

# ERFOLG

DAS LESEN ERFOLGREICHE **magazin**



## Führung & Management

### **Die Makler-Nachfolge: Fünf Tipps, damit Ihr Lebenswerk in die richtigen Hände kommt**

Veröffentlicht am 24. Januar 2023 von Redaktion

Laut IHK-geführtem Vermittlerregister gibt es aktuell knapp 47.000 Makler (-unternehmen) in Deutschland. Davon stehen schätzungsweise rund 2 Prozent, also knapp 1.000 Unternehmen beziehungsweise Kundenbestände zum Verkauf. Durch die demografische Entwicklung dürfte sich die Zahl der Verkaufsinteressenten, die einen Nachfolger suchen, in den kommenden Jahren weiter erhöhen. Trotzdem stellen wir eine weitaus höhere Anzahl der Kaufinteressenten fest, sodass es immer noch lohnender erscheint, einen fertigen Kundenbestand oder ein Unternehmen zu kaufen, als eines selbst aufzubauen. Wie finden beide Seiten zusammen, sodass am Ende für alle Beteiligten ein langfristig gutes Geschäft herauskommt? Hier fünf Tipps für den reibungslosen und erfolgreichen Übergang:

**Tipp 1: Befassen Sie sich frühzeitig mit dem Thema »Nachfolge« und spielen Sie unterschiedliche Szenarien durch.**

Die sorgfältige Vorbereitung auf die Übergabe an einen passenden Nachfolger ist das A und O. Hierbei wird die nötige Investition an Zeit und Manpower oft unterschätzt, denn eine gute Vorbereitung braucht Zeit. Befassen Sie sich also möglichst frühzeitig mit diesem Thema. Wichtige Fragen in diesem Zusammenhang können unter anderem sein:

Gibt es die Möglichkeit der internen Nachfolge (Belegschaft oder Familie) oder soll ein externer Nachfolger gesucht werden? Wie soll mein idealer Nachfolger aussehen? Soll dieser länger eingearbeitet werden und wäre eine parallele Tätigkeit von Senior und Junior denkbar? Wie könnte die Vergütung beziehungsweise die Zusammensetzung des Kaufpreises und der laufenden Vergütungen aus der weiter aktiven Tätigkeit im Unternehmen aussehen? Vielleicht soll es aber ein kompletter Exit zu einem bestimmten Stichtag sein? Würde sich im Vergleich zum Kauf- oder Rentenmodell ein sogenannter Run-off rechnen? Gibt es vielleicht externe Dienstleister, die das Unternehmen weiterführen, während ich trotzdem Inhaber bleibe? Welche Kosten kommen hier auf mich zu und was bleibt mir bei dieser Variante am Ende übrig? Wie soll der Kaufpreis abgestimmt auf meine persönlichen und steuerlichen Ziele sinnvollerweise bezahlt werden – Einmalbeitrag, Raten, Rente, Courtageteilung?

## **Tipp 2: Bereiten Sie Ihr Unternehmen professionell auf die Übergabe vor.**

Zunächst hängt die Art und der Umfang der Vorbereitung davon ab, was verkauft werden soll. Handelt es sich um einen (Kunden-)Bestand (asset deal) oder um eine Kapitalgesellschaft (share deal)? Für beide Spielarten gilt vorab: Je größer die Transparenz, desto höher kann der Kaufpreis ausfallen. Wenn der Kaufinteressent nachvollziehen kann, wie und warum Sie auf Ihre Kaufpreisvorstellung gekommen sind, wird er eher bereit sein, auf Ihre Forderung einzugehen. In der Vorbereitungsphase sollten Sie sich folgende Fragen stellen:

Kann es sinnvoll sein, rechtzeitig die Rechtsform zu wechseln, um erstens einen vielleicht höheren Kaufpreis zu erzielen und zweitens keine Probleme mit dem Datenschutz zu bekommen? Wie kann bei Asset Deals die Übertragung der Kundenbestände erfolgen? Sinnvoll kann zum Beispiel im Vorfeld die Identifizierung der Versicherungspartner sein, mit denen es bei der Firmen- oder Bestandsübertragung wenig oder keine Probleme gibt. Klären Sie möglichst frühzeitig, ob der Kundenbestand auf diese Produktpartner umgedeckt werden kann, um eher problematische Gesellschaften nach und nach auszusortieren. Einen möglicherweise erheblichen Einfluss haben Haftungspotenziale aus früheren Beratungen. Wie wurden Beratungen dokumentiert? Gibt es entsprechende Protokolle? Konnten eventuelle frühere Beratungsproblematiken zur Zufriedenheit der Kunden und damit auch zur Zufriedenheit des Kaufinteressenten ausgeräumt werden? Wie sieht das Verhältnis von unverdienter Provision, Stornoreserven und Stornoquoten aus?

Langlaufende vertragliche Verpflichtungen und Dauerschuldverhältnisse können ebenfalls Einfluss auf die Höhe des Verkaufspreises nehmen. Dazu zählen neben Kosten für Mieten und Pachten hauptsächlich Lohnkosten. Sie sollten klären, ob Angestellte vom Nachfolger übernommen werden können. Erstellen Sie eine Übersicht der Mitarbeiter mit Arbeitsplatz- und Positionsbeschreibungen und welche fachlichen Hintergrund jeder Mitarbeiter hat. Falls eine Übernahme nicht möglich oder wirtschaftlich nicht sinnvoll ist, können frühzeitige Überlegungen wichtig sein, wie diese Mitarbeiter vielleicht an andere Unternehmen empfohlen werden können und wie die Mitarbeiter sozial verträglich und zu welchem Preis abgebaut werden können. Werden die Büroflächen nach der Übernahme benötigt? Kann über die Miethöhe verhandelt werden? Sollten die Flächen ganz oder teilweise nicht mehr benötigt werden, wie und in welchen Zeiträumen können solche Vertragsverhältnisse angepasst oder beendet werden? Überprüfen Sie alle Kostenstellen und Kostenträger auf Sinnhaftigkeit und Intensität. Versuchen Sie möglichst alle ertrags- und gewinnsteigernden

Maßnahmen zu ergreifen. Dies kann einen erheblichen Einfluss auf den erzielbaren Kaufpreis haben.

### **Tipp 3: Für Transparenz sorgen, indem alle wichtigen Informationen und Unternehmensdaten zusammengetragen und dargestellt werden.**

Wir hatten es bereits erwähnt: Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Unternehmensdaten sind für die daraus abgeleitete Kaufpreisvorstellung sehr wichtig. Um zu ermitteln, welche Unternehmensdaten beim Verkauf wichtig sein können, versetzen Sie sich am besten in die Lage eines Kaufinteressenten. Welche Unterlagen würden Sie von einem Kollegen haben wollen, sollten Sie den Kauf seines Unternehmens planen? Im Wesentlichen geht es hier um drei Bereiche:

Der erste Bereich beleuchtet den Kunden- und Vertragsbestand. Wichtige Kennzahlen sind hier zum Beispiel die aktive Kunden- und Vertragsanzahl, Altersstruktur, laufende Courtageeinnahmen pro Produktparte und pro Produktpartner, Schaden- und Stornoquoten, Bestandsentwicklung, Stornoreserven versus Stornohaftung. Gibt es Vertriebsmitarbeiter, wie werden diese vergütet? Wie erfolgt die Kundenkommunikation? Gibt es Handynummern und Emailadressen? Können die Erlaubnisse der Kontaktaufnahmewege nachgewiesen werden?

Der zweite Bereich beleuchtet die Finanzkennzahlen. Die Bilanzen und Jahresabschlüsse der letzten drei Jahre und eine aktuelle BWA sollte verfügbar sein. Gibt es in den Bilanzen Positionen, die vor dem Verkauf bereinigt werden sollten? Gibt es in der BWA Positionen, die bei einem Verkauf wegfallen können? Ist es möglich, eine um diese Kosten bereinigte BWA zu erstellen? Je nach Bewertungsmethode kann ein bereinigter Ertrag großen Einfluss auf den erzielbaren Kaufpreis nehmen.

Der dritte Bereich umfasst das Thema Legal und Compliance. Gibt es mit allen Kunden aktuelle Maklerverträge? Wie und wo wurde dokumentiert und protokolliert? Wie hoch ist der Digitalisierungsgrad und werden alle datenschutzrechtlichen Auflagen beachtet? Wer hat wann alle Verträge und insbesondere eventuelle Nachträge mit den Produktpartnern überprüft? Wurde eine Bürgschaftsmatrix erstellt? Gibt es aktuelle oder drohende rechtliche Auseinandersetzungen mit Kunden, Mitarbeitern, Produktpartnern et cetera? Wo haben Sie Ihre Vermögensschadenhaftpflicht? Wurde der Beitrag lückenlos bezahlt? Gab es Schadensfälle? Können alle Weiterbildungsanforderungen nachgewiesen werden?

Lassen Sie alle wichtigen Daten in einem professionell ausgearbeiteten Exposé mit einer Salesstory zusammenstellen. Das Auge isst mit!

### **Tipp 4: Ein professioneller Vermittler erleichtert die Suche nach einem adäquaten Nachfolger erheblich.**

Sie können selbstverständlich versuchen, alle vorgenannten Maßnahmen alleine durchzuführen, alles in einer Art Prospekt (sprich Exposé) zusammenzuschreiben und sich selbst auf die Suche nach einem passenden Nachfolger zu machen. Eine Alternative könnte die Suche über einen Nachfolge- beziehungsweise Unternehmensberater sein. Dieser Vermittler sollte über ein weitreichendes Netzwerk und über einen Fundus potenzieller Käufer verfügen, die möglichst im Vorfeld analysiert wurden. Dies erhöht die Chance, dass ein Nachfolger identifiziert werden kann, der den Anforderungen des Verkäufers weitestgehend entspricht. Wenn diese Kandidaten dann auch noch bonitätsgeprüft sind und

damit sichergestellt werden kann, dass der Kaufpreis oder die laufenden Zahlungen zuverlässig geleistet werden können, umso besser.

Ein großer Vorteil ist bei diesem Weg, dass ein externer Berater zunächst anonym, also ohne den Namen des Verkäufers zu nennen, infrage kommende Kandidaten suchen kann. Dies verhindert, dass eine Verkaufsabsicht im Markt zu früh bekannt wird, was sich negativ auf den Kaufpreis auswirken kann. Im Gegenteil, durch die anonyme Suche über einen Berater lassen sich meist eine Auswahl von drei bis fünf geprüften Top-Kandidaten ermitteln. Dies hat gleich drei Vorteile. Erstens erspart sich der Verkäufer viele unnötige Gespräche, da die Kandidaten im Vorfeld ausgesucht wurden und sichergestellt ist, dass nur ernsthafte Interessenten am Tisch sitzen, die den Anforderungen entsprechen und zahlungskräftig sind. Zweitens wissen alle Kandidaten, dass sie nicht die einzigen Interessenten sind und somit werden Preisverhandlungen deutlich reduziert. Drittens ist der externe Berater als Moderator bei den Gesprächen anwesend und kann steuernd in das Gespräch eingreifen, sollte es nötig werden.

## **Tipp 5: Sparen Sie nicht am falschen Ende! Beauftragen Sie ausgewiesene Fachanwälte mit den Vertragstexten für die Firmenübergabe.**

Abgeschriebene und zusammenkopierte Vertragstexte aus dem Internet stellen nur scheinbar eine günstige Variante dar. Jede Verkaufsverhandlung ist sehr individuell und somit müssen auch die dafür nötigen Verträge auf den Einzelfall zugeschnitten sein. Vertragslücken und ungültige Vertragsklauseln können am Ende noch zu Dealbreakern werden. Beauftragen Sie eine Fachanwältin und nutzen Sie den Vorteil, dass derjenige, der einen Vertrag vorlegt, wesentlichen Einfluss darauf hat, was am Ende drinsteht.

## **Ein Power-Tipp zum Schluss**

Egal, für welche Varianten Sie sich entscheiden – suchen Sie sich einen Berater, der Sie durch die Nachfolgeregelung begleitet. Seriöse Berater bieten ein erstes Orientierungsgespräch kostenfrei an.



Die Autoren: **Oliver Petersen** ist akkreditierter Unternehmerberater beim BVK e.V. und ERFOLG Magazin Top Experte für Nachfolgeplanung für Makler und Maklerunternehmen. **Thomas Suchoweew** ist Gründer und erster Vorstand des Makler Nachfolger Club e.V. Er ist ebenfalls akkreditierter Unternehmerberater beim BVK e.V. und ERFOLG Magazin Top Experte für Nachfolgeplanung für Makler und Maklerunternehmen.

Bilder: Depositphotos / bnenin, Thomas Suchoweew, Oliver Petersen