SCHWEIZER VERSICHERUNG
MONATSMAGAZIN FÜR ASSEKURANZ, FINANZ UND VORSORGE
9 771422 896007 06
NR. 6 / JUNI 2019 / CHF 9.80 / EURO 8.–

BROKERMARKT SCHWEIZ

Fit für den Verkauf

Die Transformation führt dazu, dass viele Brokerunternehmen zum Verkauf stehen – nicht immer ganz freiwillig.

Mini-Amazon
Die Mobiliar baut mit Bexio an einer Plattform für KMU-Kunden.

MF-Versicherung
Wie attraktive Preismodelle und neue Technologien die Black Boxes überflüssig machen.

Vergütungsmodelle
Knifflige Variablen für den Aussendienst.

+

In Schale geworfen

Viele Eigentümer vor allem von kleineren Brokerunternehmen denken über einen Verkauf ihrer Firma nach. Doch oft gehen nicht nur die Vorstellungen darüber, was das Kundenportfolio wert ist, weit auseinander.

Von Karin Bosshard

Seit einigen Jahren tut sich im diskreten Wirtschaftszweig der Versicherungsbroker einiges: Veränderung der Kundenbedürfnisse, regulatorische Vorgaben, Investitionsbedarf in der IT-Infrastruktur, anstehende Nachfolgeregelung. Das führt dazu, dass Broker ihr Geschäft aufgeben, verkaufen oder mit Wettbewerbern zusammenschliessen. Einige Meldungen aus den vergangenen 12 Monaten:

- Die Neutrass-Residenz AG und die Versicherungs-Treuhand Furrer + Partner AG aus Sempach schliessen sich unter dem Namen «Neutrass» zusammen. Mit dem Zusammenschluss der beiden Broker wird die Präsenz im Grossraum Sempach-Sursee-Willisau gestärkt. Der Hauptsitz verbleibt in Rotkreuz.
- Per 30. Juni 2019 schliesst sich die Independent Financial Group GmbH mit der Baumassurance SA aus Zürich zusammen. Das Büro in Birr bleibt bestehen und wird neu durch ein zweites Büro in Zürich verstärkt.
- Die Assepro-Gruppe übernahm die Balrisk und stärkte damit ihre Präsenz in der Nordwestschweiz.
- Der weltweit viertgrösste Versicherungsbroker Arthur J. Gallagher aus den USA übernahm 65 Prozent des Schweizer Versicherungsbrokers Hesse & Partner AG und der Hesse Consulting GmbH.
- S&P Financial Services AG wurde aus der Gruppe herausgelöst und unter einer neuen Trägerschaft auf den Markt gebracht.

«Wir kaufen in erster Linie Talente und zusätzliches Wissen.»

Felix Jenny
CEO Aon Schweiz AG

Wichtige Firmendurchleuchtung

«Der Versicherungsbrokermarkt ist sehr spannend. Wir gehen davon aus, dass der Markt in Bewegung ist und dass die Grossen noch grösser werden», kommentiert etwa Thomas Hofer, Leiter Transaction Advisory der UBS, anlässlich einer Tagung des Insurance Institute of Switzerland IIS zum Thema «M&A und Nachfolgelösungen für Versicherungsbroker». Laut Felix Jenny, CEO der Aon Schweiz, gibt es jedoch keine Garantie für den Erfolg von Zusammenschlüssen und Übernahmen (M&A). Gut sei, so Jenny, wenn man sich vorher schon lange persönlich gekannt habe, sich verstehe und wisse, wie beide, also Käufer und Verkäufer, denken. Obwohl er dazu tendiere, den Zeitaufwand zu unterschätzen, um nach einer Übernahme alles so in Ordnung zu bringen, wie er möchte, schliesst Jenny weitere Übernahmen für Aon nicht aus.

Doch oftmals ist schon nach den ersten Abklärungen klar, dass es nicht zu einem Kauf kommen wird. Marcel Jans, Partner und Leiter Corporate Finance Schweiz bei der BDO AG, sieht das Problem hauptsächlich in der mangelnden Vorbereitung durch das verkaufswillige ›

ILLUSTRATIONEN: CORINA VÖGELE

› Unternehmen sowie während des Verkaufsprozesses selbst in den unterschiedlichen Wahrnehmungen von Verkäufer und Käufer begründet. Oft sehen verkaufswillige Broker ihr Unternehmen durch eine rosarote Brille und sind dann entsprechend frustriert, wenn Käufer vermeintliche Stärken nicht im Kaufpreis berücksichtigen.

Die Verkäuflichkeit steigern

Bevor ein Versicherungsbroker sich überhaupt mit dem Verkauf des Unternehmens befassen kann, stellt sich die Frage nach der Verkäuflichkeit des Unternehmens. Zur Orientierung können vier Themenkreise herangezogen werden. Dabei geht es nicht primär um den Preis, sondern um die Analyse der Verkäuflichkeit. Die Grundsatzfrage lautet: Wo steht das Unternehmen heute, und kann beziehungsweise will der Unternehmer geeignete Massnahmen treffen, damit dieses zukünftig besser verkauft werden kann oder überhaupt erst verkaufbar wird?

1. GRÖSSE DER UNTERNEHMUNG:

Je grösser, desto besser, so Jans. Er begründet dies wie folgt: In einem Unternehmen mit insgesamt zehn Mitarbeitenden ist der Chef zuständig für das Marketing und den Vertrieb; er entwickelt Produkte und Dienstleistungen, er macht eigentlich alles. Für den Käufer stellt sich die Frage, wie nach dem Kauf die Kunden gehalten werden können und sich ein allfälliges Führungsvakuum vermeiden lässt. Verkaufswilligen Brokern empfiehlt er deshalb, Zeit und Energie in eine für die Grösse der Gesellschaft geeignete Aufbau- und Ablauforganisation zu investieren.

2. BUSINESSMODELL:

Viele (kleinere) Kunden sind oftmals besser als wenige (grosse) Kunden. Das Risiko, dass viele Kunden nach einem Verkauf den Broker wechseln, sei klein, so Jans weiter. Zudem mache es einen grossen Unterschied, ob es sich um Einzelaufträge (z.B. Lebensversicherungen, Krankenkassenverträge) oder ganze Portfolios handle. Für Käufer interessant ist eine Firma mit einem nachhaltigen Geschäftsmodell. Inwieweit das Brokergeschäft etwa mit Krankenkassen- und BVG-Produkten nachhaltig ist, muss jeder Käufer selbst beurteilen. Je konstanter das Geschäft ist, desto einfacher lassen sich interessierte Käufer finden und desto höher wird auch der Verkaufspreis sein.

3. TECHNOLOGIE:

Je fortschrittlicher eine Firma auch technologisch in ihrer Branche ist, desto besser verkäuflich ist sie. Dazu zählen u.a. eigene Technologien, Tools und Patente. Das zieht potenzielle Käufer an. Wenn der Käufer durch die Transaktion überdies einen technischen Vorsprung erwerben kann, erhöht dies die Attraktivität weiter. Ein vollintegriertes ERP-System (Enterprise-Resource-Planning) kann beispielsweise die Personenabhängigkeit im Brokergeschäft bis zu einem gewissen Grad reduzieren und so die Verkäuflichkeit bzw. den Preis erhöhen. «Technologie ist ein wesentlicher Trigger bei einer Zusammenführung», so Adrian Ill, umtriebiger Delegierter des Verwaltungsrates der Sobrado Software AG. Ill: «Die Digitalisierung kostet viel Geld. Das können sich die kleinen Broker nicht leisten, deshalb die vielen Zusammenschlüsse und Übernahmen.»

4. MARKE / BRAND:

Bietet der Broker Produkte (z.B. standardisierte Versicherungsprodukte), Services und/oder Prozesse (z.B. Schadensabwicklung) an, welche am Markt bekannt sind und entweder dem Kunden oder dem Versicherer einen Mehrwert schaffen, ist die Verkaufbarkeit höher, als wenn der Broker einer von vielen ist und nicht

KRITERIENRASTER – TIPPS DER PRAKTIKER

DIE KATZE BLOSS NICHT IM SACK KAUFEN

URS A. BLEISCH
Präsident des Verwaltungsrates und CEO, Funk Insurance Brokers AG

Die folgenden Kriterien sind aus meiner Sicht bei einem Kauf sehr wichtig:

1. Charakter des Verkäufers
2. Motiv des Verkäufers (nur quantitativ oder auch qualitativ?)
3. Kultureller und strategischer Fit
4. Portefeuille-Struktur
5. Realistische Preisvorstellung

Die Hauptkillerkriterien, die zu einem Nichtkauf führen, sind im Umkehrschluss bei keiner Übereinstimmung in den vorgenannten Punkten zu finden.

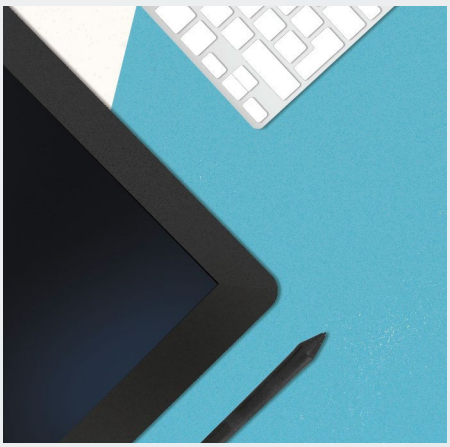
ROBERT KESSLER
CEO, Kessler & Co AG

Am wichtigsten sind gut qualifizierte Kundenberater mit wenig Fluktuation. Die Firma muss im passenden Kundensegment aktiv sein, eine geografische Ergänzung ist oft sinnvoll. Ein Asset-Deal ist grundsätzlich attraktiver und einfacher für die Integration. Die Haupt-Killerkriterien sind: Wenn das Kader nicht involviert ist oder wenig kooperiert, kommt ein Deal nicht in Frage. Ein negatives Kriterium ist ein nicht passendes Kundensegment, beispielsweise ein grosser Anteil an Privatkunden. Ein Share-Deal mit einer Firma mit kleinem Umsatz lohnt sich für uns nicht.

für konkreten Vorteil steht. Das soll gemäss Marcel Jans nicht etwa heissen, dass das Unternehmen in der ganzen Schweiz und auf der Welt einen Brand haben muss. Eine kleine Nische, in der der Broker – mit seinem guten Namen, für gute Produkte und für guten Service – bekannt ist, ist bereits ausreichend. Auch Adrian Ill ist überzeugt, dass die Zukunft den lokal verankerten, den spezialisierten und den grossen Brokern gehört.

Vorbereitung ist das A und O

Ideen und Ansätze, um die Verkäuflichkeit des eigenen Unternehmens zu steigern, gibt es viele. Die Versicherungsbroker sollten sich aber – und das erstaunt kaum – genügend früh und permanent mit der Thematik befassen. Zu den Hausaufgaben gehören nebst der Analyse der Verkäuflichkeit eben auch die Steigerung und Sicherung derselben. Dabei betrachtet der Broker sein Unternehmen am besten aus dem Blickwinkel des Käufers und stellt sich die Fragen: Wie mache ich mein Unternehmen langfristig attraktiv? Wie kann ich das Unternehmen besser positionieren? Wo habe ich Schwachstellen? Wo kann und vor allem wo will ich mich verändern? Hier kann auch der sprichwörtliche Mut zur Lücke durchaus angebracht sein.



Nicht zuletzt spielt das Timing eine wesentliche Rolle. Es gibt immer wieder Zyklen, während deren gewichtige Marktplayer auf Einkaufstour sind. Wenn der Unternehmer seine Hausaufgaben gemacht hat, können solche Zeitfenster für den Verkauf genutzt werden.

Von Schönheitsfehlern und Illusionen

Auch nach der gesteigerten Verkäuflichkeit seines Unternehmens stehen für den verkaufswilligen Broker weitere Herausforderungen an. Spätestens beim eigentlichen Verkaufsprozess unterliegt er allzu oft einigen Illusionen.

NICHT OPERATIVE VERMÖGENSWERTE: Der Käufer will in der Regel nicht Geld für Geld kaufen, so Marcel Jans. Cash/Wertschriften, Immobilien, Beteiligungen usw., die nicht betriebsnotwendig sind, führen dazu, dass der Verkäufer diese vor dem Verkauf ausschütten muss oder der Käufer einen hohen Einschlag verlangen wird. In diesem Zusammenhang ist auch auf die «indirekte Teilliquidation» zu verweisen, d.h. die steuerlichen Konsequenzen, falls im Unternehmen befindliches ausschüttbares Kapital zur Refinanzierung des Kaufpreises eingesetzt wird. Eine zeitliche Einschränkung der Verwendung dieses Kapitals wird üblicherweise mit einer Klausel im Kaufvertrag geregelt und führt jeweils zu grossen Diskussionen in den Verhandlungen.

STILLE RESERVEN UND LATENTE STEUERN: Stille Reserven sind kein Mehrwert, sondern ein Minderwert, weil bei deren Auflösung Steuern anfallen und dies zu einem Geldabfluss führt. Folglich wird der Käufer dem Verkäufer die latenten Steuern auf die stillen Reserven vom Kaufpreis abziehen. Oft ergeben sich bei diesem Punkt langwierige Diskussionen über den anzuwendenden Steuersatz.

PROFITABILITÄT: Die Profitabilität des eigenen Unternehmens sieht in die Zukunft extrapoliert oftmals viel besser aus als die Vergangenheit. Doch Jans warnt, dass es eine Illusion sei zu erwarten, dass ein Käufer dem Verkäufer die rosige Zukunft oder Synergien, die sich u.a. aus Skaleneffekten ergeben können, bezahlt. Immer wieder zeigt sich, dass vermeintliche Synergien durch die teurere Infrastruktur und strengere Compliance-Richtlinien vernichtet werden.

WERTERMITTLUNG: Modelle für die Bewertung eines Unternehmens gibt es in unterschiedlicher Komplexität und basierend auf verschiedenen Finanzdaten. Schlussendlich ist das Bewertungsresultat immer nur eine ›

MARKUS LEHMANN
Standortleiter Balrisk Versicherungsbroker AG und Präsident des SIBA

Die Hauptkriterien, welche für einen Kauf sprechen:

1. Passen die weichen Faktoren zu meinem Unternehmen? Wer sind die Besitzer, welchen Ruf und welche Qualität kaufe ich ein?
2. Welche Strategie verfolgt der Käufer, wo will er wachsen in welchen Segmenten?
3. Wie sieht die Landkarte aus, in welchem Gebiet der Schweiz suche ich einen Partner, will ich neu präsent sein?
4. Wie sieht die Nachfolgeregelung aus bei einem Zukauf eines Brokers, oder integriert man die Unternehmung bedingungslos in den Hauptsitz?
5. Wie lange arbeiten die Key-Personen noch und betreuen die Kunden, sind Ablöseprozesse bereits eingeleitet?
6. Durchmischung des Portefeuille; stark bei Unternehmenskunden – wenig Privatkunden oder sonstige Nebenschauplätze.
7. Wie viel ist mir ein Portefeuille inkl. Mitarbeitenden wert, welchen Preis bin ich bereit zu zahlen und was für ein Kaufvertragsmodell wende ich an?

Die Haupt-Killerkriterien, wenn es nicht zum Kauf kommt:

1. Die Philosophien passen nicht zueinander.
2. Der Abwicklungsprozess ist zu langsam; Due Diligence kommt nicht voran oder es werden Probleme sichtbar.
3. Der Preis stimmt aus Sicht des Verkäufers nicht. Hier sei mir die persönliche Bemerkung erlaubt, nämlich, dass sich die Preise künftig nach unten bewegen werden aufgrund verschiedener wirtschaftlicher Faktoren; für diejenigen, die gerne verkaufen wollen, ist der Zeitpunkt jetzt noch günstig.
4. Die Aktienstruktur eines Brokers kann einen Verkauf verhindern.
5. Wenn für den Verkäufer ersichtlich wird, dass er künftig vom Kundenberater und -betreuer zum «Versicherungsverkäufer» werden soll.
6. Wenn dem Key-Personal keine Arbeitsplatzgarantie gegeben wird, Personal abgebaut wird oder ersichtlich wird, dass der Käufer nur am Portefeuille interessiert ist (dies war vielleicht früher der Fall, gute Broker haben heute eine starke Kundenbindung).
7. Undurchsichtige Entschädigungsreglemente durch den Käufer; «Katze im Sack kaufen».

› Annäherung an den Marktpreis. Ein einfaches Vorgehen verwendet den durchschnittlichen Umsatz, Ebitda oder Ebit der letzten ein bis drei Jahre, korrigiert um Einmaleffekte sowie nicht betriebsnotwendige Positionen, und multipliziert dies mit einem Marktfaktor x. Diese Multiplikatoren-Methode kann eine gute erste Indikation ergeben. Ausgehend von dieser ungeschminkten Vergangenheit kann ein Blick in die Zukunft erfolgen und eine realistische Wertbandbreite bestimmt werden.

TIMING: Wenn der Entscheid zum Verkauf gefällt ist und der eigentliche Verkaufsprozess gestartet wurde, soll dieser möglichst effizient und zeitnah umgesetzt werden, denn nebst dem normalen Tagesgeschäft ist der Verkäufer auch im Verkaufsprozess stark absorbiert. Marcel Jans ist überzeugt, dass eine professionelle Vorbereitung zusammen mit der parallelen Ansprache von Käufern eine Konkurrenzsituation schafft. Damit kann sichergestellt werden, dass im Verkauf auch der Marktpreis (nicht der Wert) erzielt wird.

TRANSPARENZ: Welche Informationen wann offengelegt werden sollen, ist in jedem M&A-Prozess ein grosses Thema. Bei Versicherungsbrokern ist neben dem Personal der Kundenstamm das wichtigste Aktivum. Es ist üblich, während des Verkaufsprozesses die Kundenstruktur ohne Namen offenzulegen. Thomas Hofer von der UBS präzisiert: «Am wichtigsten sind nebst der Kundenstruktur die entsprechenden Verträge.»

«Ein Käufer kauft nicht die Vergangenheit, er kauft die Zukunft.»
Marcel Jans
BDO AG

UNTERSTÜTZUNG: Da ein Verkauf einer Unternehmung in der Regel nicht zum normalen Tagesgeschäft zählt, ist es ratsam, eine professionelle Unterstützung beizuziehen. Nebst dem Transaktions-Know-how spielt ein guter M&A-Berater auch Katalysator in schwierigen Situationen zwischen dem Verkäufer und dem Käufer. Dies ist insbesondere wichtig, wenn der Verkäufer nach der Transaktion weiterhin in der Unternehmung arbeitet. So geschehen bei Roberto Bertoldi, welcher weit vor dem Pensionsalter sein Unternehmen an die Aon Schweiz AG verkauft hat und seither dort in verantwortlicher Stellung tätig ist. Für die «hard facts» hatte er sich einen juristischen Berater an seine Seite geholt. Den Schritt, zu verkaufen, habe er nie bereut. Obwohl er eine gewisse Autonomie aufgegeben habe, verspüre er auch eine grosse Erleichterung, weil er sich auf seine Kernaufgabe konzentrieren könne.

Alternativen zu M&A

Kommt ein Verkauf an einen Dritten nicht in Frage oder ist aufgrund der Unternehmensgrösse ein Verkauf nicht möglich, müssen andere Möglichkeiten gefunden werden. Dies könnte u.a. der Verkauf an Mitarbeiter (Management-Buy-out) sein. In der Regel wird aber versucht, den Kundenstamm sowie die Mitarbeiter in einem Asset-Deal an einen Mitbewerber zu verkaufen. Bei Kleinstunternehmungen bzw. Kleinstbrokern sieht man auch häufig, dass die Geschäftsaktivitäten eingestellt werden, ohne eine eigentliche Nachfolgelösung. •

MARKT DER UNGEBUNDENEN VERSICHERUNGSVERMITTLER DER SCHWEIZ

DIE GRÖSSTEN BROKERGESELLSCHAFTEN 2019

RANG	FIRMA	ORT	UMSATZ (IN MIO FR.)	PRÄMIENVOLUMEN (IN MIO FR.)	ANZAHL MITARBEITENDE	DAVON ANZAHL FINMA-REGISTRIERTE BERATER	ANZAHL KUNDEN/ MANDATE
1	Kessler & Co AG	Zürich	111[1]	1500[1]	275	180	1150
2	Aon Risk Solutions	Zürich	>45	>1000	>300	>100	
3	Assepro-Gruppe[1]	Pfäffikon	29	900	180	47	
4	Funk Insurance Brokers AG	St. Gallen	25	550	80	60	1500
5	Advantis/S&P Insurance Group AG (Verlingue Group)	Kriens	22,3		82		1670
6	Swiss Risk & Care	Genf	<20[1,2]	725	250	65	105000
6	IBC S.A.	Lausanne	<20	>350	>100	27	
6	Qualibroker AG (Sorrel-IES Group)	Zürich	18-20[1]	>360	61	18	>1300
9	Willis Towers Watson[1]	Zürich	15		51		
10	VZ Insurance Services AG[1]	Zürich	12-14				
11	Loyco[1]	Genf	10-12		82		
11	Maklerzentrum Schweiz AG[1]	Basel	10-12		80		
11	Würth Financial Services AG	Rorschach	10-12[1]	>300	65	35	>3000
14	Arisco Holding AG	Zug	>10,5	128	50	29	1650
14	Swiss Quality Broker AG	Pfäffikon	>10	>200	42	18	970
16	INP Finanz GmbH	Wil	<10	<50	39	25	10000
16	Assidu SA	Lugano	9	140	50	32	15000
18	Neutrass	Rotkreuz	8,8	157	44	24	
19	UBV Lanz AG	Zollikon	8[1]	<200	35	16	2500
20	Arbenz + Partner AG Risk Service	Frauenfeld	>7		41	18	3140
21	MEEX Versicherungsbroker AG	Langenthal	7	65	35	8	600
22	Glausen & Partner AG	Thun	6[1]	100[1]	30	12	450
23	SRB Assekuranz Broker AG	Zürich	5,3	150	26	17	150
24	Assimedia SA	Locarno	5	82	24	13	4800
25	Hesse & Partner	Zürich	>3[1,2]		30		

STAND: MAI 2019 (DATEN BEZIEHEN SICH AUF DAS GESCHÄFTSJAHR 2018); UMFRAGE / RECHERCHE «SCHWEIZER VERSICHERUNG»; 1 = SCHÄTZUNG; 2 = NUR BROKERGESCHÄFT