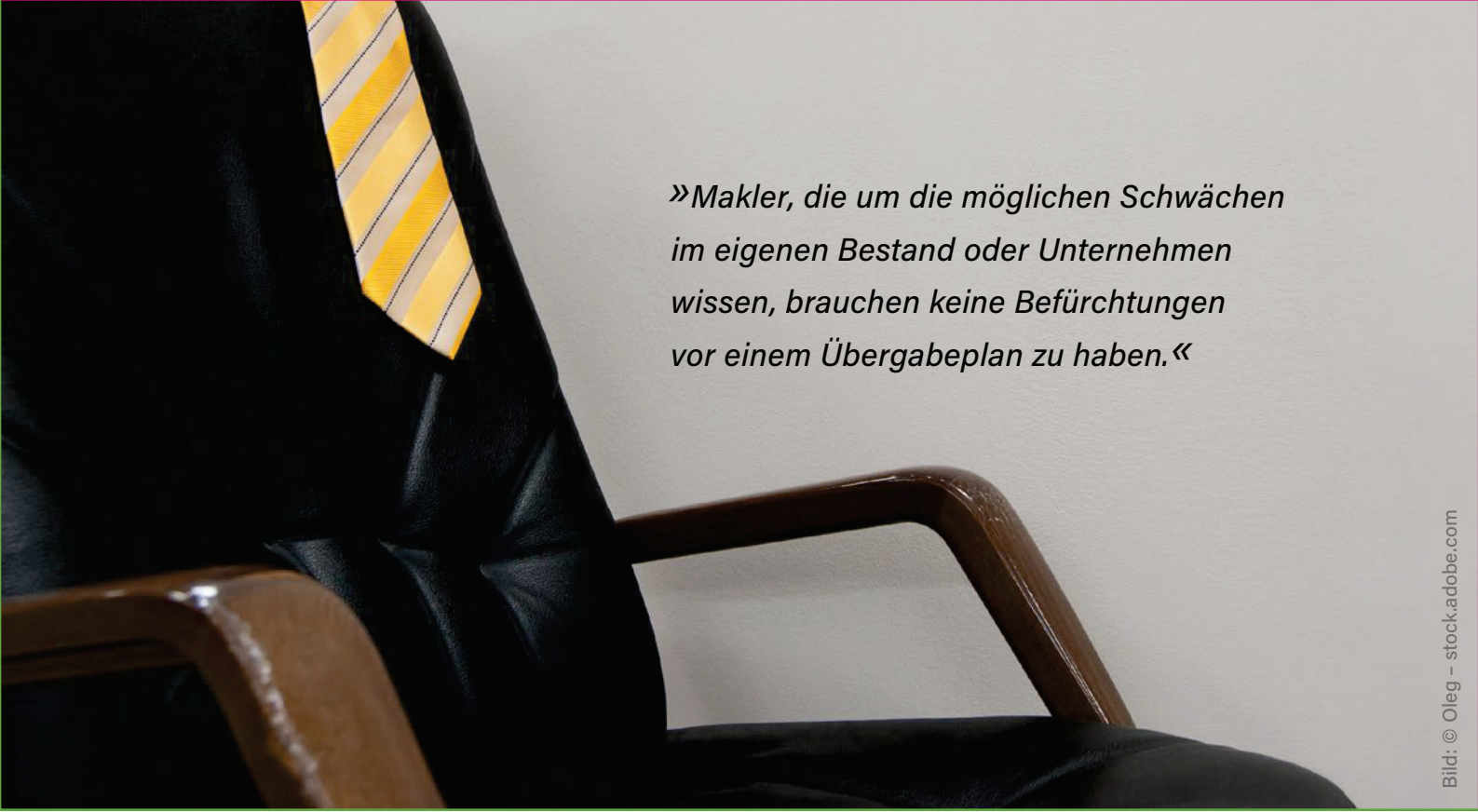
eine EÜR (Einnahmen-Überschuss-Rechnung) sowie eine Bestandsauswertung analysiert. Bewährt hat sich dabei auch der von uns entwickelte Erfassungsbogen zur Bestandsbewertung zu allen wesentlichen Daten, die für eine qualifizierte Bestandsbewertung notwendig sind. Diese Analyseergebnisse zeigen die Stärken und Schwächen in

einem Einzellmaklerbestand auf. Dazu gehören beispielsweise die Zusammensetzung des Bestandes nach Sparten, die Vertragsdichte bei den Kunden oder auch die Belastungen aus noch nicht verdienten Courtagen (Stornohaftungssumme). Wichtige Erkenntnisse für die Bestandsbewertung ergeben sich aus dem quantifizierten Verhältnis von wiederkehrenden Bestandscourtagen (BC) und Abschlusscourtagen (AP(AC)).

Symptomatisch für Einzelunternehmen mit einem Umsatz in der geschilderten Größenordnung sind der eher geringe Grad der Digitalisierung der Kundenberatung und -verwaltung, eine oft gering ausgeprägte elektronische Kommunikation mit den Kunden und fehlende oder überalterte Maklerverträge. Dazu kommen dann noch fehlende Maklervollmachten, Mängel in den Datenschutzvereinbarungen und eine in die Jahre gekommene Homepage, wenn es diese überhaupt gibt. Diese und weitere Schwachstellen

*

* Zur vereinfachten Lesbarkeit wird auf eine gendergerechte Schreibweise verzichtet. In jedem Fall sind auch Makler der anderen Geschlechter gemeint, wenn von Makler geschrieben wird.



»Makler, die um die möglichen Schwächen im eigenen Bestand oder Unternehmen wissen, brauchen keine Befürchtungen vor einem Übergabeplan zu haben.«

Bild: © Oleg – stock.adobe.com

haben vordergründig meist nichts mit dem geleisteten Service für die Kunden zu tun. Die überschaubare Kundenzahl ermöglicht oft dennoch eine gute Arbeit für die Kunden, die aber die Möglichkeiten der effektiven Kundenberatung und Vertragsverwaltung nicht nutzt.

Neben persönlichen Voraussetzungen für einen zeitgemäßen Workflow gehören auch die finanziellen Möglichkeiten für Investitionen zu den Ursachen solcher Mängel, die dann natürlich Auswirkungen auf den Bestandswert haben.

Bestand veredeln und Abkürzungen nutzen

Viele der geschilderten Schwächen im Bestand vom Makler Klaus Joachim B. konnten auf einfachem Wege bis zur Nachfolge geheilt und verbessert werden. Im konkreten Fall geschah dies bereits mit Unterstützung des interessierten Käufers.

Der Bestand wurde an einen vom Makler ausgewählten Maklerpool übertragen, damit war in relativ kurzer Zeit das Thema der Digitalisierung und effektiven Kundenverwaltung gelöst.


Für die neuen vertraglichen Unterlagen mit den Kunden wurde im Ergebnis der Nachfolgeberatung ein Plan zum Einholen der Einverständnisse der Kunden aufgestellt, die Klaus Joachim B. konsequent über zehn Wochen umsetzte. Dann hatte er von über 90 Prozent seiner Kunden die für eine Bestandsübertragung notwendigen Unterlagen zusammen. Einer Entscheidung zum Nachfolgemodell stand damit nichts mehr im Wege.

Inhalt der Nachfolgeberatung, die 2020 ebenso wie zukünftig 2021 durch das BAFA mit einem Zuschuss gefördert wurde, war auch eine umfassende Information zu möglichen zehn Nachfolgemodellen von Verkauf bis Verrentung. Dieses Wissen nutzte Klaus Joachim B. zur Rücksprache mit seinem Steuerberater und einer Entscheidung, die in diesem Fall Verkauf zum Ende des ablaufenden Kalenderjahres lautete. Auf dieser Grundlage wurde auch der Kaufvertrag mit dem Käufer erstellt, der auch eine Notfallregelung für den Fall plötzlicher Erkrankung oder des Todes beinhaltete, auf die ich als Berater immer besonderen Wert lege.

Fazit

Makler, die wie Klaus Joachim B. um die möglichen Schwächen im eigenen Bestand oder Unternehmen wissen, brauchen keine Befürchtungen vor einem Übergabeplan zu haben.

Viele Schwachpunkte lassen sich einfach und mit Unterstützung eines Experten einer Lösung zuführen. Oftmals kann dies auch mit dem zukünftigen Käufer gemeinsam erfolgen.

Die zu erledigenden Maßnahmen können Eingang in den Kaufvertrag oder einen Vertrag zur Zusammenarbeit finden. Treffen Sie eine Entscheidung a) zu einer kompetenten Nachfolgeberatung, die b) zu einem Maßnahmenplan führt, c) eine Auswahl eines passenden Nachfolgemodells ermöglicht und ihnen d) einen verdienten Ruhestand zum von Ihnen bestimmten Zeitpunkt ermöglicht. 

Consulting & Coaching Berlin
Unternehmensberatung mit dem PLUS
info@cc-mit-ps.de
www.cc-mit-ps.de

2. Praxisbericht

Der Verkauf einer Makler-GmbH

Ein Beitrag von **Dr. Peter Schmidt**



Jedes dritte Maklerunternehmen in Deutschland firmiert in einer juristischen Rechtsform. Maklerunternehmen, die in den 1970er und 1980er Jahren gegründet wurden, firmieren oftmals noch als GmbH. Danach setzte sich dann die GmbH & Co. KG als häufigere Rechtsform mit ihren speziellen Vorteilen durch, die sich auch auf den Verkauf als Share Deal auswirken. Betrachten wir auch hier einen Praxisfall und gehen auf Möglichkeiten einer optimalen Vorbereitung auf die Nachfolge ein.

Makler Udo S. aus Sachsen* ist Mitte 60 und plante eigentlich noch einige Jahre als Hauptgesellschafter und Geschäftsführer seiner Makler-GmbH & Co. KG zu arbeiten. Beratungsanlass war eine vom Makler gewünschte Wertermittlung zu seinem Unternehmen und seinem Bestand.

Er hat einen Kundenstamm von zirka 800 Kunden und erzielt daraus einen Umsatz von 125.000 Euro. Die GmbH wurde vor mehr als 25 Jahren damals mit 3 Gesellschaftern gegründet. Davon ist ein Gesellschafter bereits ausgeschieden. Vor Jahren Udo S. dessen Anteile bereits gekauft und wurde so zum Hauptgesellschafter. Nun wollten sich der Makler und sein Mitgesellschafter langfristig auf den Verkauf der Gesellschaftsanteile vorbereiten.

Analyse der Stärken und Schwächen der Firma und im Bestand

Grundsätzlich schauen wir uns auch in dieser Konstellation die Gesamtsituation an. Es erfolgt eine Analyse der Bilanzen der letzten Jahre und ebenso wie beim Einzelmakler eine Bestands-

auswertung. Außerdem verwenden wir noch öffentlich zugängliche Wirtschaftsauskünfte, da Käufer sich oftmals auch über diesen Weg zum Kaufobjekt einer Firma informieren.

Bei Firmen wählen wir die etwas umfassendere Methode der sogenannten SWOT-Analyse, um zu einem Status quo der Firma zu kommen. Diese Abkürzung SWOT greift auf die englischen Begriffe Strengths, Weakness, Opportunities und Threats zurück. Deutsch bedeuten diese Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Daraus gewinnen wir für den/die GmbH-Inhaber Erkenntnisse, die nicht nur zu einer fairen Bewertung führen. Außerdem werden Potentiale zur Wertsteigerung transparent aufgezeigt.

Grundlegende Daten sind wie beim Einzelmakler auch hier das Verhältnis von Bestands-courtagen und Abschlusscourtagen und die Bestandszusammensetzung. Besonders Augenmerk ist bei einer juristischen Rechtsform des Maklerunternehmens auf die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, deren Entwicklung in den letzten Jahren sowie auf haftungsrelevante Daten zur Firma zu legen. Dazu ist häu-

figer eine umfassendere Tiefenprüfung, eine Due Diligence, notwendig.

Größeres Augenmerk ist dabei der Kosten- und Ertragssituation, möglichen Belastungen der Firma sowie früheren oder aktuellen Haftungsrisiken zu schenken. Denn bei einem kompletten Verkauf einer Makler-GmbH & Co.KG ebenso wie bei einer GmbH über den sogenannten Share Deal müssen vom Käufer auch diese Besonderheiten und Risiken übernommen werden. Das kann unter Umständen auch dazu führen, dass man einem Käufer besser einen Asset Deal, also nur den Kauf des Bestandes der Maklerfirma rät.

Die Analyseergebnisse aus diesen Auswertungen zeigen die Stärken und Schwächen im Bestand und bei der wirtschaftlichen Verfassung der Firma auf. Dazu gehören die Zusammensetzung des Bestandes nach Sparten, die Vertragsdichte bei den Kunden oder auch die Belastungen aus noch nicht verdienten Courtagen (Stornohaftungssumme)-Wichtige Erkenntnisse für die Bestandsbewertung ergeben sich aus dem quantifizierten Verhältnis von wiederkehrenden Bestandscourtagen (BC) und Abschlusscourtagen (AP(AC)). →

* Anonymisierter Praxisfall

Unternehmen auf den Verkauf optimal vorbereiten

Grundsätzlich konnte die Lösung der Nachfolge für die Makler GmbH & Co. KG von Udo S. aus Sachsen einfach erfolgen. Der Verkauf mit Betriebsübergang nach § 613a des BGB macht es dem Verkäufer in mehreren Belangen einfach. Alle bestehenden Vertragsverhältnisse zu Kunden, Produktgebern und Servicedienstleistern bleiben vom Verkauf unberührt und gehen auf den/die Käufer über. Dennoch gab es im konkreten Fall einiges zu tun. Einige Details aus dem Projekt sind durchaus typisch für viele Makler in Deutschland.

Im Lauf der Jahre hatte Udo S. und Mitstreiter neben fünf Poolanbindungen und 120 Direktvereinbarungen einen Mix von analogen und digitalen Kundenunterlagen „angesammelt“. Damit nicht genug. Es wurden Maklerverwaltungsprogramme von verschiedenen Anbietern mehr oder weniger konsequent genutzt. Das wirkt sich natürlich auf den Wert des Bestandes aus, da keine 100%igen Daten zum Bestand zur Verfügung standen. Eine genaue Abgrenzung zwischen Bestands- und Abschlusscourtage war schwierig.

Kompliziert wurde die Lage auch dadurch, dass man auf Empfehlung des Steuerberaters bestimmte steuerliche Konstruktionen mit Gesellschafterdarlehen, Rückstellungen und anderen möglichen Ertragsverwendungen gewählt, die einen Käufer nicht gerade zum Jubeln bringen. Daraus ergibt sich natürlich Handlungsbedarf

Nachdem im Laufe der Beratung klar wurde, dass Udo S. und sein Mitgesellschafter eigentlich doch lieber gleich verkaufen wollen, wurde mit dem ausgewählten Käufer ein Plan zur Vorbereitung des Kaufs vereinbart. Udo S.

bereinigte mit dem Steuerberater die betriebswirtschaftliche Situation, Darlehen wurden zurückgezahlt und Rückstellungen aufgelöst. Inzwischen war auch im Auftrag von Udo S. eine Anfrage beim Finanzamt zur Behandlung einer ratierlichen Kaufpreiszahlung mit dem Ergebnis geklärt, dass nur ein Verkauf gegen Einmalzahlung in Frage kommt.


»Bei Maklerunternehmen wie bei Udo S., die als GmbH oder GmbH & Co. KG firmieren, sollte zunächst eine Übersicht zu den Möglichkeiten der Nachfolge, deren steuerlicher Behandlung sowie den im Unternehmen vorhandenen Stärken und Schwächen erreicht werden.«

Gemeinsam mit dem Käufer wurde das Maklerverwaltungsprogramm (MVP) in den verbleibenden Monaten bis zum Verkauf auf neue Beine gestellt. Die Übertragung erfolgte auf das MVP, welches der Käufer auch benutzt. Dies führte dann zu einem höheren Kaufpreis, da diese Mühen der Vereinheitlichung und Reduzierung der Produktpartner-Vielfalt nicht mehr auf den Käufer zukamen. Diese und weitere Maßnahmen flossen in den Kaufvertrag ein, der frühzeitig beim Notar unterzeichnet wurde, so dass auch für Udo S. und seinen Kollegen das Thema Notfall-Plan geregelt war.

Fazit

Bei Maklerunternehmen wie bei Udo S., die als GmbH oder GmbH & Co. KG firmieren, sollte zunächst eine Übersicht zu den Möglichkeiten der Nachfolge, deren steuerlicher Behandlung sowie den im Unternehmen vorhandenen Stärken und Schwächen erreicht werden. Die vielfach vertretene Meinung, dass eine solche Maklerfirma ganz einfach zu verkaufen ist, kann täuschen und führt in bestimmten Konstellationen dazu, dass daraus nur ein Asset Deal, ein Bestandverkauf wird.

Beispielsweise kann das notwendig werden, wenn die GmbH überschuldet ist, dauerhaft keine positiven Betriebsergebnisse erzielt, umfassende Pensionsverpflichtungen die Firma belasten oder auch Produkte im Bestand sind, die enorme Haftungsrisiken für einen Käufer mit sich bringen könnten.

Gesellschaftern solcher Maklerfirmen ist ebenso wie einem Einzelunternehmer a) eine umfassende Nachfolgeberatung zu empfehlen, die b) zu einem Maßnahmenplan bis zum c) ausgewählten Nachfolgemodell führt und d) entweder zum verdienten Ruhestand oder zur weiteren Mitarbeit nach der Übertragung, frei von administrativen Pflichten, führt. 

Consulting & Coaching Berlin
Unternehmensberatung mit dem PLUS
info@cc-mit-ps.de
www.cc-mit-ps.de