

# Die Betriebsnachfolge im Versicherungsmaklerbüro professionell gestalten

Für alle Fälle  
in deinem Leben.  
**Sei versichert.**

# Inhalt

<b>VOWORT .....</b>	<b>4</b>
Vowort des Fachgruppenobmannes.....	4
Vorwort des Autors .....	7
<b>1. DER NACHFOLGE-FAHRPLAN .....</b>	<b>8</b>
1.1 Interne/externe Übernahme klären.....	8
1.2 Übergabefähigkeit sicherstellen .....	9
1.3 Übergabegenstand festlegen .....	9
1.4 Übergabezeitpunkt finden .....	10
1.5 Unternehmen bewerten Kaufpreis festlegen.....	10
1.6 Nachfolger suchen.....	10
1.7 Due Diligence-Prüfung durchführen .....	10
1.8 Übernahmebusinessplan erstellen, Finanzierung sichern.....	11
1.9 Nachfolger im Betrieb einführen .....	11
1.10 Kaufvertrag abschließen.....	11
1.11 Bedingungen zum Übergabestichtag erfüllen .....	11
1.12 Umsetzung begleiten.....	11
<b>2. DEN UNTERNEHMENSWERT POSITIV VERÄNDERN .....</b>	<b>12</b>
2.1 Strategien anpassen .....	12
2.2 Personal weiterentwickeln .....	13
2.3 Organisation, und Geschäftsprozesse optimieren.....	13
2.4 Bestand strukturieren und bereinigen .....	14
2.5 Marketing und Kommunikation verbessern.....	15
2.6 Rechtliche Übergabefähigkeit des Bestands sichern .....	15
2.7 Betriebsmittel auf einem zeitgemäßen Stand halten.....	16
<b>3. UNTERNEHMENSWERTERMITTLUNG.....</b>	<b>17</b>
3.1 Grundlagen der Unternehmensbewertung.....	17
3.2 Der Bewertungsprozess .....	19
3.3 Bewertungsverfahren .....	23

<b>4. NACHFOLGE ZIELGERICHTET GESTALTEN .....</b>	<b>29</b>
4.1 Übergabegenstand und richtiger Start-Zeitpunkt .....	29
4.2 Betriebsinterne Nachfolgemotivation und -einbindung .....	29
4.3 Externe Nachfolgersuche .....	30
4.4 Offenlegung und Due Diligence-Prüfung .....	31
4.5 Verkauf und Closing .....	32
<b>5. ÜBERGABEFORMEN, KAUFPREIS- UND FINANZIERUNGSMODELLE, ÜBERGABEVERTRAG.....</b>	<b>34</b>
5.1 Übergabe-, Übernahmeformen .....	34
5.2 Kaufpreis- und Finanzierungsmodelle .....	36
<b>6. DER NACHFOLGEBUSINESSPLAN.....</b>	<b>39</b>
6.1 Nutzen.....	39
6.2 Inhalte .....	39
6.3 Wichtige Umsetzungsschritte nach Vertragsabschluss.....	40
<b>7. SPECIALS .....</b>	<b>41</b>
7.1 Special 1: betrieblicher Notfallplan .....	41
7.2 Special 2: Konsequenzen einer Nichtnachfolge .....	43
<b>8. CHECK-, PRÜFLISTEN, INFOANGEBOTE, PLATTFORMEN .....</b>	<b>44</b>
8.1 Faktoren einer erfolgreichen Betriebsnachfolge .....	44
8.2 Informations- und Beratungsangebote, Links .....	45
8.3 Plattformen für zu verkaufende Maklerbetriebe .....	46
<b>NACHWORT .....</b>	<b>47</b>
<b>IMPRESSUM .....</b>	<b>48</b>

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet.

Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.



# Liebe Kolleginnen! Liebe Kollegen!

Viele Versicherungsmaklerinnen und Versicherungsmakler sind seit Jahrzehnten erfolgreich tätig und betreuen ebenso lange viele Kunden in allen Belangen rund um das Thema „Versicherungen“. Oft entstanden dadurch besondere Vertrauensverhältnisse und sogar Freundschaften: die Maklerin/der Makler hat für Kunden einen hohen Wert.

Die demografischen Fakten zeigen, dass viele Kolleginnen und Kollegen in den nächsten Jahren ihre aktive Berufslaufbahn beenden werden. Folglich stellt sich die Frage: Wie geht es mit meinen Kunden weiter? Eine einfache Frage – die Antworten darauf sind aber komplex: Neben der zentralen Frage nach dem Unternehmenswert stellen sich weitere wichtige Themen wie Haftung und Steuern.

In weiterer Folge gilt es zu beleuchten, wie die Organisation und Dokumentation im Büro aussieht, welche Unterlagen in welcher Qualität in der Kundenverwaltung vorhanden sind, welche Haftungen sich eventuell aus bezogenen Provisionen ergeben, ob im Zuge der Tätigkeit die gesetzlichen Vorschriften eingehalten wurden, wie die Altersstruktur des Kundenbestands aussieht, die Vertragsdichte, die Aufteilung in Gewerbe- und Privatkunden usw.

Diese komplexe Situation erfordert einen „Plan“, wie alle Fragen eines derartigen Projekts systematisch und mit ausreichender Qualität zu beantworten sind. Der Fokus liegt darauf, dass der Übergeber eine adäquate Abgeltung für sein Lebenswerk erhält und der Übernehmer sich später nicht mit unerwarteten Herausforderungen konfrontiert sieht.

**Konkret ergeben sich zwei zentrale Erkenntnisse, die wichtig für Übernehmer und Übergeber sind:**

1. Es ist unabdingbar, dass Fachleute diesen Prozess begleiten: Steuerberater, Unternehmensberater, Sachverständige zur Unternehmensbewertung, Rechtsanwälte, eventuell auch Mediatoren usw.

2. Der Prozess einer Unternehmensübergabe bzw. –übernahme erfordert im Regelfall ausreichend Vorbereitungszeit. Als Übergeber ist es somit höchst sinnvoll, sich zeitgerecht auf die Beendigung der aktiven Tätigkeit vorzubereiten.

Diese Fibel soll für Übergeber und Übernehmer ein Grundkonzept bieten, welche Umstände zu klären sind, um für alle Beteiligten – und auch für die betroffenen Kunden – eine erfolgreiche Zukunft zu gestalten. Eine individuelle „Feinabstimmung“ wird zusätzlich immer erforderlich sein. Interessierten Damen und Herren aus der Kollegenschaft werden viele Ideen zur Optimierung der betriebsinternen Strukturen und Abläufe angeboten. In diesem Sinne möge diese Fibel allen Kolleginnen und Kollegen als Leitfaden zur Umsetzung Ihrer Wünsche und Ideen am Ende der aktiven beruflichen Tätigkeit oder auch am Beginn einer neuen Herausforderung dienen.

Viel Erfolg.

**PS: Danke an alle Kolleginnen und Kollegen, die zur Erstellung dieses Werks beigetragen haben.**



Ihr



**Johann Mitmasser,**

Obmann der  
Versicherungsmakler OÖ



# Vorbemerkungen des Autors

Ein Versicherungsmaklerbüro erfolgreich zu führen, ist eine enorme Herausforderung. Eine aktive Kundenbetreuung erfordert einen organisatorisch dynamischen Anpassungsprozess, der von stets neuen Compliance-Regelwerken, Marktentwicklungen sowie Kundenbedürfnissen und nicht zuletzt von der sehr anspruchsvollen Umsetzung der Digitalisierung angetrieben wird.

Nach vielen Jahren der beruflichen Tätigkeit kommt irgendwann einmal der Zeitpunkt, wo die aktive Tätigkeit zu beenden ist und mit dem viele Fragen verbunden sind. Eine zentrale Frage steht immer im Fokus: Was ist mein Unternehmen wert? Unabhängig von den individuellen Umständen, ob ein Unternehmen in der Familie weitergeführt oder in fremde Hände übergeben werden soll: Letzten Endes geht es immer um einen fairen Wert, um niemanden der Beteiligten zu überteilen.

Anhand der Wertermittlung wurden in dieser Fibel der Prozess der Übergabe eines Versicherungsmaklerbüros bzw. Kundenbestands dargestellt, viele Einflussfaktoren beleuchtet und Aspekte der Bewertung beschrieben. Welcher Wert am Ende tatsächlich für einen Betrieb realisierbar ist, hängt nicht zuletzt von den konkreten Umständen sowie Angebot und Nachfrage und den individuellen Gegebenheiten und Wünschen der Beteiligten ab. Interessierte Leserinnen und Leser sollten aber in jedem Fall einen roten Faden vorfinden.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen beim Lesen dieser Fibel viele wichtige Informationen und Anregungen für die erfolgreiche Durchführung einer Übergabe bzw. Übernahme.



Ihr



**Dr. Thomas Reischauer, MBA**

Unternehmensberater und Sachverständiger

# 1. Der Nachfolge-Fahrplan

## Den Nachfolgeprozess erfolgreich gestalten

Der unten dargestellte Nachfolgefahrplan ist ein idealtypischer Prozess. In der Praxis treffen die jeweils Beteiligten die Entscheidung, welche Schritte gemeinsam angegangen bzw. übersprungen werden sollen und wie der individuelle Plan für die ganz konkrete Betriebsnachfolge in welchen zeitlichen Schritten ausgestaltet werden soll. Zudem sind von den Beteiligten Überlegungen darüber anzustellen, welche betriebsexternen Begleiter (Unternehmensberater, Coaches, Rechtsanwälte, Steuerberater, Finanzierungspartner, ...) zu welchem Prozessschritt beigezogen werden sollen.

### 1.1 INTERNE/EXTERNE ÜBERNAHME KLÄREN

Zu Beginn dieses Prozesses ist Klarheit darüber erforderlich, wer den Betrieb bzw. den Bestand letztendlich übernehmen soll und kann. Sind es Familienangehörige, Mitarbeiter, Gesellschafter, Netzwerkpartner (Maklerpools), regionale Mitbewerber, Unternehmen aus benachbarten Branchen, Versicherungsunternehmen oder aber Makler, die erst gefunden werden müssen?





Wenn es sich um Familienangehörige handelt, ist intern über den Umgang damit abzustimmen, wie beispielsweise nicht zum Zuge Kommende abgefertigt bzw. bedacht werden sollen, was der Übergeber für die Betriebsübertragung an finanziellen Abgeltungen haben will, ob zukünftige Übernehmer schon das fachliche Rüstzeug und die erforderlichen Führungsfähigkeiten mitbringen, ob sie persönlich oder fachlich noch zu entwickeln sind, ob sie überhaupt selbst an einer Übernahme interessiert und dazu motiviert sind, bzw. unter welchen Voraussetzungen sie sich die Betriebsnachfolge überhaupt vorstellen können und was sie gewillt sind, dafür zu bezahlen, u.v.a.m.

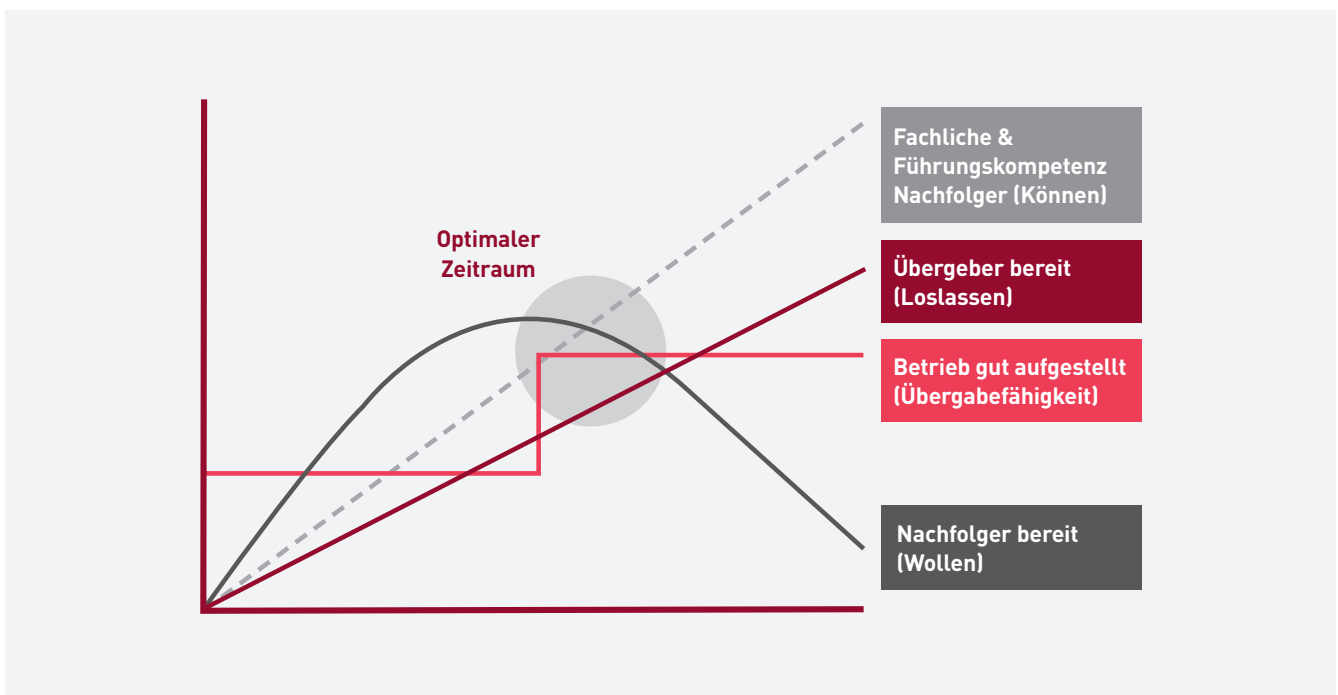
Bei Mitarbeitern und Gesellschaftern geht es um ähnliche Fragen, aber hier treten vorrangig Fragen des Kaufpreises und dessen Aufbringung in den Vordergrund. Und wenn aus diesem internen Umfeld niemand gefunden wird oder gefunden werden kann, wird man sich zuerst Gedanken über das Anforderungsprofil an den zukünftigen externen Betriebsnachfolger machen müssen, damit die Suche nach einem Übernehmer zielgerichtet durchgeführt werden kann.

## 1.2 ÜBERGABEFÄHIGKEIT SICHERSTELLEN

Eine der Kernaufgaben eines Betriebsübergebers und überhaupt eines jeden erfolgreichen Unternehmers, ist die ständige betriebliche Weiterentwicklung, Modernisierung und Digitalisierung. So behält ein Unternehmen seinen Wert bzw. wird ständig aufgewertet und dadurch für potenzielle Käufer um vieles attraktiver. Denn nur gute Unternehmen mit gut gepflegten Beständen erzielen vernünftige Kaufpreise. Wie das im Detail geht, wird im nächsten Kapitel näher behandelt.

## 1.3 ÜBERGABEGEGENSTAND FESTLEGEN

Oftmals ist bereits länger vor der definitiven Betriebsübergabe zu überlegen, inwieweit die Rechtsform für das Unternehmen anzupassen ist, weitere rechtliche Schritte einzuleiten sind, in welcher Form überhaupt übergeben werden soll und ob die Wertessenz des Unternehmens (also der Kundenstock mit den damit verbundenen Verträgen und Vollmachten) überhaupt so ohne Weiteres übertragen werden kann.



## 1.4 ÜBERGABEZEITPUNKT FINDEN

Einer der nächsten Schritte besteht darin, gemeinsam in Abstimmung mit dem potenziellen Betriebsnachfolger und weiteren Vertragspartnern bzw. Gesellschaftern, als gemeinsames Ziel einen Übergabe-/Übernahmezeitraum anzuvisieren, der für alle Beteiligten passt. Denn die Übergabebereitschaft (das Loslassen, Wollen und Können), das Nachfolgeinteresse, Fähigkeiten und Fertigkeiten zur erfolgreichen Betriebsübernahme verlaufen nicht immer auf einer gleichen zeitlichen Ebene. Und Betriebsnachfolger haben nicht ewig Geduld.

## 1.5 UNTERNEHMEN BEWERTEN KAUFPREIS FESTLEGEN

Wenn klar ist, wie das Unternehmen kurz- bis mittelfristig übergeben werden soll, kann nunmehr die Unternehmensbewertung durchgeführt werden. Der ermittelte Wert ist dann die Grundlage für die familien-/betriebsinterne Übergabe (mit den ergänzenden familieninternen Klärungen und Ablösezahlungen für weichende Erben) oder für die (voraussichtliche) Kaufpreisfestsetzung in der späteren Nachfolgersuche. Der (objektivierte) Unternehmenswert und der (finanzierbare) Kaufpreis müssen aber nicht identisch sein. Hier gibt es einen größeren Spielraum. Natürlich hat der Betriebsübergeber sehr oft Wertvorstellungen, die sich daran orientieren, was zur eigenen Vorsorge

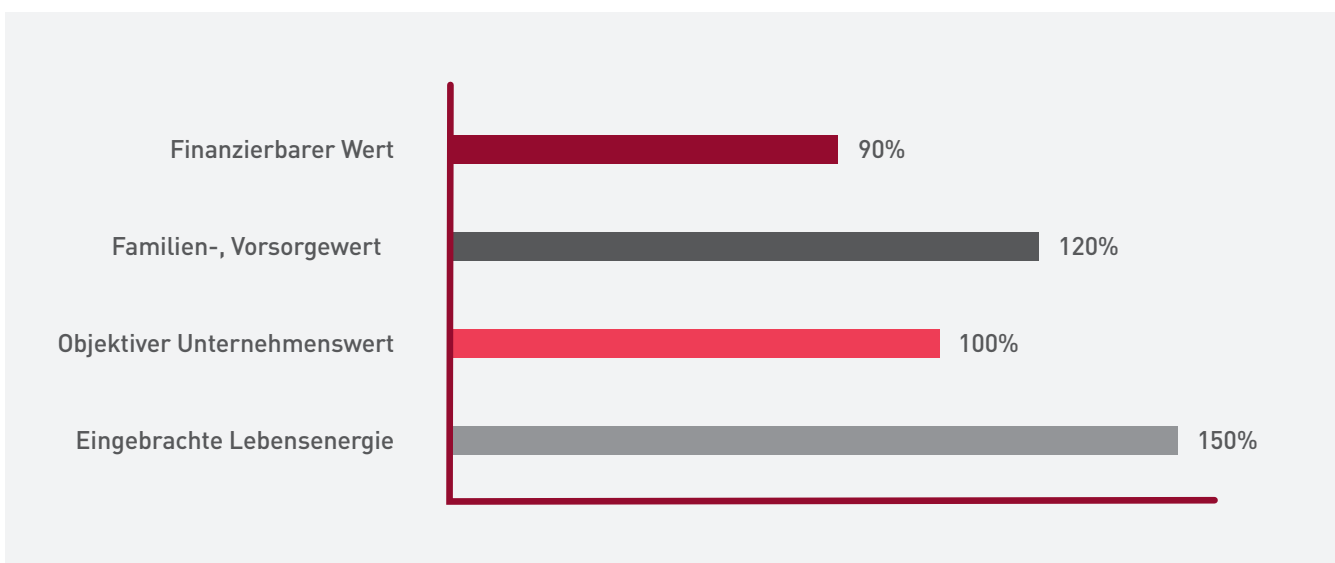
gebraucht wird oder was wirklich an Energie in das Unternehmen eingebracht worden ist. Das steht jedoch auf einem anderen Blatt und hat mit dem Unternehmenswert oder dem Kaufpreis üblicherweise nichts zu tun.

## 1.6 NACHFOLGER SUCHEN

Wird ein Unternehmen nicht im Familienkreis übertragen, muss auf Basis des ausgearbeiteten Nachfolgerprofils mit der Nachfolgersuche begonnen werden. Hier wird man sich gedulden müssen, und es sind in jedem Fall Zeiträume von einem halben Jahr und mehr einzuplanen. Aber damit ist noch nicht entschieden, ob der Betrieb dann tatsächlich übernommen werden kann. Erst die nachfolgenden drei Schritte führen abschließend zur Klärung, ob ein Kaufvertrag abgeschlossen wird oder nicht.

## 1.7 DUE DILIGENCE-PRÜFUNG DURCHFÜHREN

Gerade bei einer externen Firmenübernahme ist eine Due Diligence-Prüfung (= Sorgfaltsprüfung) die Grundlage dafür, welcher Kaufpreis bezahlt und wie der Kauf- und Übernahmevertrag aussehen wird. Meist wird dabei vereinbart, ob zwischen der Vertragsunterzeichnung und dem Stichtag der Betriebsübernahme seitens



des Übergebers Maßnahmen zu ergreifen sind, damit der Betrieb aus Sicht des Übernehmers überhaupt übernommen werden kann, bzw. ob für den Fall, dass solche Maßnahmen nicht umgesetzt werden, der vereinbarte Kaufpreis dann zur Gänze entrichtet wird.

## 1.8 ÜBERNAHMEBUSINESSPLAN ERSTELLEN, FINANZIERUNG SICHERN

Wenn kein Versicherungsunternehmen oder größerer Partner den Betrieb bzw. den Bestand übernehmen will, so wird der Interessent einen Businessplan für die Übernahme erstellen. Er schreibt sich somit selbst das Drehbuch für den Erfolg seiner Betriebsübernahme. Anhand dieser Grundlage beurteilen Finanzierungspartner, vornehmlich Banken, ob der Kaufpreis letztendlich verdient werden kann. Ein Businessplan gibt auch darüber Auskunft, wie sich das Unternehmen unter der neuen Führung entwickeln wird, welche Kundenstrukturen und Einkommensschichten betreut werden sollen und von welchen Kunden und Partnern sich der Übernehmer trennen will. Wenn die Finanzierung gesichert ist, können die nachfolgenden Schritte gemeinsam von beiden Vertragspartnern eingeleitet werden.

## 1.9 NACHFOLGER IM BETRIEB EINFÜHREN

Erfolgt eine Übergabe nicht kurzfristig an im Betrieb bereits integrierte Familienmitglieder oder Mitarbeiter bzw. Gesellschafter, könnte in einer vereinbarten Zwischenphase (maximal zwischen ein und zwei Jahre lang) der spätere Betriebsnachfolger als Mitarbeiter oder Kooperationspartner im Betrieb eingeführt werden. So können beide Seiten prüfen, ob der Betrieb

überhaupt zum Übernehmer passt (und umgekehrt) und ob dieser in der Zukunft erfolgreich mit Versicherungsunternehmen, Mitarbeitern, Netzwerkpartnern und Kunden zusammenarbeiten kann. Diese „Probezeit“ gibt Sicherheit und Klarheit.

## 1.10 KAUFVERTRAG ABSCHLIESSEN

Wenn sich Übergeber und Übernehmer nach Abklärung aller Details einig sind, so ist der Kauf- und Übergabevertrag zu verfassen und zu unterfertigen. Details zu den möglichen Übergabeformen bzw. der Gestaltung des Kaufpreises sowie weiterer vertraglicher Rahmenbedingungen finden Sie in einem der späteren Kapitel.

## 1.11 BEDINGUNGEN ZUM ÜBERGABESTICHTAG ERFÜLLEN

Zwischen Abschluss des Kaufvertrags und dem Tag der Übergabe ist es denkbar, dass vom Übergeber noch definierte Vertragsbedingungen zu erfüllen sind. In der Praxis geht es oftmals darum, inwieweit die (gänzliche) Bestandsübernahme überhaupt möglich ist, da häufig noch Vollmachten, Verträge und dergleichen anzupassen sind.

## 1.12 UMSETZUNG BEGLEITEN

In solchen Kauf- und Übergabeverträgen werden auch weitere Bedingungen für die ersten Monate nach dem Stichtag vereinbart, wie beispielsweise die (kostenlose/ kostenpflichtige) Verfügbarkeit des Übergebers nach der Betriebsübernahme für einen festgelegten Zeitraum (meist zwischen sechs und zwölf Monaten), Mitbetreuung des Kundenstocks, Einführen bei bestimmte Kundengruppen u.v.a.m.

**Der (objektivierte) Unternehmenswert und der (finanzierbare) Kaufpreis müssen nicht identisch sein. Naturgemäß orientieren sich die Wertvorstellungen der Betriebsübergeber daran, was zur eigenen Vorsorge gebraucht wird oder daran, was wirklich an Energie in das Unternehmen eingebracht worden ist. Aber das steht auf einem anderen Blatt Papier. Ziel soll es jedenfalls sein, zwischen den Parteien einen tragfähigen Kompromiss zu finden.**

## 2. Den Unternehmenswert positiv verändern

Es gibt viele Bausteine dafür, den Unternehmenswert, auch dann zu bewahren oder positiv zu verändern, wenn er sich bereits auf einem guten Niveau befindet. Dazu können die untenstehenden Ansätze und Tipps dienen:

### 2.1 STRATEGIEN ANPASSEN

Am Markt werden jene (besser) wahrgenommen, die sich von den Mitbewerbern durch ihren Namen, den sie sich in einem speziellen Marktsegment gemacht haben und durch herausragender Service in der Dienstleistung, Beratung udgl. unterscheiden, die also anders als die anderen sind.

#### 2.1.1 Erfolgreiche Segmentierung

**Wege zur Segmentierung (und einer stärkeren Konzentration) können sein:**

- **Spezialisierung** und Konzentration auf wenige Versicherungssparten
- **Definition von strategischen Geschäftsfeldern** (mit daraus resultierenden besonderen Produkt-/ Dienstleistungskombinationen für bestimmte Zielgruppen [Kunden])
- **Spezialisierung auf Vollkunden**
- **Gewichtung der Kunden** (mit Setzung von Schwerpunkten)
- Arbeit an der und Veränderung der **Kundenstruktur**, sei es im privaten oder im industriell-gewerblichen Bereich
- **Spezialisierung** auf bestimmte **Branchen**

### 2.1.2 Herausragende Beratungs-, Dienstleistungs- und Servicequalität

Herausragende Beratungs-, Dienstleistungs- und Servicequalität sind ein weiterer Erfolgsgarant. Versicherungsmakler profitieren stark von Empfehlungen, der Mund-zu-Mund-Propaganda. Bausteine, um die Kundenbindung zu erhöhen und von zufriedenen bzw. begeisterten Kunden an mögliche Neukunden weiterempfohlen zu werden, sind u.a:

- Gute Kundenbetreuung
- Aktives Arbeiten mit dem Kunden
- Kundenbesuche
- Laufende Informationen an Kunden z.B. Newsletter
- Leistungstransparenz
- Gute innerbetriebliche Organisation mit Wiedervorlage-Systemen
- Aktives Unterbreiten von Ergänzungsangeboten
- Eine aktive Konvertierungspolitik
- Hohe Servicebereitschaft
- Gute, telefonische/persönliche Erreichbarkeit
- Unkomplizierte Erledigung von Problem- und Schadensfällen

Kurz zusammengefasst: Eine hohe Professionalität, Bedürfnisorientierung, Individualisierung und starke Personalisierung führen zu Kundenbegeisterung und Weiterempfehlung.

### 2.1.3 Geschäftsmodelle und Geschäftsprozesse

Zu diesem Thema wurde schon einiges bei der Segmentierung ausgeführt. Die Branche befindet sich in jedem Fall im Wandel, denn die Nutzung von unterschiedlichen Digitalisierungsinstrumenten in den Bereichen Kundenakquise, Kundenkommunikation sowie Schadensabwicklung und Bestandspflege (und der laufenden Aktualisierung des Datenbestands) macht auch bei Maklern nicht halt.

### 2.1.4 Kooperationen und Netzwerke

Zur strategischen Orientierung eines Unternehmens gehört es auch, sich aktiv in Netzwerke einzubringen, dadurch regional bei verschiedenen Organisationen und Partnern präsent zu sein, zu wirken und somit zu zeigen, wer Sie sind, was Sie können und wie dienstleistungsorientiert und professionell Sie agieren. Zudem funktionieren Netzwerke nach dem Austauschprinzip „ich gebe, du gibst“. Am besten geben Sie zuerst und stecken mit dieser positiven Einstellung die anderen Netzwerkpartner an. Weiterempfehlungen von Handwerkern, anderen Dienstleitern, sogar von spezialisierten Branchenkollegen durch einen Versicherungsmakler führen zu Rückempfehlungen an ihn. Eigentlich ist das ganz einfach.

Ein strategischer Ansatz könnte die Expansion sein, d.h. die Filialisierung oder die Übernahme von anderen Maklerbüros, um beispielsweise über Wachstum die Kosten in der Betreuung, Verwaltung odgl. zu minimieren. Alternativ könnten Sie mit Mitbewerbern Partnerschaften und Gemeinschaften eingehen, um produktiver und effizienter arbeiten zu können und die eigenen Gemeinkosten dadurch zu senken. Versicherungsmakler-Netzwerke haben sich in den letzten Jahrzehnten dynamisch weiterentwickelt und helfen, die steigenden Anforderungen, die Gesetzgeber, Markt, Kunden sowie Versicherungsunternehmen an die Makler stellen, bestmöglich zu erfüllen.

## 2.2 PERSONAL WEITERENTWICKELN

Mitarbeiterorientierung ist eine weitere Erfolgsvoraussetzung. Hier gilt es, neue, qualifizierte, junge Mitarbeiter von Anfang an stark im Unternehmen zu integrieren: Mittel dazu sind unter anderem interne und externe Schulungen, das Vorstellen von wichtigen Kontaktpartnern, Plaudern aus dem Nähkästchen, Know-how teilen, sie im Betrieb wachsen lassen, sich um sie sorgen, die Zugehörigkeit fördern, ihnen Vertrauen schenken. Informationen nach dem Motto „Man muss sich seine Sporen selbst verdienen“ oder „Nur durch Fehler lernt man“, zurückzuhalten bringt in einer Branche mit hohem Qualitätsanspruch wenig. Der Kunde fasst das als mangelnde Professionalität auf. Auch der Mitarbeiter wird dadurch nicht motiviert, weil er sieht, dass seitens der Unternehmensleitung ganz offensichtlich wenig Vertrauen in ihn besteht. Weitere Maßnahmen der Mitarbeiterorientierung sind die Förderung eines guten Betriebsklimas, der Aufbau von klaren Strukturen, die Zuteilung von Aufgaben und Kompetenzen, die helfen, das eigenverantwortliche und selbstständige Denken und Handeln der Mitarbeiter sowie deren Teamfähigkeiten zu fördern.

## 2.3 ORGANISATION, UND GESCHÄFTS-PROZESSE OPTIMIEREN

Versicherungsmakler haben sehr viele Administrationsaufgaben zu bewältigen, u.a. mit Angeboten, Verträgen, Versicherungs- und Kundendaten und -unterlagen. Ziel soll sein, die bestmögliche Organisation im Betrieb aufzubauen, klare Strukturen und Verantwortlichkeiten zu schaffen, die Abläufe zu optimieren und transparent für Mitarbeiter und Kunden zu gestalten, somit Effizienz (und Schlagkraft) sowie Effektivität (also Wirksamkeit) in den Vordergrund zu stellen. Hier können Kosten gespart und die Effizienz und Geschwindigkeit bei Antrags- und Schadensabwicklungen sowie bei allen Dienstleistungen erhöht werden. Geringe Kosten erhöhen den Unternehmenswert.

## 2.4 BESTAND STRUKTURIEREN UND BEREINIGEN

Eine der wichtigsten Aufgaben besteht darin, den eigenen Bestand zu strukturieren, laufend zu aktualisieren und zu bereinigen. Verwaltungsprogramme helfen hier, definierte Kriterien umzusetzen. Im Zuge eines Betriebsverkaufs ist es erforderlich, Kriterien so handzuhaben, dass von einem gepflegten Bestand gesprochen werden kann und dass Informationen über die aktuellen und in Zukunft zu erwartenden monatlichen und jährlichen Courtagen (verbunden mit deren Ablaufterminen) auf Knopfdruck abgerufen werden können.

Auf diese Weise ist es relativ einfach, jederzeit eine (ungefähre) Bestandsbewertung durchzuführen.

Damit können bewertungsrelevante Aussagen darüber getroffen werden, ob noch Potenzial zu weiteren Abschlüssen im Kundenstock besteht oder die bestehenden Verträge kurz- bis mittelfristig ablaufen werden und folglich im Zuge eines Betriebsverkaufs vom Unternehmenswert Risikoabschläge vorzunehmen sind. Für eine Bewertung anlässlich einer Betriebsübergabe sind die untenstehenden Strukturen des Bestands (2.4.1. – 2.4.5.) unter Berücksichtigung des anteiligen Prämienvolumens maßgebend. Von dieser Strukturierung können die absoluten Einnahmen bzw. deren Prozentsätze abgeleitet und in der Folge genaue Aussagen getroffen werden hinsichtlich:

- Schwerpunktgeschäft,
- Anzahl der Verträge,
- Klumpenrisiko,
- Abhängigkeiten von Versicherungsunternehmen und von bestimmten größeren (gewerblichen bzw. Industriellen) Kunden,
- Deckungsstock,
- Ertragsreichen und ertragsschwachen Kunden,
- Durchschnittlichen Prämienvolumen pro Kunden und versichertem Risiko,

- Haftungsrahmen und Haftungsrisiko des Maklers,
- Durchschnittlichem Alter der Kunden,
- Abhängigkeiten der Kunden (Beschäftigungsrisiko, saisonale Schwankungen, ...)
- Abgelaufenen oder ablaufgefährdeten Verträgen

Üblicherweise werden die Bestände wie folgt strukturiert und ausgewertet. Dabei finden meist Kombinationen untereinander Anwendung und es werden die festgelegten Schwerpunkte analysiert, um zu sehen, wie dynamisch sich verschiedene Kundengruppen und Teilbereiche bei den jeweiligen Versicherungspartnern in den letzten (3-5) Jahren entwickelt haben:

### 2.4.1 Aufteilung nach Versicherungsarten

- Sachversicherungen, mit denen Risiken für bewegliche oder unbewegliche Gegenstände abgesichert werden
- Personenversicherungen, wie Versicherungen gegen Krankheit, Unfall, Berufsunfähigkeit und Lebensversicherungen
- Haftpflichtversicherungen, wie Kfz, Betriebshaftpflicht etc.
- Vermögensschadenversicherungen

### 2.4.2 Aufteilung nach Versicherungsunternehmen

### 2.4.3 Aufteilung nach Versicherten (Privat, Gewerbe, Landwirtschaft, Vereine und Organisationen)

### 2.4.4 Altersstruktur der Versicherten

### 2.4.5 Regionale Aufteilung der Versicherten

## Die Werthaltigkeit des Bestands leitet sich direkt aus den vertraglichen Beziehungen des Maklers zu seinen Kunden ab. Das gibt Übernehmern Rechtssicherheit.

## 2.5 MARKETING UND KOMMUNIKATION VERBESSERN

Regionale PR-Berichte, örtliche Präsenz in Organisationen und Vereinen (mit verbundener [Klein-] Sponsor-Tätigkeit) und Newsletter-/Kundeninformationen sind meistens beliebte Formen des Marketings für kleine Budgets. Gut gestaltete, zeitgemäße sowie laufend aktualisierte Homepages und Social-Media-Vernetzungen (mit laufenden News) können helfen, im Kopf der Kunden präsent zu bleiben, bei jüngeren und neuen Zielgruppen bekannt zu werden und ein persönliches, für Kunden greifbares und sympathisches Image aufzubauen.

Dazu gehört u.a. das nach außen wirkende Erscheinungsbild. Manche Versicherungsmakler vergessen das und verwenden das Erscheinungsbild der von ihnen hauptsächlich vertretenen Versicherungen. Als Dienstleister, Berater und Problemlöser der Kunden ist der eigene Name als Qualitätsmerkmal aufzubauen und daraus eine regionale Marke zu entwickeln. Nur das hilft, den Unternehmenswert nachhaltig zu gestalten. Und wichtig ist dabei, in der Kommunikation nach außen durch Tipps und durch Informationen den Expertenstatus und die eigene Unabhängigkeit aktiv hervorzuheben.

## 2.6 RECHTLICHE ÜBERGABEFÄHIGKEIT DES BESTANDS SICHERN

Die verschiedenen rechtlichen Aspekte werden in Zukunft hinsichtlich Betriebsnachfolge eines der zentralsten und der erfolgsentscheidenden Themen sein. Die Werthaltigkeit und damit verbunden die Übergabe-/Übernahmefähigkeit des Bestands leitet sich direkt aus den vertraglichen Beziehungen des

Maklers mit seinen Kunden ab. Das gibt Übernehmern Rechtssicherheit. Besonderes Augenmerk wird auf Vollmachten, Maklerverträge, Courtagevereinbarungen und die Einhaltung der Bestimmungen der Datenschutzgrundverordnung gelegt.

### 2.6.1 DSGVO

Die Datenschutzgrundverordnung hat Kunden sensibilisiert, insbesondere was ihre Daten und deren Weitergabe betrifft. Beim Bestandsverkauf ist das natürlich ein wichtiges Thema, weil personenbezogene Daten nicht weitergegeben werden dürfen, sofern in der Vollmacht oder im Maklervertrag nicht bereits eine entsprechende Weitergabeklausel im Falle der Betriebsübergabe vereinbart worden ist.

Andernfalls müsste für eine Bestandsübertragung zuvor eine schriftliche Einwilligungserklärung der Kunden eingeholt werden. Einfacher ist es zwar, wenn der Betriebsübernehmer vor dem tatsächlichen Stichtag der Übergabe bereits im Maklerunternehmen arbeitet, dennoch ist auch hier eine individuelle Abklärung im Einzelfall unabdingbar. Je schwieriger und aufwändiger sich die Einholung von Einwilligungserklärungen und die Neuausstellung von Vollmachten bei Kunden für den Betriebsnachfolger gestaltet, umso geringer fallen Bestandswert und Kaufpreis hierfür aus.

### 2.6.2 Vollmachten und Maklerverträge

Daher ist in den Vertragsdokumenten zwischen Kunden und Makler am besten von vorneherein die Bestätigung zur Datenweitergabe einzuholen und die Möglichkeit einzuräumen, diese auf Erfüllungsgehilfen und Nachfolger (unter Lebenden und auf den Todesfall) erweitern bzw. übertragen zu dürfen. Es empfiehlt sich ergänzend, die vom Fachverband empfohlenen AGB im Maklervertrag bzw. der Maklervollmacht als verbindlich zu vereinbaren. Ein weiteres Augenmerk ist auf die Qualität der Kundendaten (Vollständigkeit und Aktualität), die Einhaltung der vorgeschriebenen Dokumentationspflichten und den Nachweis der datenschutzgrundverordnungskonformen Einwilligungen der Kunden zu legen.

### 2.6.3 Rechtlichen Rahmen passend gestalten

Es wurde bereits an anderer Stelle angeführt, dass sogenannte Share Deals, also der Verkauf der Geschäftsanteile eines Unternehmens, aus rechtlicher Sicht unkomplizierter sind, da sich sowohl für das Versicherungsunternehmen als auch für den Maklerkunden die Rechtspersönlichkeit des/der Vertragspartner/s nicht ändert, also keine neuen Verträge abzuschließen sind. Es ändert sich nur im internen Bereich die Gesellschafterstruktur.

Viele Makler sind als Einzelunternehmer tätig. Wenn ein Share Deal beabsichtigt ist, muss vor dem Pensionsantritt des Übergebers die Rechtsform angepasst werden. Damit sind alle Verträge mit Versicherungsunternehmen und mit Kunden zu übertragen und, erforderlichenfalls, neu abzuschließen. Bei einem Rechtsformwechsel sollte es in den meisten Fällen keine Probleme mit der Anpassung geben.

Wenn der Bestand eines Einzelunternehmers umgekehrt an einen anderen Einzelunternehmer oder eine andere Gesellschaft übertragen werden sollte, die bestehenden Vertragsdokumente diese Übertragungsmöglichkeit aber weder vorgesehen noch Regelungen im Pensionierungs- oder Ablebensfalle getroffen haben, ist die Situation schon ein wenig kniffliger, da der Übernehmer bzw. Käufer mit allen Betroffenen die Verträge meistens sehr aufwändig anpassen muss. Das wiederum mindert den Wert des Unternehmens bzw. des Bestands erheblich, da einiges an Vertrags- und Vollmachtsbürokratie erforderlich ist, was Zeit und Geld kostet.

Rechtsformänderungen machen eine Bestandsübertragung einfacher und können bereits mehrere Jahre vor der Pensionierung mit den künftigen Betriebsnachfolgern vereinbart werden.

Hinsichtlich der Provisionsansprüche sind aber in Bezug auf die folgenden Fragen klare Regelungen zu treffen:

- Wie wird mit den vom zukünftigen Betriebsübergeber akquirierten Verträgen umgegangen, solange dieser noch im Unternehmen aktiv tätig ist?
- Was passiert, wenn er aus dem Unternehmen als aktiver Mitarbeiter, nicht aber als Gesellschafter ausscheidet?
- Wie sind die Werte zu ermitteln, wenn er später auch als Gesellschafter endgültig ausscheidet?

Da der Betriebsnachfolger schon mehrere Jahre vor der Übergabe bei der Entwicklung des Unternehmens mitgeholfen hat, wird es entsprechende Wertabschläge bei der grundsätzlichen Unternehmens- bzw. Bestandsbewertung geben müssen. Wichtig ist dabei, dass eindeutige und nachvollziehbare Regelungen für eine solche (abschlagsorientierte) Wertermittlung in einem Zusatzvertrag geregelt werden.

## 2.7 BETRIEBSMITTEL AUF EINEM ZEITGEMÄSSEN STAND HALTEN

Auch für Dienstleister ist es notwendig, alle Betriebsmittel auf dem laufenden Stand der Technik zu halten. Für Versicherungsmakler sind dies der Bürostandort allgemein (Sichtbarkeit, Erreichbarkeit, Gepflegtheit), die Büroeinrichtung sowie die IT-Ausstattung (Hard- und Software), Kfz, mobile Geräte (Laptop, Tablet und Mobiltelefone) etc.

Wird ein modern ausgestatteter Betrieb übergeben, so wirkt sich das natürlich auf den Gesamtwert aus bzw. gibt es von dem ermittelten Unternehmenswert keine Abschläge.

Bei Maklerbüros, die in den letzten fünf bis zehn Jahren nur wenig bis gar nichts mehr investiert haben, gibt es oft Minderungen des Unternehmenswerts in der Höhe des aufgestauten Investitions- und Sanierungsaufwands.



# 3. Unternehmenswertermittlung

## 3.1 GRUNDLAGEN DER UNTERNEHMENSBEWERTUNG

### 3.1.1 Warum Unternehmensbewertung?

Eine Unternehmensbewertung erfolgt, um einen markengerechten Kaufpreis festzulegen, um die Werte festzustellen, die tatsächlich einem Übernehmer aus der Familie übergeben bzw. geschenkt werden, und um die Ansprüche von weichenden Pflichtteilsanspruchsberechtigten oder aus dem Unternehmen ausscheidenden Familienmitgliedern zu ermitteln, die der Übernehmer im Zuge der Übernahme an diese zu bezahlen hat.

Betriebsnachfolger wollen durch eine objektive Unternehmensbewertung die Sicherheit finden, dass das Unternehmen nicht zu einem überhöhten Wert erworben wird. Zudem brauchen sie oftmals eine Bewertung, um bei Banken (Prüfung der Werthaltigkeit des Bestands) oder privaten Kapitalgebern eine Finanzierung zu erhalten. Manchmal werden Bewertungsgutachten in erbrechtlichen Auseinandersetzungen bzw. in Partnerschaftsstreitigkeiten (von Gesellschaftern bzw. Ehepartnern) zur Feststellung der Vermögenswerte bzw. der Anteile am Unternehmen benötigt. Unabhängig von Zielsetzungen oder Motiven kann zur Unternehmensbewertung Folgendes festgestellt werden:

Die üblichen Praktiker-Methoden (Schätzungen mit Faktoren) können keine Garantie darüber abgeben, was ein Unternehmen bzw. eine Unternehmensbeteiligung tatsächlich wert sind.

Es ist unbedingt, an fachlich fundierten und umfassenden Bewertungsmethoden festzuhalten, da diese Sicherheit geben und die Ermittlung eines realistischen Unternehmenswerts ermöglichen. Dadurch wird keiner der Vertragspartner benachteiligt. Durch eine objektive Bewertung werden Konflikte in der Familie und unter Freunden – und fast immer auch gerichtliche Auseinandersetzungen – vermieden.

### 3.1.2 Unternehmens-/Bestandsbewertung eines Maklerbüros

Die Unternehmensbewertung ist für Versicherungsmakler eine große Herausforderung. Sie erfolgt nicht mehr – wie früher üblich – auf Basis vergangenheitsbezogener Erfolge, sondern heutzutage ist die Vorschau der zukünftigen wirtschaftlich nachhaltigen Situation des Unternehmens auf Grundlage von Kunden, Verträgen und Netzwerken wertbestimmend.

Das macht einen großen Unterschied. Oft sind grundsätzliche Aussagen zur künftigen Entwicklung mangels verfügbarer Planzahlen über mehrere Jahre kaum möglich.

In den letzten Jahren ist aufgrund mehrerer Einflüsse (Compliance-Vorgaben, Onlinevertriebsformen, Vergleichsdatenbanken [z.B. [www.durchblicker.at](http://www.durchblicker.at)]) festzustellen, dass trotz bester Planung oder mehrjähriger Erlösvorschau-Rechnungen zukünftige Erträge tendenziell volatil und damit zunehmend unsicherer werden. Solche rechtliche und faktische Unwägbarkeiten und deren Auswirkungen auf Courtageeinnahmen sind in Planungsrechnungen für mehrere Jahre in die Zukunft nur schwer abzubilden.

Umso exakter sind die Plausibilität der Planungen von Provisionen und Boni zu analysieren und folglich die tatsächlichen wertbestimmenden Faktoren des zu übernehmenden Büros näher zu betrachten. Hier reicht es nicht mehr, die bestehende Kostenstruktur auf die nächsten Folgejahre einfach nur mit den üblichen Steigerungsraten hochzurechnen, auch allfällige wertmindernde Faktoren sind auszuforschen und zu berücksichtigen.

## Erlösplanung

Zukünftige Erlöse sind nicht nur zu planen, sondern auch in ihrer erwarteten Substanz näher zu analysieren. Dies betrifft vornehmlich:

### Provisionen

Hier ist ein besonderes Augenmerk darauf zu richten, ob es sich um normale bzw. laufende Provisionen handelt oder ob erhöhte Provisionen (Abschlussprovisionen) geleistet wurden, die im Falle von Storni mit möglichen Rückverrechnungen (damit Haftungen des Übernehmers) belastet sein könnten und wenn ja in welchem Ausmaß sie belastet sind.

Weiters sind zu analysieren bzw. wertmindernd zu berücksichtigen:

- Provisionsunterschiede (zwischen übernehmenden und übernommenen Unternehmen)
- Provisionsvorschüsse und Provisionszessionen
- Potenzielle Kulanzen, versteckte Verbindlichkeiten
- Ungesunde Relationen (fehlende Ausgewogenheit) von versicherten Risiken im Bestand (z.B. 50% Kfz)

### Boni

Diese sind bei zukünftigen Erlösen nur dann zu berücksichtigen, wenn es sich um Bestandsboni handelt.

## Wertminderungen

Im Rahmen einer Wertermittlung für eine beabsichtigte Betriebsübergabe werden neben den zukünftigen Erlösen folgende wertmindernde Aspekte berücksichtigt (Aufzählung beispielhaft und nicht erschöpfend):

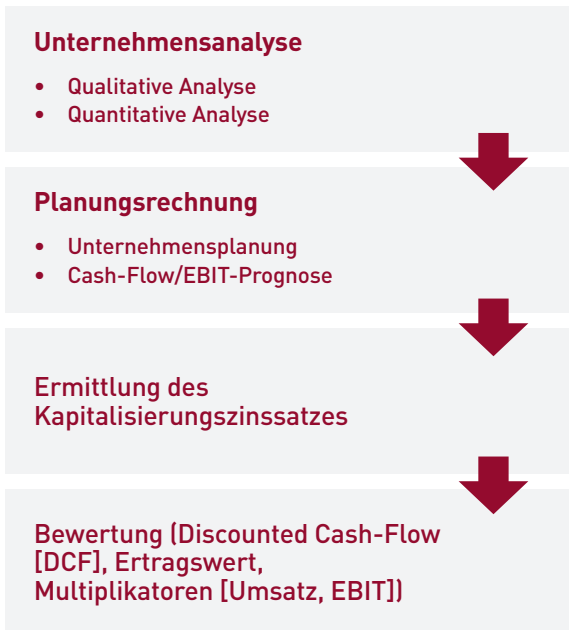
- Nicht zeitgemäße bzw. in andere Systeme nicht, bzw. schwer integrierbare EDV, nicht/wenig digitalisierter bzw. digital verwalteter Bestand
- Bestandspflege nicht aktuell, bzw. nicht am Stand der gesetzlichen Bestimmungen

(Dokumentationen, Protokolle, Vollmachten, Verträge, AGB, DSGVO, ...)

- Maklerverträge bzw. Vollmachten ohne Nachfolgeklausel bzw. mehr als 10 % der Kunden überhaupt ohne Verträge
- Klumpen- und Kundenrisiken (Abhängigkeiten)
- Hohe Storno- und Schadensquoten im Marktvergleich
- Teilweise schwer integrierbare Kundenstruktur (Alter, Region, Verhalten, Betreuungsintensität, ...)
- Fehlendes oder schwaches Neugeschäft
- Investitionsstau
- Erhöhte Kostenstruktur des zu übernehmenden Betriebs (Mieten, Mitarbeiter, ...)
- Unternehmerlohn bzw. anschließende Gehaltshöhe und Beschäftigungsdauer des Betriebsübergebers im Unternehmen
- Bankverbindlichkeiten, die übernommen werden müssen
- Mangelhafte Beratungs- und Abwicklungskompetenz der Mitarbeiterteams
- Nicht aktuelle bzw. nicht vorhandene Website bzw. schwacher bzw. nicht vorhandener Social-Media-Auftritt
- Regionaler Ruf des Unternehmens eher schlecht bzw. überhaupt keine Bekanntheit
- Schwacher bzw. nicht vorhandener Marktauftritt, mangelhafte Präsenz in regionalen Organisationen, Vereinen und Netzwerken

## 3.2 DER BEWERTUNGSPROZESS

Unabhängig von der angewendeten Methode erfolgt eine Bewertung meist in mehreren Schritten, wie unten dargestellt:



### 3.2.1 Unternehmens- und Bestandsanalyse

In der qualitativen und quantitativen Analyse eines Versicherungsmakler-Unternehmens werden die aktuellen und künftig wichtigen Erfolgsfaktoren für Unternehmensgewinne näher beleuchtet, die zu einem positiven Firmenwert führen (sollen). Auch wenn unternehmensinterne und -externe betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen näher betrachtet werden, ist die wesentliche Grundlage der Bewertung die Bestandsprüfung. Der (vermittelte und aktualisierte) Bestand stellt den wesentlichen Wert eines Maklerunternehmens dar.

Als Bestand wird die Summe aller Versicherungsverträge bei allen Versicherungspartnern bezeichnet. Vertragspartner sind – präzise betrachtet – einerseits der Versicherer und andererseits der Versicherungsnehmer; dies gilt auch dann, wenn ein Versicherungsmakler als Vermittler fungiert. Somit gehört der Prämien-

bestand eigentlich immer dem Versicherungsunternehmen. Der Versicherungsmakler, der diesen Bestand auf Basis erteilter Vollmachten vermittelt hat und die Polizzen unterschiedlicher Versicherungsunternehmen verwaltet, hat aus den vermittelten Verträgen heraus gegenüber seinen Versicherungspartnern Ansprüche, insbesondere Courtage-Ansprüche, die er - unter bestimmten Voraussetzungen - auf einen Nachfolger übertragen kann.

Diese Ansprüche sind im Hinblick auf die Kundenstruktur und deren Entwicklung genau zu analysieren. Dabei ist zu ermitteln, inwieweit dieser Bestand und die damit verbundenen Rechte nachhaltig sind und ob daraus weiterhin (zukünftige) Erträge erzielt werden können. Außerdem ist zu beurteilen, ob es noch potenzielle Kunden aus dem Umfeld der Bestandskunden gibt (Familienangehörige, Unternehmensangehörige, Vereinsmitglieder etc.). Weitere Grundlagen der Bestandswertanalyse sind alle abgeschlossenen Verträge mit Versicherungsunternehmen (und den daraus ableitbaren Courtage-Ansprüchen), Kunden, Partnern, Mitarbeitern und Gesellschaftern und deren Rechtskonformität und Übertragbarkeit. Die letztjährigen (mindestens drei Jahre) Umsatz-, Aufwands- und Ergebniszah-

**Auch wenn unternehmensinterne und -externe betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen näher betrachtet werden, ist die wesentliche Grundlage der Bewertung die Bestandsprüfung.**

len des Unternehmens, der aktuelle Umsatz- und Ergebnisstatus im Bewertungsjahr, Zahlen zu Bestandsentwicklungen der letzten drei bis fünf Jahren, gehören ebenfalls zu einer profunden Basisanalyse. Wenn der Bestand in unterschiedliche Bereiche/Strukturen aufgegliedert ist, sollte natürlich die Entwicklung der verschiedenen Versicherungssparten wie beispielsweise Sachversicherungen bzw. Kfz-Versicherungen odgl. dargestellt sein.

Zu prüfen ist, inwieweit es hohe Abhängigkeiten zwischen dem Unternehmenserfolg und dem Unternehmensleiter/Geschäftsführer gibt, d. h. ob die zukünftigen Kunden und die (Geschäfts-)Beziehungen zu diesen problemlos von den Nachfolgern bzw. Mitarbeitern übernommen werden können. Auch näher zu betrachten sind das gesamte Versicherungsportfolio und die Fragen, welche Versicherungsunternehmen letztendlich Vertragspartner sind und wie sich ihr (Kooperations-, Unterstützungs- und Wettbewerbs-) Verhalten in den letzten Jahren gegenüber Versicherungsmaklern entwickelt hat. Relevant ist auch die regionale Marktstellung des Versicherungsmaklers, d.h. ob es sich um einen Leitbetrieb handelt oder um einen relativ unbekanntem Versicherungsmakler. Als wesentlich werden dabei die (persönliche) Markenbekanntheit und das Image bzw. der Ruf des Versicherungsmaklers in seiner Region bzw. in seinem Einzugsbereich angesehen. Jedenfalls sollen am Ende der Unternehmensanalyse ein aufbereitetes Zahlenwerk an Hard- und Softfacts, ein Stärken-/Schwächen- und Chancen-/Risikoprofil sowie ein umfassendes Verständnis für die jeweiligen Kunden- und Partnerstrukturen für das Versicherungsmakler-Unternehmen vorliegen. Damit besteht eine Planungsgrundlage, die im Idealfall Ansätze zur künftigen Wertsteigerung bieten sollte.

### 3.2.2 Erlös- und Kostenplanung

Der nächste Schritt im Prozess der Unternehmensbewertung ist die Planungsrechnung. Vielfach wird das als Businessplan des Unternehmens bezeichnet. Gestützt auf die Grundlage der in Analyse ermittelten Grundlagen und Erfolgsfaktoren ist eine Planerfolgsrechnung, also eine zukünftige Gewinn- und Verlustrechnung, zu erstellen. Darin werden die zukünftig erwarteten Umsatzerlöse und die damit verbundenen Aufwendungen dargestellt.

In diese Planungsrechnungen sind Korrekturfaktoren zur bisherigen Geschäftsgebarung einzufügen. Die Unternehmensentwicklung soll in der Art dargestellt werden, als wäre das Unternehmen bereits an einen fremden Eigentümer verkauft worden. Typisch für kleinere Unternehmen ist z.B., dass es manchmal verdeckte Leistungen an Gesellschafter oder Familien-

angehörige gibt. Eine solche Korrektur stellt für die spätere Bewertung einen positiven Planungsansatz dar, da sich bei Wegfall dieser verdeckten Leistungen das Ergebnis des Unternehmens verbessert. Kritisch zu hinterfragen sind dabei vor allem Löhne und Gehälter, Mieten, Kfz-Kosten (von Familienangehörigen) sowie verschiedene Vertriebs- und Beratungskosten. Darüber hinaus ist zu differenzieren, ob es sich um ein Einzelunternehmen bzw. um eine Personen- oder eine Kapitalgesellschaft handelt und in welcher Höhe der Unternehmerlohn berechnet und ausbezahlt wurde, und dieser in seiner Größenordnung einem Fremdvergleich standhält.

Zu diesem Punkt ist auf einen wichtigen Aspekt hinzuweisen: Die übliche Ertragsbesteuerung (Steuern vom Einkommen), unabhängig davon, ob es sich um ein Einzelunternehmen, eine Personengesellschaft oder eine GmbH handelt, wird bei sämtlichen Ertragswertverfahren mit dem Körperschaftssteuersatz, aktuell (2022) 25 %, angesetzt. Dieser Satz spielt sowohl beim Jahresgewinn als auch beim Cash-Flow eine entscheidende Rolle. Manchmal wird eine Planbilanz- zumindest eine kurz gefasste - erstellt, um die Entwicklung des Betriebsvermögens (Anlage- und Umlaufvermögen) und des im Unternehmen eingesetzten Kapitals (Eigen- und Fremdkapital) zu visualisieren. Daraus resultierend könnte abgeleitet werden, wann welche zukünftigen Investitionen, die den Cash-Flow beeinflussen werden, erforderlich sein werden. Konsequenz dieser Planungsrechnungen sind eine Prognose zum Betriebsergebnis (EBIT), dem Ergebnis vor Steuern bzw. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT, EBT), dem Jahresgewinn/-Verlust und dem Cash-Flow des Unternehmens. Und das sind die erforderlichen Zahlengrundlagen für die spätere zukunftsorientierte Unternehmenswertermittlung.

Siehe auch nebenstehende Tabellen des Jahresergebnisses (=Jahresgewinn und -verlust) und der Planung des Cash-Flows. Die Struktur einer vereinfachten Planungsrechnung, die zu mindestens auf drei zukünftige Jahre auszurichten wäre, könnte wie folgt aussehen:

## ERMITTLUNG JAHRESÜBERSCHUSS/BILANZGEWINN

	2023	2024	2025
Umsatzerlöse			
+/- Bestandsveränderungen (jene des Waren-, Materiallagers)			
<b>Betriebsleistung</b>			
- Aufwand für bezogene Leistungen, Materialaufwand			
<b>Rohergebnis</b>			
- Personalaufwand			
<b>Deckungsbeitrag II</b>			
+ Sonstige betriebliche Erträge, aktiv. Eigenleistungen			
- Sonstige betriebliche Aufwendungen			
- Geschäftsführerentgelt, (kalk.) Unternehmerlohn			
<b>Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)</b>			
- Abschreibungen (bisherige, aus Vorschau s. u.)			
- kum. Abschreibungen aus geplanten Investitionen, s. u.			
<b>Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (Betriebsergebnis/EBIT)</b>			
+/- Beteiligungs-/Zinserträge und -aufwendungen (Finanzergebnis)			
<b>Ergebnis vor Steuern (EGT, EBT)</b>			
- Steuern von Einkommen (ESt, KöSt/pauschal 25%)			
<b>Ergebnis nach Steuern</b>			
- Sonstige Steuern			
<b>Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag</b>			
+/- Auflösung/Zuweisung Rücklagen			
+/- Gewinnvortrag / Verlustvortrag aus dem Vorjahr			
<b>Bilanzgewinn / Bilanzverlust</b>			

## ERMITTLUNG FREIER CASH-FLOW

	2022	2023	2024
Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag			
+ Abschreibungen			
<b>Netto-Cash-Flow</b>			
- Investitionen im jeweiligen Jahr			
<b>Freier Cash-Flow (nach Finanzergebnis)</b>			
<b>Freier Cash-Flow (vor Finanzergebnis)</b>			

Im Rahmen der späteren Bewertung sollte eine Detaillierung der Umsatzerlöse nach verschiedenen Erlösarten (= Courtagenerlöse, Honorare und dergleichen) erfolgen, da bei diesen in der Prognose ja die Berechnungsansätze unterschiedlich sind.

Wesentlichste Kennzahl für die Finanzierung eines Unternehmenskaufs stellt der freie Cash-Flow (nach Finanzergebnis) dar, dieser zeigt, wie viel dem Unternehmens-/ Bestandskäufer jährlich für die Tilgung des Kaufpreises zur Verfügung steht.

### 3.2.3 Ermittlung Kapitalisierungszinssatz

Anhand der sich aus der Planungsrechnung (Erlös- und Kostenplanung) ergebenden künftigen Unternehmensergebnisse bzw. Cash-Flows kann in der Folge ein Unternehmenswert ermittelt werden.

**Dafür sind überwiegend die folgenden beiden Verfahren üblich:**

- Das Ertragswertverfahren, das zeigt, wie viele Jahresergebnisse für die Bezahlung des Kaufpreises aufzuwenden sind, und
- Das Multiplikatorverfahren, bei dem Kennzahlen wie EBIT und Umsatz zur Bewertung herangezogen werden
- Da die zukünftigen Erträge zum Zeitpunkt der Übergabe allesamt bezahlt werden müssen, ist zu ermitteln, mit welchem Zinssatz sie auf den Kaufzeitpunkt abgezinst werden. Mithilfe dieses Kapitalisierungszinssatzes werden die aktuellen Barwerte der zukünftigen Erträge errechnet. Der Kapitalisierungszinssatz stellt hypothetisch die Rendite einer vergleichbaren alternativen Veranlagung mit gleichem Risiko dar.

**Die Ermittlung dieses Kapitalisierungszinssatzes erfolgt ungefähr wie folgt:**

- Es wird ein **risikoloser Kapitalmarktzinssatz** ermittelt, beispielsweise die Umlaufgewichtete Durchschnittsrendite für Bundesanleihen (=UDRB), die Veröffentlichung erfolgt monatlich auf der Seite der Österreichischen Nationalbank ([www.oenb.at](http://www.oenb.at))

- Hierzu gibt es einen entsprechenden **Zuschlag** auf das allgemeine **unternehmensspezifische Risiko**, also konkret für die Branche der Versicherungsmakler. Je unsicherer die Zukunft und je schwieriger die Branche ist, umso höher der Zuschlag. Zuschläge bewegen sich in der Regel zwischen 5 % (relativ risikolos) bis 15 % (relativ risikobelastet).
- Hinzugezählt wird noch ein weiterer **Zuschlag für die Immobilität** des Unternehmens. Die Immobilität wäre bei Versicherungsmaklern insbesondere im Privatkundenbereich genau zu analysieren. Es müsste beispielsweise ermittelt werden, was geschehen würde, wenn ein Versicherungsmakler aus dem Bezirk Rohrbach jetzt in den Bezirk Bad Ischl ziehen würde. In diesem Fall wäre ein hoher Zuschlag wegen der Immobilität anzusetzen, da das private Versicherungsmaklergeschäft doch noch immer ein sehr persönliches Betreuungsgeschäft ist (Zuschlagssätze zwischen 2 - 10 %).
- Die **Summe** der verschiedenen Zuschläge ergibt dann einen so genannten **Diskontierungssatz**, also den „**Kapitalisierungszinssatz**“ bzw. den „**Abzinsungsfaktor**“.

#### Sonderfall Versicherungsmakler

Die oben erwähnten rechtlichen und faktischen Unwägbarkeiten und deren Auswirkungen auf Courtageansprüche haben Auswirkungen auf die Ermittlung des Kapitalisierungszinssatzes: Höhere Unsicherheit bedeutet einen höheren Zins. Das höhere Branchenrisiko wird in einem höheren Kapitalisierungszinssatz abgebildet, da der Kaufpreis für ein Unternehmen in einer kürzeren Zeitspanne verdient werden muss. Je höher der Kapitalisierungszinssatz ausfällt (= ein höheres Branchenrisiko), umso niedriger ist deshalb der Unternehmenswert.

### 3.2.4 Bewertung

Als nächster Schritt wird dann die Bewertung des Unternehmens mit seinem Bestand durchgeführt. In der Versicherungsmaklerbranche werden unterschiedliche Unternehmensbewertungsmethoden herangezogen, die in der Folge näher beschrieben werden sollen. Je nachdem, auf welche Methode man sich tatsächlich einigt, kann der ermittelte Unternehmenswert differieren, da teilweise unterschiedliche Parameter angewendet werden.

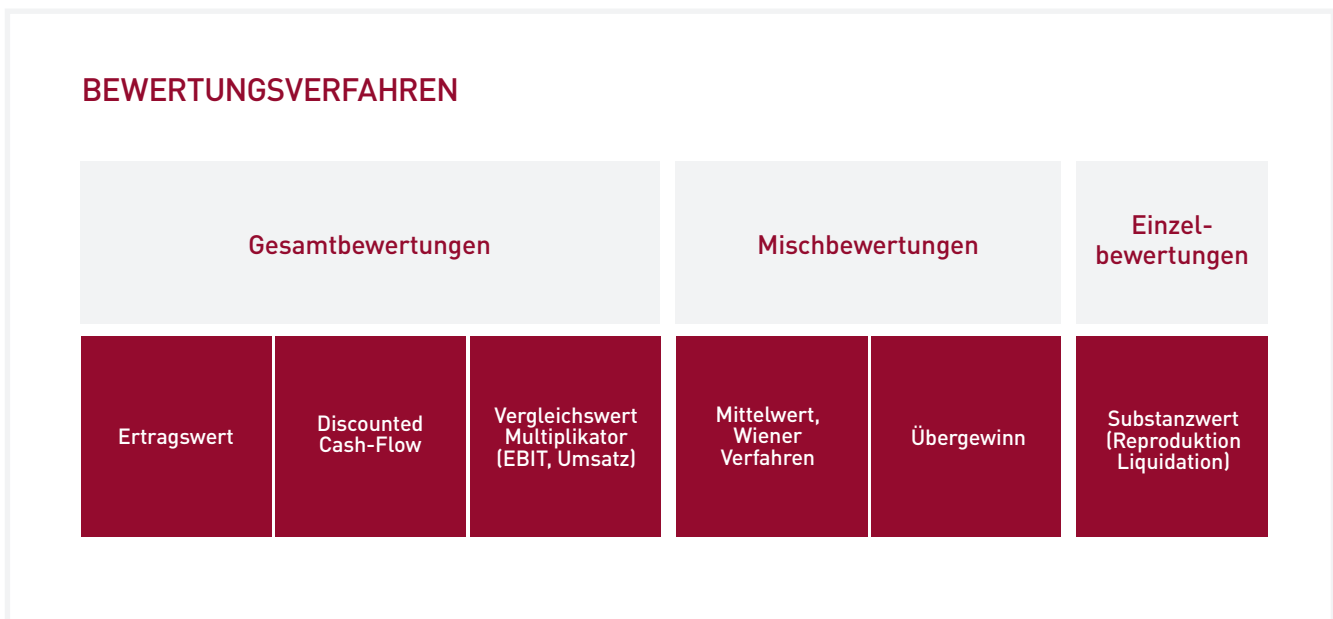
## 3.3 BEWERTUNGSVERFAHREN

Festzuhalten dazu ist, dass die Einzelbewertungsverfahren und Mischverfahren (ausgenommen das Wiener Verfahren, das von der Finanzverwaltung noch verwendet wird oder in älteren Gesellschaftsverträgen als Bewertungsmethode beim Ausscheiden von Gesellschaftern oder im Erbfall verankert ist) de facto bedeutungslos geworden sind, sodass sie kaum mehr in der Praxis angewendet werden. Sie werden deshalb im nächsten Kapitel, das sich auf die Bewertungsmethoden bezieht, nur mehr kurz erwähnt. Aktuell werden Gesamtbewertungsverfahren angewendet, die in der weiteren Folge näher erörtert werden.

### 3.3.1 Gesamtbewertungsverfahren

#### Ertragswertverfahren

Im Ertragswertverfahren wird der Unternehmenswert durch die Kapitalisierung der Nettozuflüsse an die Betriebseigentümer (= Gesellschafter) ermittelt. Nach oben werden diese Nettozuflüsse begrenzt durch das tatsächlich entnahmefähige Ergebnis (d.h. davon werden somit noch die persönlichen Steuern abgezogen). Bei diesem Ertragswertverfahren werden als Grundlage das letzte Jahresergebnis (bzw. der Durchschnitt der letzten drei Jahresergebnisse) herangezogen, wobei dieses Ergebnis in Zukunft auch nachhaltig (d.h. Nutzungsdauer der Courtagenerlöse mit max. sechs Jahren) erwirtschaftbar sein muss, und dabei mit dem ermittelten Kapitalisierungszinssatz (wie oben beschrieben) abgezinst. Daraus ergibt sich dann der aktuelle Unternehmenswert.



## Beispiel

Nach einer vereinfachten Ertragswertmethode würde sich ein Unternehmenswert unter Berücksichtigung der betriebsindividuellen Courtagen wie folgt errechnen:

### IM LETZTEN GESCHÄFTSJAHR ERHALTENE DURCHSCHN. COURTAGESÄTZE

Sachversicherung privat	23,00%
Sachversicherung Gewerbe	20,00%
Kfz-Versicherung Privat/Gewerbe	7,00%
Kfz-Versicherung Kasko	12,50%
Lebensversicherung	8,00%
Krankenversicherung	5,00%
Lebensversicherung	60,00%
Krankenversicherung	5,00%
Unfallversicherung	25,00%
<b>Einschätzung, wie lange Courtagen aus Beständen (durchschn. in Jahren) gezogen werden können</b>	
<b>Nutzungsdauer in Jahren (max. 6 Jahre)</b>	<b>6</b>

### KOSTEN FÜR DIE BETREUUNG DER ZU ÜBERNEHMENDEN BESTÄNDE

Entweder prozentual mit <b>pauschalem Kostensatz des Gesamtbetriebs</b> (aus letztem Geschäftsjahr)		___%
Oder detaillierter geplant: <b>Kostenart</b>	<b>Jährl. Kosten</b>	
Personalkosten	160.000,00 €	
Sachkosten, Miete, KFZ	95.000,00 €	
Werbe-, Webmarketingkosten	5.000,00 €	
Sonstige weitere Kosten, Zulassungsstelle	55.000,00 €	
Unternehmerlohn, GF-Entgelt	40.000,00 €	
Durchschn. jährliche Abschreibungen	15.000,00 €	
<b>Summe jährliche Kosten des Gesamtbetriebs (vornehmlich für Bestandsbetreuung)</b>	<b>370.000,00 €</b>	

### ERMITTLUNG DES KALKULATIONSZINSSATZES (EIGENKAPITALKOSTENZINSSATZ)

Risikoloser Zinssatz, z.B. Umlaufgewichtete Durchschnittsrendite für Bundesanleihen (UDRB)	-0,25%
Allgemeine Risikoprämie für risikolos geltende UDRB	-0,08%
Risikoorientierter Zins, vergleichbar z.B. mit einem Fremdkapitalzins	-0,33%
Zuschlag unternehmerspezifisches Risiko, Bestandsrisiken	6,00%
Zuschlag Immobilität Bestand, Betreuungsaufwand	3,45%
<b>Gesamtkalkulationszins / Eigenkapitalkostenzinssatz (vor Steuer)</b>	<b>9,12%</b>

### ERGEBNISSE

<b>Jährliche Umsätze (Erlöse) aus dem zum Verkauf stehenden Bestands</b>	
<b>Pauschaleingabe der Erlöse aus dem letzten Geschäftsjahr (od. der unten folgende Einzeleingabe)</b>	<b>514.000,00 €</b>
<b>Oder Einzeleingabe der Erlöse aus letzten Geschäftsjahr</b>	
Sachversicherungen jährliche Courtagelose	__ €
Kfz-Versicherungen jährliche Courtagelose	__ €
Lebensversicherungen jährliche Courtagelose	__ €
Krankenversicherungen jährliche Courtagelose	__ €
Unfallversicherungen jährliche Courtagelose	__ €
Abschlusscourtagen (gesamt)	__ €
<b>Gesamtsumme</b>	<b>514.000 €</b>
<b>Summe jährliche Courtagenerlöse</b>	<b>514.000,00 €</b>
<b>Summe jährliche Kosten des Gesamtbetriebs (vornehmlich für Bestandsbetreuung)</b>	<b>370.000,00 €</b>
<b>Jährlicher Ertrag (Erlöse abzgl. Kosten) aus dem Bestand</b>	<b>144.000,00 €</b>
<b>Ertragswert des Bestands auf Grundlage des letzten Geschäftsjahres</b>	<b>643.667,66 €</b>
<b>Ermittelter Multiplikator für Jahrescourtagenerlöse des letzten abgeschl. Geschäftsjahres</b>	<b>1,25</b>



### Discounted Cash-Flow Verfahren

Hier wird der Unternehmenswert durch die Kapitalisierung der Cash-Flows ermittelt. In der Regel werden diese Bewertungen nur bei Kapitalgesellschaften verwendet. Hier gibt es unterschiedliche **Discounted Cash-Flow (=DCF) Methoden**, die wie Nettozuflüsse an die Unternehmenseigentümer (die Unternehmensgesellschafter) kapitalisiert werden. Auch die Ermittlung des Kapitalisierungszinssatzes orientiert sich hier ausschließlich an Kapitalmarktkriterien. Dies soll aber hier aufgrund der Komplexität der verschiedenen DCF-Methoden nicht näher ausgeführt werden.

### Resümee

Eine Unternehmensbewertung geht immer von der Annahme eines schuldenfreien Unternehmens aus. Das bedeutet, dass im Falle eines Unternehmensverkaufs allfällige Bargeldreserven nicht übergeben werden müssten, aber auch Finanzierungsverbindlichkeiten vom Unternehmenskäufer bzw. Übernehmer nicht zu bezahlen sind. Diese Hinzuzählungs- bzw. Abzugsfaktoren sind natürlich beim Kaufpreis entsprechend zu berücksichtigen.

**Beispiel:** Weist das Ergebnis einer Unternehmensbewertung einen Wert des Gesamtkapitals von € 200.000, --, mit einem Barmittelbestand auf Bank und Kassa von € 12.000, -- und Bankverbindlichkeiten von € 36.000, --, auf, resultiert daraus eine Differenz von € 24.000, -- an Verbindlichkeiten. Der Wert des Eigenkapitals dieses Versicherungsmakler-Unternehmens beträgt cash- & debt free (=ohne Barmittel und Finanzierungsverbindlichkeiten) € 176.000, -- (€ 200.000, -- abzgl. € 24.000, --). Das wäre dann der ermittelte Unternehmenswert.

### Vergleichswertverfahren

Bei diesen Verfahren erfolgt die Ableitung des Werts aus den Verkaufs-/Kaufpreisen (oder Kursen) vergleichbarer Unternehmen. Hier wird vom Grundgedanken ausgegangen, dass diese einen ähnlichen Preis (und Wert) haben. Liegen solche nicht vor (und das ist meist der Fall) so erfolgt die Ableitung des Werts für das zu bewertende Unternehmen anhand von Kennzahlen (beispielsweise Umsätze, EBIT, EBITDA oder Cash-Flow) für Referenzunternehmen (peer-group).

Die am Markt gängigen Bewertungsgrundlagen normieren, dass bei der Bewertung aufgrund von Unternehmenskennzahlen – auch als Multiplikatormethoden bezeichnet – auf die jeweilige **unternehmer- bzw. unternehmensspezifische** Situation bezogen, **Zu- und Abschläge** vorzunehmen sind, wie beispielsweise:

- Die Inhaberabhängigkeit im Wettbewerbsvergleich,
- Einzelne Kundenabhängigkeiten bzw. -unabhängigkeiten,
- Die Nutzbarkeit besonderer Alleinstellungs- und Differenzierungsmerkmale im Wettbewerb,
- Das Wachstumspotential im Vergleich zum Mitbewerb,
- Die Höhe des Marktanteils im relevanten Markt und
- Der aktuelle und künftige Investitions- und/oder Modernisierungsbedarf
- Weitere Spezifika der Eigentümersphäre sind ebenfalls zu berücksichtigen, wie z.B.
- Die Beschäftigung von Familienmitgliedern zu marktunüblichen Konditionen (zu niedrige/zu hohe Gehälter),
- Pensionierte Familienmitglieder, die (teilweise) kostenlos im Unternehmen mitarbeiten bzw. mitgearbeitet haben,
- Der private Fuhrpark, der über das Unternehmen abgerechnet bzw. privater Pkw, der dem Unternehmen nicht weiterverrechnet wird,
- (Zu) hoher bzw. (zu) niedriger Mietzins, der an Eigentümer des Betriebsobjektes entrichtet wird und
- Ein unübliches Geschäftsführergehalt (zu hoch /zu niedrig)
- Bei Betrachtung eines Einzelunternehmens bzw.

einer Personengesellschaft müssen die Arbeitsleistung und das Gehalt des/der tätigen Inhaber/s kostenmäßig (kalkulatorisch) in der Gewinn- und Verlustrechnung berücksichtigt, d.h. vom EBIT abgezogen werden.

### Ergebnis (=EBIT) - und Umsatzmultiples

Diese Multiplikatormethoden haben den Vorteil, dass sie relativ einfach anzuwenden sind. Solche Multiplikatoren werden üblicherweise bei freien Berufen, insbesondere Steuerberatern, Rechtsanwälten, Ärzten, Architekten undgl. eingesetzt. Natürlich finden sie auch bei Versicherungsmaklern Anwendung, zumindest zur Überprüfung von Ertragswert- oder Discounted Cash-Flow-Wertermittlungen. Im aktuellen, für Österreich geltenden, Fachgutachten KFS BW1 sind diese Multiplikatormethoden bei Kleinstunternehmen und als Methoden zur Ergebnisverprobung verankert.

Folgende Multiplikatoren, die aber laufend angepasst werden, sind bei Dienstleistungen oder beratungs- und betreuungsintensiven Berufen die üblichen Branchenmultiplikatoren:

- **EBIT** (Ergebnis vor Zinsen und Steuern bzw. Betriebsergebnis) – die Multiplikatoren liegen bei 4-8
- **Umsatz- Multiplikatoren** liegen bei 0,7 - 1,2. Tlw. werden für besonders gut gepflegte und ausgewogene Bestände mit attraktiven Courtagen bis zum 1,5-2-fachen des Jahrescourtageumsatzes gezahlt.

Das sind in der Versicherungsmaklerbranche Erfahrungswerte, die so nachvollzogen werden können. Zudem können natürlich, je nachdem, wie hoch die Rentabilität eines Versicherungsbereiches ist, die Umsatz-Multiplikatoren in den verschiedenen Sparten unterschiedlich gewichtet werden. Beim EBIT würde dann aber nicht mehr nach Sparten unterschieden werden, sondern es zählt ausschließlich das saldierte Betriebsergebnis, wobei bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften der kalkulatorische Unternehmerlohn (von mindestens rd. 40.000, --, Basis 2022) abzuziehen ist. Eine über den Daumen gepeilte und ohne nähere Analysen angewendete Praktikermethode ist bei Versicherungsmaklern nicht ganz wegzubringen, auch wenn diese nicht unbedeutende Risiken und Gefahren in sich birgt: Die Jahrescourtage (oder ein

höherer Faktor) als Unternehmenswert, abzüglich der Verbindlichkeiten, wenn ein Betrieb in Bausch und Bogen übernommen werden soll.

**Ein kurzes Gedankenspiel:** Es gibt gut organisierte und schlecht organisierte Maklerbetriebe, Betriebe die sehr personalintensiv sind und solche, die personell sehr schmal aufgestellt sind, sowie Betriebe, die am neuesten Stand der Technik sind und Betriebe die in den letzten 15-20 Jahren fast gar nichts mehr investiert haben. Ganz ehrlich: Diese unterschiedlichen Betriebe sollen, bei gleichem Umsatz, wo der eine Gewinne macht, und der andere Verluste schreibt, dann den gleichen Preis haben?

## 3.3.2 Einzelbewertungsverfahren

### Substanzwert mit Reproduktionswerten

Bei dieser Bewertungsmethode werden jene Kosten geschätzt, die aufzuwenden sind, um das Unternehmen in seinen jetzigen Zustand zu bringen. Dieser Substanzwert wird als Reproduktionswert bezeichnet. Nach Abzug der Verbindlichkeiten wird daraus der sogenannte Netto-Reproduktionswert ermittelt, das wäre somit der Kaufpreis eines Unternehmens.

Diese Wertermittlungsmethode greift nicht bei Dienstleistungsunternehmen, die wenig Substanz (Anlage- und Umlaufvermögen) aufweisen, und findet bei Versicherungsmakler-Betrieben keine Anwendung.

### Substanzwert zu oder mit Liquidationswerten

Hier werden die aktuellen Verkehrswerte oder aktuellen Marktwerte der einzelnen betrieblichen Vermögensgüter bewertet. Dann wird geschätzt, was im Rahmen einer Liquidation des Unternehmens als möglicher Kaufpreis zu erzielen ist. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass der Verkehrswert von gebrauchten Anlage- und Umlaufvermögensgütern im Rahmen einer geregelten und gewollten Liquidation zumindest um weitere 50 % gekürzt werden müsste. Dieses Bewertungsverfahren findet bei Versicherungsmaklern ebenfalls kaum Anwendung. Der Liquidationswert bildet die absolute Bewertungsuntergrenze, sollten bei der Anwendung von anderen Bewertungsverfahren keinen relevanten bzw. vernünftig nachvollziehbare Werte ermittelt werden können.

## JAHRESCOURTAGEUMSÄTZE DER LETZTEN DREI JAHRE

Versicherungsart/Jahr	2020	2021	2022
Sachversicherung	100.000,00 €	103.000,00 €	106.090,00 €
Kfz-Versicherung	35.000,00 €	35.350,00 €	35.703,50 €
Lebensversicherung	18.000,00 €	18.180,00 €	18.361,80 €
Krankenversicherung	20.000,00 €	20.800,00 €	21.632,00 €
<b>Gesamtumsätze/Jahr</b>	<b>173.000,00 €</b>	<b>177.330,00 €</b>	<b>181.787,30 €</b>

## ANGEMESSENE MULTIPLIKATOREN

Versicherungsart	Multiplikatoren
Sachversicherung	1,10
Kfz-Versicherung	0,75
Lebensversicherung	0,85
Krankenversicherung	0,95

## ERGEBNISSE

EBIT (Betriebsergebnisse, Gewinn vor Steuern und Zinsen) der letzten 3 Jahre

Jahr	2020	2021	2022
EBIT	78.000,00 €	80.000,00 €	79.000,00 €
Kalk. Unternehmerlohn (EU, PersG)	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €
Korrigiertes EBIT	38.000,00 €	40.000,00 €	39.000,00 €
<b>EBIT-Durchschnitt der letzten drei Jahre</b>			<b>39.000,00 €</b>

## JAHRESDURCHSCHN. COURTAGENUMSATZ VON DREI JAHREN (LETZTES JAHR MIT DOPPELTEM GEWICHT)

Versicherungsart	Durchschnittsumsatz
Sachversicherung	103.795,00 €
Kfz-Versicherung	35.439,25 €
Lebensversicherung	18.225,90 €
Krankenversicherung	21.016,00 €
<b>Gesamtumsatz im Jahresschnitt</b>	<b>178.476,15 €</b>

## UMSATZWERT DES AKTUELLEN BESTANDS

Versicherungsart	Umsatzwert
Sachversicherung	114.174,50 €
Kfz-Versicherung	26.579,44 €
Lebensversicherung	15.492,02 €
Krankenversicherung	19.965,20 €
<b>Bestandswert der letztjährigen (drei) Courtagenumsätze (= Unternehmenswert)</b>	<b>176.211,15 €</b>

Ermittelter Umsatzmultiplikator für Jahrescourtagerlöse der letzten drei abgeschlossenen Geschäftsjahre

0,99

Ermittelter EBIT-Multiplikator für die Betriebsergebnisse der letzten drei abgeschlossenen Geschäftsjahre

4,52

### 3.3.3 Mischverfahren

Diese Methoden suchen einen Kompromiss zwischen Substanz- und Ertragswert und werden heute nicht mehr als geeignete Bewertungsmethoden akzeptiert.

#### Wiener Verfahren

Das Wiener Verfahren wird hauptsächlich von der österreichischen Finanzverwaltung angewendet. Es findet sich noch in älteren Gesellschaftsverträgen. Die Bewertung für steuerliche Zwecke erfolgt nach dem Kurswert; liegt kein solcher vor, ist nach der Schätzungsrichtlinie „Wiener Verfahren“ vorzugehen. Auf Basis der letztgültigen Bilanz ist zuerst mit Zu- und Abrechnungsfaktoren der Wert des Vermögens (=Vermögens-/Substanzwert) zu ermitteln. Der Unternehmenswert (bezeichnet als gemeiner Wert) ergibt sich dann aus dem Mittelwert des ermittelten Substanzwertes und des nach bestimmten Regeln berechneten Ertragswertes, der sich aus den letzten drei Jahresabschlüssen ergibt.

### 3.3.4 Sonderfall: Bewertung von Geschäftsanteilen

Bei der Bewertung von Geschäftsanteilen ist der gleiche Grundsatz zu befolgen wie bei der Unternehmensbewertung. Es ist somit zuerst der Wert des gesamten Unternehmens zu ermitteln und dann jener des Geschäftsanteils, insbesondere dann, wenn es sich um Personen- oder Kapitalgesellschaften handelt. Ein Geschäftsanteil ist aber nicht immer das wert, was seinen prozentuellen Anteil am Gesamtunternehmen ausmacht. Es ist entscheidend, welcher Einfluss und/oder welcher Arbeitsaufwand mit dem Geschäftsanteil am Unternehmen verbunden ist. Zudem ist oftmals der Bewertungsansatz, wie Gesellschafter auszubezahlen sind, im Gesellschaftsvertrag geregelt, oder es gibt verpflichtende Vorkaufsrechte, Verkaufsverbote odgl., die den Wert eines Geschäftsanteils maßgeblich beeinflussen – meist erheblich reduzieren. Ähnliches gilt für gesellschaftsvertraglich geregelte Gewinnausschüttungen. Ob es hier unabhängig von der Größe des Geschäftsanteils einen Vorweggewinn für einen Gesellschafter gibt oder für bestimmte Gesell-

schafter alineare Gewinnausschüttungen möglich sind, d.h. wenn z.B. einem der Gesellschafter im Vergleich zu den anderen Gesellschaftern mehr, als ihm nach seiner Anteilsgröße zustehen würde, ausgeschüttet werden darf. Diesfalls ist der Wert des Geschäftsanteils mit Zu- und Abschlägen zu versehen, je nachdem, was wie zugunsten/zulasten eines Anteils im Gesellschaftsvertrag geregelt ist.

### 3.3.5 Resümee

Auch wenn es zahlreiche Bewertungsverfahren gibt sind die gängigsten das (teilweise abgestufte und genauere) Ertragswertverfahren sowie das EBIT-Multiplikatorverfahren.

#### Aber in allen Fällen gilt:

Analysen, die Einschätzung der Zukunftserwartungen, zukunftsorientierte Erfolgsplanungen vermischt mit Professionalität und Genauigkeit sind dazu erforderlich. Ohne das wird eine Wundertüte verkauft oder gekauft. Wer den Vor- und wer den Nachteil hat, weiß man zuerst noch nicht. Am Schluss bleibt nur die Aussage des Benachteiligten: „Hätte ich doch nur...“, doch dann ist es (meist) zu spät.

**Wer den Vor- und wer den Nachteil hat, weiß man bei Verkäufen bzw. Käufen ohne nähere, professionelle Analyse und Wertermittlung noch nicht. Am Schluss bleibt nur die Aussage des Benachteiligten: „Hätte ich doch...“, nur dann ist es schon zu spät.**

## 4. Nachfolge zielgerichtet gestalten

Ein zielgerichteter und rechtzeitig eingeleiteter Prozess könnte wie folgt aussehen:

### 4.1 ÜBERGABEGEGENSTAND UND RICHTIGER STARTZEITPUNKT

Wenn klar ist, dass ein Betrieb in den nächsten 5-10 Jahren übergeben wird, so empfiehlt sich bereits ab dieser Entscheidung festzulegen, was zu welchem Preis übergeben wird und gleichzeitig sollte die betriebsinterne bzw. -externe Nachfolgesuche begonnen werden. Das dient zur Erhaltung oder Steigerung des Unternehmenswertes. Was hilft es, ein wertvolles Unternehmen zu besitzen, wenn kein Nachfolger vorhanden ist?

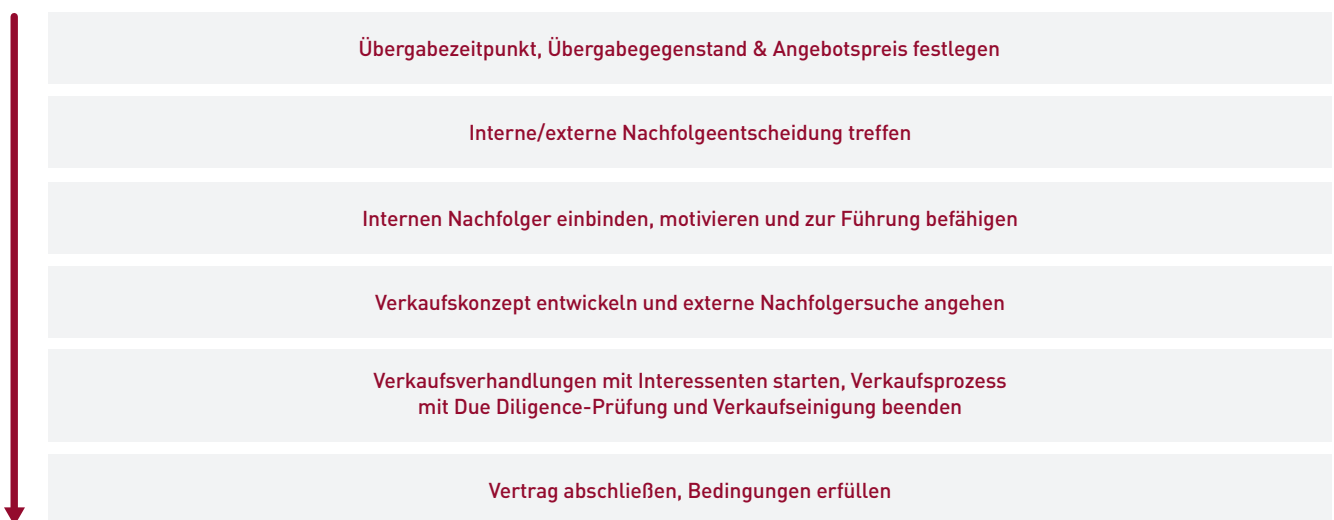
Eine (zumindest interne) Klärung gibt dem Übergeber, seiner Familie, den Partnern und Mitarbeitern oder den Kollegen in einem Maklernetzwerk Sicherheit. Außerdem kann so der Nachfolger rechtzeitig in die Kundenbetreuung hineinwachsen. Im Falle Ihres Rückzugs wird dann der Wechsel vom Kunden nicht als abrupt, sondern als natürlich empfunden, denn der/die zukünftige/n Nachfolger konnte/n Vertrauen aufbauen und so kann der Bestand längerfristig gehalten werden.

### 4.2 BETRIEBSINTERNE NACHFOLGERMOTIVATION UND -EINBINDUNG

Die Motivation von bereits ins Auge gefassten Nachfolgern, sei es nun aus dem Familienkreis bzw. aus dem Kreis von Mitarbeitern oder Partnern, ist natürlich entscheidend für einen reibungslosen Betriebsübergang.

Ziel dabei wird sein, rechtzeitig den potenziellen Nachfolger mit wichtigen (Führungs-)Aufgaben zu betrauen, ihn bei Schlüsselkunden richtig einzuführen und in seine Bildung und Entwicklung zu investieren. Denn nur mit Freude, Berufsinteresse und Professionalität kann die Nachfolge und Betriebsweiterführung erfolgreich gestaltet werden.

Auch sollten dann Vollmachten so gestaltet werden, dass sie bereits für diesen Betriebsnachfolger Gültigkeit haben.



## 4.3 EXTERNE NACHFOLGERSUCHE

Wie und wo können mögliche externe Nachfolger am besten gefunden werden, wenn es mit der familiären oder innerbetrieblichen Betriebsnachfolge nicht funktioniert?

### 4.3.1 Verkaufsstrategie

Basis einer Verkaufsstrategie ist nicht allein der Verkaufspreis, der nicht unbedingt zu Verkaufs-, bzw. Verhandlungsstart bereits bekannt gegeben werden sollte. Wichtig dabei sind die folgenden Punkte:

- Die abgestimmte Festlegung der anzusprechenden potenziellen Nachfolgerzielgruppen (auch jene möglichen Nachfolger, teilweise konkret benannt, die innerhalb dieser Zielgruppe auszuschließen sind),
- Der beste Zeitpunkt, wann mit den Verkaufsaktivitäten begonnen werden soll (die Hochsaison in der Branche ist nicht unbedingt ein geeigneter Zeitpunkt für den Verkaufsstart),
- In Abhängigkeit zum Verkaufsgegenstand (Gesamtbetrieb, Teilbetrieb, Geschäftsanteile, ...) die Frage, welche Vermögensgüter sich der Betriebsverkäufer vorbehält, die also nicht Gegenstand des Verkaufs sein sollen und wie diese dann aus dem Betrieb herausgelöst werden sollen (üblicherweise Verkauf zum Verkehrswert, alles andere wäre eine verdeckte Gewinnausschüttung),
- Die Frage, was potenzielle Kaufinteressenten an Informationen über sich preisgeben sollten, wie überhaupt das idealtypische Käuferprofil aussehen soll und auf welcher Basis finanzielle Mittel zum Erwerb des Unternehmens oder von Beteiligungen durch den Käufer vor Beginn von näheren Verhandlungen nachzuweisen sind,
- Die Festlegung, ob der Verkauf anonym (das ist der Regelfall) erfolgen soll oder ob und ab wann der Name des zu verkaufenden Unternehmens in der Öffentlichkeit bzw. begrenzten Öffentlichkeit bzw.

den Interessenten bekannt gegeben werden darf. Die Klärung der Frage, ob der Verkaufsprozess vor den eigenen Mitarbeitern geheim gehalten werden soll oder ob die Mitarbeiter darüber informiert werden sollen, und wie mit der Verschwiegenheitsverpflichtung umgegangen werden soll und in Abhängigkeit davon,

- Wann Termine und Besprechungen vor Ort, also im verkaufenden Betrieb, mit Kaufinteressenten stattfinden können, um das eigene Team bzw. die eigenen Kunden nicht zu verunsichern.

### 4.3.2 Nachfolgerzielgruppen

Hier nur eine kurze, wenn auch nicht vollständige, Aufzählung von möglichen Nachfolgern:

- (Expansionsorientierte) größere Branchenkollegen
- Versicherungsmaklerverbände und -netzwerke
- Wachstumsorientierte Jungunternehmer, die ihre Unternehmen in den letzten zwei bis fünf Jahren gegründet haben und mit Bestandszukaufen „rascher wachsen“ möchten.
- Unternehmer in Nebenbranchen oder benachbarten Branchen, wie Versicherungsagenten (!), Finanzdienstleister, Immobilienreuhänder, Berater, die ihre Geschäftsfelder erweitern wollen,
- Versicherungsunternehmen bzw. verschiedene Vertriebs- und Kooperationspartner von Versicherungsunternehmen
- Banken mit Versicherungsabteilungen
- Neueinsteiger, die vom Betriebsübergeber das „Handwerk“ lernen wollen (Vorlaufzeit beachten!)

### 4.3.3 Verkaufsveröffentlichung

Eine der heikelsten Aufgaben im Bereich der Nachfolgersuche ist für einen Betriebsübergeber die Bekannt-

gabe seiner Verkaufsabsicht. Wird diese, nicht anonymisiert, veröffentlicht, nutzen manche Mitbewerber dies zur Kundenabwerbung. Auch Kunden könnten das falsch verstehen und sich andere Makler suchen. Zudem führen solche Verkaufsveröffentlichungen zu Preissenkungen beim beabsichtigten Verkaufspreis, da andere Interessierte wissen, dass man bis dato keinen Käufer aus dem eigenen Bereich oder aus dem Umfeld gefunden hat. Und je länger ein solcher Versicherungsmaklerbetrieb öffentlich feilgeboten wird, umso weiter senkt sich der Preis. Unabhängig davon findet keine Vorselektion von potenziellen Kaufinteressenten statt; das kann zu längeren Verhandlungen führen, die letztendlich ergebnislos verlaufen. All das ist für den Verkäufer hinderlich.

Empfohlene Strategien für die Wahl des richtigen Veröffentlichungszeitpunkts sind ein vorsichtiges Herantasten und Anonymisierung. Mögliche Veröffentlichungsmedien und Verkaufshelfer können dabei sein:

- Anonymisierte Eigeninserate in Zeitungen und Zeitschriften (Chiffre-Anzeigen, die jedoch Interessenten abschrecken können, da diese nicht wissen, wer hinter einer solchen Anzeige steckt)
- Gründerservice Wirtschaftskammer
- Fachgruppen-Rundschreiben, Branchenzeitungen und Newsletter
- Anonymisierte Inserate in Onlinedatenbanken und Börsen (wie beispielsweise [www.nachfolgeboerse.at](http://www.nachfolgeboerse.at) und [www.betrieb-zu-haben.at](http://www.betrieb-zu-haben.at)), am besten in Zusammenarbeit mit spezialisierten Unternehmensberatern, die eine Vorselektion von Kaufinteressenten wahrnehmen können und mit denen die Anonymität gewahrt bleibt
- Kontaktaufnahme zu Branchenvertretern bzw. Branchen-Insidern
- Auf den Betriebsverkauf von Versicherungsmaklern oder ähnlichen Dienstleistern spezialisierte Unternehmensberater
- Freie Berufe wie Wirtschaftstreuhand, Rechtsan-

wälte, die Versicherungsmakler vertreten

- Vertreter von Branchenlieferanten bzw. Kooperationspartnern, die die Branche und allenfalls übernahmebereite Unternehmen gut kennen
- U.v.a.m.

## 4.4 OFFENLEGUNG UND DUE DILIGENCE-PRÜFUNG

Die Information und Offenlegung des zu verkaufenden Versicherungsmaklerbetriebs und des spezifischen Kaufinteresses erfolgt in mehreren Schritten. Zudem muss ab einem gewissen Zeitpunkt dem Betriebsnachfolger die Möglichkeit eingeräumt werden, das zu übernehmende Unternehmen detailliert zu prüfen.

### 4.4.1 Wechselseitige Offenlegungsschritte

#### Vertraulichkeitserklärung

Jene Interessenten, die sich aus einer direkten, elektronischen, postalischen und telefonischen Aktivität als potenzielle Käufer herauskristalisieren, erhalten sofort nach Bekanntgabe ihres Interesses eine Vertraulichkeitserklärung.

#### Unternehmensexposé

Erst dann, wenn die Vertraulichkeitserklärung vom Interessenten unterschrieben wurde, wird ein detailliertes Unternehmensexposé mit Offenlegung des Unternehmensnamens, der Wettbewerbs- und Standort-Angaben sowie näherer Bilanz- und Ergebnisdaten, dem Geschäftsmodell, udgl. dem Kaufinteressenten zugesendet oder zum Download zugänglich gemacht.

#### Indikatives (=unverbindliches) Kaufpreisangebot, Finanzierungsnachweis

Um die Ernsthaftigkeit des Kaufinteresses zu überprüfen, wird angeraten, vom Interessenten ein indikatives (=unverbindliches) Kaufpreisangebot einzuholen. In einem solchen Kaufpreisangebot gibt der potenzielle Käufer meist seine wichtigsten Kauf-Rahmenbedingungen bekannt. Diese Kriterien stecken den Gegenstand von künftigen Verhandlungen ab bzw. zeigen dem

Verkäufer, ob es Sinn hat, mit diesem Interessenten weitere Gespräche zu führen bzw. noch nähere Informationen über das Unternehmen preiszugeben.

Ein weiteres Kriterium dabei kann für den Verkäufer die Finanzierbarkeit des Kaufpreises sein. Vom potenziellen Käufer wird oftmals ergänzend zum Kaufpreisangebot eine Finanzierungsbestätigung über die von ihm angebotene Kaufpreishöhe verlangt.

### **Absichtserklärung (Letter of intent)**

Kommen nun die möglichen Vertragspartner überein, dass ein Verkauf möglich ist, so wird in einem nächsten Schritt eine Absichtserklärung von beiden Vertragspartnern unterfertigt. Übliche Zeiträume für die Dauer einer solchen Vereinbarung mit bzw. ohne Exklusivität liegen bei ca. 2 - 3 Monaten, länger sollte eine solche Frist nicht vereinbart werden, sonst könnte es sein, dass sich weitere Kaufinteressenten verlaufen.

## **4.4.2 Due Diligence-Prüfung**

Auf Basis dieser unterfertigten Absichtserklärung erfolgen dann die näheren Gespräche, Prüfungen und Bewertungen des Bestands bzw. des Unternehmens. Die Due Diligence-Prüfung startet mit der Feststellung, welche Dokumente zur Verfügung gestellt werden sollen bzw. welche weiteren ergänzenden Informationen im Rahmen des Prüfprozesses noch benötigt werden. Es ist wenig zweckmäßig, umfassende Prüf-Checklisten kommentarlos auszutauschen. Sie überfordern oftmals Verkäufer, da der aktuelle Unternehmensverkauf für sie eine einmalige Sache ist und sie deshalb solche Prüfprozesse meist nicht kennen (können).

Es ist vielmehr vorab das gemeinsame Gespräch zwischen den zukünftigen Vertragsparteien mit einer Einigung über den Prüfungsgegenstand zu suchen. Die gemeinsam erarbeitete Due Diligence-Liste legt fest, was zur Verfügung gestellt werden soll, kann und darf. Für einen Due Diligence-Prüfprozess sind von einem zu verkaufenden Unternehmen diverse (interne und externe) Ansprechpartner für unterschiedliche Themen und Fragen namhaft zu machen. Sie sollen den potenziellen Käufern und deren Prüfern mit Informationen

zur Verfügung stehen und so die umfassende Beurteilung des Unternehmens abrunden helfen.

Die namhaft gemachten Berater, Dienstleister und Mitarbeiter sind von ihren Verschwiegenheits- und Geheimhaltungsverpflichtungen den Prüfern gegenüber zu entbinden und ihrerseits zur Verschwiegenheit über den geplanten Verkauf und die voraussichtlichen Käufer zu verpflichten.

Es kann sein, dass potenzielle Käufer ihre Due Diligence-Prüfung ausweiten wollen. So wollen sie Schlüsselkunden und -partner, deren Berater und Dienstleister miteinbeziehen. Je nach Abhängigkeiten des zu bewertenden Unternehmens von diesen Schlüsselkunden und -partnern ist sehr genau zu prüfen, ob dieses Ansinnen akzeptiert werden kann oder nicht. Oftmals ist es besser, in spätere Kaufverträge Klauseln einzufügen, die eine Kaufpreiskorrektur ermöglichen, sollten solche Schlüsselkunden und -partner innerhalb einer noch festzulegenden Frist nach dem Eintritt der Rechtskraft eines Übernahmevertrags verloren gehen.

## **4.5 VERKAUF UND CLOSING**

### **4.5.1 Direkte Vertragsverhandlungen, Punktation**

Es beginnen daraufhin die weiteren Verhandlungen, meist unter Beiziehung von Beratern und Rechtsanwälten. Sollte in dieser Phase ein Rechtsanwalt noch nicht beigezogen worden sein, wird man sich am Ende dieser Vertragsgespräche auf einen gemeinsamen Vertragserrichter zu einigen haben. Als Ergebnis sollte zumindest ein Vorvertrag (Punktation) über die wichtigsten Vertragspunkte unterfertigt werden, der dann an den Vertragserrichter weitergeleitet wird.

### **4.5.2 Vertragsgestaltung, Vertragskorrekturen**

Der beauftragte Rechtsanwalt wird dann einen Vertragsentwurf an die betroffenen Parteien und deren Berater weiterleiten. Korrekturen werden die Vertrags-



parteien, je nach Wichtigkeit, direkt gemeinsam und persönlich klären bzw. elektronisch anmerken. Wenn die offenen Punkte zur Zufriedenheit der Vertragsparteien geklärt sind, kann der Vertrag vom Vertragsverfasser endausgefertigt werden.

### 4.5.3 Vertragsunterfertigung (=Signing)

Das von beiden Seiten akzeptierte Vertragsdokument wird dann durch Käufer und Verkäufer gemeinsam unterfertigt.

### 4.5.4 Herstellung der Vollzugs- und Verkaufsbedingungen, definitive Kaufpreisfeststellung

Sollte nach der Vertragsunterzeichnung noch ein Zeitraum vereinbart worden sein, in dem bestimmte rechtliche, technische und kaufmännische Maßnahmen zu ergreifen sind, so sind zuerst diese Vollzugsbedingungen von den jeweils beauftragten Mitarbeitern, Rechtsanwälten, Beratern und Dienstleistern bis zum vereinbarten Stichtag herzustellen, damit dann der definitive Kaufpreis festgestellt werden kann.

Solche können beispielsweise sein:

- Abschluss des laufenden Geschäftsjahres,
- Feststellung des Jahresabschlusses des letzten Geschäftsjahres vor Verkauf,
- Gewinnausschüttungen
- Verkauf von nicht betriebsnotwendigen Vermögensgütern bzw. Vermögensgütern, die sich der Übergeber/Betriebsverkäufer vorbehält (Hier sind als Bewertungsgrundlage der Entnahme die Verkehrswerte heranzuziehen),
- Betriebsteilungen und Standortzusammenlegungen.
- Umwandlungen (z.B. Einzelunternehmen in GmbH)

### 4.5.5 Rechtliches Inkrafttreten des Verkaufs (=Closing)

Der Verkauf des Unternehmens tritt erst dann (mit dem eigentlichen Gefahren- und Haftungsübergang) in Rechtskraft, wenn die vereinbarten Vollzugsbedingungen hergestellt sind und diese vom Käufer bestätigt werden. Erst dann fließt der vereinbarte Kaufpreis oder die festgestellte Kaufpreissumme.

In der Zeit zwischen Signing und Closing ist der Verkäufer nicht vollkommen unbesichert. Meist ist der voraussichtliche Kaufpreis für den Zeitraum der Herstellung der Vollzugs- und Verkaufsbedingungen durch Bankgarantien (wenigstens zu einem Teil) abzusichern. Manchmal wird auch eine Verzinsung des Kaufpreises für diesen Zeitraum vereinbart.

### 4.5.6 Sondervereinbarungen

Oftmals werden in Kaufverträgen spezielle Vertragspunkte oder Bedingungen mitaufgenommen. Solche könnten unter anderem sein:

- Rückkaufsrechte von Geschäftsanteilen (wenn nach dem Closing beispielsweise bestimmte Bedingungen nicht erfüllt werden, die Kaufpreistraten nicht im Rahmen der vereinbarten Fristen bezahlt werden, ...)
- Aufgriffsrechte, d.h. Vorkaufsrechte (mit entsprechenden Bewertungsgrundlagen) für weitere Geschäftsanteile des Verkäufers oder seiner verbleibenden Gesellschafter
- Haftungen für Steuern und Abgaben
- Nachträgliche Kaufpreisminderungen (insbesondere dann, wenn Vertragskonvertierungen nicht in dem vereinbarten Ausmaß möglich sind oder bestimmte Versicherungsunternehmen nicht längerfristig mit dem Übernehmer zusammenarbeiten oder Courtagvereinbarungen zum Nachteil des Übernehmers verändern wollen)

# 5. Übergabeformen, Kaufpreis- und Finanzierungsmodelle, Übergabevertrag

## 5.1 ÜBERGABE-, ÜBERNAHMEFORMEN

Ein Unternehmen kann auf zweierlei Arten verkauft werden: entweder mittels eines Share Deals oder im Rahmen eines Asset Deals.

### 5.1.1 Verkauf mittels Asset Deal

Beim Asset Deal werden die Wirtschaftsgüter des Unternehmens (engl. Asset), z.B. Anlage- und Umlaufvermögen inkl. Rechte vom Betriebsinhaber zum Vertragsstichtag einzeln erworben.

Den Bestandsverkauf, obwohl er als solcher bezeichnet wird, gibt es eigentlich nicht mehr. Der jeweilige Versicherungsvertrag, mit allen damit verbundenen Informationen und Daten, muss einzeln an den Betriebsnachfolger (mit Einwilligung des Kunden), übertragen werden, wenn es sich um ein Einzelunternehmen oder eine Personengesellschaft handelt und in den jeweiligen Kundenvollmachten und/oder Verträgen diese Übertragbarkeit nicht extra geregelt ist. Das ist bei einem großen Kundenstock fast unmöglich. Deshalb empfiehlt es sich, in bestehenden Vollmachten/Maklerverträge Übertragungsbestimmungen für spätere Betriebsnachfolger zu verankern. Problematisch ist es aber dann, wenn der spätere Übernehmer bzw. Rechtsnachfolger noch nicht bekannt ist. Wie in der weiteren Folge bei allfälligen Streitigkeiten die Gerichte entscheiden werden, ist noch offen. Am sichersten ist es, dass der Betriebsnachfolger mit seinen Kunden neue Vollmachten abschließt.

#### Steuerrechtliche Auswirkungen beim Käufer

- Ansatz der Anschaffungskosten, damit i.d.R. höhere Abschreibungen (AfA), wenn Anlagevermögensgüter zu Verkehrswerten angekauft wurden
- Unternehmenswert ist auf einen Zeitraum von 15 Jahren abschreibbar, mindert dadurch auch die Steuerlast
- Finanzierungszinsen als Betriebsausgabe abzugsfähig
- Förderungen, wenn es welche geben sollte, sind einfacher zu bekommen

#### Steuerrechtliche Auswirkungen beim Verkäufer

*Bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften:* Veräußerungsgewinn aus dem Verkauf der Vermögensgüter unterliegt der Einkommenssteuerpflicht, falls der Verkäufer in Pension geht und den Betrieb aufgibt, wird der halbe Einkommenssteuersatz angewendet. Voraussetzung ist, dass er das 60. Lebensjahr bereits vollendet hat.

*Bei GmbH:*

Erlös des Verkaufs des Betriebs und seiner Vermögensgüter (abzüglich Buchwerte) aus der GmbH heraus unterliegt der Normalbesteuerung (KöSt) und bei Ausschüttung an die Gesellschafter ergänzend der KESt.

## 5.1.2 Verkauf mittels Share Deal

Bei einem Share Deal verkauft der Betriebsübergeber (bzw. Gesellschafter) seine Anteile an den Käufer. Werden die Geschäftsanteile einer Kapitalgesellschaft veräußert, und handelt es sich hierbei um einen der Hauptgesellschafter, der gleichzeitig auch Geschäftsführer war, wird mit dem Anteilsverkauf meist ein neuer Geschäftsführer bestellt. Anteilsverkäufe von Kapitalgesellschaften bedürfen der notariellen Beurkundung. Das war es dann aber auch schon. Da die Gesellschaft nach außen unverändert bleibt (es ist/sind ja im Innenverhältnis nur andere oder mehrere Gesellschafter anstelle des ausscheidenden Gesellschafters getreten), ändert eine solche Anteilsabtretung nichts an den bestehenden Vertragsvereinbarungen mit den Versicherungsunternehmen und mit den Kunden.

Courtage-Vereinbarungen bleiben weiterhin bestehen. Gleiches gilt für viele andere Verträge, wie die eigenen Versicherungsverträge, Service- und Wartungsverträge, Leasingverträge, Kreditverträge, Dienstverträge, ...

Eine Kapitalgesellschaft, vornehmlich eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung, hat somit einige Vorteile. Diese betreffen nicht nur die (beschränkte) Haftung, ein weiterer Vorteil ist die Bestandssicherheit des Unternehmens, auch bei einem Totalausfall oder im Todesfall eines Gesellschafters, die unkomplizierte Vererbbarkeit der Geschäftsanteile (hängt vom Gesellschaftsvertrag ab), und natürlich die sehr einfache Übertragbarkeit der Geschäftsanteile, ohne dass aus der Sicht des Unternehmens viel zu ändern ist, noch dazu, wenn es gut aufgestellt ist.

Das untenstehende Beispiel zeigt zudem auf, dass ein GmbH-Kauf durch eine Beteiligungs-GmbH schneller rückzahlbar ist, als wenn die Geschäftsanteile durch eine natürliche Person erworben werden. Siehe dazu Näheres bei den steuerrechtlichen Auswirkungen.

<b>Kaufpreis einer GmbH</b>	<b>300.000,00 €</b>		
Gewinn vor Steuern/Jahre	80.000,00 €		
Ausschüttbarer Gewinn	20.000,00 €		
KESt (27,5%) bei Vollausschüttung	60.000,00 €		
<b>Rückzahlung Kaufpreis</b>		<b>Natürliche Person</b>	<b>Beteiligungs-GmbH</b>
Ausschüttbarer Gewinn	60.000,00 €	KESt-pflichtig	nicht KESt-pflichtig
KESt (27,5%) bei Vollausschüttung	16.500,00 €		60.000,00 €
<b>Zur Tilgung verfügbar</b>	<b>43.500,00 €</b>	<b>43.500,00 €</b>	<b>60.000,00 €</b>
<b>Tilgungsdauer in Jahren bei gleichbleibender Ausschüttung (In Jahren)</b>		<b>6,90</b>	<b>5,00</b>

## Steuerrechtliche Auswirkungen beim Käufer

Der Erwerb von Anteilen an Personengesellschaften ist wie bei Betriebskauf zu bewerten (siehe oben Näheres beim Asset-Deal)

### Erwerb von GmbH-Anteilen

- Kaufpreis hat keine Auswirkungen auf die Buchwerte des Betriebsvermögens, der Betrieb wird wie bisher weitergeführt
- Keine höhere AfA
- Keine künftige Steuerersparnis
- Finanzierungszinsen sind grundsätzlich nicht absetzbar (ausgenommen eine Holding bzw. Beteiligungs-GmbH erwirbt die Anteile; hierbei gibt es noch den Vorteil, dass in dem Fall, in dem die erworbene Gesellschaft Gewinne an eine Beteiligungs-GmbH ausschüttet, diese nicht (wie bei dem Erwerb von GmbH-Anteilen von natürlichen Personen) vorher mit 27,5 % besteuert werden müssen, sondern diese Ausschüttungen an eine Beteiligungs-GmbH steuerfrei sind. Somit hat die Beteiligungs-GmbH mehr Geld zur Verfügung, den Preis des Betriebskaufs zurückzubezahlen und ist damit schneller schuldenfrei. (Siehe Beispiel oben.)

### Steuerrechtliche Auswirkungen beim Verkäufer

Beim Verkäufer ist der Veräußerungsgewinn beim Verkauf von GmbH-Anteilen (Differenz zwischen Anschaffungswert und Verkaufspreis) mit der KESz zu versteuern, bei Anteilen an Personengesellschaften unterliegt der Erlös der Einkommensteuerpflicht. Falls der Verkäufer in Pension geht und den Betrieb aufgibt, wird der halbe Einkommensteuersatz angewendet.

## 5.1.3 Weitere Übergabeformen

Die Umgründung oder Einbringung eines Einzelunternehmens bzw. einer Personengesellschaft in eine Kapitalgesellschaft mehrere Jahre vor der Betriebsübergabe ist eine weitere Variante. Ergänzend sind Teilbetriebsverkäufe oder bestimmte

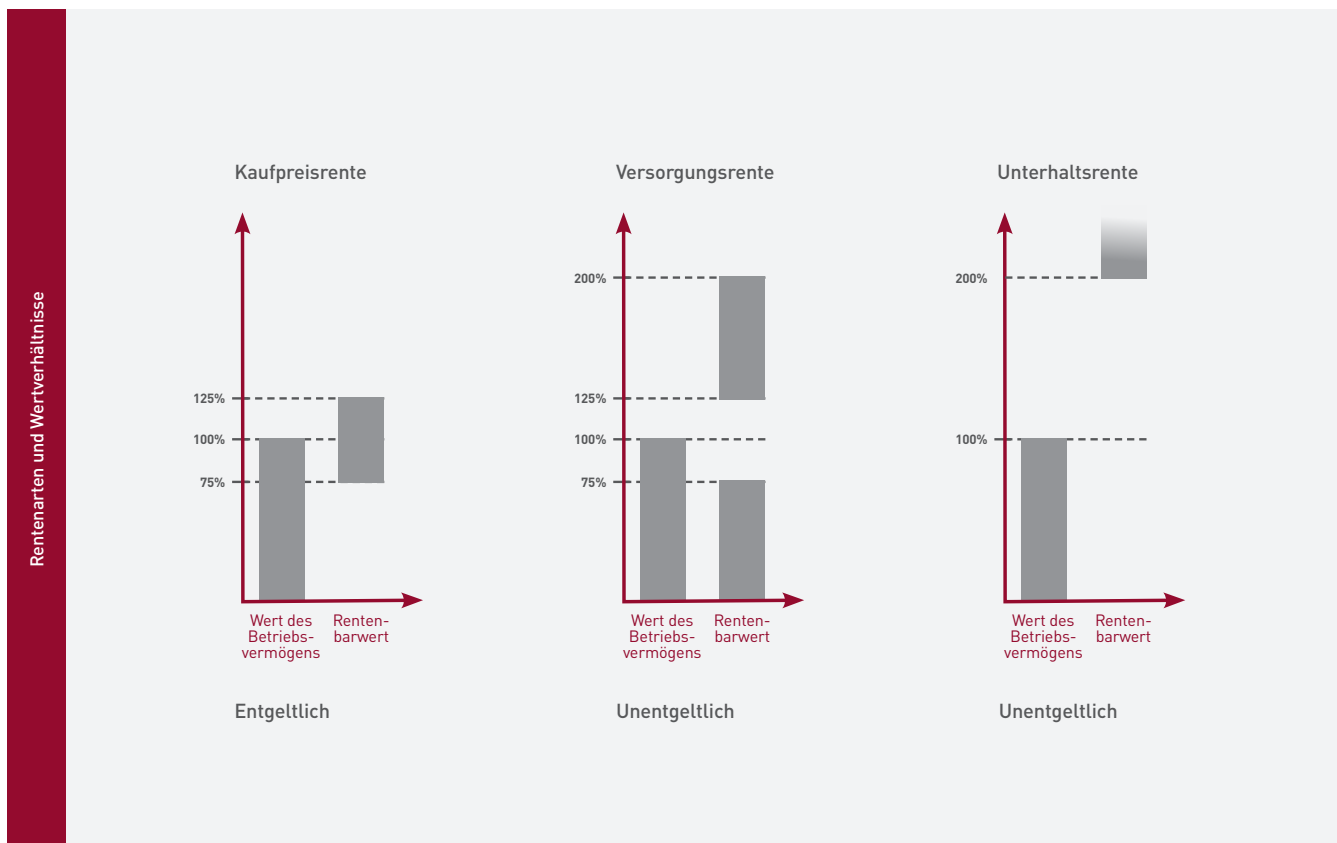
abgrenzbare Bestandsverkäufe ebenfalls denkbar. Und natürlich stellen Mitarbeiterbeteiligungen an Kapital- und Personengesellschaften ebenfalls Alternativen dar, die bereits mehrere Jahre vor der tatsächlichen Übergabe angedacht werden können. Die Erweiterung des Kreises der Übernahmehesinteressenten sowie die Motivation von selbstständig denkenden Menschen im Unternehmen sind angenehme Nebeneffekte.

**Eine Kapitalgesellschaft, vornehmlich somit eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung, hat einige Vorteile. Diese betreffen nicht nur die beschränkte Haftung.**

## 5.2 KAUFPREIS- UND FINANZIERUNGSMODELLE

Um den jeweiligen Kaufpreis eines Unternehmens finanzieren zu können, gibt es unterschiedlichste Gestaltungsmöglichkeiten. In diesem Fall empfiehlt sich jedenfalls, Spezialisten einzuschalten. Hier eine demonstrative Aufzählung mit den gebräuchlichsten Gestaltungselementen:

- Barkauf: Aus Sicht des Betriebsnachfolgers gibt es hier unterschiedliche Finanzierungs- und Förderungsmöglichkeiten, zum Teil mithilfe von Landes- und Bundesförderungseinrichtungen; ein Eigenmittelanteil von einem Drittel bis zur Hälfte des Kaufpreises wird aber jedenfalls empfohlen, sonst scheitert alles von vornherein an der Zusage einer Bank.
- Kauf auf Raten: Der Unternehmenswert wird ermittelt bzw. man einigt sich auf einen Kaufpreis, er wird in Raten (mit Verzinsung) bezahlt. Nach der sich errechneten Laufzeit ist dann der Unternehmenskauf abbezahlt.
- Teilerwerb von Geschäftsanteilen, deren Kaufpreis zu einem Teil über alineare Gewinnausschüttungen finanziert wird, sofern ein Gesellschafter-Einverständnis vorliegt.



- Kaufpreis-, Versorgungs- oder Unterhaltsrente (es ist ein monatlich gleichbleibender Betrag bis zum Tod des Betriebsübergebers zu bezahlen). Hinsichtlich der Wertverhältnisse hilft obenstehende Übersicht (Quelle: JKU)
- Eine Kaufpreisrente liegt vor, wenn der Rentenbarwert zwischen 75 und 125 Prozent des Betriebswertes beträgt. Bei einer Kaufpreisrente geht man von einer entgeltlichen Übertragung aus.
- **Versorgungs- oder Unterhaltsrente sind unentgeltliche Übertragungen:**
  - Von einer Unterhaltsrente spricht man dann, wenn der versicherungsmathematische Rentenbarwert über dem doppelten Wert des Betriebs liegt.
  - Liegt der versicherungsmathematische Rentenbarwert unter 75 Prozent oder zwischen 125 und 200 Prozent, handelt es sich um eine Versorgungsrente.
- **Hinweis zur steuerlichen Behandlung dieser Renten:**
  - Sobald die Rentenzahlung den Buchwert des übergebenen Betriebs übersteigt, muss der Empfänger die Kaufpreisrente wie einen einmaligen Kaufpreis versteuern. Der Rentenzahler kann die Rente nach steuerrechtlichen Berechnungsmethoden absetzen.
  - Versorgungsrenten sind beim Rentenempfänger ab dem ersten Empfang steuerbare Einkünfte. Beim Rentenzahler können sie als Sonderausgaben abgesetzt werden.
  - Unterhaltsrenten sind beim Rentenempfänger nicht zu versteuern, aber auch beim Rentenzahler nicht abzugsfähig.

- Fruchtgenuss für Übergeber (unbefristet/befristet, für alle/für einen Teil der ausgeschütteten Gewinne)
- Schenkung des Unternehmens durch Übergeber mit der Verpflichtung, den anteiligen Unternehmenswert (zumindest den Pflichtteil) den weichen Erben in einem Zeitraum von bis zu 10 Jahren zu bezahlen
- **Teilzahlung des Kaufpreises (bis zu zwei Drittel, um Steuerlast für Übergeber finanzierbar zu machen), Finanzierung Restkaufpreis:**
  - Mit verzinnten bzw. wertgesicherten Raten
  - Über zukünftige Gewinne
  - Mittels gesellschaftsrechtlich zu prüfender alinearer Gewinnausschüttungen bzw. individueller Vorweggewinne
- Earn-Out-Klausel in Kaufverträgen: Legt jenen prozentuellen Anteil des Kaufpreises fest, der zu einem späteren Zeitpunkt erfolgsabhängig bezahlt wird.
- Kaufpreiseinigung über Geschäftsanteile mit wechselseitigen verbindlichen Put[=Verkaufs-] / Call[=Kauf-]-Optionen, die längerfristig, z.B. erst nach 3-5 Jahren, gezogen werden können. Davor volle Gewinnausschüttungen für Übergeber mit (Teil-) Anrechnung dieser Ausschüttungen auf den Kaufpreis.
- Betriebsspaltung: Betrieb und Immobilie mit anschließendem Kauf des Betriebs plus zukünftiger Miete des Betriebsobjekts mit Mindestmietlaufzeit und Kündigungsverzicht.
- Betriebsverpachtung mit Ankauf von bestimmten [verbrauchbaren] beweglichen Wirtschaftsgütern: Hier muss aber der Betriebsübergeber sein Unternehmen zuerst mit allen steuerlichen Folgen in sein Privatvermögen überführen.
- Wechselseitige Beteiligungen (Käufer tauscht Anteile seines Unternehmens/seiner Holding mit den Verkäuferanteilen ab; an Zahlungsstatt)
- Rückbeteiligung Verkäufer als direkter bzw. stiller Gesellschafter im vom Betriebsnachfolger fortgeführten Unternehmen.
- (Teil-) Finanzierung durch Beteiligungsgesellschaften (direkt, still).
- Gründung einer Familiengesellschaft (mit anspruchsberechtigten Geschwistern/Familienmitgliedern als Minderbeteiligten) oder einer Familienstiftung
- Kaufpreisberichtigung innerhalb gewisser Frist für den Betriebskäufer, wenn best. Gewinnpotenziale nicht erreicht werden können, also der Unternehmenswert zu hoch angesetzt war.
- **Weitere Leistungen für Betriebsübergeber und seine Familie**
  - Beschäftigung Verkäufer, Übergeber als (freier) Dienstnehmer bzw. als selbstständiger Berater bzw. als Vermittler
  - Beschäftigung Familienangehörige
  - Auszahlung gesetzlicher/freiwilliger Abfertigungen
  - Weiternutzung von Betriebs-Kfz und Bezug weiterer Sachleistungen

# 6. Der Nachfolgebusinessplan

Genauso wie jeder Betriebsgründung ein schriftliches Konzept zugrunde gelegt wird, sollte auch jede Betriebsübernahme detailliert geplant werden.

## 6.1 NUTZEN

Erst beim systematischen Ausformulieren aller wichtigen Punkte in schriftlicher Form reift das Konzept zu einem wertvollen Fahrplan durch die vielfältigen Nachfolgeschritte. Auch Banken und Förderstellen schätzen bzw. verlangen vor Finanzierungszusage einen Plan mit Hand und Fuß. Er ist deshalb wichtig, da anhand dieses Nachfolgebusinessplans dargestellt werden kann, wie weit der Kaufpreis mittel- und langfristig überhaupt über die geplanten Betriebserfolge finanziert werden kann.

- Marketing inklusive USP, Nutzen und Innovationsüberlegungen für Kunden und neue Geschäftsfelder
- Ressourcen, Mittelbedarf (Neu- und Ersatzinvestitionen, Bezugsgarantien, wichtige Partner)
- Rechtlicher Rahmen (Rechtsform und Gesellschafterstruktur, Verträge mit Versicherungsunternehmen und wichtigen Kunden, Befähigungsnachweis und Gewerbeberechtigung, ...)
- Organisation, Geschäftsprozesse, Risikomanagement, Kooperationen und Netzwerke, Maklerverbände
- Planungsrechnungen (Erfolgs-, Investitions- und Liquiditätsplanung)
- Unternehmensbewertung und Kaufpreis (sowie Zahlungsrahmenbedingungen, Renten, Ablösen, Abfindung weichender Erben bzw. ausscheidender Familienmitglieder ...)
- Finanzierung, Förderungen, Übergabe-, Nachfolgemodell
- Wichtige Maßnahmen, Meilensteine
- Anlagen (Verträge, Vereinbarungen, Unternehmensbewertung, Jahresabschlüsse, ...)

## 6.2 INHALTE

Die Struktur und der Aufbau eines Nachfolgebusinessplans könnten wie folgt aussehen:

- Deckblatt, Übersicht, Inhaltsverzeichnis
- Zusammenfassung (Executive Summary)
- Gründungs-, Geschäftsidee, Geschäftsmodell, Neuerungen und Relaunch (Neugestaltung)
- Unternehmer, Team inklusive der zukünftigen Rolle des Übergebers, wenn er noch im Betrieb verbleiben sollte, sowie Führungsgrundsätze
- Markt-, Konkurrenz-, Umfeldanalysen; Risiko-Analysen; SWOT-Analyse
- Vision, Strategien und Ziele (ggf. Neuausrichtung)

### 6.3 WICHTIGE UMSETZUNGSSCHRITTE NACH VERTRAGSABSCHLUSS

Ein Nachfolgebusinessplan ist nur so stark, wie der Übernehmer (in Zusammenarbeit mit dem Übergeber) bereit ist, ihn in der weiteren Folge umzusetzen. Sobald sich die beiden Vertragspartner, also Übergeber und Übernehmer, über die Nachfolge (und den Übergabevertrag) geeinigt haben, der Vertrag unterschrieben ist, die wichtigsten Vertragsbedingungen seitens des Betriebsübergebers erfüllt sind, wären exemplarisch, wie in dieser Grafik dargestellt, folgende erste Umsetzungsschritte angeraten:





# 7. Specials

## 7.1 SPECIAL 1: BETRIEBLICHER NOTFALLPLAN

Vorkehrungen für den eigenen Ausfall sollte jeder Unternehmer treffen! Notfallpläne, die die eigene Person betreffen, sind für die meisten Menschen unangenehm und werden daher gerne verdrängt. Doch Corona hat ein Umdenken bewirkt. Unabhängig von der Unternehmensgröße sollte jede Chefin und jeder Chef folgende Szenarien durchdenken:

- Wenn ich als Geschäftsführer oder Inhaber plötzlich durch Krankheit oder Unfall für längere Zeit ausfalle: Was würde passieren?
- Wenn ich als Chef oder Chefin vor vier Wochen gestorben wäre: Könnte das Unternehmen ohne mich fortbestehen, könnten die Arbeitsplätze erhalten bleiben?
- Wäre meine Familie wirtschaftlich abgesichert? Wie ginge es mit den wichtigsten Kunden, Geschäftspartnern, Mitarbeitern weiter?

Es muss nicht gleich das Schlimmstmögliche eintreffen, aber auch wenn man „nur“ für einige Wochen ausfallen sollte, stellen sich aus Unternehmenssicht konkret diese Fragen:

- Wer kann und soll sich dann um das Unternehmen kümmern?
- Wer nimmt – vorübergehend oder dauerhaft – die wichtigsten Aufgaben im und für das Unternehmen wahr? Wer trifft die operativen und eventuell auch strategischen Entscheidungen?

Ohne entsprechende Vorbereitungen kann es einfach zu einem kurz- und mittelfristigen Betriebsstillstand kommen oder der Betrieb ist überhaupt zu schließen!

### Notfallplanung mit Zusatznutzen

Willkommener Nebeneffekt: Eine betriebliche Notfallplanung hilft, das Thema der Übergabe rechtzeitig – und früher, als gemeinhin üblich – anzugehen! Ein Notfallplan kann also als Vorarbeit zur Nachfolgeplanung, egal ob familienintern oder extern, betrachtet werden.

Doch auch wenn der Nachfolger bzw. die Nachfolgerin schon feststeht, aber noch nicht in der Lage oder persönlich/fachlich bereit ist, das Ruder zu übernehmen, ist eine Vorsorge für den Fall des Falles zu treffen.

### Was umfasst eine betriebliche Notfallplanung?

Das Wichtigste vorab: Jeder Unternehmer oder Geschäftsführer sollte klar und zweifelsfrei festlegen, ab wann der Notfallplan in Kraft tritt und wer im Ernstfall zu verständigen ist.

Weiters: Es ist detailliert zu notieren, wo die Unterlagen und Informationen für eine betriebliche Notfallplanung aufbewahrt werden. Dazu gehören:

- Personelle Unternehmensweiterführung
- Wichtige Ansprechpartner
- Dokumentation der Organisation, Prozesse und Kompetenzen
- Zugänge und Schlüssel
- Wichtige Unterlagen
- Informationen über registrierte Verfügungen wie Vorsorgevollmacht, Patientenverfügung und Testament

### Fazit

Gerade in herausfordernden Zeiten mit zunehmender Komplexität und breiterer Digitalisierung ist betriebliche Notfallplanung ein Muss! Vielleicht fällt diese dann ein wenig leichter, wenn an den positiven Effekt für die Unternehmensnachfolge gedacht wird.

# CHECKLISTE FÜR DIE NOTFALLPLANUNG

(Das Wichtigste, ohne Anspruch auf Vollständigkeit)

---

## Personelle Unternehmensweiterführung

- Die Benennung von Entscheidungsträgern und Stellvertretern im Unternehmen (Geschäftsführer, Prokuristen bzw. General-, Spezialbevollmächtigte).
- Bekanntgabe weiterer Schlüsselpersonen, deren Rolle und formelle/informelle Stellung in der Organisation.

## Wichtige Ansprechpartner (Krisenstab)

Kontaktdaten und Erreichbarkeit von:

- Betriebsinternen Schlüsselpersonen
- Steuerberater, Unternehmensberater
- Rechtsanwalt
- Bankberater

## Dokumentation der Organisation

Eine Dokumentation von Prozessen und Kompetenzen erleichtert vertretenden Personen, sich rasch zurechtzufinden und im Sinne des Vertretenen zu handeln. Zu dokumentieren sind:

- Die Organisationsstruktur des Unternehmens (inkl. externer Dienstleister)
- Kernprozesse im Unternehmen
- Aufgaben und Kompetenzen
- Bankenberater

## Schlüssel und Zugänge

Ebenso wichtig wie die Schlüssel zum Unternehmen sind Passwörter und Zugangsdaten zu digitalen Services. Zu hinterlegen sind an einem sicheren Ort:

- Die Passwörter zu Social-Media- und E-Mail-Konten, Zugänge zu Datenbanken, zu Online-Programmen und Abos, CMS-Zugänge und ähnliches;
- Hardware-Passwörter und Zugänge für PC, Laptops, Tablets, Mobiltelefone, WLAN und dergleichen;
- Finanzaugänge zu Firmen- und Privatkonten, Zeichnungsberechtigungen, Zugänge zu Online-Banking, Online-Börsen und Online-Vermögensverwaltungen, Lösungsworte zu gemeinsamen Sparbüchern, etc.;
- (General-) Schlüssel für Fahrzeuge, Betrieb, besonders geschützte Räume, Tresor, Bankschließfächer, Depots, ...

## Wichtige weitere Unterlagen

- Bank-, Leasing- und Versicherungsunterlagen
- Eine Aufstellung von Bankkonten und Bankvollmachten
- Verträge mit Lieferanten, Kunden, Vertriebspartnern, Vermittlern, ...

## Verfügungen

Registrierte Verfügungen wie Vorsorgevollmacht, Patientenverfügung und Testament bzw. Erbvertrag

## 7.2 SPECIAL 2: KONSEQUENZEN EINER NICHTNACHFOLGE

Manchmal wird ein Betrieb aber nicht übergeben. Die Ursachen können vielfältig sein: Der Betriebsinhaber ist nicht dazu bereit, loszulassen, man hat wenig Vertrauen in mögliche Nachfolger, hat überhöhte Kaufpreisvorstellungen, der Bestand ist überaltert, herausfordernd oder ungepflegt, weshalb sich keine Nachfolger finden, das Unternehmen ist vom Erscheinungsbild, dem Image und im Hinblick auf die gesetzlichen und vertraglichen Erfordernisse vor 15-20 Jahren stecken geblieben, und vieles andere mehr.

Was sind aber die Konsequenzen, wenn das Unternehmen ganz einfach weitergeführt wird:

- Die Haftungsrisiken bleiben die gleichen, somit ist der eigene Versicherungsschutz in voller Höhe aufrechtzuerhalten
- Wenn man glaubt, sich über die Courtagen eine Zusatzpension mit wenig Arbeit zu sichern, so irrt man sich meistens
- Konsumenten, Kunden verändern sich, die Anforderungen an Versicherungsmakler sind im Laufe der letzten Jahre überproportional angestiegen. Wenn der Geschäftsprozess nicht digitalisiert oder optimiert wurde, müssen die Provisionen wirklich hart verdient werden. Die Frage ist, ob man in späteren Jahren dann noch die Kraft und Energie

dazu hat oder sich das noch antun will. Wenn dazu das Unternehmen nicht optimal organisiert ist, also noch wie vor 20 Jahren geführt wird, sind wegen des zusätzlichen Arbeits- und Verwaltungsaufwandes die in der Regel sinkenden Provisionen das nicht wert.

- Hat man nicht mehr Kraft und Energie, den Kundenstock optimal und wie erwartet zu betreuen, kommt es zu schleichenden, und ständigen Kunden- und Versicherer-Verlusten, bis dann am Ende des Tages der Bestand nur noch sehr wenig oder gar nichts mehr wert ist und nur jene Kunden übrigbleiben, die hohen Aufwand verursachen.
- Und dieses (sinkende) Zusatz-Einkommen ist zudem noch steuer- und sozialversicherungspflichtig, ganz wie vor dem Pensionsantritt.

Das Resümee ist daher ganz einfach: Es ist besser, sich noch vor Pensionsantritt und der möglichen Weiterführung danach, in einer Liste alle Vor- und Nachteile offen vor Augen zu führen, sich die möglichen abgabenrechtlichen Konsequenzen mit seinem Steuerberater anzusehen und dann eine Entscheidung zu treffen.

Sie wird in der Regel für einen Verkauf, wenn auch mit Abschlägen, ausfallen. Dann können Sie die Jahre nach einem arbeitsintensiven Berufsleben in Form eines wohlverdienten Ruhestands wirklich genießen.

# 8. Check-, Prüflisten, Infoangebote, Plattformen

## 8.1 FAKTOREN EINER ERFOLGREICHEN BETRIEBSNACHFOLGE

Wenn Kaufinteressenten bzw. Gründer einerseits und Betriebsübergeber andererseits gut vorbereitet sind, kann die Betriebsnachfolge rasch und professionell in Szene gesetzt werden und auch erfolgreich sein.

Kriterien bzw. kritische Erfolgsfaktoren auf beiden Seiten sind folgende:

### 8.1.1 Erfolgsfaktoren Betriebsübergeber

- Das Unternehmen in den letzten Jahren vor der Übergabe gut aufstellen und den Verkauf entsprechend professionell, teilweise unter Einbeziehung von geeigneten Beratern, vorbereiten
- Sich klar darüber sein, dass man wirklich verkaufen und das Zepter übergeben will
- Klarheit über Unternehmenswert und marktgängige Kaufpreisvorstellung bekommen sowie Überlegungen über die Gestaltung des Kaufpreises sowie der Zahlungsmodalitäten anstellen
- Überlegungen darüber anstellen, welche potenziellen Käufer am besten zum Unternehmen passen (ein Nachfolgerprofil aufstellen)
- Rechtzeitig die Zusammenarbeit mit einem Unternehmensberater suchen, der die Branche kennt und der nach der Übergabeentscheidung potenzielle und passende Kaufinteressenten suchen und kontaktieren wird
- Für die Übernahmeinteressenten die größtmögliche Transparenz über das zu übertragende Unternehmen schaffen

- *Informationen über die Courtageumsätze, verdiente Provisionen, Stornoquoten, ...*
- *Informationen über die Kundenstruktur, Verteilung der Kunden auf Gesellschaften, Sparten etc.*
- *Makler- Programm-Auswertungen zur Kundenstruktur, diverse Verträge, Vollmachten, Protokolle und dergleichen*
- *Jahresabschlüsse der letzten 3-4 Jahre, aktuelle betriebswirtschaftliche Auswertungen, Vorscheurechnungen*
- Einen Unternehmensberater bei den Verhandlungen mit Kaufinteressenten einbinden, der als Mediator auch in der Lage ist, die unterschiedlichen Interessenlagen auszugleichen bzw. zusammenzuführen
- Bereitschaft, den Käufer in einer Übergangsphase im Betrieb bei den wichtigsten Kunden und Versicherungsunternehmen mitzubegleiten

### 8.1.2 Erfolgsfaktoren Betriebsübernehmer

- Der tatsächliche Wille des Nachfolgers, ein gut eingeführtes Unternehmen erfolgreich weiterzuführen bzw. wenn er schon ein Unternehmen hat, seine Expansionsstrategie durch Zukäufe um- bzw. fortzusetzen
- Im Falle eines Neugründers: Unternehmerische Kaufentscheidungen treffen und für das Eingehen von Unternehmerrisiko bereit sein

- Klare Vorstellungen über das zu kaufende Unternehmen und dessen Struktur haben (Anforderungsprofil hierfür entwickeln)
- Zur Zusammenarbeit mit einem Unternehmensberater im Rahmen eines Such-, Bewertungs- und Übertragungsprozesses bereit sein
- Sich vorzeitig darüber erkundigen, welche möglichen finanziellen Mittel für den Ankauf zur Verfügung stehen. Neben den vorhandenen Eigenmittel auch Fremd-, Beteiligungs-, Haftungskapital über Banken, Investoren, Garantiegesellschaftern und andere sichern
- Konkrete Strategie und Planung wie das zu kaufende Unternehmen beziehungsweise der Bestand in das bestehende Unternehmen des Käufers integriert bzw. bei Erstübernahme (als Gründer) weitergeführt werden soll
- Im Übernahmehusinessplan verankerte Überlegungen anstellen, wie die Entwicklungspotenziale des zu übernehmenden Unternehmens genutzt werden können, um den Zeitraum zur Rückzahlung des Kaufpreis zu verkürzen

## 8.2 INFORMATIONS- UND BERATUNGSANGEBOTE, LINKS

Verschiedene WKO-Dienststellen wie die Fachgruppe OÖ der Versicherungsmakler und das Servicecenter, Gründerservice (=GS), stehen Ihnen für weitere Fragen gerne zur Verfügung. Zudem können auf diesen Homepages wichtige Dokumente im Zusammenhang mit der Betriebsnachfolge und den wichtigen sonstigen Bestimmungen zur Gewerbeausübung heruntergeladen werden.

### Fachgruppe Versicherungsmakler OÖ

Adresse	Telefon	Web
Hessenplatz 3, 4020 Linz	+43 5 90 909 4723	<a href="http://www.versicherungsmakler-ooe.at">www.versicherungsmakler-ooe.at</a>

### Gründer- und Nachfolgeservice

Adresse	Telefon	Web
Hessenplatz 3, 4020 Linz	+43 5 90 909	<a href="http://www.gruenderservice.at">www.gruenderservice.at</a> <a href="http://www.nachfolgeboerse.at">www.nachfolgeboerse.at</a>

### Übergabeexperten in den einzelnen Bundesländern

Adresse	Telefon (OÖ)	Web
Fachgruppe UBIT in den Bundesländern	+43 5 90 909	<a href="http://www.uebergabe.at">www.uebergabe.at</a>

## 8.3 PLATTFORMEN FÜR ZU VERKAUFENDE MAKLERBETRIEBE

### **www.nachfolgeboerse.at:**

---

- Unabhängig, da von WKO geführt
- Der Bekanntheitsgrad ist gegeben
- Community
- Kostenlos
- Kunde legt fest, was er für den Betrieb haben will, entspricht meist nicht dem Marktpreis. Die Folgen: Potenzielle Käufer werden abgeschreckt, wenn der Kaufpreis zu hoch ist, oder der Betriebsverkäufer schenkt Unternehmen her, da er den tatsächlichen Wert seines Unternehmens nicht kennt.
- Kooperationsansätze fehlen, Angebote und Suchen von Kooperationspartnern müssen händisch für die eigene Homepage oder in eigenen Verkaufsunterlagen erfasst werden
- Kein transparenter und durchgängiger Prozess bis zum Verkauf

### **www.betriebzuhaben.at:**

---

- Unabhängige Betriebsangebots- u. -suchplattform
- Offene Plattform - Vom Unternehmer bzw. Dienstleister nutzbar
- Überregional
- Community
- Kunde kann sich Berater suchen, der bei der Präsentation, Bewertung, etc. hilft → kein Herschenken des Betriebes bzw. überteuerte Angebote
- Verkaufsunterlagen können online erfasst werden, vom Kurzexposé über das Detail exposés bis zur Due Diligence-Prüfung
- Transparenter und durchgängiger digitaler Prozess
- Laufende Matchings von Suchen und Angeboten
- Wissensplattform, die zu Themen wie Betriebsnachfolge und Unternehmensverkauf laufend von Beratern und Rechtsanwälten aktualisiert wird
- Newsletter über aktuelle Angebote, Suchen und neue Wissensinformationen

## 9. Nachwort

Unternehmerin und Unternehmer sein bedeutet, jedenfalls vorab verschiedenste Lösungsvarianten zu bedenken, mögliche Chancen und Risiken abzuwägen und Entscheidungen zu treffen. Dies erfordert aber auch, aktiv zu handeln und gedanklich zumindest einen Schritt voraus zu sein. Nur so gelingt es Ihnen, selbstgestalterisch zu sein und nicht kurzfristig reagieren zu müssen.

Auf diese „letzte Seite“ sind Sie vielleicht mehr oder weniger zufällig gekommen, weil Sie etwa die Broschüre durchgeblättert haben. Wenn Sie am Thema Betriebsübergabe/ Übernahme interessiert sind – egal aus welchem Grund – eigenmotiviert oder notgedrungen: dann nehmen Sie sich die Zeit und die Muße, den Inhalt von Beginn an strukturiert durchzuarbeiten.

Oder Sie lesen diese letzte Seite, weil Sie sich bereits mit dem Inhalt vertraut gemacht haben: dann wissen Sie nun, wie Sie das Thema angehen.

Wir wünschen Ihnen eine erfolgreiche Betriebsübergabe.

Alles Gute,  
Ihre Fachgruppe Versicherungsmakler Oberösterreich

Herausgeber und Verleger: Fachgruppe Versicherungsmakler  
und Berater in Versicherungsangelegenheiten OÖ

Hessenplatz 3, 4020 Linz | Tel.: +43 5 90 909 4723

Fax: +43 5 90 909 4729 | E-Mail: [versicherungsmakler@wkooe.at](mailto:versicherungsmakler@wkooe.at)

[www.versicherungsmakler-ooe.at](http://www.versicherungsmakler-ooe.at)

Akad. Vkmf. Johann Mitmasser, Obmann

Ing. Mag. Thomas Wolfmayr MBA, Geschäftsführer

**Autor:**

Dr. Thomas Reischauer, MBA, Allgemein beeideter und gerichtlich zertifizierter  
Sachverständiger für Unternehmens- und Immobilienbewertungen

p.A. Reischauer Consulting GmbH | Durisolstraße 7, 4600 Wels

Mobil: +43 676 84 9003 11 | Tel. +43 7242 900111 | [thomas@reischauer.at](mailto:thomas@reischauer.at)

[www.reischauer.at](http://www.reischauer.at); [www.betriebzuhaben.at](http://www.betriebzuhaben.at)

Druck: Eigendruck intern