10 Jahre Resultate Gruppe | **25 Jahre** Fonds Finanz

MAKLER NACHFOLGE & BESTANDS VERKAUF

2. Auflage

Andreas Grimm | Thomas Öchsner

Der Leitfaden für Makler

Eine Edition der
Fonds Finanz

Autoren: Andreas Grimm, Thomas Öchsner

Resultate Institut für Unternehmensanalysen und Bewertungsverfahren GmbH

Landwehrstraße 61, 80336 München

Herausgeber: Fonds Finanz Maklerservice GmbH,

Riesstraße 25, 80992 München

Umschlaggestaltung: Artvertisement

Satz und Layout: Artvertisement

Druck und Bindung: Typosatz W. Namisla GmbH,

Thomas-Wimmer-Ring 12, 80538 München

Fotograf: Christoph Vohler Photographie GmbH

2. Auflage 2021 - Printed in Germany

Vorwort

Eine elementare Frage, der sich wohl jeder Vermittler spätestens zum Eintritt in den Ruhestand stellen muss, ist: „Was passiert mit meinem Bestand?“ Die Maklernachfolge ist ein genauso essenzielles wie sensibles Thema, geht es doch um das persönliche Lebenswerk. Umso wichtiger ist es, sich umfassend und möglichst frühzeitig damit auseinanderzusetzen, denn im komplexen „Dschungel“ der Bestandsübertragung gibt es vieles zu beachten. Was genau, erfahren Sie in diesem Leitfaden „Maklernachfolge und Bestandsverkauf“ ganz ausführlich – von Andreas W. Grimm und Thomas Öchsner, den Geschäftsführern des Resultate Instituts und ausgewiesenen Experten auf dem Gebiet der Nachfolgeberatung. Auf den folgenden Seiten schlüsseln die Autoren den Prozess der Bestandsübertragung umfänglich auf – fundiert, verständlich und gut strukturiert. Wie finde ich den geeigneten Nachfolger? Welche Transaktionsform ist die passende? Welche gesetzlichen Vorschriften muss ich beim Prozess beachten und wie ist das mit der Steuer geregelt? Antworten auf diese und viele weitere Fragen finden Sie hier. Sicher ist: Obwohl kein Fall dem anderen vollständig gleicht und es für Bestandsübertragungen deshalb nicht den einen, allgemeingültigen Königsweg gibt, erhalten Sie in diesem Leitfaden einen hervorragenden Überblick und praxisnahe Tipps, mit denen auch Sie das Optimum aus Ihrem Bestand schöpfen und Ihr Lebenswerk in besten Händen wissen werden.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß und Erfolg mit Ihrem Leitfaden zur Maklernachfolge und Bestandsverkauf!

Herzlichst

Ihr Norbert Porazik
Geschäftsführender Gesellschafter Fonds Finanz Maklerservice GmbH

Inhalt

1 Welchen Weg möchten Sie gehen? 12

1.1 Der „Turbo-Weg“ – einfach loslegen, natürlich mit professioneller Hilfe 13

1.2 Der selektive Weg – gezielt informieren 16

1.3 Der zuverlässigste Weg – lesen, verstehen, handeln 19

2 Einleitung 21

3 Fahrplan Nachfolge 25

3.1 Die Aufgabenstellung 25

3.2 Orientierungsphase 28

3.2.1 Grundüberlegungen 30

3.2.1.1 Familienintern oder extern? 32

3.2.1.2 An Mitarbeiter übergeben („Management Buy Out“) 34

3.2.1.3 An einen Manager und an einen Investor übergeben („Management Buy In“) 36

3.2.2 Prüfung verschiedener Käufer-Szenarien 37

3.2.2.1 Typ Nachfolger 37

3.2.2.2 Typ Maklerkollege 38

3.2.2.3 Typ Bestandsveredler 38

3.2.2.4 Typ Bestandsverwalter 39

3.2.3 Wertindikation 40

3.2.3.1 Bewertung mittels Umsatz-Multiples 42

3.2.3.2 Bewertung mittels EBIT-Multiples 43

3.2.3.3 Risiken und Ungenauigkeiten 44

3.2.4 Private Finanzplanung 45

3.2.5 Maßnahmenplanung 46

3.3 Vorbereitungsphase 49

3.3.1	Schaffung der Übergabefähigkeit	50
3.3.1.1	Übergabefähigkeit beim Asset Deal	50
3.3.1.2	Übergabefähigkeit beim Share Deal	54
3.3.1.3	Rechtsformwechsel	55
3.3.2	Optimierung und Umsetzung der sonstigen Maßnahmen	57
3.3.3	Fortschrittskontrolle	62
3.3.4	Unternehmensbewertung	63
3.3.4.1	Grundüberlegungen der Bewertungslehre	63
3.3.4.2	Discounted Cash-Flow Verfahren	67
3.3.4.3	Modifiziertes Ertragswertverfahren	69
3.3.4.4	Bewertungsstandard des IDW	70
3.3.4.5	Unternehmensbewertung vs. Bestandsbewertung	71
3.3.4.6	Umgang mit besonderen Fragestellungen	73
3.3.4.7	Vereinfachtes Ertragswertverfahren nach dem Bewertungsgesetz	77
3.3.5	Unternehmens- oder Bestandsprofil	78
3.3.5.1	Einleitung	80
3.3.5.2	Beschreibung des Geschäftsmodells	80
3.3.5.3	Betriebswirtschaftliche Betrachtung und Bewertung	82
3.3.5.4	Form der geplanten Deal-Struktur und Übergabe	84
3.3.5.5	Vor- und Nachteilsdiskussion	84
3.4	**Nachfolger- oder Investorensuche**	85
3.4.1	Identifizierung von Kandidaten	86
3.4.2	Ansprache	88
3.4.3	Kommunikationsstrategie für den „Notfall“ zurechtlegen	91
3.4.4	Prüfung des Kandidaten	92
3.5	**Verhandlungsführung**	94
3.5.1	Allgemeine Überlegungen	94
3.5.2	Die wichtigsten Regeln	96
3.6	**Due Diligence**	99
3.7	**Der Vertrag**	101

3.8 Übergabe 104
3.8.1 Übergabeplan 105
3.8.2 Fortschrittskontrolle 107
3.8.3 Störfälle 108

4 Schicksalsschläge und Todesfälle 112

5 Die größten Fehler in der Maklernachfolge 116
5.1 Zu fokussiert auf ein Zielbild 117
5.2 Keinen Plan haben 118
5.2.1 Zu später Start 118
5.2.2 Keine Übergabefähigkeit schaffen 119
5.2.2.1 Rechtliche Übergabefähigkeit 120
5.2.2.2 Organisatorische Übergabefähigkeit 122
5.2.2.3 Technische Übergabefähigkeit 122
5.2.2.4 Emotionale Übergabefähigkeit 123
5.3 Keine Ahnung haben 124
5.3.1 Den falschen Ratgebern vertrauen 125
5.3.1.1 Risiko gut gemeinter Rat unter Kollegen oder Verwandten 125
5.3.1.2 Risiko Bestandskäufer 126
5.3.1.3 Risiko Berater, Steuerberater oder Rechtsanwalt 126
5.3.1.4 Risiko Schnäppchenjäger und Geschäftemacher 128
5.3.1.5 Soziale Medien und der Lemminge-Effekt 130
5.3.2 Optionen nicht bekannt 130
5.3.3 Keine Argumente für Kaufpreiserwartung 131
5.3.4 Steuerliche Rahmenbedingungen nicht bekannt 132
5.3.5 Rechtliche Rahmenbedingungen nicht bekannt 133
5.3.6 Dauerhafte Lasten erzeugen 135
5.3.7 Wilder Aktionismus und unsinnige Maßnahmen 136
5.4 Zu frühe Öffentlichkeit schaffen 138

5.5 **Auf die falschen Käufer setzen** 140
5.5.1 Der falsche Käufertyp 140
5.5.2 Zweifelhafte oder skrupellose Käufer 142
5.6 **Keinen Plan B haben** 144
5.6.1 Scheiternde Initiativen oder Verhandlungen 145
5.6.2 Notlagen wie Geschäftsunfähigkeit oder Tod 146
5.6.3 Wirtschaftliche Krisensituationen 148
5.7 **Den richtigen Zeitpunkt verpassen** 148
5.8 **Standardverträge und Vertragsmuster nutzen** 149
5.9 **Auf das Prinzip Hoffnung setzen** 150

6 Fazit 152

7 Professionelle Unterstützung durch das Resultate Institut 154
7.1 **Allgemeine Anmerkungen zum Unternehmen** 154
7.2 **Leistungen im Überblick** 155
7.2.1 Allgemeine Nachfolgeberatung 156
7.2.2 Nachfolgeplanung „Fahrplan Nachfolge“ 157
7.3 **Resultate Select – besser geht nicht!** 160
7.4 **Resultate Wertgutachten und Wertermittlungen** 165
7.5 **Moderation und Verkaufs-/Kaufverhandlungen** 166
7.6 **M&A-Coaching** 168
7.7 **Resultate MaklerTreuhand®** 170
7.8 **Resultate Nachfolger- und Investorendatenbank** 172
7.9 **Was wir nicht machen** 173
7.9.1 Rechts- und Steuerberatung 173
7.9.2 Bestände kaufen und verkaufen 173
7.9.3 Mehrfache oder überlange kostenfreie Erstberatungen 173
7.9.4 Andere Branchen 174
7.10 **Unsere Preise** 174

8 Gut zu wissen – Grundlagen rund ums Thema Maklernachfolge 176

8.1 Vertriebsformen und deren rechtliche Stellung 176
8.1.1 Handelsvertreter und Mehrfachagenten 177
8.1.2 Makler 178
8.1.2.1 Maklerpools 179
8.1.2.2 Transaktionsplattformen 180
8.2 Maklernachfolge 181
8.2.1 Der Maklerbestand 181
8.2.2 Transaktionsformen 182
8.2.2.1 Asset Deal 183
8.2.2.2 Share Deal 185
8.2.2.3 Sonderformen und verzögerter Ausstieg 186
8.2.2.3.1 Bestandspacht 187
8.2.2.3.2 Unternehmenspacht 189
8.2.2.3.3 Vorgezogener Unternehmensverkauf 189
8.2.2.3.4 Perspektiv- oder Optionsmodelle 191
8.2.3 Formen der Kaufpreiszahlung 192
8.2.3.1 Festpreis oder ratierlicher Festpreis 193
8.2.3.2 Variabler einmaliger Kaufpreis 194
8.2.3.3 Ratierlicher variabler Kaufpreis 196
8.2.3.4 Verrentung oder Leibrente 197
8.2.3.5 „Maklerrente“ oder „Garantierente“ 200
8.2.4 Kaufnebenkosten 203
8.3 Übertragungshemmnisse 211
8.3.1 Kunden 211
8.3.2 Maklervertrag 213
8.3.3 Datenschutz 214
8.3.4 Produktgeber 216
8.3.4.1 Generelle Rechtsauffassung 217
8.3.4.2 Falle Korrespondenzmakler 219

8.3.4.3 Falle Change-of-Control-Klausel 220
8.3.5 Rechtsform und Unternehmensgröße 221
8.4 Steuerliche Überlegungen 223
8.4.1 Steuerliche Überlegungen auf Verkäuferseite 224
8.4.1.1 Umsatzsteuer 224
8.4.1.2 Fünftel-Methode oder geminderter Steuersatz 226
8.4.1.3 Teileinkünfteverfahren 227
8.4.1.4 Zeitpunkt der Steuerzahlung 227
8.4.2 Steuerliche Überlegungen auf Käuferseite 228
8.4.2.1 Asset Deal vs. Share Deal 228
8.4.2.2 Tax Armortization Benefit 229
8.4.2.3 „Holding-Struktur“ 229
8.5 Worum geht es also konkret? 230

9 Die wichtigsten Links zur Bestandsübertragung bei Fonds Finanz 232

10 Die wichtigsten Links zur Nachfolgeplanung vom Resultate Institut 234

11 Rechtliche Hinweise 236
11.1 Urheberrecht und Vervielfältigung 236
11.2 Gewährleistungs- und Haftungsausschluss 236
11.3 Unsere Leistungen 237

12 Abbildungsverzeichnis 238

13 Notizen 240

14 Persönliche Checkliste 244

1

Welchen Weg möchten Sie gehen?

„Eigentlich will ich doch nur wissen, wie ich meinen Bestand bestmöglich verkaufen kann“, sagte kürzlich ein Makler zu uns in der Hoffnung, den einen Königsweg der Nachfolgeplanung zu erfahren.

Um es auf den Punkt zu bringen: Nachfolgeplanung ist weder einfach noch gibt es den einen Königsweg, der bequem und risikofrei ist und noch dazu den höchstmöglichen Verkaufspreis erzielt. Es ist ein Thema, das sich nicht „aus der Hüfte“ regeln lässt. Dafür sind die Fragestellungen zu vielschichtig und die individuellen Lebensumstände und Präferenzen der beteiligten Personen zu unterschiedlich.

Statistisch betrachtet ist die Wahrscheinlichkeit gering, dass ein Makler einen Nachfolger im herkömmlichen Sinne findet. Dennoch gibt es Kandidaten. In der Familie, im Unternehmen oder darüber hinaus. Man muss sie eben nur finden und sich mit ihnen am Ende auch einigen können. Aber auch dann, wenn sich für Ihr Unternehmen kein „echter“ Nachfolger finden lassen sollte, bedeutet dies nicht, dass dadurch ein tatsächlicher Schaden entsteht. Ein Makler wird sein Unternehmen wahrscheinlich trotzdem gewinnbringend übergeben können. Nur das Ergebnis wird vielleicht nicht ganz dem Ziel entsprechen, das der Makler ursprünglich vor Augen hatte. Wer es aber richtig macht, wird am Ende vielleicht sogar ein Ergebnis haben, das seine ursprünglichen Vorstellungen übertrifft.

Gute Vorbereitung ist auch in diesem Fall alles. Den ersten Schritt in die richtige Richtung haben Sie bereits genommen. In diesem Leitfaden führen wir Sie an die wichtigsten Facetten der Nachfolgeplanung heran.

Sollten Sie es eilig haben oder den kurzen, effizienten Weg bevorzugen, haben wir zwei mögliche Herangehensweisen für Sie: den „Turbo-Weg“ und den „Selektiven Weg“.

1.1 Der „Turbo-Weg“ – einfach loslegen – natürlich mit professioneller Hilfe

Die Zeit ist knapp, der reguläre Berufsalltag lässt keinen Raum für eine ausführliche Lektüre, man will sich erstmal nur einen groben Überblick verschaffen. Wir wissen alle, wie einnehmend der Alltag häufig sein kann. Das ist allerdings kein Grund diesen Leitfaden beiseite zu legen. Wenn Sie eine Lösung haben wollen, die funktioniert und Ihren Zielen so nah wie möglich kommt, ohne dass Sie zu viel Zeit dafür investieren, nutzen Sie den „Turbo-Weg“.

Der „Turbo-Weg“ ist für all diejenigen, die sich wirklich auf den Kern des Themas beschränken und trotzdem auf „Nummer Sicher“ gehen wollen. Je nachdem, was für ein Unternehmen Sie aufgebaut haben sollten, ist zwischen zwei Alternativen zu unterscheiden:

Für Einzelunternehmer mit einer Courtage bis zu 60.000 EUR ist unser Verfahren „Resultate Select“ die richtige Wahl. Mit diesem Verfahren ermitteln wir das wirtschaftlich attraktivste Modell für Ihren individuellen Fall.

Als Gesellschafter einer Maklergesellschaft oder als Einzelunternehmer mit höheren Courtagen bietet sich hingegen das Verfahren „Fahrplan Nachfolge“ an. Dabei handelt es sich um ein strukturiertes Vorgehen (Profis sprechen von einem M&A-Prozess[1]), mit dem Ihr Unternehmen bewertet, dann optimiert und an den für Sie bestpassenden Nachfolger übergeben wird.

Wir können für Sie gerne einen Großteil der kompletten Projektsteuerung übernehmen – und Ihnen auch in der Verhandlungsführung mit den unterschiedlichen Kandidaten vieles abnehmen.

Fonds Finanz Tipp
Bestandssicherung mit Fonds Finanz „Sichere Dein Lebenswerk“: www.fondsfinanz.de/meine-fonds-finanz/sichere-dein-lebenswerk

[1] M&A steht für „Mergers & Acquisitions“

Wenn Sie dazu weitere Details interessieren, können Sie diese in **Abschnitt 7.3 Resultate Select – besser geht nicht!** und **Abschnitt 7.2.2 Nachfolgeplanung „Fahrplan Nachfolge“** nachlesen. Am schnellsten sind Sie, wenn Sie eine Erstberatung mit uns vereinbaren und sich das alles im Detail am Telefon oder per Videokonferenz erklären lassen.

Was das kostet? Kommt drauf an:

„Resultate Select“ gibt es zum Pauschalpreis,

beim „Fahrplan Nachfolge“ bezahlen Sie Ihren Berater nach Aufwand und erfolgsorientiert.

Je nach gewähltem Modell sind die Projektziele, Projektabläufe und letztlich auch der eingesetzte Zeitaufwand und das Ergebnis unterschiedlich. Während Sie bei Resultate Select das bestmögliche aus dem Status quo beim Bestandsverkauf erzielen wollen, stehen beim Fahrplan Nachfolge die Optimierung des Status quo und erst dann die bestmögliche Platzierung Ihres Unternehmens oder Bestands im Fokus. Das ist komplexer, dauert länger, schafft aber mehr Optionen und meist auch ein noch besseres Ergebnis.

1.2 Der selektive Weg – gezielt informieren

Wenn Sie sich ein Bild von den wichtigsten Grundlagen machen wollen, brauchen Sie nicht den ganzen Leitfaden durchzuarbeiten. Denn nicht alle Themen sind für jeden relevant.

Wir haben den Leitfaden deshalb so aufgebaut, dass man ihn auch selektiv durcharbeiten kann:

1

Ab **Abschnitt 3 Fahrplan Nachfolge** stellen wir Ihnen das Vorgehensmodell vor, das wir entwickelt haben, um für Ihre Nachfolgeplanung den bestmöglichen Weg zu finden. Der **Abschnitt 3** ist für Sie dann interessant, wenn Sie eine Maklergesellschaft (AG, GmbH, UG, KG, OHG, GbR, ...) führen oder wenn Sie ein Unternehmen mit einem jährlichen Courtage- und Honorarumsatz jenseits der 60.000 EUR Ihr Eigen nennen.

Wenn Sie den dort vorgestellten Weg konsequent gehen, dürften Sie für Ihr Unternehmen auf jeden Fall eine Nachfolgelösung finden. Da sind wir uns sicher. Wenn es Ihnen darum geht, Ihren Bestand schnellstmöglich zu verkaufen, reicht es, sich auf **Abschnitt 7.3 Resultate Select – besser geht nicht!** zu konzentrieren.

2

Wenn Sie Angehörige oder eine eigene Belegschaft in Ihrem Unternehmen haben sollten, dann möchten wir Ihnen **Abschnitt 4 Schicksalsschläge und Todesfälle** und **Abschnitt 5.6 Keinen Plan B haben** ans Herz legen – denn für diese belastenden Situationen haben leider die wenigsten Makler wirksam vorgesorgt. Viele Familien und Mitarbeiter stehen vor dem Nichts, wenn der Unternehmensinhaber plötzlich stirbt oder wegen eines Unfalls oder anderer Gründe dauerhaft ausfällt.

3

Sie kennen Murphys Gesetz? Dann sollten Sie unbedingt **Abschnitt 5 Die größten Fehler in der Maklernachfolge** lesen. Doch anders als bei Murphy, richten in der Maklernachfolge meistens die Seniormakler den größten Schaden selbst an. Davor wollen wir Sie bewahren. Sie werden vermutlich überrascht sein, was man alles falsch machen kann.

4

Wer die fachliche Herleitung des gesamten Sachverhalts und die Theorie dahinter verstehen will, dem sei **Abschnitt 8 Gut zu wissen – Grundlagen rund ums Thema Maklernachfolge** wärmstens empfohlen. Im Prinzip fangen wir bei „Adam und Eva“ an und arbeiten uns dann sukzessiv in die organisatorischen, rechtlichen und steuerlichen Aspekte einer Maklernachfolge ein.

Wenn Sie mit dieser Strategie ans Werk gehen, dann haben Sie innerhalb von zwei Stunden mit Sicherheit alle für Sie wesentlichen Informationen aufgenommen und können dann selbst entscheiden, ob Sie eine Nachfolgeplanung in Eigenverantwortung angehen, sich selbst auf Nachfolgersuche machen oder auf professionelle Unterstützung zurückgreifen wollen.

Für den Fall, dass Sie auf Hilfe zurückgreifen wollen, haben wir in **Abschnitt 7 Professionelle Unterstützung durch das Resultate Institut** beschrieben, wie wir Ihre Nachfolgeplanung mit unseren Vorgehensmodellen unterstützen könnten. Sei es in beratender, coachender, moderierender oder vermittelnder Funktion - wir stehen Ihnen gerne zur Seite.

In aller Kürze:

Unseren Fahrplan Nachfolge finden Sie in **Abschnitt 3**. Gehen Sie Schritt für Schritt vor, dürfte in Ihrer Nachfolgeplanung alles klappen.

Um auf Schicksalsschläge vorbereitet zu sein, wäre ein Blick in **Kapitel 4** angeraten.

Abschnitt 5 ist Ihre „Lebensversicherung“. Sie sollten diesen Abschnitt zumindest überfliegen, damit im Fall der Fälle die Alarmglocken zu läuten beginnen. Die meisten Nachfolgen scheitern genau deshalb, weil diese Punkte nicht beachtet wurden.

Abschnitt 8 ist für die Leser gedacht, die sich auch mit den theoretischen Hintergründen unseres Themas beschäftigen wollen.

Bei allen anderen Abschnitten entscheiden Sie einfach situativ beim Sichten der Überschrift, ob der Abschnitt für Sie relevant sein könnte oder nicht. Die Lesedauer beträgt zwei bis drei Stunden.

1.3 Der zuverlässigste Weg – lesen, verstehen, handeln

Wir haben uns die ganze Arbeit natürlich nicht gemacht, damit Sie diesen Leitfaden nur kurz überfliegen. In den verschiedenen Kapiteln haben wir Ihnen den komplexen Sachverhalt der Nachfolgeplanung verständlich und nachvollziehbar aufgearbeitet.

Wenn Sie also sichergehen wollen, dass Sie in der Nachfolgeplanung von den richtigen Voraussetzungen ausgehen und Sie sich alle Optionen in der Nachfolgeplanung offenhalten, dann können wir Ihnen eigentlich nur Folgendes raten:

Nehmen Sie sich einen Nachmittag frei (Sie sind der Chef, Sie dürfen das!). Suchen Sie sich eine ruhige Ecke, nehmen Sie etwas Leckeres zu essen und zu trinken mit, legen Sie sich einen Stift daneben und fangen Sie an zu lesen. Für Ihre Notizen haben wir Ihnen auf den Seiten 237 und 238 extra ein wenig Platz gelassen.

Machen Sie sich Stichpunkte, die Ihnen während der Lektüre zu Ihrem persönlichen Fall in den Sinn kommen. Notieren Sie Ihre Fragen. Und schreiben Sie die Punkte, die Sie als besonders wichtig für sich erachten, auf. Wir sind sehr sicher, dass Sie am Ende eine ziemlich lange Liste haben werden. Manches wird sich im Laufe der Lektüre dann erledigt haben, weil Sie auf die Antwort gestoßen sind. Anderes wird erstmal offenbleiben oder reifen müssen.

Und wenn Sie dann das Gefühl haben, sich die nötige Zeit zum Überlegen genommen zu haben, dann legen Sie am besten los: Machen Sie einen Plan oder holen Sie jemanden dazu, der Sie beim Plänemachen unterstützen kann.

Fonds Finanz Tipp
Lernen Sie die Vorteile eines Maklerpools kennen: www.fondsfinanz.de

2 Einleitung

Irgendwann muss sich ein Unternehmer die Frage stellen, wie es mit seinem „Betrieb“[2] weitergehen soll, wenn er ihn nicht mehr weiterführen kann oder will. Der Zeitpunkt ist spätestens gekommen, wenn sich der Makler altersbedingt nicht mehr in der Lage sieht, sein Unternehmen selbst zu leiten. In den meisten Fällen jedoch werden Makler schon zu einem früheren Zeitpunkt eine Übergabe ins Auge fassen – sei es eine familieninterne oder eine externe.

Eine (nur auf den ersten Blick am einfachsten scheinende) Lösung ist es, das Unternehmen aufzulösen und sich dann in den Ruhestand zu verabschieden. Doch meistens ist das schwerer als anfänglich gedacht. Schließlich hat der Makler über viele Jahrzehnte ein Unternehmen aufgebaut. Er hat einen eigenen Kundenbestand geschaffen, dem er sich verpflichtet fühlt (und gesetzlich auch tatsächlich ist). Unter Umständen hat er sogar einen Mitarbeiterstab geschaffen, der sich bei einer Betriebsauflösung neu orientieren müsste.

Die Auflösung eines Unternehmens ist in den meisten Fällen schon deshalb keine Alternative, weil sie oft erhebliche Kosten produziert. Gleichzeitig bleiben Haftungsrisiken beim Makler und unterm Strich wird dabei noch ein wesentlicher Teil des (Makler-) Unternehmenswerts vernichtet. Besonders bei kleinen Unternehmen ist der Liquidationswert häufig sogar negativ, d. h. die Auflösung kostet mehr, als für die verbleibenden Vermögensgegenstände noch

[2] Wir werden den Begriff „Betrieb“ in der Folge noch mehrfach verwenden, wohl wissend, dass ein Betrieb und ein Unternehmen unterschiedliche juristische Begriffe darstellen. Da die überwiegende Zahl der Maklerunternehmen in Deutschland als Unternehmen mit einer einzigen Betriebsstätte (und das auch noch in vielen Fällen als Homeoffice) geführt wird, erlauben wir uns diese Ungenauigkeit einzugehen.

Resultate Tipp
Hier finden Sie alles zum Resultate Institut, was Sie wissen müssen oder wissen wollen: www.resultate-institut.de

erzielt werden kann. Dabei ist es gerade der Wert des Unternehmens bzw. des Kundenbestandes, den viele Makler als Teil ihrer Altersvorsorge sehen und den sie durch die Übergabe des Unternehmens im Alter für ihren Lebensunterhalt nutzen wollen. Durch Kaufpreis- oder Rentenmodelle oder indem sie das Unternehmen an eines ihrer Kinder, Mitarbeiter oder Kollegen übergeben und diesen so einen Start in die Selbstständigkeit ermöglichen. Darüber hinaus gibt es außerdem professionelle Bestands- oder Unternehmenskäufer, deren Zahl in den letzten Jahren deutlich gewachsen zu sein scheint.

Dieser Leitfaden soll Ihnen einen Einstieg in das Thema „Nachfolgeplanung in eigener Sache“ bieten und Ihnen so einen Weg zur eigenen erfolgreichen Nachfolgeplanung eröffnen. Gleichzeitig soll er Sie vor den größten Fehlern und vielleicht auch vor dem einen oder anderen Schlitzohr oder unseriösen Geschäftemacher bewahren.

Die meisten Makler in Deutschland scheitern daran, ihre Nachfolge zum ursprünglich gewünschten Zeitpunkt so zu regeln, dass das Ergebnis dem selbst formulierten Optimum so nah wie möglich kommt. Nicht selten verlieren viele Makler durch unseriöse Bestandskäufer oder nachteilige Regelungen wesentliche Vermögensteile, weil sie sich zu Lösungen hinreißen lassen, die sie – wären sie gut beraten gewesen – niemals gewählt hätten.

Sollten Sie Ihr persönliches Optimum noch nicht formuliert haben, wird Ihnen dieser Leitfaden in jedem Fall auch dabei helfen.

Eines ist uns wichtig:

Die Nachfolgeplanung ist ein sehr vielschichtiges und kaum standardisierbares Thema. Häufig unterscheiden sich Lebensumstände, die individuelle Betroffenheit und die infrastrukturellen Rahmenbedingungen sehr stark. Auch die persönlichen Präferenzen der abgebenden und übernehmenden Makler weichen häufig voneinander ab. Deshalb gibt es weder für den Bestandsverkauf noch für die Bestandsbewertung den einen Königsweg oder die eine Zauberformel. Bei der Bewertung von Unternehmen gibt es zwar Standards, diese werden aber leider viel zu selten angewendet. Darum gehen viele Makler mit verzerrten Wertvorstellungen ans Werk.

Resultate Tipp
Vertrauliche Erstberatung vereinbaren: www.resultate-institut.de/kontakt/?from=Fonds Finanz

Es gibt viele Punkte, die beachtet, diskutiert und entschieden werden müssen. Neben persönlichen Umständen sind dies auch steuerliche und rechtliche Aspekte. Nicht selten handelt es sich auch um ethische Fragestellungen, beispielsweise was den Umgang mit Ihren Kunden, Ihren Mitarbeitern und Ihren Produktgebern betrifft.

Um sicherzustellen, dass Sie inmitten dieser vielen Aspekte dennoch die bestmöglichen Ergebnisse in Ihrer Nachfolgeplanung erreichen, starten wir direkt mit dem Vorgehensmodell „Fahrplan Nachfolge“. Den fachlichen Hintergrund finden Sie in **Abschnitt 8 Gut zu wissen – Grundlagen rund ums Thema Maklernachfolge**.

Sollten Sie zwischenzeitlich oder auch im Nachgang Fragen haben, freuen wir uns sehr auf einen regen Austausch mit Ihnen. Melden Sie sich dazu gerne unter info@resultate-institut.de.

Herzlichst
Ihr Andreas Grimm & Ihr Thomas Öchsner

Rechtlicher Hinweis: *Grundsätzlich gilt für alle steuerlichen Sachverhalte, die in diesem Leitfaden beschrieben werden: Sie sind nicht als Ratschlag für konkretes, individuelles Handeln zu verstehen, sondern lediglich als Erörterung der allgemeinen Rechtslage, wie sie den Autoren bekannt ist. Sollten Sie individuelle Fragestellungen behandeln oder persönliche Entscheidungen auf Basis steuerlicher Sachverhalte treffen wollen oder müssen, konsultieren Sie bitte Ihren Steuerberater oder Anwalt.*

3

Fahrplan Nachfolge

3.1 Die Aufgabenstellung

Wie kann ein Makler das bestmögliche Ergebnis beim Verkauf seines Maklerbestands erzielen? Wie kann er seine Unternehmensnachfolge am besten regeln? Auf den ersten Blick handelt es sich um zwei sehr ähnliche Fragen. Betrachtet man sie jedoch genauer, sind sie das aber ganz und gar nicht. Je nachdem, welche der beiden Fragen der Seniormakler priorisiert, wird er nicht nur andere Ziele verfolgen. Er wird eventuell sogar sehr unterschiedliche Vorgehensweisen wählen müssen, um im Sinne seiner Ziele das bestmögliche Ergebnis zu erreichen.

Unterschiedliche Makler haben allerdings nicht nur unterschiedliche Ziele, auch die Voraussetzungen für den Weg dorthin können unterschiedlich sein. So kann es passieren, dass auch bei gleichen Zielen unterschiedliche Vorgehensweisen oder Strategien beschritten werden müssen, um diese zu erreichen. Zu unterschiedlich sind die Lebensplanungen, Nebenziele, Werte- und Moralvorstellungen, unternehmerischen Voraussetzungen, regionalen Begebenheiten und letztlich auch die Bereitschaft, bei Bedarf alternativen Lösungen offen gegenüberzustehen. Will ein Seniormakler in gesetztem Alter den bestmöglichen Preis für seinen Bestand erzielen, wird er das Unternehmen ganz anders präsentieren als ein 50-jähriger Makler mit demselben Bestand und demselben Ziel, der sein Unternehmen zum Verkauf anbietet. So wird sich der jüngere von beiden allein aufgrund seines frühen Verkaufszeitpunkts einem gewissen Misstrauen potenzieller Käufer gegenübergestellt sehen. Abweichungen von der Regel provozieren Misstrauen und werfen beispielsweise bei einem „jungen“ Verkäufer Fragen hinsichtlich der Aufrichtigkeit seiner Verkaufsabsichten auf, denen sich ein 69-jähriger kaum stellen muss.

Ein Makler ist Unternehmer. Will er sich zur Ruhe setzen, muss er sich aus der operativen Verantwortung seines Unternehmens zurückziehen. Das kann auf verschiedene Weise erfolgen.

Er kann

1 für die operative Tätigkeit einen Geschäftsführer einsetzen und weiter das unternehmerische Risiko als Inhaber oder Gesellschafter tragen,

2 das operative Geschäft aus seinem Unternehmen heraustrennen, an einen Dritten übertragen, das Unternehmen selbst aber „behalten" und erst später auflösen[3], oder

3 seinen Betrieb „ausschlachten", indem er alle physischen und immateriellen Vermögensgegenstände veräußert, und den Betrieb selbst behalten oder auflösen, oder

4 das komplette Unternehmen im Rahmen eines Share Deals (vergleiche **Abschnitt 8.2.2.2**) an einen Dritten übertragen.

[3] Steuerberater werden an dieser Stelle erschreckt abraten. Ein solches Vorgehen macht nur dann Sinn, wenn andere Gründe die steuerlich zu erwartenden Nachteile deutlich aufwiegen. Wenn neben der Maklertätigkeit zum Beispiel noch andere Geschäftsfelder betrieben werden, die vorerst nicht abgegeben werden sollen, wie eine Immobilienverwaltung.

Die verschiedenen Modelle lassen sich in der Regel – zumindest in Teilen – auch kombinieren. Dies kann beispielsweise dann der Fall sein, wenn gewisse Geschäftsfelder abgegeben werden sollen und sich der Unternehmer zukünftig nur noch mit den verbleibenden Geschäftsfeldern beschäftigen möchte. In der Praxis wird eine solche Vorgehensweise auch „carve out“ genannt.

Im Rahmen dieses Leitfadens werden wir uns ausschließlich auf die Modelle beschränken, die das Ziel haben, das Unternehmen oder den Geschäftsbetrieb komplett abzugeben. Im Zentrum stehen dabei vor allem kleine und mittlere Unternehmen. Wie bereits zuvor erläutert, gibt es in Deutschland keine allgemeingültige Lösung einer Bestandsnachfolge für Makler.

Im „Fahrplan Nachfolge“ kann ein Makler fast alle Phasen selbstständig durchlaufen. Alternativ besteht die Möglichkeit, sich in einem solchen Projekt zum Beispiel durch die Autoren oder auch andere Berater begleiten zu lassen[4]. Es genügt dabei aber nicht nur, einfach einen Ratgeber oder Berater an der Seite zu haben. Der sollte mit der Thematik in jedem Fall umfassend vertraut sein. Lehrgeld zu zahlen ist in der Nachfolgeplanung leider meist sehr teuer und hilft dem Seniormakler letztlich nicht weiter. Es gibt selten eine zweite Chance, die er nutzen könnte: Ist der Bestand verkauft, ist er in der Regel unwiederbringlich weg.

Resultate Tipp
Wir finden für Sie den bestmöglichen Nachfolger oder Käufer. Fordern Sie Ihr persönliches Angebot an: www.resultate-institut.de/kontakt/?from=Fonds Finanz

[4] Zur Auswahl eines geeigneten Beraters sei auf Absatz 5.3.1. „Den falschen Ratgebern vertrauen“ verwiesen.

Der Fahrplan Nachfolge gliedert sich in fünf Projektphasen:

1. Orientierungsphase
2. Vorbereitungsphase
3. Nachfolger- oder Investorensuche
4. Ansprache und Verhandlungsführung
5. Übergabe

Wichtig für einen Bestandsinhaber: Die ersten drei Projektphasen finden ohne Beteiligung potenzieller Käufer oder Nachfolger statt. Sie entscheiden allerdings zu wesentlichen Teilen darüber, welche Ergebnisse im späteren Projektverlauf erzielt werden können. Vor allem der Orientierungsphase sollten Makler dabei besondere Aufmerksamkeit schenken, weil manche Optionen nur bei einer rechtzeitigen Weichenstellung sinnvoll und umsetzbar sind.

3.2 Orientierungsphase

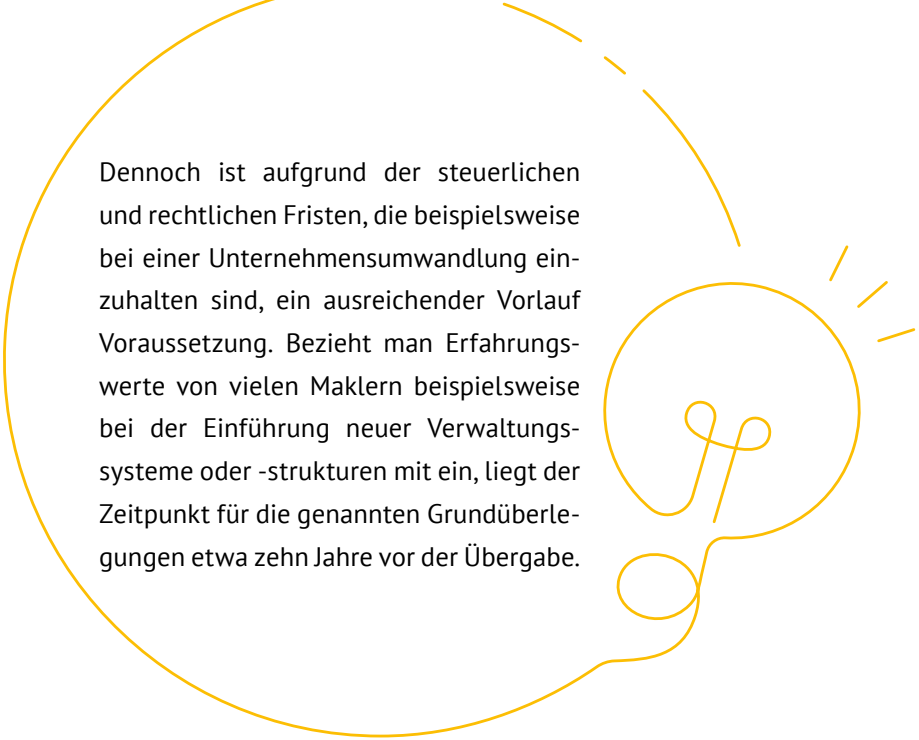
Die Orientierungsphase dient dazu, die Ausgangslage genau zu analysieren. Der Makler erlangt Klarheit darüber, welche Ziele er wirklich hat oder welche Optionen sich ihm zur Anpassung seines Zielkorridors bieten. Ein Schwerpunkt liegt auch darin, die Motivation und die unbewussten Ziele des Maklers he-

rauszufinden, damit diese angemessen in der Nachfolgeplanung berücksichtigt werden. Sie beeinflussen den weiteren Projektverlauf und nicht zuletzt auch dessen Erfolg. Am Ende der Orientierungsphase stehen ein Zielkorridor und ein dazu passender Plan, wie dieser erreicht werden kann, welche Voraussetzungen geschaffen und welche Maßnahmen dafür ergriffen werden müssen.

Gerade für Makler, die gewisse Berührungsängste mit dem Thema Nachfolgeplanung haben, weil sie sich über ihre Gefühle gegenüber dem eigenen Ruhestand noch nicht im Klaren sind, oder für Makler, die noch zurückschrecken, weil ihnen eventuell der erzielbare Kaufpreis nicht zum erhofften Lebensstandard im Alter verhelfen könnte, stellt die Orientierungsphase die wichtigste Phase dar. Sie ist ein sicheres Fundament für die eigene Lebens- und Ruhestandsplanung – ohne dass schon konkret mit potenziellen Nachfolgern oder Kaufinteressenten gesprochen oder verhandelt werden muss.

Die Grundüberlegungen sollten möglichst früh stattfinden. Manche Berater raten ihren Kunden, bereits bei der Unternehmensgründung den späteren Verkauf mit zu berücksichtigen. Soweit wollen wir an dieser Stelle aber nicht gehen.

Fonds Finanz Tipp
Bestandssicherung mit „Sichere Dein Lebenswerk“: www.fondsfinanz.de/meine-fonds-finanz/sichere-dein-lebenswerk



Dennoch ist aufgrund der steuerlichen und rechtlichen Fristen, die beispielsweise bei einer Unternehmensumwandlung einzuhalten sind, ein ausreichender Vorlauf Voraussetzung. Bezieht man Erfahrungswerte von vielen Maklern beispielsweise bei der Einführung neuer Verwaltungssysteme oder -strukturen mit ein, liegt der Zeitpunkt für die genannten Grundüberlegungen etwa zehn Jahre vor der Übergabe.

Je später ein Makler mit der Orientierungsphase beginnt, desto weniger Optionen werden sich noch realisieren lassen. Zu lange dauert die Umsetzung oder deren Wirkung tritt erst nach einem gewissen (dann zu langen) Zeitablauf ein.

3.2.1 Grundüberlegungen

Grundüberlegungen während der Orientierungsphase zur eigenen Nachfolgeplanung beinhalten unter anderem, wie lange der Makler beabsichtigt, das eigene Unternehmen noch in voller Verantwortung zu führen.

Zu den Grundüberlegungen können folgende Fragestellungen gehören:

- Bis zu welchem Alter will ich das eigene Unternehmen mindestens führen, bis wann maximal?
- Gibt es familieninterne Nachfolger, die (bedingt oder unbedingt) eintreten wollen oder soll nur eine Option dafür geschaffen werden?
- Soll der Ausstieg mit einer möglichst kurzen Übergabephase erfolgen oder soll der Ausstieg eher in Etappen umgesetzt werden?
- Soll das Unternehmen komplett abgestoßen werden oder kann sich der Inhaber auch vorstellen, mit angestelltem Management zu arbeiten?
- Welcher Lebensstandard schwebt dem Inhaber mit oder nach der Übergabe vor? Welche Finanzmittel sind dafür wann erforderlich?
- Welche Nebenbedingungen bestehen grundsätzlich:
  - Muss das Unternehmen/der Nachfolger sich nach der Übergabe „wohl verhalten“, weil der heutige Inhaber sich auch weiter im Umfeld seiner ehemaligen Kunden bewegen wird?
  - Muss ein bestimmter Zeitplan unbedingt eingehalten werden?
  - Müssen bestimmte Personen für einen zu definierenden Zeitraum unbedingt weiterbeschäftigt werden?

Viele dieser Fragen müssen ihre Wirkung über einen gewissen Zeitraum entwickeln oder erfordern Abstimmungsgespräche mit Personen, die Teil der angestrebten Nachfolgelösung sein sollen. Manche Szenarien müssen vorab durchgerechnet werden, ob sie überhaupt eine wirtschaftlich sinnvolle Option darstellen.

3.2.1.1 Familienintern oder extern?

Viele Unternehmer hegen die Hoffnung, dass irgendwann eines ihrer Kinder oder Enkel in das Unternehmen als Nachfolger einsteigen wird. Diese Form der Nachfolge sollte man sich allerdings auch leisten können – sowohl der Seniormakler als auch dessen Nachfolger. Denn in vielen Fällen weichen die familieninternen Kaufpreise deutlich vom Marktniveau ab und bringen so entweder den Senior- oder den Juniormakler in Schwierigkeiten.

Wer eine familieninterne Nachfolge wählt, sollte sich u. a. folgende Punkte vergegenwärtigen:

Die Übertragung unter Familienangehörigen erfolgt oft zu einem zu geringen Kaufpreis. In manchen Fällen wird sogar gar kein Kaufpreis bezahlt und der Unternehmensübergang erst über das Testament geregelt. Diese Fälle gehen zu Lasten mindestens einer Partei: die des Altinhabers. Es stehen dann schlicht weniger Finanzmittel zur Verfügung als bei einem Verkauf im Markt. Auch muss einkalkuliert werden, dass der „Nachwuchs“ in der Übergangsphase eventuell mit unterhalten werden muss.

Manchmal passiert das genaue Gegenteil: Der Kaufpreis wird viel zu hoch angesetzt oder die festgesetzte Leibrente wird einfach „aus dem Bauch heraus“ festgelegt. Ist die daraus entstandene Last zu groß, kann diese den Junior unternehmerisch regelrecht strangulieren.

Auch Erbsituationen können für Schwierigkeiten sorgen. Wird das Unternehmen beispielsweise bei mehreren Erbberechtigten an eine einzige Person übergeben, kann es zu erheblichen Streitigkeiten kommen. Einzelne Familienmitglieder fühlen sich dabei eventuell übervorteilt oder die Nachfolgeregelung widerspricht vermeintlich dem gültigen Erbrecht. Nicht selten sind Rechtsstreitigkeiten die Folge.

Wird das Unternehmen an mehrere Personen gemeinsam übergeben, zwingt dies die Familienmitglieder an einem Strang zu ziehen. Ein Scheitern kann im Zweifel allerdings das Gegenteil erwirken.

Fonds Finanz Tipp
Rechtlich beraten durch unsere Kooperationspartner: www.fondsfinanz.de/meine-fonds-finanz/kooperationspartner/anwaelte-fuer-makler

Favorisiert der Makler eine familieninterne Nachfolge, ist sich der Interessenlage der einzelnen Familienmitglieder aber nicht absolut sicher, dann sollte er als allererstes unbedingt für Transparenz sorgen. In vielen Fällen hilft das Einschalten eines externen Beraters für einen Klärungsprozess. Dieser kann beispielsweise den „Familienrat“ begleiten und mit der erforderlichen Distanz zu den einzelnen Familienmitgliedern Lösungen herbeiführen.

Einen nicht unerheblichen Aspekt spielt bei der Gestaltung der familieninternen Nachfolge auch die Höhe der Erbschaftssteuer, welche sich im Wesent-

lichen am Wert des zu übertragenden Unternehmens bemisst. Soweit der Unternehmenswert weit unter den Freigrenzen liegt, ist das Thema unkritisch. Sobald diese allerdings überschritten sind, sollte der Wert des Unternehmens unbedingt durch einen Sachverständigen ermittelt werden. Ohne ein solches Gutachten greifen Finanzbehörden üblicherweise auf das vereinfachte Ertragswertverfahren nach § 199 ff Bewertungsgesetz zurück. Der damit meist viel zu hoch angesetzte Wertansatz führt dann automatisch zu einer unangemessen hohen Erbschaftssteuer.

3.2.1.2 An Mitarbeiter übergeben („Management Buy Out“)

Viele Makler wünschen sich, eigene Mitarbeiter ausbilden zu können, um sie später zum Mitunternehmer oder gar Nachfolger machen zu können. Leider lassen sich diese Wünsche nur sehr selten erfüllen. Nur wenigen Maklern gelingt es überhaupt, Mitarbeiter zu finden oder aufzubauen, bei denen sie später bereit sind, Überlegungen über eine interne Nachfolgelösung anzustellen. Das hängt auch an der – in manchen Fällen zu hoch angesetzten – Erwartungshaltung, die sie Mitarbeitern entgegenbringen. Viele der Kandidaten ändern im Laufe der Zeit allerdings ihre Lebensplanung oder setzen andere Prioritäten. Aber auch mancher Inhaber revidiert seine ursprünglichen Absichten, weil er seinerseits seine Lebensplanung geändert hat oder sich die Zusammenarbeit mit dem betreffenden Mitarbeiter irgendwann verschlechtert hat.

Soll das Unternehmen zu marktgerechten Konditionen intern übergeben werden, wird ein Mitarbeiter benötigt, der neben den fachlichen Erfahrungen

auch den Willen und den Mut mitbringt, sich unternehmerisch zu betätigen. Nicht nur das: Er muss auch die nötigen Finanzmittel besitzen, sich das Unternehmen leisten zu können oder aber den Mut haben, sich auf viele Jahre zu verschulden, um das erforderliche Darlehen für den Kaufpreis abzuzahlen.

Gerade diese langfristige Bindung scheuen viele Kandidaten, denn im Gegensatz zum Seniormakler können sie den Ertrag des Unternehmens nicht einfach für ihre Lebensführung verwenden. Sie müssen zuerst den Kapitaldienst leisten, um das Darlehen zurückzuführen. Erst der verbleibende Rest steht für Konsum und Lebensführung zur Verfügung. Ein Nachfolger muss sich in einem solchen Fall also darauf einstellen, dass er bei gleicher Arbeitsbelastung wie der Seniormakler zuvor über viele Jahre ein deutlich bescheideneres Leben führen muss, solange das Darlehen nicht getilgt ist oder das Unternehmen sich nicht deutlich weiterentwickelt hat und deutlich höhere Erlöse abwirft.

Entschließt sich ein Kandidat für eine Finanzierungslösung, muss er oft erleben, dass Banken sich schwer damit tun, die Nachfolge für ein Maklerunternehmen zu finanzieren. Diese Erkenntnis tritt allerdings oft verlangsamt ein, weil viele Makler das Gespräch mit möglichen Finanzierungspartnern zu spät suchen und sich darauf verlassen, dass es schon irgendwie klappen wird. Manchmal führen Anforderungen der Bank und deren lange Entscheidungswege nur zu ärgerlichen Verzögerungen. Wenn deren Absage allerdings erst kurz vor der geplanten Unterzeichnung des Kaufvertrags oder sogar erst nach der Unterzeichnung eintrifft, hat der Seniormakler nicht selten bereits viel Zeit und Geld investiert, hat eventuell anderen Kandidaten bereits abgesagt und muss dann mit der Suche nach Alternativen von vorne beginnen.

Will ein Seniormakler seinen Betrieb an einen Mitarbeiter übergeben, sollte bereits in der Orientierungsphase auch ein Gespräch mit der eigenen Haus-

bank gesucht werden. So kann die grundsätzliche Finanzierbarkeit abgeklärt, der Eigenkapitalbedarf beziffert und einem potenziellen Nachfolger daraufhin ein fertiges Konzept vorgelegt werden.

Da die wenigsten Nachfolgekandidaten zu Beginn über das nötige Eigenkapital verfügen, sollte der Seniormakler mit dem Kandidaten auch am Anfang darüber sprechen, wie es dieser in den verbleibenden Jahren bis zur geplanten Übergabe aus seinen laufenden Bezügen aufbauen kann oder wie die Lücke gegebenenfalls durch eine Verkäuferfinanzierung geschlossen werden kann. Bei einer Verkäuferfinanzierung schließt der Seniormakler die Finanzierungslücke, indem er beispielsweise dem Käufer ein Darlehen gewährt oder sich auf eine langfristige ratierliche Kaufpreiszahlung einlässt.

3.2.1.3 An einen Manager und an einen Investor übergeben („Management Buy In“)

Eine Alternative zur Suche nach einem „echten“ Nachfolger kann die Suche nach einem extern angestellten Manager sein, dem man einen Investor zur Seite stellt und ihn so in die Lage versetzt, sich den Unternehmenskauf finanziell leisten zu können.

In der Regel übernimmt der Manager einen kleineren Anteil des Unternehmens, um sich auf diese Weise unternehmerisch zu engagieren und gleichzeitig zu binden.

Diese Alternative kommt aber nur bei größeren Unternehmen in Frage, weil für Investoren Kleinbetriebe in der Regel keine attraktiven Investitionsprojekte darstellen.

3.2.2 Prüfung verschiedener Käufer-Szenarien

Für den Seniormakler ist es für die Nachfolgeplanung hilfreich, nicht nur aus der eigenen Perspektive zu denken: Der Wert eines Unternehmens hängt im Wesentlichen an der Erwartung dessen, was sich aus dem Unternehmen zukünftig machen und erwirtschaften lässt.

Je nachdem, wie sich ein Käufer in ein zu übernehmendes Unternehmen einbringt und in die Geschäftsabläufe eingreift, verändert sich der daraus erzielbare Ertrag. Die Betrachtung des Ertrags auf Käuferseite ist für den verkaufenden Inhaber eines Maklerunternehmens deshalb von entscheidender Wichtigkeit. Vergleicht der Seniormakler verschiedene Szenarien der Übergabe, kann er sich im Folgenden auf die Szenarien konzentrieren, bei denen potenzielle Käufer den größtmöglichen Nutzen erzielen können. Denn das wird dann auch die Käufergruppe sein, bei welcher der Seniormakler den höchsten Kaufpreis erzielen kann. Wir unterscheiden bei den Szenarien mehrere unterschiedliche Käufer- oder Nachfolgertypologien.

3.2.2.1 Typ Nachfolger

Ein klassischer Nachfolger verändert die Wertschöpfung eines Maklerunternehmens – zumindest anfangs – kaum. Der Umsatz wird sich ähnlich entwickeln und die Kosten werden auf ähnlichem Niveau verbleiben, sofern der Käufer nicht massiv in das Geschäftsmodell eingreift.
Nachfolger finden sich in der Regel in der eigenen Familie oder im Kreise der Mitarbeiter. Es gelingt eher selten, extern einen Nachfolger zu finden, der aus einem bestehenden Arbeitsverhältnis in ein Maklerunternehmen wechselt, um es direkt zu kaufen und dessen Führung zu übernehmen.

3.2.2.2 Typ Maklerkollege

Alternativ zur Nachfolgersuche im klassischen Sinn kann ein Makler sein Unternehmen an einen anderen Makler verkaufen. Er sucht also keinen Nachfolger, sondern einen Käufer. Hat der Käufer ein ähnliches Geschäftsmodell wie der abgebende Makler, kann der Übernehmende in der Regel Synergien heben.

Das können Geschäftsräumlichkeiten sein, die sich der Übernehmende nicht zusätzlich leisten muss, weil er bereits eigene Geschäftsräume hat. Genauso spart er üblicherweise Buchhaltungs-, IT-, Beratungs- und Abschlusskosten. Auch im Personalbereich können Einsparungspotenziale liegen.

So ist derselbe Maklerbestand für einen Bestandskäufer, der Synergien heben kann, oftmals mehr wert als für den Bestandsinhaber. Allein aufgrund der zusätzlich genutzten Kostensynergien.

3.2.2.3 Typ Bestandsveredler

Von Bestandsveredler sprechen wir, wenn ein Makler als Käufer des abzugebenden Unternehmens auftritt, der mit seinem bestehenden Unternehmen das Geschäftsmodell des Verkäufers signifikant erweitert, weil er Leistungen erbringen kann, die der abgebende Makler nicht erbracht hat oder nicht erbringen konnte. So wird die bisherige Umsatzbasis beider Unternehmen erweitert und damit auch höhere Erträge erzielt. Der Bestand wird quasi „veredelt".

Der Einstieg eines „Bestandsveredlers" in das Unternehmen führt in der Regel jedoch zu einer deutlichen und nachhaltigen Veränderung des Geschäftsmodells – und das erhöht die Risiken einer solchen Transaktion. Verändert die Übernahme das bestehende Unternehmen zu deutlich, kann dies zu einer Abwanderung von

Kunden führen, die mit der Veränderung nicht einverstanden sind.

Diese höheren Chancen und Risiken machen meist die Konstruktion einer „Brücke“, einer vertraglichen Regelung, notwendig, zumindest dann, wenn der Verkäufer über einen höheren Kaufpreis von den Synergiepotenzialen ebenfalls profitieren möchte. Das heißt, dass beispielsweise Teile des Kaufpreises erst dann fällig werden, wenn es dem Käufer gelingt, die entsprechenden Synergien zu realisieren. Alternativ kann eine solche variable Regelung auch als „Nachschlag“ deklariert werden, der nur dann fällig wird, wenn gewisse Projekt- oder Übergabeziele erreicht bzw. übertroffen werden.

3.2.2.4 Typ Bestandsverwalter

Eine weitere Gruppe von Käufern stellen die „Bestandsverwalter“ dar. Meist größere Unternehmen mit einer bestehenden Verwaltungsinfrastruktur, die oft an Maklerpools oder Maklerdienstleister gebunden sind. Sie haben in der Regel kein Interesse, das Geschäftsmodell des abgebenden Maklers weiterzuführen. Ihr Interesse besteht vielmehr darin, möglichst viele Courtageansprüche aus Vertragsbeständen zu bündeln und kostengünstig zu verwalten. Der Betrieb lokaler Geschäftsstellen, Neukundenakquise oder aktive Bestandsarbeit mindert oftmals die Rendite solcher Bestandsverwalter.

Nach der Übernahme des Unternehmens durch einen Bestandsverwalter verschwindet das zu übergebende Unternehmen in der Regel vom Markt. Lediglich der Vertragsbestand geht an den Käufer über.

Bestandsverwalter haben meist kein Interesse an einem Share Deal (vergleiche **Abschnitt 8.2.2.2**) – also dem Kauf von Kapitalgesellschaften – oder dem Kauf von Personengesellschaften. Sie wollen in der Regel einen Bestand

nicht mit allen Rechten und Pflichten übernehmen, sondern genau regeln, welche Rechte und welche Pflichten bei der Bestandsübertragung übergehen. Bei einem Share Deal, also dem Kauf einer Gesellschaft, ist genau das Gegenteil der Fall. Das Unternehmen geht mit allen Rechten und Pflichten an den Käufer über. Zudem wird der Kauf von Geschäftsanteilen steuerlich anders gehandhabt als der Kauf eines Bestands.

Den steuerlichen Effekt, den diese Anbieter nutzen, nennen Fachleute Tax Amortization Benefit (vergleiche **Abschnitt 8.4.2.2**). Wählt ein Bestandsverwalter im Ausnahmefall doch einmal einen Share Deal und kauft Anteile an Kapitalgesellschaften, hat dies meist andere, strategische Gründe. Beispielsweise, weil das zu kaufende Unternehmen das Geschäftsmodell des Bestandsverwalters signifikant weiterentwickeln oder neue Zielgruppen erschließen würde. Der Kauf ist dann allerdings vielmehr dem „Typ Bestandsveredler" zuzuordnen (vergleiche **Abschnitt 3.2.2.3**).

3.2.3 Wertindikation

Am liebsten wäre es den meisten Maklern, der Wert des Unternehmens oder des Bestands ließe sich einfach an ein paar wenigen Kennzahlen wie Umsatz oder Jahresüberschuss ableiten. Das würde Zeit, Aufwand und Kosten sparen. Doch genau mit einem solchen Vorgehen wird an der falschen Stelle gespart, denn auch bei kleinen Beständen können falsche oder zu oberflächliche Wertermittlungen mehrere Zehntausend Euro vom tatsächlichen Marktwert entfernt sein. Bei mittelständischen Maklern bewegt sich das Schadenspotenzial dann häufig sogar im Bereich mehrerer Millionen Euro.

Aus diesem Grund sollte auch für eine Wertindikation unbedingt fachmännischer Rat eingeholt werden. Ein Fachmann kann sehr gut beurteilen, wie

viel Vereinfachung in der Wertermittlung möglich ist, ohne dass dadurch das Ergebnis zu stark verfälscht wird.

Der Wert eines Unternehmens bemisst sich gemeinhin als Erwartungswert über die zukünftige Ertragskraft und dessen potenzielle Volatilität. Das bedeutet die Wahrscheinlichkeit, dass die erwarteten Ergebnisse letztlich auch realisiert werden können.

Üblicherweise werden für solche Berechnungen sogenannte Ertragswertverfahren (vergleiche **Abschnitt 3.3.5.3**) verwendet. Diese sind allerdings nicht leicht anwendbar, weil sie sich in der Regel auf das zukünftig erzielbare Ergebnis (nach Steuern) fokussieren. Für eine valide, plausible Prognose und eine zuverlässige Ermittlung der betrieblichen Gegebenheiten muss neben der Prognose über die zukünftige Geschäftsentwicklung auch eine saubere Analyse der bisherigen Ergebnisse und gegebenenfalls eine Bereinigung erfolgen. Insbesondere nicht für den Betriebszweck erforderliche Kosten sowie periodenfremde Erträge und Kosten müssen identifiziert und korrigiert werden.

Resultate Tipp
Bestands- und Unternehmenswert indikativ ermitteln:
www.bestandswerte.de

Normalerweise geht man in einer so frühen Projektphase einen solchen Aufwand aber nur dann ein, wenn Verkauf oder Übergabe kurzfristig bevorstehen. Dann wird eine zuverlässige Bewertung benötigt, die unter anderem im Rahmen der Verhandlungen als Argument bzw. Beleg eingesetzt werden kann. In den anderen Fällen wird man aus Kostengründen zuerst zu einer indikativen Unternehmensbewertung greifen, die sich an Multiples orientiert.

Als Multiples bezeichnet man Faktoren bzw. Zahlenwerte, mit denen Unternehmenskennzahlen multipliziert werden können, um eine näherungsweise Bestimmung des Unternehmenswerts zu erhalten.

Die Bewertung dient in dieser Projektphase als Basis für einige Grundsatzentscheidungen insbesondere darüber, welcher Platzierungs- und Suchaufwand gerechtfertigt ist und welche Wertoptimierungsmaßnahmen wirtschaftlich sinnvoll sind. Außerdem kann ein Käufertypus identifiziert werden, der am ehesten für die Nachfolge oder den Kauf in Frage kommt (Vergleiche **Abschnitt 3.2.2 Prüfung verschiedener Käufer-Szenarien**).

3.2.3.1 Bewertung mittels Umsatz-Multiples

Die Wertindikation kann sehr grob anhand von Umsatz-Multiples erfolgen. Dazu wird die Jahrescourtage in verschiedenen Produktsparten mit vordefinierten Faktoren multipliziert und die Ergebnisse addiert. Anhand der zu erwartenden Geschäftsentwicklung kann eine geringfügige Korrektur erfolgen.

Das Ergebnis ist in der Regel sehr grob und kommt am ehesten noch dem Ergebnis nahe, das der Käufertyp Bestandsverwalter (vergleiche **Abschnitt 3.2.2.4**) bereit sein dürfte zu bezahlen. Es ist in der Regel nicht geeignet, die Zielgruppe der anderen potenziellen Käufertypen zu greifen, weil die Umsatzbetrachtung kaum Rückschlüsse auf die Ertragspotenziale zulässt. Für den gesamten Bereich der aufwands- und erfolgsabhängigen Vergütungen ist das Verfahren meist gar nicht anwendbar, weil die damit einhergehenden Kosten sehr individuell ausgeprägt und entscheidend sind, bei Umsatz-Multiples aber nicht berücksichtigt werden können.

Je nach Sparten, Regionen und Unternehmensstrukturen bewegen sich die Umsatzmultiples zwischen 0,5 und 3,5. In seltenen Fällen werden vereinzelt auch höhere Multiples angesetzt[5].

Bei sachverständigen Wertermittlungen kommt ein solches Verfahren jedoch nicht in Frage, da es vor Gerichten keine Bestandskraft hat.

Zudem dürfte leicht nachvollziehbar sein, dass eine Umsatz-Multiple-Betrachtung auf Durchschnittswerten beruht und umsatzgleiche Unternehmen nach diesem Verfahren denselben Wert hätten. Auch dann, wenn sie deutlich unterschiedliche Erträge erzielen würden.

3.2.3.2 Bewertung mittels EBIT-Multiples

Um den Wert auf Ertragsbasis abzuschätzen, kann auch eine Wertindikation auf Basis sogenannter EBIT[6]-Multiples erfolgen. Mit dieser Methode sind am ehesten Abschätzungen darüber möglich, wie sich die Wertvorstellungen potenzieller Käufer (bei weiter bestehendem Geschäftsmodell) unterscheiden dürften. Grund dafür ist, dass sie auf einer sehr groben Ebene die Veränderungen der variablen und fixen Kosten je nach Käufertypus mit einbeziehen.

Die Gefahr bei der EBIT-Betrachtung besteht allerdings darin, dass das ausgewiesene Ergebnis meist einer gewissen Gestaltungswillkür unterliegt. Hier fließen steuerliche Überlegungen, unscharfe Periodenabgrenzungen und in nicht seltenen Fällen auch Kosten ein, die nicht dem eigentlichen Betriebszweck dienen.

[5] Betrachtungszeitpunkt: Mitte 2020

[6] EBIT = earnings before interest and tax – übersetzt: sich aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit eines Unternehmens ergebender Gewinn ohne Berücksichtigung von Zinsen und Steuern; Finanzergebnis

Multiple-Betrachtungen haben den Nachteil, dass sie auf Durchschnittswerten beruhen und somit Besonderheiten und herausragende Qualitäten des Unternehmens oft nicht ausreichend genau berücksichtigt werden. Beispielsweise würden hier ertragsgleiche Unternehmen auch gleich bewertet werden, obwohl sie für diese Ergebnisse eventuell unterschiedliche Umsätze erzielen müssen, weil ihre Fixkosten und variable Kosten sehr unterschiedlich sein können.

3.2.3.3 Risiken und Ungenauigkeiten

Bei allen indikativen Verfahren besteht ein erhebliches Risiko, Fehlentscheidungen zu treffen, weil die Verfahren – wie der Name schon sagt – nicht genau, sondern indikativ arbeiten.

Keines der Verfahren ist in der Lage, das Geschäftsmodell und die zukünftigen Ertragspotenziale exakt zu greifen und damit die tatsächliche Ertragswertbetrachtung eines potenziellen Käufers nachzuvollziehen. Ebenso läuft der Inhaber Gefahr, wesentliche Risiken in den Betrachtungen auszublenden, die für potenzielle Käufer aber von grundsätzlicher Natur sind und die Übertragbarkeit erheblich belasten oder gar eine Übertragung gänzlich ausschließen.

Neben der Bewertung des Unternehmens oder des Bestands sollte deshalb sehr genau auch die Übertragbarkeit eines Bestands geprüft und bewertet werden. Es hilft einem Makler, der seinen Bestand verkaufen will, wenig, wenn sein Bestand zwar einen hohen Wert hat, aber nicht übertragbar ist. Weil die Auswirkungen so grundlegend sein können, haben wir den Übertragungshemmnissen in **Abschnitt 8.3** ein eigenes Kapitel gewidmet.

Sobald der indikativ ermittelte Unternehmenswert eine gewisse Größenordnung[7] überschreitet, empfiehlt es sich, die indikative Wertermittlung durch

eine echte Wertermittlung auf Ertragswertbasis zu ersetzen. In der Regel bewegt sich der Zeitaufwand, den ein sachverständiger Experte für die Wertermittlung benötigt, in einem Bereich von zwei bis fünf Manntagen. Dazu kommen Zeitaufwände für die Datensichtung und Plausibilisierung. Dieser Aufwand hängt sehr stark vom durch den Inhaber zur Verfügung gestellten Datenmaterial und dessen Konsistenz ab und kann deshalb stark variieren.

3.2.4 Private Finanzplanung

Die gesamte Nachfolgeplanung steht aber letztlich auf einem unsicheren Fundament, solange der Inhaber sich nicht darüber im Klaren ist, welchen Kaufpreis er tatsächlich erzielen muss, um sich den angestrebten Lebensstandard im Alter leisten zu können.

Überschreitet der erzielbare Kaufpreis den erforderlichen Betrag, kann der Makler sein Vorhaben ohne Sorge umsetzen. Je weiter allerdings der erzielbare Kaufpreis unter dem erforderlichen Betrag liegt, desto schwieriger wird die Aufgabe.

Es ist für alle Seiten ärgerlich, wenn ein Deal aufgrund der plötzlichen Erkenntnis scheitert, dass sich der Inhaber den verhandelten Verkaufspreis gar nicht leisten kann. Die Kosten, die ein solcher Abbruch erzeugen würde, sind nicht unerheblich. In bestimmten Fällen kann der Interessent dann sogar zusätzlich Schadenersatz für entstandene Kosten einfordern.

Eine private Finanzplanung, unter Berücksichtigung geplanter regelmäßiger und absehbarer außerordentlicher Ausgaben und unter Einrechnung bestehen-

[7] Ab einem Unternehmenswert von grob 100.000 EUR dürfte der Mehrwert einer genauen Wertermittlung auf jeden Fall gegeben sein.

der Altersvorsorgen ist also dringend zu empfehlen. Ziel sollte sein, den Betrag zu ermitteln, den der Inhaber zum Zeitpunkt des Verkaufs neben seiner bestehenden Altersvorsorge benötigt, um sich die geplante Lebensführung leisten zu können. Besonders wichtig: Auch die resultierenden Steuereffekte müssen hier berücksichtigt werden, um eine valide Entscheidungsbasis zu schaffen.

Je mehr Zeit dem Inhaber eines Maklerunternehmens zur Verfügung steht, desto mehr Maßnahmen kann er ergreifen, um eine möglicherweise existierende Differenz auszugleichen, indem er beispielsweise das Geschäftsmodell erweitert oder die Organisation oder Fokussierung des Unternehmens optimiert. Reicht das zur Verfügung stehende Maßnahmenportfolio nicht aus, bestehen im Grunde nur zwei weitere Optionen: Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit oder die Anpassung des angestrebten Lebensstandards. Je später ein Makler sich mit dieser finanziellen Frage beschäftigt, desto wahrscheinlicher ist es, dass er notgedrungen zu einer der beiden zuletzt genannten Optionen greifen muss.

3.2.5 Maßnahmenplanung

Aus der Analyse der Ausgangssituation werden verschiedenste Maßnahmen resultieren, um den gewünschten Zustand des Unternehmens zu erreichen. So wird bei dem einen Makler eher zu klären sein, wie er nachhaltig mehr Umsatz generieren kann. Andere werden sich mit Fragen der Organisationsoptimierung beschäftigen müssen. Oftmals handelt es sich – gerade wenn es um die Übergabefähigkeit geht – um rechtliche Aufgabenstellungen wie die Wahl der richtigen Rechtsform des Unternehmens oder die Gestaltung der Maklerverträge. Manchmal ist aber auch Grundlagenarbeit erforderlich, um überhaupt einen gewissen Überblick über die Verhältnisse im Unternehmen zu erlangen. Da meist mehr als eine Maßnahme im Raum steht, können nicht alle dabei die gleiche Priorität genießen.

Die identifizierten Maßnahmen sollten anhand folgender Reihenfolge priorisiert werden:

1. Grundsätzliche Auswirkung auf die Übergabefähigkeit
2. Wirtschaftlicher Effekt und Auswirkung auf den Ertragswert
3. Erforderlicher Zeitaufwand für die Umsetzung
4. Kosten und Risiken der Umsetzung
5. Nachweisbarkeit der Wirksamkeit

Es ist nachvollziehbar, dass Maßnahmen, deren Umsetzung mehr kostet als sie letztlich an dauerhafter Ergebnisverbesserung bringen, keinen Sinn machen. Genauso machen Initiativen wenig Sinn, deren Wirkung nicht nachgewiesen werden kann oder deren Ergebnis sehr ungewiss ist. Handlungen, deren wirtschaftlicher Nutzen sich erst nach längerer Zeit einstellt, sollten nur dann angegangen werden, wenn ein ausreichend bemessenes Zeitbudget zur Verfügung steht, damit die Utilität sich über mehrere Abrechnungsperioden in den Büchern nachweisen lässt. Zu einer solchen Maßnahme zählt beispielsweise die Einführung eines neuen Maklerverwaltungssystems.

Fonds Finanz Tipp
Übergabefähigkeit beginnt mit einem aktuellen Datenbestand – Lassen Sie sich unterstützen: www.fondsfinanz.de/meine-fonds-finanz/kooperationspartner/versoffice

Es lassen sich grob folgende Handlungsgruppen unterscheiden:

- Grundsätzliche Schaffung der Übergabefähigkeit
- Optimierung der Kostenstrukturen
- Optimierung der Betriebsabläufe und der Transparenz
- Schaffung neuer Ertrags- und Umsatzpotenziale

Ohne die einzelnen Handlungen zur grundsätzlichen Schaffung der Übergabefähigkeit ist eine Übergabe des Unternehmens im Grunde nicht möglich. Dabei müssen nicht alle Maßnahmen zwingend im Vorfeld der Übergabe ergriffen und abgeschlossen werden. Manche können auch als Teil des Übergabeprozesses umgesetzt werden[8].

Der Makler sollte sich allerdings darüber im Klaren sein, dass das Projektrisiko steigt, je später im Prozess eine Maßnahme ergriffen und je weniger die Erfolgswahrscheinlichkeit prognostiziert werden kann.

Was bei fast allen Initiativen gilt: Will der Inhaber damit einen höheren Kaufpreis erzielen, wird er die Wirksamkeit der ergriffenen Maßnahmen nicht nur in Aussicht stellen können – er wird sie vielmehr nachweisen oder einen unsicheren, variablen Kaufpreis(-teil) akzeptieren müssen. Er sollte also bei allen Handlungen berücksichtigen, wie lange es dauern wird, bis deren Effekt

[8] *Beispielsweise die Einholung der Einverständniserklärung der Kunden zur Datenweitergabe*

sich in den Büchern des Unternehmens nachweisen lässt. In manchen Fällen besteht alternativ die Chance, eine bestehende Unsicherheit über einen (teil-) variablen Kaufpreis zu überbrücken. Die Erkenntnis, ob eine solche alternative Lösung umsetzbar sein wird oder nicht, wird sich allerdings erst relativ spät im Prozess und in der Verhandlung mit potenziellen Kandidaten einstellen.

Wer übrigens mit Käufern verhandelt, die nur anhand von Umsatzmultiples bewerten oder bezahlen wollen, kann sich im Prinzip darauf beschränken, die Übertragbarkeit des Bestands herzustellen, weil diese Maßnahmen zur Steigerung der Rentabilität des Unternehmens oder dessen strategisch optimierte Positionierung gar nicht würdigen würden.

3.3 Vorbereitungsphase

Ist der Maßnahmenplan verabschiedet, sollte der Makler mit dessen Umsetzung beginnen und in die Vorbereitungsphase eintreten, die der Schaffung des gewünschten Unternehmens- oder Bestandszustands dient.

Je nach Ausgangssituation und nach Geschäftsmodell des Maklers kann die Vorbereitungsphase unterschiedlich lange dauern und verschiedene Bestandteile umfassen.

In den meisten Fällen sind die erforderlichen Handlungen nicht aufwändig oder zeitraubend. Sie benötigen oftmals nur einen relativ langen Zeitraum, bis sie wirken oder bis bestimmte Fristen abgelaufen sind, die sich aus rechtlichen oder steuerlichen Gründen ergeben.

3.3.1 Schaffung der Übergabefähigkeit

Grundsätzlich sind alle Initiativen zur wirtschaftlichen Optimierung einer Übergabe nur dann sinnvoll, wenn die Übergabefähigkeit des Unternehmens oder des Bestands zum gewünschten Zeitpunkt sichergestellt ist.

Deshalb genießen die Maßnahmen zur Schaffung der Übergabefähigkeit absolute Priorität.

Je nach geplanter Transaktionsform unterscheiden sich diese.

3.3.1.1 Übergabefähigkeit beim Asset Deal

Neben den emotionalen und organisatorischen Maßnahmen ist die Schaffung der formalen Übergabefähigkeit beim Asset Deal eine der zentralen Aufgabenstellungen.

Dazu gehört insbesondere, das Vertragsverhältnis mit jedem einzelnen Kunden auf eine saubere Basis zu stellen. Einerseits durch einen den aktuellen gesetzlichen Anforderungen entsprechenden Maklervertrag, andererseits durch eine Datenschutzvereinbarung, die eine Weitergabe der Daten an den geplanten Nachfolger oder Käufer auch explizit beinhaltet.

Fonds Finanz Tipp
Nutzen Sie unsere Vorlagen: www.fondsfinanz.de/meine-fonds-finanz/sichere-dein-lebenswerk/downloadbereich

Je genauer die Rahmenbedingungen einer geplanten Nachfolge schon feststehen, desto konkreter sollten auch die in den Vereinbarungen formulierten Regelungen sein. Erfahrungsgemäß hilft es, den Übergang des Vertrags und die Weitergabe der personenbezogenen Daten an den namentlich benannten Käufer oder Nachfolger dort mit aufzunehmen. Bei abstrakt formulierten Zustimmungen „zur Weitergabe personenbezogener Daten an einen Rechtsnachfolger" gehen die Meinungen der Juristen auseinander, ob diese den Anforderungen einer Datenschutzgrundverordnung standhalten können.

Da sich gesetzliche Rahmenbedingungen und auch die Geschäftsmodelle der Makler über die Zeit ändern können, sollte jeder Makler genau vermerken, mit welchem Kunden er welche Variante seines Maklervertrags und Datenschutzvereinbarung abgeschlossen hat. Nur wenn diese Informationen auswertbar gespeichert sind, kann der Aufwand relativ schnell ermittelt werden, mit wie vielen Kunden gegebenenfalls eine den aktuellen Anforderungen entsprechende Vereinbarung neu zu schließen ist.

Verkäuferseite	Unternehmens-verkauf			Bestands-verkauf			Einmal-zahlung			Renten-modell		
	K[1]	M[2]	G[3]	K[1]	M[2]	G[3]	K[1]	M[2]	G[3]	K[1]	M[2]	G[3]
Optimalen Wert erzielen	✗	–	✓	–	–	✗	✓	✓	✓	✗	✗	✗
Klare Trennung	✓	✓	✓	–	–	–	✓	✓	✓	✗	✗	✗
Optimalen Nachfolger	–	–	–	–	–	–	–	–	–	✓	✓	✗
Im Zuge eines Notfalls	–	–	✓	✓	–	–	✓	✓	✓	✗	✗	✗
Steuersicherheit	✓	✓	✓	–	–	–	✓	✓	✓	✗	✗	✗

K[1] = bis 75.000 € Umsatz
M[2] = 75.000 € bis 250.000 € Umsatz
G[3] = über 250.000 € Umsatz

✓ **geeignet**
– **bedingt geeignet**
✗ **nicht geeignet**

Abbildung 1: Die beste Transaktionsform für Verkäufer

Sind bisher keine schriftlichen Vereinbarungen getroffen, sollte der Makler sicherheitshalber davon ausgehen, dass eine Weitergabe des Bestands an einen Käufer nicht direkt möglich ist. Er wird eine mittelbare Übergabe anstreben müssen, indem er beispielsweise seine Einzelunternehmung in eine übertragbare Rechtsform umwandelt. Dasselbe gilt, wenn der Makler sich nicht in der Lage sieht, im Laufe der verbleibenden Zeit oder im Rahmen der Übergabe von einem Großteil der relevanten Kunden eine aktualisierte Vereinbarung einzuholen.

Bevor ein Makler jedoch vorschnell eine Umwandlung des Unternehmens einleitet, sollte er abwägen, ob dies aus wirtschaftlichen Gründen tatsächlich sinnvoll ist. So kann es wirtschaftlich attraktiver sein, einen Bestand im Rahmen eines Asset Deals mit nur 80 Prozent Übertragungsquote zu übertragen, als den Bestand in eine Kapitalgesellschaft zu überführen, um anschließend diese zu übertragen. Das liegt daran, dass einerseits die Umwandlung Kosten

versursacht, andererseits liegt es aber besonders daran, dass ein Käufer unter bestimmten Umständen für einen Bestand im Rahmen eines Asset Deals deutlich mehr bezahlen würde. Eine GmbH hingegen schränkt seine Optionen möglichst ein und reduziert damit den erzielbaren Kaufpreis.

Käuferseite	**Unternehmens-kauf**			**Bestands-kauf**			**Einmal-zahlung**			**Renten-modell**		
	K[1]	**M[2]**	**G[3]**	**K[1]**	**M[2]**	**G[3]**	**K[1]**	**M[2]**	**G[3]**	**K[1]**	**M[2]**	**G[3]**
Hohe Rendite	✗	–	–	✓	✓	✓	–	–	–	✗	✗	✗
Wertsteigerung	✗	–	✓	✓	✓	✓	–	–	–	✗	✗	✗
Geringe Risiken	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✓
Steueroptimiert	–	–	–	✓	✓	✓	–	–	–	–	–	–
Schnelles Wachstum	✗	✗	✗	✓	✓	–	✗	✗	✗	✓	✓	✓

K[1] = bis 75.000 € Umsatz
M[2] = 75.000 € bis 250.000 € Umsatz
G[3] = über 250.000 € Umsatz

✓ **geeignet**
– **bedingt geeignet**
✗ **nicht geeignet**

Abbildung 2: Die beste Transaktionsform für Käufer

Eine mittelbare Übergabe kann im Falle von Einzelunternehmungen oder Personengesellschaften auch über die Umwandlung in eine andere Rechtsform und die spätere Übertragung der Geschäftsanteile erreicht werden. Ein Rechtsformwechsel zur Schaffung der Übergabefähigkeit sollte allerdings gut überlegt sein.

In der Regel gilt, dass jede der Transaktionsformen Vor- und Nachteile hat. Bei den steuerlichen Regelungen ist es sogar so, dass der Vorteil für eine Ver-

tragspartei meist direkt zu einem Nachteil auf Seiten der anderen Vertragspartei führt. Auch deshalb gibt es die eine beste Transaktionsform nicht. Es ist immer ein Abwägen verschiedener Kriterien mit ihren rechtlichen, emotionalen und wirtschaftlichen Auswirkungen.

3.3.1.2 Übergabefähigkeit beim Share Deal

Die Übergabefähigkeit bei einem Share Deal ist meist nur auf den ersten Blick einfacher umzusetzen als bei einer Einzelunternehmung. Bei einem einfachen Share Deal werden die Geschäftsanteile an den neuen Inhaber übertragen. Mit dem Kaufvertrag wird meistens auch gleich die Ablösung und Entlastung der bisherigen und die Bestellung der neuen Geschäftsführung vereinbart, damit der neue Inhaber ab dem Zeitpunkt auch die komplette unternehmerische Verantwortung übernehmen kann.

Üblicherweise hat bei der Übernahme der Geschäftsanteile einer GmbH, UG oder Ähnlichem der Käufer das Bedürfnis und die Verpflichtung, deutlich mehr Details zu prüfen und zu regeln als bei der Übergabe im Rahmen eines Asset Deals.

Um also die Übergabefähigkeit einer Kapitalgesellschaft sicherzustellen, sollte der Makler seine Gesellschaft transparent aufstellen. Dafür sollte er alle nicht mit dem Geschäftszweck verbundenen Verpflichtungen sowie das nicht betriebsnotwendige Vermögen bereinigen. Ebenso sollten schon Strategien feststehen, wie ggf. bestehende dauernde Lasten und Verbindlichkeiten – zum Beispiel nicht ausreichend rückgedeckte und gegebenenfalls zu niedrig ausgewiesene Pensionszusagen für den Altinhaber oder überteuerte oder zu lange laufende Mietverträge – ab- oder aufgelöst werden können.

Der Inhaber einer GmbH sollte immer davon ausgehen, dass ein Kaufinteressent den Kauf nicht vollziehen wird, ohne dass er zuvor eine Due Diligence (vergleiche **Abschnitt 3.6**) durchgeführt hat. Das hat nicht unbedingt etwas mit Misstrauen des Käufers zu tun, sondern mit angemessener kaufmännischer Vorsicht. Unterlässt der Geschäftsführer einer kaufenden Gesellschaft eine solche Prüfung, haftet er möglicherweise aufgrund der Fahrlässigkeit seines Vorgehens für Schäden, die dadurch seiner Gesellschaft entstehen könnten.

Fonds Finanz Tipp
Besuchen Sie uns vor Ort: www.fondsfinanz.de/weiterbildung/road-shows/mehr-erfolg-mit-fonds-finanz

3.3.1.3 Rechtsformwechsel

Lässt sich ein Rechtsformwechsel zur Übertragung des Unternehmens nicht vermeiden, erfolgt die Umwandlung üblicherweise unter Nutzung des Umwandlungsgesetzes („UmwG"). Im Prinzip lässt sich jede Unternehmensform in eine andere umwandeln, soweit die Voraussetzungen der jeweiligen Unternehmensform eingehalten werden[9].

Ob ein Rechtsformwechsel sinnvoll ist oder nicht, sollte erst nach der Würdigung der Gesamtsituation entschieden werden. So kann eine einseitige Entscheidung rein aus Datenschutzgründen beispielsweise dazu führen, dass das

[9] Eine Personengesellschaft besteht aus mindestens zwei Personen, wobei es sich dabei nicht zwingend immer um eine natürliche Person handeln muss, so z. B. bei der GmbH & Co. KG mit nur einem natürlichen Gesellschafter.

Unternehmen zwar juristisch übergabefähig erscheint, es sich aufgrund des Rechtsformwechsels in eine GmbH aber dann gar nicht veräußern lässt. Auch die Folgekosten der Umwandlung sollten nicht unterschätzt werden, weil in sehr vielen Fällen ein nicht unerheblicher und komplexer Regelungsbedarf entstehen kann, sollen sowohl die Interessen des Inhabers als auch die eines potenziellen Käufers berücksichtigt werden.

Besonderes Augenmerk sollten umwandlungswillige Makler jedoch auf juristische und steuerliche Fristen legen. Es dauert in der Regel fünf Jahre, bis die GmbH ihre Schutzwirkung aufgrund der „beschränkten Haftung" tatsächlich voll entfaltet. In steuerlichen Fragen birgt das Umwandlungssteuergesetz häufig Probleme, fallen doch beispielsweise mit der Umwandlung eines Unternehmens in eine GmbH alte Steuerprivilegien wie die Fünftel-Methode weg. Die Vorteile aus dem Teileinkünfteverfahren, mit dem der Verkaufserlös eines GmbH-Verkaufs besteuert wird, bauen sich dagegen erst über mehrere Jahre auf.

Für einen wirtschaftlich erfolgreichen Rechtsformwechsel sollte deshalb immer auch genügend Zeit zur Verfügung stehen. Ohne rechtlichen und steuerlichen Rat, sowie die genaue Berechnung der steuerlichen und wirtschaftlichen Auswirkungen der jeweiligen Gestaltung, sollte ein Makler deshalb auf keinen Fall einen Rechtsformwechsel einleiten.

Fonds Finanz Tipp

Lassen Sie sich professionell beraten: www.fondsfinanz.de/meine-fonds-finanz/kooperationspartner/anwaelte-fuer-makler

3.3.2 Optimierung und Umsetzung der sonstigen Maßnahmen

Wie bereits im **Abschnitt 3.2.5** dargestellt, sollte sich der Inhaber eines Maklerunternehmens zuerst auf die Maßnahmen konzentrieren, die die Übertragbarkeit des Unternehmens sicherstellen. Sind diese eingeplant, können die Maßnahmen zur Optimierung und sonstigen Vorbereitung erfolgen.

Fonds Finanz Tipp
Stellen Sie auch die formelle Übertragbarkeit sicher: www.fondsfinanz.de/meine-fonds-finanz/kooperationspartner/versoffice

Es empfiehlt sich, sämtliche Maßnahmen in eine strukturierte Projektplanung zu überführen. Bei komplexeren Projekten sollte geprüft werden, ob nicht eine Projektmanagement-Software zum Einsatz kommen sollte.

Auch das Geschäftsmodell des Maklers sollte bei der Maßnahmenplanung überprüft werden – zumindest dann, wenn ausreichend Zeit bleibt, das Geschäftsmodell nachhaltig und wirksam zu optimieren. Anpassungen des Geschäftsmodells bedürfen normalerweise mehrere Jahre, weil nicht nur das Unternehmen sein Leistungsportfolio anpassen oder erweitern muss, sondern auch auf Seite der Kunden und Mitarbeiter Akzeptanz hergestellt werden sollte – und die Nachfrage nach entsprechenden Leistungen auch vorhanden sein oder erzeugt werden muss.

Steht genügend Zeit zur Verfügung, können folgende Stoßrichtungen geprüft werden:

Entwicklung additiver honorarpflichtiger Leistungen über **Service-Pauschalen** oder **Service-Vergütungen**. Dazu können beispielsweise Leistungen zählen, die bisher außerhalb des Vermittlungsprozesses kostenfrei erbracht wurden.

Umstellung von Teilen des Geschäftsmodells auf **Honorarberatung**.

Erweiterung des Leistungsportfolios über Finanzdienstleistungen hinaus.

Ob und in welchem Maße eine solche Stoßrichtung sinnvoll und umsetzbar ist, hängt sowohl von den Geschäftsfeldern des Maklers ab, seinen persönlichen Kompetenzen und Präferenzen, aber auch vom Bedarf seiner Kunden. Nicht zuletzt sollte ein Unternehmer auch die Entwicklung der gesetzlichen Rahmendaten und des Marktumfelds im Blick haben. Nicht alle Geschäftsfelder dürften in den nächsten Jahren so fortgeführt werden. Der Gesetzgeber wird immer neue Maßnahmen zur Regulierung des Marktes ergreifen, und neue Marktteilnehmer mit alternativen Geschäftsmodellen dürften in den Wettbewerb eintreten und so das eine oder andere Maklerunternehmen existenziell gefährden.

Bevor der Makler jedoch sein komplettes Geschäftsmodell neu aufbaut, empfiehlt es sich, sich auf die Leistungsfelder zu konzentrieren, die zusätzliche Umsatzpotenziale einbringen, ohne dass er sich in die Gefahr begibt, dass bei der Umwandlung seine Geschäfts- und Kundenbasis wegbrechen kann. Gerade die Umstellung auf Honorarberatung birgt hier große Gefahren, weil sie sehr tief in die bisherigen Geschäftsmodelle eingreift und bei vielen Kundengruppen nur eingeschränkte Akzeptanz erfährt. Servicepauschalen und sonstige Serviceentgelte sind deshalb in vielen Fällen die zu bevorzugende Option. Basis für den Einsatz solcher Servicevereinbarungen muss ein durchdachtes und nachhaltiges Servicekonzept sein, das zu den eigenen und den

Bedürfnissen der Zielgruppe passt. Wichtig hierbei ist neben der inhaltlichen auch die rechtliche Gestaltung der angebotenen Serviceleistungen. Tätigkeiten, für die ein Makler gesetzlich verpflichtet ist, sollten nicht zusätzlich durch Servicepauschalen vergütet werden, da dies zu einem unzulässigen Geschäftsmodell führen kann.

Die Ausweitung der Entgeltbasis auf alternative Geschäftsfelder wie Energiekostenoptimierung, Kfz-Beschaffung oder Ähnliches sollte sehr genau und kritisch geprüft werden, weil dies zwar auf der einen Seite die Umsatzbasis erweitern kann, auf der anderen Seite jedoch das Geschäftsmodell komplexer zu werden droht. Komplexität führt in der Regel nicht nur zu erhöhten Betriebskosten und -risiken, sondern kann auch zu deutlich sinkender Kundenakzeptanz führen, wenn aus Kundensicht das Leistungsportfolio nicht mehr stimmig erscheint.

Der wesentliche Vorteil all dieser Maßnahmen liegt jedoch auf der Hand: Vertragsverhältnisse, die sich wie Serviceentgelte auf Kunde und den Makler beschränken, bedürfen üblicherweise nicht der Mitwirkung eines Produktgebers, wenn sie im Rahmen einer Unternehmensnachfolge an einen Nachfolger übergeben werden sollen. Das macht Servicevereinbarungen einfacher übertragbar als klassische Versicherungs- oder Finanzanlagebestände. Zudem schafft sich der Makler eine höhere Unabhängigkeit von Produktgebern und der Marktentwicklung, weil er sowohl seinen finanziellen Spielraum erhöht als auch die Risiken von Storni, auf die er keinen direkten Einfluss hätte, deutlich reduzieren kann.

Unterstützung gibt es bei der Einführung von Servicevereinbarungen durch die Kooperation von Fonds Finanz mit der „Mission Service“ des Unternehmensberaters Peter Süßengut, die dieser in Zusammenarbeit mit Rechtsanwalt Norman Wirth und Vertriebscoach Jörg Laubrinus entwickelt hat.

www.missionservice.de

Eine Gesamtübersicht aller Maßnahmen empfiehlt sich allerdings in allen Fällen:

	Aufgabe	Bemerkungen	„MUST“
1	Übergabefähigkeit herstellen		
1.1	Neufassung Maklervertrag	u. a. Vererbbarkeit	!
1.2	Neufassung Datenschutzvereinbarung	u. a. Datenweitergabe an Rechtsnachfolger	!
1.3	Selektion Kunden ohne schriftl. Maklervertrag		
2	Transparenz schaffen		
2.1	Prüfung Korrektheit Datenschnittstelle zu Pfefferminzia	Im Vertragsspiegel des MVP fehlen offensichtlich einzelne Datensätze	!
2.2	...		

Abbildung 3: Exemplarische Maßnahmenliste

Wirtschaftl. Nutzen	Termin Beginn	Termin Ende	Verantwortlich	Fortschritt
sehr groß (> 100.000)	Sofort	30.05.	Kanzlei Mustermann	Beauftragt
sehr groß (> 100.000)	Sofort	30.05.	Kanzlei Mustermann	Beauftragt
Gering (< 10.000)	01.06.	01.10.	Pfefferminzia	01.5.20: Anfrage an Herrn Meier von Pfefferminzia geschickt

3.3.3 Fortschrittskontrolle

Die regelmäßige Überprüfung des Projektfortschritts und der ggf. erforderlichen Anpassungen des Maßnahmenplans sollte in den Arbeitsablauf des Inhabers implementiert werden. Besonders Maßnahmen, die sich auf dem kritischen Pfad[10] befinden, sollten eine besondere Aufmerksamkeit erhalten.

Es hat sich als sehr vorteilhaft erwiesen, die Fortschrittskontrolle mit externer Hilfe vorzunehmen. Hierdurch entsteht ein gewisser Zwang zu regelmäßigen Reviews, und auch eine gewisse „Projektblindheit" wird vermieden.

Eine solche Kontrolle muss nicht immer mit großem Aufwand und in großer Runde erfolgen. Es kann auch genügen, ein regelmäßiges Berichtswesen gegenüber einem sachkundigen Dritten zu vereinbaren, der in regelmäßigen Abständen von beiden Parteien einzeln informiert wird und bei Bedarf vertiefende Fragen stellt und eingreift, wenn sich ein entsprechender Bedarf erkennen lässt oder das Projekt bestimmte Meilensteine zu verfehlen droht.

[10] Der „kritische Pfad" beschreibt prinzipiell die Folge von Maßnahmen eines Projekts, die für die Einhaltung des Projektzeitplans insgesamt verantwortlich sind und deren Verzögerungen sich direkt auch auf den realisierbaren Endzeitpunkt eines Projekts auswirken. Während bei Maßnahmen, die nicht auf dem kritischen Pfad liegen, in der Regel eine gewisse Toleranz hinsichtlich des Beginns und der Dauer der jeweiligen Maßnahme besteht, gibt es eine solche Toleranz bei Maßnahmen, die auf dem kritischen Pfad liegen, nicht.

3.3.4 Unternehmensbewertung

3.3.4.1 Grundüberlegungen der Bewertungslehre

Für die Bewertung eines Maklerunternehmens – oder auch eines Maklerbestands – ist von entscheidender Wichtigkeit, dass sich der Bewerter über das Ziel und den Zweck der Bewertung Klarheit verschafft. Es ist ein Unterschied, ob der Wert eines Unternehmens vor dem Hintergrund der Bewertung einer Erbschaft ermittelt werden soll oder ob es um die Vorbereitung einer Unternehmenstransaktion geht.

Die Bewertungslehre hat im Laufe ihres Bestehens dabei eine Evolution durchlaufen, die sich auf der Metaebene in vier „Schulen“ zusammenfassen lässt:

Objektive Bewertungslehre

Subjektive Bewertungslehre

Funktionale Bewertungslehre

Marktorientierte Bewertungslehre

Aus dieser Entwicklung entstanden eine Vielzahl von Bewertungsverfahren. Die wenigsten davon sind geeignet, ein Maklerunternehmen oder einen Maklerbestand im Kontext einer Nachfolgeregelung sachkundig zu bewerten. Ausgehend vom Ziel eines Unternehmensverkaufs oder Bestandsverkaufs, steht das zukünftige Ertragspotenzial des Unternehmens im Zentrum der Überlegungen.

Dafür bieten sich verschiedene Verfahren an:

Einzelbewertungsverfahren	Gesamtbewertungsverfahren	Mischverfahren	Realoptionsansatz	Sonstige
Substanzwertverfahren	**Investitionstheoretische Barwertkalküle** • Ertragswertverfahren • Discounted-Cash-Flow-Verfahren	Mittelwertmethode	Black-Scholes-Modell	Stuttgarter Verfahren
Liquidationswertverfahren	**Vergleichswertverfahren** • Similar Public Company Methode • Recent Acquisition Methode • Initial Public Offerings Methode • Multiplikatormethode	Übergewinnverfahren	Cox-Ross-Rubinstein-Modell	Vereinfachtes Ertragswertverfahren §199ff BewG
				Modifikationen (z. B. das modifizierte Ertragswertverfahren von Resultate)
				AWH-Standard

Abbildung 4: Bewertungsverfahren im Überblick

(Quelle: Resultate Institut)

Am geeignetsten sind derzeit die orange umrandeten Bewertungsverfahren. Während die meisten der aufgezeigten Verfahren weitestgehend unabhängig von dem Geschäftsmodell des jeweiligen Unternehmens angewandt werden, bezieht das modifizierte Ertragswertverfahren des Resultate Instituts die Spezifika der Versicherungsbranche mit ein. Es gibt nicht nur das eine richtige Verfahren zur Bewertung.

Die Auswahl des geeigneten Bewertungsverfahrens sollte sich an folgenden Kriterien, Funktionen und Rahmenbedingungen orientieren:

Kriterien	Funktionen
Unternehmensgröße	**Hauptfunktionen** • Beratungsfunktion • Vermittlungsfunktion • Argumentationsfunktion
Vorhandene Datengrundlage	
Geschäftsmodell (Unternehmerabhängigkeit)	
Übertragungsart	**Nebenfunktionen** • Informationsfunktion • Steuerbemessungsfunktion • Vertragsgestaltungsfunktion
Bewertungsanlass	
Kosten-/Nutzenverhältnis	

Abbildung 5: Auswahlkriterien für Bewertungsverfahren

Nur unter Berücksichtigung dieser Aspekte kann das jeweils zutreffende Verfahren identifiziert und ausgewählt werden.

Verfahren, die auf anderen Größen als den zukünftigen Erträgen basieren, wie beispielsweise der Jahresbestandscourtage in bestimmten Produktsparten, sind zwar einfach, verleiten aber oft zu falschen Entscheidungen oder nicht angemessenen Kaufpreisen. Sie eignen sich daher nicht für Aussagen über die nachhaltige Ertragskraft des Unternehmens.

Wir verweisen an dieser Stelle an die einschlägige Fachliteratur zur Bewertungstheorie.

Im Weiteren wollen wir nur auf einige wichtige Verfahren eingehen, die sich speziell im Bereich der Nachfolgeplanung von Maklerunternehmen bewährt bzw. als problematisch erwiesen haben. Mitunter wurden diese auch in Fachdiskussionen im Bundesverband der Sachverständigen für das Versicherungswesen e. V. behandelt.

Das Discounted Cash-Flow Verfahren stellt für kleine Maklerunternehmen nicht wirklich eine Bewertungsalternative dar. Es ist jedoch im Grunde die methodische Grundlage für die beiden danach beschriebenen Verfahren: Das modifizierte Ertragswertverfahren und das Ertragswertverfahren nach IDW S1, dem Bewertungsstandard der Wirtschaftsprüfer.

Im Folgenden gehen wir auf die einzelnen Verfahren etwas tiefer ein und beschreiben vor allem das für Makler relevante modifizierte Ertragswertverfahren in **Abschnitt 3.3.4.3** und grenzen in **Abschnitt 3.3.4.5** zwischen Unternehmens- und Bestandsbewertung ab. Welche leider oft gebräuchlichen Verfahren eigentlich gar nicht geeignet sind beschreiben wir im **Abschnitt 3.3.4.7**.

3.3.4.2 Discounted Cash-Flow Verfahren

Discounted Cash-Flow (DCF) oder Abgezinster Zahlungsstrom beschreibt ein investitionstheoretisches Verfahren zur Wertermittlung. Insbesondere wird es im Rahmen von Investitionsprojekten, der Unternehmensbewertung und der Ermittlung des Verkehrswerts von Immobilien eingesetzt. Es baut auf dem finanzmathematischen Konzept der Abzinsung (englisch: discounting) von Zahlungsströmen (englisch: cash flow) zur Ermittlung des Kapitalwerts[11] auf. Es zählt zur Gruppe der Ertragswertverfahren.

Der Wert des betrachteten Unternehmens wird dabei an einer Prognose zukünftiger Zahlungsströme ausgerichtet und bemessen. Deren Verlauf wird dann, sofern eine solche Laufzeit unterstellt werden kann, durch eine „ewige" Rente abgebildet. Das DCF-Verfahren berücksichtigt im Prinzip alle zukünftigen Zahlungsströme, gibt dabei aber die besondere Situation von Maklerunternehmen nicht angemessen wieder. Weil die folgenden Verfahren aber auf den Überlegungen des DCF aufsetzen, folgen einige Erläuterungen zur Verfahrensweise in dem Bewertungsverfahren.

Man unterscheidet dabei einen objektivierten und subjektivierten Bewertungsansatz. Letzterer berücksichtigt für die geplante Transaktion auch den (abnehmenden) Einfluss des ausscheidenden Unternehmers und die Nutzung von Synergien. Dies allerdings – wie der Name bereits vermuten lässt – immer je nach individueller Sicht des Betrachters.

[11] Vergleiche auch im Folgenden Jochen Drukarczyk: Unternehmensbewertung, Franz Vahlen München 2006, ISBN 3800625180, Joachim Krag, Rainer Kasperzak: Grundzüge der Unternehmensbewertung, Franz Vahlen München 2000, ISBN 3800624168, Lutz Kruschwitz, Andreas Löffler: Discounted Cash Flow, Wiley & Sons. 2006, ISBN 978-0470870440

Das Verfahren ist u. a. deshalb aufwändig, weil es eine Planungsrechnung erfordert, die bei Unternehmen dieser Größenordnung meist eher unüblich ist. Häufig fehlen für eine solche Rechnung außerdem eine ausreichende Datenbasis und die Bereitschaft, sie mit ihren vielen Facetten auszuarbeiten.

Eine grundsätzliche Herausforderung ist es, die bereinigte Sicht auf das Unternehmen zu erlangen. So unterliegen viele Positionen eines Jahresabschlusses – insbesondere durch steuerliche bzw. bilanzielle Wahlrechte, Vergütungsstrukturen von Inhabern und Familienmitgliedern – zum einen einer gewissen Gestaltungsbandbreite. Zum anderen beinhalten einige Jahresabschlüsse Positionen, die nur bedingt dem Geschäftszweck dienlich sind und bei der Bewertung bereinigt werden müssen.

Die Herausforderung der Ermittlung des Abzinsungsfaktors hängt immer von der jeweiligen Situation ab. Er basiert auf zwei zu addierenden Komponenten: Dem Basiszins einer risikolosen, fristenkongruenten Anlage und dem individuellen Risikozinssatz des Bewertungsobjekts. In dessen Ermittlung können branchenspezifische Komponenten und unternehmensspezifische Komponenten einfließen.

Da das DCF-Verfahren eine Bewertung auf Nachsteuerbasis erstellt, müssen für die jeweiligen Perioden auch die zu erwartenden Steuersätze prognostiziert werden.

Finanzmathematisch wird zur Berechnung des Barwerts der sogenannte „Flow to Equity“ der jeweiligen Kalenderjahre mittels eines zu ermittelnden Eigenkapitalzinssatzes diskontiert, also abgezinst addiert.

3.3.4.3 Modifiziertes Ertragswertverfahren

Beim modifizierten Ertragswertverfahren fließen dieselben Grundsatzüberlegungen wie beim DCF-Verfahren in die Betrachtung mit ein. Der Begriff „modifiziert" spiegelt dabei die besondere Berücksichtigung der Spezifika der Maklerbranche wider. Gegenüber einem DCF-Verfahren sind folgende wesentlichen Unterschiede erkennbar:

Verflüchtigungszeitraum: Als Verflüchtigungszeitraum wird die Zeitspanne betrachtet, in der der Einfluss des Altinhabers wahrnehmbar auf Unternehmensergebnisse Einfluss nimmt. Nur für diesen Zeitraum werden die einzelnen Ergebnisse abgezinst addiert und ein auf die Unternehmerpersönlichkeit abgestellter sogenannter „Goodwill" ermittelt. Je stärker der Unternehmenserfolg einen aktiv mitwirkenden Unternehmer verlangt, desto stärker ist die Verflüchtigung. Dementsprechend kürzer wird der Zeitraum, der in die Bewertung einfließt.

Bei der Ermittlung des Abzinsungsfaktors werden besonders die spezifischen Aspekte der Maklerbranche[12] und des einzelnen Unternehmens[13] mit einbezogen, aus denen sich die Qualität des Unternehmens und die Größe der unternehmerischen Risiken ermitteln lassen.

Für die Ermittlung des Unternehmenswerts wird neben dem Goodwill auch der Substanzwert benötigt. Dieser errechnet sich auf Basis der Zeitwerte des von Finanzierungen unbelasteten Anlagevermögens. Der Unternehmenswert ist dann die Summe aus „Goodwill" und Substanzwert.

[12] So wird die Maklerbranche zurzeit bewertungstechnisch mit relativ hohen Risiken belegt, weil insbesondere Sorgen bestehen, dass Provisionsverbote oder -deckel die generellen Ertragspotenziale der Branche beschneiden könnten. [13] Beispielsweise historische Stornoquoten, Altersstruktur, Klumpenrisiken im Kundenbestand oder durchschnittliche Laufzeiten von Verträgen verschiedener Versicherungssparten

Bereinigungstatbestände können unter anderem die Höhe der Vergütung der Geschäftsleitung, stille übertragbare Reserven[14] wie nicht zu Marktpreisen ausgewiesener Immobilienbesitz u. v. m. sein.

Will man den zu zahlenden Kaufpreis berechnen, müssen dem Unternehmenswert (quasi dem Wert des Geschäftsmodells) noch die freien liquiden Mittel und Guthaben hinzugerechnet und die verzinslichen Verbindlichkeiten sowie nicht abgeführten Steuern abgezogen werden. Auch nicht betriebsnotwendiges Vermögen muss zum Unternehmenswert hinzugerechnet werden. Die sich so ergebende Summe bezeichnet man als Eigenkapitalwert oder auch Kaufpreis.

Das modifizierte Ertragswertverfahren kommt sehr oft auch bei der Erstellung von Gerichtsgutachten zur Ermittlung des Unternehmenswerts eines Maklerunternehmens zum Einsatz. Es spiegelt am ehesten die Sicht eines branchenkundigen Investors wider und ist damit auch für einen Verkäufer besonders geeignet zur Ermittlung seiner Verhandlungsspielräume mit einem Käufer oder Investor.

3.3.4.4 Bewertungsstandard des IDW

Für mittelständische Maklerunternehmen und komplexeren Unternehmensstrukturen reicht das modifizierte Ertragswertverfahren nicht mehr aus, um die Situation objektiv darstellen und bewerten zu können. In solchen Fällen kommt dann der Bewertungsstandard IDW S1 vom Institut der Wirtschaftsprüfer zum Einsatz. Da die Erstellung einer Bewertung auf Basis des Bewertungsstandards IDW S1 relativ zeitaufwändig und kostenintensiv ist, scheidet er für mittlere und kleinere Maklerunternehmen aus.

[14] Die nach deutschem Steuerrecht allerdings offenzulegen wären.

So wird eine entsprechende, bereinigte Datenbasis über alle relevanten Unternehmen der Unternehmensgruppe inklusive konsolidierter Konzernsicht benötigt, die auch eine integrierte Planungsrechnung über den Bewertungszeitraum beinhaltet. Beides ist in den meisten Maklerunternehmen nicht standardmäßig verfügbar, sondern muss mit erheblichem Aufwand beschafft, plausibilisiert, bereinigt und/oder erstellt werden.

3.3.4.5 Unternehmensbewertung vs. Bestandsbewertung

Bei der Unternehmensbewertung sollten zwei Fragen nicht verwechselt werden. Die der Unternehmensbewertung („Enterprise Value" genannt) und die Ermittlung des Eigenkapitalwerts („Equity Value" genannt).

Letzterer dient zur Ermittlung des Kaufpreises für das Unternehmen. Sehr vereinfacht ausgedrückt soll der Unternehmenswert den Wert des „nackten" Geschäftsmodells des Unternehmens mit dessen Ertragskraft ausweisen, während der Eigenkapitalwert beschreibt, welche zusätzlichen Vermögenspositionen und Verbindlichkeiten, die nicht über den Ertragswert bereits abgebildet sind, beim Erwerb des Unternehmens mitgekauft werden und deshalb in der Kaufpreisermittlung berücksichtigt werden müssen. Dazu können beispielsweise in bestimmten Fällen Bankguthaben erhöhend oder verzinsliche Verbindlichkeiten wertmindernd einfließen.

Soll statt eines Unternehmens ein Bestand übertragen werden, eignen sich die Bewertungsverfahren der Unternehmensbewertung nicht. Im Zentrum der Bewertung eines Maklerbestands steht die Betrachtung der aus dem Bestand resultierenden Zahlungsströme für den Makler. Dem Grunde nach wird hier kein Unternehmen übertragen, sondern ein immaterielles Wirtschaftsgut.

Deshalb kommen bei der Bestandsbewertung Verfahren zum Einsatz, die darauf ausgelegt sind diesen engeren Fokus auf einzelne Assets (wie die Kundenbindung und -vertragsverhältnisse) auch abbilden zu können.

Auch hier sind nicht alle Verfahren gleichermaßen geeignet:

Marktwertorientierte Verfahren	Kostenorientierte Verfahren	Ertragsorientierte Verfahren
Zu geringe bzw. fehlende Datenbasis!	Zu aufwändig und annahmenbasiert!	Residualwert-methode
		Erfolgsspaltung
		Customer Lifetime Value (CLV)

Abbildung 6: Bewertungsverfahren für Maklerbestände

Die Auswahl des jeweils geeigneten Verfahrens erfolgt nach dem gleichen Modell, wie in **Abschnitt 3.3.4.1** beschrieben.

Bei der Bewertung eines Maklerbestands handelt es sich um die Bewertung immaterieller Vermögensgegenstände, wie beispielsweise Vergütungsansprüche. Mögliche, unter Sachverständigen akzeptierte Verfahren, sind die (angepasste) Residualwertmethode oder der Customer Lifetime Value. Theoretisch wäre auch eine Erfolgsspaltung oder ein marktwertorientiertes Verfahren denkbar. Diese scheitern meist jedoch an fehlen-

Resultate Tipp
Ihren Bestandswert indikativ ermitteln: www.resultate-institut.de/maklerbestand-bewerten/?from=Fonds Finanz

den Daten oder am zu hohen Erstellungsaufwand. Das gilt gleichermaßen auch für kostenorientierte Verfahren wie das Reproduktionswertverfahren.

Das Residualwertverfahren basiert letztlich auf der Betrachtung der Summe der durch den Bestand generierten freien Cash-Flows nach Steuern. Diese Summe wird um den Tax Amortization Benefit (vergleiche **Abschnitt 8.4.2.2**), der auf Seiten des Käufers entsteht, angepasst.

Das Customer Lifetime Value-Modell basiert auf der Annahme, dass für jeden Kunden(-typus) eine Prognose über die zu erwartenden Erlöse und Kosten erstellt und darüber sein Deckungsbeitrag im Zeitablauf prognostiziert werden kann. So lässt sich auf Kundenebene auf Basis der summierten (und abgezinsten) Zahlungsreihe über den Zeitablauf der Wert des einzelnen Kunden und in Aggregation aller Kunden der Wert des gesamten Kundenbestands ermitteln. Je weniger transparent die Kundenstruktur und deren zu erwartendes Abschluss- und Anlageverhalten prognostiziert werden kann, desto schwieriger ist dieses Verfahren umsetzbar.

Einen ganz anderen Ansatz verfolgt das Reproduktionswertverfahren. Dieses versucht den Aufwand zu beziffern, den es benötigen würde, den zu bewertenden Bestand selbst aufzubauen.

3.3.4.6 Umgang mit besonderen Fragestellungen

Immer wieder reiben sich Verhandlungsparteien bei der Diskussion auf, ob und welche Bilanzpositionen bei einer Unternehmensbewertung mit bewertet werden dürfen und welche auf keinen Fall. Einen Ausflug in die Betriebswirtschaftslehre können wir Ihnen an der Stelle leider nicht ganz ersparen.

Anlage- und Umlaufvermögen

So stellt für viele Betrachter das Anlagevermögen irrtümlich eine wertsteigernde Position dar. Das Anlagevermögen spielt aber in der Ertragswertlogik zur Ermittlung des Unternehmenswerts keine direkte Rolle und hat deshalb auch keinen direkten Einfluss auf die Wertermittlung (zumindest, soweit es sich um das DCF-Verfahren oder allgemeine Ertragswertverfahren handelt).

Beispiel: Kauft der Makler ein Auto auf Kredit, erhöht sich zwar das Anlagevermögen um den Kaufpreis des Autos, der Unternehmenswert wird dadurch aber im Moment des Kaufs nicht direkt beeinflusst. Die Abschreibungen für das Fahrzeug gehen allerdings in die Gewinn- und Verlustrechnung ein. Ist das Auto eine Neuinvestition, reduzieren die Abschreibungen auf das Fahrzeug das Ergebnis des Unternehmens- und damit den Ertragswert. Handelt es sich dagegen um eine bloße Ersatzinvestition zu gleichen Konditionen und erfolgt die Abschreibung analog zum Vorgängerfahrzeug, wird auch der Ertragswert des Unternehmens durch die Anschaffung nicht belastet und damit der Ertragswert des Unternehmens und in Folge auch der Unternehmenswert nicht beeinflusst.

Im Falle des modifizierten Ertragswertverfahrens wird das unbelastete Anlagevermögen zu Zeitwerten einbezogen, da die Ermittlung des Unternehmenswerts nicht wie beim DCF-Verfahren auf Basis des abgezinsten Cash-Flows, sondern auf Basis des auf die Unternehmerpersönlichkeit bezogenen „Goodwills“ erfolgt.

Auch für das Umlaufvermögen, zu dem beispielsweise die Bankguthaben zählen, gilt Ähnliches. Sie sind nur in bestimmten Fällen zu berücksichtigen. Ob die liquiden Mittel, soweit sie die verzinslichen Verbindlichkeiten übersteigen, zu berücksichtigen sind, entscheidet das gewählte Bewertungsverfahren und die Frage, welcher Wert (Unternehmenswert oder Kaufpreis) gesucht wird.

Dazu folgendes Beispiel: Entnimmt der Makler vor der Übergabe des Unternehmens an den Nachfolger beispielsweise 50.000 EUR in Form einer Gewinnausschüttung, reduziert sich das Bankguthaben um diesen Betrag, ohne dass der Unternehmenswert sich ändert. Schließlich hat die Entnahme keinen Einfluss auf die zukünftige Geschäftsentwicklung des Unternehmens. Der Kaufpreis für das Unternehmen ändert sich hingegen sehr wohl, da dieses Guthaben der Gesellschaft und damit dem Käufer nicht mehr zur Verfügung steht. Anders sähe es allerdings aus, würde es sich bei der Entnahme nicht um eine Ausschüttung, sondern um die Rückzahlung eines Gesellschafterdarlehens handeln, das der Makler seiner Maklergesellschaft beispielsweise als Überbrückungsdarlehen gewährt hat. Auch diese Auszahlung führt zu keiner Änderung des Unternehmenswerts, weil sie sich nicht auf den Ertragswert auswirkt. Sie führt aber auch zu keiner Änderung des Kapitalwerts oder Kaufpreises, weil mit der Reduzierung des Bankguthabens auch die verzinslichen Verbindlichkeiten des Unternehmens in gleicher Höhe reduziert worden sind[15]. Ist im Kaufpreis allerdings keine Regelung zu möglichen Ausschüttungen bzw. Entnahmen getroffen und nimmt der Verkäufer eine solche Ausschüttung vor der Übergabe noch vor, besteht erhebliches Streitpotenzial.

Stornoreserven

Stornoreserven stellen üblicherweise Forderungen für verdiente Provisionen des Maklers gegen den Produktgeber dar, die zur Abwicklung von Courtagerückforderungen aufgrund von Storni herangezogen werden können. Ertragsseitig sollten sie in der Buchhaltung bereits im Moment ihrer Entstehung „verarbeitet" worden sein. Soweit die Stornoreserven nicht mehr durch drohende Storni „belastet" sind, weil für alle abzusichernden Verträge die Stornohaftungszeiträume abgelaufen sind, könnte der Produktgeber diese freigeben und auszahlen. Für diesen Teil der Stornoreserven – soweit sie bei ihrer Entstehung entsprechend verbucht wurden – gilt, dass sie werterhöhend ange-

[15] Die mögliche Wirkung des Darlehenszins auf die Gewinn- und Verlustrechnung einmal vernachlässigt.

setzt werden können. Für den anderen Teil wird in der Regel nur eine anteilige Anrechnung anhand des zu erwartenden Stornovolumens oder gar keine Anrechnung möglich sein. Letzteres vor allem dann, wenn die zu erwartende Courtagerückforderung das Guthaben auf dem Stornoreservekonto übersteigen dürfte.

Ausgleichsansprüche von Handelsvertretern

Viele Makler setzen Untervermittler als freie Handelsvertreter ein. Diese Handelsvertreter erwerben bei einem regulären Ende des Vertrags sogenannte Ausgleichsansprüche, quasi als Entschädigung für zukünftige Erträge. Da diese Ausgleichsansprüche erst bei regulärem Vertragsende entstehen, können sie nicht bilanziert werden. Dennoch müssen sie bei der Wertermittlung berücksichtigt werden. Die Schwierigkeiten bestehen einerseits darin, diese mit einem angemessenen Wert anzusetzen, weil deren Entstehen in der Regel nicht zuverlässig prognostiziert werden kann. Endet beispielsweise ein Handelsvertretervertrag durch ordentliche Kündigung durch den Handelsvertreter vorzeitig, führt das regelmäßig dazu, dass keine Ausgleichsansprüche fällig werden. Kündigt der Makler seinem Handelsvertreter außerordentlich aus wichtigem Grund, kann dies in manchen Fällen ebenfalls dazu führen, dass keine Ausgleichsansprüche fällig werden. Andererseits haben Handelsvertreter das Recht auf einen Buchauszug über alle Transaktionen und Verträge, die sie im Laufe der Vertragsbeziehung vermittelt, im Bestand betreut und aufgebaut haben. Das dient der zuverlässigen Ermittlung der Ausgleichsansprüche zum Ende des Vertrags. Ist der Makler nicht in der Lage einen solchen Buchauszug zu erstellen, bietet dies erhebliches Streitpotenzial und landet nicht selten vor Gericht.

3.3.4.7 Vereinfachtes Ertragswertverfahren nach dem Bewertungsgesetz

Häufig treffen wir auf das vereinfachte Ertragswertverfahren nach dem Bewertungsgesetz. Es wird hauptsächlich von Steuerberatern und den Finanzbehörden angewendet, weil sie es aus ihrer steuerlichen Praxis kennen.

Das vereinfachte Ertragswertverfahren ist das nach § 199 des Bewertungsgesetzes für steuerliche Zwecke vorgesehene Verfahren zur Bewertung von Einzelunternehmen, Personengesellschaften, nicht notierten Anteilen von Kapitalgesellschaften und Betriebsvermögen der freien Berufe. Es ist dabei ein wesentlicher Teil der Bewertung von Betriebsvermögen für Zwecke der Erbschaftssteuer[16].

Das Verfahren ist in der Regel nicht geeignet, den Unternehmenswert eines Maklerunternehmens zu ermitteln, da es die Spezifika des Marktes nicht berücksichtigen kann und vor allem keine zukunftsorientierte Betrachtung ermöglicht.

Die Ertragswertbetrachtung basiert auf dem Durchschnitt der bereinigten Jahreserträge der Vorjahre.

Auch der Kapitalisierungszins wird auf Basis eines variablen Basiszinssatzes und einer fixen Risikoprämie[17] von der Finanzbehörde in Form eines Faktors festgelegt.

Das vereinfachte Ertragswertverfahren berücksichtigt damit nicht die Anforderung an eine sachkundige, branchenspezifische Unternehmensbewertung, mit der gegenüber einem Käufer ein geeignetes Argumentarium für die Preisvorstellungen begründet werden kann.

[16] Vergleiche Wikipedia: https://de.wikipedia.org/wiki/Vereinfachtes_Ertragswertverfahren

[17] zur Zeit der Auflage dieses Leitfadens. Die Finanzbehörden arbeiten seit Dezember 2015 mit einem Kapitalisierungsfaktor gemäß § 203 BewG von 13,75.

In fast allen Fällen führt dieses Bewertungsverfahren zu einem zu hohen Wert, der sich am Markt nicht umsetzen lässt und im Falle einer erbschaftssteuerlichen Betrachtung die Steuerbasis deutlich zu hoch ausweist.

3.3.5 Unternehmens- oder Bestandsprofil

Für die Vermarktung eines Unternehmens oder eines Bestands hat sich ein sogenanntes Unternehmens- oder Bestandsprofil als Grundlage für Sondierungsgespräche mit potenziellen Nachfolge- oder Kaufkandidaten bewährt.

Ein Unternehmens- oder Bestandsprofil hat in der Regel folgende Bestandteile:

- Einleitung
- Beschreibung des Geschäftsmodells und der Struktur des Kunden- und Vertragsbestands
- Betriebswirtschaftliche Betrachtung und Beschreibung der Umsatz- und Kostenstrukturen sowie wirtschaftlicher Ausblick (ggf. mit Prognoserechnung)
- Eckpunkte der Bestands- bzw. Unternehmensbewertung
- Stärken-Schwächen-Analyse
- Beschreibung des geplanten Ablaufs der Übergabe

In der Regel wird das Unternehmens- oder Bestandsprofil anonymisiert erstellt, wenn ein Dienstleister mit der Unternehmens- oder Bestandsplatzierung beauftragt ist, um eine möglichst lange diskret ablaufende Platzierung sicherstellen zu können.

Das Unternehmens- oder Bestandsprofil erfüllt grundsätzlich nicht die Aufgabe eines Investment- bzw. Unternehmensprospekts wie er im Wertpapierhandelsgesetz beschrieben ist. Dies aus gutem Grund. Soll das Profil als Verkaufsprospekt für den Verkauf von Unternehmensanteilen dienen, muss es in der Regel vollständig und korrekt sein und muss auch über die bekannten Risiken aufklären. Auch wenn bei Geschäften unter Kaufleuten sicherlich andere Regeln gelten, als wenn Privatkunden Finanzanlagen erwerben, schafft ein Prospekt Risiken für den Verkäufer eines Unternehmens bzw. eines Maklerbestands: Weicht die Realität vom Inhalt ab und entsteht dem Kaufinteressenten dadurch ein Schaden, besteht die Gefahr, dass der Inhaber dem Geschädigten zu Schadenersatz verpflichtet ist.

Ein Unternehmens- oder Bestandsprofil erhebt dagegen maximal den Anspruch, das Unternehmen oder den Bestand in wesentlichen Zügen vorzustellen, quasi Marketing für die unternehmerische Chance oder die Investitionsmöglichkeit zu betreiben. Über die Qualität des Unternehmens oder Bestands soll sich der Kaufinteressent dann im Rahmen einer sogenannten „Due Diligence“ (siehe dazu **Abschnitt 3.6**) eine Meinung bilden und dann eine Kaufentscheidung treffen. Dies sollte im Dokument unbedingt an prominenter Stelle so beschrieben werden, um mögliche Diskussionen oder Streitigkeiten im Vorwege zu vermeiden. Trotz des eher werblichen Charakters des Profils sollten keine falschen oder beschönigende Angaben gemacht werden, die eine Täuschung des potenziellen Nachfolgers oder Käufers zur Folge haben könnten.

3.3.5.1 Die Einleitung

Die Einleitung beschreibt das Vorhaben an sich. In der Einleitung sollte auch gleich beschrieben werden, an wen sich das Profil richtet und zu welchem Zweck es erstellt ist.

Eine Klärung des Qualitätsanspruchs und ein rechtlich geprüfter Hinweis zum Ausschluss möglicher Schadenersatzansprüche sollte ebenfalls enthalten sein.

Die Beschreibung der weiteren Prozessschritte und Meilensteine sowie ggf. wichtige Nebenbedingungen sollten ebenfalls Einzug in die Einleitung halten.

3.3.5.2 Beschreibung des Geschäftsmodells

Im Kapitel „Geschäftsmodell“ folgt die Beschreibung des Geschäftsmodells. Dazu zählt eine Beschreibung der Kernzielgruppen und der Akquisitionswege, der angebotenen Leistungen und Produktsparten, der grundsätzlichen betrieblichen Abläufe und der Besonderheiten, die das Unternehmen von Mitbewerbern der Branche unterscheidet. Soweit wesentliche Teile des Bestands in der Vergangenheit auf Basis eines anderen Geschäftsmodells entstanden sind, sollte ein entsprechender Hinweis ergänzt werden. Erfahrene Interessenten könnten ansonsten verwirrt werden oder das Vertrauen verlieren, bevor es überhaupt zu vertiefenden Gesprächen kommt.

Die wesentlichen Eckzahlen zum Unternehmen sollten in die Beschreibung des Geschäftsmodells natürlich auch Einzug halten. Atypische Ausprägungen und Besonderheiten des Unternehmens sollten ebenso erwähnt werden.

Zu den wesentlichen Daten des Geschäftsmodells gehören folgende Informationen:

- Beratungsfelder und Produktspektrum
- die wichtigsten Zielgruppen des Unternehmens mit Mengenangaben[18]
- Marketing- und Vertriebsprozess, Kundenbetreuung und -bindung
- Personalstärke und -aufteilung nach Vertrieb, Service und Verwaltung

Die Beschreibung erfolgt eher qualitativ, um dem Leser ein Bild der betrieblichen Praxis und Abläufe zu vermitteln. Vermieden werden sollte die konkrete Nennung von Standorten, Mitarbeitern und Kunden. Vor allem die Wahrung der Persönlichkeitsrechte der betreffenden Personengruppen sollte unbedingt sichergestellt sein. So verbietet sich beispielsweise die Verbreitung eines Mitarbeiter-Kompetenzprofils, das Rückschlüsse auf die einzelnen im Unternehmen arbeitenden Mitarbeiter zulässt.

Der Leser des Unternehmensprofils sollte mit der Lektüre dieses Abschnitts grundsätzlich entscheiden können, ob er sich für den Erwerb und/oder Erhalt des Geschäftsmodells interessiert oder nicht.

[18] U. a. Kunden- und Vertragszahlen, Neukunden- und Bestandskunden(-entwicklung), Stornoquoten bzw. Abwanderung

3.3.5.3 Betriebswirtschaftliche Betrachtung und Bewertung

Der Bereich der betriebswirtschaftlichen Betrachtung sollte einen umfassenden Überblick über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens ermöglichen. Dazu gehören die Daten über den Jahresumsatz und dessen Zusammensetzung aus Sicht der verschiedenen Vergütungsformen wie Abschluss- und Bestandspflegecourtagen sowie Honoraren. Auch die Sichtweise aus einer alternativen Perspektive kann für den Kaufinteressenten eine wichtige Information darstellen. Mit dem Blickwinkel verschiedener Zielgruppen, Produktsparten und ggf. auch -gruppen, kann er bereits in einer frühen Prüfungsphase feststellen, ob das Unternehmen grundsätzlich interessant für ihn ist.

Auch die im Unternehmen anfallenden Aufwände zur Erzielung der Umsätze sollten erläutert werden. Dazu zählen einerseits die Kosten der Infrastruktur und des allgemeinen Geschäftsbetriebs wie Büromieten, Büro- und Geschäftsausstattungen sowie die Personalkosten. Andererseits sollten die Aufwände der Marktbearbeitung ersichtlich sein, damit ein Käufer sich ein genaues Bild davon machen kann. Dazu zählen allgemeine Marketingkosten genauso wie Provisionen für angeschlossene Vertriebspartner und Tippgeber, (variable) Vergütungen für angestellte Vertriebsmitarbeiter und die Netzwerkpflege.

Sondereffekte wie Umsatz- oder Kostenschwankungen oder besondere Gestaltungen sollten gesondert erläutert werden.

Wichtiger Part ist die Prognoserechnung[19], aus der sich ein potenzieller Käufer oder Nachfolger ein Bild über die zu erwartende Geschäftsentwicklung machen kann. Auch sollten besondere Risiken dieses Unternehmens erwähnt

[19] Die der Prognose zugrunde liegenden Annahmen sollten ebenso aufgeführt sein, damit der Leser die Plausibilität der Prognose beurteilen kann.

und ggf. erläutert werden. Die Prognose ist besonders dann wichtig, wenn die Attraktivität des Geschäftsmodells herausgestellt werden soll, um einen überdurchschnittlich hohen Verkaufserlös erzielen zu können.

Es sollte dabei aber in jedem Fall darauf geachtet werden, dass diese Prognosen realistisch bleiben und keine zukünftig besonders starke positive Entwicklung suggerieren. Ist dem Unternehmensinhaber diese Entwicklung in den Vorjahren nicht nachweislich selbst gelungen, wird eine zu optimistische Darstellung die Verkaufsgespräche vermutlich eher belasten.

Zunehmend wichtig werden in diesem Zusammenhang wiederkehrende Vergütungsbestandteile, die unabhängig von Produktgebern direkt mit Kunden vereinbart werden. Dazu zählen beispielsweise Dauerberatungsmandate gegen Honorar oder Analyse- oder Serviceentgelte, die unabhängig von einer Vermittlungsleistung und von einem Vermittlungserfolg für regelmäßige Umsätze sorgen und damit die Prognoserechnung deutlich verbessern oder sie zumindest stabilisieren. Gerade in Erwartung weiterer regulatorischer Eingriffe des Gesetzgebers machen sie die Prognose robuster. Je sicherer eine Prognose ausfällt, desto geringer wirken sich Risikofaktoren negativ auf eine zu erstellende Unternehmensbewertung aus und desto höher dürfte ein zu erzielender Kaufpreis ausfallen.

Fonds Finanz Tipp
Ertragssteigerung mit Hilfe von Servicepauschalen: www.fondsfinanz.de/meine-fonds-finanz/kooperationspartner/servicevereinbarungen

3.3.5.4 Form der geplanten Deal-Struktur und Übergabe

Wenn der Inhaber eines Maklerunternehmens eine gewisse Erwartung daran hat, wie die Dealstruktur aussehen soll und wie er die Übergabephase gestalten möchte, sollte sich dies ebenfalls im Unternehmens- oder Bestandsprofil finden. So haben potenzielle Interessenten früh die Möglichkeit, einen möglichen „Show-Stopper" zu identifizieren und ggf. zu thematisieren.

Die Form der Übergabe beinhaltet neben einer Aussage darüber, in welcher Deal-Struktur der Verkauf bzw. die Übertragung erfolgen soll inklusive einer Klarstellung der zeitlich angestrebten Fristen: Zeitpunkt des geplanten Übergangs des Unternehmens, Zeitpunkt des Wechsels in der Geschäftsführung und die angestrebte Zeit der Mitwirkung im dann schon übergebenen Unternehmen.

Auch eine Aussage darüber, in welcher Form sich der Inhaber in die Unternehmensübergabe einbringen möchte, ist hilfreich. Will er eine möglichst kurze Übergabe oder will er beispielsweise für einen längeren Zeitraum noch für Kundengespräche oder Fragen zur Verfügung stehen. Bei welchen Kundengruppen kann er sich welches Engagement noch vorstellen usw.

3.3.5.5 Vor- und Nachteilsdiskussion

Eine offene Darstellung der Vor- und Nachteile des eigenen Unternehmens stellt eine besondere Form der vertrauensbildenden Maßnahmen dar und sollte deshalb durchaus offensiv angegangen werden. So können besondere Marktzugänge und eine besonders hohe Kundenbindung bei bestimmten Kunden einen deutlichen Vorteil darstellen, ebenso die jahrelange Umset-

zung bestimmter Beratungsansätze oder Kundenbindungsmaßnahmen. Hat das Unternehmen Mitarbeiter mit besonderen Kompetenzen aufgebaut, sollte dies ebenfalls erwähnt werden. Nicht anders verhält es sich bei den Nachteilen. Außergewöhnliche Abhängigkeiten von bestimmten Unternehmen oder ein besonders hoher erforderlicher Personaleinsatz sind beispielhafte Punkte, die offensiv angegangen werden sollten. Sind besondere rechtliche Risiken oder gar drohende Rechtsstreitigkeiten absehbar, sollten diese auf jeden Fall in ausreichender Deutlichkeit erwähnt werden.

Die Regel ist relativ einfach: Alles, was das Unternehmen des Inhabers in besonderer Weise von anderen unterscheidet, ist erwähnenswert. Vermieden werden sollten rein werbliche Aussagen oder Floskeln ebenso wie eine übermäßig vorsichtige oder negative Darstellung betrieblicher Nachteile oder Risiken.

3.4 Nachfolger- oder Investorensuche

Beim Immobilienverkauf gibt es die Regel: „Man braucht nicht viele Interessenten für einen guten Deal, sondern den einen Richtigen!“ Im Prinzip ist die Aussage auf die Regelung der unternehmerischen Nachfolge zwar übertragbar, aber eben nur im Prinzip. Dadurch dass die Platzierung eines Unternehmens in der Regel nicht öffentlich erfolgt, besteht die

Resultate Tipp
Wir finden für Sie den bestmöglichen Nachfolger oder Käufer. Fordern Sie Ihr persönliches Angebot an: www.resultate-institut.de/kontakt/?from=Fonds Finanz

besondere Aufgabe darin, den Richtigen tatsächlich auch zu finden, ihn geeignet anzusprechen und letztlich erfolgreich mit ihm zu verhandeln.

3.4.1 Identifizierung von Kandidaten

Die Identifizierung der richtigen Kandidaten sollte anhand eines definierten Kriterienkatalogs erfolgen. Eine gewisse Hintergrundrecherche über den potenziellen Kandidaten kann dabei sehr hilfreich sein. In diesen Kriterienkatalog gehören unter anderem Anforderungen an die Qualifizierung und das Geschäftsmodell des Kandidaten. Auch dessen Erfahrung im Umgang mit Unternehmen der betreffenden Größenordnung und in der Unternehmens- oder Bestandsnachfolge sind hierfür relevant.

Solche Kandidaten finden sich im persönlichen Netzwerk, in den Verbänden, denen man sich angeschlossen hat, und bei Dienstleistern wie Maklerpools. Wer die Suche eher weniger öffentlich betreiben möchte, kann Treuhänder oder spezialisierte Dienstleister einsetzen. Der Vorteil ist hier einerseits ein bestehendes Netzwerk zu potenziellen Kaufinteressenten und andererseits eine entsprechende Suchinfrastruktur, durch die anhand eines Suchprofils gezielt Kandidaten identifiziert und angesprochen werden können.

Die Suche über Suchmaschinen und soziale Netzwerke kann ein Weg sein potenzielle Kandidaten zu identifizieren. Allerdings sollte einem Inhaber klar sein, dass er dort eher die Kandidaten findet, die das Suchmaschinen-Marketing perfekt beherrschen. Ob diese Kandidaten allerdings dann auch geeignet für die Unternehmensnachfolge oder den Bestandskauf sind, dürfte auf einem anderen Blatt stehen.

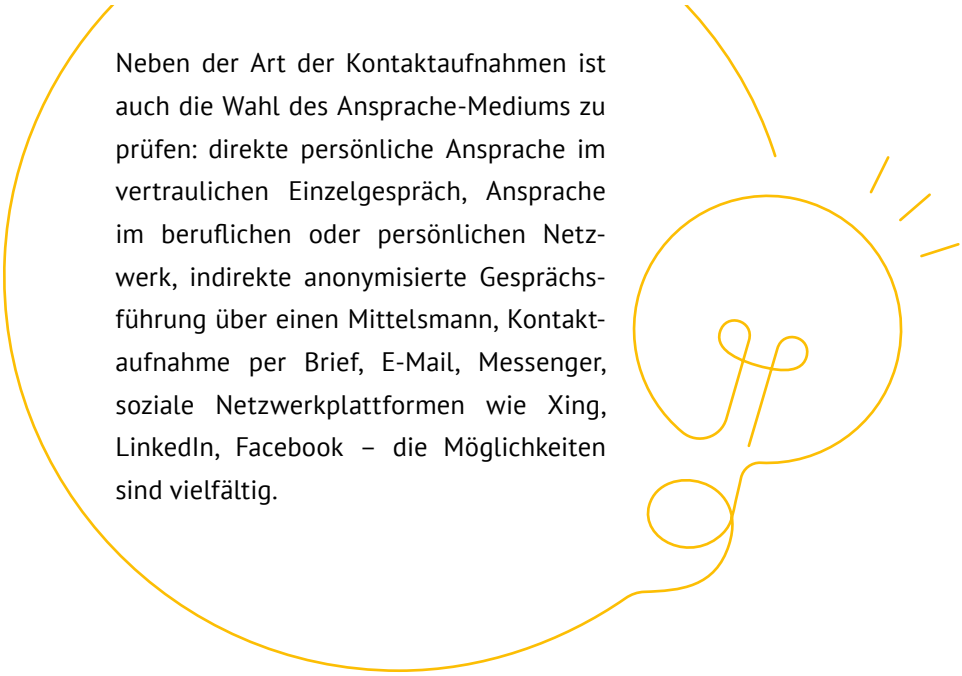
Manche der Anbieter nutzen die Dienste von Bewertungsportalen und suggerieren so, ein vertrauenswürdiger und seriöser Bestandskäufer zu sein. Ein kritisches Hinterfragen der Ergebnisse dürfte jedoch angebracht sein, weil in den meisten Fällen bereits die Auswahl der Bewerter ein objektives Ergebnis ausschließt. Eine Bewertung geben überwiegend nur Personen ab, die über einen Link dazu aufgefordert wurden. Eine Einladung zur Bewertung wird ein Kaufinteressent vermutlich nur den Kandidaten schicken, von denen er eine gute Bewertung erwarten darf. Ob alle Bewerter zudem tatsächlich Kunden des Anbieters waren, kann kaum überprüft werden.

Gerade Unternehmensinhaber, die letztlich bei der Unternehmensnachfolge kein gutes Geschäft gemacht haben oder sich übervorteilt vorkommen, trauen sich selten öffentlich aus der Deckung und geben so gut wie nie eine öffentliche Bewertung eines Anbieters ab. Zu groß ist die Gefahr, dass man sich einem Rechtsstreit stellen muss und dass man Gegenstand öffentlicher Häme wird. Den Ärger ersparen sich die meisten Seniormakler im höheren Alter.

Besonders vorsichtig sollte ein Makler allerdings sein, wenn er seine Nachfolger oder Käufer selbst suchen möchte. Ohne zumindest direkte Kontakte mit einzubinden, wird es schwierig, eine ausreichende Anzahl Kandidaten zu identifizieren. Je mehr Menschen allerdings in den Prozess eingebunden sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Verkaufsabsichten öffentlich werden. Dazu empfiehlt sich ein Blick in den **Abschnitt 5.4**, in dem die möglichen Folgen einer zu frühen Öffentlichkeit kurz angerissen werden.

3.4.2 Ansprache

Um mit den potenziellen Nachfolgern ins Gespräch zu kommen, gibt es viele Vorgehensweisen. Der Inhaber kann den potenziellen Kandidaten selbst ansprechen oder die Ansprache durch einen Mittelsmann mit oder ohne „Outing“ des Seniormaklers vornehmen lassen. Er kann eine Ansprache durch den potenziellen Kandidaten provozieren oder einfach „nur“ auf eine Ansprache durch potenzielle Kandidaten warten oder hoffen.



Neben der Art der Kontaktaufnahmen ist auch die Wahl des Ansprache-Mediums zu prüfen: direkte persönliche Ansprache im vertraulichen Einzelgespräch, Ansprache im beruflichen oder persönlichen Netzwerk, indirekte anonymisierte Gesprächsführung über einen Mittelsmann, Kontaktaufnahme per Brief, E-Mail, Messenger, soziale Netzwerkplattformen wie Xing, LinkedIn, Facebook – die Möglichkeiten sind vielfältig.

Welcher Weg der richtige ist, hängt nicht zuletzt von der Marktsituation, von der Ausgangslage des Seniormaklers und auch vom Geschäftsmodell des aufnehmenden Maklers bzw. Nachfolgers ab.

Auch wenn sich viele Seniormakler einfach nur einen geräuschlosen und harmonischen Prozess der Gesprächsanbahnung, Verhandlungsführung, Vertragsunterzeichnung und Übergabe wünschen, sollten sie sich vor Augen führen, dass es sich immer um einen Verhandlungsprozess handelt. Der Prozess der Kontaktanbahnung – ob nun aktiv oder eher passiv – ist dabei bereits Teil der Verhandlungsführung. Er beeinflusst in sehr wesentlichem Maße, aus welcher Verhandlungsposition heraus der Seniormakler die Verhandlungen führen können wird. Deshalb sollte sehr genau abgewogen werden, wie der Erstkontakt zustande kommen soll und welche Botschaften in diesem Erstkontakt gesendet werden sollen.

Die Chance auf einen gelungenen Erstkontakt gibt es bei jedem potenziellen Kandidaten nur einmal. Zumindest dann, wenn der Seniormakler den Erstkontakt selbst übernimmt. Nutzt er einen Mittelsmann, besteht gegebenenfalls die Chance auf einen zweiten Versuch zu einem anderen Zeitpunkt, sollte der „erste“ Erstkontakt nicht das erwünschte Ergebnis bringen.

Jeder Kontakt mit einem potenziellen Kandidaten und jeder Schritt, der Menschen in die Verkaufs- oder Übergabeabsichten einbindet, erhöht übrigens die Wahrscheinlichkeit, dass Informationen in Umlauf gehen, die durch den Seniormakler nicht mehr gesteuert und deren Richtigkeit nicht mehr sichergestellt werden können.

Wichtigster Aspekt sollte deshalb die Frage sein, wie groß der Schaden ausfallen dürfte, sollte der Verkaufsprozess oder Nachfolgeprozess zu früh bei bestimmten Personenkreisen bekannt werden. Je größer das Schadenpotenzial ausfällt, desto wichtiger ist es, die ersten Schritte in einem anonymisierten Umfeld zu gehen, indem beispielsweise vertrauenswürdige und die Diskretion sichernde Mittelsmänner eingesetzt werden. Je weiter sich ein Seniormakler outet und seine Überlegungen und Geschäftsinterna offenlegt, desto sicherer muss er sein, dass der Gegenüber mit den überlassenen Infor-

mationen verantwortungsvoll umgeht oder zumindest keinen nennenswerten Schaden mehr anrichten kann.

Erwartet der Makler durch ein zu frühes Bekanntwerden der Verkaufs- oder Übergabeabsichten einen Schaden, sollte er sich frühzeitig einen „Notfall-Kommunikationsplan" zurechtlegen, um nicht erst dann Überlegungen anstellen zu müssen, wie zu reagieren wäre, wenn Informationen ungeplant in den Umlauf gelangt sein sollten (vergleiche dazu **Abschnitt 3.4.3**).

Will der Seniormakler in eine starke Verhandlungsposition kommen, was in einem Verkäufermarkt deutlich leichter fällt als in einem Käufermarkt, sollte er Kontaktwege wählen, bei denen der Kaufinteressent derjenige ist, der den Kontakt aufbaut oder um ein Gespräch bittet. Eine solche Situation kann dadurch provoziert werden, dass ein Mittelsmann zwischengeschaltet wird, der Informationen über den Seniormakler erst dann offenlegt, wenn der potenzielle Nachfolger oder Käufer bestimmte Bedingungen erfüllt hat. Das können beispielsweise bestimmte Informationen und Nachweise wie eine bestehende Gewerbeerlaubnis oder Sachkunde sein oder der Nachweis ausreichender Finanzmittel.

Viele Maklerbetreuer von Versicherungsgesellschaften oder Maklerpools berichten uns, von Seniormaklern angesprochen zu werden, ob sie nicht wenigstens irgendjemanden wüssten, der ihr Maklerunternehmen irgendwann übernehmen wollen könnte. Sie unterschätzen ihre Verhandlungsposition und gehen viel zu defensiv auf potenzielle Käufer oder Nachfolger zu und schmälern schon durch die Ansprache-Form und -Botschaft ihren maximal erzielbaren Verhandlungserfolg.

3.4.3 Kommunikationsstrategie für den „Notfall“ zurechtlegen

Viele Krisen wurden nur deshalb zu Krisen, weil zu einem unerwarteten Zeitpunkt richtige, halbwahre oder falsche Informationen in Umlauf gekommen sind. Die Verantwortlichen wurden davon überrascht und haben dann falsch oder unüberlegt reagiert und kommuniziert. Ein Beispiel für – sehr oft – schiefgehende Informationspolitik in der Kommunikation ist die Salamitaktik[20].

Die Kommunikationsstrategie für den Notfall beinhaltet deshalb eine Grobplanung der geplanten regulären Kommunikation, eine Übersicht also, zu welchem Zeitpunkt welcher Personenkreis über das anstehende Projekt in welcher Form mit welchen Botschaften informiert werden sollte. Zu jedem dieser geplanten Schritte wird dann eine Matrix gepackt, welche Formen der Störungen und störenden Botschaften des geplanten Prozesses man für möglich erachtet und wie mit dieser Störung dann umgegangen werden soll. Die Planung kann pauschale Schritte für einzelne Gruppen, aber auch ganz konkrete Maßnahmen für einzelne Personen wie bestimmte Schlüsselmitarbeiter oder -kunden und Familienmitglieder beinhalten.

Der zentrale und wesentliche Vorteil einer solchen Planung besteht darin, dass die Überlegungen in aller Ruhe und mit einer gewissen abstrakten Distanz angestellt werden können. Das gelingt in einer sich andeutenden Krise den wenigsten Menschen. Zudem entwickelt ein Nachfolgeprozess irgendwann auch eine gewisse Komplexität, weil mehrere Personen oder gar Organisationen einbezogen sind, mit denen ggf. eine Abstimmung herbeigeführt werden müsste. Eine solche Abstimmung kostet sehr oft wesentliche Zeit, die in einer heraufziehenden Krise selten zur Verfügung steht.

[20] Salamitaktik beschreibt die Taktik, immer nur so viel zuzugeben, wie sich aufgrund der bekannten Beweislage nicht mehr leugnen lässt. Vergleiche https://de.wikipedia.org/wiki/Salamitaktik

In einem solchen Fall genügt ein Blick in den „Notfallplan“, der in der Krise dann „einfach“ abgearbeitet wird und so vor falschen Handlungen und durch Hektik getriebenen Fehlentscheidungen schützt.

Es empfiehlt sich deshalb auch, den Notfallplan mit jedem Projektschritt und mit jedem neu hinzugekommenen Ansprechpartner zu überprüfen und bei Bedarf anzupassen.

3.4.4 Prüfung des Kandidaten

Um ein Maklerunternehmen übernehmen zu können, muss ein Kandidat bestimmte Eigenschaften mitbringen. Dazu gehören neben der persönlichen und fachlichen Eignung auch die Einstellung zum betreffenden Geschäft und die notwendige finanzielle Ausstattung.

Je früher die jeweiligen Attribute geprüft werden können, desto früher kann ein ungeeigneter Kandidat identifiziert werden. Das ist deshalb wichtig, weil die Verkaufsnebenkosten mit zunehmendem Projektverlauf steigen und auch Handlungsoptionen wegfallen können.

Es empfiehlt sich deshalb, für ein Nachfolgeprojekt verschiedene Meilensteine zu definieren. Diesen Meilensteinen werden dann bestimmte Hürden zugeordnet, die ein Kandidat meistern muss, bevor er in die nächste Projektphase gelangen kann.

Wird beispielsweise ein Mittelsmann oder Vermittler eingesetzt, kann dieser mit der fachlichen und finanziellen Überprüfung des Kandidaten weit vor dem Zeitpunkt beauftragt werden, zu dem der Inhaber des Maklerunternehmens

sich persönlich „outen“ muss. Auch bestimmte Gruppen von Schnäppchenjägern lassen sich durch die Zwischenschaltung eines seriösen Vermittlers vermeiden. Diese werden dann allein schon von der Tatsache abgeschreckt, nicht mit einem in Nachfolge unerfahrenen Seniormakler sprechen zu müssen, sondern mit einem erfahrenen Marktkenner.

Die Ernsthaftigkeit, mit der ein Kandidat in ein solches Projekt einsteigt, sollte auch relativ früh geprüft werden. Viele Interessenten suchen zwar den Kontakt mit Seniormaklern und geben vor, das Unternehmen erwerben zu wollen. Manche von ihnen wollen allerdings nur Einblick in andere Unternehmen gewinnen oder die Chance auf ein Schnäppchen prüfen. Deshalb sollte ein Seniormakler überlegen, wie er Hürden aufbauen kann, die wirkliche Interessenten nicht von einer Kontaktaufnahme abhalten, aber für nicht ernsthafte Interessenten abschreckend wirken.

Bevor ein Seniormakler allerdings einen Vertrag unterzeichnet und in die Umsetzung des Vertrags geht, sollte er ganz sicher sein, dass der Käufer oder Nachfolger seine finanziellen Verpflichtungen wirklich erfüllen kann. Für den Fall, dass er diesen nicht nachkommen kann, sollten ausreichend Instrumente in den Vertrag eingebaut sein, um den Schaden zumindest begrenzen zu können. Geeignete Nachweise ausreichender Finanzmittel können ebenso Anzahlungen, vollständige Zahlung auf ein Treuhandkonto oder wirksam vollstreckbare Bankbürgschaften sein wie auch wirksam durchsetzbare Vertragsstrafen in Kombination mit Rückabwicklungsmöglichkeiten.

Die Prüfung eines Kandidaten ist ein laufender Prozess, der erst dann aufhören sollte, wenn der Kandidat alle vertraglichen Verpflichtungen tatsächlich erfüllt hat. Der nachvollziehbare Wunsch, dass es mit einem bestimmten Kandidaten klappen muss, um nicht wieder von vorne anfangen oder sich eingestehen zu müssen, sich für den falschen Kandidaten entschieden zu haben, ist ein sehr schlechter Ratgeber.

Viele Makler verlieren mit zunehmendem Projektfortschritt die Fähigkeit, sich kritisch mit dem Kandidaten auseinanderzusetzen und ziehen zu spät Konsequenzen. Deshalb macht es Sinn, bei der laufenden Beurteilung eines Kandidaten auch einen vertrauenswürdigen Dritten in regelmäßigen Abständen mit einzubeziehen und dessen Meinung zu hören.

3.5 Verhandlungsführung

3.5.1 Allgemeine Überlegungen

Wir wollen an dieser Stelle kein weiteres Werk zum Thema Verhandlungsführung erstellen. Es geht uns vielmehr darum klarzumachen, dass eine Nachfolgeplanung einen vielschichtigen Verhandlungsprozess darstellt und ein Seniormakler sich dieser Tatsache bewusst sein sollte.

Auch ein souverän, freundlicher Maklerbetreuer verhandelt - will er doch seine geschaffenen Beziehungen zu Maklern nutzen, um irgendwann deren Bestände übertragen zu können. Nur eben auf eine sehr subtile und wirkungsvolle Art, die vielen Maklern nicht als Verhandeln erscheint, sondern als Hilfe, sich um dessen Maklerbestand zu kümmern.

Um nicht falsch verstanden zu werden: Uns geht es nicht darum, Seniormakler zu einer möglichst harten Verhandlungsführung zu verleiten. Es geht darum, den erzielbaren Verhandlungserfolg unter den gegebenen Prämissen und der Risikoeignung des Seniormaklers auf ein bestmögliches Ergebnis zu bringen. Wenn dem Seniormakler eine harmonische Verhandlungsführung

wichtig ist, dann heißt das nicht, dass damit kein optimales Ergebnis erzielbar wäre. Im Gegenteil. Es kann durchaus einer der Erfolgsschlüssel in der Verhandlungsführung sein, wenn ein souveräner, freundlicher Seniormakler mit einem klar erkennbaren Selbstvertrauen ein absolut top geführtes Unternehmen zur Übernahme anbietet und seine Verhandlungspositionen nachvollziehbar und klar definiert.

Um einen solchen Verhandlungserfolg allerdings erzielen zu können, macht es durchaus Sinn, sich über seine Verhandlungsziele im Vorfeld Klarheit zu verschaffen, die Ziele ggf. auch zu priorisieren und Rückzugslinien zu definieren. Aber auch Grenzen festzulegen, die man nicht bereit ist, aufzugeben. Denn in Verhandlungssituationen können sich auch eigene Positionen unmerklich verändern, weil einem die eigene Psyche einen Streich spielt. Zudem sollte man verhandlungstaktische Positionen definieren, die einerseits für die Gegenseite glaubhaft sind, bei denen man aber andererseits – um ein Gesamtziel zu erreichen – bereit wäre, die Position aufzugeben.

Makler, die die Verhandlungen alleine und ohne Begleitung durch einen Berater führen, sollten überlegen, ob sie nicht von Zeit zu Zeit zumindest einen Coach mit einbeziehen. Das kann häufig helfen, sich selbst zu kontrollieren, die eigene Verhandlungsstrategie bei Bedarf zu überdenken. Ein Coaching erfolgt meist diskret im Hintergrund, eine Verhandlungsunterstützung kann aber auch offen erfolgen, indem der Begleiter den Seniormakler bei Verhandlungen begleitet und sich in die Gesprächs- und Verhandlungsführung aktiv einmischt. Da für viele Makler diese Projektphase sehr belastend sein kann, kann allein schon das Wissen um einen solchen fachlichen Beistand für viele Makler eine erhebliche Erleichterung bringen.

3.5.2 Die wichtigsten Regeln

Unabhängig von Fragen der Verhandlungsstrategie und Verhandlungspsychologie gibt es einige operative Punkte in der Verhandlungsführung, die ein Makler unbedingt beachten sollte.

1

Keine Informationen ohne Verschwiegenheitsvereinbarung und Zweckbindung

Während der Verhandlungsführung und Due Diligence erhalten Kaufinteressenten Einblicke in das Unternehmen des Seniormaklers. Diese Einblicke können von erheblicher strategischer Wichtigkeit für den Seniormakler sein. Um ganz sicher keine Wettbewerbsnachteile während der Verhandlungen oder gar nach gescheiterten Verhandlungen zu haben, sollten Informationen jeglicher Art erst nach Abschluss einer Verschwiegenheitsvereinbarung ausgetauscht werden. Neben der reinen Verpflichtung auf Verschwiegenheit sollte die Informationsweitergabe aber auch zweckgebunden erfolgen. Es sollte also unbedingt definiert werden, wofür die andere Seite die Daten nutzen darf und wofür nicht. Ebenso sollte geregelt werden, was mit den Informationen passieren soll, sollten die Verhandlungen scheitern.

2

Einhaltung gesetzlicher und vertraglicher Regelungen

Im Rahmen der Verhandlungsführung mit Interessenten wünschen diese meist sehr frühzeitig einen möglichst umfangreichen Einblick in das Unternehmen. Trotz Verschwiegenheitsvereinbarung gibt es allerdings einige Themen, die mit äußerster Vorsicht angegangen werden sollten. Einblick in personenbezogene Daten, seien es Kunden-, Mitarbeiter-

daten oder Vertriebsvereinbarungen mit Produktgebern, unterliegen meist gesetzlichem oder vertraglichem Schutz. Sie dürfen Interessenten auf keinen Fall in Klarnamenform oder auf die Einzelperson rückführbarer Form zugänglich gemacht werden. Empfindliche Strafen einerseits, aber auch ein möglicher Vertrauensverlust der betroffenen Personen andererseits können sonst die Folge sein.

3

Wahre und vollständige Auskünfte

Werden Auskünfte erteilt oder Fragen beantwortet, sollten die Angaben unbedingt wahr und vollständig sein. Dasselbe gilt für schriftliche oder elektronische Informationen. Was sich möglicherweise als Kavaliersdelikt anfühlt, kann im Einzelfall zu erheblichen Konsequenzen führen. Ein Vertrauensverlust, der zum Abbruch der Verhandlungen führen kann, ist vermutlich noch die weniger schlimme Konsequenz. Auf der Basis unwahrer Angaben – auch wenn diese vielleicht durch Unwissenheit oder mangelnde Sorgfalt zustande gekommen sein könnten – können Interessenten nicht nur Schadenersatzansprüche geltend machen.

Solche falschen Angaben können zu erheblichen und damit teuren rechtlichen Auseinandersetzungen und im Einzelfall auch zu strafrechtlichen Konsequenzen führen. Da die Folgen sehr verheerend sein können, empfiehlt es sich im Zweifel lieber zuzugeben, dass man die betreffende Frage nicht beantworten wird. Auch dann nicht, wenn es aus verhandlungstaktischer oder qualitativer Sicht zunächst als Nachteil erscheint. Das wird nicht jeden Interessenten zufriedenstellen, es vermeidet aber erheblichen Ärger in einer Zeit, die der dann ehemalige Makler sicher anders nutzen möchte.

Protokollieren und Bestätigen

4

Während der Nachfolgeverhandlungen werden viele Aspekte besprochen und diskutiert, vieles beschlossen oder versprochen. Alle Parteien sind sehr gut beraten, sämtliche Absprachen und besprochenen Themen zu protokollieren und von jedem einzelnen Gespräch zumindest ein Ergebnisprotokoll oder eine Notiz anzufertigen und diese der Gegenseite zu übermitteln und eine Bestätigung einzufordern. Es sollte die Devise gelten: Nur was protokolliert und bestätigt ist, ist tatsächlich besprochen worden.

5

Rechtliche, steuerliche und wirtschaftliche „Fitness"

Wer verhandelt, sollte wissen, was er konkret will, welche rechtlichen und steuerlichen Vereinbarungen zulässig sind und zu welchen Konsequenzen diese führen würden. Dasselbe gilt allerdings auch für die wirtschaftlichen Konsequenzen.

Zur steuerlichen Fitness gehört das Wissen, wie ein Verkaufserlös und additiv vereinbarte Vergütungskomponenten steuerlich behandelt werden, welche rechtlichen Konsequenzen sich aus welchen Vereinbarungen ergeben[21] und wie sich beispielsweise Regelungen über variable Vergütungskomponenten wirtschaftlich auswirken.

Sind diese Konsequenzen oder ist das nötige Wissen nicht vorhanden, sollten Beschlüsse immer unter dem Vorbehalt der Nachprüfung gefasst werden, um Spezialisten die

[21] Verweise auf Gesetze und Paragraphen sollten niemals ungeprüft hingenommen, sondern immer geprüft werden, da sie beispielsweise gesetzliche Haftungsregelungen außer Kraft setzen können.

Möglichkeit einzuräumen, die Konsequenzen aufzuzeigen. Sicherheitshalber sollten beispielsweise für variable Vergütungskomponenten auch Hochrechnungen oder Szenario-Rechnungen angestellt werden, um sicher zu sein, dass die Vereinbarung mit ihren Ergebnissen auch tatsächlich so gewollt ist.

3.6 Due Diligence

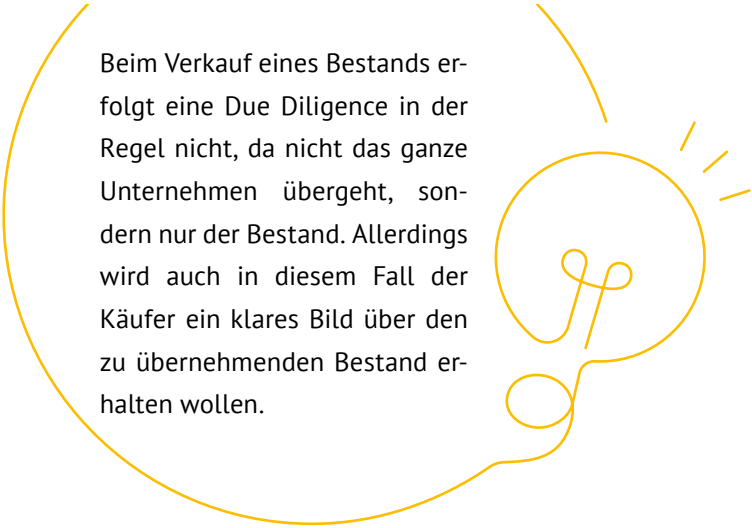
Eine Due Diligence ist ein im M&A-Geschäft gebräuchlicher Begriff und bezeichnet die sorgfältige Prüfung und Analyse eines Unternehmens hinsichtlich seiner wirtschaftlichen, rechtlichen, steuerlichen und finanziellen Verhältnisse. Sie wird meist von dem potenziellen Käufer eines Unternehmens vorgenommen[22]. Nimmt die Prüfung der Verkäufer vor, spricht man von der „Vendor Due Diligence".

Bei größeren Übernahmen kann eine Due Diligence mehrere Zehntausend, bei sehr großen Übernahmen auch deutlich über 100.000 EUR kosten. Die Prüfung der Bücher durch einen Wirtschaftsprüfer, die stichprobenartige Prüfung einzelner Geschäftsvorfälle und Verträge kann in Summe aber relativ leicht über 10.000 EUR kosten. Die Kosten der Due Diligence trägt in der Regel der Käufer.

Auch bei der Übernahme kleinerer Unternehmen werden die meisten Käufer eines Maklerunternehmens dennoch eine Prüfung vornehmen. Sicherlich nicht so detailliert wie bei einem mittelständischen oder großen Makler-

[22] *Vergleiche Gabler Wirtschaftslexikon: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/due-diligence-35668*

unternehmen. Da aber ein Unternehmen mit allen Rechten und Pflichten erworben wird, erscheint eine solche Prüfung durchaus angebracht. Auch bei kleineren Übernahmen gilt, dass die Due Diligence für beide Seiten einen wichtigen Vorgang darstellt. Der Käufer soll in die Lage versetzt werden, eine Kaufentscheidung bewusst und unter Kenntnis aller für ihn relevanten Aspekte vornehmen zu können. Für den Verkäufer stellt sie gleichzeitig eine Entlastung dar, da der Käufer durch die Festlegung des Umfangs der Due Diligence auch festlegt, für welche Informationen und Aussagen er haftet und für welche nicht.



Beim Verkauf eines Bestands erfolgt eine Due Diligence in der Regel nicht, da nicht das ganze Unternehmen übergeht, sondern nur der Bestand. Allerdings wird auch in diesem Fall der Käufer ein klares Bild über den zu übernehmenden Bestand erhalten wollen.

Für alle Fälle gilt: Alle gemachten Angaben sollten unbedingt wahrheitsgemäß und vollständig erfolgen. Soweit für bestimmte Angaben keine Haftung übernommen werden kann, sollte dies unbedingt kenntlich gemacht werden bzw. die Beantwortung der Frage oder die Übergabe der entsprechenden Daten verweigert werden. Auch die Weigerung sollte dokumentiert werden.

Da ein Makler bei einer Due Diligence erhebliche Formfehler begehen kann und sehr hohe Risiken eingeht, sollte die Due Diligence auf jeden Fall nur auf

Basis einer vertraglichen Vereinbarung und mit rechtlicher Beratung vereinbart und durchgeführt werden.

Ob eine Due Diligence vor dem Abschluss eines Kaufvertrags oder erst danach durchgeführt wird, hängt vom Einzelfall ab.

3.7 Der Vertrag

Sind sich Seniormakler und Nachfolger oder Käufer in allen zentralen Fragestellungen einig, steht die Erstellung eines Kaufvertrags an. Wobei es in vielen Fällen nicht beim Kaufvertrag allein bleibt.

Wenn der Seniormakler auch über den Übergabezeitpunkt hinaus im Unternehmen mitwirken möchte, benötigen die Parteien neben dem Kaufvertrag – je nach geplanter Form der Mitwirkung – auch einen Arbeits-, Dienst-, Tippgeber-, Handelsvertreter- oder Beratervertrag. Sollen Verträge erst in der Zukunft wirksam werden, können Call- oder Put-Option geschlossen werden, Pachtverträge und vieles mehr.

Im Gegensatz zu professionellen Bestandskäufern, die oft mit eigenen Standard-Verträgen ihre Bestandskaufmodelle schon in ein bestimmtes Rahmenwerk gepackt haben, ist bei der Masse der klassischen Nachfolgeprojekte eine individuelle Vertragsgestaltung geboten.

Eindringlich sei an dieser Stelle davor gewarnt, als Laie irgendwelche Vertragsmuster zu verwenden und diese nach eigenen Erwägungen anzupassen. Dies gilt auch dann, wenn die Quelle eine vertrauenswürdige ist.

Vertragsmuster sind in der Regel auf der Basis bestimmter Annahmen und Zielsetzungen erstellt worden. Sie sind in den meisten Fällen dann auch nur für eine solche Konstellation verwendbar und auf andere Situationen und Zielsetzungen kaum übertragbar.

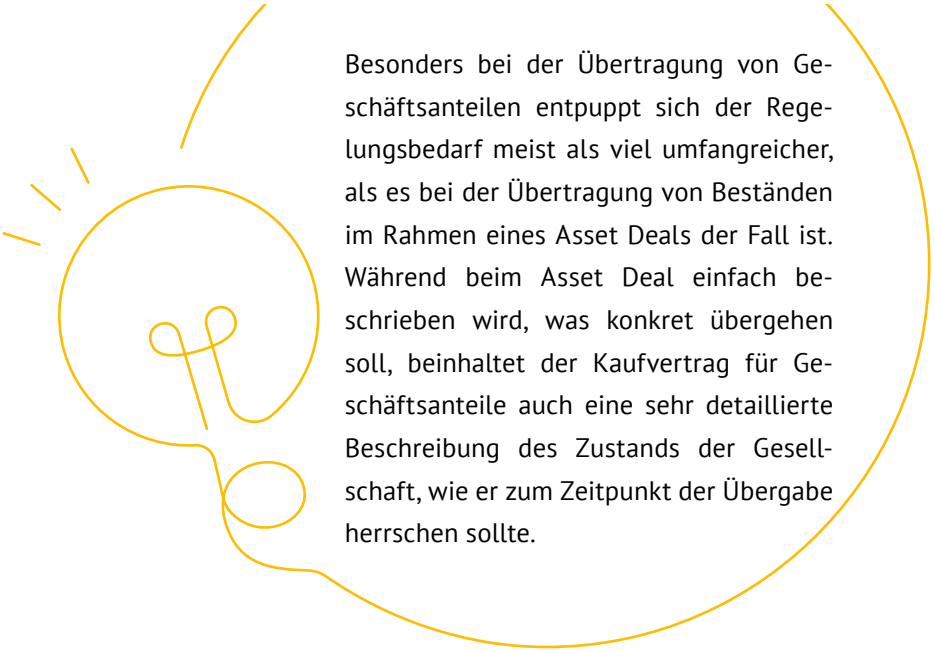
Allein schon die Frage, ob bei einem Asset Deal ein Vertragsbestand als immaterieller Vermögensgegenstand übertragen werden soll oder ob es sich um die Übertragung eines Unternehmens als Betriebsübergang handelt, führt schon zu zahlreichen anderen Regelungen im Vertrag, obwohl der juristische Laie die Unterscheidung als eher akademisch bezeichnen würde. Auch unvorsichtige Formulierungen im Vertrag können steuerliche Effekte auslösen, die eigentlich gar nicht erwünscht wurden. Wird zum Beispiel eine variable ratierliche Zahlung für einen Teilbestand, der verkauft werden soll, vereinbart, kann dies entweder zu einer Betriebsabspaltung führen, die einerseits umsatzsteuerbefreit und andererseits vorteilhaft über viele Jahre nach dem Zuflussprinzip versteuert werden kann. Es kann aber auch dazu führen, dass die Kaufpreisraten der Umsatzsteuer unterliegen, die vom Verkäufer dann sofort abzuführen wäre, und zur sofortigen Besteuerung aller Kaufpreisraten über Gewerbesteuer und Einkommensteuer führen. Und das, obwohl die Raten erst zukünftig eingehen und deren Eingang zu einem gewissen Zeitpunkt ungewiss ist.

Der Entwurf eines Kaufvertrags sollte deshalb unbedingt von einem fachkundigen, in Unternehmens- und Bestandstransaktionen erfahrenen Anwalt in Zusammenarbeit mit einem M&A-erfahrenen Steuerberater erstellt werden. Es kommt sehr oft auf die kleinen, unscheinbaren Details eines Vertrags an, die einen guten von einem schlechten Vertrag unterscheiden. Genau diese Details kennen in der Regel aber nur die wirklichen Profis auf dem Gebiet.

Nicht für alle Transaktionsformen ist rechtlich die Schriftform oder gar die notarielle Beurkundung vorgeschrieben. Wir können an dieser Stelle aber

nur mit Nachdruck davor warnen, mündliche Vereinbarungen zu treffen. Die Schriftform sollte immer gewählt werden – beim Verkauf von GmbH- oder UG-Anteilen ist die notarielle Beurkundung zwingend vorgeschrieben.

Neben den Punkten, die geregelt werden sollen, sollte ein Vertrag auch immer Regelungen beinhalten, die greifen, wenn ein Übergabeprojekt einmal nicht nach Plan verläuft. Wenn beispielsweise der Käufer seinen Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommt oder der Seniormakler nach Vertragsunterzeichnung stirbt, die Übergabe aber noch nicht vollzogen ist.



Besonders bei der Übertragung von Geschäftsanteilen entpuppt sich der Regelungsbedarf meist als viel umfangreicher, als es bei der Übertragung von Beständen im Rahmen eines Asset Deals der Fall ist. Während beim Asset Deal einfach beschrieben wird, was konkret übergehen soll, beinhaltet der Kaufvertrag für Geschäftsanteile auch eine sehr detaillierte Beschreibung des Zustands der Gesellschaft, wie er zum Zeitpunkt der Übergabe herrschen sollte.

Dazu zählen als Beispiel Regelungen, wem der Unternehmensgewinn aus den Übergangsjahren zusteht, wie bilanzielle Gestaltungsspielräume genutzt werden dürfen oder sollen, wie mit Guthaben auf Bankkonten und Stornoreservekonten umzugehen ist. Dazu kommen dann bei Bedarf noch zahlreiche Vertragsanhänge wie Inventarlisten, Bestandslisten, Aufstellungen über

Stornoreservekonten und deren Beschaffenheit. Aber auch nur dann, wenn sie von vertraglicher Relevanz sind.

Da viele Unternehmensnachfolgen nicht am guten Willen im Vorfeld, sondern an der nicht gut gemachten Übergabe scheitern, sollte diese im Kaufvertrag selbst bereits klar beschrieben sein. Er sollte regeln, wie die Übergabe des Unternehmens ablaufen soll und welche Seite zu welchen Leistungen und Maßnahmen wann und unter welchen Bedingungen verpflichtet ist. Wenn nicht im Kaufvertrag selbst, kann eine solche Übergabeplanung auch als Anlage zum Kaufvertrag zu dessen Bestandteil gemacht werden.

3.8 Übergabe

Mit dem Abschluss eines Kaufvertrags sind die wichtigsten Aufgaben einer Nachfolgeplanung allerdings noch lange nicht erledigt. Es ist lediglich die Grundbedingung erfüllt, dass die Nachfolgeplanung erfolgreich abgeschlossen werden kann. Ob die Übergabe selbst ein Erfolg wird, wird durch ihre Planung und Umsetzung entschieden. Für die erfolgreiche Übergabe ist die vorherige Erstellung eines Übergabeplans ein sehr wirkungsvolles und sinnvolles Instrument. Dadurch werden alle wesentlichen Aufgaben definiert und auch die Verantwortlichkeiten der Käufer- und Übergeberseite operativ greifbar und konkret.

Fonds Finanz Tipp
Machen Sie Ihre Bestandsübertragung zum vollen Erfolg: www.fondsfinanz.de/meine-fonds-finanz/meine-bestandsuebertragung/bestandsuebertragung-assekuranz

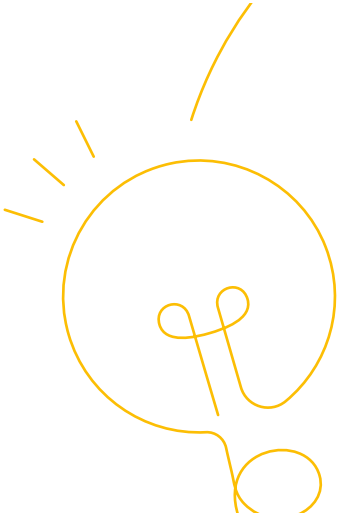
3.8.1 Übergabeplan

Der Übergabeplan sollte deshalb neben den Aufgabenstellungen auch klare Zuständigkeiten, Termine mit Meilensteinen und ggf. Bedingungen enthalten. Es handelt sich im Prinzip um klassisches Projektmanagement, bei dem auch die entsprechenden Instrumente zum Einsatz kommen sollten.

Die Übergabe eines Unternehmens unterscheidet sich von der Übergabe eines Bestands in wesentlichen Bereichen.

Die Übergabe eines Unternehmens beinhaltet alle Aspekte der betroffenen Organisation wie Personal, Banken, Dienstleister, Vermieter, Übergabe der Buchhaltung usw.. Die Übergabe eines Bestandes befasst sich hingegen einerseits mit der rechtssicheren Übertragung der einzelnen Vertragsbeziehungen. Andererseits spielt hier aber auch die vollständige, fehlerfreie und courtagewirksame Übertragung des Bestandes eine große Rolle.

Wie stark auf die Kundenseite eingegangen werden soll (bzw. muss), ist abhängig von der Übergabesituation, dem Geschäftsmodell der beiden Seiten und auch vom Willen der beiden Seiten, sich um diese Themenfelder zu kümmern. Die Übergabepläne werden häufig sehr umfangreich.



Soweit es sich beispielsweise um eine Bestandsübertragung handelt, ist zumindest eine Kundeninformation zwingend erforderlich. In vielen Fällen kommen die beiden Parteien aber nicht um die aktive Einholung der Zustimmung ihrer Kunden herum. Bevor die Kunden angeschrieben werden, müssen Maklervertrag, Datenschutzvereinbarung und Vollmacht ggf. überarbeitet und angepasst werden.

Es muss ein Kundenanschreiben konzipiert und weitere Fragen beantwortet werden: frankierten oder unfrankierten Rückumschlag beifügen, oder gar keinen Rückumschlag? Nach welcher Zeit erfolgt die Nachfassaktion? Erfolgt das Nachfassen schriftlich oder per Telefon? Wer ruft an? Wie lautet der Telefonleitfaden für das Nachfasstelefonat? Wie behandelt man Kunden, die wiederholt nicht erreicht wurden?

Fonds Finanz Tipp
Wir finden die passende Lösung für Sie: www.fondsfinanz.de/meine-fonds-finanz/meine-bestandsuebertragung/bestandsuebertragung-assekuranz/bestandsuebertragung-nach-code-of-conduct

Da seitens der Produktgeber das Themenfeld Bestandsübertragung sehr unterschiedlich eingestuft und umgesetzt wird, sollten die beteiligten Produktpartner und Dienstleister wie Maklerpools oder Depotbanken bereits möglichst frühzeitig eingebunden werden. Dies hilft, deren Standpunkt und deren Anforderungen an eine Bestandsübertragung kennenzulernen.

Aus Sicht des abgebenden Maklers steht zum einen die Vermeidung von Ansprüchen aus Garantie- und Freistellungsregelungen des Kaufvertrages im Zentrum eines Übergabeplans. Zum anderen aber auch die Realisierung von variablen Kaufpreis- und sonstigen Vergütungsbestandteilen. Hierzu sollten die vertraglichen Kontroll- und Verjährungsfristen in den Übergabeplan eingearbeitet werden.

3.8.2 Fortschrittskontrolle

Wie für die Vertragsverhandlungen auch, sollte für die Umsetzung des Übergabeplans ebenfalls das Schriftformgebot vereinbart werden und alle erledigten Aufgaben der Gegenseite als abgeschlossen gemeldet und von dieser die Fertigstellung bestätigt werden.

In diesem Zusammenhang haben sich fest vereinbarte Jours fixes als sehr hilfreich erwiesen, in denen es nicht um das Tagesgeschäft, sondern ausschließlich um die Umsetzung des Übergabeplans gehen soll. Es können so die laufenden Aufgaben oder bestehende Schwierigkeiten besprochen und die nächsten anstehenden Schritte abgestimmt werden.

Die Notwendigkeit einer so organisierten und formalisierten Fortschrittskontrolle erschließt sich nicht jedem sofort. Da aber eine reibungslose Übergabe eher die Seltenheit ist und auch mit Störfällen wie schwerer Krankheit, Tod, Verzug durch Dritte oder schwerwiegende Kundenreklamationen zu rechnen ist, ist eine Dokumentation des Fortschritts sehr hilfreich, um ggf. Angehörige oder sonstige Dritte mit einbeziehen zu können. Sollte es zu einem Zerwürfnis kommen, kann so die Erfüllung oder Nichterfüllung der vertraglichen Verpflichtungen auch gegenseitig dokumentiert und nachvollzogen werden.

Bewährt haben sich zusätzliche extern moderierte Jours fixes, bei denen ein neutraler, sachkundiger Dritter die Moderation übernimmt und ggf. auch in die Rolle des Mediators treten kann, sollten Konflikte entstehen, die die beiden Parteien im Rahmen ihrer bilateralen Jours fixes nicht lösen können.

3.8.3 Störfälle

Fonds Finanz Tipp
In jeder Situation rechtlich richtig beraten:
www.fondsfinanz.de/meine-fonds-finanz/kooperationspartner/anwaelte-fuer-makler

Irgendwas läuft immer anders als geplant. Wenn sich unplanmäßige Ereignisse oder Verläufe jedoch zu Störfällen entwickeln, kann das den Erfolg der gesamten Übergabe gefährden. Mal sind es Missverständnisse über Zuständigkeiten oder Ungenauigkeiten in der Formulierung des Kaufvertrags oder im Übergabeplan. Es gibt allerdings auch Punkte, die sich nicht einfach neu verhandeln und regeln lassen.

Der Umgang mit größeren Störfällen sollte bereits während der Vertragsverhandlungen besprochen und vereinbart werden. Dabei sollten zwei Kategorien von Störfällen unterschieden werden:

1

Eine der Vertragsparteien wird vertragsbrüchig oder hat wichtige Informationen verschwiegen oder falsch wiedergegeben

Zu solchen Störungen gehören beispielsweise ausbleibende Zahlungen des Kaufpreises oder vereinbarter Raten, nicht vereinbarungsgemäß geleistete Steuerzahlungen oder Abführung von Sozialabgaben. Ist eine gewisse Anzahl von Übergabegesprächen vereinbart und werden diese nicht erfüllt, kann dies ebenfalls den Übergabeerfolg gefährden. Für solche Fälle sollten sich die Vertragsparteien unbedingt wirksame Instrumente im Kaufvertrag zusichern lassen. Das können beispielsweise das Recht auf Bucheinsicht, schmerzhafte Vertragsstrafen und die Stellung von vollstreckbaren

Bankbürgschaften sein. Das letzte Mittel in solchen Fällen ist sicherlich die Rückabwicklung des Vertrags unter Nutzung zivil- und strafrechtlicher Instrumente. Allerdings nur, wenn die Situation anders nicht mehr gelöst werden kann. Eine wirtschaftlich erfolgreiche Übergabe ist dann mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit nicht mehr möglich.

Unerwartete Ereignisse oder Sachverhalte ohne schuldhaftes Verhalten

Wenn mangels besserer Kenntnis zwischen den Parteien eine Übergabe vereinbart wurde, die gegen geltendes Recht verstößt und der Kaufvertrag in der Folge nicht umsetzbar ist, wird es sehr schnell sehr schwierig.

Solche Fälle kommen regelmäßig vor. Eine für alle Parteien gut gemeinte Vereinbarung über eine formlose, schnelle Übergabe von personenbezogenen Daten wird mit großer Sicherheit von den Versicherungsgesellschaften abgewiesen. In diesem Schritt muss nämlich das gültige Datenschutzrecht beachtet werden, das die Zustimmung jedes einzelnen Kunden verlangt.

Ein Großteil dieser Störfälle ließe sich vermeiden, würden sich die Vertragsparteien vorab durch geeignete sachverständige Experten beraten lassen und alle beteiligten Parteien geeignet in den Planungsprozess einbeziehen.

Ob zusätzliche rechtliche Instrumente, wie z. B. eine Schiedsgerichtsregelung, in den Vertrag eingebaut werden sollen, um beispielsweise die Umsetzung aus wichtigem Grund verweigern oder den Vertrag rückabwickeln

zu können, sollten Juristen unter Würdigung der Gesamtsituation und des potenziellen wirtschaftlichen Schadens mit den beteiligten Parteien besprechen.

Wenn eine der Vertragsparteien aufgrund eines schweren Schicksalsschlags, der zur Geschäftsunfähigkeit oder gar zum Tod führt, ihre vertraglichen Verpflichtungen nicht mehr erfüllen kann, liegt ein Fall höherer Gewalt vor.

Eine Nachfolgevereinbarung sollte diesen Aspekt unbedingt behandeln und Regelungen vorsehen, die bei eintretender Geschäftsunfähigkeit oder gar Tod einer der beiden Vertragsparteien gelten sollen.

Das wirksamste Instrument bei der Störfallbehandlung ist die Vermeidung des Störfalls an sich. Das beginnt bei der Auswahl der Vertragspartner, der Berater, der Planung des gesamten Prozesses. In manchen Fällen kann es auch hilfreich sein, Regelungen zu vereinbaren, die ein nicht vertragsgemäßes Verhalten sanktionieren und damit einen gewissen Abschreckungseffekt erzeugen.

Steuert ein Projekt auf einen Störfall zu, sollte der möglichst früh erkannt und thematisiert werden. Die laufende Überwachung des Projektfortschritts mit Protokollierung aller erfüllten vertraglichen Pflichten ist deshalb unausweichlich.

Anmerkungen

Nicht alles, was die eine Seite als Störfall bezeichnen würde, wird von der anderen Seite ebenfalls als solcher betrachtet. Das können beispielsweise massenhaft auftretende Kundenbeschwerden sein, weil das Geschäftsmodell des „Neuen“ bei den Kunden nicht zündet. Es kann die Abwanderung der Belegschaft sein, weil es dem Nachfolger nicht gelingt, die übernommenen Mitarbeiter dauerhaft zu binden. Für diese Fälle hat es sich bewährt, ein Gremium zu schaffen, das regelmäßig oder bei Bedarf zusammengerufen wird, um Sachverhalte aus externer Sicht einzuschätzen und so frühzeitig eine schädliche Eskalation zu vermeiden. Das ist vor allem deshalb wichtig, weil das Thema Nachfolgeplanung kein rein sachliches ist, sondern immer auch Emotionen mit im Spiel sind. Verletzter Stolz, nicht angemessene Wertschätzung des Lebenswerks oder aber auch Existenzängste, die den Verkäufer oder den Nachfolger plagen.

4

Schicksalsschläge und Todesfälle

Wer das Thema Nachfolgeplanung behandelt, kommt um die Themenfelder Schicksalsschläge und Todesfälle nicht herum. Dazu ist die statistisch nachweisbare Wahrscheinlichkeit eines schweren Schicksalsschlags, der die Berufs- oder Geschäftsunfähigkeit des Inhabers oder gar dessen Tod zur Folge hat, viel zu groß.

Fonds Finanz Tipp
Sichern Sie Ihren Bestand mit „Sichere Dein Lebenswerk“: www.fondsfinanz.de/meine-fonds-finanz/sichere-dein-lebenswerk

Resultate Tipp
Absicherung gegen Unfall, Todesfall oder GU. Jetzt informieren: www.maklertreuhand.de/?from=Fonds Finanz

In vielen Fällen führt solch ein Schicksalsschlag zum Untergang des Maklerunternehmens, weil die Vertragsbasis des Unternehmes nicht mehr existiert. Fast immer führt er jedoch dazu, dass überforderte Angehörige sich mit einer Situation konfrontiert sehen, die sie nicht überblicken und in der sie im Grunde nur falsch und zum falschen Zeitpunkt reagieren können. Ein Schicksalsschlag an sich ist meist schon schlimm genug. Über eine

geeignete Vorsorge können zumindest die Folgen einigermaßen abgemildert werden, indem klare, rechtswirksame Regelungen für den Fall der Fälle existieren. Eine wirksame Vorsorge entsteht erst durch das Zusammenspiel mehrerer Komponenten und Maßnahmen. Wer beispielsweise im Glauben, eine juristische Person wäre im Falle des Todes eines Gesellschafters nicht gefährdet, sein Unternehmen in eine GmbH umwandelt, um so übertragbare Geschäftsanteile zu erhalten, die die Erben dann einfach verkaufen könnten, hat sich dann verspekuliert. Wenn sich die Erbengemeinschaft über den richtigen Weg nicht einigen kann und so keine Gesellschafterbeschlüsse getroffen werden können, ist das Unternehmen quasi geschäftsunfähig. Kennt sich niemand mit der Firma aus, ist bevollmächtigt und kann dafür sorgen, dass die Firma ihren Verpflichtungen nachkommt, hat auch die Geschäftsunfähigkeit eines Gesellschafters gravierende Folgen.

Eine wirksame Vorsorge basiert in der Regel auf drei Säulen:

- Testament (mit Treuhandvertrag)
- Unternehmervollmacht oder Treuhandvertrag
- Notfallplan

Es ist die Entscheidung jedes Einzelnen, ob er sich bei der Erstellung eines Testaments oder einer Unternehmervollmacht rechtlich beraten lässt oder nicht.

Sobald allerdings die Zukunft eines Unternehmens an der Gesundheit und am Leben des Inhabers hängt, sollte ein Inhaber sehr genau überlegen, welche Konsequenzen die eigene Geschäftsunfähigkeit oder der eigene Tod haben darf und welche nicht.

Um eine objektivierte Sicht auf die Situation zu bekommen, können erfahrene, unbeteiligte Ratgeber sehr von Vorteil sein. Gerade für den Fall einer Geschäftsunfähigkeit sorgen sehr viele Makler gar nicht vor. Die Makler, die dennoch vorsorgen, schaffen mit ihren Vorsorge- oder Unternehmervollmachten oft unwirksame Regelungen. Dabei entsteht die Unwirksamkeit weniger aus rechtlicher Sicht, sondern vielmehr aus organisatorischer oder emotionaler Sicht. So werden versehentlich Widersprüche zwischen Vorsorgevollmacht und Unternehmervollmacht formuliert oder nicht selten Familienangehörige bevollmächtigt, die in der jeweiligen Situation fachlich und emotional überfordert sein dürften. Oder es werden Menschen bevollmächtigt, über deren Aufenthalt zum Zeitpunkt der Notlage nichts bekannt ist, weil sie verreist, selbst erkrankt oder zwischenzeitlich verstorben sind.

Eine besondere Alternative stellt für solche Fälle die treuhänderische Absicherung eines Maklerunternehmens dar.

Eine treuhänderische Absicherung eines Unternehmens macht dann Sinn, wenn beispielsweise

- die Familie und die eigenen Erben nicht mit einer Notlage überfordert werden sollen, weil sie emotional, fachlich oder von ihrer zeitlichen Beanspruchung nicht in der Lage sein dürften, sich der Situation angemessen um das Unternehmen zu kümmern.

- der Unternehmenswert ohne Eigeninteressen im Sinne des Inhabers so gut wie möglich erhalten bleiben soll, indem ein sachkundiger Dritter sich möglichst schnell und ohne eigene emotionale Verstrickung um die Zukunft des Unternehmens kümmern soll.

- ein vorhandener Nachfolger oder Käufer die Chance erhalten soll, das Unternehmen tatsächlich zu übernehmen - aber zu einem fairen Preis und nur dann, wenn er das zu diesem Zeitpunkt auch wirklich will.

- mehrere Gesellschafter einer Maklergesellschaft sichergehen wollen, dass sie untereinander eine funktionierende und faire Nachfolge sicherstellen wollen.

Bei der Auswahl eines Treuhänders für ein Maklerunternehmen sollten Makler unbedingt darauf achten, dass es sich um sachkundige Personen oder Unternehmen handelt, die die Branche kennen und die auch wissen, wie ein Unternehmen im Krisenstadium erfolgreich platziert werden kann.

Ein Treuhänder sollte vertraglich so gestellt werden, dass er weder direkt noch indirekt in die Lage versetzt wird, den Bestand selbst zu erwerben, um Interessenkonflikte zu Lasten des Altinhabers zu vermeiden.

5

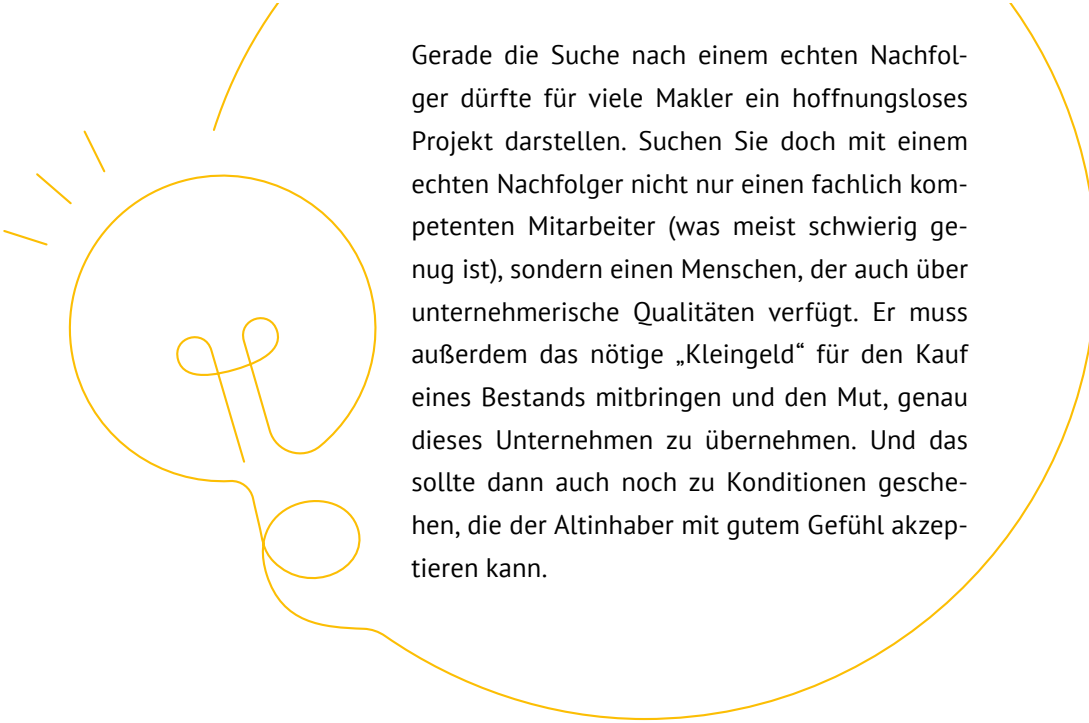
Die größten Fehler in der Maklernachfolge

Was bringt es, möglichst schnell zu sein, wenn Sie irgendwann feststellen, dass Sie bei Ihrer Reise in die völlig falsche Richtung gegangen sind oder über eine total unpassende Ausrüstung verfügen? Ähnlich geht es vielen Maklern in der Nachfolgeplanung. Und nicht selten müssen sie im Nachhinein feststellen, dass es viele, einfachere Wege gegeben hätte. Es gibt allerdings auch Fälle, in denen es nicht nur darum gegangen wäre, einen einfacheren Weg einzuschlagen. Es geht oftmals um einen großen finanziellen Schaden, um persönliche Verletztheit und um erhebliche Reputationsschäden. Und manchmal stehen Seniormakler oder ihre Angehörigen gar vor den Trümmern ihrer Existenz. Meistens liegt es daran, dass Seniormakler an entscheidenden Stellen im Projekt das Falsche gemacht haben, von falschen Annahmen ausgegangen sind oder die falsche Entscheidung getroffen haben. Über diese Fehler wollen wir im Folgenden reden – wobei auch diese umfangreiche Auflistung sicherlich nicht vollständig sein kann. Auch wir erleben immer wieder neue Überraschungen, warum Nachfolgeprojekte – zumindest für den Seniormakler – zu suboptimalen Ergebnissen geführt haben.

Welche Möglichkeiten einem Makler zur Verfügung stehen und welches Vorgehensmodell zielführend ist, um eine Nachfolgeplanung erfolgreich abzuschließen, haben wir in **Abschnitt 3 Fahrplan Nachfolge** behandelt. Trotz eines klaren Vorgehensmodells kann dennoch einiges schieflaufen: Das Problem in Nachfolgeprojekten: Fehler können nur sehr schwer oder gar nicht korrigiert werden. Deshalb sollte man die möglichen Fehler kennen:

5.1 Zu fokussiert auf ein Zielbild

Damit eine Nachfolge wirklich erfolgreich abgeschlossen werden kann, sollte ein Makler unbedingt offen für alternative Lösungen bleiben.



Gerade die Suche nach einem echten Nachfolger dürfte für viele Makler ein hoffnungsloses Projekt darstellen. Suchen Sie doch mit einem echten Nachfolger nicht nur einen fachlich kompetenten Mitarbeiter (was meist schwierig genug ist), sondern einen Menschen, der auch über unternehmerische Qualitäten verfügt. Er muss außerdem das nötige „Kleingeld" für den Kauf eines Bestands mitbringen und den Mut, genau dieses Unternehmen zu übernehmen. Und das sollte dann auch noch zu Konditionen geschehen, die der Altinhaber mit gutem Gefühl akzeptieren kann.

In vielen Fällen wird es diesen Nachfolger nicht geben. Dann wird der Makler zu Alternativen greifen müssen, wie beispielsweise zu Kollegen in räumlicher Nähe mit einem ähnlichen Geschäftsmodell, oder zu Maklern, die das bisherige Geschäftsmodell als Synergiepotenzial nutzen können. Aber auch professionelle Bestandskäufer können in Frage kommen oder gar Finanzinvestoren, die einen MBI unterstützen. Die Szenarien sind vielfältig und bieten unglaubliche Freiheitsgrade. Nur eines wird in der Regel nicht bestehen bleiben: das zu übergebende Unternehmen in seiner heutigen Form.

Resultate Tipp
Fordern Sie Ihr Vertragsangebot an und verkaufen Sie Ihren Bestand zu Bestkonditionen. Mit Garantie!
www.resultate-select.de/?from=Fonds Finanz

Dafür sind aber oftmals sogar deutlich bessere Konditionen erzielbar als in der klassischen Nachfolge mit einem echten Nachfolger.

5.2 Keinen Plan haben

Alle Flexibilität bringt nichts, wenn der Makler keinen Plan entwickelt, wie seine Nachfolge irgendwann funktionieren oder ablaufen soll.

5.2.1 Zu später Start

Die Erstellung eines Plans erfordert allerdings Zeit. Und die Umsetzung des Plans in der Regel ebenfalls, weil in vielen Fällen Maßnahmen ergriffen werden müssen, die dringend erforderlich sind, um die eigenen Ziele tatsächlich erreichbar zu machen.

Beispielsweise dauert die Umwandlung eines Einzelunternehmens in eine GmbH unter Nutzung des UmwG zwar nicht allzu lange. Allerdings dauert es bis zu acht Jahre, bis alle steuerlichen Vorteile uneingeschränkt wirken, weil beispielsweise für die volle Nutzung des Teileinkünfteverfahrens zur Versteuerung des Verkaufserlöses sieben volle Kalenderjahre abgeschlos-

sen sein müssen. Ähnliches gilt für nachlaufende rechtliche Fristen, während denen der Makler noch nicht aus der Haftung für die neue GmbH „entlassen" wird. Dazu ist in der Regel eine Frist von fünf Jahren einzuhalten.

Weniger konkret in zeitlichen Fristen sind organisatorische oder technisch erforderliche Änderungen. In der Regel ist es beispielsweise nicht mit dem Austausch eines IT-Systems getan, wenn das alte System den Anforderungen nicht mehr genügt. Das Neue muss so in die betrieblichen Abläufe integriert sein, dass sich dessen Nutzen auch in den Zahlenwerken des Unternehmens erkennen lässt.

Es empfiehlt sich daher, dass sich ein Makler spätestens mit Mitte 50 eine erste Orientierung verschafft und einen Plan schmiedet, will er für alle Optionen ausreichend Zeit haben.

5.2.2 Keine Übergabefähigkeit schaffen

Um ein Maklerunternehmen übergabefähig zu machen, bedarf es nicht nur des guten Willens aller Beteiligten bei der Übergabe selbst, es müssen auch Voraussetzungen geschaffen sein, die eine Übergabefähigkeit tatsächlich wirksam herstellen. Viel zu oft wird ein solches Projekt nur aus der steuerlichen oder aus der rechtlichen Sicht betrachtet. Dabei sollte in allen Projekten eigentlich das unternehmerische Ziel oder die unternehmerischen Ziele im Fokus stehen.

Zudem sollte die Schaffung einer grundsätzlichen Übergabefähigkeit nicht nur für den Nachfolge-Fall geprüft, sondern auch als Teil einer Notlagenprävention für den Fall eines Schicksalsschlags angegangen werden. Denn im Falle einer Notlage kann ein Bevollmächtigter oder ein Erbe nur bedingt

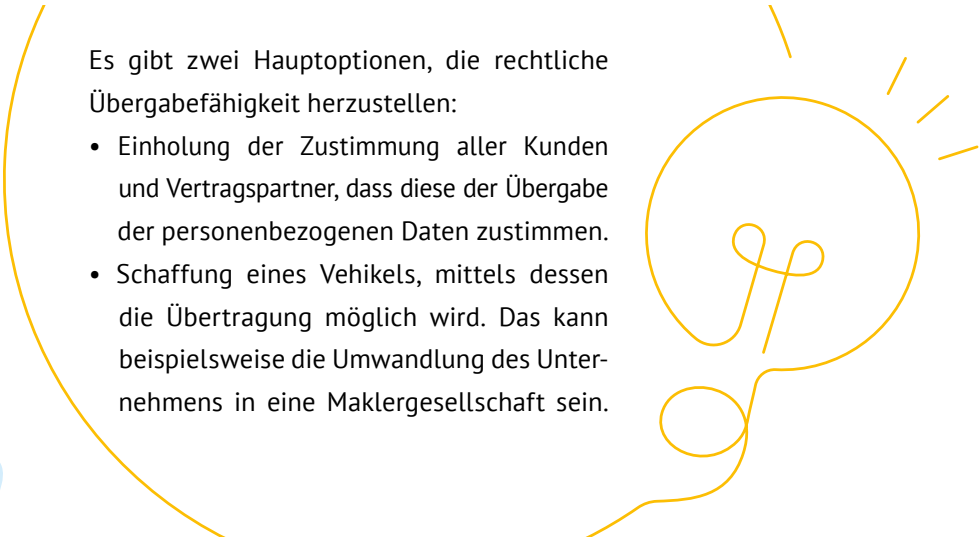
etwas retten, wenn das Unternehmen organisatorisch und rechtlich nicht auf einen solchen Fall vorbereitet ist.

Gemeinhin sollte der Inhaber folgende Dimensionen der Übergabefähigkeit betrachten: die rechtliche (und steuerliche), die organisatorische, die technische und die emotionale Übergabefähigkeit. Besonders Letztere ist eine der wichtigsten und oft vernachlässigten Dimensionen. Dazu gleich mehr.

Im besten Fall verliert der Inhaber bei einer nicht optimierten Übergabefähigkeit einen Teil des möglichen Kaufpreises. Im schlimmsten Fall scheitert die ganze Transaktion und schädigt die Parteien nicht nur finanziell, sondern kann sie auch psychisch treffen oder deren öffentliche Reputation schädigen.

5.2.2.1 Rechtliche Übergabefähigkeit

Wenn die rechtliche Übergabefähigkeit nicht gegeben ist, sind alle übrigen Aspekte im Nachfolgeprozess letztlich irrelevant, weil eine Übergabe dann nur gegen den Verstoß geltenden Rechts möglich ist.



Es gibt zwei Hauptoptionen, die rechtliche Übergabefähigkeit herzustellen:

- Einholung der Zustimmung aller Kunden und Vertragspartner, dass diese der Übergabe der personenbezogenen Daten zustimmen.
- Schaffung eines Vehikels, mittels dessen die Übertragung möglich wird. Das kann beispielsweise die Umwandlung des Unternehmens in eine Maklergesellschaft sein.

Es gibt jedoch nicht nur Übertragungshemmnisse im Bereich des Datenschutzes. So bieten weitere Felder Anlass für Probleme:

Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb

Lebt ein Betrieb überwiegend davon, seine Kunden akquisitorisch anzugehen und Angebote zu unterbreiten, sollte auch eine entsprechende Erlaubnis der Kunden zur werblichen Ansprache vorliegen. Nur weil die Kunden beim Altinhaber eine Ansprache ohne ausdrückliche Erlaubnis akzeptiert haben, heißt das nicht, dass sich diese Praxis ohne weiteres auf den Käufer oder Nachfolger übertragen lässt.

Regelungen unter den Gesellschaftern einer Maklergesellschaft

Regelmäßig gewähren sich die Gesellschafter einer GmbH o. Ä. im Falle des Verkaufs von Anteilen ein Vorkaufsrecht. Bei größeren Gesellschaften, die ggf. sogar in der Rechtsform einer AG geführt werden, kann ein ähnlicher Effekt durch die Ausgabe vinkulierter Namensaktien[23] entstehen. Solche Regeln verhindern regelmäßig, dass ein ausscheidungswilliger Gesellschafter oder Aktionär seine Anteile verkaufen kann. Im Grunde kann er durch diese Instrumente dann sogar erpressbar werden.

[23] Vinkulierte Namensaktien sind eine besondere Form von Aktien. Sie sind auf den Namen des Eigentümers ausgestellt und können nicht einfach verkauft oder übertragen werden. Die Eigentumsübertragung ist von der satzungsgemäßen Zustimmung der jeweiligen Aktiengesellschaft abhängig. Solche vinkulierte Namensaktien werden häufig zu dem Zweck ausgegeben, ein Unternehmen vor Überfremdung zu schützen oder die Übernahme durch unliebsame Konkurrenten zu verhindern (Quelle FAZ.NET Börsenlexikon, https://boersenlexikon.faz.net/definition/vinkulierte-namensaktie/)

5.2.2.2 Organisatorische Übergabefähigkeit

Viele Makler arbeiten als „Einzelkämpfer“ oder haben alle Prozesse auf sich als Person zugeschnitten. Werden die Arbeitsabläufe nicht rechtzeitig von ihnen als Person „entkoppelt“, kann es passieren, dass ihr Geschäftsmodell nicht übergabefähig ist. Im besten Fall ließe sich dann noch der Vertragsbestand an sich mit seinen Ertragspotenzialen übertragen.

Insbesondere können auch Zuträger- oder Kooperationspartner-Netzwerke organisatorisch auf besondere Fähigkeiten des Inhabers in extremer Form zugeschnitten sein und so verhindern, dass die Abläufe auf einen Nachfolger oder Käufer übergehen können.

In solchen Fällen sind meist deutliche Einbußen im erzielbaren Kaufpreis oder sogar ein in wesentlichen Teilen variabler Kaufpreis zu akzeptieren, bei dem der Käufer oder Nachfolger einen Teil des Übergaberisikos an den Altinhaber überträgt.

5.2.2.3 Technische Übergabefähigkeit

Zumindest dann, wenn ein Unternehmen als Ganzes mit dem Geschäftsmodell übergeben werden soll, stellt die nicht vorhandene technische Übergabefähigkeit ein erhebliches Risiko dar. Wenn Daten nicht aus Systemen exportiert werden können, keine Sicherungsdaten vorhanden sind und Technik den Umzug beispielsweise aufgrund eines Unfalls nicht überlebt, können wichtige Informationen verloren gehen.

Die technische Übergabefähigkeit ist übrigens nicht auf IT-Systeme beschränkt. Auch das Keller-Papierarchiv, das einem Wasserschaden zum Opfer

gefallen ist und das alle wichtigen Dokumentationen zu versicherten Fabrikanlagen beinhaltet, kann im Zweifel einen erheblichen Verlust darstellen.

Die reinen Vertragsbestände, Depots etc. lassen sich oftmals von den Produktgebern oder Poolgesellschaften wiederbeschaffen. Aber die Datenlage darüber hinaus kann oft nicht wiederbeschafft werden, was große Risiken birgt.

Fehlende Unterlagen und Daten, die sich nicht mehr herstellen lassen oder zu denen kein Zugang mehr besteht, können den Kaufpreis verringern, den Kauf verhindern oder gar Schadenersatzansprüche zur Folge haben.

Fonds Finanz Tipp
Die technische Übergabefähigkeit ganz einfach erreichen: www.fondsfinanz.de/meine-fonds-finanz/sichere-dein-lebenswerk

5.2.2.4 Emotionale Übergabefähigkeit

Während die juristische Übergabefähigkeit meist nach klaren Kriterien zu beurteilen ist, handelt es sich bei der emotionalen Übergabefähigkeit um sehr weiche Faktoren, die sich auch noch ad hoc kurz vor, während oder nach der Übergabe verändern können.

Es geht um die Frage, ob Netzwerkpartner, Kunden und Mitarbeiter darauf vorbereitet sind, was sie erwarten wird und wie sie damit umgehen werden. Verlassen beispielsweise wichtige Leistungs- oder Know-how-Träger das Unternehmen, weil die Ungewissheit über die Zukunft des eigenen Arbeitgebers sie zermürbt, kann das einen Deal grundsätzlich gefährden – zumindest

dann, wenn der Käufer großen Wert darauf legt, die Belegschaft mit übernehmen zu wollen.

Nicht zu vergessen ist der Seniormakler selbst als „emotionales Risiko“. Auch bei ihm gibt es durch Emotionen gesteuerte Verhaltensweisen, die rational betrachtet nicht unbedingt nachvollziehbar sind. So sabotiert mancher Altinhaber beispielsweise unbewusst das Übergabeprojekt, ohne dass er dies beabsichtigt. Dies kann auch dadurch erfolgen, dass während der Verhandlungen mit einem potenziellen Nachfolger oder Käufer Forderungen an eine Kundenbetreuung formuliert werden, die so durch den Käufer niemals garantiert werden könnten. Oft werden auch legitime Fragen eines Interessenten nach betriebswirtschaftlichen Auswertungen oder Bestandslisten als Misstrauensvotum und persönliche Beleidigung verstanden.

5.3 Keine Ahnung haben

Resultate Tipp
Vertrauliche Erstberatung vereinbaren:
www.resultate-institut.de/kontakt/?from=Fonds Finanz

Während ein Makler in seinem Beratungsgeschäft oder in seiner Unternehmensleitung täglich gefordert ist und seine Kompetenzen formt und erweitert, hat er beim Thema Unternehmensverkauf oder Unternehmensnachfolge keine Möglichkeit, wirkliche Erfahrung zu sammeln. Es gibt in der Regel nur ein Unternehmen – und das kann nur einmal verkauft werden.

Ist sich ein Makler dieser Tatsache nicht bewusst, läuft er Gefahr in das Thema hineinzustolpern, ohne die relevanten Punkte zu regeln oder diese überhaupt in seine Überlegungen einzubeziehen. Es gilt die alte Weisheit: „Gut gemeint ist nicht unbedingt gut."

5.3.1 Den falschen Ratgebern vertrauen

Um alles richtig zu machen, ziehen viele Makler zur Regelung ihrer Nachfolge einen Berater hinzu. Bei der Auswahl sollte ein Makler allerdings beachten, dass nicht jeder Berater einen echten Mehrwert bringt. Manche Beraterwahl kann sogar höchst problematisch sein.

5.3.1.1 Risiko gut gemeinter Rat unter Kollegen oder Verwandten

Der gut gemeinte Rat unter Kollegen oder Verwandten ist ein Beispiel, bei dem ein Kollege einem anderen durch einen Tipp hilfreich zur Seite stehen möchte, ihm letztlich aber dadurch mehr schadet als hilft. Die Gefahr ist gerade dann besonders groß, wenn der Ratgeber eine Person mit großem Vertrauensvorschuss ist, diese aber nicht über den nötigen Sachverstand, die erforderlichen Hintergrundinformationen und die erforderliche Erfahrung in Unternehmensnachfolgen verfügt – oder eine zu enge emotionale Bindung zu einer der beteiligten Parteien hat. Auch bei Kollegen und Verwandten sollten kritisch die Beweggründe und deren Kompetenzen in Nachfolgefragen hinterfragt werden. Warum tritt derjenige als Berater oder Tippgeber in Erscheinung? Warum fällt sein Rat in die eine oder andere Richtung aus? Es gilt das Motto „Vertrauen ist gut, Kontrolle auch".

5.3.1.2 Risiko Bestandskäufer

Viele Bestandskäufer bieten potenziellen Bestandsverkäufern Beratungsleistungen an. Dazu zählt oftmals auch die Bereitstellung von kostenlosen „Bestandsbewertungstools". Ein Bestandsinhaber sollte sich der Tatsache bewusst sein, dass es sich in einer solchen Konstellation um einen sehr kritischen Interessenskonflikt handeln kann:

Einerseits unterstützt der Kaufinteressent den Bestandsinhaber beim bestmöglichen Verkauf seines Bestands, andererseits profitiert der Käufer wie kein anderer von einem möglichst geringen Kaufpreis und einer möglichst ungleichen Risikoverteilung. Ob ein Online-Berechnungstool vor diesem Hintergrund einen marktüblichen Wert ausweist oder eher einen strategischen zur Sicherung des Deals für den Bestandskäufer darf sicherlich kritisch hinterfragt werden.

5.3.1.3 Risiko Berater, Steuerberater oder Rechtsanwalt

Um keinen falschen Eindruck zu erwecken: Jedes Nachfolgeprojekt sollte unbedingt auch steuerlich und rechtlich geprüft werden, um Gestaltungsspielräume und Risiken korrekt erkennen und sie konkret regeln zu können. Und natürlich gibt es sehr viele, sehr gute und fähige Steuerberater und Rechtsanwälte. Sie sind von berufs wegen allerdings oft stark auf ihre jeweilige Disziplin fokussiert und standesrechtlich einseitig einer Partei verpflichtet. So laufen sie nicht selten Gefahr, die übergreifenden Ziele der Transaktion aus den Augen zu verlieren.

Ein Seniormakler sollte sich fragen, welche Erfahrung die von ihm einzubeziehenden Berater im Thema Unternehmens- und Bestandstransaktionen

tatsächlich haben. Die Unerfahrenheit mit dem Thema kann einerseits rechtliche Risiken oder unnötige steuerliche Belastungen produzieren, es kann aber auch – hat der Berater die falsche Priorisierung – zu absoluten Fehlentscheidungen oder gar zum Scheitern von Verhandlungen führen. Beispielsweise, wenn ein Steuerberater absolut auf Steuervermeidung setzt, während es verhandlungstaktisch besser gewesen wäre, auf einen möglichst hohen Kaufpreis zu zielen, der ggf. eben zu einer höheren Steuerlast, aber unter dem Strich zu einem erheblich höheren Kaufpreis nach Steuern geführt hätte. Eine Parallelität zur Medizin sei hier erlaubt: Wer Probleme mit seinen Augen hat, geht üblicherweise nicht zum Orthopäden, obwohl auch er ein promovierter Mediziner ist.

Für Unternehmens- und Bestandstransaktionen sind oftmals M&A-Berater die richtigen Ansprechpartner, weil sie die Unternehmenstransaktionen meist als ganzheitliches Projekt ansehen, für die die unternehmerische Perspektive im Zentrum steht und nicht nur der rechtliche oder steuerliche Fokus. Denn dies kann zu Fehlsteuerungen im Projekt führen. Doch auch hier sei angemerkt: „M&A-Berater" ist kein geschützter Begriff. Im Prinzip kann sich jeder M&A-Berater nennen, der glaubt, Ahnung von der Materie zu haben. So nennen sich auch viele Vermittler M&A-Berater, obwohl sie letztlich nur Vermittler sind und rein an der Umsetzung der Transaktion verdienen – gleich, ob diese nun erfolgreich verläuft oder nicht. Es empfiehlt sich deshalb unbedingt bei M&A-Beratern auf deren Qualifikationen und Erfahrungen zu achten. Solche Qualifikationen können Prüfungen als Wirtschaftsprüfer, einschlägige Studiengänge wie Wirtschaftsingenieurwesen oder bestimmte Fachrichtungen der Betriebswirtschaftslehre oder abgelegte Prüfungen als Sachverständige für Unternehmens- oder Bestandsbewertungen sein. Neben der Ausbildung sollten sich Makler allerdings auch ein Bild über den sogenannten „Track Record" (Leistungsnachweis) eines M&A-Beraters informieren und sich so ein Bild darüber machen, was der Berater wirklich zu leisten vermag.

Sicherlich kein generelles Problem, aber im Einzelfall eben doch ein sehr folgenreiches kann entstehen, wenn der beauftragte Steuerberater oder Rechtsanwalt bei einem solchen Mandat selbst in einen Interessenkonflikt gerät. Verliert er doch nach Abschluss des Projekts möglicherweise seinen Mandanten. Das ist üblicherweise dann der Fall, wenn das abzugebende Unternehmen oder der Bestand in ein anderes Unternehmen aufgeht und dieses schon bestens steuerlich und rechtlich beraten ist. Ebenso hat eine Unternehmensnachfolge auch den Nachteil, dass eine über viele Jahre erfolgreich gelebte Buchungspraxis für einen Dritten transparent werden könnte. Auch diese Tatsache kann im Einzelfall zu „merkwürdigem" Verhalten des betreffenden Beraters führen.

Aber auch dann, wenn er den Mandanten nicht verliert, weil er das Unternehmen nach der Übergabe an einen Nachfolger weiter betreuen will, stellt sich die Frage, zu wessen Gunsten er in einem solchen Fall berät: zugunsten des Altinhabers oder zugunsten des Nachfolgers, mit dem er die nächsten Jahre zusammenarbeiten möchte.

5.3.1.4 Risiko Schnäppchenjäger und Geschäftemacher

Leider müssen wir in diesem Leitfaden auch ein Thema ansprechen, das sich zunehmend zu verbreiten scheint. Das Phänomen der Schnäppchenjäger und Geschäftemacher, deren persönlicher Profit über allem steht und die es auf sehr geschickte Weise schaffen, ihre eigentlichen Absichten kunstfertig zu vertuschen oder ihre Angebote weit besser wirken zu lassen, als es sich dann in vielen Fällen in der Realität darstellt.

Die wahren Beweggründe und Motive von einigen Beratungshäusern oder Bestandskäufern treten oftmals nicht klar sichtbar zutage und sind gerade für den unerfahrenen Bestandsverkäufer schlecht erkennbar.

Im Prinzip gibt es zwei Gruppen dieser Schnäppchenjäger und Geschäftemacher: Die eine Gruppe findet sich im Bereich der Unternehmensberater und Bestandsvermittler, die andere in der Gruppe der Bestandskäufer.
Beide Gruppen sind eine ärgerliche Erscheinung und schaden letztlich nur der Branche und vor allem den Unternehmens- bzw. Bestandsverkäufern.

So gibt es Bestandsvermittler oder Berater, die ihre Leistungen nicht offen anbieten. Sie gründen Vereine, Verbände oder „Clubs" und treten mit der Botschaft auf, sich zum Nutzen des Maklers um dessen Nachfolge kümmern zu wollen. Dass solche Organisationen sehr große Gefahr laufen, nicht unabhängig, sondern im Sinne des Vermittlers zu handeln, ist ein nicht zu unterschätzendes Risiko. Deshalb sollten Makler, die mit dem Beitritt in solche Organisationen liebäugeln, die handelnden Personen und deren Beweggründe kritisch hinterfragen und erst dann entscheiden, ob sie beitreten oder nicht.

Unerfahrene Makler sollten sich auf jeden Fall über unabhängige Quellen informieren, welche Dienstleister und Vermittler als seriöse und faire Berater in Frage kommen können und welche eher zu meiden wären.

Auf unseriöse Bestandskäufer gehen wir im **Kapitel 5.5.2** näher ein.

5.3.1.5 Soziale Medien und der Lemminge-Effekt

Der Mensch sehnt sich bei Entscheidungen oft nach Sicherheit. Gerade in Zeiten sozialer Medien, in denen das Verhalten und die Meinung großer Menschengruppen transparent wird und oft als Entscheidungshilfe dient. Ein ähnliches Phänomen lässt sich bei einem Teil der Makler beobachten: Anstatt sich ein eigenes konkretes Bild dessen zu verschaffen, was als Nachfolgelösung am besten geeignet erscheint, wählt diese Gruppe einfach ein Nachfolgemodell aus, weil es erfahren hat, dass angeblich viele andere es auch gewählt hätten und damit zufrieden seien. Dieses Lemming-ähnliche Verhalten führt jedoch nicht unbedingt zum Ziel.

Das Problem bei diesem Verhalten: Die betroffenen Makler vergleichen weder ihre Ausgangssituation noch die Übereinstimmung ihrer Zielsetzungen und kommen so zum Trugschluss, eine gute Entscheidung zu treffen. Es wird durch die betreffenden Makler kaum überprüft, ob die Entscheidungsgrundlagen der anderen auf ihre eigene Situation übertragbar sind. Eine Fehleinschätzung wird auch deshalb leicht getroffen, weil üblicherweise nur die Makler über eine Lösung berichten, deren Ergebnis zu deren höchster Zufriedenheit ausgefallen ist. Andere schweigen lieber und prägen so ein geschöntes Bild der Realität.

5.3.2 Optionen nicht bekannt

Bestandsverkauf vs. Unternehmensverkauf beim Asset Deal, Umwandlung in verschiedene alternative Gesellschaftsformen, vorweggenommene Erbfolge, Unternehmens- oder Bestandspacht und Kaufpreisgestaltung in Form von Renten, ratierlichen, variablen oder festen Kaufpreisen sind nur ein paar

Stichworte zum Thema Optionen bei der Gestaltung eines Deals. Es geht aber auch darum, wie ein Unternehmen aufgebaut sein kann, wie es positioniert werden kann und in welcher Form Käufer oder Nachfolger gesucht und angesprochen werden können. Und nicht zuletzt geht es auch um die Frage, welche Verhandlungsstrategien zur Verfügung stehen, um ein bestmögliches Ergebnis zu erreichen.

Wer die verschiedenen Optionen nicht kennt, wie vorgegangen und wie eine Nachfolge geregelt werden kann, wird sie in seine Grundsatzüberlegungen nicht einbeziehen und damit auch nicht zum Teil einer möglichen Lösung machen können. Es sei denn, der Makler setzt einen Berater ein, dem diese Optionen nicht nur geläufig sind, sondern der diese auch gestalterisch einbeziehen kann.

5.3.3 Keine Argumente für Kaufpreiserwartung

Es ist schwierig, in Verhandlungen zu gehen, wenn ein Makler keine Vorstellung darüber entwickelt hat, was sein Maklerbestand oder sein Maklerunternehmen wert sein könnte. So bleibt ihm entweder auf die Fairness eines Kaufinteressenten und dessen Angebot zu hoffen oder mit einer fiktiv erdachten oder durch ein Online-Tool ermit-

Resultate Tipp
Ihren Bestandswert indikativ ermitteln: www.resultate-institut.de/maklerbestand-bewerten/?from=Fonds Finanz

telten indikativen Kaufpreisvorstellung in mögliche Verhandlungen zu starten. Diese Kaufpreisvorstellung kann zu hoch oder zu niedrig sein.

Liegt die Kaufpreisvorstellung zu weit weg von einer realistischen Größe, läuft der Verkäufer Gefahr, vom Gegenüber nicht mehr ernst genommen zu werden mit der Folge, dass er seine Kaufpreisvorstellung – auch bei einer zu niedrigen – nicht durchsetzen kann. Liegt er deutlich zu hoch, dürfte sich mancher Kaufinteressent zurückziehen, ohne die Gelegenheit zu Nachverhandlungen nutzen zu wollen.

Gerade dann, wenn anspruchsvolle Kaufpreise durchgesetzt werden sollen, sollte deshalb eine solide Begründung erarbeitet werden, warum der Kaufpreis angemessen ist. Dazu zählt, dass die Rentabilitätsrechnung der Käuferseite bekannt ist und dass sowohl kaufmännisch als auch marktstrategisch fundiert argumentiert werden kann.

5.3.4 Steuerliche Rahmenbedingungen nicht bekannt

Sehr oft beschränken sich die Gespräche zwischen Käufer und Verkäufer auf die Höhe des Kaufpreises. Dabei ist die in den meisten Fällen eigentlich gar nicht relevant. Viel wichtiger ist die Frage, wie ein Kaufpreis und dessen Bestandteile steuerlich behandelt werden. Sowohl auf Käufer- als auch Verkäuferseite.

Dies führt dazu, dass oftmals Lösungen gewählt werden, deren effektive Kaufpreise nach Steuern viel zu niedrig ausfallen, weil beispielsweise durch einen kleinen formalen Fehler im Kaufvertrag eine umsatzsteuerpflichtige Transaktion entsteht, die dann auch noch in voller Höhe versteuert werden muss.

In solchen Fällen kann im Einzelfall auch eine effektive Steuerlast von deutlich über 50 Prozent entstehen. Gerade dann, wenn Umsatzsteuer, Gewerbesteuer und volle Einkommensteuer in Kombination bezahlt werden müssen.

Der finanzielle Schaden ist in solchen Fällen erheblich und sollte deshalb auf keinen Fall unterschätzt werden.

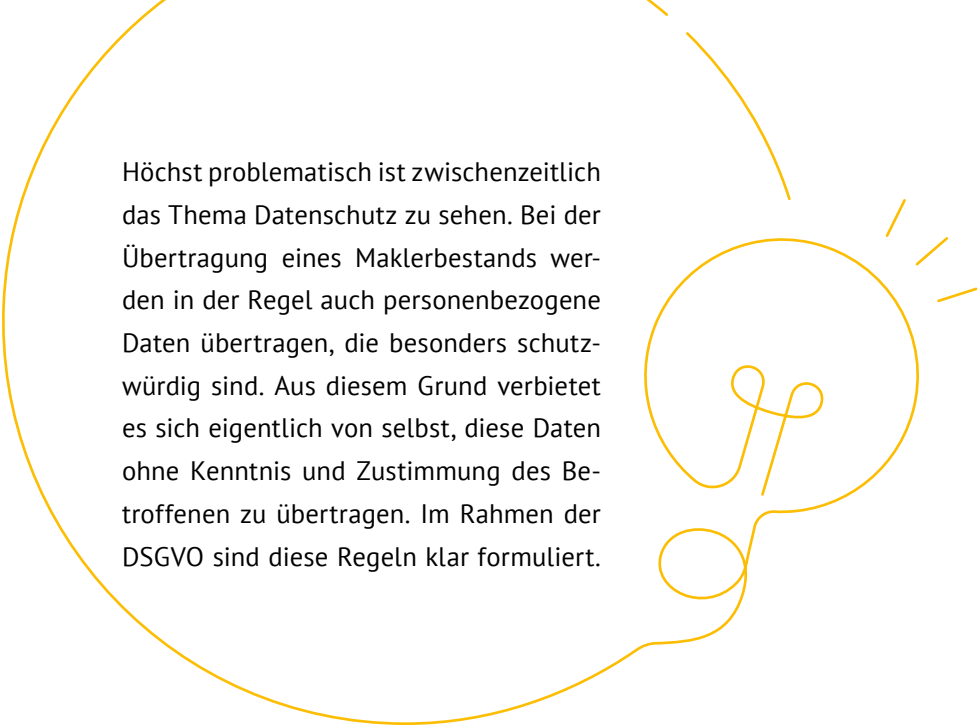
5.3.5 Rechtliche Rahmenbedingungen nicht bekannt

Bei der Übergabe eines Maklerunternehmens gibt es viele rechtliche Fallstricke, die zu beachten sind.

Grundsätzlich gilt, dass ein Vertragsverhältnis nicht verändert werden kann, ohne dass die anderen Vertragsparteien dem zustimmen. Bereits dieser Sachverhalt wird oftmals von Maklern ignoriert, die ihren Bestand ohne Zustimmung ihrer Kunden an einen Dritten übertragen. Ist im Maklervertrag keine Übertragbarkeit vorgesehen, ist sie in der Regel auch nicht vorhanden und ein Bestand nur über Umwege übertragbar, die in der Regel Zeit und Geld kosten.

Hinzukommen weitere Gesetze, die im Zweifel für erhebliche Probleme sorgen können. Einerseits gibt es das Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb, das u. a. verhindert, dass Kunden ohne Zustimmung werblich über Medien wie Telefon oder E-Mail angesprochen werden dürfen. Ein Bestand, für den keine Werbeerlaubnis seitens der Kunden vorliegt, kann für einen Bestandskäufer deutlich weniger wert sein als einer mit einer solchen.

Höchst problematisch ist zwischenzeitlich das Thema Datenschutz zu sehen. Bei der Übertragung eines Maklerbestands werden in der Regel auch personenbezogene Daten übertragen, die besonders schutzwürdig sind. Aus diesem Grund verbietet es sich eigentlich von selbst, diese Daten ohne Kenntnis und Zustimmung des Betroffenen zu übertragen. Im Rahmen der DSGVO sind diese Regeln klar formuliert.



Die Übertragung eines Maklerbestands als Asset Deal ist deshalb in den meisten Fällen nur noch bei den (Privat-)Kunden möglich, die explizit einer Weitergabe der Daten zugestimmt haben.

In allen betroffenen Gesetzen sind Strafen für Verstöße vorgesehen, die teilweise empfindlich sein können, sowohl als Geldstrafe und in extremen Einzelfällen auch als Freiheitsstrafe – zudem sind bei manchen der Vergehen auch Forderungen auf Schadenersatz ableitbar. Im schlimmsten Fall sind rechtswidrige Transaktionen gar rückabzuwickeln. Der dadurch entstehende Schaden beschränkt sich meist nicht nur auf die aufgelaufenen Kosten und die Kosten der Rückabwicklung. Hinzu kommt der möglicherweise erhebliche Wertverlust das Unternehmens oder des Bestands, der letztlich sogar unverkäuflich werden könnte.

Ein Makler, der die Übergabe seines Bestands plant, sollte in eigenem Interesse diesen Aspekt nicht unterschätzen, zumal es nicht nur um die Strafe an sich geht, sondern auch der Zeitaufwand für Gerichtsverfahren ggf. über mehrere Instanzen, die Nebenkosten und der Reputationsschaden nicht unerheblich sein können.

5.3.6 Dauerhafte Lasten erzeugen

Wie bereits im Rahmen dieses Leitfadens besprochen, hängt der Wert eines Unternehmens auch von dem zu erwartenden Ertrag in der Zukunft hab. Dementsprechend wirken sich alle dauerhaften Lasten in der Regel mit ihrem Barwert negativ auf den erzielbaren Kaufpreis aus.

Eine besondere Form dieser Lasten stellen Pensionszusagen und sonstige nicht kündbare Versorgungszusagen für Inhaber oder Angestellte dar. Dabei stellt die Verpflichtung an sich in vielen Fällen ein Problem dar, weil die bilanziell ausgewiesenen Werte gemäß HGB die Lebenswirklichkeit nicht angemessen abbilden und die Ansprüche damit meist auch nicht durch entsprechende Rückstellungen gedeckt sind. Dadurch entsteht aus der Sicht vieler potenzieller Käufer ein nicht akzeptables Chance-Risiko-Verhältnis: Während die Umsätze einer Schwankung unterliegen können, tut dies die Versorgungszusage nicht. Deren Verpflichtungen bleiben im Wesentlichen bestehen. Viele Käufer ziehen ihr Interesse deshalb grundsätzlich zurück, hat ein Unternehmer von seiner Maklergesellschaft eine Versorgungszusage erhalten. Bestehen solche Versorgungszusagen, wird im Einzelfall auch eine Lösung dafür zu schaffen sein, will ein Makler das Nachfolgeprojekt nicht gefährden. Um solche „Show Stopper“ zu eliminieren, gibt es Wege, die auch im Rahmen einer Nachfolgeplanung durch gute Berater umgesetzt bzw. in der Verhandlungsführung mit potenziellen Käufern erarbeitet werden.

Ähnlich kritisch stellt sich für Verkäufer die Situation dar, wenn ein Mitarbeiterstab aufgebaut wurde, der nicht kündbar ist. Wenn der Käufer zwingend auf das Heben von Synergien angewiesen ist, muss der Inhaber mit Preisabschlägen oder mit dem Scheitern der Verhandlungen rechnen. Gemeinhin ist dies der Fall, wenn Mitarbeiter jenseits der entsprechenden Altersgrenzen beschäftigt werden oder wenn Kündigungsschutz gemäß der Sozialgesetze besteht.

Lösbar sind dagegen Konstellationen, in denen dauernde Lasten als Gestaltungsmittel eingesetzt werden, um beispielsweise alternative Formen der Gewinnentnahmen zu praktizieren. Ein Beispiel stellt die durch den Makler als Privatmann, selbst gebaute Büroimmobilie dar, die dann zu einer großzügig gehaltenen Büromiete an die eigene Maklergesellschaft vermietet wird, oder der großzügige Fuhrpark, den sich ein Unternehmer über Leasingverträge leistet.

5.3.7 Wilder Aktionismus und unsinnige Maßnahmen

Im „Fahrplan Nachfolge“ haben wir erläutert, dass eine Maßnahmenplanung einer gewissen Struktur und Priorisierung unterliegen sollte. Weicht ein Makler von dieser Struktur ab, läuft er Gefahr sich mit unsinnigen, wirkungslosen oder sogar kontraproduktiven Maßnahmen zu verzetteln oder mit wildem Aktionismus das gesamte Projekt zu gefährden.

Zu solchen Maßnahmen gehören beispielsweise die Umwandlung des Unternehmens „auf den letzten Metern“, ohne die steuerlichen Konsequenzen zu bedenken, oder die Einführung eines Maklerverwaltungssystems, nur um ein digitalisiertes Unternehmen präsentieren zu können.

Immer wieder erleben wir Makler, die kurz vor der Übergabe noch damit beginnen, ein Maklerverwaltungssystem (MVP) einzuführen. Sie verkennen dabei aber, dass ein MVP seine Stärken nur dann ausspielen kann, wenn es konsequent zur Optimierung der Betriebsabläufe und der Marktbearbeitung eingesetzt wird. Damit dieser Zweck erfüllt wird, müssen die erforderlichen Daten vollständig und korrekt in das MVP eingespeist werden, und auch die künftige Datenversorgung muss zuverlässig organisiert sein. Dazu müssen gegebenenfalls Schnittstellen geschaffen und geprüft, Mitarbeiter geschult und ihre Arbeitsweise grundlegend geändert werden. In manchen Fällen muss auch die Personalstruktur angepasst werden. Bis ein MVP sich vollumfänglich in den Betriebsablauf integriert hat und die Abläufe optimiert sind, gehen nicht selten zwei oder mehr Jahre ins Land. In der Zeit, in der sich der Makler mit dem MVP beschäftigt, beschäftigt er sich meist nicht mit seinen Kunden und deren Belangen. Eine tatsächliche Senkung der Kosten oder Steigerung der Umsätze auf Grund des MVPs lässt sich als langfristiger Trend in der Buchhaltung erst nach mehreren Jahren feststellen. Kurz vor der geplanten Übergabe macht ein solches Projekt in den allermeisten Fällen also keinen Sinn. Im Gegenteil: Es gefährdet den Übergabeerfolg sogar, weil der Makler sich um die falschen Prioritäten kümmert und möglicherweise seine Kunden, sein Netzwerk und seine Mitarbeiter vernachlässigt.

5.4 Zu frühe Öffentlichkeit schaffen

Wann der Inhaber eines Maklerunternehmens seinen Verkaufswillen transparent machen kann, sollte sehr gut überlegt sein. Einerseits kann Öffentlichkeit helfen, den einen oder anderen Kandidaten auf die Nachfolgeoption aufmerksam zu machen, den man ansonsten nicht hätte aktivieren können. Die Nachteile einer frühen Öffentlichkeit überwiegen allerdings in den meisten Fällen.

Gerade in einem Verkäufermarkt, in dem das Angebot an Maklerunternehmen deutlich hinter der Nachfrage zurückbleibt, ist die Notwendigkeit, die Verkaufsabsichten frühzeitig öffentlich zu machen, eigentlich nicht gegeben. Wenn die Nachfolgeplanung gut vorbereitet ist, bestehen ausreichend Optionen das Unternehmen zu platzieren.

Wer sich dennoch zu einer frühen Veröffentlichung entscheidet, läuft Gefahr, dass verschiedene Gruppen zum Problem werden können:

Wettbewerber: Für viele Wettbewerber ist es geradezu eine Aufforderung, den Kundenbestand eines Maklerkollegen anzugreifen, sobald ihnen bekannt wird, dass der Kollege plant, sein Unternehmen aufzugeben oder zu verkaufen. Die Aktivitäten reichen von vereinzelten Abwerbeversuchen einzelner Kunden über gezielte systematische Ansprachen[24] bis hin zu gestreuten Gerüchten und rufschädigenden Aktivitäten.

[24] Besonders ehemalige Mitarbeiter sind hier ein sehr anfälliger Personenkreis, da sie über das nötige Insiderwissen und teilweise sogar über die erforderlichen Kundenzugänge verfügen.

Kaufinteressenten: Im Grunde ist es nicht schlimm, wenn ein Kaufinteressent sich meldet und verhandeln möchte. Lästig wird es, wenn sich eine große Masse potenzieller Nachfolger meldet und alle mit ihren Anfragen und Angeboten auf den Seniormakler einstürmen. Wirklicher Schaden entsteht dann, wenn auch die Windhunde auf den Seniormakler aufmerksam werden und mit ihren „Angeboten" versuchen, ein gutes Schnäppchen zu machen.

Kunden: Der Kundenbestand mit seinen Vertragsbeständen und seinen Geschäftspotenzialen trägt einen guten Teil zum Wert eines Unternehmens bei. Wird Kunden allerdings bewusst, dass ihr bisheriger Makler sich auf den Ruhestand vorbereitet, wird vielen bewusst, dass sie es mit einem „alten" Makler zu tun haben, der ihnen nicht mehr allzu lange zur Verfügung stehen wird. Das macht offen für die Angebote anderer Marktteilnehmer und verführt sogar den einen oder anderen Kunden, sich mit seinen akuten Anliegen direkt an andere Anbieter zu wenden. Ein Kunde, der abgewandert ist, kann später auch nicht mehr als Teil des Unternehmenswerts „mitverkauft" werden.

Mitarbeiter: Viele Menschen können mit Unsicherheit und Wandel nicht umgehen. Je ungewisser die Zukunft ist, desto unruhiger werden sie. Eine ungeklärte Nachfolgesituation erzeugt bei vielen Mitarbeitern deshalb Zukunfts- oder gar Existenzangst, weil sie nicht wissen, was sie erwarten wird. Sie belastet, ob es überhaupt einen neuen Inhaber geben wird und wie dieser ggf. mit der Belegschaft umgehen wird. Eine solche Situation erzeugt deshalb sehr oft Kurzschlussreaktionen, aus denen heraus sich Mitarbeiter bei anderen Unternehmen bewerben und kündigen. Eine Belegschaft, die nicht mehr da ist, kann auch nicht Teil eines Geschäftsmodells sein, das zu einem guten Preis verkauft werden soll. Erhebliche Einbußen im erzielbaren Kaufpreis können die Folge sein.

Wann der richtige Zeitpunkt ist, über das Vorhaben zu sprechen und mit welcher Gruppe wann gesprochen werden soll, hängt von der Struktur und vom Verlauf des jeweiligen Projekts ab. Solange man nicht kommuniziert hat, kann man immer relativ gut steuern, welche Informationen wann an welche Personengruppe gehen soll. Ist das Vorhaben allerdings einem zu großen Personenkreis bekannt, wird eine Geheimhaltung kaum mehr wirksam betrieben werden können und man läuft Gefahr, zum Getriebenen zu werden.

5.5 Auf die falschen Käufer setzen

Es klingt fast banal, aber man sollte nicht auf den falschen Käufer setzen, wenn man seinen Maklerbestand verkaufen möchte.

5.5.1 Der falsche Käufertyp

In der Tat liegt in der verkehrten Verkäuferauswahl eines der größten Probleme, warum viele Nachfolgeprojekte nicht erfolgreich verlaufen oder die Verhandlungen schon in einer frühen Phase scheitern und viele Makler irgendwann frustriert aufgeben. Sie verkaufen dann ihren Bestand irgendwann gegen ein Almosen oder lösen das Unternehmen sogar auf, ohne den Bestand verkauft zu haben.

Dazu folgende exemplarische Betrachtung:

Je nachdem, wer ein Maklerunternehmen oder einen Maklerbestand kauft, werden durch die Übernahme des Unternehmens dessen Erträge (und in gewissem Rahmen meist auch dessen Umsätze) verändert. Ein klassischer,

echter Nachfolger, der das Unternehmen in ungefähr derselben Form weiterführen wird wie der Altinhaber dies getan hat, wird auch eine ähnliche Umsatz-Ertragsstruktur realisieren. Ein Käufer, der das Unternehmen auflöst, um es in sein bestehendes zu integrieren, wird zumindest auf der Kostenseite erhebliche Synergiepotenziale nutzen können. Er wird also bei gleichem Umsatz mehr Ertrag erzielen. Für ihn dürfte deshalb dasselbe Unternehmen deutlich mehr wert sein.

Wählt der Bestandsinhaber einen Käufer, der ihn zumindest zu einem gewissen Teil am entstehenden Mehrwert durch einen höheren Kaufpreis partizipieren lässt, realisiert er einen deutlich höheren Verkaufserlös. Setzt er dagegen auf Kaufinteressenten[25], die diesen Mehrwert für sich selbst nicht generieren können, wird er mit ihnen endlose Verhandlungen ohne Ergebnis führen können.

Resultate Tipp
Bestandsverkauf zu Best-Konditionen: www.fondsfinanz.de/meine-fonds-finanz/kooperationspartner/resultate-institut

Eine Grundsatzüberlegung, welcher Käufertypus im Grunde nach am besten passen sollte, gehört bereits in einer sehr frühen Projektphase geklärt. Je nach favorisiertem Käufertypus muss das Unternehmen darauf auch vorbereitet werden. Zumindest dann, wenn der Inhaber die aus dieser Überlegung heraus bestehenden Potenziale für sich nutzen möchte.

[25] *Beispielsweise aus seinem persönlichen Umfeld*

5.5.2 Zweifelhafte oder skrupellose Käufer

Es geht beim Kauf von Beständen um sehr viel Geld. Vor allem, wenn die effektiven Einkaufskosten für Bestände reduziert werden können, erhöht sich die Rendite für einen Käufer signifikant. Wenn dann auch noch ein Großteil der Risiken durch den Altinhaber zu tragen ist, gibt es kaum bessere Investitionen als den Kauf von Maklerbeständen[26]. Dieser Sachverhalt zieht leider auch Zeitgenossen an, deren Beweggründe weniger in einem fairen Deal, sondern in der sehr einseitigen, teilweise skrupellosen Renditemaximierung liegt.

Der Übergang von leicht einseitigen Konditionsgestaltungen über grenzwertige Vorgehensmodelle, versteckte „Fallstricke" in umfangreichen und komplexen Vertragswerken bis hin zu mehr oder weniger betrügerisch anmutenden Modellen ist fließend – und teilweise auch nicht eindeutig definierbar. Was der eine Marktteilnehmer noch für hinnehmbar erachtet, weil es sich um ein Geschäft unter Kaufleuten handelt, ist für den anderen schon ethisch verwerfliches Vorgehen.

Es gibt aber einige Indizien, die zumindest aufhorchen lassen sollten und die einen Bestandsinhaber dazu bringen sollten, sehr genau zu überlegen, ob sie mit dem Gegenüber ein solches Geschäft abschließen wollen. Dabei geht es nicht um einzelne wenige Indizien, da jedes Merkmal an sich unkritisch sein kann und nicht unbedingt zum Nachteil des Verkäufers ausfallen muss. Je mehr Indizien jedoch gleichzeitig auftreten[27], desto höher ist üblicherweise die Wahrscheinlichkeit, einem sehr einseitigen Modell aufzusitzen:

[26] An dieser Stelle sei an die Beispielsrechnungen verwiesen, die das Resultate Institut regelmäßig in seinen Webinaren vorstellt.

[27] Wobei die hier aufgeführten Kriterien nur exemplarische sind.

- Interessent macht Druck, zu einem Abschluss zu kommen.
- Interessent kann keine Referenzen von Altmaklern vorweisen bzw. lässt keine unbeobachteten Interviews mit den Altmaklern zu.
- Interessent versucht externe, neutrale Berater aus dem Prozess herauszuhalten.
- Interessent kann keinen Eigenkapitalnachweis erbringen bzw. keine Finanzierungszusage vorlegen.
- Zahlungen liegen weit in der Zukunft und sind voll oder zu einem großen Teil variabel gestaltet, hängen zum größten Teil vom erfolgreichen Handeln des Übernehmenden ab und sind in ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit vom Verkäufer nicht mehr zu beeinflussen.
- Für den Altinhaber besteht keine effektive Möglichkeit, die Abrechnung kontrollieren zu können[28].
- Die Verantwortung für Bestandsübertragung liegt ausschließlich beim Altinhaber, wohingegen die Kaufpreisgestaltung ausschließlich auf den courtagewirksam übertragenen Teil des Bestands abzielt.
- Es gibt keine effektiven Kontrollmechanismen, die z. B. missbräuchliche Bestands-Umdeckungen sanktionieren.

[28] Es geht dabei nicht um das Recht, kontrollieren zu dürfen, sondern um die Frage, ob der betreffende Makler in der Lage sein wird, effektiv Fehler zu erkennen und deren Korrektur zu veranlassen.

Der Bestandskäufer schiebt bei länger laufenden Vereinbarungen immer wieder Vertragsänderungen nach, insbesondere kurz vor dem vereinbarten Unterschriftstermin.

Vertragstexte erlauben einseitige Änderungen durch den Bestandskäufer.

Bestandsverkäufer haftet für die Folgen aller etwaig in der Vergangenheit gemachten Beratungsfehler und Schadenersatzansprüche.

Letztlich schützt einen als Bestandsinhaber nur sehr viel Erfahrung in der Nachfolgeplanung und die Schaffung großer Hürden für einen Bestandskäufer, bevor er überhaupt die Chance bekommt, einen Bestand erwerben zu können.

Sitzt der Altinhaber einem solchen Kandidaten auf, ist der Schaden meist immens und kann sogar über den Verlust seines Unternehmens hinausgehen, wenn er beispielsweise dem Käufer gegenüber schadenersatzpflichtig werden sollte.

5.6 Keinen Plan B haben

Viele Makler laufen Gefahr, sich in der Nachfolgeplanung zu früh oder gar nicht festzulegen bzw. für eine Notlage vorzusorgen. Dies führt dazu, dass sie auf sich ändernde Rahmenbedingungen nur schwer reagieren können. Besonders der fehlende „Plan B“ ist ein sehr großer Risikofaktor.

5.6.1 Scheiternde Initiativen oder Verhandlungen

Aus Erfahrung der Autoren führt von vier Gesprächsinitiativen mit potenziellen Nachfolgern oder Käufern nur eine zum Erfolg. Die anderen scheitern irgendwann im Laufe der Sondierungen oder der Verhandlungsführung. Am schlimmsten ist ein Scheitern zu einem sehr späten Zeitpunkt der Verhandlungen, weil dann meist nicht nur Kosten entstanden sind, sondern der abgebende Makler sehr viel Zeit verloren hat. Zumindest dann, wenn man unterstellt, dass zwischen dem Erstkontakt mit einem potenziellen Nachfolger oder Käufer und einem Vertragsabschluss mehrere Monate bis Jahre vergehen können.

Gerade für einen Makler deutlich über 60 Jahre bedeutet ein Scheitern meist ein kompletter Neustart bei der Suche nach einem Nachfolger oder Käufer, in Summe also oftmals ein Zeitverlust von ein- bis eineinhalb Jahren.

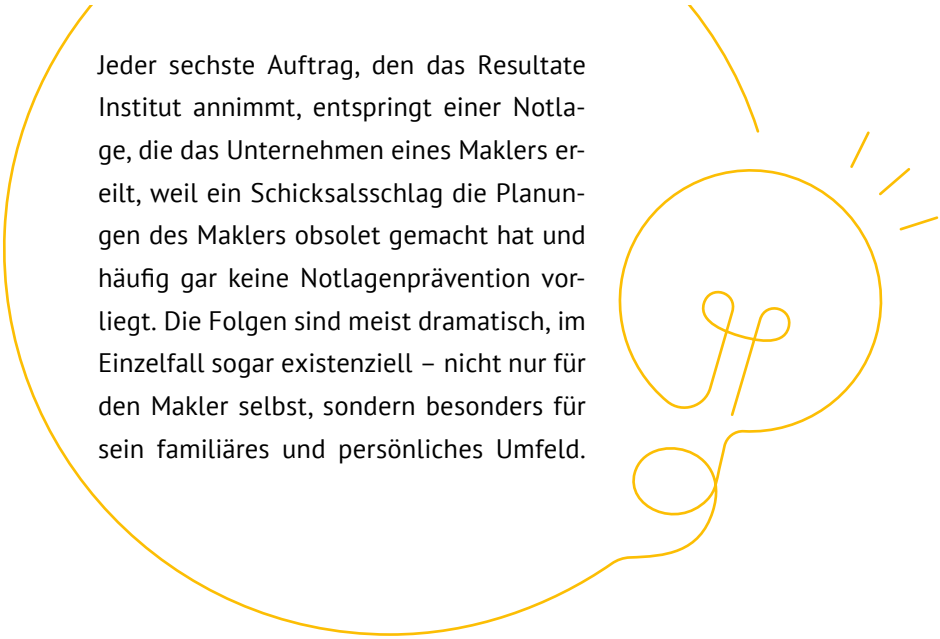
Aber auch dann, wenn die Verhandlungen mit einem potenziellen Käufer erfolgreich abgeschlossen sind, kann es immer noch zum Scheitern kommen. Eine der häufigsten Ursachen ist das nachträgliche Scheitern der Finanzierung der Transaktion, weil sich der Käufer zu blauäugig auf mündliche Zusagen der Finanzierungspartner verlassen oder seine Kreditfähigkeit zu optimistisch eingeschätzt hat. Oder weil ein Schicksalsschlag dazwischenkommt.

Resultate Tipp
Absicherung gegen Unfall, Todesfall oder GU. Jetzt informieren: www.makler-treuhand.de/?from=Fonds Finanz

Pauschal kann man davon ausgehen, dass der Schaden umso höher ist, je später das Scheitern eintritt. Es ist deshalb dringend angeraten, in allen Prozessschritten einer Nachfolgeplanung immer auch einen Plan B zu verfolgen, auf den man im Fall der Fälle umsteuern kann. Sogar ein Plan C kann nicht schaden.

5.6.2 Notlagen wie Geschäftsunfähigkeit oder Tod

Jeder sechste Auftrag, den das Resultate Institut annimmt, entspringt einer Notlage, die das Unternehmen eines Maklers ereilt, weil ein Schicksalsschlag die Planungen des Maklers obsolet gemacht hat und häufig gar keine Notlagenprävention vorliegt. Die Folgen sind meist dramatisch, im Einzelfall sogar existenziell – nicht nur für den Makler selbst, sondern besonders für sein familiäres und persönliches Umfeld.



Gerade Einzelunternehmer laufen Gefahr, durch eine nicht vorhandene Vorsorge die Existenz ihres Unternehmens zu gefährden, sodass im Falle einer Geschäftsunfähigkeit das Unternehmen untergeht oder im Todesfall kein Vertragsbestand mehr vorhanden ist, der vererbt oder gegen Entgelt über-

tragen werden könnte. Es sind auch Situationen denkbar, in denen wesentliche Teile des Unternehmens untergehen, jedoch nachlaufend Haftungssituationen auftreten, für die dann die Erben oder Erbengemeinschaft haften müssten – um dies auszuschließen, müsste die Erbengemeinschaft entweder das Erbe ablehnen oder eine Erbinsolvenz herbeiführen. Beides würde zu unerwünschten Ergebnissen führen.

In einer solchen Notlage kommt zur dramatischen Situation meist ein familiäres Umfeld, das nicht nur persönlich und emotional mit der Situation überfordert ist, sondern das auch fachlich gar nicht in der Lage ist, die notwendigen Entscheidungen zu erkennen und herbeizuführen. Die Wahrscheinlichkeit, dass Angehörige in solchen Situationen genau die falschen Entscheidungen treffen, ist relativ hoch – und die Gefahr, dass sie einem gewieften Geschäftemacher aufsitzen, durchaus gegeben.

Viele Makler wiegen sich in der vermeintlichen Sicherheit, über eine Kapitalgesellschaft sichere Strukturen zu schaffen. Aber das kann sehr täuschen. Auch eine GmbH oder UG kann in einer solchen Situation handlungsunfähig werden und ggf. ihre Gewerbeerlaubnis verlieren oder in Insolvenz gehen und damit den gesamten Unternehmenswert mitvernichten.

Die Notwendigkeit einer wirksamen Risikoprävention sowohl für den Fall schwerer Erkrankungen als auch Unfälle oder den Todesfall kann an dieser Stelle nicht deutlich genug unterstrichen werden.

Fonds Finanz Tipp
Sorgen Sie mit dem richtigen Maklervertrag vor:
www.fondsfinanz.de/meine-fonds-finanz/sichere-dein-lebenswerk/garantieerklaerung

5.6.3 Wirtschaftliche Krisensituationen

Wie die Aktienkurse auch, unterliegt der Markt für Maklerunternehmen und Maklerbestände Nachfrage- und Angebotsschwankungen. Besonders in Krisensituationen kann dies zu unerwartet starken Ausschlägen führen. Ist der Inhaber eines Maklerunternehmens gezwungen, genau zu einem bestimmten Zeitpunkt zu veräußern, kann dies zu erheblichen Einbußen führen, wenn dieser Zeitpunkt in eine Nachfrage-Tief fällt.

Ein Makler, der auf einen genauen Zeitpunkt fixiert und in seiner Planung nicht zeitlich flexibel ist, läuft Gefahr, genau in einer Baisse verkaufen zu müssen und den Vekauf entweder nicht vorziehen zu können oder nicht warten zu können, um ein besseres Marktumfeld zu nutzen.

5.7 Den richtigen Zeitpunkt verpassen

Üblicherweise durchläuft auch ein Maklerunternehmen gewisse Entwicklungszyklen. Während der Gründungs- und Aufbauphase ist aufgrund der großen Unsicherheit über die Zukunft des Unternehmens selten ein größerer Unternehmenswert vorhanden. Ausgenommen das eine oder andere Start-up, das aufgrund innovativer Geschäfts- oder Produktideen besondere Fantasien beflügelt.

Während der Wachstumsphase besteht in der Regel das größte Fantasiepotenzial. Setzt man den erzielbaren Kaufpreis ins Verhältnis zum vorhandenen Jahresumsatz des Unternehmens, dürfte dieses in dieser Unternehmensphase am höchsten sein.

Nähert sich das Unternehmen der etablierten Phase und lässt das Wachstum nach, verschwindet auch ein großer Teil der Fantasie in zukünftige Ertragspotenziale, weil die Gefahr relativ groß ist, dass das Unternehmen anschließend in die rezessive Phase übergeht. Dies ist meist dann der Fall, wenn der verantwortliche Unternehmer seine unternehmerischen Ideen weitestgehend umgesetzt hat oder seine persönlichen unternehmerischen Potenziale ausgeschöpft hat. In der Folge reduzieren viele Makler langsam ihr Engagement im eigenen Unternehmen. Füllen sie die entstehende Lücke nicht durch Mitarbeiter oder Co-Unternehmer, die neue Potenziale erkennen, schaffen und heben, leidet der Unternehmenswert in dieser Phase erheblich.

5.8 Standardverträge und Vertragsmuster nutzen

Es gibt Maklerverbände, Anwälte und auch den einen oder anderen Unternehmensberater, der Muster-Kaufverträge für Maklerbestände oder Maklerunternehmen zum Download anbietet.

Fonds Finanz Tipp
Von Anfang an richtig beraten: www.fonds-finanz.de/weiterbildung/roadshows/mehr-erfolg-mit-fonds-finanz

Die Nutzung solcher Vertragsmuster ist deshalb verlockend, weil der juristische und steuerliche Laie die Hoffnung hat, über ein paar wenige Anpassungen quasi kostenlos einen Kaufvertrag schließen zu können.

Jedes Maklerunternehmen ist anders, jede persönliche Situation eines Maklers ist eine andere. In den allermeisten Fällen ist bei Vertragsmustern nicht aufgeführt, welche Situationen bei der Erstellung des Vertragsmusters bei den Mustermaklern angenommen worden sind und was konkret mit welchem Ziel geregelt werden sollte. Es findet sich auch selten eine Anleitung, wie der Vertrag anzupassen ist, wenn gewisse Sachverhalte sich anders darstellen oder bestimmte andere Intentionen mit aufgenommen werden sollen.

Aus Sicht der Autoren verbietet sich die Nutzung von Musterverträgen schon deshalb, weil das Schadenspotenzial viel zu groß ist und weil die Kenntnisse eines Laien in Sachen Unternehmens- und Bestandstransaktionen in der Regel kaum ausreichend sind, dies zu erkennen. Nicht selten entstehen so auch sittenwidrige und unwirksame Regelungen, die das gewünschte Ziel gar nicht abbilden.

Anwälte stellen Vertragsmuster in der Regel deshalb zur Verfügung, um Laien den Regelungsbedarf in einer solchen Transaktion zu verdeutlichen, die eigene Expertise zu bewerben und damit kauf- oder verkaufswillige Makler als Neukunden gewinnen zu können. Allein aus diesem Gedanken heraus sollte klar sein, dass ein Vertragsmuster nur ein exemplarisches Beispiel für einen möglichen Vertrag und nicht die Vorlage für den Individualfall sein kann.

5.9 Auf das Prinzip Hoffnung setzen

Eine optimistische Grundeinstellung hilft in vielen Lebenssituationen. In der Nachfolgeplanung kann sie allerdings dann sehr nachteilig sein, wenn der Makler der Hoffnung verfällt, irgendwann bestimmt jemanden finden zu können, der das Unternehmen so übernehmen möchte, wie es sich dann präsentieren wird.

Diese Hoffnung ist im Prinzip gar nicht so unbegründet. Irgendjemand findet sich fast immer, der einen Maklerbestand kaufen oder übernehmen möchte. Die Frage ist nur, zu welchen Konditionen.

Wer die Hoffnung hat, einen echten Nachfolger für sein Unternehmen finden zu können, wird rein statistisch schon enttäuscht werden. Neun von zehn Maklern werden schon deshalb keinen Nachfolger finden können, weil es die erforderliche Anzahl an Nachwuchskräften mit ausreichenden Finanzmitteln und mit der Bereitschaft unternehmerische Risiken zu übernehmen nicht gibt.

Je anspruchsvoller das Ziel des Maklers formuliert wird, desto unwahrscheinlicher ist es, dass er mit dem Prinzip Hoffnung, also dem Warten auf den „weißen Ritter", erfolgreich seine Nachfolge regeln wird.

Andersherum formuliert: Wer sich auf das Prinzip Hoffnung verlässt, wird seine Nachfolge in der Regel nur dadurch lösen, dass er erhebliche und schmerzhafte Einbußen oder extrem nachteilige Regelungen akzeptiert.

Das Prinzip Hoffnung kann nur dem Makler empfohlen werden, der wirtschaftlich unabhängig ist und dem die Zukunft seines Maklerunternehmens über den Zeitraum hinaus, in dem er arbeiten möchte, gleich ist und keinen Wert auf einen gewinnbringenden Verkauf oder auf die Zukunftssicherung seines Unternehmens legt.

Allen anderen Maklern ist dringend eine andere Strategie empfohlen. Da jeder Makler eine andere Ausgangslage hat und auch andere Ziele verfolgt, ist eine einheitliche Strategie kaum zu empfehlen. Sehr wohl jedoch ein Vorgehensmodell, mit dem Makler sichergehen können, die passende Strategie zu finden und auch die Nachfolge bestmöglich lösen zu können.

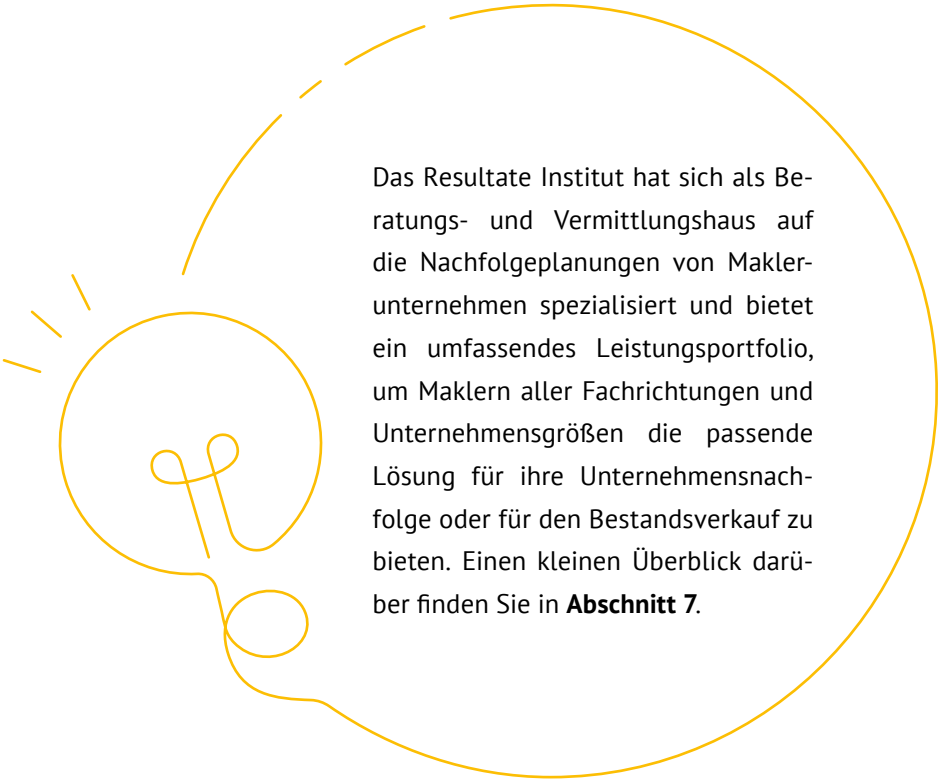
6 Fazit

Ein Makler schafft im Laufe seines Berufslebens erhebliche Unternehmenswerte. Das gilt zumindest für die Makler, die ein einigermaßen professionell geführtes Unternehmen geschaffen haben.

Aber auch kleinere Bestandsinhaber können – wenn sie ihre Bestände vernünftig vorbereitet an den Markt bringen – sehr attraktive Kaufpreise erzielen. Natürlich auf einem niedrigeren Kaufpreisniveau als dies beispielsweise mittelständische Maklerhäuser erzielen, deren Werte auch schnell in Regionen von einer Million Euro oder höher steigen können.

Dieser Leitfaden soll Ihnen einerseits einen Weg zeigen, wie Sie sich die von Ihnen geschaffenen Werte auch in angemessener Weise vergüten lassen können und wie Sie die gröbsten Fehler und Fallen vermeiden können. Vor allem sollen Sie eine Sensibilität für die Existenz dieser Fallen entwickeln.

Insbesondere möchten wir Ihnen mit dem Leitfaden aber verdeutlichen, welche Themen Sie eigenverantwortlich angehen und lösen können und bei welchen Aufgaben Sie unbedingt auf professionellen Rat zurückgreifen sollten. Der Beratungs- oder Unterstützungsbedarf ist bei jedem Makler ein anderer. Zu unterschiedlich sind die fachlichen Kenntnisse, die persönlichen Präferenzen und die Struktur der geschaffenen Unternehmen und Bestände.



Das Resultate Institut hat sich als Beratungs- und Vermittlungshaus auf die Nachfolgeplanungen von Maklerunternehmen spezialisiert und bietet ein umfassendes Leistungsportfolio, um Maklern aller Fachrichtungen und Unternehmensgrößen die passende Lösung für ihre Unternehmensnachfolge oder für den Bestandsverkauf zu bieten. Einen kleinen Überblick darüber finden Sie in **Abschnitt 7**.

7

Professionelle Unterstützung durch das Resultate Institut

7.1 Allgemeine Anmerkungen zum Unternehmen

Resultate Tipp
Hier finden Sie alles zum Resultate Institut, was Sie wissen müssen oder wissen wollen: www.resultate-institut.de

Die Resultate Unternehmensgruppe wurde 2011 von Thomas Öchsner und Andreas Grimm ins Leben gerufen. Anfangs als Unternehmensberatung für inhabergeführte mittelständische Unternehmen. Sehr früh hat sich das Unternehmen auch um Makler für Versicherungen, Finanzanlagen und Baufinanzierungen gekümmert und erste Erfahrungen bei Vermögensverwaltern und Maklerpools sammeln können. Dies ist nicht zuletzt dem Umstand geschuldet, dass die Unternehmensgründer eine besonders tiefgreifende Expertise in der Finanzdienstleistungsbranche besitzen.

2014 wurde dann das Resultate Institut als eigene Einheit gegründet, um ausschließlich für die Finanzdienstleistungsbranche tätig zu sein und sich rund um die Themenfelder Unternehmensnachfolge, sachverständige Unternehmens- und Bestandsbewertung sowie Nachfolger- und Investorensuche zu spezialisieren.

Heute ist das Resultate Institut Kompetenzführer in seinen Geschäftsfeldern.

Das Unternehmen ist rein inhabergeführt. Es kauft bewusst selbst keine Maklerunternehmen oder Maklerbestände, um sich seinen unabhängigen Beratungsansatz jederzeit bewahren zu können und jeglichen Interessenkonflikt zu vermeiden.

7.2 Leistungen im Überblick

Wir bieten für alle Phasen Ihrer unternehmerischen Tätigkeit wichtige und nutzenstiftende Leistungen an. Sei es für die Vorbereitung oder Umsetzung Ihrer Nachfolge oder für die Absicherung Ihres Maklerunternehmens gegen die Folgen eines Schicksalsschlags aufgrund einer schweren Erkrankung, eines Unfalls oder gar eines Todesfalls.

7.2.1 Allgemeine Nachfolgeberatung

Resultate Tipp
Vertrauliche Erstberatung vereinbaren: www.resultate-institut.de/kontakt/?from=Fonds Finanz

Als Makler beherrschen Sie Ihr Geschäft perfekt. Warum? Weil Sie es können, weil Sie es über viele Jahre erlernt haben, weil Sie vieles richtig, aber auch manches falsch gemacht und daraus gelernt haben. Nachfolgeplanung können Sie im Laufe Ihres Berufslebens nicht wirklich erlernen und lehrreiche Fehler dürfen Sie auch keine machen, denn die meisten lassen sich nicht mehr korrigieren.

Wir beraten Sie von Anfang an sachkundig, unabhängig und vor allem in Ihrem Sinne. Es ist Ihr Lebenswerk und Ihr Leben. Da sollten Sie nicht an der falschen Stelle Kompromisse machen:

Zielgruppe
Alle Makler mit dem akuten oder perspektivischen Wunsch, ihr Unternehmen oder ihren Bestand familienintern oder extern an einen Nachfolger oder Investor übertragen zu wollen.

Bester Zeitpunkt für den Start
Jederzeit, am besten zehn Jahre vor der geplanten Übergabe, denn dann stehen Ihnen noch alle Optionen offen.

Buchung

Kostenfreie Erstberatung[29] vereinbaren: www.resultate-institut.de/kontakt

Alle weiteren Beratungsleistungen erbringen wir auf Basis eines Beratungsvertrags, für den wir Ihnen im Anschluss an die Erstberatung gerne ein Angebot unterbreiten.

Resultate Tipp

Wir finden für Sie den bestmöglichen Nachfolger oder Käufer. Fordern Sie Ihr persönliches Angebot an: www.resultate-institut.de/kontakt/?from=Fonds Finanz

Wir stellen Ihnen nun unsere bewährten Lösungen für Nachfolgeplanungen vor!

7.2.2 Nachfolgeplanung „Fahrplan Nachfolge“

Sie wollen ganz sicher sein, dass Sie die beste realisierbare Lösung für sich und Ihr Unternehmen finden? Sie wollen sich darauf verlassen, dass Sie dabei alles richtig machen und haben keine Lust auf Experimente? Dann ist der „Fahrplan Nachfolge“ für Sie genau das Richtige. Mit diesem Fahrplan setzen wir den Inhalt dieses Buches in Perfektion um und übernehmen an vielen wesentlichen Stellen eine aktive Rolle, um Ihnen Ihr Projekt nicht nur zu erleichtern, sondern ein bestmögliches Ergebnis für Sie zu erzielen.

[29] Die Erstberatung ist bis zu einer Stunde kostenfrei, wenn Sie eine bestehende Vertriebsvereinbarung mit einem unserer Kooperationspartner besitzen. Werfen Sie dazu gerne einen Blick in unsere Preisliste, in der auch alle unsere Kooperationspartner aufgeführt sind.

Wir machen mit Ihnen zusammen Ihr Unternehmen übergabefähig und sorgen dafür, dass Sie Ihr Lebenswerk dann, wenn es Ihrer Lebensplanung entspricht, an einen Nachfolger oder Käufer übergeben können. In Ihrem Sinne, zu Konditionen, die überzeugen und im gegenseitigen Interessenausgleich zwischen Ihnen und Ihrem Nachfolger oder Käufer. Es soll schließlich ein gutes Geschäft sein – für alle Seiten.

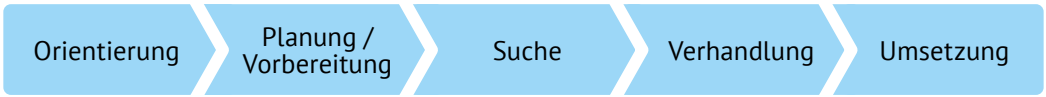


Abbildung 7: Ablauf Nachfolgeplanung

Wir steuern für Sie den gesamten Projektablauf – wenn es schnell gehen muss, mit der notwendigen Geschwindigkeit. Aber immer mit der nötigen Sorgfalt und Konsequenz. Denn bei der Qualität und Diskretion machen wir keine Kompromisse.

Gleich, ob Sie kurzfristig übergeben wollen, ob Sie eine perspektivische Lösung über mehrere Jahre suchen oder ob Sie einfach nur für den Fall der Fälle vorbereitet sein wollen – der Fahrplan Nachfolge bereitet Sie und Ihr Unternehmen bestens vor.

Von der ersten Datenerhebung bis zur feierlichen Unterzeichnung des Kaufvertrags sorgen wir dafür, dass alles zu seiner Zeit gemacht wird und Sie jederzeit das Gefühl haben, das Richtige zu tun.

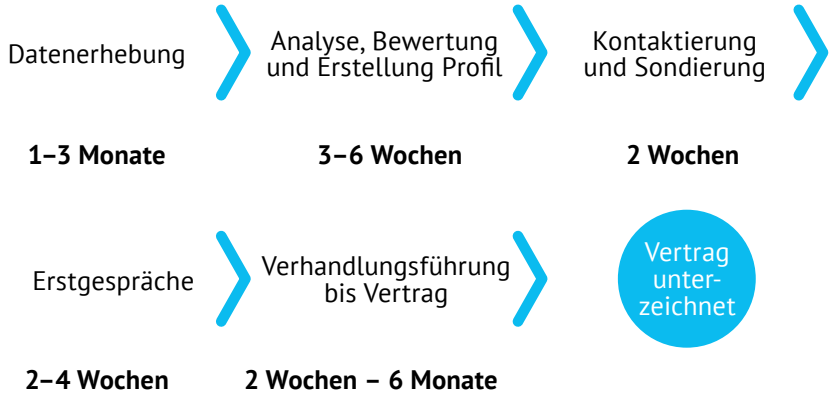


Abbildung 8: Wenn es schnell gehen muss: Vom Startschuss bis zum Kaufvertrag

Zielgruppen

- Alle Makler mit einem Jahres-Courtageumsatz von 100.000 EUR oder höher
- Makler in der Rechtsform einer Gesellschaft wie GmbH, UG, AG, GmbH & Co. KG, KG, OHG, GbR

Bester Zeitpunkt für den Start

- Je früher, desto besser

Buchung

Buchen Sie jetzt Ihre kostenfreie[30] Erstberatung:
www.resultate-institut.de/kontakt/

Fordern Sie hier Ihr persönliches Angebot für den Fahrplan Nachfolge an: https://www.resultate-institut.de/kontakt/

7.3 Resultate Select – besser geht nicht!

Sie haben ein kleines, feines Maklerunternehmen aufgebaut oder vielleicht nur einen kleinen Bestand, den Sie in den letzten Jahren nebenbei etabliert haben? Dann klingt Ihnen „Fahrplan Nachfolge“ vielleicht ein wenig zu aufwändig. Sie wollen das Paket „sorgenfrei“, also das bestmögliche, was im Moment drin ist – und das, ohne dass Sie sich selbst auf die Suche nach einem Käufer machen müssen, ohne dass Sie Verhandlungen führen müssen. Sie wollen einfach einen Käufer für Ihren Bestand, der Ihnen den wirtschaftlich besten Nutzen bietet, und einen Bestandsübertragungsservice, der Ihren Aufwand auf ein Minimum reduziert.

Sie wollen aber bei allem „sorgenfreien“ Handeln sicher sein können, dass Sie sich für die beste und nicht für die zweitbeste, drittbeste oder gar eine noch

[30] Kostenfreie Erstberatungen leisten wir dann, wenn Sie eine Vertriebsvereinbarung mit einem unserer Kooperationspartner besitzen. Mehr Details finden Sie in unserer Preisliste.

schlechtere Lösung entschieden haben. Genau dann macht es Sinn, Resultate Select zu wählen. Denn mit Resultate Select finden Sie die wirtschaftlich bestmögliche Lösung für sich und Ihren Maklerbestand. Gleich, ob Verkauf gegen Einmalzahlung, ratierlichen Kaufpreis oder Rentenmodell bis zum Tod oder darüber hinaus.

Resultate Select simuliert auf Basis Ihrer Daten, welcher professionelle Bestandskäufer Ihnen mit welchem Kaufmodell den größten wirtschaftlichen Nutzen verspricht. Und damit nicht genug. Sie erhalten sogar die Garantie, dass der betreffende Kaufinteressent Ihnen zu diesen Konditionen ein verbindliches Kaufangebot unterbreiten muss.

Resultate Tipp
Bestandsverkauf zu Best-Konditionen: www.fondsfinanz.de/meine-fonds-finanz/kooperationspartner/resultate-institut

Damit Sie nicht die Katze im Sack kaufen müssen, gewähren wir Ihnen eine 100%ige Geld-zurück-Garantie für den Fall, dass wir keinen Käufer über Resultate Select finden können, und eine 50%ige Geld-zurück-Garantie, falls Sie das Angebot, das wir für Sie identifiziert haben, nicht annehmen wollen.

Warum wir Ihnen eine solche Garantie machen können? Weil wir davon überzeugt sind, dass wir für Sie das bestmögliche Modell finden werden!

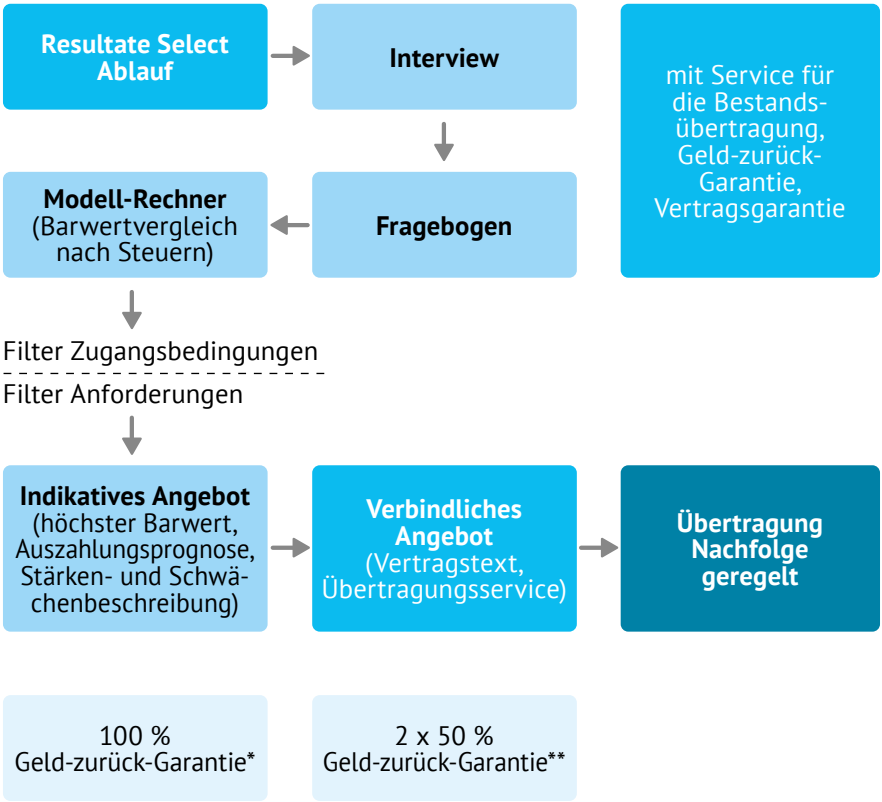


Abbildung 9: Ablauf Resultate Select

** Sie haben eine 100%-Geld-zurück-Garantie, wenn sich kein Kaufmodell identifizieren lassen sollte, das auf den Bestand anwendbar ist.*

*** Sie haben eine 50 %-Geld-zurück-Garantie, wenn Sie sich gegen das verbindliche Vertragsangebot des Anbieters entscheiden sollten.*

Schneller als Resultate Select geht eigentlich nicht! Unser Serviceversprechen lautet:

- Sie erhalten spätestens drei Werktage, nachdem Sie uns Ihre Daten über den Datenerhebungsbogen freigeschaltet haben, das indikative Angebot.
- Sie erhalten spätestens 14 Tage, nachdem Sie das indikative Angebot angenommen haben, das verbindliche Vertragsangebot für den Verkauf Ihres Bestands.

Wenn Sie nicht kurzfristig aufhören wollen, sondern noch ein bis drei Jahre weiterarbeiten möchten, kann Resultate Select dennoch eine spannende Lösung für Sie sein, denn wir haben auch etliche Anbieter, die perspektivische Nachfolgelösungen anbieten. Sie schließen heute den Kaufvertrag, übertragen Ihren Bestand und arbeiten noch ein paar Jahre mit. So wie es Ihre Lust, Ihre Energie und Ihre Gesundheit zulassen. Auch diese Modelle gibt es gegen Einmalzahlung, ratierliche Zahlungen oder „Maklerrente“.

Für Resultate Select berechnen wir einen einmaligen Pauschalpreis von maximal 700 EUR zzgl. der gesetzlichen Umsatzsteuer.

Resultate Tipp
Vertrauliche Erstberatung vereinbaren:
www.resultate-institut.de/kontakt/?from=Fonds Finanz

Die wichtigsten Punkte zu „Resultate Select“ auf einem Blick:

Zielgruppen

- Inhaber kleiner und mittlerer Maklerbestände mit relativ geringem Anteil an Abschlusscourtagen
- Mittelgroße Maklerbestände mit Schwerpunkt im Privatkundensegment
- Makler, die ihr Versicherungsgeschäft abspalten wollen

Bester Zeitpunkt

- Spätestens drei Wochen vor der geplanten Vertragsunterzeichnung (wenn es unbedingt so schnell gehen soll)
- Sobald Ihr Bestand im Grundsatz übergabefähig ist, kann es losgehen

Buchung

- Buchen Sie jetzt Ihre kostenfreie[31] Erstberatung: www.resultate-select.de/
- Fordern Sie hier Ihr persönliches Angebot für Resultate Select an: ww.resultate-institut.de/kontakt/

[31] Kostenfreie Erstberatungen leisten wir dann, wenn Sie eine Vertriebsvereinbarung mit einem unserer Kooperationspartner besitzen. Mehr Details finden Sie in unserer Preisliste.

7.4 Resultate Wertgutachten und Wertermittlungen

Sie wollen wissen, was Ihr Maklerbestand, Ihr Maklerunternehmen oder Ihre Unternehmensgruppe wert ist? Dann sind Sie bei „Resultate Institut“ richtig. Wir bewerten Maklerunternehmen und Maklerbestände sachverständig für

- Nachfolge- oder Verkaufsverhandlungen
- Unternehmensgründungen oder -zusammenschlüsse
- Gesellschafterabfindungen
- Scheidungsverfahren
- Erbsituationen
- Vergütungs- und Bonimodelle

Wenn Sie unsere Gutachten für Gespräche oder Auseinandersetzungen mit Finanzbehörden oder vor Gericht benötigen, lassen Sie uns gerne darüber sprechen.

Wir beherrschen alle wesentlichen und gängigen Bewertungsverfahren, angefangen von einfachen Wertindikationen über modifizierte Ertrags- oder Residualwertverfahren bis zu Bewertungsstandards wie den IDW S1.

Resultate Tipp

Ihren Bestandswert indikativ ermitteln: www.resultate-institut.de/maklerbestand-bewerten/?from=Fonds Finanz

Welches Verfahren das richtige ist, hängt vom Bewertungszweck und vom Bewertungsobjekt ab.

Buchung

Sie benötigen eine qualifizierte Bewertung? Vereinbaren Sie ein Abstimmungsgespräch: www.resultate-institut.de/kontakt

7.5 Moderation und Verkaufs-/ Kaufverhandlungen

Manchmal haben Sie das Gefühl, mit dem richtigen Käufer oder Interessenten bereits am Tisch zu sitzen. Es treiben Sie die Hoffnung und der Wunsch, dass Sie mit Ihrem Gesprächspartner Ihre Nachfolgefrage geregelt bekommen. Aber dennoch kommen Sie bei den Nachfolgeverhandlungen nicht wirklich voran. Das ist genau der Moment, in dem Sie Kontakt zu „Resultate Institut" aufnehmen sollten. Wir bereiten für Sie die weiteren Verhandlungsschritte vor, moderieren die Verkaufs- und Übernahmeverhandlungen und sorgen dafür, dass Sie sich wirklich um die richtigen und wichtigen Fragen kümmern können und dafür Lösungen suchen.

Über unser strukturiertes Vorgehen sorgen wir dafür, dass Sie sehr stringent und schnell die Erkenntnis gewinnen können, ob Sie tatsächlich Potenzial

auf eine Einigung haben und wie Sie diese erreichen können. Dabei steht im Zentrum ein Ausgleich der Interessen beider Seiten, damit am Ende ein Deal steht, mit dem beide Seiten dauerhaft ihre Freude haben. Zudem sorgen wir dafür, dass Sie bei Käufern, deren Verhandlungsführung Sie vielleicht nicht so genau einschätzen können, eine gewisse Transparenz darüber erhalten, welche Vereinbarungen marktüblich sind und welche eher nicht.

Zielgruppen

- Makler mit dem Wunsch nach einer familieninternen Nachfolge
- Makler, die gerne einen Mitarbeiter zum Nachfolger machen wollen
- Makler, die mit einem Kollegen im Umfeld verhandeln

Bester Zeitpunkt

- Am besten sprechen Sie sofort mit Ihrem Gesprächspartner darüber, den Prozess professionell begleiten zu lassen.
- Spätestens wenn Sie merken, dass die Verhandlungen ins Stocken geraten oder sich Störgefühle einstellen, sollten Sie darüber nachdenken, externe Unterstützung einzubinden.

Buchen

Buchen Sie jetzt Ihre kostenfreie[32] Erstberatung:
www.resultate-institut.de/kontakt/

Im Anschluss unterbreiten wir Ihnen gerne ein Angebot.

7.6 M&A-Coaching

Sie kennen die Geschichte „David gegen Goliath“. So fühlen sich viele Makler, wenn sie mit professionellen oder zumindest routinierten Bestandskäufern in die Verhandlungen treten. Sie als „Ersttäter“ auf der einen Seite, der erfahrene Verhandlungsführer in Sachen Bestandskäufe auf der anderen.

Damit Sie gut vorbereitet in die Gespräche gehen, mit konkreten Wert- oder Preisvorstellungen und mit einer realistischen Sicht auf das, was verhandelbar ist und was nicht, unterstützen wir Sie gerne im Hintergrund als Coach. Und wenn es dann hart auf hart kommt, können wir Sie auf Wunsch auch bei Gesprächen oder Verhandlungen begleiten.

[32] Kostenfreie Erstberatungen leisten wir dann, wenn Sie eine Vertriebsvereinbarung mit einem unserer Kooperationspartner besitzen. Mehr Details finden Sie in unserer Preisliste.

Zielgruppe

Makler, die die Verhandlungsführung selbst übernehmen und sichergehen wollen, die richtigen Schritte zu machen, durchsetzbare Forderungen aufzustellen und keine unvorteilhaften Taktiken zu wählen

Bester Zeitpunkt

Am besten vor den ersten vertiefenden Gesprächen

Spätestens dann, wenn Sie merken, dass sich Störgefühle einstellen und die Verhandlungsführung ins Stocken gerät.

Buchen

Buchen Sie jetzt Ihre kostenfreie[33] Erstberatung: www.resultate-institut.de/kontakt/

Im Anschluss unterbreiten wir Ihnen gerne ein Angebot.

[33] Kostenfreie Erstberatungen leisten wir dann, wenn Sie eine Vertriebsvereinbarung mit einem unserer Kooperationspartner besitzen. Mehr Details finden Sie in unserer Preisliste.

7.7 Resultate MaklerTreuhand®

Es läuft im Leben nicht immer alles so, wie man sich das so vorgestellt hat. Manchmal schlägt das Schicksal unerwartet zu. Wenn Sie Ihr Maklerunternehmen noch nicht gegen solche Schicksalsschläge abgesichert haben und in Ihrem Umfeld niemanden haben, dem Sie diese verantwortungsvolle Aufgabe anvertrauen wollen oder zutrauen, sollten Sie auch eine treuhänderische Absicherung Ihres Unternehmens in Erwägung ziehen.

Wir sichern mit unserer MaklerTreuhand® zwei Hauptaufgaben eines Unternehmers ab:

1

Wir sorgen dafür, dass der Geschäftsbetrieb auch beim Ausfall des Inhabers weitergeht und das Unternehmen erhalten bleibt und seinen Verpflichtungen nachkommt.

2

Wir regeln den Verkauf oder die Nachfolge des Unternehmens, wenn der Inhaber sich darum nicht mehr selbst kümmern kann aufgrund Geschäftsunfähigkeit oder Tod.

Resultate Tipp
Absicherung gegen Unfall, Todesfall oder GU. Jetzt informieren: www.maklertreuhand.de/?from=Fonds Finanz

Mit der Absicherung Ihres Unternehmens über unsere MaklerTreuhand® vermeiden Sie die Überforderung Ihrer Angehörigen und Ihres Umfelds in einer solchen Notlage und stellen sicher, dass sich jemand mit der nötigen emotionalen Distanz und mit der nötigen Sachkenntnis um die Zukunft Ihres Unternehmens und um die Sicherung des Unternehmenswerts kümmert.

Zielgruppe

Makler, die eine wirkungsvolle Absicherung für Ihr Maklerunternehmen suchen

Bester Zeitpunkt

Immer, denn das Leben ist ein fortwährendes Risiko

Preis

Einmalig 2.500 EUR für die Analyse des Regelungsbedarfs, Erstellung des Treuhandvertrags und der erforderlichen Vollmachten[34]

Buchung

Buchen Sie jetzt Ihre kostenfreie[35] Erstberatung:
www.maklertreuhand.de

Im Anschluss unterbreiten wir Ihnen gerne ein persönliches Angebot.

[34] Stand 2020. Bitte beachten Sie die Details und ggf. weitere Kosten in Ihrem persönlichen Vertragsangebot [35] Kostenfreie Erstberatungen leisten wir dann, wenn Sie eine Vertriebsvereinbarung mit einem unserer Kooperationspartner besitzen. Mehr Details finden Sie in unserer Preisliste.

7.8 Resultate Nachfolger- und Investorendatenbank

Sie haben noch einige Jahre vor sich? Dann könnte es ein guter Schachzug sein, Ihr Unternehmen noch zu vergrößern und Bestände zuzukaufen. Denn der Kauf von Beständen ist in vielen Fällen nicht nur ein sehr rentables Geschäft, er dürfte auch zu einer deutlichen Steigerung Ihres Unternehmenswerts führen. Das liegt daran, dass Sie bei der Zusammenführung von Unternehmen – wenn Sie es richtig machen – meist Synergiepotenziale heben können und so die Umsatzrendite steigt. Dies führt in der Konsequenz zur überproportionalen Steigerung des Ertragswerts. Das zusammengeführte Unternehmen dürfte also mehr wert sein als die Summe der Unternehmenswerte der beiden Unternehmen zuvor.
Wenn Sie Maklerunternehmen oder Maklerbestände kaufen wollen, sollten Sie auch die Chance ergreifen, sich in der Resultate Nachfolger- und Investorendatenbank zu registrieren, damit wir auf Sie zukommen können, wenn wir ein geeignetes Übernahmeprojekt für Sie betreuen sollten und Sie in das Suchraster des Verkäufers fallen sollten.

Zielgruppe

- Expansionsorientierte Makler, die über anorganisches Wachstum Unternehmenswerte schaffen wollen
- Existenzgründer, die ein Maklerunternehmen erwerben wollen[36]
- Investoren, die im großen Stil Maklerbestände oder größere Maklerunternehmen erwerben wollen

[36] Bitte beachten Sie, dass der Kauf eines Maklerunternehmens in der Regel ausreichend Finanzmittel benötigt.

7.9 Was wir nicht machen

Wir sind M&A-Profis mit Spezialisierung auf die Maklerbranche. Das können wir perfekt, da macht uns keiner etwas vor. Es gibt aber Themen, die dürfen wir aus rechtlichen Gründen nicht übernehmen, und andere, weil wir dadurch unsere Neutralität als Berater verlieren würden.

7.9.1 Rechts- und Steuerberatung

Was wir nicht machen (dürfen), ist individuelle Rechts- und Steuerberatung. Wenn es rechtliche und steuerliche Fragestellungen zu behandeln gibt, binden wir entweder Ihren Steuerberater oder Rechtsanwalt mit ein oder unterstützen Sie bei der Suche nach einem guten Fachanwalt.

7.9.2 Bestände kaufen und verkaufen

Wir kaufen selbst keine Bestände. Nur so bringen wir uns nicht in einen Interessenkonflikt, wie dies der eine oder andere Bestandskäufer macht, der sich als „Helfer" oder „Dienstleister" positioniert und eigentlich am stärksten davon profitiert, wenn er Ihnen Ihren Bestand für schmales Geld abnimmt.

7.9.3 Mehrfache oder überlange kostenfreie Erstberatungen

Sollten Sie eine Anbindung an einen unserer Kooperationspartner haben und deshalb als Vorzugskondition auch eine kostenfreie Erstberatung zu Ihrer eigenen Nachfolgeplanung vereinbaren können, dann beraten wir Sie sehr

gerne bis zu einer Stunde kostenfrei. Wir bitten allerdings um Verständnis, dass wir Beratungsleistungen, die über eine Stunde hinausgehen, kostenpflichtig erbringen und jedem Maklerunternehmen nur einmalig eine solche kostenfreie Leistung anbieten können. Das gilt auch dann, wenn die Zeitpunkte der Beratung mehrere Monate oder gar Jahre auseinanderliegen und sich beispielsweise grundlegende Marktaspekte geändert haben sollten.

7.9.4 Andere Branchen

Die Maklerbranche ist sehr speziell. Auf sie haben wir uns spezialisiert. Wenn Sie Handelsvertreter in einer Finanzorganisation oder reiner Immobilienmakler sein sollten, können wir Ihnen vermutlich in Ihrer Unternehmensnachfolge nicht ganz so gut helfen.

Unternehmen anderer Branchen wie Handelsunternehmen, Software- und Technologieanbieter und produzierendes Gewerbe sind bei unserem Schwesterunternehmen Resultate Gesellschaft für Unternehmensentwicklung im Mittelstand GmbH, Rupprechtstr. 7, 85435 Erding bestens aufgehoben: www.resumi.de

7.10 Unsere Preise

Unsere Preise für Maklerunternehmen finden Sie auf unserer Website unter folgendem Link: www.resultate-institut.de/honorare.
Beratungen, Moderationen und Bewertungen erbringen wir in der Regel auf Stunden- oder Tagessatzbasis. Vermittlungsleistungen auf Basis eines erfolgsorientierten Honorars, das sich im niedrigen einstelligen Prozentbereich bewegt.

Pauschale Entgelte erheben wir für Resultate Select (700/500 EUR) und MaklerTreuhand® (2.500/2.250 EUR). Sämtliche Honorare, Provisionen und sonstigen Entgelte verstehen sich zusätzlich der gesetzlichen Umsatzsteuer.

Resultate Tipp
Hier finden Sie unsere allgemeinen Geschäfts- und Beratungsbedingungen: www.resultate-institut.de/agb/

Ihr Vorteil durch die Kooperation von Resultate Institut und Fonds Finanz

Das Thema Nachfolgeplanung und Bestandsübertragung ist für fast jeden Makler irgendwann ein wichtiges Thema. Von der bestandsabgebenden sowie der -übernehmenden Seite. Möchte man ein vorzeigbares und erfolgreiches Ergebnis erzielen, empfiehlt es sich, die richtigen Experten zur Unterstützung zu holen.

Mit der Kooperation aus der Fonds Finanz und dem Resultate Institut haben Sie gleich zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen. Das Resultate Institut steht Ihnen mit Rat und Tat im Hinblick auf Unternehmensbewertungen, Vermittlung von potenziellen Käufern und Verkäufern sowie während der Durchführung des (Ver-) Kaufvorgangs zur Seite. Durch eine Anbindung an die Fonds Finanz wird dann die anschließende Übertragung des gekauften Bestands zum leichten Spiel. Wir unterstützen Sie umfassend in allen vorbereitenden Fragen, führen die Bestandsübertragung für Sie durch und betreuen Sie danach auch weiterhin vollumfassend und kompetent.

Ihr Vorteil: Sie profitieren auch nach der eigentlichen Bestandsübertragung nachhaltig von Ihrer Partnerschaft mit der Fonds Finanz. Nutzen Sie unsere breite Palette an weiteren Vorteilen, die wir unseren Maklern gerne zur Verfügung stellen. Interessiert? Dann besuchen Sie uns doch auf www.fondsfinanz.de/meine-fonds-finanz/kooperationspartner/resultate-institut

8

Gut zu wissen – Grundlagen rund ums Thema Maklernachfolge

In diesem Abschnitt behandeln wir für interessierte Leser die verschiedenen Themenbereiche in der Maklernachfolge. Einerseits stellen wir die verschiedenen Vertriebsformen in der Finanzdienstleistungsbranche dar und streifen verschieden Themenfelder der Nachfolge. Andererseits klären wir Begrifflichkeiten, erläutern Übertragungshemmnisse und gehen auf steuerliche und rechtliche Aspekte ein. In Summe stellt dieser **Abschnitt „Gut zu wissen – Grundlagen rund ums Thema Maklernachfolge“** die fachliche Grundlage für das gesamte Vorgehensmodell „Fahrplan Nachfolge“, das wir Ihnen zuvor vorgestellt haben.

8.1 Vertriebsformen und deren rechtliche Stellung

Manche Produktgeber wie Banken, Versicherungen und Investmentgesellschaften vertreiben ihre Leistungen und Produkte direkt und setzen keine Vermittler ein. Dafür nutzen sie angestellte Vertriebsmitarbeiter in der persönlichen, telefonischen oder elektronischen Beratung über E-Mail- oder Messenger-Systeme oder sie verlassen sich auf vollautomatisierte Vertriebspro-

zesse über elektronische Systeme, über Internet, Apps und soziale Netzwerke. Viele der Produktgeber überlassen den Vertrieb ihrer Leistungen allerdings Dritten. Dazu zählen Handelsvertreter, Mehrfachagenten und Makler. Um die Gruppe der Makler soll es im Folgenden gehen. Damit der Unterschied beim Thema Unternehmensnachfolge deutlich wird, beschreiben wir kurz die einzelnen Vertriebsformen.

8.1.1 Handelsvertreter und Mehrfachagenten

Handelsvertreter oder Mehrfachagenten vertreiben als eigenständige Unternehmen in Vertretung des Produktgebers dessen Leistungen. Während Handelsvertreter meist im exklusiven Auftrag die Leistungen oder das Leistungsportfolio eines einzigen Produktgebers vertreiben, übernehmen sogenannte Mehrfachagenten diese Funktion für mehrere Produktgeber parallel. Der Mehrfachagent ist quasi Handelsvertreter mehrerer Produktgeber gleichzeitig.

Die Besonderheit des Handelsvertreters ist, dass er in Vertretung des Produktgebers für sich selbst keinen eigenen Vertragsbestand aufbaut – weil er ja den Produktgeber vertritt – und so keinen Bestandswert schafft, den er am Ende seines Berufslebens veräußern könnte. Somit sind der Vertragsbestand und die Vergütungsansprüche nicht ohne weiteres an Dritte übertragbar. Dafür erhält der Handelsvertreter mit Ablauf seines Vertrags mit dem Produktgeber Ausgleichsansprüche, die sich nach gesetzlichen[37] und vertraglichen Vorgaben berechnen.

Die Grundlagen des Handelsvertreters sind im §84 des Handelsgesetzbuchs (HGB) niedergelegt.

[37] vergleiche §89b HGB

8.1.2 Makler

Eine Alternative zum Handelsvertreter stellt der Makler dar, dessen Status sich aus dem §93 HGB ergibt. Er ist als Makler für Finanzanlagen und Versicherungen nach dem Gesetz alleine dem Wohl seiner Kunden verpflichtet und weder an Weisungen noch an Vorgaben durch Produktgeber gebunden.

Der Makler wird auf Basis eines Maklervertrags im Auftrag und mit Vollmacht seines Kunden tätig. Er ist also im Gegensatz zum Handelsvertreter kein Vertreter des Produktgebers und auch nicht dem „Lager" der Produktgeber zuzurechnen. Soweit aus den vermittelten Verträgen oder aus Honorarvereinbarungen mit Produktgebern oder Kunden Vergütungsansprüche resultieren, sind diese mit Eintritt eines Dritten in die Verträge (z. B. einen Nachfolger) üblicherweise an diesen übertragbar.

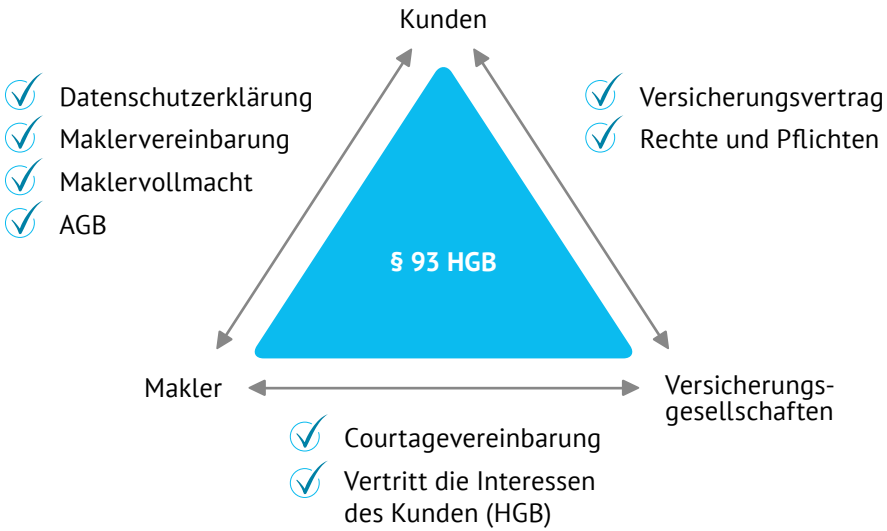


Abbildung 10: Makler - Kunde - Produktgeber

Somit entsteht mit einem Maklerunternehmen – gleich welcher Rechtsform – ein veräußerbarer Unternehmenswert, soweit bei der Übertragung gewisse rechtliche und formale Grundlagen gelegt und Anforderungen eingehalten werden.

In vielen Fällen vermitteln Makler Produkte und Leistungen von Produktgebern nicht direkt, sondern bedienen sich zwischengeschalteter Dienstleister wie Maklerpools oder Transaktionsplattformen.

8.1.2.1 Maklerpools

Erfolgt der Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen, die ein Makler erbringt, über einen weiteren, größeren Makler, der die Vermittlungsleistungen vieler bei ihm „angeschlossener" Makler bündelt und gegenüber den Produktgebern selbst als Makler auftritt, wird dieser als Maklerpool bezeichnet.

Fonds Finanz Tipp
Sie suchen den richtigen Maklerpool als Partner?
www.fondsfinanz.de

Gegenüber den Produktgebern tritt der Maklerpool als Inhaber der Vertragsbeziehung zum Kunden auf. Gegenüber dem Kunden tritt in den meisten Fällen der einzelne Makler selbst als Vertragspartner auf.

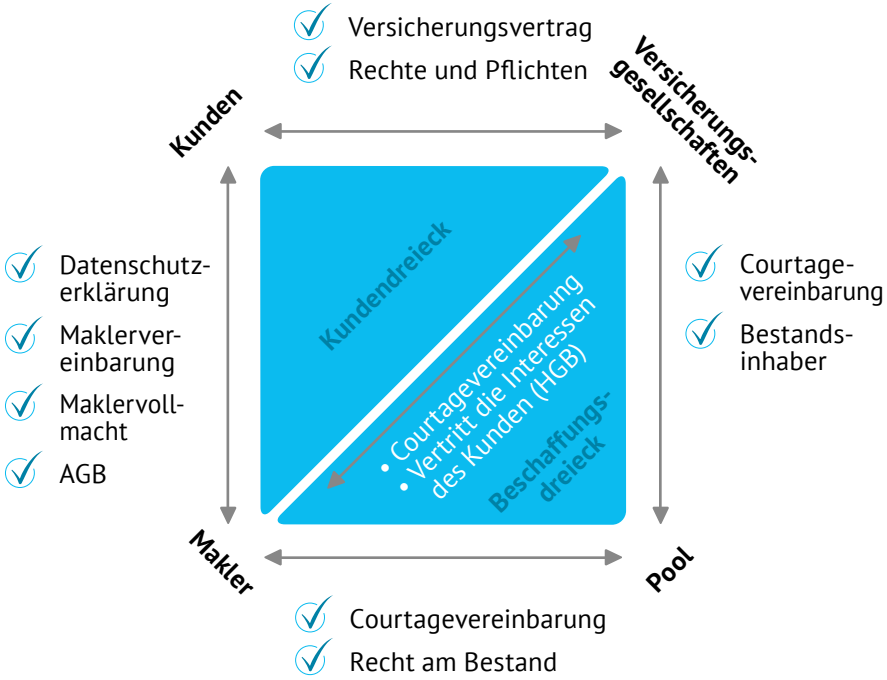


Abbildung 11: Maklerpool

Soweit Produkte vermittelt werden, die eine Vergütung durch den Produktgeber vorsehen, entsteht der Vergütungsanspruch aus Sicht des Produktgebers zum Maklerpool. Der Maklerpool wiederum kehrt seinerseits eine Vergütung an den einzelnen Makler auf Basis der zwischen diesen beiden geschlossenen Vermittlungsvereinbarung aus.

8.1.2.2 Transaktionsplattformen

Nutzt ein Makler für die Abwicklung seiner Vermittlungsleistung einen Dienstleister, der zwar ähnlich wie ein Maklerpool die Vermittlungsleistung

mehrerer Makler bündelt, sich juristisch aber nicht zum Teil der Vermittlungskette zwischen Produktgeber und Kunde macht, wird ein solches Unternehmen im Folgenden Transaktionsplattform genannt.

Die Transaktionsplattform ist letztlich nur die technische und organisatorische Plattform, über die ein Makler seine Vermittlungsleistung zwischen dem Produktgeber und seinem Kunden abwickelt. Sie kann auch als Verhandlungsführer gegenüber den Produktgebern auftreten und beispielsweise Rahmenvereinbarungen oder Standards mit den Produktgebern vereinbaren.

Die Vermittlungsvereinbarung kommt im Falle einer Transaktionsplattform zwischen dem einzelnen Makler und dem Produktgeber direkt zustande. Die Vergütung der Transaktionsplattform erfolgt in der Regel auf Basis einer Dienstleistungs- oder Honorarvereinbarung – durch den Makler und/oder durch die Produktgeber.

8.2 Maklernachfolge

8.2.1 Der Maklerbestand

Wenn ein Makler davon spricht, seinen „Maklerbestand zu verkaufen“, kann das Unterschiedliches bedeuten, weil die Formulierung umgangssprachlich unsauber gebraucht wird. Er kann damit meinen, seine vertraglichen Rechte und Verpflichtungen und damit auch seine Courtageansprüche gegenüber Produktgebern gegen ein Entgelt zu übertragen. Es kann aber auch bedeuten, dass er sein gesamtes Unternehmen mit allem, was dazu gehört, meint.

Diese beiden „Disziplinen“ dürfen allerdings nicht verwechselt werden, weil sie sich nicht nur rechtlich, sondern in vielen anderen Aspekten ebenfalls deutlich voneinander unterscheiden.

Aus diesem Grund definieren wir im Folgenden den Begriff „Maklerbestand“ wie folgt:

Resultate Tipp
Bestandsverkauf zu Best-Konditionen:
www.resultate-select.de/?from=Fonds Finanz

„Als Maklerbestand (auch „Vertragsbestand“ oder kurz „Bestand“) wird die Gesamtheit aller Vertragsbeziehungen zwischen einem Makler und dessen Kunden (z. B. Versicherungsnehmer, Depotinhaber oder Inhaber von Schuldverschreibungen etc.) verstanden sowie die daraus entstehenden Rechte (insbesondere Vergütungsansprüche gegen Dritte) und Pflichten des Maklers. Die betreffenden Vertragsbeziehungen werden regelmäßig – aber nicht zwingend – über Makler- und Datenschutzvereinbarungen sowie Maklervollmachten zwischen dem Makler und dem betreffenden Kunden schriftlich fixiert.“

8.2.2 Transaktionsformen

In welcher Form ein Maklerbestand übertragen werden kann, hängt u. a. von der Rechtsform ab, in der ein Makler sein Unternehmen führt, und von den Übertragungszielen, die die Vertragsparteien bei der Bestandsübertragung verfolgen.

Während bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften der oder die Unternehmer mit jedem einzelnen Kunden und Produktgeber eine Vertragsbeziehung eingehen, wird bei Kapitalgesellschaften die juristische Person selbst Vertragspartei und nicht der Gesellschafter. Die Übertragung eines Maklerbestands kann auf mehrere Arten erfolgen, als „Asset Deal“ oder als „Share Deal“. Neben diesen beiden Formen der „endgültigen“ Übertragung gibt es noch einige Sonderformen, die in besonderen Situationen zur Anwendung kommen können.

8.2.2.1 Asset Deal

Wird das operative Geschäft eines Unternehmens oder Teile davon durch den Verkauf einzelner Vermögensgegenstände übertragen, spricht man vom Asset Deal. Vergütungsansprüche, die sich beispielsweise aus vermittelten Verträgen oder aus Honorarvereinbarungen ergeben, fallen in der Regel unter die Gruppe der immateriellen Vermögensgegenstände.

Ein Asset Deal wird beispielsweise vollzogen, wenn von einer Einzelunternehmung oder einer Personengesellschaft der Kunden- und Vertragsbestand und die Courtagevereinbarungen übertragen werden. Es kommt juristisch gesehen deshalb zu einem Asset Deal, weil die Verträge einzeln übertragen werden. Ebenso spricht man von einem Asset Deal, wenn eine Kapitalgesellschaft ihren

Resultate Tipp
Vertrauliche Erstberatung vereinbaren:
www.resultate-institut.de/kontakt/?from=Fonds Finanz

Vertragsbestand oder Teile davon veräußert und die Gesellschaft selbst im Eigentum der aktuellen Gesellschafter verbleibt.

Der Asset Deal kann in Einzelfällen auch für Kapitalgesellschaften eine Lösung sein, wenn beispielsweise einzelne Geschäftsfelder abgestoßen (oder erworben) werden sollen.

Fonds Finanz Tipp
Die Anforderungen der DSGVO richtig meistern: www.fondsfinanz.de/meine-fonds-finanz/fuer-den-ernstfall/dsgvo

Größter Vorteil des Asset Deals liegt in der Regel darin, dass er sehr flexibel gestaltet werden kann und steuerlich einige Freiheitsgrade für den Käufer mit sich bringt, die bei einem Share Deal nicht zur Verfügung stehen. Die wesentlichen Nachteile des Asset Deals liegen neben steuerlichen Fallstricken für den Verkäufer in der Tatsache, dass eine Änderung einer Vertragsbeziehung in der Regel nicht einseitig erfolgen kann und deshalb die Zustimmung zur Übertragung von jedem einzelnen Kunden erforderlich ist. Zusätzliche Komplexität kann aufgrund der Datenschutzgrundverordnung (folgend „DSGVO“) entstehen, wenn beispielsweise besonders schutzwürdige personenbezogene Daten übertragen werden müssen.

Gerade professionelle Bestandskäufer, die regelmäßig Bestände kaufen, favorisieren den Asset Deal aus steuerlichen Gründen deutlich und kaufen Bestände oftmals ausschließlich in dieser Form.

Der Prüfungs- und Regelungsbedarf ist bei einem Share Deal meist aufwändiger und wirkt sich indirekt damit auch auf den Verhandlungs- und Eini-

gungsprozess aus. Diese sind dadurch ebenfalls aufwändiger, zeitraubender und ggf. auch nervenzehrender und erzeugen damit meist deutlich höhere Nebenkosten. Der Asset Deal lässt sich dagegen oft wesentlich schneller und im Grunde auch ohne Notarbeteiligung abwickeln.

8.2.2.2 Share Deal

Als Share Deal bezeichnet man die Übertragung der Geschäftsanteile eines Unternehmens. Üblicherweise werden im Rahmen eines Share Deals Anteile einer UG, GmbH, SE oder die Aktien einer Aktiengesellschaft übertragen.

Der vermeintliche Vorteil des Share Deals liegt in seiner auf den ersten Blick einfachen Umsetzbarkeit, weil letztlich „nur" die Geschäftsanteile einer Gesellschaft übertragen werden müssen, ohne dass Kunden oder Produktgeber der Übertragung widersprechen könnten[38]. Sie müssen in einem solchen Falle aus juristischer Sicht üblicherweise nicht einmal gefragt werden. Die Vertragsbeziehung mit ihnen bleibt bei einem Verkauf der Anteile unangetastet.

Auch steuerlich betrachtet ist der Share Deal für einen Verkäufer auf den ersten Blick meist die attraktivere Variante, weil beispielsweise ein Teileinkünfteverfahren mit deutlichen Steuervorteilen lockt. Aber auch in diesem Fall sollte ein kritischer und genauer Blick erfolgen, denn nicht nur der effektive Steuersatz ist relevant, sondern der effektive Kaufpreis nach Steuern.

Größter Nachteil eines Share Deals ist es, dass im Grunde ein erheblicher Prüfungs- und Regelungsbedarf besteht, weil in einer gut strukturierten Trans-

[38] Es sei denn, die Satzung oder der Gesellschaftsvertrag sehen Entsprechendes vor oder die relevanten Vertragspartner haben Einflussmöglichkeiten über eine sogenannte Change-of-Control-Klauseln (vergl. Abschnitt 8.3.4.3).

aktion auch der „Zustand“ des Unternehmens zum Zeitpunkt des Übergangs, inklusive historischer Rechte und Pflichten sowie Risiken und die daraus resultierenden Konsequenzen, formuliert werden müssen. Sind die Punkte nicht eindeutig geregelt, hat dies ein erhebliches Streitpotenzial. Ein weiterer Nachteil des Share Deals liegt – zumindest in Deutschland – in den Bilanzierungs- bzw. Abschreibungsvorschriften für Geschäftsanteile einer Kapitalgesellschaft, deren Kaufpreis ein Unternehmenskäufer in der Regel nicht steuerlich abschreiben kann.

Mit dem hohen Regelungsbedarf einher geht auch ein deutlich höherer Prüfungs- und Vorbereitungsaufwand zur Durchführung der Transaktion. Dies wirkt sich auf beiden Seiten teilweise erheblich auf die Kaufnebenkosten aus und erhöht nicht selten den Zeitbedarf ganz wesentlich.

8.2.2.3 Sonderformen und verzögerter Ausstieg

Viele Makler wollen ihr Unternehmen oder ihre Tätigkeit nicht sofort in vollem Umfang aufgeben, sondern wünschen sich einen schrittweisen Ausstieg oder wollen ihr Unternehmen für einen gewissen Zeitraum „parken“. Beispielsweise bis die eigenen Kinder in der Lage sind zu entscheiden, ob sie in den elterlichen Betrieb eintreten wollen oder nicht. Dafür stehen alternative Gestaltungsformen zur Verfügung.

Bei allen Sonderformen sollten Sie darauf achten, dass diese immer unter besonderer Würdigung der Einzelsituation geprüft werden sollten. Standard- oder Pauschallösungen „von der Stange“ haben entweder sehr nachteilige Regelungen für den Bestandsinhaber, sind wirtschaftlich nicht sehr attraktiv

oder bergen erhebliche Risiken. Besonders der Risiken sollte man sich bewusst sein, wenn man eine dieser Lösungen in Erwägung zieht.

8.2.2.3.1 Bestandspacht

Unter Bestandspacht wird verstanden, dass der Inhaber eines Unternehmens seinen Maklerbestand quasi „leihweise“ an einen Pächter übergibt, der anstatt seiner und auf eigene Rechnung den Vertragsbestand betreut. Endet der Pachtvertrag, geht der Maklerbestand – wenn nichts anderes vereinbart ist – an den Verpächter zurück.

Möchte man die Folgen einer Pacht und die Bedingungen der Rückübertragung eines Maklerbestands eindeutig regeln, gestaltet sich der Pachtvertrag relativ aufwändig. Unbedingt geregelt werden sollte, wie ein Maklerbestand während der Pacht zu behandeln ist. Damit wird Wertverlust oder der Entwicklung erheblicher Risiken vorgebeugt.

Eine Pacht kommt dann in Betracht, wenn der Altinhaber aus altersbedingten, persönlichen oder gesundheitliche Gründen seinen Bestand nicht weiterführen kann. Die Bestandspacht eröffnet ihm aber die Option, zum Beispiel nach seiner Genesung oder Rückkehr die Betreuung seines Bestands wieder selbst übernehmen zu können.

Da die Betreuung eines Versicherungs- oder Finanzanlagebestands meist auch die Einsicht in und den Umgang mit personenbezogenen Daten beinhaltet, scheitert eine datenschutzkonforme Regelung oft schon daran, dass die Zustimmung der Kunden nicht vollumfänglich erreicht werden kann und eine Pacht deshalb sehr aufwändig geregelt werden muss.

Geht der Pächter mit dem Kundenbestand nicht pfleglich um oder vermittelt grenzwertige Leistungen bzw. Produkte, kann dies dazu führen, dass der Bestand mit erheblichen Risiken an den Verpächter zurückgegeben wird oder bereits zahlreiche Kundenbeziehungen vernichtet sind. Nicht selten endet ein solches Projekt in einem ausgehöhlten Kundenbestand, weil der Pächter während der Pachtzeit direkten Zugriff auf die Kunden hat. Er hat so die Möglichkeit, eine eigene Kundenbeziehung und Kundenbindung aufzubauen. Nach Ablauf der Pachtzeit ist es für ihn dann einfach, die Kundenbeziehungen zu übernehmen. Ein solch schädliches Verhalten wirksam zu unterbinden ist kaum möglich, wenn ein Pächter mit entsprechend „kreativer" Energie ans Werk geht.

Eine Pacht kommt daher nur dann in Frage, wenn der Verpächter sicher sein kann, seinen Bestand einem verantwortungsbewusst arbeitenden Pächter übergeben zu können. Sinn macht dies auch nur dann, wenn die Wahrscheinlichkeit sehr hoch ist, dass er den Bestand zurücknehmen möchte oder später an seine Kinder übergeben wird. Aufgrund der relativ hohen Kosten der Modelle sind sie für kleinere Makler meist eher unattraktiv.

Die Vergütungsregelungen im Rahmen eines Pachtmodells können variieren. Üblicherweise erhält der Verpächter für die Überlassung des Bestands einen Pachtzins. In der Regel werden Wertdifferenzen des Bestands zwischen Übergabe und Rückgabe mit entsprechenden Ausgleichszahlungen beglichen.

Unsere Erfahrung zeigt allerdings auch Modelle, bei welchen der Pächter eine monatliche oder jährliche „Parkgebühr" vom Verpächter verlangt hat. Als Gegenzug hat er dann allerdings auf Ausgleichszahlungen für reduzierte Bestandszahlen komplett verzichtet. Diese Verfahren erscheinen auch auf den zweiten Blick allerdings sehr darauf optimiert zu sein, ausschließlich den wirtschaftlichen Nutzen des Pächters zu optimieren, der auf diese Weise keinerlei Verantwortung für Bestandsentwicklung übernehmen muss.

8.2.2.3.2 Unternehmenspacht

Anders als bei der Bestandspacht übernimmt bei der Unternehmenspacht der Pächter die Verantwortung für das gesamte Unternehmen. Dabei verpflichtet sich der Pächter, das Unternehmen in voller Verantwortung für die Pachtphase zu führen. Das Unternehmen bleibt Eigentum des Verpächters.

Für eine ausgewogene Lösung bedarf die Unternehmenspacht in der Regel eines sehr komplexen Regelwerks. Für kleine und mittlere Maklerunternehmen erscheinen der Regelungsaufwand sowie der rechtliche und steuerliche Prüfungsaufwand zu hoch, um eine ernsthafte Alternative zu sein.

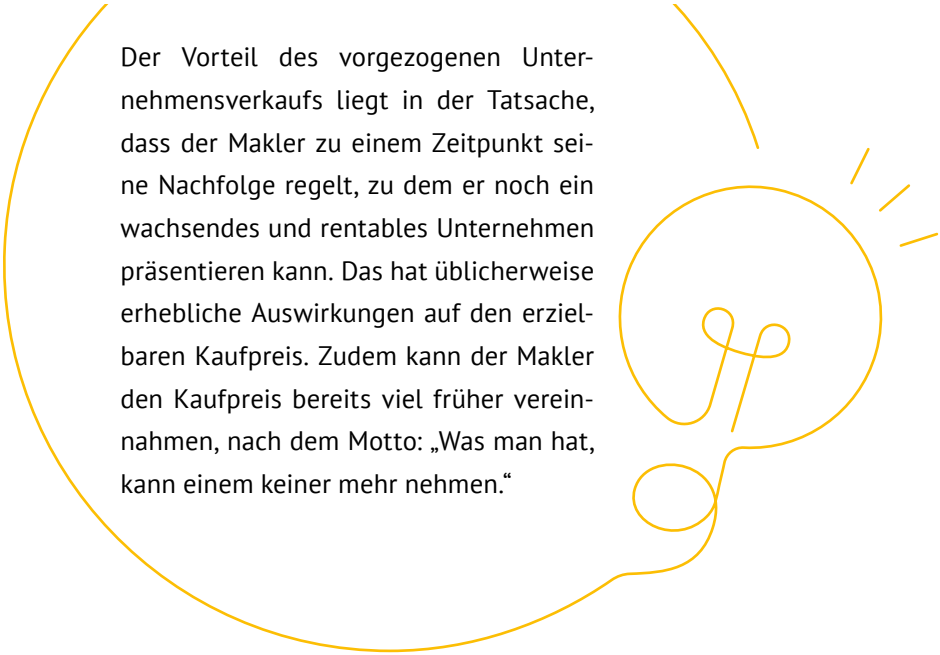
Sämtliche Gefahren, die im vorangegangen Kapitel für die Bestandspacht gelten, gelten im Grunde auch für die Unternehmenspacht. Deshalb sollte auch dieses Modell mit äußerster Vorsicht und nur bei sehr bewusster Pächterwahl gewählt werden.

8.2.2.3.3 Vorgezogener Unternehmensverkauf

Viele Makler wagen sich viel zu spät an das Thema Maklernachfolge, weil sie die Sorge haben, sie müssten direkt mit dem Verkauf des Unternehmens aufhören zu arbeiten. Sie wünschen sich aber eher einen schrittweisen Ausstieg. Wir haben den vorgezogenen Unternehmensverkauf deshalb als Anregung mit in diesen Leitfaden einbezogen.

Im Prinzip ist der vorgezogene Unternehmensverkauf ein Rückzug in Schritten. Im ersten Schritt übergibt der Makler seine unternehmerische Verant-

wortung, um sich auf die Themenfelder konzentrieren zu können, die ihm besonders am Herzen liegen. Bei manchen Maklern ist dies die Kundenbetreuung generell, bei anderen beispielsweise die Organisation des Geschäftsbetriebs, die Pflege der IT und des Internetauftritts oder die Pflege des Partnernetzwerks.



Der Vorteil des vorgezogenen Unternehmensverkaufs liegt in der Tatsache, dass der Makler zu einem Zeitpunkt seine Nachfolge regelt, zu dem er noch ein wachsendes und rentables Unternehmen präsentieren kann. Das hat üblicherweise erhebliche Auswirkungen auf den erzielbaren Kaufpreis. Zudem kann der Makler den Kaufpreis bereits viel früher vereinnahmen, nach dem Motto: „Was man hat, kann einem keiner mehr nehmen."

Je nachdem, welche Tätigkeit der abgebende Makler dann nach der Übergabe der Geschäftsanteile noch ausfüllt, erhält er für seine Tätigkeit auch eine Vergütung. Dabei sind sowohl Modelle denkbar, in denen der Altinhaber als Geschäftsführer, Angestellter, als selbstständiger Berater oder als Untervermittler weiter tätig bleibt. Allen Modellen ist eines gemein: sie müssen unbedingt steuerlich, sozialversicherungs- und arbeitsrechtlich geprüft werden.

Nicht nur Verkäufer sollten über diese Option nachdenken, auch viele Kaufinteressenten streben eine solche Lösung an, weil sie damit oftmals das Übernahmerisiko deutlich senken können. Wenn der Altinhaber noch für eine definierte Zeit mitwirkt, erzeugt er damit bei vielen Kunden eine höhere Kundenbindung.

Die Gefahr solcher Modelle ist allerdings, dass sie Regelungen treffen, die sich im Nachhinein selten ändern lassen. Eine Zusammenarbeit über mehrere Jahre ist nicht immer konfliktfrei.

8.2.2.3.4 Perspektiv- oder Optionsmodelle

Im Gegensatz zu vorgezogenen Unternehmensverkäufen gehen Perspektiv- oder Optionsmodelle genau den anderen Weg. Anstatt sofort das Unternehmen zu übergeben und sukzessive auszusteigen, erwirbt der Inhaber das Recht, sein Unternehmen oder seinen Bestand zu einem späteren Zeitpunkt zu bereits heute definierten Konditionen zu übergeben. Oftmals wird auch dem Kaufinteressenten parallel das Recht eingeräumt, seinerseits irgendwann das Unternehmen oder den Bestand zu bereits heute definierten Konditionen zu erwerben.

Eine solche Regelung geht meist einher mit der Verpflichtung des Inhabers, gewisse Voraussetzungen für die Übergabe des Unternehmens oder des Bestands zu schaffen. Das kann beispielsweise die Durchsetzung einer neuen Makler- und Datenschutzvereinbarung bei einem gewissen Prozentsatz des Kundenbestands sein oder die Digitalisierung des Vertragswesens inklusive der Beratungsdokumentation.

Solche Regelungen machen dann Sinn, wenn sich der heutige Inhaber sicher sein möchte zu dem gewünschten Zeitpunkt tatsächlich seine Nachfolge geregelt zu haben, er die unternehmerische Verantwortung aber zum heutigen Zeitpunkt noch nicht abgeben möchte. Allerdings geht der Inhaber das Risiko ein, dass sein Vertragspartner zu dem späteren Zeitpunkt nicht mehr in der Lage sein wird, seine vertraglichen Pflichten zu erfüllen. Deshalb sollten solche Vereinbarungen nur mit Kaufinteressenten getroffen werden, die später auch in der Lage sind, diese zu erfüllen.

Denkbar sind solche Modelle auch als Kaufoptionen für Mitarbeiter, denen man die Möglichkeit einräumen möchte, das Unternehmen später zu übernehmen. Optionsmodelle können auch Teil einer Notfallplanung sein. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn der Inhaber sichergehen möchte, dass ein bestimmter Personenkreis, sollte ihm etwas zustoßen, unabhängig von testamentarischen Verfügungen die Möglichkeit erhalten soll, das Unternehmen fortzuführen.

Aufgrund des meist erheblichen Regelungsbedarfs, der auch nicht selten erbrechtliche Aspekte mit einbeziehen muss, sind Optionsmodelle für kleine Maklerunternehmen selten nicht finanzierbar und stellen eher einen möglichen Weg für mittlere oder große Maklerunternehmen dar.

8.2.3 Formen der Kaufpreiszahlung

Die Höhe des Kaufpreises allein ist nicht entscheidend. Die Attraktivität eines Deals hängt auch anderen Parametern, die die Parteien verabreden. Dazu gehört die Regelung, wer welche Risiken trägt und in welchem Zustand ein Unternehmen übergeben werden muss und wie mit Abweichungen von diesen Vereinbarungen umgegangen werden soll.

Aber natürlich ist der Kaufpreis eine der zentralen Größen einer Regelung. Von ihm hängt in vielen Fällen ab, ob der Seniormakler sich den Handel grundsätzlich leisten und ob der Käufer daraus ein wirtschaftlich attraktives Geschäft machen kann.

Der Kaufpreis muss nicht nur aus einer Zahl oder einer einzigen Zahlung bestehen, sondern kann in verschiedenen Formen ausgestaltet werden – vor allem dann, wenn Käufer und Verkäufer eine unterschiedliche Erwartungshaltung an die Entwicklung des Bestands und der darin schlummernden Risiken haben. Er ist ein dynamisches Instrument, mit dem eine Einigung im Verhandlungsprozess herbeigeführt werden kann.

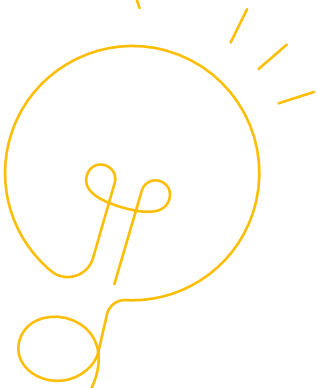
8.2.3.1 Festpreis oder ratierlicher Festpreis

Ein Festpreis wird in der Regel vereinbart, wenn sich beide Seiten sehr sicher sind, wie die Transaktion laufen wird und – besonders von Käuferseite – keine überhöhten Übertragungsrisiken erwartet werden. Da der Festpreis im Nachhinein nicht angepasst oder anhand von Erfolgsfaktoren variabel gestaltet ist, trägt das Übertragungsrisiko beim Festpreis letztlich der Käufer. Deshalb kommen reine Festpreise selten, eher bei der Übertragung von Geschäftsanteilen im Rahmen eines Share Deals zur Anwendung.

In vielen Fällen werden Teile des Kaufpreises ratierlich vereinbart. Dies hat den großen Vorteil, dass der Käufer zumindest einen Teil des Kaufpreises aus dem Cash-Flow des übernommenen Unternehmens oder des übernommenen Bestands bestreiten kann und damit der Eigen- und ggf. Fremdkapitalbedarf deutlich gesenkt werden kann.

Stimmt der Verkäufer einem ratierlichen und in Teilen variablen Festpreis zu, erhöht er die Chance deutlich, einen Nachfolger zu finden, weil auch Kandidaten mit eher beschränkten Finanzmitteln eine Option bekommen, den Kauf des Unternehmens finanzieren zu können und sich realisierende Risiken nicht voll zu ihren Lasten gehen.

Der Verkaufserlös für einen Unternehmens- oder Bestandsverkauf wird in der Regel sofort bzw. im Jahr des wirtschaftlichen Übergangs steuerlich wirksam. Das gilt auch dann, wenn der Kaufpreis in Raten ausbezahlt wird. Diese Tatsache hat schon manchen Verkäufer in eine schwierige Situation gebracht, wenn er den Kaufpreis über zu viele Jahre gestreckt hat, die Steuer auf alle Raten aber sofort abführen musste.



8.2.3.2 Variabler einmaliger Kaufpreis

Insbesondere dann, wenn größere Unsicherheit darüber besteht, wie erfolgreich eine Bestands- oder Unternehmenstransaktion ablaufen wird, sollten die Parteien darüber nachdenken, den Kaufpreis variabel zu gestalten. Variabel meint in diesem Zusammenhang, dass die Ermittlung des Kaufpreises

oder von Teilen des Kaufpreises nach einem bestimmten Rechenwerk oder bestimmten Bedingungen im Zeitablauf erfolgt.

Ein variabler Kaufpreis wird meist dann vereinbart, wenn im Voraus nicht zuverlässig prognostiziert werden kann, welcher Teil des Bestands letztlich tatsächlich beim Käufer courtagewirksam „ankommt" oder als wie stabil sich ein Geschäftsmodell nach der Übergabe tatsächlich erweisen wird. So könnte der Kaufpreis beispielsweise daran festgemacht werden, wie viel Prozent der Verträge zu einem bestimmten Zeitpunkt von den Produktgebern als umgeschlüsselt bestätigt wurden oder wie viele Maklerverträge mit gewerblichen Kunden zu einem bestimmten Zeitpunkt noch ungekündigt bestehen.

Es können aber auch andere Kriterien definiert werden, wie beispielsweise das Zehnfache des durchschnittlichen EBITs[39] des Unternehmens über die folgenden drei Kalenderjahre, um den Kaufpreis für einen GmbH-Kauf zu ermitteln. Da Werte wie der EBIT allerdings im Rahmen bilanzieller und steuerlicher Gestaltungsspielräume und durch geschäftspolitische Entscheidungen sehr stark beeinflusst werden können, sollte eine solche Regelung auf keinen Fall ohne vorherige professionelle Beratung fixiert werden. Profis können beurteilen, wie ein bereinigter Wert ggf. ermittelt werden muss und wie mit vorhandenen Spielräumen umzugehen ist, damit ein Missbrauch verhindert oder streitanfällige kreative Auslegungen eingeschränkt werden können.

Meist wird ein variabler Kaufpreis um verschiedene Komponenten angereichert, wie Anzahlungen oder Festpreisteile. So ist sichergestellt, dass der Verkäufer möglichst frühzeitig zumindest einen Teil des Kaufpreises erhält und nicht bis zum Ende der vereinbarten Abrechnungsperiode warten muss.

[39] Earnings before Interests & Tax – entspricht dem Jahresergebnis vor Zinsen und Steuern

Unter bestimmten Umständen kann eine variable Kaufpreisgestaltung steuerlich als wagnisbehaftet eingestuft werden. Ein in manchen Fällen steuerlich erstrebenswerter Zustand, wenn der Makler beispielsweise die Kriterien für die sogenannte Fünftel-Methode (vergleiche **Abschnitt 8.4.1.2**) nicht erfüllen sollte und die Besteuerung nach dem Zuflussprinzip (vergleiche **Abschnitt 8.4.1.4**) anstrebt.

8.2.3.3 Ratierlicher variabler Kaufpreis

Besonders beliebt sind ratierliche variable Kaufpreise dann, wenn der Altinhaber noch für eine gewisse Zeit mitwirken und er auch ein gesteigertes Interesse an der Unternehmensentwicklung behalten soll. Sinnvoll ist das für den Altinhaber allerdings in letzter Konsequenz nur dann, wenn er die Kriterien der jeweiligen Variablen ganz oder zumindest teilweise beeinflussen kann und nicht nur von der unternehmerischen Kompetenz und Fortüne des Nachfolgers abhängig sein will.

Die Vertragsparteien vereinbaren in der Regel entweder

- zu gewissen Terminen die Überprüfung bestimmter Kennzahlen, wie die Höhe der betreuten Assets oder die Höhe der in einem bestimmten Zeitraum erwirtschafteten Courtage, oder
- das Erreichen bestimmter Meilensteine, z. B. das Erwirtschaften eines bestimmten Umsatzniveaus oder das Erreichen eines bestimmten Zustimmungsniveaus zur Datenübertragung.

Immer wenn zum betreffenden Meilenstein eine vereinbarte Bedingung zutrifft oder wenn ein bestimmter Meilenstein erreicht wird, löst dies die Zahlung eines bestimmten Betrags aus.

Der Vorteil einer solchen Regelung liegt neben der Überbrückung unterschiedlicher Risikoeinschätzungen und der weiteren motivatorischen Bindung des Altinhabers meist auch in der vorteilhaften steuerlichen Behandlung solcher Zahlungen, weil sie aufgrund ihres risikobehafteten Charakters erst bei Zufluss zu versteuern sind.

8.2.3.4 Verrentung oder Leibrente

Bei klassischen Unternehmensnachfolgen besteht oft die Problematik, dass der potenzielle Nachfolger nicht über die Finanzmittel verfügt, um sich das Unternehmen leisten zu können. Eine Finanzierung einer Unternehmensnachfolge bei Maklern scheitert oft daran, dass Finanzinstitute Vorbehalte haben, eine Unternehmensnachfolge bei potenziellen Wettbewerbern in der Kundenberatung abzubilden. Auch verfügen viele der Nachwuchskandidaten über so wenig Eigenkapital, dass auch eine externe Finanzierung an den Kreditrichtlinien der jeweiligen Institute scheitert.

In solchen Fällen kann eine komplette Verkäuferfinanzierung über einen verrenteten Kaufpreis oder gar in Form einer Leibrente erfolgen. Der Käufer verpflichtet sich bei einem solchen Modell auf die Zahlung einer Rente.

Steuerlich ist dieses Modell mit Vorsicht zu genießen, weil es in der Regel eine Besteuerung des gesamten Kaufpreises zum Zeitpunkt des wirtschaft-

lichen Übergangs des Bestands auslöst. Es sei denn, es wird eine tatsächliche Leibrente vereinbart. Dann kann auch das sogenannte Zuflussprinzip Anwendung finden. Dies führt wiederum dazu, dass der Altinhaber die jeweiligen Renten erst im Jahr des Zuflusses versteuern muss.

In der Regel sind dazu aber sehr lange oder gar lebenslange Leistungszeiten zu vereinbaren, um seitens der Finanzbehörden tatsächlich eine als Leibrente anerkannte Regelung gewählt zu haben.

Berechnet man eine Leibrente mit einem fairen Kreditzins[40], weil sie letztlich ein Darlehen des Altinhabers an den Nachfolger darstellt, sind für eine angemessene Rente relativ schnell Rentenhöhen notwendig, die sich für einen Nachfolger dauerhaft als erhebliche Last erweisen. Bei einem Teil der Nachfolger dürfte eine solche Belastung irgendwann zu Abwehrbestrebungen führen. Verzichtet der Altinhaber auf eine angemessene Verzinsung, verzichtet er letztlich auf seine Risikoprämie und damit auf erhebliche Finanzmittel.

[40] Da diese Form des Kredits über das Unternehmen selbst meist nur rudimentär besichert werden kann, weil viele Produktgeber eine Beleihung von Courtageansprächen in ihren Bedingungen ausschließen, müsste normalerweise ein Zinssatz gewählt werden, der dem eines unbesicherten gewerblichen Bankdarlehens nahekommt.

	Verkäufer	Käufer
Vorteile	Laufende Zahlungen Auswahl von optimalen Nachfolger durch Verkäufer-finanzierung einfacher	Keine Finanzierungsbelastung Schnelles Wachstum möglich Kalkulierbare Rendite Geringeres unternehmerisches Risiko Synergien
Nachteile	Ausfallrisiko! Hoher und komplexer Regelungsbedarf Steuerlich unattraktiv (Ausnahme: Leibrente) Prüfung der Zahlungen Kunden können verlagert werden	Weiterverkauf erschwert Negative Auswirkung auf den eigenen Unternehmenswert Langfristige Belastungen Laufender Aufwand für Nachweisführung

Abbildung 12: Vor- und Nachteile von Rentenmodellen

Nicht nur deshalb ist eine Leibrente für den Altinhaber möglicherweise problematisch. Einen Kaufpreis – unabhängig vom Aspekt der angemessenen Verzinsung – über einen Zeitraum von 20 oder mehr Jahren zu strecken, ist im Prinzip eine Wette auf den unternehmerischen Erfolg des Nachfolgers. Nicht nur das. Es ist auch die Hoffnung, dass der regulatorischen Willkür des Gesetzgebers irgendwo Grenzen gesetzt bleiben und der Nachfolger dauerhaft die Chance besitzt, die Rente für den Altinhaber zu erwirtschaften.

8.2.3.5 „Maklerrente“ oder „Garantierente“

Will ein Käufer eines Maklerbestands alle wesentlichen Übertragungsrisiken und späteren Risiken der Bestandsentwicklung abwehren, wählt er gerne ein alternatives Modell, in dem er den übergebenden Makler an zukünftigen Umsätzen beteiligt.

Diese Formen der Umsatzbeteiligungen werden von mehreren Anbietern unter Bezeichnungen wie „Maklerrente“ oder „Garantierente“ angeboten. Viele dieser Modelle schütten dauerhaft bis zu 90 %[41] der Jahresbestandscourtage des betreffenden Geschäftsjahres eines Maklerbestands an den abgebenden Makler aus.

Die Wertschöpfung des Käufers liegt im Wesentlichen darin, dass er gegenüber Produktgebern höhere Courtagen oder Honorare erzielt, als es ein Einzelmakler allein erzielen würde, und er diese Übermarge gerade nicht an den Verkäufer weitergibt. Hinzu kommen in der Regel Honorare und Bearbeitungsentgelte, die der Bestandserwerber einerseits dem abgebenden Makler monatlich oder jährlich in Rechnung stellt. Diese können dann durchaus auch bis zu zwölf Prozent der ausgezahlten Jahrescourtage betragen. Es darf auch gemutmaßt werden, dass der Bestandserwerber auf Seiten der Produktgeber zusätzliche Entgelte vereinnahmt, die sich als Bearbeitungs-, IT- oder Marketing-Prämien in den Büchern finden könnten. Weitere Kosten für den abgebenden Makler entstehen oft auch bei der Übertragung des Bestands selbst, für dessen Übertragung mancher Bestandskäufer zusätzliche Gebühren ansetzt. Vorsicht ist bei der Beauftragung eines Anwalts zur Prüfung der Verträge geboten. Geht es um die Bemessung des Anwaltshonorars, könnte

[41] Vereinzelt werben Anbieter auch mit 100 %, gewähren diese allerdings meist nur für einen sehr eingeschränkten Zeitraum oder nur unter Verzicht auf bestimmte sonstige Leistungen wie einen Hinterbliebenenschutz.

dieser die Summe der Renten als Bemessungsgrundlage nehmen. Ein solches Honorar würde dann ggf. relativ hoch ausfallen.

Während sich die Marketing-Prospekte und Vertragswerke mit ihren 90 % oder gar 100 % sehr attraktiv lesen, stellt sich die Realität für manchen Makler durchaus kritisch dar, weil er sich vieler Konsequenzen aus der Bestandsübertragung an einen solchen Anbieter gar nicht bewusst ist:

Während er als aktiver Makler alle Umsätze des Maklerunternehmens vereinnahmen durfte, reduziert sich die Grundlage bei der Maklerrente rein auf den Teil der Bestandscourtagen, der courtagewirksam an den Käufer übertragen wurde. Allein dieser Abrieb ist in mehreren uns bekannten Fällen so groß ausgefallen, dass es die betreffenden Makler in existenzielle Probleme geführt hat.

Honorare und Servicegebühren fallen ebenso weg wie sämtliche Abschlusscourtagen, die in der aktiven Phase dem abgebenden Makler ebenfalls zugutegekommen wären. Es fallen in der Regel alle Vergütungen weg, die sich aus neu entstehenden Verträgen ergeben würden und von denen der Makler in seiner aktiven Zeit profitiert hat. Wenn kein Umdeckungsschutz besteht, führt ein aktives Umdecken zu sinkenden Einnahmen. Dynamiken, Sparraten und Ähnliches wird bei vielen Anbietern nicht vergütet, ebenso wenig Vergütungen aus der Betreuung und der Vermittlung von Finanzanlagen, Baufinanzierungen oder sonstigen Finanzdienstleistungen. Ob der Wegfall der betrieblichen Kosten auf der anderen Seite diese Einnahmenrückgänge nur annähernd ausgleichen kann, hängt sicherlich vom Einzelfall ab.

Aber auch die Makler, deren Einnahmen nur oder zum großen Teil aus Bestandscourtagen bestehen, sollten sehr genau überlegen, welche Risiken sie eingehen. Das größte von ihnen ist vermutlich der drohende Bestandsabrieb, der direkt bei der Bestandsübertagung entsteht. Produktgeber weigern

sich gegebenenfalls unter Verweis auf die DSGVO, weil Datenschutzeinwilligungserklärungen oder Maklervollmachten im Einzelfall fehlen. Auch übersehen Makler oft, dass viele der vermittelten Deckungskonzepte gar nicht an den Käufer übertragbar sind.

Wer die Rechnung ohne seine Kunden macht, läuft ebenfalls Gefahr, erheblich enttäuscht zu werden. Diese können nämlich ihre Mitwirkung schlicht verweigern. Es gibt zwei Formen des Widerspruchs von Kunden, um eine Übertragung an den Käufer zu verhindern: Den aktiven Widerspruch für die Weitergabe der Kunden- und Vertragsbeziehung und den Widerspruch durch Kündigung des Maklervertrags. Grund für Letzteres kann sein, dass der Kunde sich im neuen Betreuungsmodell nicht mehr richtig aufgehoben oder gar falsch beraten fühlt.

Bei dem einen oder anderen Anbieter für Maklerrenten lauern weitere Risiken, die nicht immer offensichtlich sind: Ein besonders gut getarntes Risiko versteckt sich oftmals im Vergütungstableau, auf dem die Vergütung des Verkäufers nach der Übergabe aufsetzt. Kann der Makler vor der Übergabe seine individuell vereinbarten Vergütungssätze vereinnahmen (bei Altverträgen können dort erhebliche Konditionsvorteile liegen), wird die „neue" Vergütung meist auf Basis des Standard-Konditionstableaus des Käufers aufgesetzt. Unterscheiden sich die Vergütungssätze, muss der Makler eine Kürzung seiner Vergütung hinnehmen, obwohl er offiziell 100 % oder 90 % ausbezahlt bekommt und obwohl kein einziger Kunde und kein einziger Vertrag „verloren" gegangen sein muss.

Sowohl die Modelle einer langfristigen Rentenzahlung (so sie nicht mit ausreichender Deckung rückversichert sein sollte) als auch die Modelle einer langfristigen Umsatzbeteiligung lasten das gesamte Übertragungsrisiko und einen wesentlichen Teil des unternehmerischen Risikos dem abgebenden Makler auf. Der Käufer kann letztlich alle seine Aufwände davon abhängig

machen, wie hoch seine Einnahmen sind. Der Verkäufer hat keine Möglichkeit, die Vergütung nachträglich noch zu beeinflussen.

Eine Maklerrente sollte deshalb nur dann gewählt werden, wenn ein Makler sich auch den Zahlungsausfall des Modells oder Leistungen, die nur einem Bruchteil des erhofften Betrags entsprechen, dauerhaft leisten kann. Er sollte sich in jedem Fall der Risiken wirklich bewusst sein, die er mit der Unterzeichnung eines solchen Vertrags eingeht.

Was fast allen langfristigen Modellen zum Problem wird, ist die Tatsache, dass der Verkäufer des Bestands auf Gedeih und Verderb darauf angewiesen ist, dass der Käufer dauerhaft fehlerfrei und vollständig abrechnen kann, abrechnen will und dies dann auch erledigt. Der abgebende Makler wird mit zunehmendem Alter kaum in der Lage sein, die Abrechnungen so zu kontrollieren, dass ihm Fehler auffallen und er diese auch nachweisen kann. Spätestens wenn sich ein gerichtlich bestellter Betreuer um diesen Aspekt kümmern soll, wird es für ihn vermutlich unmöglich, seine Ansprüche zu ermitteln und wirksam geltend zu machen. Mancher Anbieter von Maklerrenten geht sicherheitshalber so weit, dass er für unbegründete Reklamationen Bearbeitungsentgelte erhebt. Wenn ein Bestandskäufer zu einer solchen Einschüchterungstaktik greift, ist dies vermutlich ein deutliches Zeichen und sollte den Verkäufer des Bestands aufhorchen lassen.

8.2.4 Kaufnebenkosten

Eine Unternehmens- oder Bestandstransaktion erzeugt meist nicht unwesentliche Nebenkosten. Darüber sollte sich ein Makler vorab schon im Klaren sein und sich darüber Gedanken machen, welche der Kosten er unbedingt tragen sollte, weil er damit die Transaktion absichert oder das Ergebnis

optimiert, und welche Kosten ggf. auch vermieden werden können. So sind Nebenkosten in Höhe von zehn bis fünfzehn Prozent des Unternehmenswerts bei kleineren Unternehmen keine Seltenheit. Bei größeren Unternehmen sinkt diese Relation auf fünf bis zehn Prozent.

Unter anderem zählen folgende Kosten zu den Kaufnebenkosten:

Beratungskosten

Beratungsleistungen werden in der Regel stundenweise abgerechnet. Zu den Beratungskosten zählen üblicherweise M&A-Berater, die helfen, das Unternehmen auf die Nachfolgesituation vorzubereiten und Werthemmnisse zu beseitigen. Sie unterstützen, das Unternehmen möglichst erfolgsversprechend zu positionieren und einen möglichen Deal so vorzubereiten, dass er einfach und vorteilhaft durchgeführt werden kann. Auch der Steuerberater, Rechtsanwalt und ggf. Notar schreibt für seine Leistungen im Rahmen einer Transaktionsplanung und Vertragsprüfung meist eine Rechnung. Für die Gebührenstruktur von Anwälten und Steuerberater gibt es Gebührenordnungen, die jedoch im gewerblichen Bereich in der Regel verhandelbar sind und verhandelt werden sollten.

Vermittlungskosten

Anstatt sich selbst auf die Suche nach geeigneten Kandidaten zu machen, sollten Makler ernsthaft darüber nachdenken, kompetente Vermittler einzusetzen. Sie verkürzen in der Regel die Suche nach geeigneten Kandidaten erheblich. Sie können anhand ihrer Such- und Gesprächsstrategien relativ schnell ernsthafte Interessenten von anderen unterscheiden und so gezielt Einfluss auf die Interessentenauswahl nehmen können. Die Vermittlungskosten betragen in der Regel zwischen drei und zehn Prozent des Kauf-

preises – je nachdem, um welche Unternehmens- oder Bestandsgröße es sich handelt, wie komplex das Projekt sich darstellt und welche Rolle der Vermittler einnehmen soll.

Unternehmensbewertung oder Bestandsbewertung

Eine sachkundige Unternehmensbewertung benötigt ihre Zeit und wird in der Regel nach Aufwand abgerechnet. Bereits die Wertermittlung anhand eines modifizierten Ertragswertverfahrens lässt sich selten unter 1,5–2 Manntagen[42] zzgl. der Aufwände für die Projektplanung, Datenerhebung, -plausibilisierung und Aufbereitung erledigen. Soweit Sachverständigenberichte oder -gutachten benötigt werden, dauert deren Erstellung meist deutlich länger. Genauso wie die Bewertung von Unternehmensgruppen, die beispielsweise Leistungen zwischen den Unternehmen der Unternehmensgruppe austauschen. Vorsicht vor kostenlosen Bewertungen und vor maßlos überteuertem Hokuspokus ohne echten Sachverstand[43]. Bewertungen sollten von sachverständigen Personen erstellt werden, die ihre Expertise auch durch Zeugnisse oder Prüfungsnachweise belegen können.

Moderation, Verhandlungsführung, Coaching

Viele Verhandlungen zwischen Vertragsparteien verlaufen endlos, ziellos und ohne Struktur und nähern sich nicht wirklich einem Ende. Im Gegenteil: Oft scheitern Verhandlungen, weil Themen viel zu emotional diskutiert werden, die eigentlich zweitrangig und mit dem nötigen neutralen Blick einfach zu lösen wären. Hilfestellung in einer solchen Situation könnte ein Moderator, Coach oder gar ein bevollmächtigter sachkundiger externer Verhandlungsfüh-

[42] Verglichen mit einem klassischen kleinen Maklerunternehmen unter Voraussetzung keiner irregulären, ungeplanten Abweichungen.

[43] Beides gibt es leider viel zu oft im Markt.

rer geben. Wird für die Verhandlungsführung ein Moderator, Coach oder ein Bevollmächtigter eingesetzt, rechnet dieser seine Leistungen meist nach Aufwand ab. Eine ergänzende erfolgsorientierte Vergütung kommt häufig vor, bietet sie doch die Möglichkeit, die beauftragten Dienstleister zielorientiert zu intensivieren.

Datenbereitstellung und -aufbereitung

Der Kaufinteressent hat ein berechtigtes Interesse zu erfahren, in was für ein Unternehmen bzw. in welchen Bestand er im Detail investiert. Dazu muss der Inhaber die geforderten Informationen liefern können. Im besten Fall fallen lediglich Kosten des Buchhaltungsbüros an, das die Fibu-Zahlen zur Verfügung stellen muss, und einige Stunden Arbeit des Inhabers oder einzelner Mitarbeiter. Bei größeren Transaktionen erfolgt die Datenbereitstellung in Form eines Datenraums – entweder physisch oder elektronisch. Die Einrichtung eines physischen Datenraums ist aufwändig und teuer. Um den Umfang der Daten zu begrenzen, sollten Datenumfang, Aufbereitungs- und Detaillierungsgrad festgelegt werden. Außerdem muss der Umgang mit den Daten vereinbart werden. Oft kommen rechtliche und technische Sicherungsmechanismen zum Einsatz, um Daten vor unbefugter Entnahme, Vervielfältigung oder Nutzung zu schützen.

Fonds Finanz Tipp

Ihre Daten sicher erfasst und jederzeit abrufbar durch „Sichere dein Lebenswerk“: www.fondsfinanz.de/meine-fonds-finanz/sichere-dein-lebenswerk/sichere-datenspeicherung

Vertragserstellung / Rechtsberatung

Die eigentliche Vertragserstellung darf – soweit Externe beauftragt werden – nach deutschem Recht nur eine Person durchführen, die zur Rechtsberatung zugelassen ist. Trotzdem empfiehlt es sich sehr, auch bei der Vertragserstellung einen M&A-erfahrenen Berater hinzuzuziehen. Dieser sollte das Ziel und den Zweck des Vertrags sowie die Gestaltung der Transaktion stärker im Fokus haben, als es dies gemeinhin reine Steuer- und Rechtsberater haben. Die Honorare sind in weiten Teilen verhandelbar, auch wenn für Rechts- und Steuerberater eine Gebührenordnung besteht. Auch Notare sind berechtigt, Kaufverträge zu erstellen. Aus unserer Erfahrung sollte man aber nur dann den Notar mit der Aufgabe betrauen, wenn er wirklich sehr erfahren in Unternehmenstransaktionen und M&A ist.

Je nach Form der Transaktion und der geplanten Form der weiteren Zusammenarbeit können auch zusätzliche Rechtsberatungskosten hinzukommen für die Erstellung eines neuen Maklervertrags, Maklervollmacht und Datenschutzvereinbarung.

Fonds Finanz Tipp

Die Kooperationspartner der Fonds Finanz als kompetente Rechtsberater: www.fonds-finanz.de/meine-fonds-finanz/kooperationspartner/anwaelte-fuer-makler

Beurkundung

Für manche Transaktionen – wie der Verkauf von Geschäftsanteilen einer GmbH oder der Bestellung eines neuen Geschäftsführers einer GmbH – ist die notarielle Beurkundung vorgeschrieben. Die Gebührenordnungen der Notare sind je nach Bundesland sehr unterschiedlich. Ein Vergleich kann sich lohnen.

Schlichtung und Mediation

Ein Schlichter kommt in der Regel dann zum Einsatz, wenn es zwischen den Parteien unüberbrückbare Meinungsverschiedenheiten in Vertragsangelegenheiten gibt. Ein Schlichter oder ein Schlichtergremium berechnet seine Leistungen in der Regel nach Vereinbarung – oft eine Kombination aus Aufwand und Streitwert. Ein Schlichtungsverfahren ist in der Regel nicht günstig, aber preiswerter als ein Gerichtsverfahren (das sich allerdings nicht immer durch eine Schlichtung verhindern lässt). Die hohen Kosten entstehen auch dadurch, dass oft vereinbart wird, dass es nur von Personen durchgeführt werden darf, die vorher nicht für eine der beiden Parteien tätig waren und die die Qualifizierung zum Richteramt besitzen.

(Schieds-)Gerichts- und Anwaltskosten

Gelangt ein Streit einmal vor Gericht, zeigt unsere Erfahrung, dass der wirtschaftliche Mehrwert der Transaktion meistens komplett aufgehoben wird. Rechtliche Auseinandersetzungen sollten also schon aus rein wirtschaftlichen Gründen vermieden werden. Ganz lassen sie sich allerdings nicht immer verhindern. Die Gebührenordnungen von Gerichten und Anwälten sehen vom Streitwert abhängige Regelungen vor. Einigen sich die Parteien im Rahmen eines Vergleichs, entstehen meist zusätzliche Gebühren. Auch kleine Streitigkeiten erzeugen so schnell erhebliche Kosten.

Nicht selten wird deshalb vereinbart, bei unüberbrückbaren Streitigkeiten ein Schiedsgericht einzuberufen. Dies führt sowohl zu einer Kostenreduzierung als auch zu einer erheblichen Beschleunigung des Verfahrens. Gerade den Verkäufern ist dies oft ein großes Anliegen.

Kundenanschreiben und Bestandsübertragung

Je nach Form der Transaktion und der bisher praktizierten Form der Kommunikation mit Kunden fallen Kosten an. Das kann für das Erstellen, die Gestaltung und die Produktion der Kundenanschreiben sein. Nachfassaktionen per Telefon oder andere Kommunikationsmedien, falls von den Kunden eine Zustimmung erforderlich ist, können ebenfalls Kosten verursachen. Es können Kosten für Werbeagenturen oder Call-Center hinzukommen. Bei Briefversand sind es Portokosten und ggf. das Porto für die Rücksendung der vom Kunden unterschriebenen Unterlagen.

Auch Kundenanschreiben können rechtlich relevante Informationen transportieren und geplante Vorgehensweisen gegen geltendes Recht verstoßen. Für die rechtliche Prüfung der Anschreiben und des gewählten Vorgehens können zusätzliche Rechtsberatungskosten entstehen.

Fonds Finanz Tipp

Unterstützung zur Vorbereitung Ihrer Bestandsübertragung finden Sie hier: www.fondsfinanz.de/meine-fonds-finanz/kooperationspartner/versoffice

Marketing- und PR-Kosten

Je nach Unternehmensgröße und Geschäftsmodell kann der Einstieg eines Käufers, Nachfolgers oder Investors auch die Neupositionierung der eigenen Marke o. Ä. erforderlich machen. Briefpapier und sämtliche Formen der Werbebroschüren müssen ggf. neu gestaltet werden. Soweit der Altinhaber an Bord bleibt, sollte er diese Kosten nicht außer Acht lassen.

Die Nebenkosten können ein erhebliches Ausmaß annehmen. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn eine Transaktion schlecht geplant oder sehr komplex aufgebaut ist. Es empfiehlt sich daher zu einem möglichst frühen Zeitpunkt im Projekt die zu erwartenden Gesamtkosten zu ermitteln und ggf. zu priorisieren, welche Kosten zu welchem Mehrwert führen und welche mangels ausreichenden Nutzens ggf. vermieden werden sollten. Auch dafür kann ein zu Beginn des Projekts eingesetzter Berater einen wesentlichen Beitrag leisten.

Sehr viel teuer sind meist die Opportunitätskosten. Dabei handelt es sich nicht um tatsächlich entstandene Kosten, sondern um Mindererlöse. Also Einnahmen, die der Inhaber eines Maklerunternehmens deshalb nicht hat, weil er sein Projekt nicht in optimaler Form durchgeführt hat. Die Höhe der Transaktionsnebenkosten mutet vor dem Hintergrund, dass Bestände teilweise zu einem Drittel oder weniger des realisierbaren Kaufpreises den Besitzer wechseln, fast schon niedlich an.

Wenn ein Makler für seinen Bestand beispielsweise statt 250.000 EUR nur 120.000 EUR erhalten würde und vom geringen Kaufpreis aufgrund einer schlechten Gestaltung der Transaktion dann zusätzlich noch Umsatzsteuer von mehr als 19.000 EUR abführen müsste, wären das Mindereinnahmen von 149.000 EUR auf den Kaufpreis von 250.000 EUR. Dagegen wären übliche

Kaufnebenkosten für eine professionelle Begleitung, die zu dem hohen Kaufpreis geführt hätten, locker verschmerzbar gewesen.

Dasselbe passiert, wenn eine von langer Hand geplante Transaktion irgendwann scheitert und der Seniormakler seine Nachfolgeplanung von vorne beginnen muss. Dies führt nicht nur zu einer Wiederholung eines Großteils der Kosten für die Vorbereitung, sondern in der Regel auch zu einem erheblichen Wertverlust. Nicht selten folgt dem auch ein Vertrauensverlust bei Mitarbeitern, Kunden und Produktgebern.

8.3 Übertragungshemmnisse

Ein wesentliches Hindernis für die erfolgreiche Nachfolge liegt vor allem in den verschiedenen Übertragungshemmnissen. Hier gilt es zu unterscheiden, ob ein Hemmnis die Nachfolge komplett verhindert oder ob es „lediglich" den Kaufpreis mindert bzw. die Risiken erhöht.

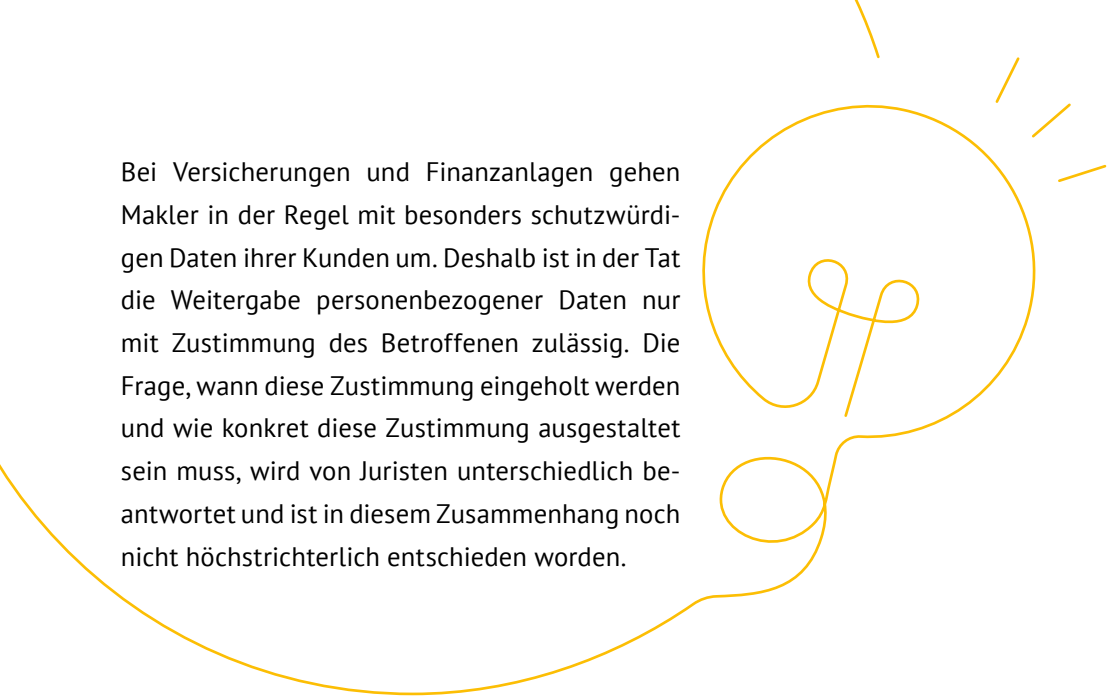
8.3.1 Kunden

Üblicherweise wird die Frage nach Übertragungshemmnissen sehr oft aus dem rechtlichen Standpunkt heraus diskutiert. Das ist allerdings zu kurz gesprungen.

Fonds Finanz Tipp

Die Kunden richtig über die bevorstehende Übertragung informieren: www.fondsfinanz.de/meine-fonds-finanz/meine-bestandsuebertragung/bestandsuebertragung-assekuranz/bestandsuebertragung-nach-code-of-conduct

Bei Versicherungen und Finanzanlagen gehen Makler in der Regel mit besonders schutzwürdigen Daten ihrer Kunden um. Deshalb ist in der Tat die Weitergabe personenbezogener Daten nur mit Zustimmung des Betroffenen zulässig. Die Frage, wann diese Zustimmung eingeholt werden und wie konkret diese Zustimmung ausgestaltet sein muss, wird von Juristen unterschiedlich beantwortet und ist in diesem Zusammenhang noch nicht höchstrichterlich entschieden worden.



Besonders die Nachfolger- oder Käuferseite eines Maklerbestands sollte den Kunden allerdings nicht nur rechtlich, sondern auch unter einem emotionalen und aus einem logistischen Gesichtspunkt betrachten.

Der emotionale Aspekt betrifft besonders den Bereich der Kundenbindung. Ist eine solche zum abgebenden Makler nicht erkennbar, bestehen in der Regel erhöhte Abwanderungs- und Stornorisiken. Dasselbe gilt ebenfalls, wenn eine sehr hohe Kundenbindung zum abgebenden Makler vorhanden ist und sich ein Teil des Kundenbestands nach der Übergabe abzuwenden droht. Das kann beispielsweise der Fall sein, wenn Kunden von der Übergabe überrascht oder sogar verärgert wurden oder – was durchaus auch vorkommen soll – von der Übergabe überhaupt nichts mitbekommen haben.

Auch der logistische Aspekt der Bestandsbetreuung sollte nicht außer Acht gelassen werden. Erwartet die Masse der Kunden eine bestimmte Form der Betreuung, und kann oder will diese der übernehmende Makler nicht bieten, pro-

voziert dies einen Kundenabrieb. Zumindest sofern das neue Betreuungsmodell gegenüber dem alten nicht zumindest ein gleiches Nutzenniveau bietet.

8.3.2 Maklervertrag

Bei einer Unternehmensnachfolge werden die Maklerverträge vom abgebenden Makler auf den Nachfolger oder aufnehmenden Makler übertragen oder zwischen dem Kunden und dem aufnehmenden Makler ein neuer Maklervertrag geschlossen, wobei der alte dann zeitgleich aufgelöst wird.

Fonds Finanz Tipp
Die Rechtsnachfolge können Sie bereits durch den richtigen Maklervertrag festlegen: www.fondsfinanz.de/meine-fonds-finanz/sichere-dein-lebenswerk/downloadbereich

Eine Übertragung des Maklervertrags an einen Dritten bedarf immer der Zustimmung aller Vertragsparteien – entweder im Voraus oder im konkreten Einzelfall. Ist im Maklervertrag ein Übergang des jeweiligen Vertrags an einen Rechtsnachfolger[44] oder die Möglichkeit des Übertrags des Maklervertrags an einen Nachfolger oder Käufer nicht explizit vorgesehen, ist eine Übertragung des Maklervertrags nur durch Einholen der Zustimmung des Kunden möglich.

[44] Das kann beispielsweise im Rahmen einer Erbschaft der Fall sein.

Diese Problematik besteht normalerweise nicht, wenn der Maklervertrag zwischen einem Kunden und einer Maklergesellschaft geschlossen wird. Der Maklervertrag besteht dann zwischen dem Kunden und der Gesellschaft und nicht zwischen dem Kunden und dem Gesellschafter oder Geschäftsführer. Werden die Gesellschafteranteile an einen anderen Gesellschafter übertragen, hat dies keine unmittelbare Auswirkung auf den Maklervertrag. Dennoch können auch bei Gesellschaften Situationen entstehen, bei denen sich der Maklervertrag als Übertragungshemmnis herausstellt, wie beispielsweise im Falle einer Insolvenz der Gesellschaft.

Es ist deshalb dringend angeraten, mit Kunden grundsätzlich nur schriftliche Maklerverträge zu schließen und die Übertragung so konkret wie möglich zu regeln – sowohl für den Fall einer Rechtsnachfolge als auch für den Fall einer anderen Bestandsübertragung.

8.3.3 Datenschutz

Die Übergabe personenbezogener Daten stellt eines der größten Übertragungshemmnisse dar. Besonders im Bereich von Privatkunden bedeutet die Übertragung von Finanzanlagebeständen oder die Übertragung von Versicherungsverträgen fast immer auch die Übertragung von personenbezogenen Daten. Haben die Kunden des abgebenden Maklers keine Zustimmung zur Weitergabe ihrer personenbezogenen Daten an einen Rechtsnachfolger oder an einen möglichst konkret zu benennenden Bestandskäufer erteilt, wird die Übergabe der Daten im Rahmen einer Bestandsübertragung schwierig bis unmöglich.

In der Praxis werden folgende Übertragungsarten unterschieden:

1

Widerspruchsverfahren (Opt-out): Der Kunde hat vorab im Rahmen des Maklervertrags und/oder im Rahmen der Datenschutzvereinbarung einer Weitergabe seiner personenbezogenen Daten zugstimmt. Der abgebende Makler informiert seinen Kundenbestand über seine Absicht zur Übergabe und Weitergabe der personenbezogenen Daten und räumt dem betroffenen Kunden eine angemessene Frist zum Widerspruch ein. Widerspricht der Kunde nicht innerhalb dieser Frist, kann die Übertragung durchgeführt werden.

2

Zustimmungsverfahren (Opt-in): Der Makler informiert die betreffenden Kunden über seine Absicht, personenbezogene Daten zu übertragen, verbunden mit der Aufforderung, der Übertragung zuzustimmen. Oftmals wird in diesem Zusammenhang auch gleich eine neue Maklervereinbarung und Datenschutzvereinbarung des aufnehmenden Maklers mit dem Kunden geschlossen. Erteilt der Kunde seine Zustimmung nicht, erfolgt keine Übertragung der diesen Kunden betreffenden Verträge und personenbezogenen Daten.

3

Mittelbare Übertragung des Bestands: Eine Übertragung des Bestands kann auch durch die Nutzung rechtlicher Konstruktionen erfolgen, bei denen die Zustimmung des Kunden nicht erforderlich ist. Einer dieser Wege ist beispielsweise die Umwandlung eines Einzelunternehmens in eine juristische Person unter Nutzung des Umwandlungsgesetzes (UmwG). Auf diese Weise gliedert der Einzelunternehmer sein Einzelunternehmen aus dem Gesamtvermögen aus und wandelt es in diesem Zug dann in eine juristische Person um. Diese ist dann je der Vertragspartner der Kunden und Produktgeber, der Unternehmer selbst scheidet quasi aus der direkten Vertragsbeziehung zu seinen Kunden aus. Die juristische Person kann dann durch die Übertragung der Geschäftsanteile übertragen werden, ohne dass sich für die Kunden oder Produktgeber in ihren Vertragsbeziehungen zur juristischen Person etwas ändert. Eine Zustimmung oder ein Widerspruch ist dann nicht mehr notwendig.

8.3.4 Produktgeber

Fonds Finanz Tipp
Weitere Informationen zu Bestandsübertragungen: www.fondsfinanz.de/meine-fonds-finanz/meine-bestands-uebertragung/infoportal-bestandsuebertragung

Jedem Makler, der perspektivisch seine Bestände an einen Nachfolger übertragen möchte, sei angeraten, das genaue Prozedere bei den mit ihm zusammenarbeitenden Produktgebern und Pools zu erfragen. Stimmen Sie sich zu ihrem geplanten

Vorgehen noch einmal ab und lassen Sie sich schriftlich bestätigen, dass sie dieses auch unterstützen. Vielleicht erhalten Sie hierbei alternative Vorgehensweisen, durch die die Übertragung sicher umgesetzt werden kann.

8.3.4.1 Generelle Rechtsauffassung

Die Rechtsauffassungen und die organisatorischen Abläufe der einzelnen Gesellschaften unterscheiden sich erheblich. Auch innerhalb der Gesellschaften können sich diese sehr dynamisch ändern, wenn sich die Ansprechpartner oder die internen Zuständigkeiten ändern. Da eine Courtage-Ansprüche auslösende Bestandsübertragung in der Regel direkt nicht ohne Mitwirkung der Produktgeber klappt, stellt deren jeweilige Rechtsauffassung ein erhebliches Übertragungsrisiko für einen Asset Deal dar. Die Umwandlung des Unternehmens in eine Maklergesellschaft, um die Übertragung als Share Deal umsetzen zu können, stellt dabei nicht unbedingt einen Schutz dar. Viele Gesellschaften haben in ihren Verträgen eine „Change of Control"-Klausel eingefügt, die es ihr erlaubt, sich von vertraglichen Verpflichtungen zurückzuziehen, sollten sich beim bestandsführenden Makler besondere Umstände ergeben. Dazu können beispielsweise unliebsame Unternehmenskäufer oder ein unliebsames Management zählen.

Fonds Finanz Tipp
Bei rechtlichen Fragestellungen stehen Ihnen die Kooperationspartner der Fonds Finanz jederzeit zur Seite: www.fondsfinanz.de/meine-fonds-finanz/kooperationspartner/anwaelte-fuer-makler

Eine Kündigung aus wichtigem Grund stellt oftmals eine weitere Option dar, mit der sich Produktgeber einer courtagepflichtigen Übertragung entgegenstemmen können. Dies ist regelmäßig dann der Fall, wenn ein Maklerunternehmen in erhebliche wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten sein sollte. Auch im Todesfall oder im Falle längerer oder dauerhafter Geschäftsunfähigkeit kann die Rechtsauffassung im Einzelfall von Produktgeber zu Produktgeber unterschiedlich ausfallen. Eine Übertragung von Maklerbeständen im Rahmen von Notlagen-Nachfolgen kann dadurch erheblich erschwert oder gar verhindert werden.

Im Gegensatz zu Handelsvertretern haben Makler kein Recht auf einen Buchauszug von ihren Produktgebern und erhalten auch deshalb nicht von allen eine detaillierte Bestandsaufstellung[45]. Das ist insbesondere dann kritisch zu sehen, wenn ein Produktgeber eine Bestandsübertragung unvollständig oder gar nicht umsetzt und weder der abgebende noch der übernehmende Makler die Möglichkeit haben, den aktuellen Stand oder den Fortschritt einer Bestandsübertragung im Detail nachzuvollziehen. Dasselbe gilt auch bei Pools. Auch aus diesem Grund dürfte manche Bestandsgarantie nur in Teilen funktionieren, weil Abläufe und Übertragungsstände durch die Bestandsinhaber nicht zuverlässig nachvollzogen werden und bei Bedarf dann nicht reklamiert werden können. Makler haben generell kaum eine Möglichkeit, Prozesse zwischen Maklerpools und Produktgebern nachzuvollziehen. Somit entfallen oft alle Chancen, im Übertragungsnirwana verschollene Verträge ausfindig zu machen. Deshalb sollten Makler immer auch eigene organisatorische Vorkehrungen treffen, um zuverlässig einen Überblick über ihren Vertrags- und Kundenbestand zu behalten.

[45] Versuche, eine entsprechende Aufstellung einzuklagen, sind regelmäßig gescheitert (z. B. OLG Düsseldorf AZ.: I-16 U 133/10 vom 22.10.2011)

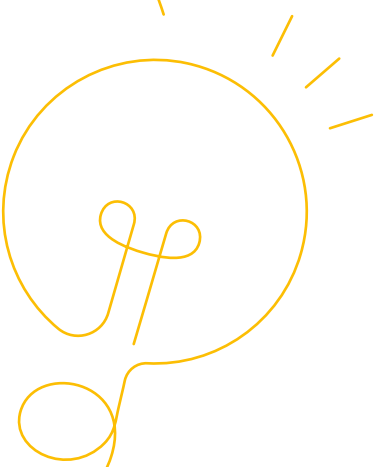
8.3.4.2 Falle Korrespondenzmakler

Ein Blick in die Courtage- oder Vertriebsvereinbarung mit dem oder den Produktgebern sei zusätzlich empfohlen. Ein Courtageanspruch muss nach einer Bestandsübertragung nicht zwingend auch dem übernehmenden Makler zustehen. Wird erst nach der Übertragung festgestellt, dass der einzelne Vertrag zwar korrekt an den übernehmenden Makler übertragen wurde, dem Übernehmenden jedoch keine Courtage zusteht, weil diese beispielsweise an die Vermittlungstätigkeit gekoppelt ist, kann dies nachträglich zu erheblichem Streit führen.

Eine solche Korrespondenz-Makler-Beziehung ist vor allem für den aufnehmenden Makler sehr ärgerlich, weil er alle Maklerpflichten inkl. Haftung übernimmt, aber kein Entgelt dafür vereinnahmen kann. Hat er für die Bestandsübernahme einen festen Kaufpreis bezahlt und keine Möglichkeit zur Nachjustierung des Kaufpreises für solche Fälle vorgesehen, kann dies die Rendite einer solchen Transaktion für den Käufer schmälern.

Manche Makler fangen in einem solchen Fall an, ihre Verträge in andere Tarife oder zu anderen Versicherern umzudecken. Das ist nicht immer unproblematisch und kann im schlimmsten Falle zu erheblichen Schadenersatzforderungen führen. Gerade bei hochleistenden Alttarifen oder im Bereich der Leben- oder Krankenversicherung, wo es erworbene Ansprüche zu bewahren gilt, dürfte der Kundennutzen sehr unter einer Umdeckung leiden.

Um zu vermeiden, dass ein Makler zum Korrespondenzmakler wird, sollte deshalb vor der Unterzeichnung eines Kaufvertrags geprüft werden, ob die Vertriebsvereinbarung des abgebenden Maklers mit dem jeweiligen Produktgeber eine Übertragung der Courtageansprüche überhaupt zulässt. Wenn sie dies tut, sollte geklärt werden, welche Bedingungen dafür gegeben sein müssen. Lässt sich diese Frage nicht eindeutig klären, wird dafür eine flexible Regelung in den Kaufvertrag einfließen müssen, um spätere Streitigkeiten zu vermeiden.



8.3.4.3 Falle Change-of-Control-Klausel

Es liegt im Interesse eines jeden Geschäftsmanns, sich seine Geschäftspartner aussuchen und sich von unliebsamen trennen zu können.

Diese Möglichkeit scheidet für Produktgeber wie Versicherungsgesellschaften und Investmentgesellschaften aus, wenn ein Makler sein Unternehmen in Form einer Gesellschaft führt und die Gesellschaftsanteile an einen Nachfolger überträgt. Verkauft er seine Anteile, ändert sich am Unternehmen an sich nämlich erst einmal nichts.

Als „Change-of-Control"-Klausel bezeichnet man vertragliche Regelungen, mit denen beispielsweise Produktgeber die Möglichkeit bekommen, Verträge

oder gewährte Vorzugskonditionen außerordentlich zu kündigen, wenn es im Kreise der Personen, die das Unternehmen steuern (im Englischen „to control"), Veränderungen gibt. Darunter kann der Verkauf von Geschäftsanteilen genauso fallen wie die Ernennung oder Abberufung eines neuen Geschäftsführers. Ist in einer Vertriebsvereinbarung eine solche Klausel vorhanden, muss sich der Verkäufer eines Maklerbestands genau überlegen, ob er das Risiko eingeht, dass ein Vertragspartner von einer entsprechend vorhandenen Regelung Gebrauch machen könnte. Dies kann im Einzelfall die komplette Unternehmenstransaktion gefährden.

8.3.5 Rechtsform und Unternehmensgröße

Viele Anwälte raten ihren Mandanten besonders mit Blick auf Fragen des Datenschutzes, drohende Übertragungshemmnisse auszuschalten, indem sie ihr Maklerunternehmen in der Rechtsform einer GmbH führen. Oft gehen damit aber wertvolle Spielräume zur Gestaltung einer Bestandstransaktion verloren.

Fonds Finanz Tipp
Lernen Sie von unseren Experten und treffen Sie uns vor Ort: www.fonds-finanz.de/weiterbildung/roadshows/mehr-erfolg-mit-fonds-finanz

Zum Beispiel, wenn selektiv bestehende Rechte und Pflichten übertragen oder deren Übertragung verhindert werden soll.

Kapitalgesellschaften unterliegen etwas engeren Vorschriften bezüglich ihrer Abläufe und Buchführung, als dies bei Einzelunternehmungen oder Personengesellschaften der Fall ist. Dies führt im Vergleich gerade bei kleineren

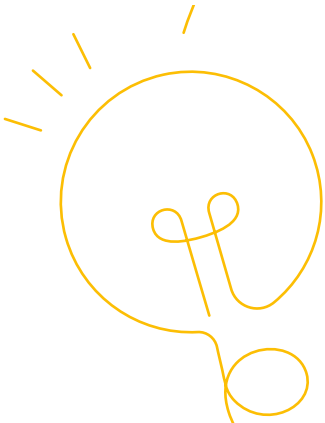
Unternehmen zu (etwas) höheren laufenden Betriebskosten.

Der Käufer hat in der Regel kaum eine Möglichkeit, den Kaufpreis steuerlich geltend zu machen, was ihm beispielsweise bei einem Bestandskauf oder auch beim Kauf einer Personengesellschaft als Option offensteht. Der fehlende Finanzierungseffekt aus der ersparten Steuer nimmt dem Käufer oft auch erheblichen Spielraum in Preisverhandlungen.

Je kleiner eine Gesellschaft ist, desto schwieriger ist es, diese mit operativem Gewinn zu führen und desto größer sind die relativen Übertragungskosten. Das führt bei kleinen Gesellschaften dazu, dass sie oft keinen oder sogar einen negativen Unternehmenswert besitzen und es für sehr kleine Maklergesellschaften in der Rechtsform einer GmbH im Prinzip keine Käufer gibt. In Kombination mit den Kaufnebenkosten, den fehlenden Abschreibungsmöglichkeiten und mit der Notwendigkeit, eine GmbH im Detail zu prüfen, bevor sie erworben wird, ist eine kleine Gesellschaft also meist unverkäuflich. Einzig der Zufall hilft in manchen Fällen auch sehr kleinen Gesellschaften, wenn der Verkäufer zufällig auf einen Interessenten trifft, der einen ganz konkreten Bedarf an einer bestimmten Gesellschaft in einer bestimmten Rechtsform hat.

Generell sollte ein Makler deshalb davon ausgehen, dass er eine Maklergesellschaft nur dann veräußern kann, wenn er diese auf eine gewisse Mindestgröße entwickeln konnte und wenn er über die bestehenden unternehmerischen Risiken des Unternehmens möglichst transparent Aufklärung leisten kann.

8.4 Steuerliche Überlegungen



Unerfahrene Makler konzentrieren sich bei ihren Verkaufsbemühungen rein auf den Kaufpreis oder auf die Höhe möglicher Kaufpreisraten. Das ist aber zu kurz gesprungen, weil letztlich für den abgebenden Makler der Kaufpreis nach Steuern relevanter ist – also der Teil des Kaufpreises, den der Makler tatsächlich behalten darf und nicht an die Finanzbehörden abgeben muss.

Im Folgenden werden die Sachverhalte unter der Annahme beschrieben, dass es sich um einen hauptberuflichen Makler handelt, der auch – sollte er sein Geschäft über eine Maklergesellschaft betreiben – dort Hauptgesellschafter ist und nicht nur mit kleinen Minderheitsanteilen beteiligt ist.

Rechtlicher Hinweis:
Grundsätzlich gilt im Übrigen für alle steuerlichen Sachverhalte, die hier beschrieben werden: sie sind nicht als Ratschlag zu verstehen, sondern lediglich als Erörterung der allgemeinen Rechtslage. Sollten Sie individuelle Fragestellungen behandeln oder persönliche Entscheidungen auf Basis steuerlicher Sachverhalte treffen wollen, konsultieren Sie bitte Ihren Steuerberater. Bitte bedenken Sie zusätzlich: Sämtliche gesetzliche Regelungen wie Besteuerungsverfahren, Freibeträge, Steuersätze etc. können sich im Laufe der Zeit durch den Gesetzgeber oder durch eine sich ändernde Rechtsprechung ändern. Sie sollten deshalb immer einen Blick auf die jeweils aktuelle Gesetzeslage werfen und sich nicht nur auf die Angaben hier im Buch verlassen.

Auf der Website des Resultate Instituts finden Sie einen Steuer-Leitfaden für das Themenfeld Maklernachfolge, das einer unserer Kooperationspartner unseren Kunden zur freien Verfügung gestellt hat. Dort werden steuerliche Aspekte der Maklernachfolge etwas ausführlicher behandelt.

8.4.1 Steuerliche Überlegungen auf Verkäuferseite

Grundsätzlich beinhaltet ein Bestandsverkauf im Rahmen eines Asset Deals den Verkauf von Vergütungsansprüchen. Dies ist ein Sachverhalt, den ein Makler unbedingt beachten sollte. Denn würde man den Bestandsverkauf isoliert betrachten, hätte dieser einige erhebliche Nachteile. Insbesondere würde der vollständige Verkaufserlös im Jahr des Übergangs komplett versteuert werden. Um Unternehmenstransaktionen aber nicht durch eine übermäßige Besteuerung zu blockieren, hat der Gesetzgeber einige Privilegien geschaffen, mit denen Makler in der Unternehmensnachfolge arbeiten können.

Im Wesentlichen tangieren den Makler im Bereich des Bestandsverkaufs und der Unternehmensnachfolge die Umsatzsteuer, die Einkommensteuer und Gewerbesteuer sowie die Körperschaftsteuer, wenn juristische Personen eine Unternehmenstransaktion vornehmen.

8.4.1.1 Umsatzsteuer

Der Verkauf von Rechten unterliegt üblicherweise der Umsatzsteuer. Verkauft ein Makler einen Vertragsbestand und führt das Unternehmen ansonsten unverändert weiter, läuft er große Gefahr, dass dieser Deal eine umsatzsteuer-

pflichtige Transaktion darstellt. Das liegt daran, dass er ein Bündel an Rechten veräußert hat. Dies gilt auch dann, wenn eine juristische Person ihren Bestand verkauft. Wenn also beispielsweise ein Maklerunternehmen als GmbH geführt wird und der Unternehmer einen Bestand aus der GmbH heraus veräußert, weil die GmbH aus bestimmten Gründen vielleicht nicht veräußerbar ist.

Am häufigsten laufen Makler in die Umsatzsteuerfalle, wenn sie sich einfach von einer Gruppe von Kunden trennen, das Unternehmen aber ansonsten in gewohnter Form weiterführen wollen. Dies kann zum Beispiel der Fall sein, wenn ein Makler sich von einem Teil seines Finanzanlagengeschäfts trennen will, dieses an einen Kollegen verkauft, das restliche Geschäft im gleichen Unternehmen aber weiterführt.

Da die Umsatzsteuer (USt) durch den Verkäufer abzuführen ist, kann durch unachtsame Gestaltung einer Transaktion erheblicher Schaden angerichtet werden.

Die Umsatzsteuer fällt allgemein nicht an, wenn die Transaktion umsatzsteuerlich als Geschäftsveräußerung im Ganzen[46] betrachtet werden kann. Davon ist regelmäßig auszugehen, wenn der Bestand insgesamt veräußert wird, gleich, ob mittelbar über den Verkauf von Geschäftsanteilen oder eine Gesellschaft ihren Bestand als Ganzes veräußert. Werden Teilbestände veräußert, wird die Umsatzsteuer dann vermieden, wenn sie sich als Verkauf eines Teilbetriebs darstellen lässt. Je kleiner folglich der Teilbestand ist, der veräußert wird, desto größer das Risiko, dass auf die Transaktion Umsatzsteuer fällig wird. Dies gilt beispielsweise dann, wenn ein Bestand Stück für Stück über mehrere Jahre an einen Nachfolger übertagen wird.

[46] vergleiche §1 Abs. 1a UStG

8.4.1.2 Fünftel-Methode oder geminderter Steuersatz

Veräußert ein Einzelunternehmer oder der Gesellschafter einer Personengesellschaft seine Anteile, muss er den Verkaufserlös üblicherweise zum Zeitpunkt des wirtschaftlichen Übergangs versteuern. Dies gilt auch für fest vereinbarte Raten.

Allerdings fällt die Steuer in der Regel nicht in voller Höhe an, sondern unterliegt – unter Wahrung des Progressionsvorbehalts – der sogenannten Fünftel-Methode. Diese wenden die Finanzbehörden in der Regel automatisch beim Verkauf eines Unternehmens an.[47]

Die Fünftel-Methode verteilt den Kaufpreis gedanklich auf fünf Steuerjahre und berechnet auf der Basis eines Fünftels des Kaufpreises die daraus entstehende Einkommensteuer. Das hat den Vorteil, dass die zu zahlende Steuer dadurch unter einen geringeren Steuersatz fällt. Das Fünffache dieses berechneten Steuerbetrags entspricht dann – vereinfacht gesprochen – der Steuer, die der Makler auf den Kaufpreis bezahlen muss.[48]

Zusätzlich wird der Verkauf eines solchen Unternehmens noch durch den Freibetrag von 45.000 EUR „gefördert", d. h. 45.000 EUR des Verkaufserlöses können steuerfrei vereinnahmt werden, solange der Verkaufserlös nicht über 136.000 EUR liegt. Ab diesem Betrag schmilzt der Freibetrag sukzessive ab, bis er ab einem Verkaufserlös von 181.000 EUR komplett entfällt.

[47] Es sei denn, der betreffende Verkäufer hat diese Methode schon einmal für den Verkauf eines Unternehmens im Rahmen der Unternehmensnachfolge genutzt.

[48] Bei größeren Unternehmenswerten verliert die Fünftel-Methode ihren Charme. In diesen Fällen besteht zwar auf Antrag die Möglichkeit, auf den „geminderten Steuersatz" zu wechseln. Dazu sollten Sie im Bedarfsfall allerdings Ihren Steuerberater konsultieren.

Zu erwähnen ist noch, dass die Fünftel-Methode nur ein einziges Mal im Leben eines Unternehmers genutzt werden kann und er dafür das 55. Lebensjahr vollendet haben muss.

8.4.1.3 Teileinkünfteverfahren

Auch beim Verkauf der Geschäftsanteile einer juristischen Person hat der Gesetzgeber eine steuerliche Erleichterung vorgesehen. Das Verfahren nennt sich Teileinkünfteverfahren. Verkauft ein Makler seine Makler-GmbH, kann er in der Regel 40 % des Verkaufserlöses steuerfrei vereinnahmen und muss 60 % des Kaufpreises mit seinem persönlichen Steuersatz bezahlen.

Diese Regelung gilt nicht für Kapitalanleger, die sich beispielsweise mit einigen Aktien an großen Aktiengesellschaften beteiligen.

8.4.1.4 Zeitpunkt der Steuerzahlung

Eine weitere spannende Frage bei der Gestaltung von Transaktionen ist die nach dem Zeitpunkt, zu dem die Steuern zu entrichten sind.

Im Grunde nach unterscheidet das Steuerrecht zwischen Sofort- und Zufluss-Besteuerung. Letztere wird üblicherweise der Einkommensteuer zugrunde gelegt. Das heißt, dass der Steuerpflichtige in dem Moment die Steuern zu entrichten hat, wenn ihm Einnahmen zufließen.

Bei vielen Transaktionen wird jedoch eine ratierliche Kaufpreiszahlung vereinbart. Soweit diese keinen Versorgungscharakter hat, wie es beispielsweise

eine Leibrente hat, wird aber vom Gesetzgeber die Sofortbesteuerung angewandt. Dann sind im Prinzip alle Kaufpreisraten sofort zu versteuern. Da der Gesetzgeber den ratierlichen Kaufpreis allerdings wie ein Darlehen des Verkäufers an den Käufer behandelt, erschweren hier schnell komplizierte Zinsrechnungen die Nachvollziehbarkeit.

Die Sofortbesteuerung kann man umgehen, indem man statt fester Kaufpreisraten variable – wagnisbehaftete – vereinbart, die erst von zukünftigen Ereignissen abhängen und die auch komplett entfallen können. Allerdings entstehen dann wieder erheblicher Regelungsbedarf und zusätzliche Risiken, die in der Vertragsgestaltung gewürdigt werden müssen.

8.4.2 Steuerliche Überlegungen auf Käuferseite

Als Verkäufer eines Maklerunternehmens könnte man den Standpunkt vertreten „Was geht mich die Besteuerung der Käuferseite an?“ und sich rein auf die Optimierung der eigenen Steuersituation konzentrieren. Das würde dem Verkäufer allerdings viele Optionen verbauen. Betreibt er auch steuerliche Optimierungen auf der Käuferseite, besteht die Möglichkeit einer Kaufpreisoptimierung insgesamt.

8.4.2.1 Asset Deal vs. Share Deal

Kauft ein Bestandskäufer einen Bestand mittelbar, d. h. indem er ihn über eine Kapitalgesellschaft erwirbt, hat er verschiedene Risiken[49] ausgeschaltet.

[49] *Zum Beispiel den direkten Bestandsabrieb bei Übertragung*

Dafür entsteht allerdings ein anderes Problem: Der Käufer kann den Kaufpreis einer GmbH in der Regel nach deutschem Steuerrecht nicht steuerlich geltend machen.

Anders verhält es sich beim Erwerb eines Einzelunternehmens oder bei Anteilen einer Personengesellschaft oder von Vermögensteilen. Das Steuerrecht sieht eine Abschreibungsfrist für diese Unternehmensanteile von 15 Jahren vor. Erwirbt der Käufer nur den Bestand, stehen ihm – bei sachlich korrekter Begründung – Möglichkeiten offen, den Abschreibungszeitraum für den Bestand zusätzlich auf wenige Jahre zu verkürzen.

8.4.2.2 Tax Armortization Benefit

Aufgrund der Abschreibung des Kaufpreises über den Abschreibungszeitraum weniger Jahre entsteht eine Steuerminderung. Der Cash-Flow der Transaktion wird erhöht, was dazu führt, dass sich für einen Bestandskäufer der Kaufpreis deutlich früher amortisiert als beim Erwerb einer Kapitalgesellschaft, bei der es diesen Steuerstundungseffekt nicht gibt.

Wenn der Verkäufer diesen Effekt in seiner Verhandlungsführung mit einbezieht, kann er in der Regel dadurch kaufpreiserhöhend argumentieren.

8.4.2.3 „Holding-Struktur“

Ein anderer Steuereffekt entsteht, wenn eine Kapitalgesellschaft nicht durch eine natürliche Person, sondern durch eine andere Kapitalgesellschaft, also beispielsweise eine Makler-GmbH durch eine Holding GmbH, übernommen

wird. In einem solchen Fall kann die Holding die Dividenden der Tochtergesellschaft weitestgehend steuerfrei vereinnahmen, reinvestieren oder ausgeben.

Zudem führt der Verkaufserlös des gekauften Unternehmens, sollte es irgendwann weiterveräußert werden, ebenfalls nur zu einer sehr geringen Besteuerung auf Holding-Ebene.

Auch dieser Effekt kann in Einzelfällen bei geschickter Käuferauswahl und Verhandlungsführung zu höheren Kaufpreisen auf Käuferseite führen.

8.5 Worum geht es also konkret?

Die Nachfolgeplanung ist nicht einfach auf eine steuerliche oder rechtliche Disziplin herunterzubrechen. Die Nachfolgeplanung ist eine unternehmerische Aufgabe unter Berücksichtigung der persönlichen Lebensplanung und seiner persönlichen Ziele. Sie bedeutet, den Ausstieg aus dem eigenen Unternehmen zu planen und die dafür erforderlichen Voraussetzungen so zu schaffen, dass diese Planung eine möglichst hohe Wahrscheinlichkeit auf eine erfolgreiche Umsetzung hat. Es geht auch um das Abwägen verschiedener Chancen und Risiken, der Berücksichtigung verschiedenster Interessengruppen wie Familienangehörige, Mitarbeiter, Kunden, Produktgeber und Geschäftsfreunde. Es geht um organisatorische und zum Teil hoch emotionale Aspekte. Und es geht auch um einen Reifeprozess, in dessen Verlauf der Inhaber eines Maklerunternehmens sein Interesse (anfangs vielleicht noch sehr vage) sukzessive konkretisiert und sehr klare Vorstellungen davon entwickelt, wie die Nachfolge irgendwann geregelt sein soll.

Die daraus resultierenden steuerlichen und rechtlichen Aspekte in den gegebenenfalls möglichen Szenarien sollten nicht außer Acht gelassen und gründlich abgewogen werden. Wer Nachfolgeplanung allerdings nur als möglichst einfachen und schnellen Unternehmensverkauf oder Bestandsverkauf versteht oder nur als steuerliche oder rechtliche Disziplin, wird in den seltensten Fällen eine optimale Lösung für sich selbst finden und Gefahr laufen, erhebliche Fehler zu machen.

Wir haben in diesem Buch über diese Fehler gesprochen und darüber, wie sie vermieden werden können. Der Schlüssel zur erfolgreichen Nachfolgeplanung steckt allerdings in einer gründlichen und realistischen Zielplanung, die dann in eine detaillierte Maßnahmenplanung umgesetzt werden muss. Bei konsequenter Umsetzung werden Sie Ihre Ziele dann mit einer sehr hohen Wahrscheinlichkeit auch erreichen können und Ihre Nachfolge in Ihrem Sinne regeln.

Resultate Tipp
Vertrauliche Erstberatung vereinbaren:
www.resultate-institut.de/kontakt/?from=Fonds Finanz

9

Die wichtigsten Links zur Bestandsübertragung bei Fonds Finanz

Als Makler der Fonds Finanz genießen Sie Vorzugskonditionen beim Resultate Institut. Doch das allein soll es nicht gewesen sein. An dieser Stelle wollen wir Ihnen auch zeigen, welche Leistungen Ihnen bei der Fonds Finanz zur Bestandsübertragung zur Verfügung stehen und wo Sie die finden oder abrufen können.

Thema	Inhalt	Link	QR-Code
Website Fonds Finanz	Besuchen Sie uns auf unserer Internetseite	www.fondsfinanz.de	
Sichere dein Lebenswerk	Zehn Lösungen, um Ihr Lebenswerk zu sichern	www.fondsfinanz.de/meine-fonds-finanz/sichere-dein-lebenswerk	
Sichere dein Lebenswerk 1	Das Rundum-Sorglos-Paket für den Schutz Ihrer Verträge	www.fondsfinanz.de/meine-fonds-finanz/sichere-dein-lebenswerk/vertragspaket	
Sichere dein Lebenswerk 2	100 % Bestandssicherung für Poolbestände	www.fondsfinanz.de/meine-fonds-finanz/sichere-dein-lebenswerk/bestandssicherung	
Sichere dein Lebenswerk 5	Faktisch unkündbare Vertriebsvereinbarungen gegenüber Produktgebern	www.fondsfinanz.de/meine-fonds-finanz/sichere-dein-lebenswerk/vertriebsvereinbarungen	

Sichere dein Lebenswerk 6	Lösung für die Erben bei Tod des Versicherungsvermittlers	www.fondsfinanz.de/meine-fonds-finanz/sichere-dein-lebenswerk/garantieerklaerung	
Sichere dein Lebenswerk 8	Revisionssichere Speicherung Ihrer Daten	www.fondsfinanz.de/meine-fonds-finanz/sichere-dein-lebenswerk/sichere-datenspeicherung	
Mehr Erfolg mit Fonds Finanz	Unsere Roadshows für Ihren Erfolg	www.fondsfinanz.de/weiterbildung/roadshows/mehr-erfolg-mit-fonds-finanz	
Infoportal Bestandsübertragungen	Antworten zu Ihren Fragen im Bereich Bestandsübertragungen	www.fondsfinanz.de/meine-fonds-finanz/meine-bestandsuebertragung/infoportal-bestandsuebertragung	
Bestandsübertragungen Assekuranz	Theorie und Praxis zu Ihrer Bestandsübertragung mit der Fonds Finanz	www.fondsfinanz.de/meine-fonds-finanz/meine-bestandsuebertragung/bestandsuebertragung-assekuranz	
Bestandsübertragungen nach Code of Conduct	Große Bestände übertragen, Legitimationsunterlagen nachreichen	www.fondsfinanz.de/meine-fonds-finanz/meine-bestandsuebertragung/bestandsuebertragung-assekuranz/bestandsuebertragung-nach-code-of-conduct	
Downloads zum Thema Bestandsübertragungen	Hilfreiche Unterlagen für alle Fälle	www.fondsfinanz.de/meine-fonds-finanz/sichere-dein-lebenswerk/downloadbereich	
Informationen zur DSGVO	Datenschutz ist für Sie und Ihre Kunden ein wichtiges Thema. Informieren Sie sich!	www.fondsfinanz.de/meine-fonds-finanz/fuer-den-ernstfall/dsgvo	
Anwälte für Makler	Rechtlicher Beistand für den Ernstfall bieten Ihnen unsere Kooperationspartner	www.fondsfinanz.de/meine-fonds-finanz/kooperationspartner/anwaelte-fuer-makler	
VersOffice	Ihr Partner in Ihrem Büroalltag	www.fondsfinanz.de/meine-fonds-finanz/kooperationspartner/versoffice	
Servicepauschalen	Ertragssteigerung mit Hilfe von Servicepauschalen	www.fondsfinanz.de/meine-fonds-finanz/kooperationspartner/servicevereinbarungen	

10

Die wichtigsten Links zur Nachfolge-planung vom Resultate Institut

Tipp	Thema	Inhalt	Link	QR-Code
1.	Ihren Bestands-wert indikativ ermitteln	Mit dem Online-Rechner des Resultate Instituts erste wichtige Erkennt-nisse gewinnen	www.resultate-in-stitut.de/makler-bestand-bewer-ten/?from= Fonds Finanz	
2.	Vertrauliche Erstberatung vereinbaren	Lassen Sie uns über Ihr Unter-nehmen und Ihre Pläne sprechen	www.resultate-institut.de/ kontakt/?from= Fonds Finanz	
3.	Mein Fahrplan Nachfolge	Wir finden für Sie den bestmöglichen Nachfolger oder Käufer. Fordern Sie Ihr persönliches Angebot an	www.resultate-institut.de/ kontakt/?from= Fonds Finanz	
4.	Bestands-verkauf zu Best-Konditionen	Fordern Sie Ihr Vertragsangebot an und verkaufen Sie Ihren Bestand zu Bestkonditio-nen. Mit Garantie!	www.resultate-select.de/?from= Fonds Finanz	

5.	Absicherung gegen Unfall, Todesfall oder GU	Wir sichern Ihr Unternehmen treuhänderisch gegen die Folgen eines Schicksalsschlags ab. Jetzt informieren!	www.maklertreuhand.de/?from=Fonds Finanz	
6.	Die allgemeinen Beratungsbedingungen	Hier finden Sie unsere allgemeinen Geschäfts- und Beratungsbedingungen	www.resultate-institut.de/agb	
7.	Unsere Preisliste	Hier finden Sie unsere Beratungssätze und Ihre Vorzugskonditionen	www.resultate-institut.de/honorare	
8.	Resultate Institut Spesenregelung	Manchmal lassen sich Spesen oder Nebenkosten nicht vermeiden. Hier finden Sie unsere Regelungen	www.resultate-institut.de/reisespesen	
9.	Das Unternehmen	Hier finden Sie alles zum Resultate Institut, was Sie wissen müssen oder wissen wollen	www.resultate-institut.de	
10.	Resultate Institut Rechtliches	Unser Impressum und unsere Datenschutzregelungen	www.resultate-institut.de/impressum	

11 Rechtliche Hinweise

11.1 Urheberrecht und Vervielfältigung

Dieses Dokument ist urheberrechtlich geschützt und darf nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Autoren vervielfältigt werden. Soweit vereinzelt Passagen aus dem Dokument in unveränderter oder abgewandelter Form übernommen wurden, sind diese mit Quellenangabe kenntlich zu machen.

Soweit wir Inhalte aus externen Quellen bezogen haben, haben wir die Stellen mit Fußzeilen und Quellenangaben versehen. Sollten dennoch Ähnlichkeiten mit anderen Quellen auftreten, sind diese rein zufällig.

11.2 Gewährleistungs- und Haftungsausschluss

Dieses Dokument haben wir mit großer Sorgfalt nach unserem aktuellen Kenntnisstand und unserer Marktkenntnis erstellt. Dennoch können uns Fehler unterlaufen sein, für die wir in diesem Falle um Entschuldigung bitten. Für Fehler, Irrtümer und falsche Angaben übernehmen wir keine Gewähr.

Bitte beachten Sie, dass sämtliche rechtlichen und steuerlichen Aussagen in diesem Leitfaden die allgemeine Rechts- und Steuersituation erörtern sollen und keinesfalls als individuelle Steuer- oder Rechtsberatung verstanden werden dürfen. Rechtliche und steuerliche Regelungen können sich ändern oder eine aktuelle Rechtsprechung zu anderen Auslegungen der geltenden Rechtslage führen.

Resultate Tipp
Unser Impressum und unsere Datenschutzregelungen: www.resultate-institut.de/impressum/

11.3 Unsere Leistungen

Rechtlich bindend für uns sind ausschließlich die mit Ihnen schriftlich vereinbarten Verträge und unsere allgemeinen Beratungsbedingungen sowie die zum Zeitpunkt der Leistungserbringung gültigen Sätze unserer Preisliste, die wir Ihnen auf Wunsch gerne zugänglich machen. Mündliche Absprachen gelten als nicht getroffen.

12

Abbildungs-verzeichnis

Abbildung 1:	Die beste Transaktionsform für Verkäufer	49
Abbildung 2:	Die beste Transaktionsform für Käufer	50
Abbildung 3:	Exemplarische Maßnahmenliste	57
Abbildung 4:	Bewertungsverfahren im Überblick	61
Abbildung 5:	Auswahlkriterien für Bewertungsverfahren	62
Abbildung 6:	Bewertungsverfahren für Maklerbestände	69
Abbildung 7:	Ablauf Nachfolgeplanung	155
Abbildung 8:	wenn es schnell gehen muss: Vom Startschuss bis zum Kaufvertrag	156
Abbildung 9:	Ablauf Resultate Select	159
Abbildung 10:	Makler - Kunde - Produktgeber	175
Abbildung 11:	Maklerpool	177
Abbildung 12:	Vor- und Nachteile von Rentenmodellen	196

13 Notizen

14

Ihre persönliche Checkliste zum Ausfüllen und Abhaken

Aufgabe	Wer	Termin	Erledigt
Indikative Unternehmensbewertung durchführen auf www.bestandswerte.de	Ich	Sofort	
Termin für persönliche Erstberatung vereinbaren: www.resultate-institut.de/kontakt/	Ich		
Wirksamkeit meiner Notlagenabsicherung prüfen (Geschäftsunfähigkeit/Tod)	Ich		
Testament erstellen / überprüfen	Ich		
Vollmacht erstellen / Treuhänder zur Absicherung beauftragen	Ich		

Aufgabe	Wer	Termin	Erledigt

Aufgabe	Wer	Termin	Erledigt

Aufgabe	Wer	Termin	Erledigt

Andreas Grimm und **Thomas Öchsner** zählen mit ihrem Resultate Institut zu den wohl bekanntesten und kompetentesten Experten in Sachen Maklernachfolge – gleich ob es sich um Projekte bei Versicherungs-, Finanzanlage- oder Finanzierungsmaklern oder Maklerpools handeln sollte. Sie bewerten Maklerbestände und Unternehmen sachkundig, begleiten Nachfolgeprojekte von den ersten Überlegungen bis zur erfolgreichen Übergabe als M&A-Berater, Coaches oder Moderatoren und bringen die geeigneten Seniormakler und Nachfolger zusammen. Die Autoren entwickeln branchenspezifische Bewertungsstandards, publizieren regelmäßig in zahlreichen Fachmedien und referieren über ihre Themen als Vortragsredner. Thomas Öchsner (Jahrgang 1964) wohnt mit seiner Familie im nördlichen, Andreas Grimm (Jahrgang 1970) mit seiner Familie im südlichen Einzugsgebiet von München.

Fonds Finanz Maklerservice GmbH

Die Fonds Finanz Maklerservice GmbH ist der größte Allfinanz-Maklerpool in Deutschland. Mit mehr als 500 Produktpartnern ist das Unternehmen in allen Bereichen der Versicherungs- und Finanzdienstleistung zu Hause. Über 27.000 freie Vermittler*innen profitieren von umfassender, vielfach ausgezeichneter und kostenfreier Vertriebsunterstützung in den Sparten Leben, Kranken, Sach, Investment, Sachwerte, Bankprodukte und Baufinanzierung. Fachliche Kompetenz, professionelle Technik und innovative Ideen bilden die Basis für den gemeinsamen Erfolg. Mit 380 Mitarbeiter*innen in der Zentrale in München sowie 130 Regionaldirektor*innen ist die Fonds Finanz deutschlandweit tätig. Das Unternehmen wurde 1996 gegründet und ist als inhabergeführte Kapitalgesellschaft zu 100 % unabhängig. Eigentümer und Geschäftsführer sind Norbert Porazik und Markus Kiener.