

Nachfolge, Nachwuchsförderung und Unternehmensführung bei Versicherungsmaklern

Rund 80 Makler oder solche, die es werden möchten, versammelten sich am 08.07.2011 auf der zwischen exotischen Bäumen gelegenen Marienburg in Köln. HDI-Gerling und die live-academy luden zur Veranstaltung „Nachfolge, Nachwuchsförderung und Unternehmensführung bei Versicherungsmaklern“.

Von Toni Kuhn, AssCompact

HDI-Gerling liegt das Thema Nachwuchsförderung laut Vorstand Markus Drews schon lange am Herzen. Bei der Begrüßung erklärt er: „Wir sind als Gesellschaft sehr daran interessiert, eine breite Vermittlerschaft zu haben und wollen uns auch deshalb besonders für den Nachwuchs einsetzen.“ Bisher bildet HDI-Gerling 114 Azubis betriebsintern für die Ausschließlichkeit aus. Ziel der Veranstaltung sei es laut Kai Müller, Vorstand Maklervertrieb bei HDI-Gerling, aber auch, sich im Bereich Makler stärker zu engagieren und sowohl eine Plattform für Vernetzung zu bieten, als auch das notwendige Wissen zum Thema Nachfolge und Nachwuchsförderung zu vermitteln.

Am Beispiel ihrer eigenen Karriere in der Versicherungsbranche führte Susanne Kleinhenz, Leiterin der live-academy, die Teilnehmer in die Themen des Tages ein. Sie machte deutlich, dass die Schwierigkeit einer Unternehmensübergabe nicht nur im Organisatorischen liegt, sondern vor allem auch emotionale Hürden bereithält: Denn der Inhaber steckt meist viel Herzblut in sein Unternehmen. Umso wichtiger sei eine gut vorbereitete und durchdachte Übergabe. Daher lud HDI-Gerling vier praxiserfahrene Referenten auf die Marienburg in Köln ein, die das Thema Nachfolge von verschiedenen Seiten beleuchteten. Peter Brandmann, Betriebswirt und Inhaber der pb beratung und training in Nürnberg, brachte sein Wissen als Spezialist für Finanzdienstleister und Existenzgründer in das Tagesprogramm ein. Der Kölner Rechtsanwalt Karl-Heinz Eilermann berichtete aus seinem Spezialgebiet Vertriebs- und Versicherungsrecht und briefte die Teilnehmer hinsichtlich rechtlicher Rahmenbedingungen bei der Übergabe. Den Standpunkt aus der Wissenschaft vertrat Prof. Dr. Hans Jürgen Ott, Leiter des Studiengangs „BWL -Versicherung“ an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Heidenheim. Mit Michael Richthammer, Inhaber der Richthammer Versicherungsmakler GmbH & Co. KG sowie Geschäftsführer der Deutschen Maklerconsult GmbH,

gewann die live-academy auch einen erfahrenen Versicherungsmakler als Referenten. Die Veranstaltung war für drei Zielgruppen konzipiert, die jeweils im Wechsel von den Referenten innerhalb von drei Vortragsblöcken mit Wissenswertem versorgt wurden. Darunter waren Familienangehörige, die vor der Übernahme des Familienbetriebs stehen, Makler, die darüber nachdenken, ihr Unternehmen oder ihre Bestände zu verkaufen, und zumeist jüngere Makler, die mit ihrem Unternehmen weiter wachsen wollen.

Alles steht und fällt mit der strukturierten Vorbereitung

Eilermann machte gleich zu Beginn seiner Ausführungen zu rechtlichen Aspekten des Kaufs und Verkaufs deutlich, dass das Wichtigste eine gute und strukturierte Vorbereitung sei. Denn: „Nachfolgeplanung setzt nicht beim Bestandskauf oder -verkauf an, sondern an dem Punkt, an dem man sich überlegt, was passiert, wenn mir etwas passiert.“ Bei der konkreten Planung gehe es vor allem darum, die sehr sensiblen Kundenbeziehungen erfolgreich von einem Unternehmer zum nächsten zu bringen. Dabei müsse zunächst entschieden werden, ob das ganze Unternehmen (Asset Deal) oder die Bestände (Share Deal) ge- oder verkauft werden sollen. Beim Share Deal gehe es darum, den Courtageanspruch zu übertragen. Dies wird im Juristendeutsch als „Kauf-Abtretungsvertrag“ bezeichnet. Hier sei besonders das Haftungsrisiko durch eventuell vorhandene Altlasten zu minimieren. Stornoquoten, Inanspruchnahme der Vermögensschadenhaftpflicht sowie die Schadensbelastung seien dabei wichtige Indizien. Auch die Rolle der Mitarbeiter wurde im Rahmen des Vortrags diskutiert. Käufern empfiehlt Eilermann, deren Fluktuation im Unternehmen zu betrachten. Die Gefahr, dass Mitarbeiter abgeworben würden und Kunden mitnehmen, bestünde prinzipiell immer. Verkäufern



Karl-Heinz Eilermann

mitnehmen, bestünde prinzipiell immer. Verkäufern legt er nahe, in jedem Fall eine Vertraulichkeitserklärung mit Schadensersatzregelungen unterschreiben zu lassen, damit die Konkurrenz nicht vorzeitig auf den Plan gerufen wird. Im Falle eines Asset Deals empfiehlt der Rechtsanwalt, bei der Vorbereitung einen besonderen Fokus auf die Mitwirkungspflichten zu legen und diese von vornherein klar und sauber zu definieren. Eilermann gab den Zuhörern wichtige Orientierungspunkte für die rechtliche Seite einer Bestands- oder Unternehmensübergabe. Er riet jedoch nachdrücklich dazu, rechtzeitig Steuerberater und Rechtsanwalt einzubinden.

Wie steigert man den Wert seines Bestandes und die Servicequalität?

Prof. Ott erklärte Kaufinteressierten am Vormittag, welche Kriterien bei der Entscheidung für einen Bestand besonders zu beachten sind. Dazu zeigte er die typischen Haftungspotenziale von Maklern auf. Außerdem gab er Einschätzungen zum zukünftigen Vermittlermarkt: Der Kunde der Zukunft zeichne sich durch wachsenden Anspruch, Wechselbereitschaft und den Wunsch nach ganzheitlicher Beratung aus. Auch die technischen Anforderungen steigen stetig. Für Makler bedeutet dies insbesondere die Prozessorganisation und die Fachkompetenz, auch der Mitarbeiter, zu steigern.



Prof. Dr. Hans Jürgen Ott

In allen seinen Vorträgen legte er den Maklern nahe, trotz der schwierigen Zukunft anstatt zu jammern, lieber „die Ärmel hochzukrempeln“. Verkäufern zeigte Ott Möglichkeiten auf, wie sie den Wert des eigenen Bestandes vor Verkauf steigern können. Er appellierte dabei an die Makler, sich auf keinen Fall dem Preiswettbewerb unterzuordnen, denn: „Wenn man einmal auf dieser Schiene ist, wird man Sie immer an die-

sen preislichen Zugeständnissen messen. Mit Qualität können Sie dann kaum mehr argumentieren“. Zudem gab Ott wichtige Hinweise zur Erhöhung des Kundenwertes. Wichtig sei auch die Differenzierung der Servicequalität je nach Kundengruppe. Hier sei zu differenzieren, wie alt der Kunde ist und welchen Stellenwert er für den Umsatz hat.

Bewertungsverfahren und Erfolgsfaktoren

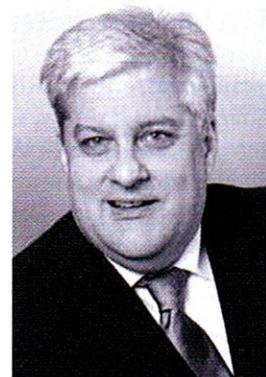
Peter Brandmann brachte für die Makler sowohl Theoriewissen als auch praktische Erfahrungen aus dem eigenen Finanzbetrieb mit. Verkäufern stellte er dar, welche Unterlagen für eine Bewertung des Bestandes nötig sind und welche Positionen des Unternehmens besonders relevant sind, darunter die verschiedenen Bilanzen sowie GuV-Rechnungen. Für alle Zielgruppen erläuterte er die

beiden gängigsten Bewertungsverfahren, das Ertragswertverfahren sowie das Umsatzverfahren. Außerdem gab er Tipps für die Erstellung eines Businessplanes sowie hinsichtlich verschiedener Finanzierungsmöglichkeiten im Falle eines Kaufes.

Im vierten Vortragsblock mit Makler Michael Richthammer ging es weniger um harte Fakten als um die menschlich-sozialen Kompetenzen, die im Vermittlermarkt der Zukunft und angesichts der sich wandelnden Ansprüche der Kunden eine wachsende Rolle spielen. Richthammer machte deutlich, welche Bedeutung die Menschen – Kunden wie Mitarbeiter, der Unternehmer sowie das Backoffice – für den Erfolg eines Maklerunternehmens haben. Dabei ging es um Kundenbindung, Mitarbeitermotivation, aber auch um Netzwerke. Er weckte bei den Teilnehmern gleichermaßen ein Bewusstsein für Unternehmerstrategien wie auch für effizientes Produktmanagement und gab Hinweise für die Organisation des Backoffices, der EDV und für das Qualitätsmanagement.

Zufriedenheit der Beteiligten ist wichtiger als der Kaufpreis

Dass ein Verkauf mit der richtigen Vorbereitung nicht lange dauern muss, bewies Makler Thomas Bethke am Ende der Veranstaltung im Interview mit Michael Richthammer. Er verkaufte die Geschäftsanteile seines Maklerunternehmens Bethke + Ramcke im Jahr 2003 innerhalb von nur zehn Monaten erfolgreich. Allerdings begann er bereits rund zehn Jahre vorher, sich mit seiner Nachfolge zu befassen. Als wichtige betriebswirtschaftliche Entscheidungen im Vorfeld bezeichnet er seine Philosophie, auf Qualität insbesondere bei den Mitarbeitern zu setzen und nicht Wachstum um jeden Preis anzustreben. Auch die Bedeutung einer effizienten EDV hob er hervor sowie die Konzentration auf die 20% der Kunden, die 80% des Umsatzes ausmachten. Als die Entscheidung zum Verkauf getroffen war, sprach er mit dem VDVM über Marktpreise und erstellte anschließend ein Exposé über sein Unternehmen, welches die Umsätze der letzten drei Jahre umfasste. Auch Bethke bestätigte zum Ende des Tages die Theorie von Susanne Kleinhenz am Morgen: Gerade weil viel Herzblut in einem Unternehmen steckt, sei die Zufriedenheit der Kunden, der Mitarbeiter und des Käufers bei der Nachfolgeplanung ein weit wichtigeres Ziel als die Höhe des Kaufpreises. ■



Peter Brandmann



Michael Richthammer