



Einfach keinen Plan gehabt? Das Aus als Unternehmer

Sie gibt es auch im Maklermarkt: Insolvenzen. Wie in der gesamten Volkswirtschaft sind die Ursachen dafür vielfältig und komplex. Es lohnt sich, genauer hinzusehen, welche Gründe es für diese gravierendste Form des Scheiterns gibt.

Das Scheitern von Maklerfirmen wird im Alltag kaum wahrgenommen. Dennoch gibt es dieses. So wurde zum Beispiel vor einiger Zeit eine Fast-Insolvenz eines größeren Maklerunternehmens mit mehr als 100 Mitarbeitern gerade noch abgewendet. Die wirtschaftliche Schieflage entstand, weil sich das Maklerunternehmen bei einer Übernahme mit den Verbindlichkeiten übernommen hatte.

Mit neuer Liquidität, professioneller Sanierung und unter Mithilfe aller beteiligten Versicherungsunternehmen konnte dieses Maklerunternehmen als starker Partner in der Versicherung mittelständischer und industrieller Betriebe am Markt erhalten werden. Stellt sich die Frage, welche allgemeinen und welche speziellen Ursachen es für wirtschaftliche Probleme oder gar für Insolvenzen von Maklerunternehmen gibt.

Hauptursachen für Insolvenzen

Dr. Peter Schmidt, Inhaber Consulting & Coaching – Unternehmensberatung mit dem PLUS, dazu:

●● [Dr. Peter Schmidt, Inhaber Consulting & Coaching](#)

Besonders bei Existenzgründern steht an Position 1 der Insolvenzursachen ein fehlender oder mangelhafter Businessplan.

Oft ist der Businessplan nur Mittel zum Zweck, um beispielsweise Fördermittel oder auch ein Bankdarlehen zu bekommen. Jungunternehmer verstehen oft nicht, dass ein Businessplan das eigene Tun kurz-, mittel- und langfristig durchdacht steuer- und kontrollierbar machen soll. Hinzu kommt, dass Businesspläne oft veraltet sind. Sie wurden zwar vor einigen Jahren erarbeitet, doch schon nach relativ kurzer Zeit von der Realität überholt. Der Mangel dieser Planungen ist nur die oberflächliche Beleuchtung von möglichen Risiken im Geschäftsmodell und eine zu geringe Berücksichtigung der Marktsituation.

An Position 2 steht bei Neugründungen das Thema finanzielle Liquidität. Für den Start werden oft die letzten Reserven oder Eigenmittel aktiviert, um Gründerdarlehen zu erhalten und erste Investitionen vorzunehmen. Der Wunsch nach Eigenständigkeit ist dabei größer als der Realismus, in puncto Ressourcen und Zeitplan mit der Selbstständigkeit auch zuverlässig den Kapitaleinsatz bedienen und den persönlichen Lebensunterhalt bestreiten zu können.

Raus aus der Ausschließlichkeit

Mitarbeiter von Ausschließlichkeitsorganisationen beschäftigen sich, auch bedingt durch zunehmende Umstrukturierungen in den Gesellschaften, mit dem Schritt, ein Maklerbüro zu gründen. Ein gutes und regelmäßiges Einkommen als Führungskraft eines Versicherers bietet der Familie mit mehreren Kindern einen guten Lebensstandard, und das, obwohl ein Darlehen für ein schickes Einfamilienhaus aufgenommen wurde. Um allein diese Kosten für Lebensunterhalt und Hausdarlehen als Neugründer verdienen zu können, wären (über)große Anstrengungen notwendig. Der Schritt der Selbstständigkeit sollte sorgfältig kalkuliert und nicht schöneredet werden.

Und um den Start auf Basis einer gekauften Maklerfirma oder eines Bestandes umsetzen zu können, müsste ein Ertrag (!) von über 100.000 Euro erwirtschaftet werden. Um ein Unternehmen oder einen Bestand dieser Größenordnung zu erwerben, ist mit einem Kaufpreis von circa 250.000 bis 300.000 Euro zu rechnen. Dies scheint bezogen auf die Ausgangssituation über ein weiteres Bankdarlehen wohl kaum möglich zu sein.

Weitere 18 Positionen können nach einer Untersuchung der New Yorker Plattform CB Insight zum Scheitern einer Firma führen. Wobei nicht alle auf das spezielle Segment von Versicherungsmaklern zutreffen. Dazu gehören beispielsweise ein nicht vorhandener Markt oder auch die falsche Zeit, um ein Produkt platzieren zu können. Konzentrieren wir uns auf die Positionen, die Versicherungsmakler direkt betreffen.

Ursachenkomplex: Der Unternehmer und seine Fähigkeiten Bereits die Erstellung eines realistischen Businessplans ist eine enorme Herausforderung an den Unternehmer oder Existenzgründer. Es kommen weitere Faktoren dazu, die entscheiden, ob eine Neugründung oder auch die Fortentwicklung einer Maklerfirma erfolgreich wird oder bleibt, wie zum Beispiel:

- Zusammenstellung des Firmenteams
- Entwicklung der erforderlichen Kompetenzen
- Kreativität für ein eigenes Beratungskonzept
- Adäquates Marketing als Voraussetzung für Marktdifferenzierung
- Fähigkeit zur Kundenorientierung sowie Empathie und die Fähigkeit zur wirksamen Netzwerkarbeit

Sowohl bei Neugründungen als auch bei Firmenübernahmen ist der Makler als Unternehmer stark gefordert. Immerhin geht

es auch darum, richtige Arbeitsteams zusammenzustellen. Ausgangspunkt muss die Klarheit sein, wie man selbst die Beratung und Arbeitsprozesse umsetzen möchte.

Erst dann werden Mitarbeiter gesucht, die dazu passen oder das genauso sehen. Das gelingt bei Start-ups mit der ihnen eigenen Euphorie von jungen Menschen meist sehr gut. Wenn nicht, sind diese Start-ups schnell Vergangenheit oder brauchen immer wieder neues Investorenkapital.

Schwieriger wird es mit der Übernahme von Mitarbeitern bei einem Betriebsübergang. Die vorhandenen Mitarbeiter „müssen“ übernommen werden. Die Philosophien der Unternehmensführung des ehemaligen Besitzers und des neuen Eigentümers prallen dann aufeinander.

In diesen Situationen sind viel Erfahrung, unternehmerisches Gespür und Geduld gefordert. Entsteht jedoch durch eine falsche Finanzplanung oder unvorhergesehene Ereignisse und Risiken zusätzlicher Druck, kann sich die schicksalhafte Spirale zur Insolvenz zu drehen beginnen.



Gehen wir nur kurz auf das Thema Digitalisierung und veränderte Kundenkommunikation ein. Wer sein eigenes Geschäftsmodell nicht auf die Bedrohungen durch Online-Plattformen einstellt oder eigene Stärken so schnell vertieft, dass Online-Berater keine Chance mehr haben, der wird verlieren.

Ein Beispiel aus der Praxis

Kurz nach einer Firmenübernahme hat ein Makler mit starkem Expansionswillen die früheren Kundenbetreuer entlassen, Kundenbüros geschlossen und auch – zur Einsparung von Kosten – bisherige Telefonnummern abschalten lassen. Die Folgen dieses unternehmerischen Handelns waren existenziell.

Die stark reduzierte Erreichbarkeit und die fehlende Kundenbindung durch langjährige Mitarbeiter führten zu einem massiven Abwandern der Kunden. Zur Freude der regionalen Mitbewerber begann eine Kundenabwanderung ohne aktive Abwerbung der nun „unbetreuten Kunden“.

Folglich wurden geplante Einnahmen nicht mehr realisiert. Der vorhandene Businessplan ging nicht mehr auf.



Wenn dann noch ein Realitätsverlust des Maklers dazu führt, dass die Ursachen dieser Entwicklung bei Dritten gesucht

werden und keine schnelle Selbsterkenntnis erfolgt, kann es schnell zu spät sein.

Was passiert bei Insolvenz des Maklers?

Wird bei einer Maklerfirma als Personengesellschaft die Insolvenz Realität, erfolgt diese sofort, während bei einer Firma als juristische Person der Insolvenzverwalter zunächst die Geschäfte beziehungsweise die Auflösung der Gesellschaft übernimmt. Da ein Insolvenzverwalter meist nicht über die Voraussetzungen nach § 34d der Gewerbeordnung verfügt, kann es schnell zu Kündigungen aller Courtagezusagen sowie zum Erlöschen der Maklerverträge mit den Kunden kommen.

Aber auch für den betroffenen Makler kann dies das Ende seiner Tätigkeit als Versicherungsvermittler sein. § 34d Abs. 2 Nr. 2 GewO führt aus, dass ein Regelfall für ungeordnete Vermögensverhältnisse ein Insolvenzverfahren sein kann. Die IHK-Erlaubnis kann dann schnell entzogen werden. „Kann“ deshalb, weil mehrfach schon entschieden wurde, dass auf Grundlage eines Sanierungs- oder Tilgungsplanes und dessen erfolgreicher Umsetzung die Erlaubnis zur Tätigkeit als Versicherungsvermittler weiter bestehen kann.

In diesem Zusammenhang fällt das Urteil des OVG Münster vom 08.12.2011 – 4 A 1115/10 auf. Bei Justiz-Online von Nordrhein-Westfalen wird eine Entscheidung zur Aberkennung der Erlaubnis für einen Vermittler nach einer Insolvenz wie folgt zusammengefasst:

„Den Antrag lehnte die Beklagte mit Bescheid vom 21. Januar 2009 ab. Zur Begründung führte sie aus, der Kläger lebe in ungeordneten Vermögensverhältnissen im Sinne des § 34 d Abs. 2 Nr. 2 GewO, weil über sein Vermögen das Insolvenzverfahren eröffnet worden und er zudem in das Schuldnerverzeichnis nach § 915 ZPO eingetragen sei. Eine analoge Anwendung von § 12 GewO komme nicht in Betracht, da der Kläger sein Gewerbe zum Zeitpunkt des Antrags auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens nicht ausgeübt habe.“

Realitätssinn für Risiken

Für Existenzgründer und Jungunternehmen bietet die Versicherungs- und Finanzanlagenvermittlung aktuell sehr gute Bedingungen, trotz eines vielfach gesättigten Marktes und zunehmender Regulierung als erfolgreicher Makler tätig sein zu können. Als Chancen können vor allem die sich vollziehenden Veränderungen in der Produktwelt, die gewandelte Informationsbeschaffung der Kunden durch die

Digitalisierung sowie der demografische Wandel in der Vermittlerschaft angesehen werden.

Bei der Erschließung neuer Kundenklientelen durch neue Beratungstechnologien und die wachsenden Möglichkeiten für Wachstum durch Zukauf von Maklerfirmen und Beständen gilt es vor allem vier Aspekte zu beachten und rechtzeitig das Knowhow von Experten einzubeziehen:

- Realistische Einschätzung der unternehmerischen Fähigkeiten sowie der Leistungsfähigkeit der vorhandenen oder zukünftigen Mitarbeiter
- Strategische Planung unter genauer Analyse der Chancen und Risiken des regionalen Marktes und der europäischen Branchenregulation
- Umfassendes Risikomanagement ausgehend von einer Stärken-und-Schwächen-Analyse (SWOT) sowie von Worst-Case-Szenarien## Realistische Budget-, Investitions- und Finanzplanung

Der Plan B

Nicht nur für von Insolvenz bedrohte Maklerunternehmen gilt die unternehmerische „Weisheit“, dass man immer einen Plan B in der Tasche haben sollte. Bei gut florierenden Maklerunternehmen kommt Plan B bei plötzlichem Tod des Inhabers auf die Tagesordnung. Wie geht es weiter? Was ist der Notfallplan?

Bei jungen, expandierenden Maklerunternehmen muss das Thema Plan B durchdacht werden, wenn der Businessplan nicht aufgeht und längere Zeit die angedachten Umsatzziele nicht erreicht werden. Bei Maklern, die Bestände gekauft oder andere Maklerunternehmen übernommen haben, geht es nicht ohne Überlegungen zu Plan B, wenn Planungen nicht aufgehen und plötzlich Risiken auftauchen, an die keiner gedacht hat.

Ein letztes Praxisbeispiel dazu: Ein Maklerunternehmen, das sich mit der Übernahme einer anderen und wesentlich größeren Maklerfirma finanziell bis ans Limit verschuldet hatte, musste nach circa einem halben Jahr feststellen, dass der gestellte Businessplan nicht aufging. Ungeplante Bestandsabgänge, Auseinandersetzungen zwischen neuen Inhabern und Mitarbeitern und auch Dissonanzen mit Versicherungsunternehmen verschlimmerten die Lage.

Erste Analysen der Erwerber suchten die Ursachen überwiegend beim ehemaligen Verkäufer, inkompetenten Mitarbeitern und dem früheren Beratungskonzept. Nur schwer, aber noch rechtzeitig, löste man sich aus dem eigenen Gedankenkreisel und griff den Vorschlag für

einen neuen Mitgesellschafter auf, der bereit war zu investieren und kurzfristig die Finanzkrise beheben konnte. Die Insolvenz wurde vermieden, die Rechtsverhältnisse zu Kunden und Versicherern blieben unberührt und entstandene Finanzlücken konnten geschlossen werden.

Ein einbezogener Unternehmensberater half, die Firmenstrategie zu ordnen und mittels Mediation die Arbeitsatmosphäre zwischen Inhabern und Mitarbeitern zu konsolidieren. So konnte ein Szenario, was früher undenkbar gewesen war, durch Plan B gerettet und die Insolvenz abgewendet werden.

Bilder: (1) © lassedesignen / fotolia.com (2) © Consulting & Coaching – Unternehmensberatung mit dem PLUS (3) © experten-netzwerk GmbH

Versicherungs- und Finanznachrichten

expertenReport



<https://www.experten.de/id/4944980/einfach-keinen-plan-gehabt-das-aus-als-unternehmer/>