



## Nicht jeder Topf findet den passenden Deckel

Die Unternehmensnachfolge ist über alle Branchen hinweg ein schwieriges, aber unausweichliches Thema. Schließlich steht jeder Unternehmer früher oder später vor dieser Problematik. Aber längst findet nicht jeder den „Traum-Nachfolger“. Und auch die Käufer müssen sich gut vorbereiten, um nicht an den Herausforderungen zu scheitern.

**B**is zum Jahr 2018 planen laut KfW-Mittelstandspanel 2015 rund 17% der deutschen Mittelständler (rund 618.000) ihr Unternehmen an einen Nachfolger zu übergeben oder zu verkaufen. Genaue Zahlen hinsichtlich der Vermittlerbüros liegen nicht vor. Das Statistik-Portal statista spricht aber im Bereich der „personenbezogenen Dienstleistungen“ von 14.200 zur Übergabe anstehenden Unternehmen bis 2018. Und eine Auswertung der AssCompact-Studien zeigt, dass sich in den nächsten fünf Jahren 16% der Versicherungsmakler zur Ruhe setzen werden. Demnach müssten sich derzeit rund 7.500 Makler mit der Nachfolgeplanung befassen.

### Schwierige Nachfolgesuche

Die Suche, sowohl auf Verkäufer- als auch auf Käuferseite, ist schwierig. Laut dem DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2015 finden 43% der Unternehmer nicht den passenden Nachfolger. Und 46% der potenziellen Übernehmer finden nicht den passenden Betrieb. Die Gründe sind vielschichtig. Laut DIHK fordern beispielsweise 40% der Verkäufer einen überhöhten Kaufpreis und rund 33% der Verkäufer können emotional einfach nicht „loslassen“. Auf Erwerberseite ist die Finanzierung mit 43% das größte Hemmnis.



## Wie erhalte ich das, was ich aufgebaut habe?

Diese Frage ist für die Generation der Makler, die sich mit der Nachfolge beschäftigt, von großer Bedeutung. Für Versicherungsmakler Michael Gentner, der schon vier Unternehmen übernommen hat, müssen potenzielle Erwerber hier besonderes Einfühlungsvermögen beweisen. Schließlich wurden die Kundenbeziehungen vom „Alt-Makler“ jahrzehntelang gepflegt. Und diese Kontakte bleiben auch weiterhin bestehen. Sie finden nun aber auf einer anderen „Ebene“ statt – sei es im Sportverein oder beim samstäglichem Wochenmarktbesuch. Kritik am Nachfolger würde auf den „Alt-Makler“ zurückfallen und diese Beziehungen gefährden. Neben den „harten“ betriebswirtschaftlichen Vorbereitungen einer Nachfolgeregelung sind somit auch „weiche“ Faktoren wie beispielsweise der Respekt vor dem Lebenswerk bedeutsam. Oft passen aber auch einfach die Rahmenbedingungen nicht zusammen. Geschuldet ist

dies den Besonderheiten der Vermittlerbüros. Ein Makler mit vielen Direkt- und Poolanbindungen wird es sicherlich schwer haben, einen passenden Käufer zu finden. Schließlich muss jede einzelne Anbindung übertragen und die Bestände müssen entsprechend bearbeitet werden.

## Fahrplan rechtzeitig aufsetzen

Auch auf Erwerberseite ist somit einiges an Anstrengungen erforderlich. Für Versicherungsmakler Gentner sind in diesem Zusammenhang ein perfekt organisiertes und digitalisiertes Büro sowie sehr gute Mitarbeiter Voraussetzungen für eine gelungene Übernahme: „Überlegen Sie einfach für sich, wie viel Zeit Sie für die Verwaltung Ihres Kundenbestandes heute benötigen, und dann nehmen Sie diese Zahl morgen plus 500 neue Kunden hinzu – ist ihr Betrieb dafür ausgelegt? Schaffen Sie das in Ihrem Service-Level und mit Ihren Ablaufstandards?“ An diesen Fragen scheitern sicherlich viele potenzielle Erwerber. Aber auch die beste Organisation und die allerneuesten technischen Standards sind noch kein Garant für einen erfolgreichen Übergang. Versicherungsmakler Gentner: „Viele Alt-Makler haben ihre Bestände nicht EDV-technisch erfasst oder einen Hybrid aus Ordner- und Hängeregistratur, EDV und dem Wissen des Verkäufers, der natürlich seine Kunden kennt, so wie Sie Ihre Kunden kennen.“ Dieses Wissen gilt es, in die eigene Maklerorganisation zu überführen.

Somit kann die Nachfolge bzw. der Erwerb eines Vermittlerbüros zu einem sehr langfristigen Projekt werden. Viele Hürden sind zu meistern. Vermittler, die in den nächsten fünf Jahren an den Ruhestand denken, sollten sich somit schon jetzt Gedanken über den „richtigen“ Fahrplan machen. Auf was es aus rechtlicher, steuerlicher und organisatorischer Sicht alles ankommt, wird auf den Folgeseiten dargestellt. ■

## Nachfolge aus der Sicht eines Jungmaklers

Die wichtigsten Aspekte beim Umgang mit einem Verkäufer sind ausreichend Zeit, gutes Einfühlungsvermögen und Respekt vor dem Lebenswerk des Verkäufers. Sie müssen immer Bedenken: Sie sprechen mit Finanzprofi, die ihren Beruf oftmals seit mehr als drei Jahrzehnten ausüben, und die werden Sie in Ihrer Persönlichkeit und vor allem Ihr Wissen auf „Herz und Nieren“ testen. Denn Sie kaufen hier jahrzehntelang gepflegte Beziehungen von Mensch zu Mensch und keinen Datenbestand oder Adresspool, der sich möglichst schnell amortisieren muss. Denken Sie immer daran: Sie sind der Bewerber und müssen sich bei ihm qualifizieren, dass er Ihnen sein Beziehungsnetzwerk öffnet und für Sie Fürsprecher wird. Das Ziel von mir und meinem Team ist jeden Tag, dass die Kunden zum Alt-Makler sagen: Du hast bei der Auswahl deines Nachfolgers alles richtig gemacht!

**Michael Gentner,**  
Versicherungsmakler

### Sonderthema im Überblick

„Wir bieten kleineren und mittleren Maklerunternehmen eine Heimat“

Unternehmens-, Bestandsverkauf oder doch lieber ein Rentenmodell?

Wenn die Nachfolge eines gebundenen Vermittlers zu scheitern droht

Gemeinsamkeiten und Unterschiede beim Asset-Deal und beim Share-Deal

Steuerliche Rahmenbedingungen bei Nachfolgelösungen