

# Berliner Schriften zur Versicherungswirtschaft

3

Herausgegeben vom Institut für Versicherungswirtschaft  
an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

Editor: Prof. Dr. Thomas Köhne

Bachelor-Arbeit

**Michael Menge**

**Herausforderungen und Lösungsansätze für eine nachhaltige  
Unternehmensnachfolge – Ableitung eines Nachfolgemodells  
für Versicherungsagenturen**

2012



Zitiervorschlag:

Menge, Michael: Herausforderungen und Lösungsansätze für eine nachhaltige Unternehmensnachfolge – Ableitung eines Nachfolgemodells für Versicherungsagenturen, Berliner Schriften zur Versicherungswirtschaft, herausgegeben vom Institut für Versicherungswirtschaft an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, Nr. 3, Berlin, 2012.

ISSN: 2190-782X

Hinweis:

Die vorliegende Schrift basiert inhaltlich weitgehend auf der Bachelor-Arbeit des Autors vom Sommer 2010 und wurde für die Veröffentlichung in dieser Schriftenreihe inhaltlich und sprachlich überarbeitet. Sie ist um betriebsinterne Informationen gekürzt worden, und die in der Originalarbeit im Anhang aufgeführten Experteninterviews wurden aus Gründen der Vertraulichkeit in der vorliegenden Schrift weggelassen und mit Experteninterview 1 bis 3 als Quelle aufgeführt.

---

Herausgeber:

Institut für Versicherungswirtschaft an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin  
Campus Lichtenberg, Haus 5  
Alt-Friedrichsfelde 60  
10315 Berlin  
[www.ivw-berlin.de](http://www.ivw-berlin.de)

Editor:

Prof. Dr. Thomas Köhne  
email: [koehne@ivw-berlin.de](mailto:koehne@ivw-berlin.de)  
Tel.: 030 30877-2318

---

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	IV
Tabellenverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis .....	VI
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit.....	1
1.2 Zentrale Begriffe und Definitionen .....	2
2 Der Versicherungsvertreter und seine rechtliche Stellung .....	6
2.1 Abgrenzung des Versicherungs- und Handelsvertreters .....	7
2.2 Rechte und Pflichten des Versicherungsververtreters.....	9
2.3 Grundlagen des Vertretervertrags .....	10
3 Rechtsformwahl als Teil der Agenturplanung.....	12
3.1 Natürliche Personen (Einzelkaufmann) .....	15
3.2 Personengesellschaften.....	15
3.3 Kapitalgesellschaften .....	17
4 Merkmale eines Versicherungsvermittlungsunternehmens.....	19
4.1 Entwicklungsphasen einer Versicherungsagentur.....	19
4.2 Aufgabenfelder und Prozessabläufe innerhalb einer Versicherungsagentur....	21
4.3 Bestandszusammensetzung einer Versicherungsagentur .....	23
5 Rechtliche Grundlagen der Nachfolge einer Versicherungsagentur .....	24
5.1 Provisionsanspruch des Versicherungsververtreters .....	24
5.2 Ausgleichsanspruch des Vertreters nach § 89 b HGB .....	25
6 Grundlagen der Unternehmensnachfolge in Versicherungsagenturen .....	28
6.1 Bedeutung der Nachfolgeplanung für die Deutsche Wirtschaft.....	29
6.2 Vorbereitung und Zielsetzung der Unternehmensnachfolge.....	29
6.3 Alternativen der Unternehmensnachfolge bei Versicherungsagenturen .....	32
6.3.1 Familieninterne Nachfolgeregelung .....	33
6.3.2 Familienexterne Nachfolgeregelung .....	34
6.4 Problemfelder der Agenturnachfolge im Ausschließlichkeitsvertrieb .....	35
7 Entwicklung eines Agenturnachfolgemodells .....	39
7.1 Herausforderungen für ein nachhaltiges Agenturnachfolgekzept .....	39
7.2 Lösungsansatz für einen systematischen Agenturnachfolgeansatz.....	45

8	Schlussbetrachtung und Ausblick.....	56
	Literaturverzeichnis.....	59
	Internetverzeichnis .....	64
	Anhang .....	65

**Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Neugestaltung des Versicherungsvermittlerrechts .....	6
Abb. 2: Vermittlertypen und ihre rechtliche Stellung zum Versicherungsunternehmen .....	8
Abb. 3: Rechte und Pflichten des Versicherungsvertreters .....	9
Abb. 4: Inhalte des Agenturvertrages .....	11
Abb. 5: Übersicht der Rechtsformalternativen .....	14
Abb. 6: Wachstumsschwellen einer Versicherungsagentur .....	20
Abb. 7: Entwicklungsphasen einer Versicherungsagentur .....	21
Abb. 8: Übersicht der Agenturprozesse .....	23
Abb. 9: Ausgleichsanspruch des Versicherungsvertreters .....	28
Abb. 10: Alternativen der Unternehmensnachfolge in KMU .....	32
Abb. 11: Nachfolgeregelung der Lösungsvariante C .....	39
Abb. 12: Aufbau des Nachfolgeprozesses .....	40
Abb. 13: Entwurfskonzept eines Agenturnachfolgemodells .....	55

**Tabellenverzeichnis**

Tab. 1: Übersicht zu den Rechtsformalternativen .....	18
Tab. 2: Ausgangssituation der Partneragentur im Überblick .....	36
Tab. 3: Stichtagsberechnung des Durchschnittsbestandes (der letzten 5 Jahre) .....	84
Tab. 4: Staffel für die Anrechnung übertragener Bestände.....	85
Tab. 5: Ausgangsbedingungen und Bestimmung des Anrechnungswerts .....	85
Tab. 6: Bestimmung des Abzugsbetrags .....	86
Tab. 7: Übersicht der Versicherungszweig bezogenen Faktoren.....	86
Tab. 8: Bestimmung des Ausgleichswerts .....	87
Tab. 9: Tätigkeitsdauer zugeordneter Multiplikator .....	87
Tab. 10: Multiplikatorverrechnung .....	88

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	-	Abbildung
Abs.	-	Absatz
AC	-	Assessment Center
AG	-	Aktiengesellschaft
AP	-	Abschlussprovision
AVB	-	Allgemeinen Versicherungsbedingungen
AVAD	-	Auskunftsstelle über den Versicherungs- und Bausparaußendienst und Versicherungsmakler in Deutschland e.V.
BGB	-	Bürgerliche Gesetzbuch i.d.F. v. 01.02.2009
BGBI.	-	Bundesgesetzblatt
BP	-	Bestandsprovision
bspw.	-	beispielsweise
BVK e.V.	-	Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e.V.
bzw.	-	beziehungsweise
BWV	-	Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft
DIHK	-	Deutsche Industrie- & Handelskammer
Dipl.-Arb.	-	Diplomarbeit
DVA	-	Deutsche Versicherungsakademie
e.V.	-	eingetragener Verein
GbR	-	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GD	-	Gebietsdirektion
GDV	-	Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft
GewO	-	Gewerbeordnung
ggf.	-	gegebenenfalls
GmbH	-	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	-	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung i.d.f. v. 01.09.2009 aufgrund des Gesetzes vom 30.07.2009 (BGBI. I, S. 2479)
HGB	-	Handelsgesetzbuch i.d.F. v. 06.02.2009
Hrsg.	-	Herausgeber
hrsg. v.	-	herausgegeben von
HV	-	Hauptvertreter
HVE-Modell	-	Modell für den Hauptvertreter in Einarbeitung
i.d.F.	-	in der Fassung

i.d.R.	-	in der Regel
i.H.	-	in Höhe
IHK	-	Industrie- & Handelskammer
i.H.v.	-	in Höhe von
i.V.m.	-	in Verbindung mit
K	-	Kraftfahrt
Kap.	-	Kapitel
KG	-	Kommanditgesellschaft
MoMiG	-	Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen i.d.F.v. 23.10.2008
MOMO	-	Beratungskonzept zur Optimierung von Agenturprozessen (Mitarbeiter organisieren, Methoden optimieren)
N/V	-	nebenberuflicher Vermittler
Nr.	-	Nummer
oHG	-	offene Handelsgesellschaft
o.g.	-	oben genannte
PartGG	-	Gesetz über Partnerschaftsgesellschaften Angehöriger Freier Berufe
p.a.	-	per anno
RL	-	Regionalleiter
SCHUFA	-	Auskunft über die Schutzgemeinschaft für allgemeine Kreditauskunft
SFD	-	Sales Forces Development (AXA Recruiting-Projekt)
sog.	-	so genannte
STV	-	Spezialisten Technische Verkaufsförderung
SUH	-	Sach / Unfall / Haftpflicht
Tab.	-	Tabelle
TVF	-	Technische Verkaufsförderung
u.a.	-	und andere
u.U.	-	unter Umständen
UG	-	Unternehmergesellschaft
v.	-	vom
VAG	-	Versicherungsaufsichtsgesetz
VersVermV	-	Versicherungsvermittlungsverordnung
VGA e.V.	-	Bundesverband der Assekuranzführungskräfte e.V.
Vgl.	-	Vergleich



vgl.	-	vergleiche
VN	-	Versicherungsnehmer
VO	-	Verordnung
VR	-	Versicherer
VVG	-	Versicherungsvertragsgesetz
z.B.	-	zum Beispiel
Ziff.	-	Ziffer

## **1 Einleitung**

### **1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit**

Jedes Jahr stehen bundesweit rund 71.000 Unternehmen<sup>1</sup> vor einem Generationenwechsel.<sup>2</sup> Statistiken zufolge schaffen 60 Unternehmen von 100 den Wechsel in die zweite Unternehmensgeneration. Die Weiterführung in die dritte Generation gelingt nur noch 32 Unternehmen und in die vierte Generation nur noch 16 Unternehmen.<sup>3</sup>

Welche Unternehmensziele werden kurz-, mittel- und langfristig verfolgt? Wie gewinnt und rekrutiert ein Unternehmen erfolgreich geeignetes Personal? Wie plant ein Unternehmensinhaber seine Unternehmensnachfolge unter der Berücksichtigung von neuen gesetzlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen? Fragen dieser oder ähnlicher Art muss sich ein Unternehmen stellen, wenn es in der Zukunft erfolgreich sein möchte. Die demografische Entwicklung in Deutschland zeigt zudem, dass es in absehbarer Zeit einen erheblichen Fachkräftemangel geben wird. Betrachtet man die Altersstruktur der Inhaber von Versicherungsagenturen, so wird deutlich, dass ca. 40 % der Vermittler älter als 50 Jahre sind.<sup>4</sup> Somit kommt der Regelung der Unternehmensfolge eine immer größer werdende Bedeutung zu.

Die Unternehmensnachfolge kann als dynamischer Prozess verstanden werden, der aus betriebswirtschaftlicher, rechtlicher, steuerlicher und psychologischer Perspektive betrachtet werden kann. Die folgende Arbeit befasst sich mit den Herausforderungen und Lösungsansätzen einer nachhaltigen Unternehmensnachfolge, wobei der Analyseschwerpunkt in der Implementierung eines Agenturnachfolgemodells bei einem Versicherungsunternehmen liegt. Bei der Bearbeitung wird verstärkt die rechtliche Stellung des Ausschließlichkeitsvertreters herausgestellt, insbesondere werden der Ausgleichsanspruch des Vertreters und die Möglichkeiten der Agenturgründung beschrieben.

Das Ziel der Arbeit bildet die Entwicklung eines Unternehmensnachfolgekonzepts für eine Versicherungsagentur unter Berücksichtigung entsprechender Nachhaltigkeitsfaktoren. Hierbei soll untersucht werden, wie bisher die Unternehmensnachfolge im Ausschließlichkeitsvertrieb umgesetzt wurde, welche unterschiedlichen Möglichkeiten der Unternehmensnachfolge in einer Versicherungsagentur sinnvoll sind und welche Voraussetzungen für eine nachhaltige Nachfolge notwendig sind.

---

<sup>1</sup> Vgl. Hohmann, Daniel (2005), S. 1; Riedel, Hanspeter (2000), S. 1.

<sup>2</sup> Vgl. Felden, Birgit / Klaus, Annkathrin (2003), S. 1.

<sup>3</sup> Vgl. ebenda.

<sup>4</sup> Vgl. Beenken, Matthias (2010a), S. 2.

## 1.2 Zentrale Begriffe und Definitionen

Der Begriff der Unternehmensnachfolge wird in der Literatur durch unterschiedliche Begriffe umschrieben. Statt Unternehmensnachfolge werden häufig Begriffe verwendet wie „Unternehmensnachfolge“, „Unternehmensübergabe“ oder „Generationswechsel“.

Der Begriff vom Generationswechsel<sup>5</sup> wird verwendet, wenn die Unternehmensnachfolge innerhalb der Familie vollzogen wird.<sup>6</sup> Spielmann versteht unter der Unternehmensnachfolge den Generationswechsel in Familienunternehmen<sup>7</sup> und verbindet damit gleichermaßen die Übertragung der Leitungsmacht und der kapitalmäßigen Verantwortung.<sup>8</sup> Olbrich erweitert diese Definition und grenzt den Personenkreis nicht nur auf den Familienkreis ein, sondern definiert Unternehmensnachfolge „unabhängig davon, ob das Eigentum an dem betroffenen Unternehmen in der Hand einer Familie oder anderer Wirtschaftssubjekte - wie beispielsweise einer juristischen Person oder einzelner, voneinander unabhängiger natürlicher Personen - liegt“.<sup>9</sup>

Bei dem Begriff der Unternehmensnachfolge kann man zwischen der planmäßigen Nachfolge (Normalfall) und der außerplanmäßigen Nachfolge (Risikofall) differenzieren.<sup>10</sup> Die planmäßige Unternehmensnachfolge entspricht dem altersbedingten Rücktritt des Unternehmers.<sup>11</sup> Dabei bilden die altersbedingten Nachfolgen eines Unternehmens nur ca. 45 %<sup>12</sup> aller Nachfolgegründe.<sup>13</sup> Entgegen der planmäßigen Nachfolge resultieren etwa. 35 % aus unplanmäßigen Unternehmensnachfolgen, bei dem der Unternehmensinhaber plötzlich aufgrund von Krankheit, Unfall oder Tod aus dem Unternehmen ausscheidet. Die restlichen Nachfolgen entstehen aufgrund einer Tätigkeitsänderung des Inhabers oder eines Wechsels des Unternehmers.

An dieser Stelle kann festgehalten werden, dass sich die Unternehmensnachfolge durch folgende Charakteristika auszeichnet:<sup>14</sup>

---

<sup>5</sup> Vgl. Freund, Werner (2000), S. 23.

<sup>6</sup> Vgl. Stephan, Petra (2002), S. 12.

<sup>7</sup> Zum Begriff des Familienunternehmens vgl. ausführlich Freund, Werner (2000), S. 11-17 sowie Habig, Helmut / Berninghaus, Jochen (1998), S. 8-9.

<sup>8</sup> Vgl. Spielmann, Urs (1994), S. 22; Freund, Werner (2000), S. 17; Hering, Thomas / Olbrich, Michael (2003), S. 3; Stephan, Petra (2002), S. 15.

<sup>9</sup> Olbrich, Michael (2003), S. 134.

<sup>10</sup> Vgl. Stephan, Petra (2002), S. 12.

<sup>11</sup> Vgl. ebenda.

<sup>12</sup> Eine interne Marktstudie der Kienbaum Management Consulting Unternehmensberatung kommt zu dem Ergebnis, dass über die Hälfte der Unternehmen im Mittelstand vor der Tatsache stehen, dass der Eigentümer-Unternehmer plötzlich und unvorbereitet aus dem Unternehmen ausscheidet, nur 45,5 % der Unternehmer verlassen das Unternehmen planmäßig.

<sup>13</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend Stephan, Petra (2002), S. 12.

<sup>14</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend Hering, Thomas / Olbrich, Michael (2003), S. 7 f.

1. Die Übertragung des Eigentums an einem Unternehmen erfolgt in Form von Vererbung, Schenkung, Stiftung oder Verkauf des Unternehmens.
2. Der bisherige Eigner gibt durch den Eigentumswechsel seine kapitalmäßige Leitungsmacht und Verantwortung auf den oder die neuen Eigner ab.
3. Auch der Wechsel eines geringeren Anteils kann als Unternehmensnachfolge verstanden werden, wenn der bisherige Eigentümer damit seine (bisherige) Leitungsmacht durch den abgegebenen Anteil reduziert oder verliert.
4. Die Eigentumsübertragung ist unabhängig von der jeweiligen Eignerstruktur, womit die Nachfolge nicht auf das Familienunternehmen beschränkt ist.
5. Nach dem Eigentumswechsel kann die Fortführung des Unternehmens nicht pauschal als Erfolg und die Unterlassung der Fortführung entsprechend nicht als Misserfolg bewertet werden. Der Erfolg der Unternehmensnachfolge ist an den Zielen zu messen, die der Eigner mit der Übertragung des Unternehmens anstrebt.

In der Literatur wird der Nachfolgeplanung ebenfalls eine große Bedeutung für das Fortbestehen und für die Existenz des Unternehmens beigemessen. Unter Nachfolgeplanung kann die Gesamtheit sämtlicher Regelungen, die im Hinblick auf den bevorstehenden Unternehmerwechsel gezielt getroffen werden, verstanden werden. Die Planung<sup>15</sup> der Nachfolge beinhaltet eine ganzheitliche Konzeption, die sowohl sämtliche beteiligten Personen, das Unternehmen als Ganzes und das Unternehmensumfeld erfasst und berücksichtigt. In die Nachfolgeplanung eingebunden sind die Auswahl, die Vorbereitung und die Überprüfung der letztendlichen Einigung des Nachfolgers, die vermögensrechtlichen Angelegenheiten inklusive der wirtschaftlichen Versorgung der beteiligten Personen sowie weitere Kontinuität sichernde Maßnahmen.<sup>16</sup>

Innerhalb der Nachfolgeplanung kommt der zeitlichen Dimension eine herausragende Rolle zu. Die Nachfolgeplanung für den Übergang aus Altersgründen umfasst einen langen Planungszeitraum. Eine vorausschauende Planung sichert das Unternehmen vor unerwarteten Risiken ab, wie z.B. Erbstreitigkeiten aufgrund des überraschenden Todes des Unternehmers.<sup>17</sup> Neben den zeitlichen Aspekten ergibt sich eine weitere Herausforderung erfolgreicher Nach-

---

<sup>15</sup> Unter Planung kann allgemein die systematische gedankliche Vorwegnahme des zukünftigen privaten und betrieblichen Geschehens durch problemorientierte Alternativsuche und -beurteilung verstanden werden, um Entscheidungen rational vorbereiten zu können. Vgl. Hofmann, Uwe (1996), S. 9.

<sup>16</sup> Vgl. Freund, Werner (2000), S. 18 f.

<sup>17</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend ebenda, S. 19 f.

folgeplanung daraus, dass vielfältige sowie komplexe Vorstellungen und Wünsche der beteiligten Personen vollständig erfasst werden und gleichermaßen erfüllt werden sollen.

Der Terminus der Versicherungsagentur bezeichnet den Gewerbebetrieb eines selbstständigen, haupt- oder nebenberuflichen Versicherungsvertreters.<sup>18</sup> Eine Agentur kann in der Rechtsform der Einzelunternehmung, als Personengesellschaft (OHG, KG) wie auch als Kapitalgesellschaft (GmbH, AG) gegründet und geführt werden.<sup>19</sup> Grundsätzlich gelten für den Firmennamen die allgemeinen handelsrechtlichen Vorschriften, die besagen, dass die Unternehmensbezeichnung insbesondere dem Grundsatz der Firmenwahrheit und -klarheit unterliegt. Die Agentur ist mittels eines Agenturvertrags<sup>20</sup> an das Versicherungsunternehmen gebunden und vermittelt in dessen Auftrag Versicherungs- und Finanzdienstleistungsprodukte.

Unter dem Begriff des (Versicherungs-) Bestands kann allgemein die Zusammensetzung von laufenden Versicherungsverträgen verstanden werden.<sup>21</sup> Eine Bemessung erfolgt anhand von Prämieinnahmen der verschiedenen Verträge oder nach der Stückzahl der enthaltenen Verträge. Laut Beenken bedeutet Bestand außerdem, „dass Kundenadressen für die Akquisitions- und Betreuungstätigkeit zur Verfügung stehen und zum anderen meist auch Einkommen aus Bestandsprovision“<sup>22</sup>. Die Zuteilung von Bestand ist bei vielen Versicherungsgesellschaften keineswegs selbstverständlich. Vor allem bei Vertriebsorganisationen muss sich der Vermittler seinen Kundenstamm selbstständig neu erarbeiten. Bei der Zuteilung von Beständen kann es zu unterschiedlichen Vorgehensweisen kommen, in welcher Art und Weise der Bestand dem Vermittler zur Verfügung gestellt wird. Eine Vorgehensweise ist, dass die Kundeninformationen und die dazu gehörigen Verträge auf die entsprechende Vermittlernummer (auch Vermittlerkonto genannt) übertragen werden und ausschließlich von dem zuständigen Vermittler verwendet und eingesehen werden können. Eine andere Herangehensweise der Bestandszuteilung kann auch in der Form erfolgen, dass Kundenbestände für die Akquise neuer Kunden zur Verfügung gestellt werden, aber nicht ausschließlich einem Vermittler, sondern mehreren Vermittlern zugänglich gemacht werden. Dies kann in der Praxis zu Vertriebschwierigkeiten führen (wie bspw. Doppelansprachen von Kunden). Bei Erfolglosigkeit der Geschäftsentwicklung des einzelnen Vermittlers kann die Bestandszuteilung schnell auf andere Vermittler übertragen werden.<sup>23</sup> Als Alternative zu der Bereitstellung eines vorhandenen Kundenstamms (und der daraus entstehenden Bestandspflegeprovision) bedienen sich die

---

<sup>18</sup> Vgl. Fürstenwerth, Frank v. / Weiß, Alfons (2001), S. 12.

<sup>19</sup> Vgl. ebenda.

<sup>20</sup> Die Vertragsinhalte sind im Abschnitt 2.3 näher beschrieben.

<sup>21</sup> Vgl. Beenken, Matthias (2010a), S. 51.

<sup>22</sup> Beenken, Matthias (2002), S. 42.

<sup>23</sup> Vgl. ebenda.

Versicherungsgesellschaften unterschiedlicher Finanzierungsmöglichkeiten wie bspw. der Anschubfinanzierung in Form einer Vergütungsgarantie oder durch vereinbarte Provisionsvorschusszahlungen. Um eine Aussage über die Qualität eines Kundenbestands machen zu können, gibt es verschiedene Indikatoren der Bestandszusammensetzung.<sup>24</sup> Die Bewertung des Kundenbestands kann hierbei anhand wirtschaftlicher, kundenbezogener und akquisitionsbezogene Kennzahlen erfolgen.<sup>25</sup> Die wirtschaftliche Bewertung des Kundenbestands bezieht sich auf Punkte wie der potenzielle Prämienumsatz, die Verteilung des Neu- bzw. Erhöhungsgeschäfts am Prämienumsatz, die gewährten Nachlässe auf die Tarifprämien, die Anzahl und Höhe etwaiger Kulanzregulierungen im Schadenfall, die verlorenen Prämienumsätze aufgrund von Kündigung oder Neuordnung der Verträge und die Wiederanlagequote im Lebensversicherungsgeschäft. Hingegen ist bei der Bewertung bezüglich der kundenbezogenen Kennzahlen verstärkt auf die durchschnittliche Kundenbindungsdauer, die Strukturdaten der Bestandskunden, die Kundenloyalität und -zufriedenheit, die durchschnittliche Vertragsanbündelungsquote pro Kunden und die Stornoquote zu achten.

Zur Beurteilung der Bestandsqualität können außerdem akquisitionsbezogene Kennzahlen wie die Anzahl der Kundenbesuche, die Termin-, Abschluss- sowie Angebotserfolgsquoten und die Bewertungssummen je Abschluss als Bewertungskriterien verwendet werden.

Zuletzt ist der Begriff der Personalbedarfsanalyse kurz einzuordnen. Die Personalbedarfsanalyse ist ein wichtiger Bestandteil der Personalplanung und dient als Grundlage für alle weiteren Planungsschritte der Personalentwicklung, der Personalbeschaffung und der Personalkostenstruktur.<sup>26</sup> Der Personalbedarf definiert die Anzahl von Mitarbeitern (quantitativ und qualitativ), die benötigt werden, um alle erforderlichen Arbeitsaufgaben in einem Unternehmen zeitgerecht zu erfüllen.<sup>27</sup> Die Personalbedarfsplanung kann mittels einer Gegenüberstellung vom künftigen Personalbedarf und dem künftigen Personalbestand erfolgen.<sup>28</sup> Nach der Bestimmung des exakten Personalbedarfs folgt die zielgerichtete Personalbeschaffung.

---

<sup>24</sup> Für Darstellungen zur Einnahmenverteilung (hinsichtlich der Bestandszusammensetzung) einer Versicherungsagentur sowie zur Korrelationsmatrix der Einnahmenverteilung i.V.m. den wesentlichen Agenturstrukturmerkmalen vgl. Beenken, Matthias (2010a), S. 22 f.

<sup>25</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend Beenken, Matthias (2010b), S. 75 ff.

<sup>26</sup> Vgl. Hartmann, Gerhard (2004), S. 30.

<sup>27</sup> Vgl. Wöhe, Günther / Döring, Ulrich (2005), S. 156; Hartmann, Gerhard (2004), S. 31.

<sup>28</sup> Vgl. Büdenbender, Ulrich / Strutz, Hans (2005), S. 212.

## 2 Der Versicherungsvertreter und seine rechtliche Stellung

Die aktuelle Rechtsstellung des Versicherungsvertreters wird in den meisten Teilen durch das in Kraft getretene Gesetz zur Neuregelung des Versicherungsvermittlerrechts geprägt. Die rechtlichen Rahmenbedingungen der Versicherungsvermittlung unterliegen seit 2007 gestiegenen gesetzlichen Anforderungen, so dass man von einem fundamentalen Umbruch in der gesamten Versicherungswirtschaft sprechen kann.<sup>29</sup> Die gesetzlichen Grundlagen für das Vermittlerrecht bilden ferner das Versicherungsvertragsgesetz (VVG) von 2008, die Gewerbeordnung (GewO), das Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG), die Versicherungsvermittlungsverordnung (VersVermV), das Handelsgesetzbuch (HGB) und das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB).<sup>30</sup>

Einen Überblick über die Verflechtungen der einzelnen Gesetze und Verordnungen veranschaulicht Abb. 1.

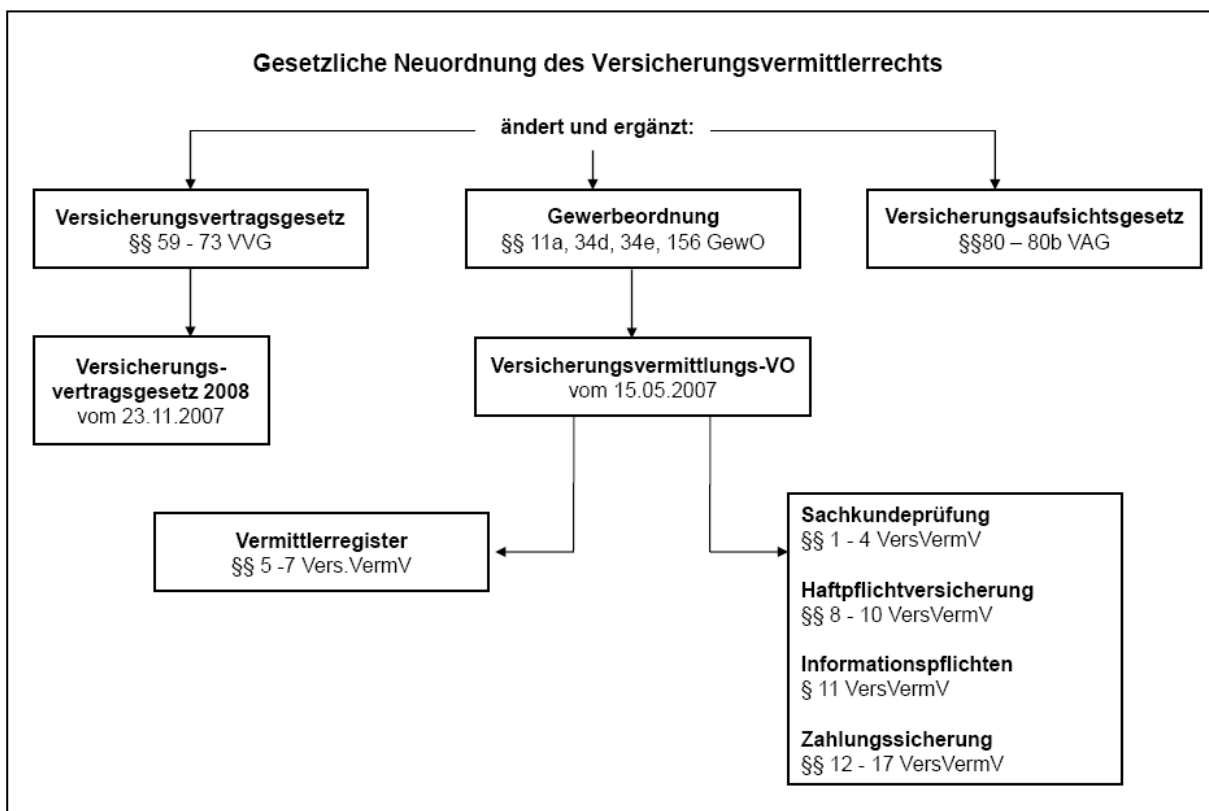


Abb. 1: Neugestaltung des Versicherungsvermittlerrechts

Quelle: In Anlehnung an: Zinnert, Mario (2009), S. 8.

<sup>29</sup> Vgl. Zinnert, Mario (2009), S. 9.

<sup>30</sup> Vgl. ebenda, S. 9 f.

Die wichtigsten Veränderungen im Recht der Versicherungsvermittlung bezogen auf die die Berufszugangs- und -ausübungsvoraussetzungen ergeben sich in den folgenden Punkten:<sup>31</sup>

- Einführung einer Industrie- & Handelskammer-Sachkundeprüfung (IHK-Prüfung),
- Zulassung als Vermittler (in Form der Gewerbeerlaubnis),
- Eintragung der Vermittler in das Vermittlerregister,
- Nachweis über eine Berufshaftpflichtversicherung,
- Informationspflicht gegenüber dem Versicherungsnehmer (VN) beim Erstgespräch (z.B. die Aushändigung der Visitenkarte des Vermittlers),
- Einführung von Informations-, Beratungs- und Dokumentationspflichten,
- Zahlungssicherung zugunsten des Versicherungsnehmers.

## 2.1 Abgrenzung des Versicherungs- und Handelsvertreters

Für den Versicherungsvertreter gelten die Vorschriften des Handelsvertreters, die in den §§ 84, 92 HGB ausführlich geregelt sind.<sup>32</sup> Im Zuge der Reform des VVG wurde der Begriff des Versicherungsvertreters neu definiert und seine Stellung zum Versicherungsunternehmen beschrieben. Laut § 59 Abs. 2 VVG ist Versicherungsvertreter im Sinne des Gesetzes, wer von einem Versicherer oder einem Versicherungsvertreter damit betraut ist, gewerbsmäßig Versicherungsverträge zu vermitteln oder abzuschließen.<sup>33</sup> Dagegen ist ein Versicherungsmakler, wer gewerbsmäßig für den Auftraggeber die Vermittlung oder den Abschluss von Versicherungsverträgen übernimmt, ohne von einem Versicherer (VR) oder einem Versicherungsvertreter damit betraut zu sein (§ 59 Abs. 3 VVG).

Versicherungsvertreter werden auch als Ausschließlichkeitsvertreter, Versicherungsagenten oder als gebundene Versicherungsvertreter bezeichnet.<sup>34</sup> Die Versicherungsvermittlung als gebundener Vertreter hat mit dem Vermittlergesetz eine andere Bedeutung erhalten, wonach es sich um einen Sonderfall des Versicherungsvertreters nach § 34 d Abs. 4 GewO handelt, der keine speziell Erlaubnis zur Ausübung der Versicherungsvermittlung benötigt.<sup>35</sup> Der Versicherungsvertreter ist mit seiner Vermittlungstätigkeit dabei an ein bestimmtes Versicherungsunternehmen bzw. an eine Versicherungsgruppe gebunden.<sup>36</sup> Es ist dem Vertreter grundsätzlich nicht erlaubt, für ein anderes Versicherungsunternehmen die Vermittlungstätig-

<sup>31</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend Zinnert, Mario (2009), S. 9, Beenken, Matthias (2010a), S. 139-159.

<sup>32</sup> Vgl. Zinnert, Mario (2009), S. 12; Küstner, Wolfram / Thume, Karl-Heinz (2008), S. 26.

<sup>33</sup> Vgl. Baumann, Hans / Sandkühler, Franz-Ludger (2008), S. 70; Zinnert, Mario (2009), S. 20.

<sup>34</sup> Vgl. Farny, Dieter (2006), S. 147 f.; Fürstenwerth, Frank v. / Weiß, Alfons (2001), S. 714 f.; Hannemann, Susanne (1993), S. 128 f.

<sup>35</sup> Vgl. DIHK (Hrsg.) (2009), S. 1 (siehe Internetverzeichnis).

<sup>36</sup> Vgl. Verband Deutscher Versicherungsmakler e.V. (Hrsg.) (2009), 3. Abschnitt im HF (siehe Internetverzeichnis).



keit auszuüben.<sup>37</sup> Eine Ausnahme bildet hier der Mehrfachvermittler, der als Versicherungsvermittler mit der Erlaubnis nach § 34 d Abs. 1 GewO auch für mehrere Unternehmen Versicherungsprodukte vermitteln darf.<sup>38</sup>

Entspricht der Versicherungsvermittlungsbetrieb nach Art und Umfang einem in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb, dann erhält der Versicherungsvertreter automatisch den Status eines Kaufmanns<sup>39</sup> im Sinne der Vorschriften des § 1 Abs. 1 HGB. Dabei setzt der Gewerbebegriff die folgenden, immer im Einzelfall zu prüfenden, Elemente voraus:

- planmäßig, auf Dauer angelegte Tätigkeit,
- selbstständige Tätigkeit,
- auf Gewinnerzielung ausgerichtete Tätigkeit,
- äußerlich erkennbares Hervortreten der auf Dauer und Gewinnerzielung gerichteten Tätigkeit.

Die nachfolgende Abbildung grenzt die unterschiedlichen Vermittlertypen<sup>40</sup> ab und verdeutlicht ihre rechtliche Stellung zum Versicherungsunternehmen.

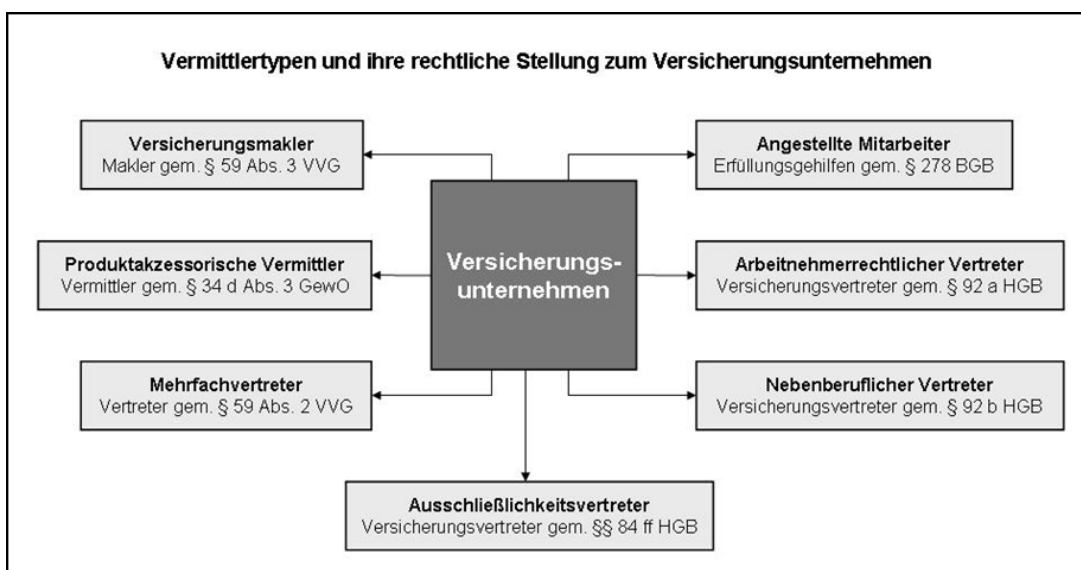


Abb. 2: Vermittlertypen und ihre rechtliche Stellung zum Versicherungsunternehmen

Quelle: In Anlehnung an: Zinnert, Mario (2009), S. 24.

<sup>37</sup> Vgl. Verband Deutscher Versicherungsmakler e.V. (Hrsg.) (2009), 3. Abschnitt im HF (siehe Internetverzeichnis).

<sup>38</sup> Vgl. Interessengemeinschaft Deutscher Versicherungsmakler e.V. (Hrsg.) (2010), 2. Abschnitt im HF (siehe Internetverzeichnis).

<sup>39</sup> Kaufmann im Sinne des HGB ist, wer ein Handelsgewerbe betreibt (§ 1 HGB), oder wer aus anderen Rechtsgründen im HGB als Kaufmann eingeordnet wird (§§ 2 ff. HGB). Das Handelsgesetzbuch unterscheidet dabei verschiedene Arten von Gewerbetreibenden, die Kaufleute sein können. Die Aufteilung in Istkaufmann, Kannkaufmann, Fiktivkaufmann, Formkaufmann, Scheinkaufmann, Gründekaufmann und dessen Einordnung kann zusätzlich im §§ 1 ff. HGB nachvollzogen werden.

<sup>40</sup> Die Darstellung soll lediglich einen Überblick der verschiedenen Vermittlertypen geben und den Ausschließlichkeitsvertreter rechtlich einordnen. Für eine detaillierte Abgrenzung der Vermittlertypen Vgl. Beenken, Matthias (2010a), S. 143.

Laut einer Stellungnahme des Präsidenten des Bundesverbandes Deutscher Versicherungskaufleute e.V. (BVK) ist der Ausschließlichkeitsvertreter kein Auslaufmodell.<sup>41</sup> Vielmehr sieht er trotz der Gefahren der Globalisierung, der wachsenden Konkurrenz und Konzentration, der rechtlichen Veränderungen in der Assekuranz und der steigenden Kompetenz der Vermittler eine große Bedeutung des gebundenen Vermittlers für die Zukunft.<sup>42</sup>

## 2.2 Rechte und Pflichten des Versicherungsvertreters

Die Rechte und Pflichten des Versicherungsvertreters<sup>43</sup> ergeben sich zum Teil aus der rechtlichen Stellung als Handelsvertreter gem. §§ 84 ff., 92 HGB und zum Teil aus dem reformierten Versicherungsvertragsgesetz. In Abb. 3 werden die umfangreichen Rechtsnormen hinsichtlich der Rechte und Pflichten des Vertreters<sup>44</sup> übersichtlich dargestellt.

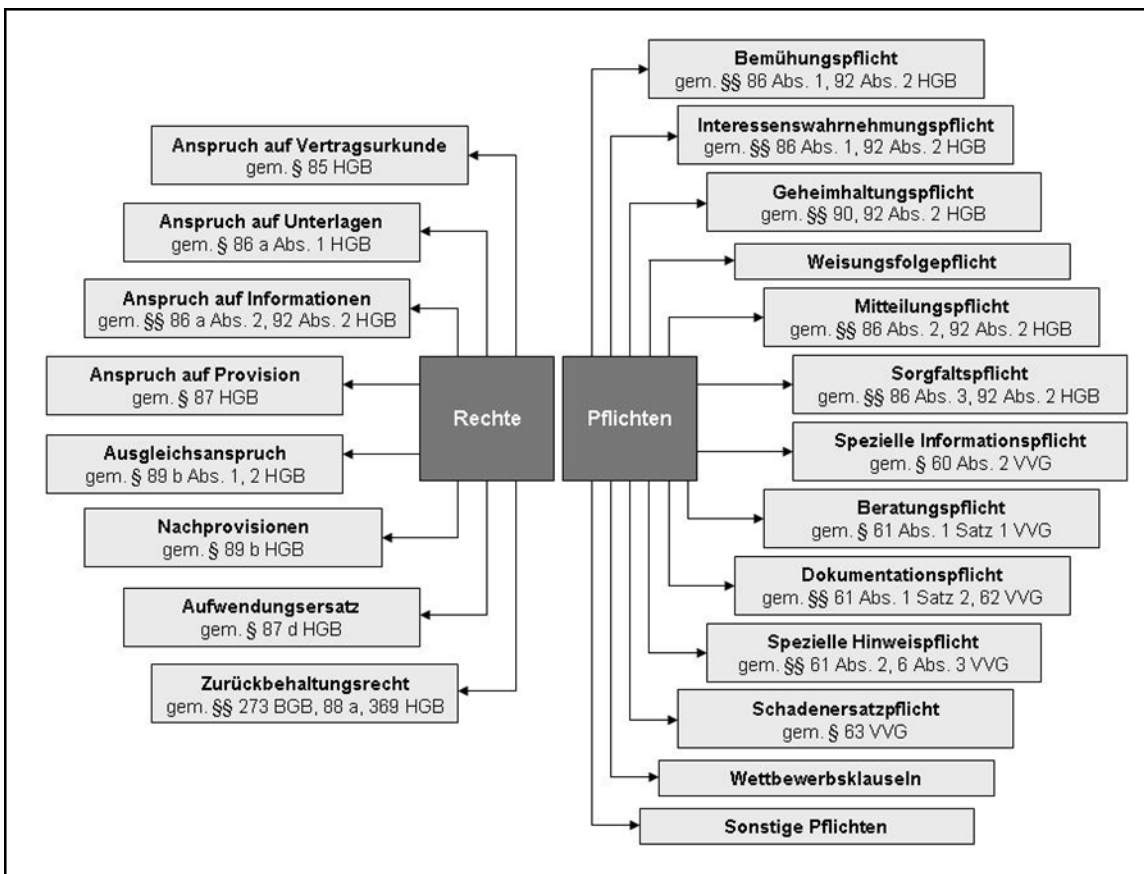


Abb. 3: Rechte und Pflichten des Versicherungsvertreters

Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>41</sup> Vgl. Schmidt-Wehrmann, Claudia (2007).

<sup>42</sup> Vgl. ebenda.

<sup>43</sup> In der Praxis wird der Versicherungsvertreter gem. § 84 ff. HGB aufgrund seiner wirtschaftlichen Zugehörigkeit zum Versicherungsunternehmen auch Ausschließlichkeitsvertreter genannt.

<sup>44</sup> Für eine ausführliche Erklärung der einzelnen Rechte und Pflichten des Versicherungsvertreters vgl. Zinnert, Mario (2009), S. 175-250.

Die Handlungen des Vertreters richten sich in erster Linie auf die Informations-, die Beratungs- und die Dokumentationspflichten, die ggü. dem Kunden erfüllt werden müssen. Eine Befragung zur Umsetzung dieser Pflichten durch den Vermittler führte zu folgenden Ergebnissen:<sup>45</sup>

Die Pflicht der Erstinformation gem. § 11 VersVermV (z.B. Aushändigung der Visitenkarte beim Erstgespräch) erfüllen 86,9 % der Vermittler. Etwa 68,3 % der Versicherungsvertreter teilen dem Kunden die Beratungsgrundlage gem. § 60 Abs. 2 VVG mit, wobei 40,2 % der Versicherungsmakler ausdrücklich auf eine Beschränkung der Beratungsgrundlage gem. § 60 Abs. 1 S. 2 VVG hinweisen. Mit 83,0 % erfolgt seitens der Vermittler eine weitgehende Umsetzung der anlassbezogenen Befragungspflicht des Kunden gem. § 61 Abs. 1 VVG. Nur knapp 66,0 % der Vermittler erfüllen auch die erforderliche Begründung des erteilten Rats gem. § 61 Abs. 1 VVG. Die Dokumentationspflicht gem. § 61 Abs. 2 VVG wird im Massengeschäft von 74,6 % und im Vorsorgegeschäft sogar von 92,4 % der Vermittler vorgenommen. Einem Verzicht der Dokumentation stimmen demgegenüber lediglich 7,6 % der Vermittler zu.

### 2.3 Grundlagen des Vertretervertrags

Der Vertretervertrag<sup>46</sup> regelt die rechtlichen Grundlagen der Zusammenarbeit zwischen dem Vertreter und dem Versicherer.<sup>47</sup> Für die Ausgestaltung des Agenturvertrags bei selbstständigen hauptberuflichen Versicherungsvertretern wurden Hauptpunkte<sup>48</sup> festgelegt, die als Richtlinie für den Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV), den Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e.V. (BVK) und den Bundesverband der Assekuranzführungskräfte e.V. (VGA) gelten.<sup>49</sup> In Abb. 4 sind die wesentlichen Vertragsbestandteile eines Agenturvertrages zusammenfassend dargestellt, die sich in der inhaltlichen Struktur an den Hauptpunkten orientieren.

---

<sup>45</sup> Vgl. Beenken, Matthias (2010a), S. 34 ff.

<sup>46</sup> Der Vertretervertrag wird in der Praxis häufig als Agenturvertrag bezeichnet.

<sup>47</sup> Vgl. Zinnert, Mario (2009), S. 75.

<sup>48</sup> Die seit 1955 bestehenden Hauptpunkte (Neufassung 2000) sind nach Auffassung der Verbände des GDV, des BVK und des VGA Mindestregelungen für einen Agenturvertrag, auf die sie sich gemeinsam geeinigt haben und die im Einzelfall an die konkreten Verhältnisse anzupassen sind. Vgl. dazu Beenken, Matthias (1996), S. 66; Zinnert, Mario (2009), S. 91 f. Die Hauptpunkte sind im Anhang aufgeführt.

<sup>49</sup> Vgl. Fürstenwerth, Frank v. / Weiß, Alfons (2001), S. 314.

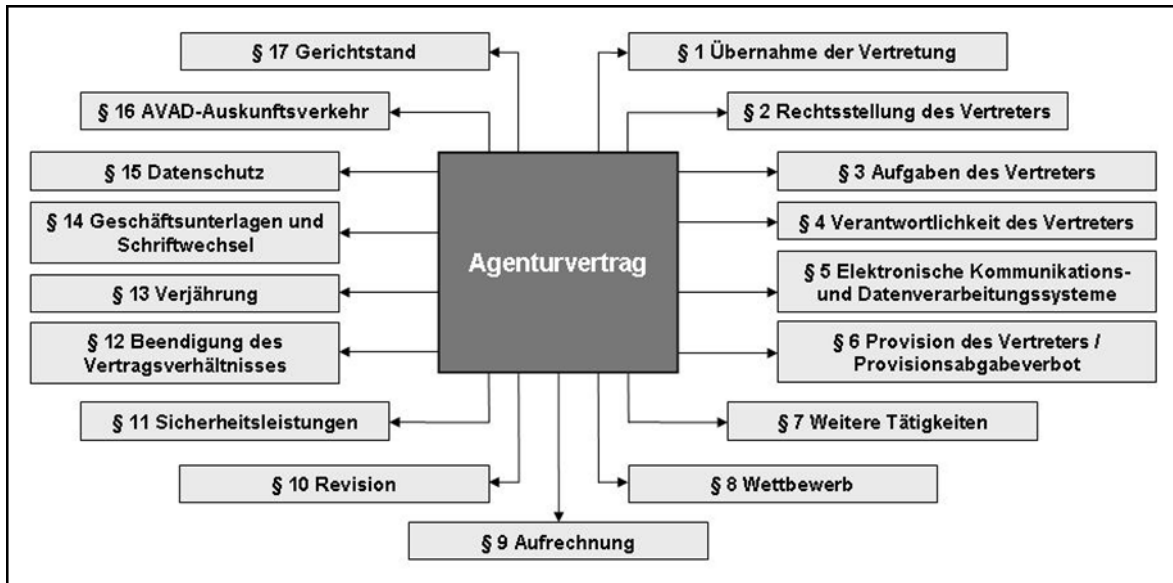


Abb. 4: Inhalte des Agenturvertrages

Quelle: Eigene Darstellung.

Der vom Gesetzgeber vorgeschriebene Vertragsinhalt bildet ein rechtliches Grundgerüst<sup>50</sup> für das Vertragsverhältnis zwischen dem Vertreter und dem Versicherer.<sup>51</sup> Es besteht grundsätzlich die Möglichkeit, den Agenturvertrag<sup>52</sup> durch zusätzliche Vereinbarungen zu erweitern, um individuelle Vorstellungen beider Vertragspartner berücksichtigen zu können.<sup>53</sup>

Bei der Ausgestaltung eines Agenturvertrags zeigen sich je nach Abschlusszeitpunkt des Vertrages unterschiedliche Laufzeiten, rechtliche Ansprüche und variierende Beendigungsformen des Vertreterverhältnisses. In älteren Agenturverträgen ist kein Höchstalter des Vertreters vertraglich festgelegt, zu dem das Vertragsverhältnis zwischen dem Vertreter und dem Unternehmen beendet werden muss.<sup>54</sup> In früheren Agenturverträgen sind außerdem neben dem gesetzlichen Ausgleichsanspruch zusätzliche Vereinbarungen über eine betriebliche Altersvorsorge festgelegt, die dem Vermittler in Form einer lebenslangen Rente nach Beendigung des Vertragsverhältnisses ausbezahlt wird. Die neueren Agenturverträge sind vertraglich bis zum 65. Lebensjahr des Vermittlers befristet. Die Vorsorgeansprüche wurden erheblich reduziert und beinhalten keine zusätzliche Altersvorsorge für den ausscheidenden Vermittler, sondern lediglich den gesetzlich vorgeschriebenen Ausgleichsanspruch ggü. dem Vermittler. Der Vertre-

<sup>50</sup> Da es sich bei dem Rechtsverhältnis um einen Geschäftsbesorgungsvertrag mit Dienstvertrags-elementen handelt, gelten zusätzlich die Vorschriften gem. §§ 675 Abs. 1, 611 ff. BGB. Ferner bestehen die Rechte und Pflichten des Vertreters wie in Abb. 3 bereits erwähnt.

<sup>51</sup> Vgl. Zinnert, Mario (2009), S. 90.

<sup>52</sup> Zur Veranschaulichung befindet sich ein Musteragenturvertrag im Anhang.

<sup>53</sup> Vgl. Zinnert, Mario (2009), S. 89 f., 129 ff.

<sup>54</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend Experteninterview 2 (2010).

ter muss nicht zwangsläufig mit dem 65. Lebensjahr die Versicherungsagentur abgeben und seine Vermittlertätigkeit aufgeben, sondern kann in Abstimmung mit dem Versicherungsunternehmen auch über den bisherigen Vertrag hinaus die Agentur weiter führen und seiner Tätigkeit als Vermittler nachkommen.<sup>55</sup>

### 3 Rechtsformwahl als Teil der Agenturplanung

Im Rahmen eines Nachfolgeprozesses kommt der rechtlichen Komponente, der Rechtsform<sup>56</sup> eines Unternehmens, eine besondere Bedeutung zu. Je nach Ausgestaltung und Komplexität der Unternehmensstruktur sind verschiedene Ansätze zur Nachfolgeregelung möglich und sinnvoll. Ferner werden die Ausgestaltungsmöglichkeiten der Unternehmensgründung rechtlich eingeordnet und hinsichtlich ihrer Zweckmäßigkeit für den Vermittlerbetrieb betrachtet.

Die unternehmerischen Aktivitäten benötigen einen rechtlichen Rahmen, der die Beziehungen im Innen- wie im Außenverhältnis bestimmt.<sup>57</sup> Bevor ein Versicherungsvermittler seine rechtliche Bindung mit einem Versicherungsunternehmen eingeht (also vor dem Abschluss eines Agenturvertrages), sollte sorgfältig geprüft werden, in welcher Rechtsform der Vertreter seine Tätigkeit künftig ausüben möchte. Die verschiedenen Rechtsformen führen nicht zu gleichen wirtschaftlichen Ergebnissen, da mit der Wahl der Rechtsform in vielfältiger Weise die rechtliche Organisation des Unternehmens determiniert wird und sich hieraus vielfältige wirtschaftliche Wirkungen ergeben.<sup>58</sup> Die Rechtsformwahl kann im Allgemeinen als schlecht strukturiertes Entscheidungsproblem angesehen werden, da es im Wesentlichen an der Kenntnis aller Handlungsalternativen und deren Konsequenzen, klar formulierten Zielen und effizienten Lösungsverfahren mangelt.

Die wesentlichen Einflussfaktoren bei der optimalen Auswahl der Unternehmensrechtsform bilden:<sup>59</sup>

- die **gesetzlichen Rahmenbedingungen**, die zunächst der Abgrenzung der zur Wahl stehenden Rechtsformalternativen dienen (als besondere Merkmale können hier die rechtliche Struktur, die Steuerbelastung und die Gründungsvoraussetzungen der zur Verfügung stehenden Rechtsformalternativen genannt werden),
- die **Zielvorstellung der Gesellschafter**, womit bspw. der Kapitaleinsatz, die Dauer der Zusammenarbeit und die Bereitschaft Haftungsrisiken zu tragen, bestimmt wird,

<sup>55</sup> Vgl. Experteninterview 2 (2010).

<sup>56</sup> Der Begriff der Rechtsform definiert die gesetzlichen Rahmenbedingungen einer Gesellschaft (ein zum wirtschaftlichen Zweck gegründetes Unternehmen), welches in irgendeiner Form am Rechtsverkehr teilnimmt.

<sup>57</sup> Vgl. Kessler, Wolfgang u.a. (2002), S.2; Zinnert, Mario (2009), S. 52.

<sup>58</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend Kessler, Wolfgang u.a. (2002), S. 3.

<sup>59</sup> Vgl. ebenda (Hervorhebungen durch den Verfasser).

- die **persönlichen Eigenschaften der Gesellschafter**, aus denen sich die Funktionen in der Geschäftsführung und die Möglichkeit der Eigenfinanzierung ergeben,
- das **Marktumfeld**, wodurch bspw. die Anforderungen an die Unternehmensgröße, die Unternehmensausrichtung und die Haftungsrisiken vorgegeben werden.

Bei bestehenden Unternehmen ist eine Überprüfung der gewählten Rechtsform erforderlich, wenn sich die Rahmenbedingungen aufgrund interner oder externer Faktoren ändern (hier bspw. die Agenturnachfolge).<sup>60</sup> Durch die Integrierung eines neuen Gesellschafters bzw. Nachfolgers können sich die Zielvorstellungen der Unternehmensführung ändern, die eine Überprüfung der Rechtsform erforderlich machen, da eine andere Rechtsform die neuen Zielvorstellungen in höherem Maße erfüllt. Die Änderungen von Marktbedingungen erfordern unter Umständen die Bestimmung einer anderen Rechtsform. So kann ein wesentlich gestiegenes Umsatzvolumen oder notwendige Finanzierungsformen und -instrumente nur durch eine Änderung der Unternehmensrechtsform ermöglicht werden. Bei der Umsetzung der Veränderung sind stets das Verhältnis zwischen den entstehenden Kosten des Änderungsprozesses und den mehr oder weniger großen organisatorischen Schwierigkeiten zu achten. In einigen Fällen bietet die Optimierung der bestehenden Rechtsform an die geänderten Rahmenbedingungen die bessere und kostengünstigere Alternative.

Die Rechtsform als rechtlicher Rahmen, mit dem ein Unternehmen wirtschaftlich in Erscheinung treten kann, stellt verschiedene Organisationsstrukturen mit unterschiedlichen Merkmalsausprägungen zur Verfügung.<sup>61</sup> Die Unternehmen haben verschiedene Rechtsformen zur Auswahl, wobei die Auswahlmöglichkeiten vom Gesetzgeber durch den sog. Typenzwang auf die gesetzlich vorgeschriebenen Rechtsformen begrenzt sind. Ausgehend vom Typenzwang der Rechtsformen, können in der Praxis durch die sog. Typendehnung viele verschiedene Misch-Rechtsformen<sup>62</sup> entstehen, die von den gesetzlich vorgeschriebenen Rechtsformen deutlich abweichen können und stärker an die individuellen Verhältnisse der Unternehmen angepasst sind.<sup>63</sup> Für die Praxis stehen im Wesentlichen die in Abb. 5 dargestellten Rechtsformalternativen zur Auswahl.<sup>64</sup>

---

<sup>60</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend Kessler, Wolfgang u.a. (2002), S. 6 f.

<sup>61</sup> Vgl. ebenda., S. 9 f.

<sup>62</sup> Bei Misch-Rechtsformen werden die gesetzlich vorgeschriebenen Rechtsformen miteinander kombiniert. Dabei treten insbesondere die GmbH & Co. KG und die Doppelgesellschaften, wie z.B. die Betriebsaufspaltung, häufig in der Mischform auf.

<sup>63</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend Kessler, Wolfgang u.a. (2002), S. 9.

<sup>64</sup> Der Vollständigkeit halber ist bei der Abb. 5 zu ergänzen, dass nicht alle Rechtsformalternativen für den Betrieb einer Versicherungsagentur in Frage kommen. Die Rechtsform der Stiftung ist hierfür ausgeschlossen. Die

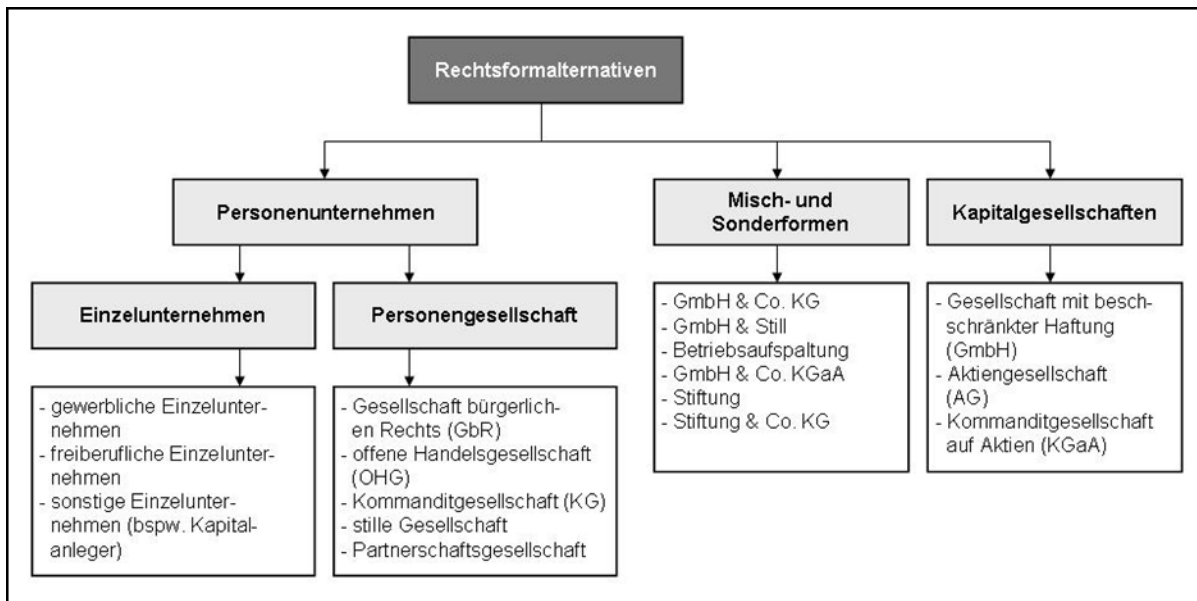


Abb. 5: Übersicht der Rechtsformalternativen

Quelle: In Anlehnung an: Kessler, Wolfgang u.a. (2002), S. 9.

Die einzelnen Unternehmensrechtsformen differenzieren sich erheblich in der wirtschaftlichen Zielsetzung und der rechtlichen Ausgestaltung. Dies gilt nicht nur für den Vergleich zwischen Personen- und Kapitalgesellschaften, sondern bezieht sich bereits auf die jeweiligen Arten von Personen- und Kapitalgesellschaften. Um in der Entscheidungssituation die passende Rechtsform aus den zur Verfügung stehenden Unternehmensformen auszuwählen, ist es sinnvoll, eine konkrete Eingrenzung der in Frage kommenden Alternativen vorzunehmen. Die Rechtsformauswahl eines Unternehmens kann durch eine Vielzahl von Kriterien und Merkmalen beschrieben werden.

Im Zusammenhang mit den vielfältigen Beschreibungen zu den Systematisierungsfragen bei der Rechtsformwahl bestehen allgemeine Vergleichskriterien, nach denen sich ein Unternehmer bei der Bestimmung der Unternehmensrechtsform richten kann.<sup>65</sup> Kessler nennt konkret folgende Vergleichskriterien:<sup>66</sup>

- Haftung,
- Finanzierung,
- Besteuerung,
- Arbeitnehmer-Mitbestimmung,

---

Rechtsformen der Kapitalgesellschaften sind nur dann möglich, wenn über den Haftungsrahmen der Kapitalgesellschaft zusätzlich eine persönliche Haftung des Unternehmers besteht.

<sup>65</sup> Vgl. Westermann, Harm Peter (Hrsg.), II, Rz. 115 ff.

<sup>66</sup> Für einen ausführlicheren Wortlaut der einzelnen Vergleichskriterien vgl. Kessler, Wolfgang u.a. (2002), S. 17-27.

- Kooperationsfähigkeit,
- Sicherung des Unternehmensbestandes,
- rechtsformspezifischer Aufwand,
- Flexibilität und sonstige Kriterien.

In den folgenden Unterkapiteln werden die einzelnen Rechtsformen inhaltlich beschrieben und die Bedeutung der Rechtsformwahl für den Vermittlerbetrieb herausgestellt.

### **3.1 Natürliche Personen (Einzelkaufmann)**

Die Rechtsform des Einzelkaufmanns ist in vielen kleineren Versicherungsvermittlungsbetrieben anzutreffen. In dieser Kategorie von Versicherungsvertretern, vor allem im Ausschließlichkeitsvertrieb (Einfirmenvertreter), besteht kein Anlass, sich eine Gesellschaftsform der Personen- oder Kapitalgesellschaft nutzbar zu machen.<sup>67</sup> Dies resultiert verstärkt aus den Aspekten der Haftungsübernahme durch den Versicherer. Ansonsten muss der Vertreter eine zwingende Berufshaftpflichtversicherung abschließen. Erweitert zur Haftungsfreistellung durch den Versicherer besteht für den Vertreter außerdem die zwingende Berufshaftpflicht als Schutzschild im Hintergrund. Somit besteht für viele kleinere Agenturen keine Notwendigkeit, sich einer Gesellschaftsform als Grundlage für die Vermittlertätigkeit zu bedienen und sich den Formalanforderungen zu unterwerfen. Auch bei Mehrfachvertretern und Versicherungsmaklern findet die Firmierung des Einzelkaufmanns häufig Anwendung, da der Charakter einer persönlichen Dienstleistung hervorgehoben werden kann.

### **3.2 Personengesellschaften**

Die einzelnen Unternehmensformen der Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR), die offene Handelsgesellschaft (OHG) und die Kommanditgesellschaft (KG) fallen unter den Begriff der Personengesellschaften. Diese Gesellschaftsformen können zum einen dazu dienen, wirtschaftliche Interessen des betriebenen Versicherungsvermittlungsgeschäfts durch Zusammenschluss mehrerer Gesellschafter zu verbinden und gleichzeitig das unternehmerisch-wirtschaftliche Risiko (z.B. Kosten für Miete, Personal und Kommunikation) auf mehrere Personen zu verteilen. Zum anderen kann der Marktauftritt der Versicherungsagentur in der

---

<sup>67</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend Zinnert, Mario (2009), S. 54 f.



Gestalt der Personengesellschaft der OHG oder KG den Zweck verfolgen, die Marktbedeutung des Versicherungsvermittlers positiv hervorzuheben.<sup>68</sup>

Ein wesentlicher Teil der Kundenzielgruppe erblickt in einer Gesellschaft eine Form unternehmerischer Bestätigung, die ein hohes Maß an Verlässlichkeit und Seriosität erwarten lässt.<sup>69</sup> Personengesellschaften können grundsätzlich nicht als Mittel der Haftungsbegrenzung eingesetzt werden, da die Gesellschafter der GbR wie auch der OHG persönlich und unbeschränkt haften (§ 105 Abs. 1 HGB).<sup>70</sup>

Die GbR gilt als Grundform der Personengesellschaften und entsteht unabhängig von der Anzahl der beteiligten Personen, sobald sich mehrere Personen zur Verfolgung eines gemeinsamen Zweckes zusammenschließen (§§ 705 ff. BGB).<sup>71</sup> Eine GbR tritt im Außenverhältnis nicht in Erscheinung. Erfolgt dies trotzdem, hat dies zur Folge, dass es sich dem Gesetz nach um eine OHG mit dem Formmangel der fehlenden Handelregistereintragung handelt. Die OHG ist der Sache nach eine GbR mit der Erweiterung, dass die OHG ein Handelsgewerbe betreibt.<sup>72</sup> Die KG ist wie die OHG auf den Betrieb eines Handelbetriebes ausgerichtet und unterscheidet sich im Wesentlichen in der Gesellschafterstruktur.<sup>73</sup> Im Gegensatz zur OHG haftet in der KG nur der Komplementär persönlich in unbeschränkter Höhe, während die Haftung des Kommanditisten „auf den Betrag einer bestimmten Vermögenseinlage beschränkt ist“ (§ 161 Abs. 1 HGB).<sup>74</sup> In der Sonderform der GmbH & Co. KG kann die Haftung für den Komplementär eingeschränkt werden, indem für ihn als dem persönlich haftenden Gesellschafter die Rechtsträger der GmbH gewählt wird.<sup>75</sup> Eine zusätzliche personengebundene Rechtsform für die Angehörigen freier Berufe stellt die Partnergesellschaft<sup>76</sup> dar.

---

<sup>68</sup> Vgl. Zinnert, Mario (2009), S. 54 f.

<sup>69</sup> Vgl. ebenda.

<sup>70</sup> Vgl. Kessler, Wolfgang u.a. (2002), S. 51 f., 59 f.

<sup>71</sup> Vgl. Hartmut, Hamann / Sigle, Axel (2008), S. 40.

<sup>72</sup> Für die OHG gelten die gesonderten Regelungen gem. §§ 105-160 HGB.

<sup>73</sup> Vgl. Hartmut, Hamann / Sigle, Axel (2008), S. 40.

<sup>74</sup> Vgl. Zinnert, Mario (2009), S. 56.

<sup>75</sup> Vgl. ebenda.

<sup>76</sup> Das besondere Merkmal dieser Rechtsform ergibt sich aus der Haftungskonzentration nach § 8 Abs. 2 PartGG (Gesetz über Partnerschaftsgesellschaften Angehöriger Freier Berufe). Abweichend vom Grundsatz der gesamtschuldnerischen Haftung der Gesellschafter der Personengesellschaft haften die Partner in der Partnerschaftsgesellschaft beschränkt. Nur wenn einzelne Partner mit der Bearbeitung eines Auftrags befasst waren, so haftet dem Gläubigern ggü. neben dem Vermögen der Partnerschaft nur der bearbeitende Partner persönlich (§ 8 Abs. 1,2 HGB).

### 3.3 Kapitalgesellschaften

Als Kapitalgesellschaft und juristische Person gelten die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), die Aktiengesellschaft (AG) und die Limited.<sup>77</sup> Mit der Verwendung dieser Unternehmensformen sind ein erheblicher Gründungsaufwand und in beträchtlichem Umfang laufende rechtliche und administrative Anforderungen (bspw. das Abhalten der Hauptversammlung, regelmäßige und umfangreiche Berichtserstattung) verbunden.<sup>78</sup> Die Formalanforderungen an diese Unternehmensformen sind sehr anspruchsvoll und eignen sich daher eher für mittelgroße bis große Vermittlungsbetriebe. In Bezug auf die zunehmende Bedeutung der Frage der Haftungsbestimmung von Vermittlerbetrieben gilt, dass die Kapitalgesellschaft als juristische Person mit ihrem Vermögen haftet (beschränkt auf das Unternehmensvermögen) und nicht der Anteilseigner (in Form des Gesellschafters mit dem privaten Vermögen).

Festzuhalten bleibt, dass einem Versicherungsvertreter mehrere Möglichkeiten zur Verfügung stehen, eine geeignete Rechtsform auszuwählen, um die Vermittlungstätigkeit am zweckmäßigsten betreiben zu können. Die vielfältigen Möglichkeiten für die Rechtsform des Vermittlungsbetriebs reichen vom Einzelkaufmann bis zu komplexen Unternehmensformen, die dem Gesellschaftsrecht zu entnehmen sind. Die wesentlichen Unterscheidungsmerkmale zwischen den einzelnen Personen- und Kapitalgesellschaften sind in der Tab. 1 dargestellt.

---

<sup>77</sup> Der Vollständigkeit halber sei die Unternehmensform der Limited an dieser Stelle erwähnt. Sie spielt in dem Bereich der Rechtsform des Vermittlungsbetriebes keine Rolle. Irrtümlich erfolgte Eintragungen in das Vermittlerregister mussten wieder gelöscht werden. Das deutsche Pendant zur englischen Limited ist die Unternehmergesellschaft (UG - haftungsbeschränkt). Die UG wurde im Rahmen der Reform des deutschen GmbH-Rechts durch das in 2008 in Kraft getretene Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen (MoMiG) als eine existenzgründerfreundliche Form der herkömmlichen GmbH eingeführt. Die UG ist in § 5 a GmbH-Gesetz (GmbHG) geregelt und differenziert sich von der GmbH durch ein flexibles Mindeststammkapital (abweichend von der Stammeinlage bei der GmbH i.H.v. 25.000 €). In den Folgejahren müssen 25 % des Gewinns so lange in eine gesetzliche Rücklage fließen, bis das Mindeststammkapital von 25.000 Euro aufgebracht ist. Aufgrund der reduzierten Gründungsformalien eignet sich diese Rechtsform für Vermittler und Makler gleichermaßen. Viele Maklerbetriebe firmieren zudem als GmbH. Vgl. hierzu: BGBl. I, S 2026; Bundesministerium für Justiz (Hrsg.) (2008), 2. Abschnitt im Hauptframe (siehe Internetverzeichnis).

<sup>78</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend Zinnert, Mario (2009), S. 56.

Tab. 1: Übersicht zu den Rechtsformalternativen

Kriterium	Einzel- unternehmen	GbR	OHG	KG	GmbH	GmbH & Co. KG	AG	Limited
<b>Rechtsform</b>	Einzel- unternehmen	Personen- gesellschaft	Personen- gesellschaft	Personen- gesellschaft	Kapital- gesellschaft	Kapital- gesellschaft	Kapital- gesellschaft	Kapital- gesellschaft
<b>Eintragung im Handelsregister</b>	Ja, als Kaufmann	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>Gesellschaftsführung</b>	Gründer leitet Unternehmen	Alle Gesellschafter	Alle Gesellschafter	Alle Komplementäre	Besteller Geschäftsführer	Besteller Geschäftsführer	Besteller Vorstand	Besteller Geschäftsführer
<b>Rechtsfähigkeit</b>	Eingeschränkt	Eingeschränkt	Eingeschränkt	Eingeschränkt	Voll rechtsfähig	Voll rechtsfähig	Voll rechtsfähig	Voll rechtsfähig
<b>Haftung der Gesellschafter</b>	Unbeschränkt	Unbeschränkt, gesamt- schuldnerisch	Unbeschränkt, gesamt- schuldnerisch	Komplementär: unbeschränkt, gesamt- schuldnerisch, Kommanditist: beschränkt auf Kapitaleinlage	Beschränkt auf Kapitaleinlage	Beschränkt auf Kapitaleinlage	Beschränkt auf Kapitaleinlage	Haftung in Deutschland ist nicht abschließend geklärt
<b>Kapitaleinlage</b>	Keine	Keine	Keine	Kommanditist je nach Gestaltung des Gesell- schaftsvertrags	Mindestens 25.000 €	Rechtsformteile werden indi- viduell betrachtet. KG wie KG, GmbH wie GmbH	Mindestens 50.000 €	Mindestens ein britisches Pfund
<b>Kontrollrecht</b>	Selbst	Alle Gesellschafter	Alle Gesellschafter	Komplementär und Kommanditist: beschränkt	Gesellschafter- versammlung	Gesellschafter- versammlung der GmbH, Kommanditist beschränkt	Hauptver- sammlung und Aufsichtsrat	Gesellschafter- versammlung

## 4 Merkmale eines Versicherungsvermittlungsunternehmens

### 4.1 Entwicklungsphasen einer Versicherungsagentur

Die Versicherungsagentur zählt zu den versicherereigenen Absatzorganen und bildet mit ihren hauptberuflichen Vertretern den zahlenmäßig größten Vertriebsweg.

Als Basis einer jeden Unternehmensgründung sollte auch sie ein klar formuliertes Unternehmenskonzept entwickeln.<sup>79</sup> Gerade in den Agenturbetrieben der Versicherungswirtschaft bildet ein solches Konzept allerdings die absolute Ausnahme. Der Konzeptinhalt sollte folgende Eckpunkte enthalten:

- Zielgruppen der Akquisitionstätigkeiten,
- Werbung,
- Tätigkeitsgebiet,
- Startinvestitionen personell und materiell,
- Produktions-, Finanz- und Investitionsplan<sup>80</sup> für die nächsten 5 Jahre,
- Perspektiven für die kurz-, mittel- und langfristige Agenturentwicklung.<sup>81</sup>

Die Entwicklung des selbstständigen Agenturbetriebs unterliegt vielseitigen Veränderungen, die zusätzlich durch den Anspruch, das realisierte Betriebsergebnis kontinuierlich zu erhöhen, erschwert wird.<sup>82</sup>

Ritter beschreibt, dass ein Agenturbetrieb unterschiedliche Wachstumsschwellen überwinden muss, um eine positive Unternehmensentwicklung herbei zu führen. Dabei mündet jede überwundene Phase in eine neue Investitionsphase, die zur weiteren Entwicklung der Agentur erforderlich ist. Abb. 6 verdeutlicht die Wachstumsschwellen und die nachgelagerten Investitionslöcher.

---

<sup>79</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend Beenken, Matthias (2002), S. 103.

<sup>80</sup> Vgl. ebenda., S. 117 ff.

<sup>81</sup> Vgl. ebenda., S. 103.

<sup>82</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend Ritter, Steffen (2008), S. 31 ff.

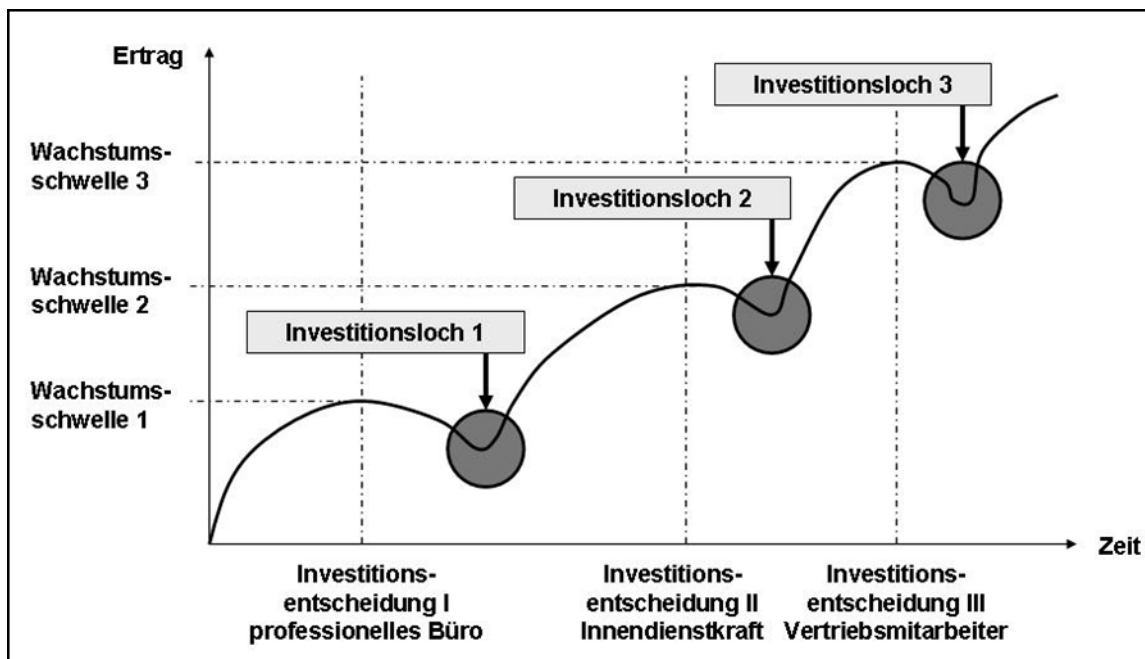


Abb. 6: Wachstumsschwellen einer Versicherungsagentur

Quelle: In Anlehnung an: Ritter, Steffen (2008), S. 33.

Ähnlich einem Produktzyklus unterliegt ein Unternehmen ebenfalls einem gewissen Entwicklungsprozess. Zu Beginn einer Selbstständigkeit, unmittelbar nach der Existenzgründung, befindet sich ein Unternehmer meist für mehrere Jahre in einer Experimentierphase. In dieser Phase gestaltet der Unternehmer die optimalen Agenturabläufe in den Ressourcen Marketing, Personal und Vertrieb. Zugleich beginnt der Inhaber durch eine Priorisierung der Produkte und durch die Berücksichtigung eigener Präferenzen, bestimmte Agenturstandards und Zielgruppen festzulegen. Die Gewinnentwicklung in dieser ersten Phase wird maßgeblich durch die anfänglichen Investitionskosten und die anfallenden Fixkosten (bspw. Agenturbüro, Innendienstkraft) reduziert.

In der zweiten Phase, der sog. Wachstumsphase, steigt der Unternehmensertrag aufgrund der getroffenen Personalinvestition<sup>83</sup>, mit der das Aufgabenspektrum der Agentur solide und zugleich expansiv erfüllt werden kann.<sup>84</sup> Dabei agieren die Mitarbeiter in den einzelnen Aufgaben erreichen in hohem Maße eigenverantwortlich.<sup>85</sup> Der Fokus liegt auf der ertragsorientierten Beratung, die sich nach den individuellen Bedürfnissen des Kunden richten sollte. Auf-

<sup>83</sup> Das Ziel der Personalinvestition ist die tatsächliche und umfangreiche Entlastung des Unternehmers, damit sich der Agenturinhaber um die wichtigen Aufgaben im Vertrieb, die Neukundenakquise und die ganzheitliche Beratung und Betreuung ertragreicher Kundenbeziehungen kümmern kann.

<sup>84</sup> Vgl. Ritter, Steffen (2008), S. 35.

<sup>85</sup> Vgl. ebenda.

grund der steigenden Kundenzufriedenheit führt der unternehmerische Erfolg zu wachsendem Umsatz und Ertrag.

In der letzten Phase, der sog. Haltephase, versucht der Unternehmer, den Status Quo der Agenturentwicklung zu halten. Aufgrund der privaten Lebensplanung, des bevorstehenden Ruhestandes oder (in etwas jüngeren Jahren) unternehmerischer Trägheit fällt die Entscheidung bewusst oder unbewusst gegen weiteres Wachstum. Die Umsatz- und Ertragslage der Agentur befindet sich seit mehreren Jahren auf einem sehr hohen Niveau und soll ohne neues Risiko und Fehlinvestitionen gehalten werden.

In der Praxis kann die Verweilzeit in den einzelnen Phasen unterschiedlich lange dauern. Die entscheidenden Faktoren für die Dauer sind die Wachstumsbestrebungen des Unternehmers, die Motivations- und Arbeitsbereitschaft des Agenturpersonals und die persönlichen Präferenzen des Agenturinhabers. Die unternehmerische Entwicklung einer Versicherungsagentur verläuft entsprechend dem in Abb. 7 dargestellten Schema.

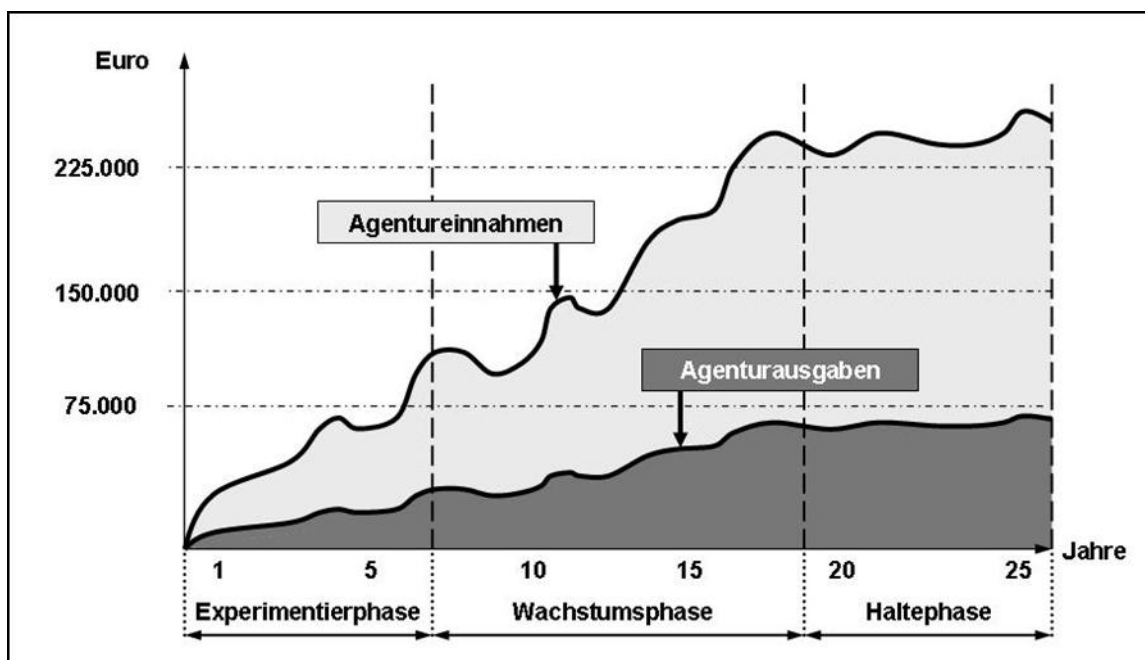


Abb. 7: Entwicklungsphasen einer Versicherungsagentur

Quelle: In Anlehnung an: Ritter, Steffen (2008), S. 36.

#### 4.2 Aufgabenfelder und Prozessabläufe innerhalb einer Versicherungsagentur

Grundsätzlich orientieren sich die Aufgaben einer Versicherungsagentur an den vertraglich vereinbarten Pflichten, die mit dem Versicherungsunternehmen im Agenturvertrag (siehe Abb. 3) festgelegt sind.

Unabhängig von der Größe der Agentur gibt es ein bestimmtes Aufgabenspektrum, das durch jede Versicherungsagentur erfüllt werden sollte. Die Hauptaufgabenfelder des Vertreters liegen in der Akquirierung und Beratung von Neukunden und in der Betreuung von bestehenden Kundenbeziehungen. Unter die Betreuung des Kunden fallen vor allem Aufgaben wie die Erreichbarkeit des Vertreters (z.B. über Telefon, Email oder Fax), die Unterstützung des Kunden bei veränderten Lebenssituationen (bspw. Arbeitslosigkeit, Heirat, Trennung oder Geburt) und die Informationspflicht bei sich ändernden gesetzlichen Vorschriften oder tariflichen Neuregelungen.<sup>86</sup>

Wie bereits im vorherigen Abschnitt 4.1 herausgestellt, benötigt der Agenturinhaber zur eigenen Entlastung und für die Entwicklung der Agentur qualifiziertes Innendienst- und Vertriebspersonal. Mit der Integrierung neuen Personals beginnt der Unternehmer, gesellschaftliche Verantwortung für seine Mitarbeiter zu übernehmen. Er verpflichtet sich den Mitarbeitern ggü. rechtzeitig und kontinuierlich das vereinbarte Gehalt zu überweisen und versucht mit ihnen gemeinsam ein solides, ertragsreiches und zukunftsorientiertes Unternehmen aufzubauen. Die Grundlage für ein gut funktionierendes Agenturbüro bildet ein eingespieltes Team von Mitarbeitern, die dem Agenturinhaber bei den einzelnen Agenturprozessen und -abläufen unterstützend zur Seite stehen.<sup>87</sup>

Zusätzlich zu diesen Aufgaben übernimmt der Unternehmer viele verschiedene administrative und operative Aufgaben in der Agentur. Darunter fallen u.a. die versicherungsspezifischen Pflichten wie die Antragseinreichung, das Antragscontrolling, die Bearbeitung von Mahnlisten, die Planung und Umsetzung von Kundenterminen, das Vertriebscontrolling<sup>88</sup> und die Schadenregulierung.<sup>89</sup> Der Agenturinhaber trägt außerdem die Hauptverantwortung für die Kampagnen- und Maßnahmenplanung der Agentur, wie auch für die Umsetzung und die Kontrolle der einzelnen Vertriebsaktionen. Grundsätzlich sollte jeder Unternehmer das eigene Unternehmenskonzept (siehe Abschnitt 4.1) und die unternehmerischen Tätigkeiten in regelmäßigen Abständen auf die Zweckmäßigkeit prüfen und an das sich ändernde Unternehmensumfeld (z.B. Gesetzesänderungen, Produktentwicklung, Veränderung der Absatzmöglichkeiten, Markt- und Konkurrenzentwicklung) anpassen. Die vielseitigen Aufgaben eines Agenturinhabers sind abschließend in Abb. 8 zusammenfassend dargestellt.

---

<sup>86</sup> Vgl. Beenken, Matthias (2010a) S. 55.

<sup>87</sup> Vgl. Beenken, Matthias (2002), S. 105.

<sup>88</sup> Für eine konkrete Beschreibung der Aufgaben und der Instrumente des Vertriebscontrollings vgl. hierzu Beenken, Matthias (2010a), S. 67-89.

<sup>89</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend Ritter, Steffen (2008), S. 148.

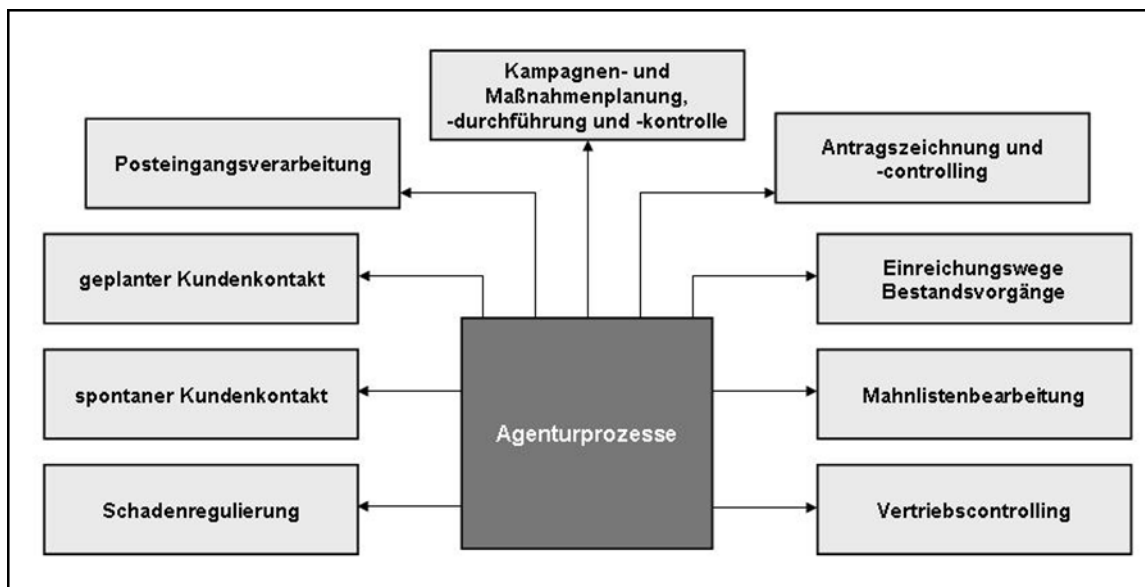


Abb. 8: Übersicht der Agenturprozesse

Quelle: Eigene Darstellung.

### 4.3 Bestandszusammensetzung einer Versicherungsagentur

Da die Bestandszusammensetzung bei der Ermittlung des Ausgleichsanspruchs und somit auch im Zusammenhang mit der Agenturnachfolge eine wichtige Rolle einnimmt, wird an dieser Stelle eine Unterteilung der verschiedenen Bestandstypen vorgenommen.

Grundsätzlich kann zwischen zwei Grundtypen von Bestandsarten unterschieden werden: Zum einen der „Eigene Bestand“, in dem der Teil der Kundenbeziehungen zugeordnet sind, die aus der eigenen Vermittlungstätigkeit entstanden ist, zum anderen der „Übertragene Bestand“, welcher ursprünglich durch einen anderen Vermittler akquiriert wurde und durch das Versicherungsunternehmen in die Zuständigkeit eines neuen Vermittlers übertragen wird. In der Praxis geschieht Letzteres aufgrund des Ausscheidens eines bestehenden Vermittlers (planmäßig altersbedingt, plötzlich durch gesundheitliche Einschränkungen, Tod oder durch den Wechsel eines Vermittlers zu einem anderen Versicherungsunternehmen). Dadurch frei gewordene Kundenbestände werden seitens des Versicherungsunternehmens auf unternehmenseigene Versicherungsvermittler verteilt.

Das Ziel des Vermittlers sollte sein, dass die Größe des eigenen Kundenbestands im Zeitverlauf sukzessive steigt, da sich aus der Bestandsgröße einerseits die laufenden Bestandspflegeprovisionen (siehe Kapitel 5.1) ergeben und sich andererseits der Ausgleichsanspruch (siehe Kapitel 5.2) entscheidend beeinflussen lässt.<sup>90</sup>

<sup>90</sup> Vgl. Beenken, Matthias (2002), S. 42.



Die maßgebliche Entscheidung des BGH im Zusammenhang mit dem Recht auf Bestandserhaltung stellt darauf ab, dass der Versicherungsvertreter ausdrücklich kein Eigentumsrecht an dem von ihm verwalteten Versicherungsbestand hat oder erwirbt.<sup>91</sup> Dies resultiert aus der Vermittlerrolle eines Versicherungsververtreters und aufgrund der klar definierten Vertragspartner eines Versicherungsvertrages, die stets der VR und der VN sind.<sup>92</sup> Somit besteht nicht die Möglichkeit eines Bestandskaufs bzw. -verkaufs, auch wenn in der Praxis häufig in vereinfachter Form davon gesprochen wird. Der Vertreter kann sich nur in Absprache mit dem Versicherungsunternehmen darauf einigen, einen Bestand zu erhalten, um aus den vorhandenen Bestandskunden Neugeschäft zu akquirieren.

## **5 Rechtliche Grundlagen der Nachfolge einer Versicherungsagentur**

Um eine Versicherungsagentur an einen geeigneten Nachfolger übergeben zu können, müssen bestimmte rechtliche Bedingungen zwingend beachtet werden und viele verschiedene situationsbedingte Voraussetzungen erfüllt sein. Der folgende Abschnitt soll hierzu einen grundlegenden Überblick verschaffen, um ein Grundverständnis für den Nachfolgeprozess einer Versicherungsagentur entwickeln zu können.

In der weiteren Betrachtung werden der Provisionsanspruch und der Ausgleichsanspruch des Vertreters näher beschrieben, da sie im unmittelbaren Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge einer Versicherungsagentur stehen und hierbei eine besondere Rolle einnehmen. Aus der Sicht des Vertreters bilden diese Ansprüche die finanzielle Grundlage während und nach der Vermittlertätigkeit.

### **5.1 Provisionsanspruch des Versicherungsververtreters**

Der Provisionsanspruch eines Vertreters ist handelsrechtlich geregelt gem. §§ 92 Abs. 2, 87 ff. HGB. Der Agenturvertrag beinhaltet die Art und die Höhe der Provision, die der Vertreter für das vermittelte Versicherungsgeschäft vom Versicherer vergütet bekommt. Dabei unterscheidet man zwischen den Provisionen für Lebens-, Sach- und Krankenversicherungen und Provisionen für Bausparkassengeschäfte.<sup>93</sup>

Des Weiteren kann eine Unterteilung der Provisionsarten nach Abschluss-, Folge-, Verwaltungs-, Inkasso-, Schadenregulierungs-, Ausfertigungs-, Führungs-<sup>94</sup> und Bestandspflegepro-

---

<sup>91</sup> Vgl. Zinnert, Mario (2009), S. 157.

<sup>92</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend Beenken, Matthias (2010a), S. 51.

<sup>93</sup> Vgl. Beenken, Matthias (2002), S. 91 ff.

<sup>94</sup> Bei einer Mitversicherungsgemeinschaft erhält das führende Versicherungsunternehmen (also der Versicherer, der das Hauptrisiko des Geschäftes trägt) für die Führungsrolle eine Provision von den anderen Versicherern

visionen vorgenommen werden.<sup>95</sup> Bei der Abschlussprovision<sup>96</sup> handelt es sich um eine einmalige (erhöhte) Provision für die Vermittlung und die Abschlusstätigkeit eines Versicherungsvertrags. Für die Betreuung des Kunden während der gesamten Vertragslaufzeit erhält der Vermittler eine wiederkehrende (geringere) Folgeprovision.<sup>97</sup>

Entscheidet sich der Versicherer, einen bestimmten Teil der Verwaltungsaufgaben auf den zuständigen Vermittler auszulagern, dann wird für die Erledigung dieser Tätigkeit ein entsprechendes Entgelt an den Vermittler vergütet.<sup>98</sup> Für die Pflege der Kundenbeziehung, für die Kundenbetreuung während der Vertragslaufzeit und für die Stornoverhütung bekommt der Vertreter eine laufende Vergütung in Form der Bestandpflegeprovision.<sup>99</sup> Darüber hinaus sind in der Praxis noch andere Arten von Provisionen<sup>100</sup> verbreitet.

Von der Entstehung und dem Grund des Anspruchs auf Provision ausgehend, regelt § 87 a Abs. 4 HGB die Fälligkeit der Provisionszahlung. Die gesetzlichen Regelungen lassen eine abweichende Fälligkeitsvereinbarung zwischen den Vertragspartnern zu, unter der Voraussetzung, dass der Versicherungsvertreter nicht schlechter gestellt wird.<sup>101</sup>

Die Verjährungsfrist<sup>102</sup> für Provisionsansprüche beträgt gem. § 195 BGB drei Jahre.<sup>103</sup> Es dürfen abweichende Vereinbarungen zu kürzeren Verjährungsfristen getroffen werden, jedoch darf keine einseitige Veränderung zu Lasten des Versicherungsvertreters erfolgen.

## 5.2 Ausgleichsanspruch des Vertreters nach § 89 b HGB

Endet das Vertragsverhältnis (Aufhebung des Agenturvertrags) zwischen dem Versicherungsunternehmen und dem Versicherungsvertreter, entfällt der Rechtsgrund für die Fortzahlung

ausgezahlt. Überträgt der Versicherer diese Aufgabe anschließend auf einen Versicherungsvertreter, steht dem Vertreter ebenfalls eine Führungsprovision zu. Vgl. dazu Fürstenwerth, Frank v. / Weiß, Alfons (2001), S. 440.

<sup>95</sup> Vgl. Beenken, Matthias (1996), S. 40 f.; Zinnert, Mario (2009), S. 125 ff.

<sup>96</sup> Bei der Abschlussprovision handelt es sich zunächst um einen Provisionsvorschuss, der durch die kontinuierliche Prämienzahlung des Versicherungsnehmers getilgt wird. Vgl. dazu Fürstenwerth, Frank v. / Weiß, Alfons (2001), S. 6.

<sup>97</sup> Vgl. Bildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (Hrsg.) (2008), S. 29 f. Dies ist eine gängige Provisionsverteilung in der Schadenversicherung. Vgl. dazu Zinnert, Mario (2009), S. 125.

<sup>98</sup> Vgl. Zinnert, Mario (2009), S. 127. Häufig kommen hierbei Aufgaben in Betracht, die der Pflege des Kundenkontakts zum Inhalt haben, also primär der Beziehung des Versicherungsunternehmens bzw. des -vertreters zum Kunden dienen. Bei der Inkasso-, der Schadenregulierungs- und der Ausfertigungsprovision verhält sich die Provisionsauszahlung nach dem Prinzip der Verwaltungsprovision. Der Versicherer überträgt bestimmte Aufgaben (hier: der Prämieinzug vom Versicherungsnehmer (VN), die Schadenbearbeitung und -regulierung bis zu einem bestimmten Schadenwert und die Ausfertigung des Versicherungsscheins) auf den Versicherungsvertreter, der für die Erledigung eine zusätzliche Provision erhält.

<sup>99</sup> Vgl. ebenda, S. 129.

<sup>100</sup> Hierzu gehören bspw. Büroprovisionen, Aufbauszuschüsse zur Abschlussprovision, Staffelp provisionen, Stückvergütungen, Bonifikationen, Erfolgsausschüttungen und Verlängerungsprovisionen. Diese zusätzlichen Provisionsarten orientieren sich an unternehmensindividuellen Zielen. Für eine weiterführende Erklärung der Provisionsarten: Vgl. Beenken, Matthias (1996), S. 50-53.

<sup>101</sup> Vgl. Zinnert, Mario (2009), S. 131.

<sup>102</sup> Gem. § 199 Abs. 1 BGB beginnt die Verjährungsfrist mit dem Schluss des Jahres, in dem der Anspruch entstanden ist (...). Vgl. hierzu Zinnert, Mario (2009), S. 127.

<sup>103</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend Zinnert, Mario (2009), S. 144.

der Provisionen. Die zutreffende Vorschrift des § 89 b HGB, für deren Anwendung bestimmte Bedingungen erfüllt sein müssen und die zunächst für das allgemeine Handelsvertreterrecht gilt, ist gem. § 92 Abs. 2 HGB auch auf das Rechtsverhältnis zwischen Versicherer und Versicherungsvertreter anzuwenden.<sup>104</sup> Bei der Beendigung des Agenturvertrages steht dem hauptberuflichen Vertreter<sup>105</sup> unter den in § 89 b Abs. 1 HGB festgelegten Voraussetzungen<sup>106</sup> ein Ausgleichsanspruch zu, der durch den Versicherer zu befriedigen ist.<sup>107</sup>

Durch die Beendigung des Vertrages ergeben sich für den Versicherungsvertreter erhebliche wirtschaftliche Folgen.<sup>108</sup> Der Vertreter verliert die finanziellen Einnahmequellen in Gestalt der Provisionszahlungen, während der vom Vertreter aufgebaute Kundenbestand beim Versicherer zur weiteren Nutzung verbleibt.<sup>109</sup> Der Gesetzgeber hat den Grund des Anspruchs handelsrechtlich im Wesentlichen bestimmt und festgelegt, doch auf eine konkrete gesetzliche Festlegung zur Ermittlung der Höhe des Anspruchs bisher verzichtet. Zinnert interpretiert diesen Sachverhalt folgendermaßen: „Dieser Mängel an Präzision ist schwerwiegend genug, handelt es sich doch immerhin bei dem gesetzlich zugestandenen Ausgleich zu einem wesentlichen Teil um eine Kapitalisierung der noch ausstehenden Vergütungen zugunsten des Versicherungsververtreters“<sup>110</sup>.

Bestimmte Arten der Vertragsbeendigung vernichten den Ausgleichsanspruch des Vertreters in voller Höhe.<sup>111</sup> Küstner fasst hingegen die wichtigsten Beendigungsformen, bei denen ausdrücklich ein Ausgleichsanspruch besteht, folgendermaßen zusammen:

- Tod des Vertreters,
- Vertragsablauf,
- fristgerechte Kündigung durch den Versicherer oder durch den Vertreter,

<sup>104</sup> Vgl. Zinnert, Mario (2009), S. 148 f.

<sup>105</sup> Im Gegensatz zum hauptberuflichen Handelsvertreter gelten für den nebenberuflichen Vertreter die Sondervorschriften gem. § 92 b HGB. Die wichtigste Bestimmung betrifft den Ausgleichsanspruch nach § 89 b HGB, auf die der nebenberufliche Vertreter demnach keinesfalls Anspruch hat. Vgl. hierzu Bildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (Hrsg.) (2008), S. 30. Wichtig zu erwähnen sei an dieser Stelle, dass die Rechtsprechung in konkreten Fällen auch dazu tendiert, nebenberufliche Vermittler (NV) als Hauptberufler mit allen Rechten einzustufen, wenn sie beispielsweise als Rentner oder als Hausfrau keiner anderen Tätigkeit nachgehen und damit überwiegend Versicherungsvermittlung betreiben. Zu diesem Sachverhalt vgl. Beenken, Matthias (1996), S. 78 f.

<sup>106</sup> Im Einzelfall gilt es, folgende drei Kriterien zu erfüllen: der Unternehmer muss noch nach Beendigung des Vertretervertrages Vorteile aus den vom Vertreter geworbenen Kunden erzielen, der Handelsvertreter verliert durch die Vertragsbeendigung Provisionsansprüche und die Ausgleichszahlung entspricht der Billigkeit (§ 89 b Abs. 1 Satz 1 Ziff. 1-3 HGB). Vgl. Fleischer, Holger (2009), S. 28; Beenken, Matthias (2002), S. 16-17; Beenken, Matthias (1996), S. 54-55.

<sup>107</sup> Vgl. Küstner, Wolfram u.a. (Hrsg.) (1998), S. 31; Zinnert, Mario (2009), S. 149; Fürstenwerth, Frank v. / Weiß, Alfons (2001), S. 60 f; Hudetz, Kai / Kaapke, Andreas (2009), S. 30.

<sup>108</sup> Vgl. Kahlen, Hermann / Beenken, Matthias (2003), S. 34.

<sup>109</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend Zinnert, Mario (2009), S. 154.

<sup>110</sup> Vgl. Zinnert, Mario (2009), S. 154.

<sup>111</sup> Vgl. insbesondere Kahlen, Hermann / Beenken, Matthias (2003), S. 36; Küstner betrachtet ebenso die vielfältigen Konstellationen, in denen ein Vertrag beendet werden kann; vgl. Küstner, Wolfram / Thume, Karl-Heinz (2008), S. 113-176.

- wenn dem Vertreter die Vertragsfortsetzung wegen Alter oder Krankheit nicht mehr zuzumuten ist,
- fristlose Kündigung durch den Vertreter wegen eines schwerwiegenden Fehlverhaltens des Versicherers.<sup>112</sup>

Umgedreht beschreibt der Gesetzgeber in § 89 b Abs. 3 HGB drei Tatbestände (Abb. 9), in denen der Vertreter ausdrücklich keinen Ausgleichsanspruch ggü. dem Versicherungsunternehmen geltend machen kann.<sup>113</sup>

Zur Feststellung der tatsächlichen Höhe des Ausgleichsanspruchs haben die Verbände der Versicherungswirtschaft die Grundsätze zur Errechnung der Höhe des Ausgleichsanspruchs entwickelt und in die Praxis eingeführt.<sup>114</sup> Aufgrund der Verschiedenartigkeit der jeweiligen Versicherungszweige kam es bei der Erstellung dieser Grundsätze zu einer Differenzierung der Berechnungsmodalitäten bzgl. der Sparten Sach-, Lebens- und Krankenversicherung, Bausparen und Finanzdienstleistung.<sup>115</sup> Als Berechnungsgrundlage gelten die Tätigkeitsdauer, die vereinbarten Provisionssätze<sup>116</sup> je Sparte und die gemittelten Bestände bzw. Bestandsprovisionen der letzten fünf Jahre.<sup>117</sup> Zusätzlich gibt es noch spezifische Faktoren für die einzelnen Versicherungssparten, bei denen die Bestandsübertragungen in abnehmender Intensität je nach Datum der Übertragung berücksichtigt werden.

Ein ausführliches Beispiel zur Vorgehensweise und zur Ermittlung der Höhe des Ausgleichsanspruchs ist dem Anhang zu entnehmen. Ein zusammenfassender Überblick zum Ausgleichsanspruch des Versicherungsvertreeters soll in Abb. 9 vermittelt werden.

---

<sup>112</sup> Vgl. Günther, Karl Peer (2004), S. 75 ff.; Küstner, Wolfram / Thume, Karl-Heinz (2008), S. 113 ff.

<sup>113</sup> Bei diesen drei Ausschlusstatbeständen ist generell ein vorausgehendes Verhalten des Handelsvertreters (hier der Versicherungsvertreter) erforderlich, für das er maßgeblich die Verantwortung trägt und dessen nachteilige Folgen unter diesen Umständen durch den Vertreter in Kauf genommen werden müssen. Vgl. Zinnert, Mario (2009), S. 151; Günther, Karl Peer (2004), S. 85 ff.

<sup>114</sup> Vgl. Küstner, Wolfram u.a. (Hrsg.) (1998), S. 117-134; Zinnert, Mario (2009), S. 255-256, 271-275; Kahlen, Hermann / Beenken, Matthias (2003), S. 36-37. Die Einzelheiten, nach denen im Einzelnen die Höhe des Ausgleichs zu berechnen ist, sind den im Wortlaut im Anhang dokumentierten „Grundsätzen“ zu entnehmen.

<sup>115</sup> Zusätzlich gelten für das Bausparkassengeschäft die „Grundsätze Bausparen“ und für das „Finanzdienstleistungsgeschäft“ die „Grundsätze Finanzen“, die von anderen Verbänden ausgehandelt wurden. Vgl. Zinnert, Mario (2009), S. 155, S. 271.

<sup>116</sup> Bei den Provisionssätzen erfolgt eine Unterteilung in die Bestandsprovision für Sach- und Rechtsschutzversicherungen und die Abschlussprovision für Lebens-, Kranken- und Bausparversicherungen.

<sup>117</sup> Vgl. Kahlen, Hermann / Beenken, Matthias (2003), S. 37.

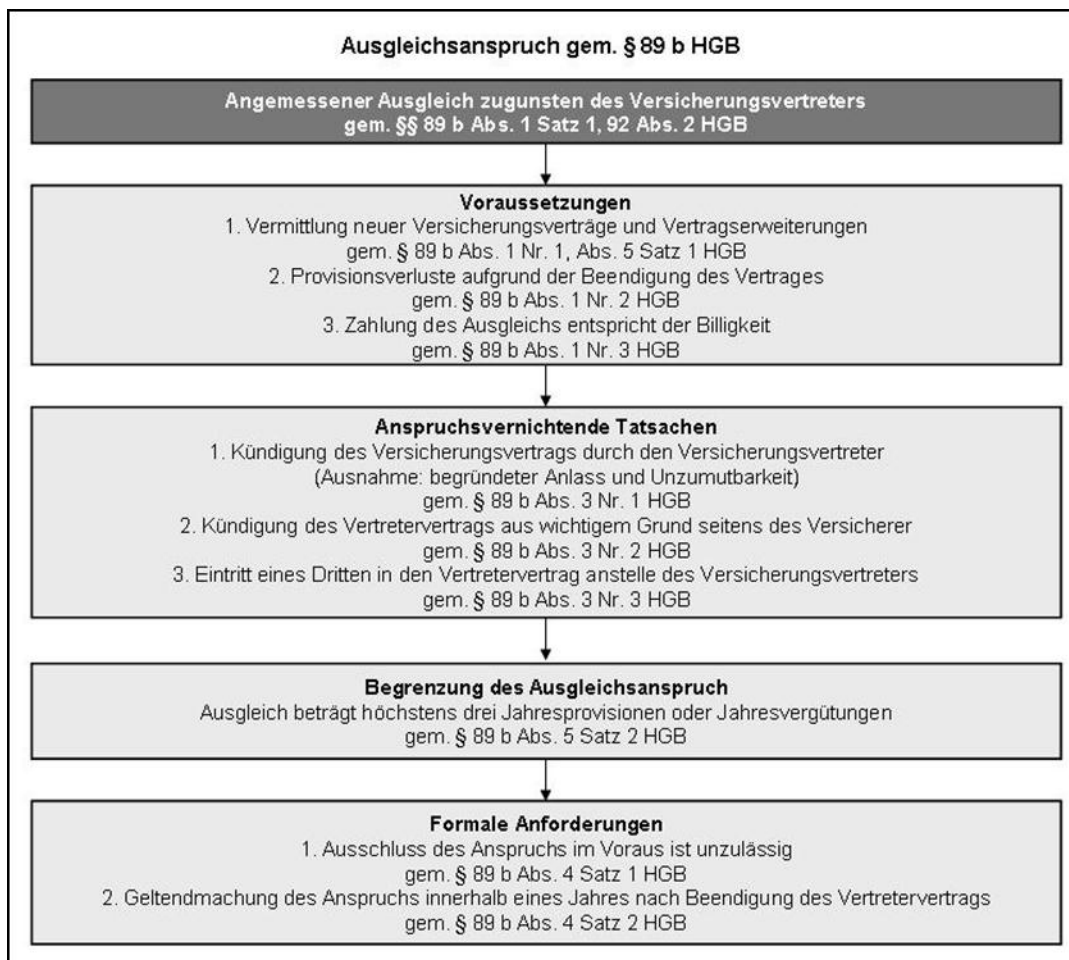


Abb. 9: Ausgleichsanspruch des Versicherungsvertreters

Quelle: Zinnert, Mario (2009), S. 254.

## 6 Grundlagen der Unternehmensnachfolge in Versicherungsagenturen

„Die Sicherung der Unternehmensnachfolge ist die größte unternehmerische Herausforderung.“<sup>118</sup> Die erfolgreiche Unternehmensnachfolge und der gelungene Generationswechsel im Unternehmen stellen eine der zentralen Herausforderungen für jedes Unternehmen dar.<sup>119</sup>

Die folgenden Kapitel befassen sich mit den grundlegenden Gestaltungsmerkmalen eines Agenturnachfolgekonzepts. Das oberste Ziel, die erfolgreiche Übergabe einer Versicherungsagentur an einen geeigneten Nachfolger, wird hierbei schrittweise erklärt. Dabei sollen in diesem Kapitel zunächst die grundlegenden Voraussetzungen für eine Agenturnachfolge beschrieben und die wesentlichen Unterscheidungsmerkmale der einzelnen Formen der Unternehmensnachfolge herausgestellt werden. Im folgenden Kapitel wird dann ein Konzept erar-

<sup>118</sup> Riedel, Hanspeter (2000), S. 1.

<sup>119</sup> Vgl. ebenda.

beitet, wie der Nachfolgeprozess speziell für eine Versicherungsagentur systematisch geplant, nachhaltig umgesetzt und kontrolliert werden kann.

### **6.1 Bedeutung der Nachfolgeplanung für die Deutsche Wirtschaft**

Im Allgemeinen sehen sich viele Unternehmer der Nachfolgeproblematik gegenübergestellt. Erstaunlicherweise wird dieses Thema trotz der großen Bedeutung für die zukünftige Struktur der deutschen Wirtschaft immer noch unterschätzt und verkannt.<sup>120</sup> Vor allem viele familiengeführte mittelständische Unternehmen müssen sich in den nächsten Jahren aufgrund des biologischen Ausscheidens des Unternehmensgründers oder aufgrund des regelmäßig (i.d.R. alle 25-35 Jahre) stattfindenden partiellen oder gesamten Führungskräftewechsels mit dem Themenkomplex der Unternehmensnachfolge auseinandersetzen.<sup>121</sup> In naher Zukunft werden bis zu 700.000 mittelständische Unternehmen von der Problematik der Unternehmensnachfolge betroffen sein.

Betrachtet man die Altersstruktur der aktuell tätigen Versicherungsvermittler, dann wird deutlich, dass sich diese Nachfolgeproblematik auch auf die Assekuranz übertragen lässt.<sup>122</sup> In der Agenturnachfolge ergeben sich weitere Herausforderungen, die aus der rechtlichen Stellung des Handelsvertreters resultieren. Wie bereits im Kap. 5.2 beschrieben, besitzt der Versicherungsvertreter keinen Rechtsanspruch auf den erarbeiteten Kundenstamm, sondern erhält vom Versicherungsunternehmen einen finanziellen Ausgleich in Form einer Renten- oder Kapitalauszahlung. Aus diesem Rechtsgrundsatz ergibt sich nur dann eine Verhandlungsgrundlage für die Nachfolgeregelung einer Versicherungsagentur, wenn es sich um eine gemeinsam entwickelte und umgesetzte Nachfolgeplanung handelt.

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass der Vorbereitung der Unternehmensnachfolge im Hinblick auf die zu erwartende Nachfolgeproblematik eine entscheidende Bedeutung zukommt.<sup>123</sup>

### **6.2 Vorbereitung und Zielsetzung der Unternehmensnachfolge**

Um sich mit der Fragestellung der Unternehmensnachfolge auseinandersetzen zu können, bedarf es einer vorausschauenden Unternehmensausrichtung und einer sensiblen Nachfolge-

---

<sup>120</sup> Vgl. Riedel, Hanspeter (2000), S. 1.

<sup>121</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend Stephan, Petra (2002), S. 1.

<sup>122</sup> Vgl. Beenken, Matthias (2010a), S. 20.

<sup>123</sup> Vgl. Stephan, Petra (2002), S. 1.

planung, bei dem die individuellen Bedürfnisse und Präferenzen aller am Nachfolgeprozess beteiligten Personen klar definiert und berücksichtigt werden.<sup>124</sup>

Die Vorbereitung des Nachfolgeprozesses beginnt mit einer Erkenntnisphase des Unternehmers, in der sich der Agenturinhaber bewusst werden muss, dass in absehbarer Zeit die Unternehmensführung an einen potenziellen Nachfolger abgeben wird.<sup>125</sup> Dies ist in der Praxis keine leichte Aufgabe, da der Agenturinhaber das Unternehmen meist über mehrere Jahrzehnte aufgebaut hat und sich im Alter umso schwerer davon trennen kann.<sup>126</sup> Aufgrund der komplexen Situation, der sich der Übergeber und der Nachfolger gegenübergestellt sehen, sollte vor jeder Nachfolgeplanung eine umfassende Bestandsaufnahme der Ist-Situation der Versicherungsagentur stehen.<sup>127</sup> Der Agenturinhaber muss seine unternehmerischen Ziele während des Führungswechsels und seine persönlichen Ziele für die Zeit nach der Unternehmertätigkeit definieren. Der Unternehmer steht außerdem vor der Entscheidung, aus welchen Teilen und in welcher Höhe sich die eigene Altersvorsorge zusammensetzt bzw. welcher Teil des angestrebten Lebensunterhalts durch den Ausgleichsanspruch oder durch die Veräußerung des Unternehmens finanziert wird.

Die Zielsetzung einer erfolgreichen Agenturnachfolge ist die Übertragung der Versicherungsagentur an einen geeigneten Nachfolger.<sup>128</sup> Kann die Nachfolge nicht in dieser Form umgesetzt werden, erfolgt die Übergabe der Agentur durch die Rückgabe der Bestandskunden<sup>129</sup> an das Versicherungsunternehmen. In der Praxis werden dafür die Beratungssoftware und die Bestandsverwaltungsprogramme an das Versicherungsunternehmen ausgehändigt und vorhandene Sicherheitskopien, Karteien, Akten oder sonstige Unterlagen zu den einzelnen Bestandskunden ebenfalls an das Versicherungsunternehmen übergeben. Die Versicherungsgesellschaft kann grundsätzlich nicht dazu gezwungen werden, mit einem beliebigen und/oder ungeeigneten Nachfolger zusammenarbeiten zu müssen (gem. § 80 VAG).<sup>130</sup>

Der Versicherungsgesellschaft stehen verschiedene Möglichkeiten der Agenturabwicklung zur Auswahl. Im Folgenden sind die häufigsten Varianten kurz verdeutlicht:

---

<sup>124</sup> Vgl. Stephan, Petra (2002), S. 1.

<sup>125</sup> Vgl. Koop, Fritz (2004), S. 41.

<sup>126</sup> Vgl. ebenda, S. 46 ff.

<sup>127</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend Felden, Birgit / Klaus, Annekathrin (2003), S. 3.

<sup>128</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend Beenken, Matthias (2003), S. 8; Experteninterview 1 (2010), Experteninterview 2 (2010).

<sup>129</sup> Aufgrund der rechtlichen Stellung des Handelsvertreters hat das Versicherungsunternehmen in jedem Fall einen Anspruch auf die Bestandskunden des Versicherungsvermittlers, der dafür einen finanziellen Ausgleich erhält. Vgl. Beenken, Matthias (2003), S. 8.

<sup>130</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend Beenken, Matthias (2003), S. 8; Experteninterview 1 (2010), Experteninterview 2 (2010).

1. Rücknahme des gesamten Kundenbestands und die Verteilung einzelner oder kompletter Kundenbestände auf einen oder mehrere Vermittler (ohne Aufrechterhaltung der ursprünglichen Versicherungsagentur).
2. Faktische Rücknahme des Kundenbestands durch das Versicherungsunternehmen und Einsetzen eines geeigneten Vermittlers in die Versicherungsagentur (die Versicherungsagentur bleibt bestehen).
3. Übertragung der gesamten Agentur an angestellte Außendienstmitarbeiter, die eine berufliche Perspektive in der Selbstständigkeit suchen.
4. Der Agenturinhaber kann grundsätzlich die Firma<sup>131</sup> an Dritte verkaufen, unabhängig vom Willen der Versicherungsgesellschaft. Die wesentlichen Assets der Agentur, die Provisionsansprüche aus den laufenden Verträgen, können ausdrücklich nicht vom Agenturinhaber veräußert werden.<sup>132</sup>
5. In Ausnahmefällen bietet sich eine Umwandlung in eine Ausbildungsagentur an, in der Auszubildende erste Erfahrungen im Umgang mit Kunden sammeln können und die Grundlagen der Kundenberatung von erfahrenen Vertriebsmitarbeitern vermittelt bekommen.<sup>133</sup>
6. Der Agenturinhaber kann in Absprache mit dem Versicherungsunternehmen vor Beendigung des Agenturvertrags gemeinsam einen geeigneten Nachfolger finden und eine Vereinbarung mit der Gesellschaft treffen, wie der Nachfolger schrittweise in die Agenturabläufe und -prozesse eingebunden werden kann, um langfristig die Aufgaben des Unternehmers zu übernehmen.

Betrachtet man die Zielvorstellungen und die Interessenslagen der betroffenen Personen der Nachfolgeplanung, dann treten die Teilaspekte der Versorgung, die Streitvermeidung und die zu erwartende steuerliche Belastung der einzelnen Personen in den Vordergrund.<sup>134</sup> Es sollte im Hinblick auf die Nachfolgeplanung daher einen fairen Interessensausgleich zwischen allen

---

<sup>131</sup> Als Firma gem. §§ 17 ff. HGB versteht man den Unternehmensnamen, unter dem die Versicherungsagentur tätig ist. Wenn im Unternehmensnamen der Name der Versicherungsgesellschaft enthalten ist, entfällt die Möglichkeit der Veräußerung. Außerdem können die Sachwerte der Versicherungsagentur, also das Inventar, die Fahrzeuge und abgeschlossene Verträge etc. veräußert werden. Vgl. Experteninterview 1 (2010).

<sup>132</sup> Eine verkaufsähnliche Situation kann ausnahmsweise entstehen, wenn sich die Beteiligten des Nachfolgeprozesses (VR, Vorgänger und Nachfolger) vertraglich einigen, dass der Nachfolger in alle Rechte und Pflichten des Vorgängers eintreten kann und den laufenden Agenturvertrag übernehmen darf. Denn dann entfällt die Pflicht zur Zahlung eines Ausgleichs nach § 89b HGB. Stattdessen treffen der Vorgänger und der Nachfolger eine Abfindungsvereinbarung miteinander. Dies könnte als eine dem Verkauf ähnliche Situation interpretiert werden. Der Verkauf der Agentur kann nicht ohne Zustimmung des Versicherers erfolgen, wenn in der Firmierung die vertretene Versicherungsgesellschaft enthalten ist. Vgl. Experteninterview 1 (2010).

<sup>133</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend Experteninterview 1 (2010).

<sup>134</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend Freund, Werner (2000), S. 23.



beteiligten Personen geben. Nachdem die Vorbereitungsmaßnahmen und die Formulierung einer konkreten Zielsetzung der Nachfolgeplanung abgeschlossen sind, gilt es, einen oder mehrere geeignete Nachfolger zu finden.

### 6.3 Alternativen der Unternehmensnachfolge bei Versicherungsagenturen

Im folgenden Abschnitt werden die grundsätzlichen Handlungsalternativen einer Agenturnachfolgeregelung unter Herausstellung ihrer wesentlichen Merkmale dargestellt. Im Vergleich zu Versicherungsagenturen besteht bei Unternehmen außerhalb der Versicherungsbranche ein wesentlich breiteres Spektrum an Nachfolgealternativen (Abb. 10).<sup>135</sup>

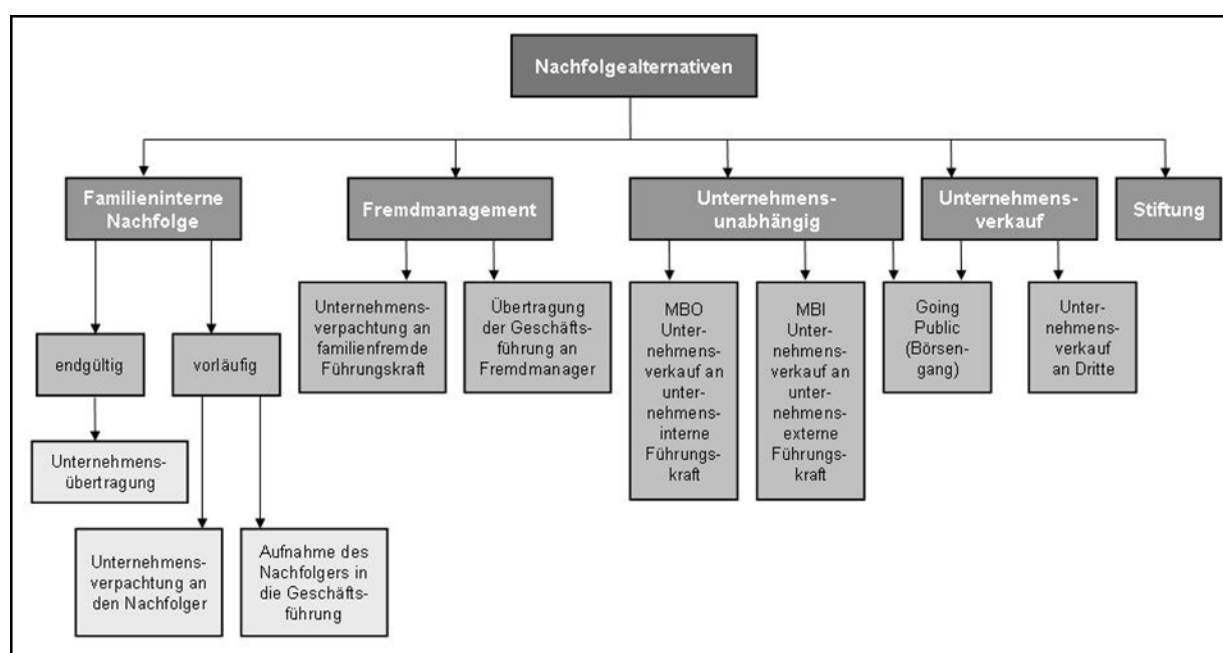


Abb. 10: Alternativen der Unternehmensnachfolge in KMU

Quelle: Stephan, Petra (2002), S. 17.

In der Praxis wird meistens die familieninterne Agenturnachfolge als erste Alternative der Nachfolgeregelungen geprüft, bevor man sich mit der Option der familienexternen Unternehmensnachfolge auseinandersetzt.<sup>136</sup> Eine Grundvoraussetzung für den Erfolg der Agenturnachfolge ist die persönliche und fachliche Kompetenz des Nachfolgers, unabhängig von der bevorzugten Nachfolgeform, da diese Eigenschaften maßgeblich das Erfolgspotenzial des Unternehmens determinieren.

<sup>135</sup> Die größere Anzahl an Nachfolgealternativen in KMU ist aufgrund der Eigentumsverhältnisse der Unternehmenseigner zu begründen, die anders als ein Agenturinhaber das komplette Eigentum am Unternehmen besitzen. Die Nachfolgeformen des Fremdmanagements, des Börsengangs und der Stiftung in Abb. 12 stehen bei der Nachfolgegestaltung einer Versicherungsagentur nicht zur Verfügung.

<sup>136</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend Stephan, Petra (2002), S. 17.

### 6.3.1 Familieninterne Nachfolgeregelung

„Das ist der Traum eines Unternehmers: Er gründet seinen Betrieb, expandiert, führt ihn erfolgreich durch Krisen, und nach langjährigem Berufsleben übergibt er das Zepter an seinen Sohn. Dieser übernimmt das Unternehmen freudig, führt es traditionell weiter, hält den Namen seines Vaters in Ehren und übergibt die Firma nach gebührender Zeit an seinen Sohn, den Enkel des Firmengründers. Dieser ist sich der Ehre voll bewusst, ändert nur wenige Dinge, modernisiert und übergibt das Unternehmen zur rechten Zeit an seinen Sohn, der wiederum ... So könnte es - Kinderreichtum vorausgesetzt - unendlich weitergehen.“<sup>137</sup>

Obwohl viele Unternehmer die familieninterne Nachfolgeregelung bevorzugen, indem Familienmitglieder in die Führungsspitze des Unternehmens eingesetzt werden, findet nur knapp die Hälfte der Unternehmer einen geeigneten familieninternen Nachfolger.<sup>138</sup> Bei der familieninternen Nachfolge besteht die Schwierigkeit, die Eignung des Nachfolgers richtig zu beurteilen. Zusätzlich ergibt sich das Problem der Vermögensaufteilung<sup>139</sup> zwischen dem Nachfolger und den übrigen Familienmitgliedern.<sup>140</sup> Das größte Problem bei der familieninternen Nachfolge besteht in der andauernden Anwesenheit und Einflussnahme des Senior-Unternehmers, wodurch der Nachfolger in seiner Unternehmertätigkeit erheblich eingeschränkt wird.<sup>141</sup>

Stephan bewertet die familieninterne Nachfolge folgendermaßen: „Obwohl die familieninterne Nachfolge günstige Voraussetzungen für die Erhaltung von Familientradition und Familieneinfluss bietet, zeigt sich, dass die Interessensgegensätze zwischen ausscheidendem Unternehmer und Nachfolger, dem Nachfolger und der Familie sowie dem Nachfolger und den Führungskräften im Unternehmen von einer besonderen Konfliktrichtigkeit gekennzeichnet sind.“<sup>142</sup> Eine frühzeitig geplante und durchgeführte Agenturnachfolge, besonders in der Form der sukzessiven Nachfolgeregelung, bietet dabei jedoch die Möglichkeit, den Junior-Partner unter Nutzung der Erfahrungen, der Kenntnisse und der Kontaktnetzwerke des Senior-Partners an die Agenturtätigkeit heranzuführen.<sup>143</sup>

---

<sup>137</sup> Felden, Birgit / Klaus, Annekatri (2003), S. 23.

<sup>138</sup> Vgl. Stephan, Petra (2002), S. 18; Freund, Werner (2000), S. 22.

<sup>139</sup> Als Konsequenz der Vermögensaufteilung überträgt der ausscheidende Unternehmer dem Kind, das die Nachfolge des Unternehmens antritt, den überwiegenden Teil des Betriebsvermögens. Somit ist gewährleistet, dass der Nachfolger den notwendigen Einfluss auf die Unternehmensentscheidung besitzt. Die übrigen Familienmitglieder erhalten den überwiegenden Teil des Privatvermögens und u.U. einen Minderheitsanteil am Unternehmen. Diese Ungleichverteilung des Vermögens kann dann zu Missgunst und Neid innerhalb der Familie führen; vgl. hierzu Stephan, Petra (2002), S. 18.

<sup>140</sup> Vgl. Cliffe, Sarah (1998), S. 16 f.

<sup>141</sup> Vgl. Braun, Walter, (2000), 12 ff.

<sup>142</sup> Stephan, Petra (2002), S. 19.

<sup>143</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend Kirk, Michael (1999), S. 62.

Bei der internen Agenturnachfolge (unabhängig vom Familienbezug des Nachfolgers), wozu auch langjährige Mitarbeiter oder Führungskräfte der Agentur für die Nachfolge geeignet sind, erfolgt der Übergang nicht ad hoc, sondern schrittweise. Der Nachfolger hat demnach die Möglichkeit, das „Agenturinnenleben“ besser kennen zu lernen und eine schnellere persönliche Bindung zu den vorhandenen Kundenbeziehungen aufzubauen.<sup>144</sup>

### 6.3.2 Familienexterne Nachfolgeregelung

Lassen sich in der Familie keine geeigneten Nachfolger finden oder sind potenzielle Nachfolger aufgrund ihres Alters oder der fachlichen Qualifikation nicht in der Lage, das Unternehmen fortzuführen, müssen Vorbereitungen getroffen werden, wie die externe Nachfolgeregelung umgesetzt werden kann.<sup>145</sup> Die Nachfolge kann durch die Zuweisung des Versicherungsunternehmens von einer oder mehreren Personen stattfinden, wobei in der Praxis diese Form nur angewandt wird, wenn der ausscheidende Vermittler keinen Einfluss auf die Wahl des Nachfolgers ausüben möchte.<sup>146</sup> In diesem Fall beschränkt sich das Interesse des Agenturinhabers auf die vertraglich festgelegten und gesetzlich vorgeschriebenen finanziellen Ansprüche, die vom Versicherungsunternehmen erfüllt werden. Der Agenturinhaber kann in enger Abstimmung und Zusammenarbeit mit dem Versicherungsunternehmen einen gemeinsamen Nachfolger für die eigene Agentur finden, unter der Voraussetzung, dass der Unternehmensausstieg langfristig geplant wird und sukzessive erfolgt. Ausschlaggebend für die Entscheidung des Agenturinhabers können finanzielle Anreize sein (über den üblichen Ausgleichsanspruch und die betriebliche Altersvorsorge hinaus), die zusätzlich für das Einsetzen eines Nachfolgers und dessen anfängliche Betreuung vergütet werden.

Aufgrund der Abhängigkeit des ausscheidenden Unternehmers vom Verhalten des Nachfolgers und der Gefährdung des eigenen Ausgleichsanspruchs sollte der Unternehmer unbedingt darauf bestehen, dass die rechtliche Schuldnerstellung beim Versicherungsunternehmen bleibt.

---

<sup>144</sup> Bei bestehenden Mitarbeitern, die für die Nachfolge der Agentur in Frage kommen, entfällt die Phase des Kennenlernens, da sie meistens über mehrere Jahre die Agenturabläufe und Kundenbeziehungen kennengelernt haben.

<sup>145</sup> Vgl. Stephan, Petra (2002), S. 19; Koop, Fritz (2004), S. 35.

<sup>146</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend Kirk, Michael (1999), S. 63 f.

#### 6.4 Problemfelder der Agenturnachfolge im Ausschließlichkeitsvertrieb

Betrachtet man die Entwicklung der gesamten Assekuranz, dann zeigt sich, dass sich bei jedem zweiten Versicherungsunternehmen die Anzahl der Vermittler reduziert.<sup>147</sup> Für die Gesellschaften wird es zunehmend schwieriger, geeignetes Personal für den Außendienst zu gewinnen, was auf quantitative und qualitative Merkmale der Interessenten zurück zu führen ist.<sup>148</sup> Zusätzlich zu den allgemeinen Problemen der Nachfolgethematik verschärft sich die Situation der Agenturnachfolge in der Hinsicht, dass das Berufsbild des Versicherungsvermittlers im gesellschaftlichen Kontext nicht das beste Ansehen genießt. In einer Studie der Psychonomics AG zum Thema „Traumberuf Versicherungsvermittler“ wurden 20.000 Probanden nach ihrem Traumberuf gefragt, wobei die Berufe in der Versicherungswirtschaft insgesamt nur 37 Nennungen erhielten.<sup>149</sup> Interpretiert man dieses Ergebnis, so offenbaren sich die eigentlichen Herausforderungen des Versicherungsunternehmens, ein klares und transparentes Anforderungsprofil zu erstellen und interessante Entwicklungsperspektiven (bspw. in Form eines Agenturnachfolgekonzepts) für den Beruf des Versicherungsvermittlers zu entwickeln.<sup>150</sup>

Die bisherige Vorgehensweise der Vertriebsführungskräfte in der Versicherungswirtschaft im Zusammenhang mit der Umsetzung einer strukturierten Agenturnachfolge unterliegt keinem standardisierten Konzept.<sup>151</sup> Vielmehr handeln die Verantwortlichen situationsabhängig, um den Nachfolgeprozess an die strukturellen Gegebenheiten der einzelnen Agentur anzupassen. Die Vertriebsführungskräfte wählen hierbei aus bestehenden Vertriebskonzepten ein möglichst passendes Modell aus, um die Nachfolgeregelung umzusetzen.

Die Verwendung oder Anpassung von verschiedenen Nachfolgeansätzen führt zu unterschiedlichen Einschätzungen, Abläufen und Prozessen in der Nachfolgeregelung und ist mit einem erheblichen zeitlichen Aufwand verbunden. Zur Verdeutlichung der Vielfältigkeit und der Komplexität eines Nachfolgeansatzes soll das nachstehende Beispiel dienen.

Die Ausgangssituation bildet eine Partneragentur<sup>152</sup>, die seit 40 Jahren von zwei Inhabern gemeinsam geführt wird. Dabei teilen sich die Vermittler die Kosten für den Agenturbetrieb (wie bspw. Innendienstmitarbeiter, Büromiete oder Bürokommunikation) und verfolgen mit

<sup>147</sup> Vgl. Knospe, Jörg (2009), S. 10 f.

<sup>148</sup> Vgl. Psychonomics AG (Hrsg.) (2008), S. 7.

<sup>149</sup> Vgl. ebenda, S. 257.

<sup>150</sup> Vgl. ebenda, S. 139.

<sup>151</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend Experteninterview 3 (2010).

<sup>152</sup> Die Vertreter bilden als Bürogemeinschaft eine Partneragentur (i.d.R. in der Form einer OHG). Das Ziel dieser Vereinbarung ist es u.a., die Bürokosten der Vertreter zu reduzieren, die ganztägige Aufrechterhaltung des Bürobetriebes zu gewährleisten und die gegenseitige Unterstützung zu fördern. Ferner soll die Abwicklung des Geschäftsverkehrs - insbesondere die Zahlung von Provisionen - zwischen dem Versicherer und den Vertretern vereinfacht werden.

der Agentur gemeinsam ein wirtschaftliches Ziel. Der Agenturbestand beträgt insgesamt 1 Mio. €, von dem jeder Vermittler aufgrund der persönlichen Bindung zum Kunden bzw. der Akquirierung der Bestandskunden einen Anspruch von 50 % besitzt. Demnach teilen sich beide Vermittler die laufende Bestandsprovision (zu je 500.000 € Bestand mit einem Provisionsatz von 14 %), wobei die Abschlussprovision den Vermittlern individuell zugeteilt wird. Vermittler A möchte zum 65. Lebensjahr seine aktive Vermittlertätigkeit beenden und seinen Ausgleichsanspruch beim Versicherungsunternehmen geltend machen. Er möchte lediglich die Kunden seines unmittelbaren Verwandten- und Bekanntenkreises weiterhin betreuen und ihnen bei Fragen oder Problemen unterstützend zur Seite stehen. Dies entspricht einem Kundenbestand i.H.v. 150.000 €. <sup>153</sup> Vermittler B hingegen möchte auch ohne den Vermittler A den Agenturbetrieb aufrechterhalten. Vermittler C ist ein Versicherungsvertreter, dem der restliche Bestand von Vermittler A übertragen werden soll.

Tab. 2: Ausgangssituation der Partneragentur im Überblick

Kriterium	Vermittler A	Vermittler B	Gesamt
Kundenbestand	500.000 €	500.000 €	<b>1 Mio. €</b>
Bestandsprovision	70.000 €	70.000 €	<b>140.000 €</b>
Bestand in Betreuung	150.000 €	500.000 €	<b>650.000 €</b>
Provision auf Betreuungsbestand	21.000 €	70.000 €	<b>91.000 €</b>
Restbestand	350.000 €	- €	<b>350.000 €</b>
Provision auf Restbestand	49.000 €	- €	<b>49.000 €</b>
<b>Kosten f. Agenturbetrieb p.a.</b>	<b>60.000 €</b>		<b>-</b>

Quelle: In Anlehnung an: Experteninterview 3.

Die zuständige Führungskraft hat nun die Aufgabe, in Abstimmung mit allen Beteiligten (Vermittler A, Vermittler B und dem potenziellen neuen Vermittler C sowie im Interesse des Versicherungsunternehmens) eine geeignete und für alle Partner zufriedenstellende Nachfol-

<sup>153</sup> Ein Vermittler baut sich im Laufe seiner Unternehmerlaufbahn einen erheblichen Kundenbestand auf. Ein gewisser Teil der Kunden sind aus dem unmittelbaren Umfeld des Vermittlers, die auch nach dem Ausscheiden des Agenturinhabers von keinem anderen Vermittler betreut werden möchten. Auch der Vertreter möchte sein persönliches Umfeld (Verwandte, Freunde und gewerbliche oder private Großkunden) weiterhin in Betreuung haben. Dies entspricht bei einem 40-jährigen Agenturbetrieb ungefähr einer Bestandsgröße von 150.000 €.

gelösung zu entwickeln. Aus diesem Agenturkonstrukt ergeben sich verschiedenste Möglichkeiten der Nachfolgeregelung, die zu neuen Problemstellungen führen. Im Folgenden sind drei Nachfolgevorschlage ausgearbeitet, die das aktuelle Vorgehen der Vertriebsführungskräfte mit dem Thema der Agenturnachfolge beschreiben.<sup>154</sup>

### **Lösungsvariante A**

Das Versicherungsunternehmen hat das Interesse der Bestandssicherung, daher erhält jeder Vermittler den vereinbarten bzw. den frei zur Verfügung stehenden Bestand zugeteilt:

- Vermittler A reduziert seinen Bestand auf 150.000 €,
- Vermittler B behält seinen Bestandsteil von 500.000 €,
- der übrige Bestand i.H.v. 350.000 € wird auf Vermittler C verteilt, der unabhängig von der Agentur tätig ist.

Vermittler B führt die Agentur alleine fort. Vermittler A benötigt für die Betreuung der persönlichen Kunden keinen Bürobetrieb, daher beteiligt er sich nicht an den anfallenden Fixkosten. Vermittler C betreibt ein eigenes Agenturburo und hat seine eigenen Kosten zu tragen.

Die Probleme dieser Lösungsvariante sind, dass Vermittler A sich aufgrund seines Ruhestands nicht mehr aktiv am Agenturbetrieb beteiligt. Vermittler B muss den Groteilm der betrieblichen Fixkosten (für Miete, Personal, Kommunikation) alleine tragen. Vermittler C hat einen Bestand zugeteilt bekommen, aber ihm fehlen die notwendigen und hilfreichen Kundeninformationen, die es ihm ermöglichen, den Bestand zu nutzen und zu vermehren. Denn die bestehenden, oft langjährigen Kundenbeziehungen brechen häufig aufgrund des Vermittlerwechsels auseinander.

### **Lösungsvariante B**

Die Bestandsaufteilung unter den Vermittlern bleibt zu den o.g. Teilen bestehen, und die Agentur wird vom Vermittler B fortgeführt. Vermittler A ist nur noch als NV tätig. Vermittler C wird als HV dem NV unterstellt, um die Vorteile der Agentur nutzen zu können. Die Fixkosten werden auf jeden Vermittler prozentual aufgeteilt.

Die Probleme der zweiten Lösungsvariante sind, dass Spannungssituationen zwischen den einzelnen Vermittlern auftreten können, da die Rechte und Pflichten der Zusammenarbeit

---

<sup>154</sup> Die nachfolgenden Lösungsvarianten A, B, und C wurde in einem Experteninterview ausgearbeitet und in Abstimmung mit einer Vertriebsfuhrungskraft entwickelt und erstellt.

nicht klar definiert sind (Zusammenarbeit hat nur die Funktion des Kostenteilers). Vermittler A hat keinen Anreiz oder Motivation, den neuen Vermittler C bei der Bestandspflege zu unterstützen (fehlender Nutzen). Vermittler C fühlt sich ausgeschlossen, da keiner der bestehenden Vermittler sich seiner Person annimmt und ihn keiner bei der Bestandspflege unterstützt. Zusätzlich entsteht das Problem für Vermittler C, dass er einen erheblichen Teil der Bestandsprovision für die Bürokosten aufwenden muss. Außerdem ist die Umsetzung der Vertragskonstellation bzgl. der Vermittlerzuteilung (Vermittler C als HV unter Vermittler A als NV) in der Praxis ungünstig.

### **Lösungsvariante C**

In dieser Variante (Abb. 11) behält Vermittler B seinen Bestand (i.H.v. 500.000 €) und führt die Partneragentur in gewohnter Art und Weise fort. Vermittler A erhält einen NV-Vertrag und wird mit seinem Bestand (i.H.v. 150.000 €) unter den Vermittler B angeordnet (1). Vermittler C wird als neuer HV dem Vermittler B unterstellt (3).

In Absprache mit allen Beteiligten werden klare Rechte und Pflichten festgelegt, um den Agenturbetrieb aufrecht zu erhalten und die Agenturabläufe untereinander optimal zu gestalten. Zusätzlich vereinbaren Vermittler B und Vermittler C, in welcher Form und in welchen zeitlichen Abständen eine individuelle Förderung und Einarbeitung in den übertragenen Bestand erfolgt (2).

Mittels einer individuellen Vereinbarung kann gewährleistet werden, dass Vermittler A sich um die Einarbeitung und Betreuung des Vermittlers C ernsthaft bemüht und interessiert ist. Im Gegenzug beteiligt sich der Versicherungskonzern über einen festgelegten Zeitraum in Form eines Zuschusses an den anfallenden Bürokosten. Der neue Vermittler C profitiert somit von den Erfahrungen und Kenntnissen des Senior-Unternehmers und erhöht mit einer abgestimmten und vorbereiteten Vertriebstätigkeit die Wahrscheinlichkeit, dass das Bestandsniveau gehalten und ausgebaut werden kann.

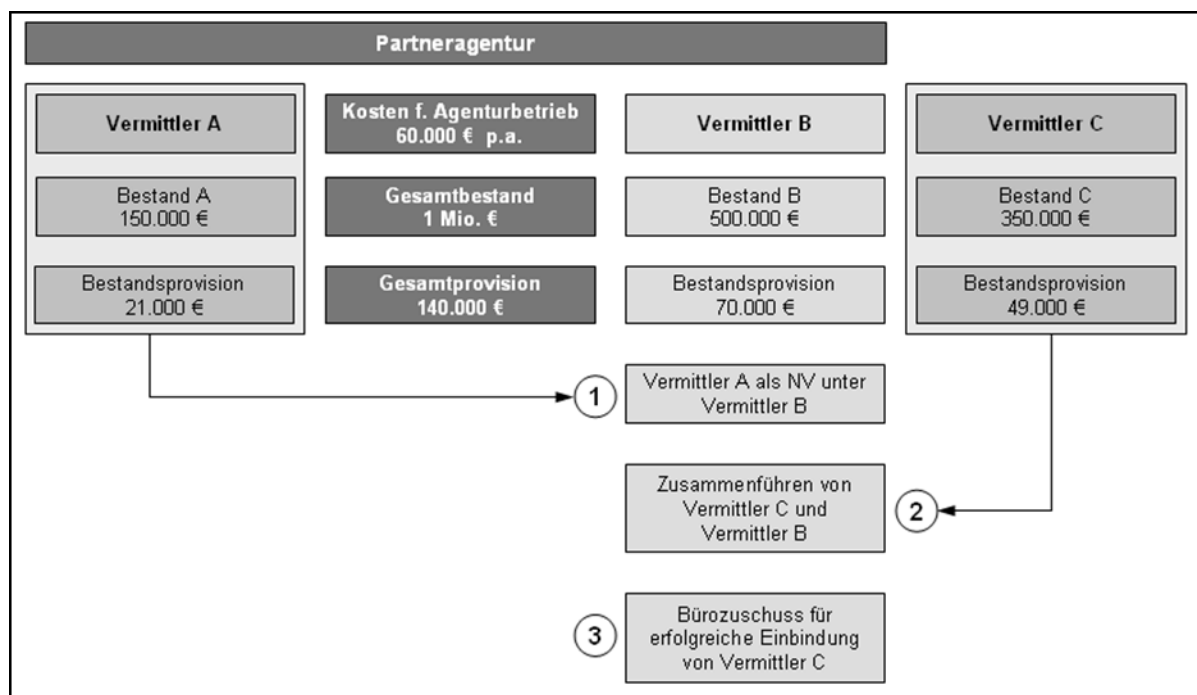


Abb. 11: Nachfolgeregelung der Lösungsvariante C

Quelle: Eigene Darstellung.

Im dargestellten Beispiel erscheint die Lösungsvariante C als die Sinnvollste. Generell sollte das Beispiel verdeutlichen, dass in Abhängigkeit der jeweiligen Situation individuell analysiert werden muss, welche Nachfolgeregelung am geeignetsten erscheint.

## 7 Entwicklung eines Agenturnachfolgemodells

### 7.1 Herausforderungen für ein nachhaltiges Agenturnachfolgekonzept

Bei den Herausforderungen der Agenturnachfolge handelt es sich vordergründig um schwierige menschliche Entscheidungen, denn der Agenturinhaber plant in letzter Konsequenz sein eigenes Ausscheiden aus dem Unternehmen.<sup>155</sup> Andererseits kann die Nachfolgeplanung auch als eine persönlich einmalige Aufgabe und Gelegenheit verstanden werden, die eine strategische und organisatorische Neuausrichtung der Versicherungsagentur ermöglicht. Unerlässlich und zwingend erforderlich vor dem Hintergrund der Komplexität der Thematik ist die Erarbeitung eines Nachfolgeplans.

<sup>155</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend Koop, Fritz (2004), S. 41.



Koop teilt den Nachfolge-Fahrplan in die einzelnen Phasen der Analyse, der Umsetzung und der Kontrolle auf, um eine systematische Umsetzung der Unternehmensnachfolge zu ermöglichen.<sup>156</sup>

Felden / Klaus erweitern diesen Ansatz um eine vierte Phase, bei dem die Vorbereitungsphase unabhängig von der Analysephase betrachtet wird.<sup>157</sup> Demnach gliedert sich der Unternehmensnachfolgeprozess in die Teilabschnitte der Analyse, der Vorbereitung, der Umsetzung und der Kontrolle (Abb. 12).

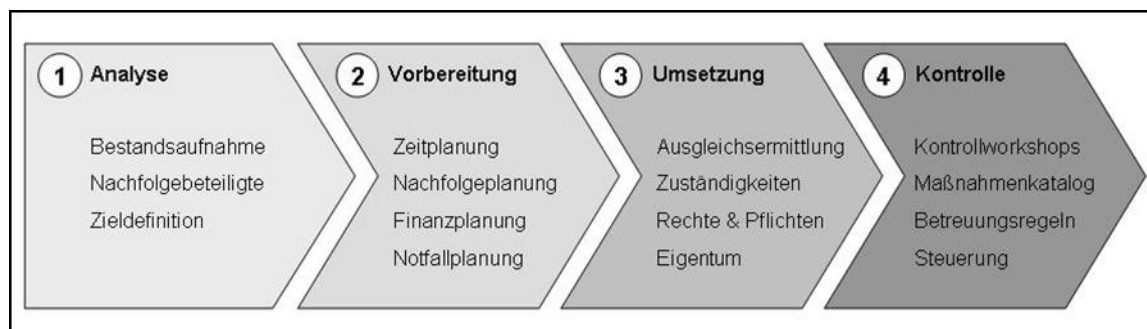


Abb. 12: Aufbau des Nachfolgeprozesses

Quelle: in Anlehnung an: Felden, Birgit / Klaus, Annekatriin (2003), S. 63.

In der Analysephase erfolgt eine Bestandsaufnahme der aktuellen Situation der Versicherungsagentur. Dies betrifft die gesamten betriebswirtschaftlichen Aspekte der Versicherungsagentur und sollte möglichst genau bearbeitet werden, damit der Status Quo der Agentur klar bestimmt und übersichtlich dargestellt werden kann. In dieser Phase wird eine Vielzahl zu berücksichtigender Vorüberlegungen mit dem Agenturinhaber abgestimmt (siehe hierzu Kap. 6.2).

Der Agenturinhaber sollte in dieser ersten Phase seine persönlichen und unternehmerischen Ziele und Wünsche hinsichtlich der Agenturnachfolge formulieren und schriftlich festhalten. Die Aufgabe der Führungskraft ist dabei, den Agenturinhaber langsam und sensibel auf die Nachfolgeproblematik aufmerksam zu machen, ihn auf den bevorstehenden Nachfolgeprozess vorzubereiten und bei einzelnen Planungsschritten zu unterstützen. Neben dem Agenturinhaber hat auch das Versicherungsunternehmen klare Vorstellungen, in welcher Art und Weise die Nachfolgeplanung umgesetzt werden soll.

Das grundlegende Interesse des Versicherungsunternehmens sind die Bestandserhaltung und die Bestandsentwicklung der Versicherungsagentur, sobald das Vertragsverhältnis des Agen-

<sup>156</sup> Vgl. Koop, Fritz (2004), S. 41.

<sup>157</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend Felden, Birgit / Klaus, Annekatriin (2003), S. 63.

turinhabers endet.<sup>158</sup> Das Versicherungsunternehmen wird einen gemeinsam bestimmten und geeigneten Nachfolger nicht kategorisch ausschließen.<sup>159</sup> Vielmehr versucht die Versicherungsgesellschaft, in Kooperation mit dem Agenturinhaber eine sinnvolle Nachfolgeregelung und einen geeigneten Partner zu finden.<sup>160</sup> Die Sichtweisen beider Partner hinsichtlich der Zielsetzung der Nachfolgeplanung sollten in einem klar strukturierten Nachfolge-Fahrplan (siehe Abb. 12) festgehalten werden und Vorsichtsmaßnahmen getroffen werden, wie evtl. Konflikte während der Nachfolge gelöst werden können.<sup>161</sup> „In dem ‚Übergabe-Fahrplan‘ sollte zwar ausdrücklich die nach wie vor bestehende Unabhängigkeit hinsichtlich der endgültigen Übergabemodalitäten betont werden, gleichwohl sollten folgende Punkte zumindest in ihrer beabsichtigten inhaltlichen Grundstruktur und dem zeitlichen Horizont, in dem sie zu realisieren sind, erwähnt werden:

- beabsichtigter Übergabetermin,
- Ausbildungsabschnitte (...),
- Art und Weise der Übertragung von Geschäftsführungsbefugnissen, (...)
- finanziellen Übergabemodalitäten.<sup>162</sup>

Zu Beginn der Vorbereitungsphase wird eine konkrete Zeitplanung für den gesamten Nachfolgeprozess festgelegt. Um einen langfristigen Planungszeitraum zu schaffen, ist es seitens des Versicherungsunternehmens sinnvoll, einen Zeitraum von ungefähr 5-10 Jahren für den Abwicklungsprozess der Agenturnachfolge einzuplanen.<sup>163</sup>

Als einen „idealen“ Beginn für die Nachfolgeplanung bezeichnet Riedel den Zeitpunkt, „ab dem der Junior-Unternehmer die unternehmerische Verantwortung in Eigenregie übernimmt“<sup>164</sup>. Der Agenturinhaber sollte sich daher ab dem 50. Lebensjahr aktiv mit der Thematik der eigenen Nachfolgeregelung beschäftigen und auseinandersetzen, um etwaige Hemmschwellen abzubauen und dem Prozess der Unternehmensnachfolge unbefangener gegenüber zu treten.<sup>165</sup> In diesem Zusammenhang ist es die Aufgabe der Führungskraft, den Agenturinhaber für die Nachfolgeproblematik zu sensibilisieren und durch zusätzliche Maßnahmen (bspw. Seminare oder Schulungen) mögliche Zweifel des Unternehmers zu entkräften, um

---

<sup>158</sup> Vgl. Beenken, Matthias (2003), S. 8.

<sup>159</sup> Vgl. Experteninterview 3 (2010).

<sup>160</sup> Vgl. Experteninterview 3 (2010).

<sup>161</sup> Vgl. Koop, Fritz (2004), S. 49; Felden, Birgit / Klaus, Annekatriin (2003), S. 62.

<sup>162</sup> Riedel, Hanspeter (2000), S. 163.

<sup>163</sup> Vgl. Experteninterview 2 (2010).; Vgl. Experteninterview 1 (2010).

<sup>164</sup> Vgl. Riedel, Hanspeter (2000), S. 159.

<sup>165</sup> Vgl. ebenda.

frühzeitig mit der Nachfolgeplanung beginnen zu können.<sup>166</sup> Anschließend werden die Präferenzen des Unternehmers<sup>167</sup> hinsichtlich des Nachfolgekandidaten festgelegt und mit den Vorstellungen des Versicherungsunternehmens abgestimmt. Der Agenturinhaber hat bei der Auswahl eines Nachfolgers nur einen bedingten Einfluss auf die Entscheidung des Versicherungsunternehmens.<sup>168</sup> Grundsätzlich liegt die alleinige Verantwortung, einen geeigneten Nachfolger auszusuchen und mit diesem einen Vertretervertrag abzuschließen, im Zuständigkeitsbereich des Versicherungsunternehmens. Zunächst übernimmt das Versicherungsunternehmen die erforderlichen Abwicklungsaufgaben, wie die Prüfung der gesetzlichen Anforderungen (gem. § 80 VAG), den Agenturinhaber bei der Auswahl des Nachfolgekandidaten mit entsprechenden Auswahlinstrumenten (wie bspw. einem Assessment-Center (AC)) zu unterstützen und durch vertragliche Regelungen ggf. Finanzierungsmöglichkeiten (z. B. bei einer vorübergehenden Doppelbesetzung der Agentur durch den Vorgänger und den Nachfolger) zu gewähren. Seitens des Agenturinhabers besteht häufig ein großes Interesse, maßgeblichen Einfluss auf die Auswahl eines möglichen Nachfolgekandidaten auszuüben.<sup>169</sup>

In der Assekuranz könnte die familieninterne Agenturnachfolge über den Weg der Berufsausbildung zum Kaufmann / Kauffrau für Versicherungen und Finanzen bspw. in der familiengeführten Agentur beginnen.<sup>170</sup> Der potenzielle familiäre Nachwuchs erhält die Möglichkeit, sich innerhalb von drei Jahren die versicherungsspezifischen Kenntnisse anzueignen und den Agenturbetrieb mit den einzelnen Agenturabläufen schrittweise kennen zu lernen. Als Alternative zum klassischen Ausbildungsweg werden immer häufiger branchenbezogene Studiengänge mit den Schwerpunkten Versicherungswirtschaft oder Versicherungsvertrieb angeboten.<sup>171</sup> Ein Hochschulstudium genießt in der Assekuranz ein hohes Ansehen und verbindet wirtschaftswissenschaftliche Ansprüche mit den Bedürfnissen der Versicherungspraxis.<sup>172</sup> Das Studium bildet die theoretischen betriebswirtschaftlichen Grundlagen und bereitet den potenziellen Nachwuchs umfassend auf die späteren Aufgaben der Agenturführung vor.

Die familienexterne Nachfolge kann grundsätzlich nach dem gleichen Schema erfolgen, mit dem Unterschied, dass die persönliche Bindung zum Unternehmer noch nicht vorhanden ist und daher schrittweise aufgebaut werden muss. Erst wenn sich der Übergeber und der Nach-

---

<sup>166</sup> Der tatsächliche Übergabeprozess wird für den Unternehmer nicht zu einem plötzlichen und u.U. äußerst schmerzhaften Einschnitt, sondern zu einem logischen Schritt innerhalb der persönlichen und unternehmerischen Entwicklung. Vgl. Riedel, Hanspeter (2000), S. 159.

<sup>167</sup> Die Formen der familieninternen oder externen Unternehmensnachfolge sind in den Kap. 6.3.1 und 6.3.2 umfassend beschrieben.

<sup>168</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend Experteninterview 1 (2010).

<sup>169</sup> Vgl. Experteninterview 2 (2010).

<sup>170</sup> Vgl. Bildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (Hrsg.) (2006), S. 42 ff.

<sup>171</sup> Vgl. o.V. (2008), S. 13; Bildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (Hrsg.) (2006), S. 72 ff.

<sup>172</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend Bildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (Hrsg.) (2006), S. 72 f.

folger über einen bestimmten Zeitraum kennengelernt haben, bietet es sich an, über das Thema der Agenturnachfolge nachzudenken.

Ein Anforderungsprofil an neue Bewerber beinhaltet im Wesentlichen die folgenden Kriterien:<sup>173</sup>

- Erwerb des mittleren Schulabschlusses,
- analytische Fähigkeiten und sprachliche Ausdrucksfähigkeit,
- Ausprägung der sog. Soft-Skills,
- vorhandene Fachkompetenz und
- geordnete finanzielle Verhältnisse (der Nachweis erfolgt über die Bescheinigung der Auskunft über die Schutzgemeinschaft für allgemeine Kreditauskunft (SCHUFA)<sup>174</sup>).

Auf der Basis der vorher formulierten Ziele und Wünsche der jeweiligen Partner ergeben sich für die professionelle Vorbereitung der Agenturnachfolge erste Maßnahmen, die systematisch geplant werden müssen.<sup>175</sup> Werden beim potenziellen Nachfolger bspw. Qualifizierungslücken festgestellt, muss ein gemeinsames Vorgehen entwickelt werden, diese zu schließen. Genauso verhält es sich mit der Finanzplanung, die beide Partner vor dem eigentlichen Prozess miteinander abstimmen müssen. Zusätzlich ist eine umsichtige Notfallplanung zu entwickeln, für den Fall, dass einem der Partner etwas Unerwartetes zustößt, damit die weitere Handlungsfähigkeit des Unternehmens gesichert ist.

In der Nachfolgeplanung sollten alle Ergebnisse schriftlich festgehalten werden und mit festen Terminen für die einzelnen Planungsphasen, die jeweiligen Entscheidungsschritte und für noch ungeklärte Fragen versehen werden.

Nachdem die personelle Entscheidung des Nachfolgekandidaten geklärt ist, müssen rechtliche und steuerliche Überlegungen<sup>176</sup> in Betracht gezogen werden. Diese Aspekte sind im Vorfeld einer Nachfolgeregelung unbedingt zu klären, damit im nächsten Schritt der Umsetzungsprozess der Nachfolgeplanung beginnen kann. Erfahrungsgemäß ist der Einstieg in die unmittelbare Umsetzung der Unternehmensnachfolge für den Unternehmer nicht immer einfach, was

---

<sup>173</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend Psychonomics AG (Hrsg.) (2008), S. 68.

<sup>174</sup> SCHUFA ist ein Informationsdienstleister, der Daten zu Kreditgeschäften speichert. Das automatische Verfahren der SCHUFA (...) erspart es Kunden, bei jedem Kauf und bei jedem Kredit nachzuweisen, dass sie ihre Rechnungen in der Vergangenheit korrekt bezahlt haben. Fällt eine Person negativ bei Geschäften im Kreditwesen auf, erhält sie einen negativen SCHUFA-Eintrag. Erst nach einer gewissen Wartezeit wird dieser Eintrag aus der SCHUFA-Auskunft gelöscht. Vgl. SCHUFA (Hrsg.) (2009), S. 1 (siehe Internetverzeichnis).

<sup>175</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend Felden, Birgit / Klaus, Annetrin (2003), S. 64.

<sup>176</sup> Dabei geht es im Allgemeinen um die rechtlichen Fragen der Vermögensübertragung und der Auswahl der richtigen Rechtsform und in steuerlicher Hinsicht um die Optimierung der Gestaltungsmöglichkeiten der Nachfolgeplanung. Vgl. hierzu Koop, Fritz (2004), S. 42.

darauf zurückzuführen ist, dass sich der Unternehmer nur schwer von dem Aufgebauten trennen kann.<sup>177</sup>

Der Anfang der Umsetzungsphase gestaltet sich bei der familieninternen wie auch bei der familienexternen Nachfolgeregelung sehr ähnlich, da sich der Agenturwert mit Hilfe der Ermittlung des Ausgleichswerts unkompliziert bestimmen lässt.<sup>178</sup> Häufig erhält der Agenturhaber eine laufende Ausgleichszahlung aus den Provisionserlösen der fortgeführten Agentur oder eine einmalige Abfindung durch den Nachfolger.<sup>179</sup> Die Umsetzungsphase ist durch eine gemeinsame Übergangszeit geprägt, in der der Senior-Unternehmer und der Junior-Unternehmer gemeinsam im Unternehmen tätig sind.<sup>180</sup>

Ein wesentlicher Teil der Nachfolgeregelung ist die Nachfolgevereinbarung zwischen dem Unternehmer und dem Nachfolger.<sup>181</sup> In dieser Vereinbarung werden aufgabenbezogene Rechte und Pflichten innerhalb der Agenturgeschäftsbereiche definiert und abgegrenzt, um internen Konflikten frühzeitig präventiv entgegenzuwirken. In der Praxis zeigt sich, dass gewachsene Bestände von nachfolgefähigen Agenturen aufgrund ihrer Größe trotz eines geeigneten Nachfolgers (z.B. der Sohn, die Tochter oder ein langjähriger Mitarbeiter) vom Versicherungsunternehmen zerschlagen werden und auf mehrere Nachfolger verteilt werden.<sup>182</sup> Daher sollte bei der Nachfolgeverhandlung stets darauf geachtet werden, dass die wesentlichen Eigenschaften des Nachfolgers klar festgelegt sind und sich die Nachfolge auf den Gesamtbestand der Agentur bezieht und nicht nur auf einzelne Teilbestände.<sup>183</sup> Die Nachfolgepartner müssen damit rechnen, dass während der Umsetzung des Nachfolgeplans gewisse Anpassungen notwendig sind.<sup>184</sup> Dies erfordert eine permanente Flexibilität des Unternehmens und eine gute Kommunikation zwischen beiden Partnern.

In der abschließenden Kontrollphase werden die gemeinsam formulierten Ziele in regelmäßigen Abständen überprüft und angepasst. Bei Bedarf werden Unterstützungsmaßnahmen durch die zuständige Führungskraft oder das Versicherungsunternehmen angeboten, um den Agenturnachfolger bei dem kontinuierlichen Ausbau der Versicherungsagentur zu unterstützen.

---

<sup>177</sup> Vgl. Riedel, Hanspeter (2000), S. 159.

<sup>178</sup> Als Faustregel für leistungsgerechte Entlohnung gilt, dass den Kindern das gezahlt werden sollte, was ein Dritter in vergleichbarer Position auch erhalten würde. Vgl. Felden, Birgit / Klaus, Annekatriin (2003), S. 64; Koop, Fritz (2004), S. 42.

<sup>179</sup> Vgl. Experteninterview 2 (2010), vgl. Experteninterview 3 (2010).

<sup>180</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend Felden, Birgit / Klaus, Annekatriin (2003), S. 63.

<sup>181</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend ebenda, S. 64; Koop, Fritz (2004), S. 42.

<sup>182</sup> Vgl. Beenken, Matthias (2003), S. 60.

<sup>183</sup> Vgl. ebenda.

<sup>184</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend Felden, Birgit / Klaus, Annekatriin (2003), S. 65.

Koop hält fest, dass „das richtige Timing einzelner Prozessschritte (...) von entscheidender Bedeutung“<sup>185</sup> für die erfolgreiche Umsetzung eines Unternehmensnachfolgeprozesses ist.

Ein zentraler Aspekt im Nachfolgeprozess ist die Notwendigkeit, alle für die Nachfolgeregelung relevanten Parteien rechtzeitig in den Nachfolgeprozess einzubinden.<sup>186</sup> Dazu gehören die jeweiligen Vertragspartner (wie der Agenturinhaber, das Versicherungsunternehmen und der Agenturnachfolger) genauso wie die betroffenen Mitarbeiter der Agentur.

Abschließend lassen sich somit folgende Herausforderungen für die Entwicklung eines standardisierten und nachhaltigen Agenturnachfolgekonzepts zusammenfassen:

1. Wirtschaftliche Aspekte des Versicherungsunternehmens (bzgl. des Aufwand-Nutzen-Verhältnisses und des Kosten-Ertrags-Verhältnisses des Nachfolgekonzeptes).
2. Berücksichtigung der verschiedenen Zielsetzungen und Vorstellungen der jeweiligen Partner (die individuellen Bedürfnisse des Einzelnen).
3. Systematische Planung der Agenturnachfolge (einheitliche Herangehensweise der Vertriebsführungskräfte und frühzeitiger Planungsbeginn).
4. Erfolgreiche Gewinnung geeigneter Nachfolgepartner (die Entwicklung eines Anforderungsprofils an den Nachfolger und die Möglichkeiten der Personalakquise).
5. Langfristige Steuerung und Kontrolle des Nachfolgeprozesses (Nachhaltigkeit im Sinne der Agenturerhaltung und -entwicklung).<sup>187</sup>

## 7.2 Lösungsansatz für einen systematischen Agenturnachfolgeansatz

Versicherungsunternehmen verwenden verschiedene Agenturkonzepte und -modelle, um den Ausbau des personellen Vertriebs in der Ausschließlichkeit kontinuierlich voranzutreiben. In Anlehnung an die bestehenden Agenturkonzepte und an die allgemeine Herangehensweise der Nachfolgeregelung in KMU ist es möglich, ein Agenturnachfolgemodell zu entwickeln bzw. abzuleiten, welches sowohl die Entscheidungsfreiheiten der jeweiligen Partner vor, während und nach dem Nachfolgeprozess berücksichtigt, als auch die einzelnen Nachfolgephasen systematisch plant. Dafür wird das Konzept an qualitativen Aspekten ausgerichtet, um Nachhaltigkeitsfaktoren in den Nachfolgeprozess zu integrieren, die einen langfristigen Unternehmenserfolg der umgesetzten Nachfolgeentscheidung sichern.

Um einen standardisierten und einheitlichen Ansatz für den Agenturnachfolgeprozess zu entwickeln, bedarf es einer konkreten Zieldefinition und einer klaren Konzeptausrichtung. Auf-

---

<sup>185</sup> Koop, Fritz (2004), S. 43.

<sup>186</sup> Vgl. ebenda, S. 42.

<sup>187</sup> Vgl. Koop, Fritz (2004), S. 35-43

grund der vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten und der rechtlichen Rahmenbedingungen der Versicherungsagentur und des Versicherungsververtreters ist ein einheitliches Nachfolgemodell für alle Agenturen gleichermaßen nur sinnvoll und praktikabel, wenn dabei ein langfristiger Planungshorizont berücksichtigt wird. Die langfristige Nachfolgeplanung orientiert sich besser an den individuellen Bedürfnissen der Nachfolgepartner.<sup>188</sup> Die wesentlichen Prozesse können mit Hilfe eines einheitlichen Vorgehens schneller umgesetzt werden, wodurch eine erhebliche Kosteneinsparung erzielt werden kann, die letztlich dazu führt, dass sich der Nachfolgeprozess für alle Beteiligten einfacher und strukturierter gestalten lässt. Das Ziel des Nachfolgemodells ist, zwischen allen am Nachfolgeprozess beteiligten Personen eine Win-Win-Situation<sup>189</sup> herzustellen.

Der Konzeptentwurf wird aus praktischen Erfahrungen in der Versicherungswirtschaft und aus der systematischen Herangehensweise in Bezug auf die Nachfolgeregelung in KMU abgeleitet. Der systematische Aufbau soll den Nachfolgepartnern einen Nachfolgeplan zur Vereinfachung aufzeigen, der sich Schritt für Schritt zusammensetzt. Da ein solches Konzept bisher von den meisten Versicherungskonzernen nicht umgesetzt wurde, wird an dieser Stelle versucht, ein Konzept zu erstellen, das den praktischen Anforderungen gewachsen ist. Der Konzeptentwurf beinhaltet eine klare Struktur und gliedert sich in verschiedene Phasen, an denen sich die Vorgehensweise der Nachfolgeumsetzung orientieren sollte. Die einzelnen Phasen des Nachfolgeansatzes sind aus der systematischen Herangehensweise in der Nachfolgeregelung in KMU abgeleitet und an die speziellen Herausforderungen einer Agenturnachfolge angepasst.

### **Phase 1: Analyse**

Der Nachfolgeprozess beginnt mit der Analysephase, in der die Altersstruktur der Inhaber der bestehenden Versicherungsagenturen erfasst und schriftlich festgehalten wird. Im Rahmen der Analyse werden zu jedem Agenturinhaber individuelle Daten zur Altersstruktur aufgenommen und der Bereich der Agenturinhaber herausgefiltert, die sich in den Altersgrenzen von 50-65 Jahren befinden. Zusätzlich werden individuelle Daten wie die Bestandsgröße, die Mit-

---

<sup>188</sup> Vgl. Experteninterview 1 (2010), vgl. Experteninterview 3 (2010).

<sup>189</sup> Das primäre Ziel des Versicherungsunternehmens ist es, einen adäquaten Ersatz für den ausscheidenden Vermittler zu finden, um den bestehenden Kundenbestand für das vertriebliche Wachstum auszubauen. Der Unternehmer verfolgt das Ziel, sein unternehmerisches Lebenswerk (in der Gestalt der langjährig aufgebauten Versicherungsagentur) und den bestehenden Kundenbestand durch einen geeigneten Nachfolger fortgeführt bzw. betreut zu sehen. Der Nachfolger hat die Zielsetzung, aus einer soliden Ausgangssituation seine unternehmerische Entwicklung zu beginnen, welche durch die Übertragung und Einarbeitung in einen qualitativen Kundenbestand sichergestellt wäre.

arbeiteranzahl der Agentur und die Zugehörigkeitsdauer des Vermittlers in der Analyse erfasst.

### **Phase 2: Interne Nachfolgebearbeitung**

Anschließend erfolgt eine interne Personalbedarfsermittlung auf der Grundlage der vorher erfassten Datensätze zur Altersstruktur der Agenturinhaber. Wie im Kap. 7.1 (Vorbereitungsphase) ausführlich erklärt, nimmt der Nachfolgeprozess 5-10 Jahre in Anspruch. Das bedeutet, dass alle Agenturinhaber, die ein Lebensalter von 50-65 Jahren erreicht haben, als „Zielagenturen“<sup>190</sup> beschrieben werden können, die sich in einem absehbaren Zeitfenster mit der Thematik der Nachfolgeplanung auseinandersetzen müssen. Ausgehend von einem Durchschnittsalter von 47 Jahren der Agenturinhaber<sup>191</sup>, bedeutet dies für die Nachfolgeplanung, dass sich fast die Hälfte aller Versicherungsagenturen innerhalb der nächsten fünf Jahre mit der Thematik der Agenturnachfolge befassen muss.<sup>192</sup>

### **Phase 3: Systematische Ansprache**

Die ermittelten Zielagenturen werden nun systematisch von den zuständigen Vertriebsführungskräften auf die Problematik der Agenturnachfolge angesprochen und hingewiesen. Hier sollte unbedingt ein einheitliches Vorgehen seitens der Vertriebsführungskräfte festgelegt werden. Dies kann in Form von Seminaren, Online Präsentationen oder persönlichen Gesprächen erfolgen.

Die Folgen einer systematischen Ansprache sind die Vermeidung der Reibungsverluste und die Schaffung neuer vertrieblicher Kapazitäten. Einheitliche Prozesse reduzieren die Kosten und vereinfachen die Ansprache der Zielagenturen.

### **Phase 4: Agenturnachfolgeportal**

Auf der Grundlage eines Agenturnachfolgeportals erhält jede der potenziellen Zielagenturen einen automatischen Zugang, um einen ständigen Zugriff zu Informationen und Hilfsmitteln zum Themenkomplex der Agenturnachfolge und -planung zu bekommen. Insbesondere in großen Unternehmen erfolgen der Informationsaustausch und die interne Kommunikation zu

---

<sup>190</sup> Der Begriff der „Zielagentur“ beschreibt die Zielgruppe der Vermittlerbetriebe, die für diesen Nachfolgeansatz als potenzielle Agenturübergeber in Frage kommen.

<sup>191</sup> Vgl. Beenken, Matthias (2010a), S. 20.

<sup>192</sup> Dieser Wert entspricht einer Schätzung bzw. einer Hochrechnung und kann nicht in identischer Weise auf die Praxis bezogen werden. Für einen realistischen Wert ist es erforderlich, dass eine umfassende und umfangreiche Datenermittlung stattfindet, aus der sich dann der konkrete Personalbedarf ableiten lässt.



Mitarbeitern und Geschäftspartnern hauptsächlich über das Intranet.<sup>193</sup> Die Zielstellung des Nachfolgeportals ist die systematische Erfassung der künftigen Herausforderungen und die einheitliche Umsetzung des Nachfolgeprozesses. Zusätzliche Maßnahmen<sup>194</sup> und themenbezogene Seminare zur Unterstützung des Agenturinhabers sind ebenso wichtig, wie ein individuelles Beratungsangebot<sup>195</sup>, das in Abstimmung mit der entsprechenden Vertriebsführungskraft umgesetzt wird. Das Portal sollte zur Vereinfachung ein einheitliches Modell bzw. Vorgehen festlegen, das durch individuelle Planungsschritte ergänzt werden kann.

### **Phase 5: Nachfolgevorbereitung**

Der Agenturinhaber und die Vertriebsführungskräfte sollten in gemeinsamer Erarbeitung einen konkreten Zeitplan für die Nachfolgeplanung aufstellen, die individuellen unternehmerischen und persönlichen Ziele festlegen und konkrete Termine für die wesentlichen Planungsschritte der Nachfolge vereinbaren. Die formulierten Ziele sollten unter Berücksichtigung des definierten Zeitplans regelmäßig überprüft werden. Zusätzlich sind die Präferenzen des Unternehmers hinsichtlich der bevorzugten Nachfolgeregelung festzustellen, damit die Phasen der Zielgruppendefinition und der Rekrutierungsstrategie auf diese Vorstellungen angepasst werden können. Ergänzend zu diesen Planungsschritten ist eine Finanzplanung ebenso erforderlich wie eine Notfallplanung (siehe Kap. 7.1 - Vorbereitungsphase).

In dieser Phase ist eindeutig festzulegen, welche Rechte und Pflichten der Agenturinhaber, der Agenturnachfolger und das Versicherungsunternehmen im weiteren Verlauf der Nachfolgeplanung und -umsetzung haben. Es bietet sich dafür an, eine schriftliche Vereinbarung aufzusetzen, die die wesentlichen Inhalte und die künftigen Vertragskonditionen umfasst und von allen Nachfolgepartnern akzeptiert wird.<sup>196</sup>

### **Phase 6: Zielgruppendefinition**

Grundsätzlich stehen die Nachfolgealternativen der familieninternen und der familienexternen Nachfolgeregelung zur Auswahl. Im Rahmen der Rekrutierungskampagne „1.000 neue Ver-

---

<sup>193</sup> Unternehmen nutzen die Konnektivität und die einfache Handhabung der Internettechnik, um interne Unternehmensnetzwerke, so genannte Intranets, zu erstellen. Vgl. hierzu Laudon, Kenneth C. / Laudon, Jane P. / Schoder, Detlef (2010), S. 36.

<sup>194</sup> Die Entwicklung eines Maßnahmenkatalogs sollte auf die sensible Heranführung des Agenturinhabers an die Nachfolgeproblematik ausgerichtet sein.

<sup>195</sup> Die individuellen Beratungsansätze sollen bei komplexen Agentursystemen helfen, die Prozessabläufe während der Nachfolgeplanung systematisch zu gestalten.

<sup>196</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend Felden, Birgit / Klaus, Annekatriin (2003), S. 65; Koop, Fritz (2004), S. 42.

triebskarrieren“ der AXA wurden bspw. externe Zielgruppen für den Vertriebsausbau identifiziert, die sich wie folgt aufteilen:<sup>197</sup>

- Branchenkenner,
- Branchenfremde,
- Azubis / Studenten,
- Banker und
- Finanzberater.

Die Hauptgründe für die Zielgruppenaufteilung in dieser Form sind die Bestrebungen, ein möglichst breites Bewerberspektrum zu schaffen und einen zielgruppenorientierten Kontaktaufnahmeansatz umzusetzen.<sup>198</sup> Grundsätzlich lässt sich der familieninterne Nachfolgekandidat auch in eine der externen Zielgruppen einordnen, wobei sich eine interne Ansprache durch den Agenturinhaber am besten eignet.

### **Phase 7: Rekrutierungsstrategie**

Im Zuge des verstärkten Fachkräftemangels, resultierend aus dem demografischen Wandel der Gesellschaft, sehen sich Unternehmen zunehmend einem „War of Talents“<sup>199</sup> ausgesetzt.<sup>200</sup> Die allgemeinen Herausforderungen an einen Rekrutierungsprozess bilden einerseits die Einhaltung der Gütekriterien<sup>201</sup> der Validität, der Reliabilität und der Objektivität und andererseits aus Kostengründen eine möglichst effiziente Gestaltung des Rekrutierungsprozesses. Die Versicherungsgruppe der AXA versucht, durch systematische Personalgewinnungsmaßnahmen künftige Talente zu gewinnen und sich damit einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil zu erarbeiten.<sup>202</sup>

Um den zukünftigen Personalbestand (auch denkbar für die Agenturnachfolgeplanung) bedarfsgerecht zu decken, übernimmt die Personalbeschaffung folgende Funktionen:<sup>203</sup>

1. die Festlegung des Beschaffungsweges,
2. die Personalwerbung und
3. die Personalauswahl und -einstellung.

---

<sup>197</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend AXA (Hrsg.) (2009), 1. Abschnitt im HF (siehe Internetverzeichnis).

<sup>198</sup> Vgl. Simon, Hermann u.a. (1995), S. 20.

<sup>199</sup> Der Begriff beschreibt alle Aktivitäten, die dazu führen, die talentiertesten Mitarbeiter für das Unternehmen zu interessieren, auszuwählen und zu binden. Vgl. Jetter, Wolfgang (2008), S. 5; Steinert, Carsten (2002), S. 316.

<sup>200</sup> Vgl. Stock-Homburg, Ruth (2008), S. 104.

<sup>201</sup> Vgl. Büssing, André (2007), S. 573 ff.; Warneke, Christian M. (2007), S. 47.

<sup>202</sup> Vgl. Steinert, Carsten (2002), S. 316.

<sup>203</sup> Vgl. Wöhe, Günther / Döring, Ulrich (2005), S. 159.

Um eine breite Masse an potenziellen Interessenten der externen Zielgruppen anzusprechen, sind folgende Zielansprache Kanäle zu beachten:<sup>204</sup>

- die Unternehmenswebsite mit einer eigenständigen Rekrutierungswebseite,
- eine Vielzahl von Jobbörsen im Internet,
- das Online Marketing,
- die Print Medien,
- das Mitarbeiterempfehlungsprogramm,
- die professionelle Unterstützung durch Personaldienstleister<sup>205</sup>,
- die Präsenz auf Messen und Veranstaltungen<sup>206</sup>,
- die verstärkte Öffentlichkeitsarbeit mit Hilfe eines PR-Konzeptes<sup>207</sup> und
- die Nutzung von Netzwerken (privat und beruflich).<sup>208</sup>

### **Phase 8: Anforderungsprofil**

Um einen passenden Bewerber von einem geeigneten differenzieren zu können, ist es erforderlich, ein Anforderungsprofil zu erstellen. Die Kriterien, die ein potenzieller Nachfolger erfüllen sollte, sind die theoretische Fachausbildung, die Grundlagen der kaufmännischen Geschäftstätigkeit und die Persönlichkeitseigenschaften einer soliden Lebensstellung sowie die Ausprägung einer bodenständigen Persönlichkeit.<sup>209</sup> Ritter kommt in seiner Analyse zum Thema der „Agentur-Unternehmer von morgen“ zu folgender Erkenntnis, „Ich erwarte, dass insbesondere in den Ausschließlichkeits-Organisationen die Versicherer künftig ein höheres Augenmerk auf die Management- und unternehmensorganisatorischen Fähigkeiten ihrer Partner legen werden.“<sup>210</sup>

Ein an die Tätigkeit angepasstes Anforderungsprofil unterstützt die Verantwortlichen des Personalauswahlprozesses bei der Einschätzung der qualitativen Eignung des Bewerbers. „Die

---

<sup>204</sup> Vgl. Psychonomics AG (Hrsg.) (2008), S. 147.

<sup>205</sup> Hierbei handelt es sich um einen aktiven Rekrutierungskanal, um mittels Direktansprache geeignete Zielgruppen für ein Unternehmen zu begeistern und durch eine qualitative und zielgerichtete Vorauswahl durch den beauftragten Dienstleister die Zahl der potenziellen Kandidaten auf eine Vertriebsstelle zu erhöhen.

<sup>206</sup> Durch die Teilnahme an Messen mit dem Schwerpunkt Vertrieb oder Personalvermittlung sollen zielgerichtet potenzielle Kandidaten für den Vertrieb rekrutiert werden. Auch interne Veranstaltungen wie der Tag der offenen Tür in den Gebietsniederlassungen bieten ein großes Bewerberpotenzial. Das Ziel ist es, die Zahl der Bewerber durch einen positiven Unternehmensauftritt zu erhöhen und über den persönlichen Kontakt mit dem Bewerber einen positiven Eindruck zu hinterlassen.

<sup>207</sup> Die Öffentlichkeitsarbeit übernimmt eine unterstützende Funktion bei der Rekrutierung der Vertriebspartner und fokussiert sich bei dem PR-Konzept auf die Präsentation des Versicherungsunternehmens.

<sup>208</sup> Die Nutzung von sog. „social networks“ (wie z.B. XING, Twitter, Facebook) dient als neues Instrument der indirekten Personalansprache. Durch die verstärkte Akquise werden neue Zielgruppen erschlossen und über die Karrieremöglichkeiten umfangreich informiert.

<sup>209</sup> Vgl. Experteninterview 2 (2010).

<sup>210</sup> Ritter, Steffen (2004), S. 2 (siehe Internetverzeichnis).

Inhalte von Assessments werden in diesem Sinne eine andere Gewichtung erfahren, Eignungsfeststellungen auch die unternehmerische Ebene erfassen.<sup>211</sup>

### **Phase 9: Nachwuchsförderprogramm**

Einer der wichtigsten Teile des gesamten Entwurfskonzepts ist das Nachwuchsförderprogramm. Ausgehend von den festgelegten Zielgruppen (siehe Phase 6) und der abgestimmten Rekrutierungsstrategie (siehe Phase 7) werden die potenziellen Nachwuchskräfte in Anlehnung an das Anforderungsprofil (siehe Phase 8) durch einen Personalauswahlprozess (bspw. Bewerbungstage oder AC) auf die individuelle Eignung getestet und durch das Versicherungsunternehmen ausgewählt. Die Bewerber, die den Auswahlprozess erfolgreich bestehen, werden in das Nachwuchsförderprogramm aufgenommen und über mehrere Jahre praxisorientiert ausgebildet.

Das Nachwuchsprogramm teilt sich in die Bereiche der Personalerstausbildung und der Personalentwicklung. In einem dreijährigen Ausbildungsprogramm, welches sich an dem Ansatz des dualen Studiums orientieren kann, erwirbt der Nachfolgekandidat einen akademischen Hochschulabschluss. Der Branchennachwuchs wird während des Programms intensiv begleitet und betreut, um die nötige Erfahrung und Sicherheit vermittelt zu bekommen, in die Vielfalt der Beratungs- und Leitungsaufgaben hineinzuwachsen und so das Problem der Agenturnachfolge aktiv zu lösen.<sup>212</sup>

Im Jahr 2008 erhielt die VGH Versicherung zum zweiten Mal in Folge den Bildungspreis der deutschen Versicherungswirtschaft „InnoWard“<sup>213</sup> für das Traineeprogramm „Übernahme einer Vertretung“, welches in der Kategorie „Personalentwicklung/Qualifizierung“ den ersten Platz belegte. Die VGH-Versicherung hat mit dem Modell des Juniorpartners eine Alternative zur externen Personalrekrutierung entwickelt, durch die eine im Unternehmen verankerte Beratergeneration ausgebildet wird und somit dem drohenden Fachkräftemangel im Versicherungsvertrieb wirksam entgegengetreten wird.<sup>214</sup> Die Maßnahme der Personalerstausbildung i.V.m. einem begleiteten Personalentwicklungsprozess überzeugt deshalb, weil die Auszubildenden zusätzlich zu den theoretischen Grundlagen in Eigeninitiative erste Außendienst Erfahrungen entwickeln.

---

<sup>211</sup> Ritter, Steffen (2004), S. 2 (siehe Internetverzeichnis).

<sup>212</sup> Vgl. VGH Versicherung (Hrsg.) (2010), 3. Abschnitt im HF (siehe Internetverzeichnis).

<sup>213</sup> Seit 2005 würdigt das Bildungsnetzwerk der deutschen Versicherungswirtschaft mit dem InnoWard außergewöhnliche und umsetzungsstarke Initiativen. Träger sind das Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft (BWV) und die Deutsche Versicherungsakademie (DVA).

<sup>214</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend VGH Versicherung (Hrsg.) (2010), 3. Abschnitt im HF (siehe Internetverzeichnis).

In der Praxis hat sich ebenso die Förderung der Berufsausbildung in Agenturen bewährt. Daraus entstehen später gute Agenturinhaber, weil sie sowohl solide ausgebildet als auch im Agenturalltag und im Kundenumgang erfahren sind.<sup>215</sup> Zusätzlich empfiehlt es sich, die Ausbildungsinhalte durch unternehmensinterne Qualifikationen zu ergänzen, insbesondere betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse, die bisher in der IHK-Sachkundeprüfung nicht vermittelt wurden.

### **Phase 10: Nachfolgeumsetzung**

In dieser Phase erfolgt die eigentumsrechtliche Übertragung der Versicherungsagentur an den gemeinsam ausgewählten und ausgebildeten Nachfolger zu den vorher festgelegten Konditionen und Vereinbarungen. Dafür muss der vorher ermittelte Ausgleichsanspruch des Agenturinhabers und ggf. die Altersvorsorge genauso berücksichtigt werden, wie auch die schrittweise Einführung des Nachfolgers in die Agenturabläufe. Erfolgt die Übertragung der Agentur ohne die Ausgleichszahlung durch den Versicherer, dann sind die wesentlichen Punkte der Finanzplanung zwischen den Nachfolgepartnern zu beachten (siehe Kap. 7.1 - Vorbereitungsphase).

Für die erfolgreiche Nachfolgeumsetzung ist es erforderlich, die Kunden über die anstehende Veränderung in der Agenturführung zu informieren und in einem langfristigen Planungshorizont die Zusammenarbeit mit dem neuen Versicherungsvermittler einzuleiten und zu begleiten. Andernfalls kann ein Betreuerwechsel für bestimmte Kunden ein Beweggrund sein, die Agenturübergabe für einen generellen Versicherungswechsel zu nutzen.

### **Phase 11: Generationsvertrag**

Der Generationsvertrag verfolgt das Ziel, den heranwachsenden Unternehmern bei der Bewältigung der Herausforderungen der Agenturführung einen erfahrenen Agenturinhaber unterstützend zur Seite zu stellen. Die Idee verbindet die Ansätze der langfristigen und der nachhaltigen Agenturnachfolge, in dem der erfahrene Unternehmer über einen längeren Zeitraum in die Agentur integriert wird, um den Agenturnachfolger mit Hilfe seiner Erfahrung bei der Agenturausrichtung und der Bestandseinarbeitung schrittweise und bedarfsgerecht zu unterstützen. Für den ausscheidenden Unternehmer besteht gleichermaßen die Möglichkeit, die Rolle des erfahrenen Vermittlers zu übernehmen, um einerseits den neuen Agenturinhaber langsam in die Geschäftsbereiche der Versicherungsagentur einzuführen und andererseits die

---

<sup>215</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend Experteninterview 1 (2010).

bestehenden Kundenbeziehungen über einen längeren Zeitraum auf den Nachfolger vorzubereiten.

Dieser Betreuungsansatz ist der zu bevorzugende Umsetzungsweg, da der Agenturinhaber sein eigenes Unternehmen, die Kunden und die verschiedenen Abläufe in der Agentur am besten kennt, einzuschätzen weiß und weitergeben kann.

### **Phase 12: Nachhaltige Vertriebssteuerung**

Neben der fachlichen Kompetenz und den praktischen Fähigkeiten muss der Nachfolger beweisen, dass er den Herausforderungen der Leitung und der Führung einer Versicherungsagentur und der kontinuierlichen Zielerfüllung der Umsatzvorgaben gleichermaßen gewachsen ist. Die regelmäßige Betreuung und Unterstützung des Nachfolgers durch die zuständige Vertriebsführungskraft während und nach dem Nachfolgeprozess bildet einen wichtigen Ansatz der Vertriebsorganisation, um die Phase der Nachfolgeumsetzung erfolgreich einzuleiten und voranzutreiben.

Zu den klassischen Aufgaben der Vertriebssteuerung gehören:<sup>216</sup>

- die Erstellung der Absatzplanung,
- die Erstellung von Berichten zur Entwicklung von Produktion, Beständen und Erträgen,
- die Beobachtung der aktuellen Geschäftsentwicklung,
- die Prognosen zur Zielerfüllung,
- die Personal- und Kostenplanung
- Motivation und Weiterbildung der Mitarbeiter.

Im Rahmen einer nachhaltigen Vertriebssteuerung sollte verstärkt auf die Umsatz bezogenen Kennziffern und die kontinuierliche Geschäftsentwicklung geachtet werden. Das Vertriebscontrollingkonzept der Commerzbank orientiert sich im Privatkundengeschäft an einem neuen Reportingansatz, bei dem alle relevanten Messgrößen und Kennzahlen aus sämtlichen Bereichen des Privatkundengeschäfts analysiert und integriert werden und die Reports zielgerichtet an den verantwortlichen Mitarbeiter weitergeleitet werden.<sup>217</sup> Dem übergeordneten Vertriebsmanagement werden aggregierte Informationen zur Verfügung gestellt, die über den aktuellen Leistungsstands des Vertriebs informieren. Mittels einer Ampelfunktion lassen sich die Zielfenster der einzelnen Bereiche grafisch darstellen und informieren rechtzeitig in wel-

<sup>216</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend Etrillard, Stéphane (2009), S. 7.

<sup>217</sup> Vgl. hierzu und nachfolgend Braun, Thomas / Weisske, Frank (2008), S. 934.

chem Bereich gegebenenfalls Handlungs- bzw. Verbesserungsbedarf besteht. Überträgt man diesen Controllingansatz auf die Versicherungswirtschaft, so können beispielsweise Messgrößen zu Beitragssummen, Neu- und Bestandserträgen sowie Stornogrößen und auch Kennzahlen zu Termin- und Abschlussquoten für die einzelne Versicherungsagentur ermittelt und optimiert werden.

### **Phase 13: Bewertung Nachfolgeprozess**

In der letzten Phase werden alle für den Nachfolgeprozess relevanten Personen letztmalig zusammengeführt, damit ein gemeinsamer Erfahrungsaustausch und eine abschließende Bewertung der umgesetzten Agenturnachfolgeregelung stattfinden können. Hierbei werden die einzelnen Stufen des gesamten Nachfolgeprozesses einzeln reflektiert, um Erkenntnisse zu gewinnen, welche Problemstellungen während der Nachfolgeplanung aufgetreten sind und wie diese konkret gelöst wurden. Diese Erkenntnisse werden anschließend konzeptionell in das Agenturnachfolgemodell integriert, damit der Nachfolgeprozess regelmäßig an die sich ändernden Bedingungen angepasst werden kann.

In Abb. 13 sind abschließend die einzelnen Prozessstufen des Entwurfskonzeptes für ein standardisiertes Agenturnachfolgemodell übersichtlich dargestellt.

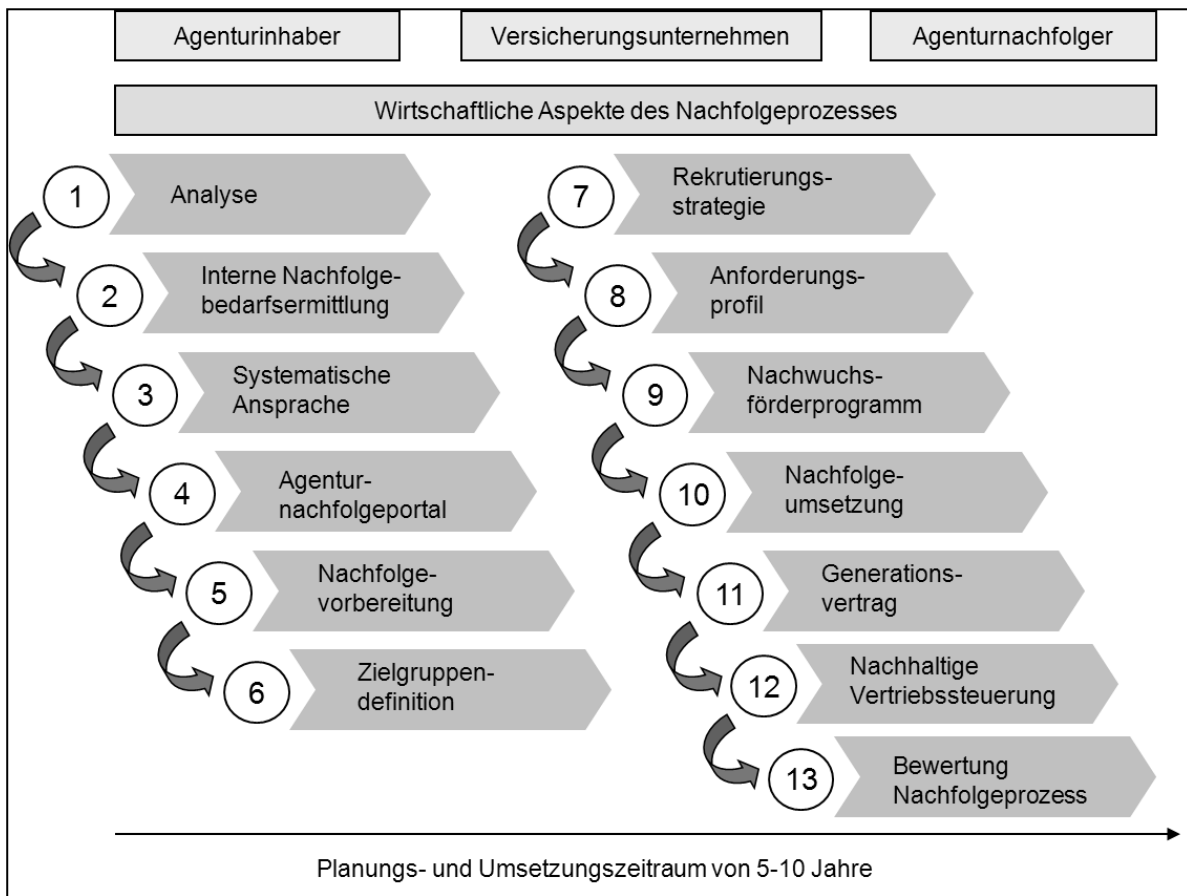


Abb. 13: Entwurfskonzept eines Agenturnachfolgemodells

Quelle: Eigene Darstellung.

Der zeitliche Ablauf der jeweiligen Prozessstufen kann im Einzelnen unterschiedlich viel Zeit in Anspruch nehmen. Der Planungszeitraum dient als Einordnungshilfe, um den Prozess der Nachfolgeplanung und -umsetzung systematisch aufzubauen und frühzeitig zu beginnen.



## 8 Schlussbetrachtung und Ausblick

In der vorliegenden Arbeit wurden die Herausforderungen eines nachhaltigen Agenturnachfolgemodells analysiert, die bisherige Herangehensweise im Zusammenhang mit der Agenturnachfolgeplanung und -umsetzung beschrieben, sowie darauf aufbauend ein Entwurfskonzept für ein einheitliches und standardisiertes Nachfolgemodell erarbeitet.

Auffallend ist, dass generell kein systematischer Ansatz zur Vorbereitung, zur Planung und zur Umsetzung der Agenturnachfolge vorhanden ist. Das bisherige Vorgehen der Vertriebsführungskräfte in Bezug auf die immer größer werdende Nachfolgeproblematik überzeugt im Aspekt der Individualität der Lösungsfindung. Hierbei entwickeln die Führungskräfte mittels einer Einzelfallbetrachtung der konkreten Agentursituation eine individuell abgestimmte Agenturnachfolgeregelung.

Für die erfolgreiche Implementierung eines nachhaltigen Agenturnachfolgeprozesses ist es zudem einerseits notwendig, die hohen Barrieren im Zusammenhang mit dem Berufsbild des Versicherungsvermittlers zu überwinden und abzubauen.<sup>218</sup> Hier bietet die unternehmensübergreifende Imagekampagne der Deutschen Versicherer<sup>219</sup> einen interessanten Ansatz und ein großes Erfolgspotenzial für die Zukunft. Andererseits ist der Nachfolgeprozess in nachvollziehbare Schritte zu unterteilen, die mit einer klaren und transparenten Zieldefinition verbunden sind, um den Nachfolgeprozess zu jedem Zeitpunkt für Außenstehende verständlich und kontrollierbar zu machen. Sinn und Zweck eines einheitlichen Nachfolgeansatzes ist die Übersichtlichkeit der einzelnen Planungsstufen.

Grundsätzlich ist erkennbar, dass im Bereich der Personalrekrutierung und -bindung ein sehr großes Potenzial für die Thematik der Agenturnachfolge besteht. Dies ist darauf zurückzuführen, dass durch den systematisch aufgebauten Ansatz die wesentlichen Agenturabläufe in Abstimmung mit einer spezialisierten Führungskraft analysiert, betreut und optimiert werden. Ein Existenzgründungsportal kann künftig als Grundlage dienen, um den Agenturnachfolgeprozess stärker in den Fokus der Agenturinhaber, der verantwortlichen Führungskräfte und der potenziellen Nachfolger zu rücken.

Im Zuge des demografischen Wandels in Deutschland und der „zunehmenden Service- und Dienstleistungsorientierung (...) erwächst bis zum Jahr 2015 ein zusätzlicher Personalbedarf

---

<sup>218</sup> Vgl. Psychonomics AG (Hrsg.) (2008), S. 139.

<sup>219</sup> Damit ist die Kampagne gemeint, die im Auftrag des GDV für mehrere Versicherungsgesellschaften gemeinsam erstellt wird, um das Ansehen der gesamten Versicherungsbranche im Allgemeinen zu steigern und um somit Synergie-Effekte für jedes einzelne Versicherungsunternehmen zu erzeugen. Vgl. hierzu Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (Hrsg.) (2010), 2. Abschnitt im HF (siehe Internetverzeichnis).

von ungefähr 2,6 Millionen Arbeitskräften<sup>220</sup>. Insbesondere auf dem Versicherungsmarkt folgt die Versicherungsvermittlung dem Prinzip des auf einer Personenpräferenz basierenden persönlichen Verkaufs. Viele Versicherungsunternehmen sehen sich aufgrund des hart umkämpften Marktes, der steigenden Transparenz<sup>221</sup> für den Kunden sowie der erheblich gestiegenen Anforderungen an die Versicherungsvermittlung<sup>222</sup> immer größeren personellen Herausforderungen gegenübergestellt. „Insofern hängt der langfristige Unternehmenserfolg von Finanzdienstleistern in entscheidendem Maße von der Qualität der Vertriebsmitarbeiter ab.“<sup>223</sup>

Ein wichtigstes Ergebnis im Zusammenhang mit der Implementierung eines nachhaltigen Agenturnachfolgeansatzes ist die Einbindung eines Nachwuchsförderprogramms in den eigentlichen Nachfolgeprozess.<sup>224</sup> Der potenzielle Nachwuchs bekommt damit eine theoretische und eine praktische Ausbildung (auf Hochschulniveau) zur Verfügung gestellt, um ein breites Verständnis für die betriebswirtschaftlichen und die vertrieblichen Abläufe in einer Versicherungsagentur zu entwickeln. Durch die schrittweise Einführung des Nachfolgers in die Agentur werden dem potenziellen Nachfolger zusätzlich interessante Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt, die der Versicherungsgesellschaft langfristig einen qualitativen Vermittlerbestand sichert.

Riedel kommt zu der Erkenntnis, dass im Zusammenhang mit der Nachfolgethematik eine individuelle Herangehensweise als sinnvoll erscheint und ein standardisiertes Vorgehen von ihm kategorisch ausgeschlossen wird. Er beschreibt, „der Generationswechsel im eigenen Unternehmen kann nur dann erfolgreich vollzogen werden, wenn ihm eine

- frühzeitige
- umfassende und
- individuelle Planung

zugrunde liegt“<sup>225</sup>.

Die Entwicklung und Umsetzung eines komplett einheitlichen Nachfolgeprozesses, der für jede Agenturstruktur und -planung gleichermaßen anwendbar und geeignet ist, wird sich in der Praxis gewiss an den vielfältigen und individuellen Planungswünschen der Nachfolgepartner messen lassen müssen. Eine Anpassung an individuelle Bedürfnisse muss jedoch nicht im Widerspruch zu einer Standardisierung stehen. Vielmehr ist es eine Chance, den standardi-

<sup>220</sup> Bröckermann, Reiner (2002), S. 385.

<sup>221</sup> Vgl. BBE Retail Experts (Hrsg.) (2008), S. 474.

<sup>222</sup> Bezüglich der EU-Vermittlerrichtlinie und der neuen VVG-Reform.

<sup>223</sup> Werner, Andreas (2005), S. 26.

<sup>224</sup> Vgl. VGH Versicherung (Hrsg.) (2010), 3. Abschnitt im HF (siehe Internetverzeichnis).

<sup>225</sup> Riedel, Hanspeter (2000), S. 159.

sierten Prozess an die sich ändernden Gegebenheiten anzupassen und somit für künftige Agenturnachfolgen ein geeignetes Nachfolgekonzzept verfügbar zu haben.

Abschließend kann festgehalten werden, dass im Rahmen eines systematischen Nachfolgeprozesses, unter der Berücksichtigung von individuellen Zielen und Wünschen, die Nachfolgeplanung übersichtlicher gestaltet und somit wesentlich vereinfacht werden kann. Die Erfolgsaussichten für die Implementierung eines Nachfolgeprozesses bzw. -portals (i.V.m. einem integrierten Nachwuchsförderprogramm) hängen maßgeblich von der Struktur und dem Aufbau des Nachfolgekonzzeptes sowie von der Professionalität der verantwortlichen Personen im Umgang mit dieser Thematik ab.

## Literaturverzeichnis

- Baumann, Hans / Sandkühler, Hans-Ludger (2008):  
Das neue Versicherungsvertragsgesetz, München, 2008.
- BBE RETAIL EXPERTS (Hrsg.) (2008):  
Branchenreport Versicherungswirtschaft 2015, Köln, 2008.
- Beenken, Matthias (2010a):  
Erfolgreich als Vermittler, Ahrensburg, 2010.
- Beenken, Matthias (2010b):  
Vertriebsmanagement - Fach und Führungskompetenz für die Assekuranz, hrsg. von Bildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft (BWV) e.V., Karlsruhe, 2010.
- Beenken, Matthias (2004):  
Makler - Alternative zur Ausschließlichkeit: Handlungsalternativen und Entscheidungshilfen, Karlsruhe, 2004.
- Beenken, Matthias (2002):  
Der Versicherungsvertreter als Unternehmer, Karlsruhe, 3. überarbeitete und erweiterte Aufl., 2002.
- Beenken, Matthias (1996):  
ORGA-Handbuch Versicherungsaußendienst, Karlsruhe, 1996.
- Bildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (Hrsg.) (2006):  
Leitfaden - Ausbilden in Agenturen und Maklerbetrieben, Karlsruhe, 2006.
- Braun, Walter (2000):  
Den Unternehmerwechsel sorgfältig vorbereiten, in: Wirtschafts Bild, o. Jg., Heft 10, 2000, S. 12-16.
- Braun, Thomas / Weisske, Frank (2008):  
Vertriebs-Controlling: Auf das Reporting kommt es an, in: Versicherungswirtschaft, 63. Jg., Nr. 11, 2008, S. 934.
- Bröckermann, Reiner (2002):  
Auswertung und Erkenntnisse: Recruitment in der Krise – Krise des Recruitment?, in: Bröckermann, Reiner / Pepels, Werner (Hrsg.) (2004): Handbuch Recruitment, Berlin, 2004, S. 385-399.
- Bröckermann, Reiner / Pepels, Werner (Hrsg.) (2002):  
Handbuch Recruiting, Berlin, 2002.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) (2010):  
Starthilfe - Der erfolgreiche Weg in die Selbständigkeit, Berlin, 2010.
- Büdenbender, Ulrich / Strutz, Hans (2005):  
Gabler Kompakt-Lexikon - Personal, Wiesbaden, 2. Aufl., 2005.

- Büssing, André (2007):  
Organisationsdiagnose, in: Schuler, Heinz (Hrsg.): Lehrbuch der Organisationspsychologie, Bern, 4., aktualisierte Aufl., 2007, S. 557-600.
- BWV Berlin-Brandenburg (Hrsg.) (2010):  
Bildungsprogramm 2010, Berlin, 2010.
- Cliffe, Sarah (1998):  
Family Business Facing up to Succession, in: Harvard Business Review, 76. Jg., May-June, 1998, S. 16-17.
- Etrillard, Stéphane (2009)  
Vertriebsmotivation und Vertriebssteuerung – So bringen Sie Ihren Vertrieb auf Vordermann, Göttingen, 2., aktualisierte und erweiterte Aufl., 2009.
- Farny, Dieter (2006):  
Versicherungsbetriebslehre, Karlsruhe, 4. überarbeitete Aufl., 2006.
- Felden, Birgit / Klaus, Annekathrin (2003):  
Unternehmensnachfolge, Stuttgart, 2003.
- Fleischer, Holger (2009):  
Handelsgesetzbuch, München, 48. überarbeitete Aufl., 2009.
- Freund, Werner (1999):  
Familieninterne Unternehmensnachfolge, Wiesbaden, 1999.
- Fürstenwerth, Frank v. / Weiß, Alfons (2001):  
Versicherungsalphabet (VA), Karlsruhe, 10. völlig neu bearbeitete und erweiterte Aufl., 2001.
- Günther, Karl Peer (2004):  
Der Versicherungsvertreter und sein Ausgleichsanspruch: Eine Neubestimmung nach deutschem und französischem Recht, Karlsruhe, 2004.
- Habig, Helmut / Berninghaus, Jochen (2010):  
Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln, Berlin, 2. Aufl., 2010.
- Hannemann, Susanne (1993):  
Vertrieb von Finanzdienstleistungen, Wiesbaden, 1993.
- Hamann, Hartmut / Sigle, Axel (Hrsg.) (2008):  
Vertragsbuch Gesellschaftsrecht - Unternehmensstruktur, Wachstum, Internationalisierung, Nachfolge bei mittelständischen Unternehmen, München, 2008.
- Hartmann, Gerhard (2004):  
Personalbedarfsanalyse (Forschungsbericht), in: Bröckermann, Reiner / Pepels, Werner (Hrsg.) (2004): Handbuch Recruiting, Berlin, 2004, S. 30-54.
- Hering, Thomas / Olbrich, Michael (2003):  
Unternehmensnachfolge, München, 2003.

- Hofmann, Uwe (1996):  
Nachfolgeplanung in mittelständischen Unternehmen – Zivil- und steuerrechtliche Rahmenbedingungen, Probleme und Lösungsansätze, Wiesbaden, 1996.
- Hohmann, Daniel (2005):  
Die Finanzierung der Unternehmensnachfolge, Berlin, 2005.
- Hudetz, Kai / Kaapke, Andreas (2009):  
Lexikon Handelsmanagement: Controlling - Führung - Marketing, Frankfurt am Main, 2009.
- Jetter, Wolfgang (2008):  
Effiziente Personalauswahl, Stuttgart, 3. aktualisierte, überarbeitete und erweiterte Aufl., 2008.
- Kahlen, Hermann / Beenken, Matthias (2003):  
Handbuch Agenturnachfolge, Münster, 2003.
- Kessel, Wolfgang / Schiffers, Joachim / Teufel, Tobias (2002):  
Rechtsformwahl - Rechtsformoptimierung, München, 2002.
- Kirk, Michael (1999):  
Die Nachfolgefrage in Versicherungsagenturen, Dipl.-Arb., Köln, 1999.
- Knospe, Jörg (2009):  
Keine Trendwende bei der Beschäftigung, in: Versicherungswirtschaft, 64. Jg., Nr. 10, S. 10.
- Koop, Fritz (2004):  
Überblick über die Handlungsalternativen der familienexternen Nachfolgeregelung, in: Schlecht & Partner / Wessing, Taylor (Hrsg.): Unternehmensnachfolge – Handbuch für die Praxis, Berlin, 2004, S. 35-43.
- Küsell, Felix (2006):  
Praxishandbuch Unternehmensgründung, Wiesbaden, 2006.
- Küstner, Wolfram u.a. (Hrsg.) (1998):  
Der Ausgleichsanspruch des Versicherungs- und Bausparkassenvertreters, Göttingen, 1998.
- Küstner, Wolfram / Thume, Karl-Heinz (2008):  
Handbuch des gesamten Außendienstrechts, Frankfurt am Main, 8. Aufl., 2008.
- Laudon, Kenneth C. / Laudon, Jane P. / Schoder, Detlef (2010):  
Wirtschaftsinformatik - Eine Einführung, München, 2., aktualisierte Aufl., 2010.
- Olbrich, Michael (2003):  
Unternehmensnachfolge und Unternehmensgründung – eine terminologische Abgrenzung, in: Walterscheid, Klaus (Hrsg.): Entrepreneurship in Forschung und Lehre, Festschrift für K. Anderseck, Frankfurt am Main, 2003, S. 133-145.

- o.V. (2008):  
Neuer Studiengang für den Außendienst, in: *Versicherungsvertrieb*, 63. Jg., 2008, Heft 4, S. 13.
- Plankert, Nicole / Zerres, Michael (Hrsg.) (2009):  
*Unternehmenskommunikation - Die Kunst, gestärkt aus einer Krise hervorzugehen*, München, Mering, 2009.
- Psychonomics (Hrsg.) (2008):  
*Traumberuf Versicherungsvermittler! Psychologische Rekrutierungsstudie Versicherungsaußendienst*, Köln, 2008.
- Riedel, Hanspeter (2000):  
*Unternehmensnachfolge regeln*, Wiesbaden, 3. Aufl., 2000.
- Ritter, Steffen (2008):  
*Das Unternehmen Agentur*, Wiesbaden, 3. Aufl., 2008.
- Rosenbaum, Markus / Wagner, Fred (2006):  
*Versicherungsbetriebslehre*, hrsg. von Bildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V., Karlsruhe, 3. Aufl., 2006.
- Schmidt-Wehrmann, Claudia (2007):  
Ausschließlichkeits-Vertreter haben eine Zukunft, in: *Versicherungsjournal*, 2007, Nr. 2, o.S.
- Simon, Hermann / Wiltinger, Kai / Sebastian, Karl-Heinz / Tacke, Georg (1995):  
*Effektives Personalmarketing: Strategien - Instrumente - Fallstudien*, Wiesbaden, 1995.
- Spielmann, Urs (1994):  
*Generationswechsel in mittelständischen Unternehmungen*, Wiesbaden, 1994.
- Steinert, Carsten (2002):  
Personaleinstellung, in: Bröckermann, Reiner / Pepels, Werner (Hrsg.) (2002): *Handbuch Recruiting*, Berlin 2002, S. 316-327.
- Stephan, Petra (2002):  
*Nachfolge in mittelständischen Familienunternehmen*, Wiesbaden, 2002.
- Stock-Homburg, Ruth (2008):  
*Personalmanagement: Theorien - Konzepte - Instrumente*, Wiesbaden, 2008.
- Warneke, Christian M. (2007):  
*Analytisches und strategisches Denken im Assessment Center: Evaluation einer sprachfreien Gruppenübung*, Saarbrücken, 2007.
- Werner, Andreas (2005):  
*Personalmarketing: Strategie zur Suche und Auswahl von Vertriebsmitarbeitern*, Sternenfels, 2005.
- Westermann, Harm Peter (1994):  
*Handbuch der Personengesellschaft*, Köln, 4. Aufl., 1994.

Wöhe, Günther / Döring, Ulrich (2005):

Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München, 22. neu überarbeitete Aufl., 2005.

Zinnert, Mario (2009);

Der Versicherungsvertreter, Karlsruhe, 2009.



## Internetverzeichnis

AXA (Hrsg.) (2009):

Startseite der Rekrutierungswebseite, Köln, 2009, abgerufen am 09.07.2010, 17:25 Uhr,  
<http://vertriebskarriere.axa.de/Home.aspx>.

Bundesministerium für Justiz (Hrsg.) (2008):

Hinweise für Gründer MoMiG, 30.10.2008, Berlin, 2008, abgerufen am 04.07.2010 um  
 17:11 Uhr, [http://www.bmj.bund.de/files/-/3343/Hinweise%20für%20Gründer\\_MoMiG.pdf](http://www.bmj.bund.de/files/-/3343/Hinweise%20für%20Gründer_MoMiG.pdf).

Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (Hrsg.) (2010):

Imagekampagne „ihre Versicherer“, Berlin, o.J., abgerufen am 17.07.2010,  
<http://www.ihre-versicherer.de/>.

Interessengemeinschaft Deutscher Versicherungsmakler e.V. (Hrsg.) (2010):

Versicherungsvertreter oder -Makler?, Osnabrück, 2010, abgerufen am 12.07.2010, 14:01  
 Uhr, <http://www.igvm.de/unserberuf/index.php>.

Ritter, Steffen (2004):

Agentur-Unternehmer von morgen, in: Versicherungsjournal, Ausgabe vom 12.10.2004, S.  
 2, in: GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH (Hrsg.), o.O., 2004,  
[http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV\\_DB=ZGEN&DOKV\\_NO=VERS20262&DOKV\\_HS=0&PP=1](http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=ZGEN&DOKV_NO=VERS20262&DOKV_HS=0&PP=1).

SCHUFA (Hrsg.) (2009):

SCHUFA-Auskunft, Wiesbaden, 2009, abgerufen am 10.07.2010 um 10:18 Uhr,  
[http://www.schufa.de/de/presse/basisinformationen/schufaauskunft\\_1/Schufa-Auskunft.jsp](http://www.schufa.de/de/presse/basisinformationen/schufaauskunft_1/Schufa-Auskunft.jsp).

Verband Deutscher Versicherungsmakler e.V. (Hrsg.) (2009):

Was sie über andere Vertriebsformen wissen sollten, Hamburg, 2009, abgerufen am  
 01.07.2010 um 09:35 Uhr,  
[http://www.bdvm.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=27&Itemid=68&language=de](http://www.bdvm.de/index.php?option=com_content&view=article&id=27&Itemid=68&language=de).

VGH Versicherung (Hrsg.) (2010):

Pressemitteilung der VGH Versicherung vom 07.11.2008, Hannover, o. J., abgerufen am  
 20.06.2010 um 20:48 Uhr,  
<http://www.vgh.de/web/html/privat/unternehmen/presse/pressemitteilungen/081107/index.html>.

**Anhang**

- Anhang 1: Muster-Agenturvertrag
- Anhang 2: Grundsätze Ausgleichsanspruch
- Anhang 3: Beispielrechnung zur Ermittlung des Ausgleichsanspruchs
- Anhang 4: Hauptpunkte eines Vertrages für Versicherungsvertreter

**Anhang 1: Muster-Agenturvertrag (Quelle: Zinnert, Mario (2009))**

**Vertretervertrag**  
**zwischen**  
**Fantasia Versicherung AG**  
**Baumallee 111 – 115**  
**9999 Leibnizstadt**  
**nachstehend Gesellschaft genannt –**  
**und**  
**Max Mustermann Versicherungsvermittlung**  
**Lindenstraße 22**  
**8888 Musterstadt**  
**nachstehend Vertreter genannt –**

**1. Übernahme der Vertretung**

1.1 Der Vertreter ist Versicherungsvertreter mit Erlaubnis gemäß § 34d Absatz 1 der Gewerbeordnung.

1.2 Die Gesellschaft überträgt dem Vertreter mit Wirkung vom ..... eine hauptberufliche Versicherungsvertretung mit der oben angegebenen Geschäftsbezeichnung.

1.3 Die Versicherungsvertretung ist organisatorisch der Geschäftsstelle ..... zugeordnet und wird bei der Gesellschaft unter der Vertretungs-Nr. .... geführt.

1.4 Die Übernahme der Vertretung erfolgt zu den nachstehenden Bedingungen sowie gemäß den diesem Vertrag beigefügten Anlagen sowie den zurzeit geltenden oder noch zu erlassenden Geschäftsanweisungen, soweit diese nicht der Stellung des Vertreters als selbstständiger Kaufmann entgegenstehen.

**2. Rechtsstellung und Vollmachten**

2.1 Der Vertreter ist als selbstständiger Gewerbetreibender im Hauptberuf (§§ 84 ff HGB) ständig damit betraut, für die Gesellschaft Versicherungsverträge zu vermitteln (§§ 92 Abs. 1 HGB, 59 Abs. 2 VVG). Soweit in diesem Vertrag nichts Abweichendes bestimmt ist, gelten die gesetzlichen Bestimmungen für Handelsvertreter (§§ 84 ff, 92 Abs. 2 HGB).

2.2 Der Vertreter ist im Register der Industrie- und Handelskammer ..... unter der Register-Nr. .... eingetragen.

2.3 Der Vertreter verfügt über die gesetzliche Vollmacht gemäß § 69 Abs. 1 VVG und ist berechtigt,

2.3.1 Anträge, die auf Abschluss eines Versicherungsvertrags gerichtet sind, und deren Widerruf sowie die vor Vertragsschluss abzugebenden Anzeigen und sonstigen Erklärungen vom Versicherungsnehmer entgegenzunehmen,

2.3.2 Anträge auf Verlängerung oder Änderung eines Versicherungsvertrags und deren Widerruf, die Kündigung, den Rücktritt und sonstige das Versicherungsverhältnis betreffende Erklärungen sowie die während der Dauer des Versicherungsverhältnisses zu erstattenden Anzeigen vom Versicherungsnehmer entgegenzunehmen und

2.3.3 die vom Versicherer ausgefertigten Versicherungsscheine oder Verlängerungsscheine dem Versicherungsnehmer zu übermitteln.

2.4 Ohne besondere Ermächtigung der Gesellschaft ist der Vertreter nicht befugt,

2.4.1 über die Annahme oder die Ablehnung von Versicherungsanträgen zu entscheiden,

2.4.2 eine Änderung oder Verlängerung von Versicherungsverträgen zu vereinbaren,

2.4.3 Kündigungs- oder Rücktrittserklärungen abzugeben,

2.4.4 Prämien zu stunden oder Wechsel für die Bezahlung von Prämien anzunehmen,

2.4.5 die Gesellschaft durch irgendwelche Erklärungen zu verpflichten, insbesondere Deckungszusagen zu erteilen,

2.4.6 im Namen der Gesellschaft Mahnbescheide zu beantragen oder Prozesse zu führen.

2.5 Bei Verstößen gegen diese Bestimmungen haftet der Vertreter für alle Schäden, die der Gesellschaft hierdurch entstehen.

### **3. Aufgaben des Vertreters**

3.1 Der Vertreter verpflichtet sich, seine Tätigkeit mit der Sorgfalt eines ordentlichen Kaufmanns auszuüben, die Geschäfte der Gesellschaft nach Kräften zu fördern und ihre Interessen wahrzunehmen.

3.2 Seine Verpflichtungen gegenüber dem Versicherungskunden zur Information, Beratung und Betreuung sowie der Dokumentation nimmt er auf der Grundlage der §§ 60 Abs. 2, 61 und 62 VVG wahr.

3.3 Neben der Zuführung eines guten, bestandsfähigen Neugeschäfts übernimmt er es, für die Betreuung und Erhaltung des Bestands zu sorgen. Die Gesellschaft behält sich das Recht vor, im Rahmen der Zuführung von Versicherungsgeschäft die Bearbeitung von Anträgen beziehungsweise die Indeckungnahme von Risiken unter Angabe von Gründen abzulehnen.

3.4 Bei seiner Vermittlungstätigkeit wird der Vertreter die Annahmerichtlinien der Gesellschaft und, sofern ihr Inhalt mit seiner rechtlichen Stellung als Mehrfachvertreter vereinbar ist, die Geschäftsanweisungen der Gesellschaft beachten.

3.5 Im Rahmen der Bestandspflege und Kundenbetreuung wird der Vertreter bei der Ermittlung und Feststellung von Schäden unterstützend tätig werden, soweit dies der Üblichkeit entspricht. Er wird die Gesellschaft unverzüglich auf drohende Gefahren hinweisen. Zur Übernahme der Schadenbearbeitung und -regulierung bedarf es einer gesonderten Vereinbarung zwischen den Vertragsparteien.

3.6 Versicherungsverträge im Bestand anderer Vertreter der Gesellschaft wird der Vertreter respektieren.

3.7 Soweit sich der Vertreter zur Erfüllung seiner Verpflichtungen aus diesem Vertrag einer oder mehrerer Hilfspersonen bedient, hat er deren Verschulden wie eigenes zu vertreten.

#### **4. Wettbewerb**

4.1 Der Vertreter wird die für den Wettbewerb geltenden branchenüblichen Grundsätze und die gesetzlichen Vorschriften sowie insbesondere die Wettbewerbsrichtlinien der Versicherungswirtschaft in der jeweiligen Fassung beachten.

4.2 Die Ausspannung von Versicherungen und der Versuch der Ausspannung sind unzulässig. Für durch Ausspannung akquirierte Versicherungen besteht kein Anspruch auf Vergütung. Bereits empfangene Vergütungen sind zu erstatten.

4.3 Der Vertreter wird dafür Sorge tragen, dass für ihn tätige Untervertreter die Bestimmungen dieses Vertrages, die Annahmerichtlinien und sonstigen Weisungen der Gesellschaft sowie die Wettbewerbsrichtlinien der Versicherungswirtschaft einhalten.

#### **5. Provisionen**

5.1 Für das von ihm der Gesellschaft zugeführte Versicherungsgeschäft hat der Vertreter Anspruch auf Provision gemäß § 92 Abs. 3 HGB und nach Maßgabe der diesem Vertrag beigefügten Provisionstabellen und -vereinbarungen.

5.2 Die Provision ist, soweit nichts anderes vereinbart wird, verdient und fällig, sobald bei der Gesellschaft die Prämie eingegangen ist, aus der sie sich nach dem Vertragsverhältnis berechnet, § 92 Abs. 4 HGB.

5.3 Die Abrechnung über die Provision erfolgt monatlich.

5.4 Aus seinen Provisionseinnahmen bestreitet der Vertreter sämtliche Personal- und Sachkosten seines Geschäftsbetriebs, etwaige Provisionsabgaben an für ihn tätige Untervertreter sowie die mit seinem Geschäftsbetrieb zusammenhängenden öffentlich-rechtlichen Abgaben.

5.5 Provisionsabgaben und die Gewährung von Vergütungen an Versicherungsnehmer in mittelbarer oder unmittelbarer Form sind nach den Anordnungen der Aufsichtsbehörde verboten.

## **6. Prämieninkasso**

6.1 Das Prämieninkasso wird von der Gesellschaft durchgeführt.

6.2 Werden von dem Vertreter dennoch Prämienzahlungen entgegengenommen, sind diese unter Angabe der Versicherungsschein-Nummer unverzüglich an die Gesellschaft weiterzuleiten. Das Übermittlungsrisiko trägt der Vertreter.

6.3 Soweit der Vertreter Zahlungen im Sinne des § 12 Abs. 1 der Versicherungsvermittlungsverordnung entgegennimmt, stellt der Vertreter die nach Absatz 2 dieser Vorschrift erforderliche Sicherheit, über deren Art und Umfang die Vertragsparteien eine gesonderte Vereinbarung treffen. Im Übrigen verpflichtet sich der Vertreter zur Einhaltung der Vorschriften des Abschnitts 5 (§§ 12 – 16) der Versicherungsvermittlungsverordnung, deren Wortlaut als Anlage beigefügt ist und die Bestandteil dieses Vertrages sind.

6.4 Der Vertreter wird bei den Versicherungsnehmern auf die Erteilung von Prämieinzugsermächtigungen hinwirken.

## **7. Tätigkeitsgebiet**

Der Vertreter hat keine Alleinvertretung der Gesellschaft. Der Gesellschaft ist es daher gestattet, ohne Mitwirkung des Vertreters direkt oder durch andere Personen oder Unternehmen im Bereich seiner Versicherungsvertretung Versicherungen abzuschließen, ohne dass hierdurch ein Provisionsanspruch zugunsten des Vertreters begründet wird.

## **8. Tätigkeit für die Konkurrenz**

Der Vertreter hat den Status eines Mehrfachvertreters und ist daher berechtigt, in allen Versicherungszweigen auch für andere Versicherungsunternehmen tätig zu werden.

## **9. Geschäftsmaterial**

Sämtliche dem Vertreter überlassenen Geschäftsunterlagen bleiben Eigentum der Gesellschaft. Sie sind, soweit sie nicht zur Weitergabe an andere bestimmt sind, vertraulich zu be-

handeln, sorgsam aufzubewahren und bei Vertragsende einschließlich eventueller Vervielfältigungen und Abschriften zurückzugeben. Ein Zurückbehaltungsrecht an diesen Unterlagen besteht nach Maßgabe des § 88a HGB.

## **10. Haftung**

Unbeschadet der Haftung des Vertreters für die Erfüllung seiner gesetzlichen Verpflichtungen nach §§ 60 Abs. 2, 61 und 62 VVG sowie unbeschadet seiner Schadenersatzpflicht nach § 63 VVG gegenüber dem Versicherungsnehmer, haftet der Vertreter der Gesellschaft für die Erfüllung der von ihm nach diesem Vertrag übernommenen Verpflichtungen.

## **11. Beendigung des Vertrags**

11.1 Das Vertragsverhältnis kann im ersten Jahr seines Bestehens mit einer Frist von einem Monat, im zweiten Jahr mit einer Frist von zwei Monaten und im dritten bis fünften Jahr mit einer Frist von drei Monaten jeweils zum Monatsende gekündigt werden. Nach einer Vertragsdauer von fünf Jahren gilt eine Kündigungsfrist von sechs Monaten. Im Übrigen gilt die Regelung gemäß § 89 HGB.

11.2 Der Vertrag kann ohne Einhaltung einer Frist von beiden Seiten gekündigt werden, wenn ein wichtiger Grund vorliegt, § 89a HGB.

11.3 Bei Ableben des Vertreters endet das Vertragsverhältnis, ohne dass es einer Kündigung bedarf.

11.4 Mit Beendigung des Vertragsverhältnisses erlischt jeder Provisions- und sonstiger Anspruch des Vertreters gegen die Gesellschaft, es sei denn, es ist etwas Abweichendes vereinbart. Etwaige Ansprüche aus § 89b HGB (Ausgleichsanspruch) und aus § 87 Abs. 3 HGB bleiben hiervon unberührt.

11.5 Die Behandlung der in einer vertreterereigenen EDV gespeicherten Kundendaten nach Beendigung des Vertretervertrages bleibt einer gesonderten Vereinbarung vorbehalten.

## **12. Verjährung**

Alle Ansprüche aus diesem Vertragsverhältnis verjähren gemäß § 195 BGB in drei Jahren, beginnend mit dem Schluss des Jahres, in dem sie entstanden sind.

## **13. Sonstiges**

13.1 Der Vertreter ist zur Verschwiegenheit in allen geschäftlichen Angelegenheiten (Wahrung der Geschäftsgeheimnisse) verpflichtet.

13.2 Den Inhalt von Veröffentlichungen (Anzeigen, Werbedruckstücke etc.), in denen der Name der Gesellschaft erscheint, wird der Vertreter mit der zuständigen Stelle der Gesellschaft abstimmen.

13.3 Die Teilnahme des Vertreters am elektronischen Kommunikations- und Datenverarbeitungssystem der Gesellschaft wird in einem gesonderten Vertrag geregelt.

13.4 Dem Vertreter obliegt die Beachtung der gewerbe- und steuerrechtlichen Bestimmungen in eigener Verantwortung.

13.5 Der Vertreter verpflichtet sich, die einschlägigen Vorschriften des Bundesdatenschutzgesetzes einzuhalten.

13.6 Eventuelle Nebenabreden bedürfen zu ihrer Rechtswirksamkeit der Schriftform.

13.7 Erfüllungsort und Gerichtsstand für alle Streitigkeiten aus diesem Vertrag ist .....

#### **14. AVAD-Auskunftsverkehr**

Dem Vertreter ist das „Informationsblatt über den AVAD-Auskunftsverkehr“ ausgehändigt worden. Er hat sich mit dem Auskunftsverfahren einverstanden erklärt.

#### **15. Anlagen**

Die folgenden Anlagen sind Bestandteil des Vertrages, können jedoch, soweit darin ausdrücklich vorgesehen, unabhängig vom rechtlichen Schicksal dieses Vertrages gesondert geändert oder beendet werden:

.....

Leibnizstadt, den .....

Musterstadt, den .....

Fantasia Versicherung AG

Max Mustermann

Versicherungsvermittlung

.....

.....



## Anhang 2: Grundsätze Ausgleichsanspruch (Quelle: Zinnert, Mario (2009))

### Grundsätze zur Errechnung der Höhe des Ausgleichsanspruchs (§ 89 b HGB) („Grundsätze Sach“)

Nachdem das Handelsvertretergesetz keine konkrete Bestimmung über die Errechnung der Höhe des Ausgleichsanspruchs enthält, haben der Gesamtverband der Versicherungswirtschaft e. V., Köln und Berlin, der Bundesverband der Geschäftsstellenleiter der Assekuranz e. V. (VGA), Köln, der Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e. V. (BVK), Bonn, und der Verband der Versicherungskaufleute (VVK) e. V.<sup>1</sup>, Hamburg, in dem Bemühen um gegenseitige Verständigung und ausgehend von vorwiegend wirtschaftlichen Erwägungen Grundsätze erarbeitet, um die Höhe des nach Auffassung der beteiligten Kreise angemessenen Ausgleichs global zu errechnen.

Der Gesamtverband der Versicherungswirtschaft, der Bundesverband der Geschäftsstellenleiter der Assekuranz, der Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute und der Verband der Versicherungskaufleute empfehlen ihren Mitgliedern, Ausgleichsansprüche auf der nachstehenden Grundlage abzuwickeln.

Vor Anwendung dieser Grundsätze ist zu prüfen, ob die rechtlichen Voraussetzungen für die Entstehung eines Ausgleichsanspruchs vorliegen. Der Ausgleichsanspruch kann von einem hauptberuflichen Vertreter oder von dessen Erben (Ziffer IV.) erhoben werden, und zwar im Falle der Kündigung des Vertragsverhältnisses (mit Ausnahme der Fälle des § 89 b Abs. 3 HGB), der vertraglichen Beendigung oder einvernehmlichen Aufhebung des Vertragsverhältnisses aus Altersgründen<sup>2</sup> oder aus Gründen der dauernden Invaliddität<sup>3</sup> oder des Todes des Vertreters, sofern auf Seiten des Vertreters Provisionsverluste entstanden sind (§ 89 b Abs. 1 Ziffer 2 HGB). Dagegen bedarf es zunächst einer Prüfung der Frage nicht, ob das Versicherungsunternehmen auch nach Beendigung des Vertragsverhältnisses erhebliche Vorteile hat (§ 89 b Abs. 1 Ziffer 1 HGB) oder ob die Zahlung eines Ausgleichs unter Berücksichtigung aller Umstände der Billigkeit entspricht (§ 89 b Abs. 1 Ziffer 3 HGB), weil die Grundsätze für den Normalfall davon ausgehen, dass diese Voraussetzungen vorliegen. Sofern jedoch ein Versicherungsunternehmen in dem einen oder anderen Fall der Überzeugung ist, dass erhebliche Vorteile nicht vorhanden sind oder die Zahlung eines Ausgleichs unbillig ist, besteht die Möglichkeit, die Gutachterstelle anzurufen (Ziffer VI.).

<sup>1</sup> Der VVK hat sich 1970 mit dem BVK zusammenschlossen.

<sup>2</sup> Im allgemeinen bei Erreichung des 65. Lebensjahres anzuerkennen. Inzwischen auch in § 89 b Abs. 3 HGB geregelt.

<sup>3</sup> Invaliddität ist gegeben, wenn die Arbeitsfähigkeit als Versicherungsvertreter auf weniger als die Hälfte einer körperlich und geistig gesunden Person von ähnlicher Ausbildung und gleichartigen Kenntnissen und Fähigkeiten gesunken ist.

#### I. Ausgleichswert

1. Zur Errechnung des Ausgleichsanspruchs wird von einem sog. Ausgleichswert ausgegangen. Dieser wird folgendermaßen ermittelt:

- a) Zunächst ist die nach dem Durchschnitt der letzten fünf Jahre der Tätigkeit des Vertreters oder – bei kürzerer Vertragsdauer – nach dem Durchschnitt der gesamten Dauer der Tätigkeit des Vertreters zu berechnende Brutto-Jahresprovision des vom Vertreter aufgebauten Versicherungsbestandes festzustellen.
- b) Bei einer Berechnung nach a) sind nicht zu berücksichtigen:
  - aa) Abschlussprovisionen (= erstjährige Provisionen abzüglich der Inkassoprovisionen), ausgenommen die Abschlussprovisionen für Versicherungen mit gleichbleibenden laufenden Provisionen; die Regelung des § 87 Abs. 3 HGB bleibt hiervon unberührt;
  - bb) Provisionen für Versicherungsverträge mit unterjähriger Laufzeit sowie die einjährige Versicherungsverträge ohne Verlängerungsklausel, es sei denn, dass letztere mindestens dreimal hintereinander verlängert worden sind;
  - cc) an Untervertreter abzugebende Provisionen, wenn und soweit die Untervertreter auf das ausgleichspflichtige Versicherungsunternehmen reversiert sind<sup>4</sup>;
  - dd) Überweisungs- und Führungsprovisionen aus Beteiligungsgeschäften sowie Maklercourtagen.

2. Provisionen aus übertragenen Versicherungsbeständen werden, wenn die Bestandsübertragung

vor mehr als 10 Jahren erfolgt ist, mit 33 1/3 %, vor mehr als 15 Jahren erfolgt ist, mit 66 2/3 %, vor mehr als 20 Jahren erfolgt ist, mit 100 %

berücksichtigt.

Bei Kraftverkehrsversicherungen findet eine volle Anrechnung schon nach 10 Jahren statt.

3. Von der nach 1. und 2. ermittelten Jahresprovision sind

in der Sach-, Haftpflicht-, Unfall- und Rentenschutzversicherung 50 %

In der Industrie-Feuer, Maschinen-, Groß-BU- und Fahrradverkehrsversicherung 35 %

<sup>4</sup> Ist der Ausgleichsanspruch eines solchen Untervertreters durch das Versicherungsunternehmen befriedigt worden, so hat das Unternehmen das Recht, über diesen Bestand ohne Kürzung der bisherigen Provisionspitze des Generalagenten anderweitig zu verfügen.

in der Kraftversicherung	25 %
in der Transportversicherung einschließlich Nebenzweigen und in der Einheitsversicherung	25 %
in der Verkehrsserviceversicherung <sup>5</sup> .	25 %
in der Vertrauensschadenversicherung <sup>6</sup> .	50 %
in der Kautionsversicherung <sup>7</sup>	40 %

in Ansatz zu bringen.

4. Zuschüsse und sonstige zusätzliche Vergütungen des Versicherungsunternehmens (wie z. B. Bürozuschüsse, Ersatz von Porti, Telefon- und Reiseaufwendungen) werden bei der Berechnung des Ausgleichswertes nicht berücksichtigt.

## II. Multiplikatoren

Der nach I. errechnete Ausgleichswert ist je nach der Dauer der hauptberuflichen selbständigen Tätigkeit des Vertreters für das Versicherungsunternehmen nach folgender Staffeln zu multiplizieren:

1. In der Sach- (einschl. Industrie-Feuer, Maschinen-, Groß-BU- und Fahrradverkehrs-Versicherung), Unfall-, Haftpflicht-, Rechtsschutz- und Verkehrsserviceversicherung<sup>7</sup>:
  - a) im Todesfall des Vertreters bei einer Tätigkeit:
 

bis zu einschl. 4. Jahren mit	1
vom beginnenden 5. Jahr bis zu 9 Jahren mit	1 ½
vom beginnenden 10. Jahr bis zu 14 Jahren mit	2
vom beginnenden 15. Jahr bis zu 19 Jahren mit	3
ab beginnendem 20. Jahr mit	4

Laut Schreiben des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft vom 6.4.1995 sind GDV und BVK gemeinsam der Auffassung, dass es sachlich gerechtfertigt ist, wenn beim Tod des Vertreters bzw. im Erbfall bei der Berechnung des Ausgleichsanspruchs die Multiplikatoren für den Erlebensfall zu Grunde gelegt werden (vgl. Seite 15).

[in dieser Fassung Seite 8]

<sup>5</sup> Der Ausgleichsanspruch für die Verkehrsserviceversicherung ist in den „Grundsätzen Sach“ nicht geregelt. Er wurde gemäß Schreiben des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft vom 19.11.1995 (88/85) vereinbart.

<sup>6</sup> Der Ausgleichsanspruch für die Vertrauensschaden- und die Kautionsversicherung ist in den „Grundsätzen Sach“ nicht geregelt. Er wurde gemäß Schreiben des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft vom 13.11.1990 (48 i - 1) vereinbart.

<sup>7</sup> (Berechnungsbasis sind abweichend von 1. a) die während der letzten drei Tätigkeitsjahre des Vertreters tariflich gezahlten Provisionen für abgerufene Bürgschaften)

- b) im Erlebensfall des Vertreters wird der für den Todesfall vorgesehene Multiplikator durch eine „Treusprämie“ wie folgt erhöht bei einer Tätigkeit:
 

vom beginnenden 5. Jahr bis zu 9 Jahren um	¼
vom beginnenden 10. Jahr bis zu 14 Jahren um	1,
vom beginnenden 15. Jahr bis zu 19 Jahren um	1 ½
ab beginnendem 20. Jahr um	2;

Im Erlebensfall des Vertreters gilt hiernach folgende Staffeln bei einer Tätigkeit:

bis zu einschl. 4 Jahren	1,
vom beginnenden 5. Jahr bis zu 9 Jahren	1 ½ + ¼ = 2,
vom beginnenden 10. Jahr bis zu 14 Jahren	2 + 1 = 3,
vom beginnenden 15. Jahr bis zu 19 Jahren	3 + 1 ½ = 4 ½
ab beginnendem 20. Jahr	4 + 2 = 6.

2. In der Kraftverkehrsversicherung beträgt der Ausgleichsanspruch bei einer Tätigkeit bis zu 5 Jahren höchstens 2/8, bei einer Tätigkeit vom beginnenden 6. Jahr bis zu 10 Jahren höchstens 3/8 und bei einer Tätigkeit ab beginnendem 11. Jahr höchstens 4/8 der gesetzlich zulässigerweise tatsächlich gezahlten Provisionen aus den Versicherungsbeiträgen (im Sinne des § 30 Abs. 1, § 3 Abs. 3 Satz 1 und 2 der Tarifverordnung vom 20.11.1967) des letzten Jahres.

Hierbei bleiben zusätzliche Verwaltungsentgelte im Sinne des § 30 Abs. 4 der Tarifordnung in jedem Falle unberücksichtigt; zusätzliche Verwaltungsentgelte im Sinne des § 30 Abs. 2 und 3 der Tarifverordnung werden nur bei bevollmächtigten Generalagenten<sup>8</sup> berücksichtigt.

3. In der Transportversicherung einschl. Nebenzweigen und in der Einheitsversicherung bei einer Tätigkeit:

bis zu einschl. 5 Jahren mit	1,
vom beginnenden 6. Jahr bis zu 10 Jahren mit	1 ½
ab beginnendem 11. Jahr mit	2.

<sup>8</sup> Als bevollmächtigter Generalagent wird angesehen, wer als selbständiger Versicherungsvertreter im Sinne von §§ 84 ff. HGB mit Befugnissen gemäß § 45 VVG in einem unmittelbaren Vertragsverhältnis zu dem Versicherungsunternehmen steht, neben der ihm obliegenden Vermittlungstätigkeit eine Tätigkeit ausübt, die in Art und Umfang der einer vergleichbaren unternehmenseigenen Direktionsverwaltungsgeschäftsstelle entspricht, und außerdem auf ihn selbst oder das Versicherungsunternehmen verpflichteten Vertretern vorsteht. Ebenso wird behandelt, wer als selbständiger Versicherungsvertreter im Sinne von §§ 84 ff. HGB mit Befugnissen gemäß § 45 VVG in einem unmittelbaren Vertragsverhältnis zu dem Versicherungsunternehmen steht und neben der ihm obliegenden Vermittlungstätigkeit eine Tätigkeit ausübt, die in Art und Umfang der einer vergleichbaren unternehmenseigenen Direktionsverwaltungsgeschäftsstelle entspricht.

### III. Begrenzung des Ausgleichsanspruchs

Die Höhe des Ausgleichsanspruchs darf insgesamt drei Jahresprovisionen oder Jahresvergütungen nicht übersteigen (§ 89 b Abs. 5 HGB).

### IV. Anspruchsberechtigte Erben

Beim Tod des Vertreters steht der Ausgleichsanspruch grundsätzlich nur seiner Witwe und seinen Verwandten in gerader Linie, in Härtefällen auch seinen sonstigen Erben zu.

### V. Berücksichtigung einer Alters- und Hinterbliebenenversorgung

1. Da nach Auffassung der Beteiligten ein Ausgleichsanspruch aus Billigkeitsgründen (§ 89 b Abs. 1 Ziffer 3 HGB) insoweit nicht entsteht, wie der Vertreter Leistungen aus einer durch Beiträge des Versicherungsunternehmens aufgebauten Alters- und Hinterbliebenenversorgung erhalten oder zu erwarten hat, ist von der nach I. und II. errechneten Höhe des Ausgleichsanspruchs bei einer Rentenversicherung der kapitalisierte Barwert der Rente der Anspruchsberechtigten, bei einer Kapitalversorgung deren Kapitalwert und bei fixierten Provisionsrenten (früher auch als Nachkassoprovisionen oder Nachprovisionen bezeichnet) der kapitalisierte Barwert der zugesagten Provisionsrenten abzuziehen.
2. Ist die Dauer der Provisionsrente von dem Fortbestehen der vom Vertreter bei Beendigung des Vertretervertrages verwalteten Versicherungsverträge abhängig, so wird aus dem in Ziffer 1. genannten Grund bei Beendigung des Vertretervertrages der Ausgleichsanspruch vorläufig so errechnet, als ob dem Vertreter keine Provisionsrente zugesagt worden wäre. Der Vertreter stundet den derart errechneten fiktiven Ausgleichsanspruch bis zum völligen Auslaufen der Provisionsrente oder bis zu dem Zeitpunkt, in dem er auf die Weiterzahlung der Provisionsrente in rechtsgültiger Weise endgültig verzichtet. Alsdann wird die Gesamthöhe der bis zu diesem Zeitpunkt gezahlten Provisionsrenten von dem errechneten fiktiven Ausgleichsanspruch abgezogen und auf diese Weise festgestellt, ob und inwieweit im Zeitpunkt der Beendigung des Vertretervertrages ein Ausgleichsanspruch trotz des Anspruchs auf Provisionsrente tatsächlich entstanden ist. Gegebenenfalls ist dieser Ausgleichsanspruch sofort fällig.

### VI. Gutachterstelle

Sind in einem Einzelfall bei einem Versicherungsunternehmen oder bei einem Vertreter besondere Umstände gegeben, die nach Auffassung eines der Betroffenen eine andere Regelung zur Erreichung des Ausgleichsanspruchs gerechtfertigt erscheinen lassen, so kann jede der Parteien zur Herbeiführung einer den Umständen des Einzelfalles gerecht werdenden Regelung die bei dem Gesamtverband der Versicherungswirtschaft bestehende, aus Vertretern des Gesamtverbandes der Versicherungswirtschaft

einerseits, des Bundesverbandes Deutscher Geschäftsstellenleiter der Assekuranz, des Bundesverbandes Deutscher Versicherungskaufleute und des Verbandes der Versicherungs-Kaufleute andererseits paritätisch zusammengesetzte Gutachterstelle in Anspruch nehmen. Das gleiche gilt für Härtefälle gem. Ziffer IV.

Die Gutachterstelle wird nur tätig, wenn beide Parteien ihrer Inanspruchnahme zustimmen.

Die Gutachterstelle arbeitet unter Vorsitz eines von den Gutachtern einstimmig bestimmten Vorsitzers, der nicht dem Kreis der Gutachter angehört.

### VII. Ausspannung von Versicherungsverträgen

Da bei der Befriedigung des Ausgleichsanspruchs davon ausgegangen wird, dass der wirtschaftliche Vorteil des ausgeglichenen Bestandes dem Versicherungsunternehmen verbleibt, wird vorausgesetzt, dass der Vertreter keine Bemühungen anstellt oder unterstützt, die zu einer Schmälerung des Bestandes führen, für den er einen Ausgleich erhalten hat.

### VIII. Lebens- und Krankenversicherung

Diese Grundsätze gelten nicht für die Lebens- und Krankenversicherung.

### IX. Transportversicherung

In der Transportversicherung einschließlich Nebenzweigen und in der Einheitsversicherung sind die Grundsätze nur gegenüber ausschließlich auf ein Versicherungsunternehmen reversierten Vertretern anzuwenden.

Durch diese globale Regelung wird die von den beteiligten Verbänden vertretene Rechtsauffassung über die Natur und die Auswirkungen des Ausgleichsanspruchs nicht berührt.

Gesamtverband der Versicherungswirtschaft e.V.

Bundesverband der Geschäftsstellenleiter der Assekuranz e.V. (VGA)

Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e.V. (BVK)

Verband der Versicherungs-Kaufleute (VVK) e.V.

Schreiben des Gesamtverbandes der Versicherungswirtschaft vom 14.11.1972 an die Vorstände der Mitgliedsunternehmen und Mitgliedsverbände

„Wie Ihnen bekannt ist (vgl. unsere Geschäftsberichte 1970/71, S. 82, 1971/72, S. 73), sind mit dem VVA und dem BVK als den beiden Vermittlerverbänden, die mit uns gemeinsam die „Grundsätze“ tragen und zur Anwendung empfehlen, vor einiger Zeit neue Gespräche darüber aufgenommen worden, ob die „Grundsätze“ im Hinblick auf die bei

ihrer Anwendung gesammelten Erfahrungen oder wegen veränderter Verhältnisse in dem einen oder anderen Punkt etwa verbesserungsbedürftig sind. Diese Gespräche haben inzwischen zwar zu der übereinstimmenden Feststellung geführt, dass jede Änderung des Wortlautes der „Grundsätze“ unter den gegenwärtigen Umständen unzweckmäßig wäre und deshalb auch vermieden werden soll. Andererseits erscheint es den beteiligten Verbänden nach Prüfung von Einzelfragen doch ratsam, dass wir unseren Mitgliedsunternehmen in Ergänzung entsprechender Verlautbarungen zur Praktizierung der „Grundsätze“ hiermit die folgenden Hinweise und Empfehlungen geben:

**1. Anwendung der Multiplikatoren unter II. 1. bei einer kürzeren Tätigkeitsdauer des Vertreters**

Da die Erfahrung gezeigt hat, dass die Anwendung der Multiplikatoren unter II. 1. (also in der Sach-, Unfall-, Haftpflicht- und Rechtsschutzversicherung) bei einer kürzeren Tätigkeitsdauer des Vertreters in außergewöhnlich gelagerten Einzelfällen mitunter zu unbefriedigenden Ergebnissen führt, wird empfohlen, hier ggfs. im Sinne, jedoch zur Vermeidung einer Festsetzung der Höhe des Ausgleichs durch die Gutachterstelle (Ziffer VI. der „Grundsätze“) stets zu prüfen, ob

- a) in der ersten Stufe (also bei einer Tätigkeitsdauer bis zu einschließlich 4 Jahren) sowohl im Todes- als auch im Erlebensfall nicht eine Erhöhung des Multiplikators bis auf  $1\frac{1}{2}$

und

- b) in der zweiten Stufe (also bei einer Tätigkeitsdauer vom beginnenden 5. Jahr bis zu neun Jahren) auch im Todesfall nicht eine Erhöhung des Multiplikators bis auf 2

zugestanden werden kann und zugestanden werden sollte.

**2. Abweichende Berechnungsweise des Ausgleichswertes gemäß I. 1. a) bei einer Tätigkeitsdauer bis zu 5 Jahren**

Bei einer kurzfristigen Tätigkeit des ausgleichsberechtigten Vertreters bis zu 5 Jahren kann es unter Berücksichtigung der konkreten Gesamtumstände von Fall zu Fall gerechtfertigt sein, bei der Berechnung des Ausgleichswertes nach der Vorschrift unter I. 1. a) das erste Tätigkeitsjahr unberücksichtigt zu lassen, um eine unangemessen negative Beeinflussung der durchschnittlichen Brutto-Jahresprovision durch eine erheblich niedrigere Provisionseinnahme des Vertreters in der Anlaufzeit zu vermeiden.

**3. Mitberücksichtigung einer Tätigkeit als Angestellter im Versicherungsaußendienst bei Anwendung der Multiplikatorenstaffeln (II. 1. – 3.)**

Bei einer Errechnung der Höhe eines Ausgleichsanspruchs dürfte es in der Regel gerechtfertigt sein, eine Tätigkeit des Vertreters für das ausgleichsver-

pflichtete Unternehmen als Angestellter im Versicherungsaußendienst bei Anwendung der Multiplikatorenstaffeln unter II. mit zu berücksichtigen, allerdings unbeschadet der – bei gegebener Veranlassung klarzustellen – Rechtslage, nach der eine Tätigkeit als Angestellter einen Ausgleichsanspruch an sich weder begründen noch seiner Höhe nach beeinflussen kann.

Demgegenüber muss die Zeit der etwaigen nebenberuflichen Tätigkeit des Vertreters für das ausgleichsverpflichtete Unternehmen bei einer Errechnung der Höhe des Ausgleichsanspruchs entsprechend der Rechtslage grundsätzlich unberücksichtigt bleiben, was in außergewöhnlichen Umständen begründete Einzelentscheidungen eines Unternehmens in einem anderen Sinne allerdings nicht völlig auszuschließen braucht.

Wir bitten um Kenntnisnahme und Beachtung. Zur Klärung von Zweifelsfragen stehen wir Ihnen gern zur Verfügung. Im übrigen möchten wir bei dieser Gelegenheit auch unsere allgemeine Bitte wiederholen, uns über alle etwaige Meinungsverschiedenheiten und Schwierigkeiten, die sich bei der Anwendung der „Grundsätze“ ergeben, jeweils von Anfang an unterrichtet zu halten und unsere guten Dienste zur Bereinigung solcher Fälle in Anspruch zu nehmen.

Wir behalten uns vor, uns später zu weiteren Fragen zur Praktizierung der „Grundsätze“ von allgemeinem Interesse zu äußern.\*

## Grundsätze zur Errechnung der Höhe des Ausgleichsanspruchs (§ 89 b HGB) für dynamische Lebensversicherungen

Nachdem das Handelsvertretergesetz keine konkrete Bestimmung über die Errechnung der Höhe des Ausgleichsanspruchs enthält, haben der Gesamtverband der Versicherungswirtschaft e. V. Köln und Berlin, der Bundesverband der Geschäftsstellenleiter der Asskuranz e. V. (VGA), Köln, und der Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e. V. (BVK), Bonn, in dem Bemühen um gegenseitige Verständigung und ausgehend von vorwiegend wirtschaftlichen Erwägungen Grundsätze erarbeitet, um die Höhe des nach Auffassung der beteiligten Kreise angemessenen Ausgleichs global zu errechnen.

Der Gesamtverband der Versicherungswirtschaft, der Bundesverband der Geschäftsstellenleiter der Asskuranz und der Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute empfehlen ihren Mitgliedern, Ausgleichsansprüche auf der nachstehenden Grundlage abzuwickeln.

Vor Anwendung dieser Grundsätze ist zu prüfen, ob die rechtlichen Voraussetzungen für die Entstehung eines Ausgleichsanspruchs vorliegen. Der Ausgleichsanspruch kann von einem hauptberuflichen Vertreter oder von dessen Erben (Ziffer IV.) erhoben

werden, und zwar im Falle der Kündigung des Vertragsverhältnisses (mit Ausnahme der Fälle des § 89 b Abs. 3 HGB), der vertraglichen Beendigung oder einvernehmlichen Aufhebung des Vertragsverhältnisses aus Altersgründen<sup>9</sup> oder aus Gründen der dauernden Invalidität<sup>10</sup> oder beim Vorliegen einer unverschuldeten und auf andere, zumutbare Weise nicht behebbaren persönlichen Zwangslage des Vertreters<sup>11</sup> oder des Todes des Vertreters, sofern auf Seiten des Vertreters Provisionsverluste entstanden sind (§ 89 b Abs. 1 Ziffer 2 HGB). Dagegen bedarf es zunächst einer Prüfung der Frage nicht, ob das Versicherungsunternehmen auch nach Beendigung des Vertragsverhältnisses erhebliche Vorteile hat (§ 89 b Abs. 1 Ziffer 1 HGB) oder ob die Zahlung eines Ausgleichs unter Berücksichtigung aller Umstände der Billigkeit entspricht (§ 89 b Abs. 1 Ziffer 3 HGB), weil die Grundsätze für den Normalfall davon ausgehen, dass diese Voraussetzungen vorliegen. Sofern jedoch ein Versicherungsunternehmen in dem einen oder anderen Fall der Überzeugung ist, dass erhebliche Vorteile nicht vorhanden sind oder die Zahlung eines Ausgleichs unbillig ist, besteht die Möglichkeit, die Gutachterstelle anzurufen (Ziffer VI).

#### I. Geltungsbereich

1. Diese Grundsätze gelten nur für dynamische Lebensversicherungen.

Dynamische Lebensversicherungen im Sinne dieser Grundsätze sind Lebensversicherungen,

deren Versicherungsbedingungen ein Anwachsen von Beitrag und Leistung in regelmäßigen Zeitabständen von Anbeginn oder aufgrund einer späteren, vom Vertreter bewirkten Vereinbarung<sup>12</sup> vorsehen<sup>13</sup>,

soweit

der Vertreter diese Versicherungen selbst vermittelt hat und diese Versicherungen bei der Beendigung des Vertretervertrages die Voraussetzungen für künftige Erhöhungen erfüllen und zum letzten Erhöhungszeitpunkt tatsächlich angepasst worden sind.

<sup>9</sup> Der Vertragsaufhebung sollte im allgemeinen bei Vollendung des 65. Lebensjahres des Vertreters beiderseits zugestimmt werden. Vgl. dazu Rundschreiben des Gesamtverbandes der Versicherungswirtschaft GVA-Nr. 10/68 vom 22. April 1968, Ziffer II/2 und GVA-Nr. 8/75 vom 14. April 1975, Ziffer 2. Inzwischen auch in § 89 b Abs. 3 HGB geregelt.

<sup>10</sup> Invalidität ist gegeben, wenn die Arbeitsfähigkeit als Versicherungsvertreter auf weniger als die Hälfte einer körperlich und geistig gesunden Person von ähnlicher Ausbildung und gleichartigen Kenntnissen und Fähigkeiten gesunken ist.

<sup>11</sup> Beispiel: Wohnsitzverlegung des Vertreters ins Ausland aus zwingenden gesundheitlichen Gründen. Zweifelsfälle können der Gutachterstelle (Ziffer VI) vorgelegt werden.

<sup>12</sup> Dazu zählen auch Lebensversicherungen, bei denen der Versicherungsnehmer bedingungsgemäß von der Erhöhung des Beitrages und der Leistung unterrichtet wird, jedoch das Recht hat, die Erhöhung abzulehnen.

Eine Ausgleichszahlung setzt voraus, dass der Vertreter während der Dauer des Vertretervertrages bei Erhöhungen dynamischer Lebensversicherungen jeweils einen vertraglichen Anspruch auf eine zusätzliche Vermittlungsprovision hatte. Eine Ausgleichszahlung entfällt, wenn der Vertreter beim Abschluss der dynamischen Lebensversicherungen eine entsprechende erhöhte Erstprovision erhalten hat, durch die der in künftigen Erhöhungen fortwirkende Vermittlungserfolg vereinbarungsgemäß bereits voll abgegolten worden ist.

Beim Bestehen einer von einem Versicherungs Konzern oder einer Organisationsgemeinschaft im Sinne von § 92 a Abs. 2 HGB oder vom Lebensversicherungsunternehmen allein ganz oder teilweise finanzierten Alters- und Hinterbliebenerversorgung gilt Ziffer V.

2. Für dynamische Gruppenversicherungen, Gruppenversicherungen mit Andienungspflicht und dynamischen Riskoversicherungen gelten diese Grundsätze nicht. Falls für derartige Lebensversicherungen ein Ausgleichsanspruch erhoben wird, kann allerdings die Gutachterstelle gemäß Ziffer VI angerufen werden, um eine Regelung nach billigem Ermessen zu treffen.

3. Alle übrigen Lebensversicherungen fallen nicht unter diese Grundsätze.

#### II. Errechnung der Ausgleichszahlung

Zur Errechnung der Ausgleichszahlung wird von den Versicherungssummen der dynamischen Lebensversicherungen gemäß Ziffer I ausgegangen. Maßgebend ist die Versicherungssumme zur Zeit der Beendigung des Vertretervertrages.

Die Summe der so ermittelten Versicherungen wird mit folgenden Faktoren multipliziert:

Der 1. Faktor ist der mit dem Vertreter für Erhöhungen von dynamischen Lebensversicherungen vereinbarte Provisionssatz.

Der 2. Faktor beträgt:

1975	0,11
1976	0,10
1977	0,10
1978	0,09
1979	0,09
1980 ff.	0,08

Unter dem Gesichtspunkt der Billigkeit, die nach § 89 b Abs. 1 Ziffer 3 HGB zu berücksichtigen ist, ergibt sich für den Vertreter, der in der Lebensversicherung ausschließlich für ein Unternehmen tätig war, ein 3. Faktor aus der Dauer seiner hauptberuflichen Tätigkeit im Außendienst dieses Unternehmens. Bei einer Tätigkeit bis zum 9. Jahr einschließlich beträgt er 1, ab dem 10. Jahr 1,25 und ab dem 20. Jahr 1,5.

Bei Berechnung der Tätigkeitsdauer sollte geprüft werden, ob eine vorausgegangene ununterbrochene Tätigkeit als Angestellter im Außendienst mitbe-

rücksichtigt werden kann. Eine Tätigkeit als nebenberuflicher Versicherungsvermittler bleibt unberücksichtigt<sup>13</sup>.

Das Ergebnis ist die Ausgleichszahlung in EUR.

### III. Begrenzung des Ausgleichsanspruchs

Die Höhe des Ausgleichsanspruchs darf insgesamt drei Jahresprovisionen oder Jahresvergütungen nicht übersteigen (§ 89 b Abs. 5 HGB).

### IV. Anspruchsberechtigte Erben

Beim Tod des Vertreters steht der Ausgleichsanspruch grundsätzlich nur seiner Witwe und seinen Verwandten in gerader Linie, in Härtefällen auch seinen sonstigen Erben zu<sup>14</sup>.

### V. Berücksichtigung einer Alters- und Hinterbliebenenversorgung

1. Da nach Auffassung der Beteiligten ein Ausgleichsanspruch aus Billigkeitsgründen (§ 89 b Abs. 1 Ziffer 3 HGB) insoweit nicht entsteht, wie der Vertreter Leistungen aus einer durch Beiträge des Versicherungsunternehmens aufgebauten Alters- und Hinterbliebenenversorgung erhalten oder zu erwarten hat, ist von der nach I. und II. errechneten Höhe des Ausgleichsanspruchs bei einer Rentenversicherung der kapitalisierte Barwert der Rente der Anspruchsberechtigten, bei einer Kapitalversorgung deren Kapitalwert und bei fixierten Provisionsrenten (früher auch als Nachinkassoprovisionen oder Nachprovisionen bezeichnet) der kapitalisierte Barwert der zugesagten Provisionsrenten abzuziehen.

2. Ist die Dauer der Provisionsrente von dem Fortbestehen der vom Vertreter bei Beendigung des Vertretervertrages verwalteten Versicherungsverträge abhängig, so wird aus dem in Ziffer 1. genannten Grund bei Beendigung des Vertretervertrags der Ausgleichsanspruch vorläufig so errechnet, als ob dem Vertreter keine Provisionsrente zugesagt worden wäre. Der Vertreter stundet den derart errechneten fiktiven Ausgleichsanspruch bis zum völligen Auslaufen der Provisionsrente in rechtsgültiger Weise endgültig verzichtet. Alsdann wird die Gesamthöhe der bis zu diesem Zeitpunkt gezahlten Provisionsrenten von dem errechneten fiktiven Ausgleichsanspruch abgezogen und auf diese Weise festgestellt, ob und inwieweit im Zeitpunkt der Beendigung des Vertretervertrages ein Ausgleichsanspruch trotz des Anspruchs auf Provisionsrente tatsächlich entstanden ist. Gegebenenfalls ist dieser Ausgleichsanspruch sofort fällig.

<sup>13</sup> Vgl. hierzu Rundschreiben des Gesamtverbandes der Versicherungswirtschaft GVA-Nr. 18/72 vom 14. November 1972, Ziffer 3.

<sup>14</sup> Zur Anwendung dieser Bestimmung vgl. Rundschreiben des Gesamtverbandes der Versicherungswirtschaft GVA-Nr. 10/68 vom 22. April 1968, Ziffer IV.3.

### VI. Gutachterstelle

Sind in einem Einzelfall bei einem Versicherungsunternehmen oder einem Vertreter besondere Umstände gegeben, die nach Auffassung eines der Betroffenen eine andere Regelung zur Errechnung des Ausgleichsanspruchs gerechtfertigt erscheinen lassen, so kann jede der Parteien zur Herbeiführung einer den Umständen des Einzelfalles gerecht werdenden Regelung die bei dem Gesamtverband der Versicherungswirtschaft bestehende, aus Vertretern des Gesamtverbandes der Versicherungswirtschaft einerseits, des Bundesverbandes der Geschäftsstellenleiter der Assekuranz und des Bundesverbandes Deutscher Versicherungskaufleute andererseits paritätisch zusammengesetzte Gutachterstelle in Anspruch nehmen. Das gleiche gilt für Härtefälle gemäß Ziffer IV.

Die Gutachterstelle wird nur tätig, wenn beide Parteien ihrer Inanspruchnahme zustimmen.

Die Gutachterstelle arbeitet unter Vorsitz eines von den Gutachtern einstimmig bestimmten Vorsitzers, der nicht dem Kreis der Gutachter angehört.

### VII. Ausspannung von Versicherungsverträgen

Da bei der Befriedigung des Ausgleichsanspruchs davon ausgegangen wird, dass der wirtschaftliche Vorteil des ausgeglichenen Bestandes dem Versicherungsunternehmen verbleibt, wird vorausgesetzt, dass der Vertreter keine Bemühungen anstellt oder unterstützt, die zu einer Schmälerung des Bestandes führen, für den er einen Ausgleich erhalten hat.

### VIII. Geltungsdauer

Diese Grundsätze treten am 1. Januar 1976 in Kraft. Sie gelten für alle ab diesem Tage entstehenden Ausgleichsansprüche.

Die Grundsätze sollen im gegenseitigen Einvernehmen 3 Jahre nach ihrer Vereinbarung überprüft werden. Wird die Vereinbarung nicht ein Jahr vor Ablauf der vereinbarten 3 Jahre von einem der beteiligten Verbände gekündigt, so verlängert sich ihre Geltungsdauer jeweils um weitere 2 Jahre.

Fällt die Geschäftsgrundlage dieser Grundsätze weg oder ändert sie sich erheblich, soll der Inhalt nach Möglichkeit an die geänderten Umstände angepasst werden. Wegfall oder erhebliche Änderungen der Geschäftsgrundlage liegen insbesondere dann vor, wenn gesetzliche Bestimmungen, die die Grundlage des Ausgleichsanspruchs betreffen, aufgehoben, geändert oder neu erlassen werden, die wirtschaftliche Entwicklung zu unverhältnismäßig hohen Inflationsraten führt, durch die die Versicherungsnehmer veranlasst werden, auf Anpassungen zu verzichten, oder keine Steigerung des Angestellten-Versicherungshöchstbeitrages mehr eintritt.

Durch diese globale Regelung wird die von den beteiligten Verbänden vertretene Rechtsauffassung

über die Natur und die Auswirkungen des Ausgleichsanspruchs nicht berührt<sup>15</sup>.

Gesamtverband der Versicherungswirtschaft  
e. V.

Bundesverband der Geschäftsstellenleiter der  
Assekuranz e. V. (VGA)  
Bundesverband Deutscher Versicherungskauf-  
leute e. V. (BVK)

## Grundsätze zur Errechnung der Höhe des Ausgleichsanspruchs (§ 89 b HGB) in der privaten Krankenversicherung

Nachdem das Handelsvertretergesetz keine konkrete Bestimmung über die Errechnung der Höhe des Ausgleichsanspruchs enthält, haben der Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e. V., Köln und Berlin, der Bundesverband der Geschäftsstellenleiter der Assekuranz e. V. (VGA), Köln, und der Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e. V. (BVK), Bonn, in dem Bemühen um gegenseitige Verständigung und ausgehend von vorwiegend wirtschaftlichen Erwägungen Grundsätze erarbeitet, um die Höhe des nach Auffassung der beteiligten Kreise angemessenen Ausgleichs global zu errechnen.

Der Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft, der Bundesverband der Geschäftsstellenleiter der Assekuranz und der Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute empfehlen ihren Mitgliedern, Ausgleichsansprüche auf der nachstehenden Grundlage abzuwickeln.

Vor Anwendung dieser Grundsätze ist zu prüfen, ob die rechtlichen Voraussetzungen für die Entstehung eines Ausgleichsanspruchs vorliegen. Der Ausgleichsanspruch kann von einem hauptberuflichen Vertreter oder von dessen Erben (Ziffer IV.) erhoben werden, und zwar im Falle der Kündigung des Vertragsverhältnisses (soweit § 89 b Abs. 3 HGB nichts anderes bestimmt), der vertraglichen Beendigung oder einvernehmlichen Aufhebung des Vertragsverhältnisses aus Altersgründen<sup>16</sup> oder aus Gründen der dauernden Invaldität<sup>17</sup> oder beim Vorliegen einer umverschuldeten und auf andere zumutbare

Weise nicht behebbaren persönlichen Zwangslage des Vertreters<sup>18</sup> oder des Todes des Vertreters, sofern auf Seiten des Vertreters Provisionsverluste entstanden sind (§ 89 b Abs. 1 Ziffer 2 HGB). Dagegen bedarf es zunächst einer Prüfung der Frage nicht, ob das Versicherungsunternehmen auch nach Beendigung des Vertragsverhältnisses erhebliche Vorteile hat (§ 89 b Abs. 1 Ziffer 1 HGB) oder ob die Zahlung eines Ausgleichs unter Berücksichtigung aller Umstände der Billigkeit entspricht (§ 89 b Abs. 1 Ziffer 3 HGB), weil die Grundsätze für den Normalfall davon ausgehen, dass diese Voraussetzungen vorliegen. Sofern jedoch ein Versicherungsunternehmen in dem einen oder anderen Fall der Überzeugung ist, dass erhebliche Vorteile nicht vorhanden sind oder die Zahlung eines Ausgleichs unbillig ist, besteht die Möglichkeit, die Gutachterstelle anzurufen (Ziffer VI.).

### I. Geltungsbereich

Diese Grundsätze gelten nur für Aufstockungsfälle in der privaten Krankenversicherung.

Ein Aufstockungsfall in der privaten Krankenversicherung im Sinne dieser Grundsätze ist die unter Einschaltung eines Vermittlers erfolgende Erhöhung des für eine Person und das gleiche Risiko bestehenden Versicherungsschutzes, die über die Wiederherstellung des bisherigen Verhältnisses zwischen den gestiegenen Heilbehandlungskosten und den Versicherungsleistungen bzw. zwischen dem durchschnittlichen Entgelt und dem Krankentagegeld hinausgeht. Die Tätigkeit des ausgeschiedenen Vertreters, der den betreffenden Vertrag vermittelt hat, ist wegen der Bemühungen des neuen Vermittlers in der Regel nur begrenzt mitursächlich für eine spätere Aufstockung des Versicherungsschutzes.

Beim Bestehen einer von einem Versicherungskonzern oder einer Organisationsgemeinschaft im Sinne von § 92 a Abs. 2 HGB oder vom Krankenversicherungsunternehmen allein ganz oder teilweise finanzierten Alters- und Hinterbliebenenversorgung gilt Ziffer V.

### II. Errechnung der Ausgleichszahlung

Zur Errechnung der Ausgleichszahlung wird von der durchschnittlich selbst vermittelten Gesamtjahresproduktion in Monatsbeiträgen ausgegangen, wobei die letzten fünf Jahre und bei kürzerer Vertretertätigkeit dieser kürzere Zeitraum zugrunde gelegt werden.

Der Betrag der so ermittelten durchschnittlichen Gesamtjahresproduktion wird mit folgenden Faktoren multipliziert:

Der erste Faktor ist der mit dem Vertreter für Geschäft aus dem Bestand während seiner Tätigkeit vereinbarte Provisionssatz.

<sup>18</sup> Beispiel: Wohnsitzverlegung des Vertreters ins Ausland aus zwingenden gesundheitlichen Gründen. Zweifelsfälle können der Gutachterstelle (Ziffer VI.) vorgelegt werden.

<sup>15</sup> Zur Verwertbarkeit dieser „Grundsätze“ in Rechtsstreiten vgl. Rundschreiben des Gesamtverbandes der Versicherungswirtschaft GVA-Nr. 12/72 vom 17. Juli 1972 und GVA-Nr. 15/74 vom 29. November 1974.

<sup>16</sup> Der Vertragsaufhebung sollte im allgemeinen bei Vollendung des 65. Lebensjahres des Vertreters beiderseits zugestimmt werden. Vgl. dazu Rundschreiben des Gesamtverbandes der Versicherungswirtschaft GVA-Nr. 10/68 vom 22. April 1968, Ziffer II/2 und GVA-Nr. 8/75 vom 14. April 1975, Ziffer 2. Inzwischen auch in § 89 b Abs. 3 HGB geregelt.

<sup>17</sup> Invaldität ist gegeben, wenn die Arbeitsfähigkeit als Versicherungsvertreter auf weniger als die Hälfte einer körperlich und geistig gesunden Person von ähnlicher Ausbildung und gleichartigen Kenntnissen und Fähigkeiten gesunken ist.

Der zweite Faktor berücksichtigt die Bestandszusammensetzung und damit die möglichen Aufstockungsfälle, die für einen Ausgleichsanspruch in Betracht kommen. Er beträgt 0,2.

Der dritte Faktor berücksichtigt die Mitursächlichkeit der Tätigkeit des ausgeschiedenen Vertreters für eine spätere Aufstockung. Er beträgt 0,4.

Unter dem Gesichtspunkt der Billigkeit, die nach § 89 b Abs. 1 Ziffer 3 HGB zu berücksichtigen ist, ergibt sich für den Vertreter, der in der Krankenversicherung ausschließlich für ein Unternehmen tätig war, ein vierter Faktor aus der Dauer seiner hauptberuflichen Tätigkeit im Außendienst dieses Unternehmens.

Der Faktor 4 beträgt:

1. bis 3. Jahr	-	0,7
4. bis 6. Jahr	-	1
7. bis 9. Jahr	-	1,6
10. bis 12. Jahr	-	2,5
13. bis 15. Jahr	-	3,5
ab 16. Jahr	-	4

Das Ergebnis ist die Ausgleichszahlung in EUR.

### III. Begrenzung des Ausgleichsanspruchs

Die Höhe des Ausgleichsanspruchs darf insgesamt 3 Jahresprovisionen nicht übersteigen (§ 89 b Abs. 5 HGB).

### IV. Anspruchsberechtigte Erben

Beim Tod des Vertreters steht der Ausgleichsanspruch grundsätzlich nur seiner Witwe und seinen Verwandten in gerader Linie, in Härtefällen auch seinen sonstigen Erben zu<sup>19</sup>.

### V. Berücksichtigung einer Alters- und Hinterbliebenenversorgung

- Da nach Auffassung der Beteiligten ein Ausgleichsanspruch aus Billigkeitsgründen (§ 89 b Abs. 1 Ziffer 3 HGB) insoweit nicht entsteht, wie der Vertreter Leistungen aus einer durch Beiträge des Versicherungsunternehmens aufgebauten Alters- und Hinterbliebenenversorgung erhalten oder zu erwarten hat, ist von der nach I. und II. errechneten Höhe des Ausgleichsanspruchs bei einer Rentenversicherung der kapitalisierte Barwert der Rente der Anspruchsberechtigten, bei einer Kapitalversorgung deren Kapitalwert und bei fixierten Provisionsrenten (früher auch als Nachkassoprovisionen oder Nachprovisionen bezeichnet) der kapitalisierte Barwert der zugesagten Provisionsrenten abzuziehen.

- Ist die Dauer der Provisionsrente von dem Fortbestehen der vom Vertreter bei Beendigung des Vertretervertrages verwalteten Versicherungsverträge abhängig, so wird aus dem in Ziffer 1. genannten Grund bei Beendigung des Vertretervertrages der Ausgleichsanspruch vorläufig so errechnet, als ob dem Vertreter keine Provisionsrente zugesagt worden wäre. Der Vertreter stundet den derart errechneten fiktiven Ausgleichsanspruch bis zum völligen Auslaufen der Provisionsrente oder bis zu dem Zeitpunkt, in dem er auf die Weiterzahlung der Provisionsrente in rechtsgültiger Weise endgültig verzichtet. Alsdann wird die Gesamthöhe der bis zu diesem Zeitpunkt gezahlten Provisionsrenten von dem errechneten fiktiven Ausgleichsanspruch abgezogen und auf diese Weise festgestellt, ob und inwieweit im Zeitpunkt der Beendigung des Vertretervertrages ein Ausgleichsanspruch trotz des Anspruchs auf Provisionsrente tatsächlich entstanden ist. Gegebenenfalls ist dieser Ausgleichsanspruch sofort fällig.

### VI. Gutachterstelle

Sind in einem Einzelfall bei einem Versicherungsunternehmen oder einem Vertreter besondere Umstände gegeben, die nach Auffassung eines der Betroffenen eine andere Regelung zur Errechnung des Ausgleichsanspruchs gerechtfertigt erscheinen lassen, so kann jede der Parteien zur Herbeiführung einer den Umständen des Einzelfalles gerecht werdenden Regelung die bei dem Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft bestehende, aus Vertretern des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft einerseits, des Bundesverbandes der Geschäftsstellenleiter der Assekuranz und des Bundesverbandes Deutscher Versicherungskaufleute andererseits paritätisch zusammengesetzte Gutachterstelle in Anspruch nehmen. Das gleiche gilt für Härtefälle gemäß Ziffer IV.

Die Gutachterstelle wird nur tätig, wenn beide Parteien ihrer Inanspruchnahme zustimmen.

Die Gutachterstelle arbeitet unter Vorsitz eines von den Gutachtern einstimmig bestimmten Vorsitzers, der nicht dem Kreis der Gutachter angehört.

### VII. Ausspannung von Versicherungsverträgen

Da bei der Befriedigung des Ausgleichsanspruchs davon ausgegangen wird, dass der wirtschaftliche Vorteil des ausgeglichenen Bestandes dem Versicherungsunternehmen verbleibt, wird vorausgesetzt, dass der Vertreter keine Bemühungen anstellt oder unterstützt, die zu einer Schmälerung des Bestandes führen, für den er einen Ausgleich erhalten hat.

### VIII. Geltungsdauer

Diese Grundsätze sind am 1. November 1976 in Kraft getreten und haben mit Wirkung vom 1.11.1982 die vorliegende Fassung erhalten. Sie

<sup>19</sup> Zur Anwendung dieser Bestimmung vgl. Rundschreiben des Gesamtverbandes der Versicherungswirtschaft GVA-Nr. 10/69 vom 22. April 1968, Ziffer II.3.



gelten in dieser Fassung für alle ab dem 1.11.1982 entstehenden Ausgleichsansprüche.

Die Grundsätze in der Fassung vom 1. November 1982 sollen im gegenseitigen Einvernehmen nach einer Laufzeit von 6 Jahren überprüft werden. Wird die Vereinbarung nicht ein Jahr vor Ablauf der vereinbarten 6 Jahre von einem der beteiligten Verbände gekündigt, so verlängert sich ihre Geltungsdauer jeweils um weitere 3 Jahre.

Fällt die Geschäftsgrundlage dieser Grundsätze weg oder ändert sie sich erheblich, soll der Inhalt nach Möglichkeit an die geänderten Umstände angepasst werden. Wegfall oder erhebliche Änderung der Geschäftsgrundlage liegen insbesondere dann vor, wenn gesetzliche Bestimmungen, die die Grundlagen des Ausgleichsanspruchs berühren, aufgehoben, geändert oder neu erlassen werden.

Durch diese globale Regelung wird die von den beteiligten Verbänden vertretene Rechtsauffassung über die Natur und die Auswirkungen des Ausgleichsanspruchs nicht berührt<sup>20</sup>.

Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e. V.

Bundesverband der Geschäftsstellenleiter der Assekuranz e. V. (VGA)

Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e. V. (BVK)

\*

## Grundsätze zur Errechnung der Höhe des Ausgleichsanspruchs (§ 89 b HGB) im Bausparbereich

Da das HGB keine Bestimmung über die konkrete Berechnung der Höhe des Ausgleichsanspruchs enthält, haben

der Verband der Privaten Bausparkassen e. V., 5300 Bonn

die Bundesgeschäftsstelle der Landesbausparkasse, 5300 Bonn, und

der Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e. V., (BVK), 5300 Bonn,

in dem Bemühen, um gegenseitige Verständigung und ausgehend von vorwiegend wirtschaftlichen Erwägungen die nachfolgenden Grundsätze erarbeitet, um die Höhe des nach Auffassung der beteiligten Kreise angemessenen Ausgleichs global zu errechnen.

<sup>20</sup>Zur Verwertbarkeit dieser „Grundsätze“ in Rechtsstreiten vgl. Rundschreiben des Gesamtverbandes der Versicherungswirtschaft GVA-Nr. 12/72 vom 17. Juli 1972 und GVA-Nr. 15/74 vom 29. November 1974.

Sie empfehlen ihren Mitgliedern, Ausgleichsansprüche auf dieser Grundlage abzuwickeln.

### I. Ausgleichswert

#### 1. Bemessungsgrundlage

Ausgangswert für die Berechnung des Ausgleichsanspruchs ist die durchschnittliche Jahresprovision der letzten vier Jahre aus dem eingelösten Geschäft abzüglich etwa vereinbarter Verwaltungsprovisionen und abzüglich etwa nicht verdienster Einarbeitungsprovisionen bzw. Garantiprovisionen – bei kürzerer Tätigkeit der Durchschnitt aus diesem Zeitraum.

Als Verwaltungsprovisionen gelten Vergütungen, die Vertreter für das Neugeschäft von Vermittlern erhalten, die dem Vertreter organisatorisch nicht zugeordnet sind oder zu deren Vermittlungen er akquisitorisch nicht beiträgt.

#### 2. Ausgleichspflichtiges Folgegeschäft

Auszugleichen sind diejenigen Folgeverträge, bei denen derselbe Vermittler einen Erst(Vor-)Vertrag vermittelt hat und die mit dem Erst(Vor-)Vertrag in einem wirtschaftlichen Zusammenhang stehen und demselben Bausparbedürfnis dienen. Um die überaus schwierigen und zeitraubenden Einzelvermittlungen zu vermeiden, wird der Anteil des ausgleichspflichtigen Folgegeschäfts mit einem Mittelsatz von 20,25 % des Ausgangswertes nach Ziffer I. 1 pauschal festgelegt.

Insbesondere bei dienstjungen Handelsvertretern übersteigt dieser Satz in aller Regel den Satz des wirklichen ausgleichspflichtigen Folgegeschäfts erheblich. Um gleichwohl einen einheitlichen Mittelsatz für alle Handelsvertreter anwenden zu können, setzen die höheren Multiplikatoren der Ziffer II. erst bei längeren Dienstzeiten ein und bleiben in den ersten drei Jahren unter dem Faktor 1. Das Verfahren gilt auch für wesentliche Teilgebietskündigungen (Bezirks- oder Bestandsverkleinerungen), wobei die spätere Berücksichtigung einer Alters- und Hinterbliebenerversorgung unberührt bleibt.

### II. Multiplikatoren

Um dem Gesichtspunkt der Billigkeit (§ 89 b Abs. 1 Ziffer 3 HGB) Rechnung zu tragen, ist der nach Ziffer I. errechnete Ausgleichswert entsprechend der Dauer der hauptberuflichen selbständigen Tätigkeit des Vertreters für das Bausparunternehmen nach folgender Staffel zu multiplizieren:

Tätigkeitsdauer	Multiplikator
ab 1 Jahr	0,20
ab 2 Jahren	0,40
ab 3 Jahren	0,70
ab 4 Jahren	1,00
ab 5 Jahren	1,30
ab 6 Jahren	1,60
ab 7 Jahren	1,90
ab 8 Jahren	2,20
ab 9 Jahren	2,50
ab 10 Jahren	3,00
ab 12 Jahren	4,00

### III. Treuebonus

Ab einer Dauer des hauptberuflichen Handelsvertreterverhältnisses von 15 Jahren erhält der Vertreter bei seinem Ausscheiden neben dem Ausgleichsanspruch einen Treuebonus. Dieser beträgt 10,125 % der gemäß Ziffer I. 1 ermittelten Bemessungsgrundlage und verdoppelt sich auf 20,25 % ab einem hauptberuflichen Handelsvertreterverhältnis von 19 Jahren bei derselben Bausparkasse.

### IV. Anspruchsberechtigte Erben

Beim Tod des Vertreters steht der Ausgleichsanspruch und ein eventueller Treuebonus seinem Ehegatten und danach seinen unterhaltsberechtigten Verwandten in gerader Linie zu.

### V. Fälligkeit

Der sich aus diesen Grundsätzen ergebende Ausgleichsanspruch und ein eventueller Treuebonus wird innerhalb von zwei Monaten nach Vertragsbeendigung, frühestens zwei Monate nach Geltendmachung, fällig.

### VI. Berücksichtigung einer Alters- und Hinterbliebenenversorgung

Da nach der bestehenden Rechtslage ein Ausgleichsanspruch aus Billigkeitsgründen (§ 89 b Abs. 1 Ziffer 3 HGB) insoweit nicht entsteht, wie der Vertreter Leistungen aus einer durch Beiträge des Bausparunternehmens aufgebauten Alters- und Hinterbliebenenversorgung erhalten oder zu erwarten hat, ist vom Gesamtbetrag des nach Ziffer I. und Ziffer II. errechneten Ausgleichsanspruchs zuzüglich eines eventuell nach Ziffer III. errechneten Treuebonus bei einer Rentenversicherung der kapitalisierte Barwert der Rente der Anspruchsberechtigten und bei einer Kapitalversorgung deren Kapitalwert abzuziehen.

### VII. Gutachterstelle

Sind in einem Einzelfall bei einem Bausparunternehmen oder einem Vertreter besondere Umstände gegeben, die nach Auffassung eines der Betroffenen eine andere Regelung zur Errechnung des Ausgleichsanspruchs oder Treuebonus gerechtfertigt erscheinen lassen, so kann jede der Parteien zur Herbeiführung einer den Umständen des Einzelfalls gerecht werdenden Regelung die Gutachterstelle, die aus Vertretern des Verbandes der Privaten Bausparkassen, der Bundesgeschäftsstelle der Landesbausparkassen und des Bundesverbandes Deutscher Versicherungskaufleute paritätisch zusammengesetzt ist, in Anspruch nehmen.

Die Gutachterstelle wird nur tätig, wenn beide Parteien ihrer Inanspruchnahme zustimmen. Ihr Votum muss einstimmig erfolgen.

Der BVK verpflichtet sich, während der Geltungsdauer dieser Grundsätze Forderungen seiner Mitglieder gegen eine private Bausparkasse oder öffentliche Bausparkasse, die über diese Grundsätze hinausgehen oder die sich gegen diese Grundsätze

richten, nicht mit aktivem Rechtsschutz und Kostenbeteiligung zu unterstützen.

### VIII. Ausspannung von Bausparverträgen

Da bei der Befriedigung des Ausgleichsanspruchs und eines eventuellen Treuebonus davon ausgegangen wird, dass der wirtschaftliche Vorteil des ausgeglichenen Bestandes der Bausparkasse verbleibt, wird vorausgesetzt, dass der Vertreter keine Bemühungen anstellt oder unterstützt, die zu einer Schmälerung des Bestandes führen, für den er einen Ausgleich erhalten hat.

### IX. Geltungsdauer

Diese Grundsätze treten am 1.10.1984 in Kraft. Sie gelten für alle ab diesem Tage entstehenden Ansprüche sowie für schwebende, noch nicht endgültig abgeschlossene Fälle.

Diese Grundsätze können durch jeden der beteiligten Verbände mit Einhaltung einer Kündigungsfrist von einem Jahr zum Schluss eines Kalenderjahres durch eingeschriebenen Brief an die anderen Verbände gekündigt werden. Die erstmalige Kündigung ist jedoch nicht vor Ablauf von zwei Jahren seit Inkrafttreten der Grundsätze möglich.

Verband der Privaten Bausparkassen e. V.

Bundesgeschäftsstelle der Landesbausparkassen

Bundesverband  
Deutscher Versicherungskaufleute e. V. (BVK)

\*

### Grundsätze zur Errechnung der Höhe des Ausgleichsanspruchs (§ 89 b HGB) im Finanzdienstleistungsbereich

Da das HGB keine Bestimmung über die konkrete Berechnung der Höhe des Ausgleichsanspruchs enthält, haben

der Verband der Privaten Bausparkassen e. V.,  
53129 Bonn  
und  
der Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e. V. (BVK), 53115 Bonn,

in dem Bemühen um gegenseitige Verständigung und ausgehend von vorwiegend wirtschaftlichen Erwägungen die nachfolgenden Grundsätze erarbeitet, um die Höhe des nach Auffassung der beteiligten Kreise angemessenen Ausgleichs global zu errechnen.

Sie empfehlen ihren Mitgliedern, Ausgleichsansprüche auf dieser Grundlage abzuwickeln.

## I. Ausgleichsanspruch

### 1. Bemessungsgrundlage

Ausgangswert für die Berechnung des Ausgleichsanspruchs ist die durchschnittliche Jahresprovision der letzten vier Jahre aus dem Finanzdienstleistungsgeschäft abzüglich etwa vereinbarter Verwaltungsprovisionen und abzüglich etwa nicht verdienster Einarbeitungsprovisionen bzw. Garantieprovisionen – bei kürzerer Tätigkeit der Durchschnitt aus diesem Zeitraum.

Als Verwaltungsprovision gelten Vergütungen, die Vertreter für das Neugeschäft von Vermittlern erhalten, die dem Vertreter organisatorisch nicht zugeordnet sind oder zu deren Vermittlungen er akquisitorisch nicht beiträgt.

### 2. Ausgleichspflichtiges Folgegeschäft

Um überaus schwierige und zeitraubende Ermittlungen zu vermeiden, wird der Anteil des ausgleichspflichtigen Folgegeschäfts mit einem Mittelsatz von 10 % des Ausgleichswertes nach Ziffer I. 1. pauschal festgelegt.

Das Verfahren gilt auch für Teilvertragsbeendigungen (Bezirks- oder Bestandsverkleinerungen), wobei die spätere Berücksichtigung einer Alters- und Hinterbliebenenversorgung unberührt bleibt.

## II. Multiplikatoren

Um den Gesichtspunkt der Billigkeit (§ 89 b Abs. 1 Ziffer 3 HGB) Rechnung zu tragen, ist der nach Ziffer I. errechnete Ausgleichswert entsprechend der Dauer der hauptberuflichen selbständigen Tätigkeit des Vertreters für das Bausparunternehmen nach folgender Staffel zu multiplizieren:

Tätigkeitsdauer	Multiplikator
ab 1 Jahr	0,20
ab 2 Jahren	0,40
ab 3 Jahren	0,70
ab 4 Jahren	1,00
ab 5 Jahren	1,30
ab 6 Jahren	1,60
ab 7 Jahren	1,90
ab 8 Jahren	2,20
ab 9 Jahren	2,50
ab 10 Jahren	3,00
ab 12 Jahren	4,00

## III. Treuebonus

Ab einer Dauer des hauptberuflichen Handelsvertreterverhältnisses von 15 Jahren erhält der Vertreter bei seinem Ausscheiden neben dem Ausgleichsanspruch einen Treuebonus. Dieser beträgt 10,125 % der gemäß Ziffer I. 1. ermittelten Bemessungsgrundlage und verdoppelt sich auf 20,25 % ab einem hauptberuflichen Handelsvertreterverhältnis von 19 Jahren bei derselben Bausparkasse.

## IV. Anspruchsberechtigte Erben

Beim Tod des Vertreters steht der Ausgleichsanspruch und ein eventueller Treuebonus den berechtigten Erben zu.

## V. Fälligkeit

Der sich aus diesen Grundsätzen ergebende Ausgleichsanspruch und ein eventueller Treuebonus wird innerhalb von zwei Monaten nach Vertragsbeendigung, frühestens zwei Monate nach Geltendmachung, fällig.

## VI. Berücksichtigung einer Alters- und Hinterbliebenenversorgung

Da nach der bestehenden Rechtslage ein Ausgleichsanspruch aus Billigkeitsgründen (§ 89 b Abs. 1 Ziffer 3 HGB) insoweit nicht entsteht, wie der Vertreter Leistungen aus einer durch Beiträge des Bausparunternehmens aufgebauten Alters- und Hinterbliebenenversorgung erhalten oder zu erwarten hat, ist vom Gesamtbetrag des nach Ziffer I. und Ziffer II. errechneten Ausgleichsanspruchs zuzüglich eines eventuell nach Ziffer III. errechneten Treuebonus bei einer Rentenversicherung der kapitalisierte Barwert der Rente des Anspruchsberechtigten und bei einer Kapitalversicherung deren Kapitalwert abzuziehen.

## VII. Gutachterstelle

Sind in einem Einzelfall bei einem Bausparunternehmen oder einem Vertreter besondere Umstände gegeben, die nach Auffassung eines der Betroffenen eine andere Regelung zur Errechnung des Ausgleichsanspruchs oder Treuebonus gerechtfertigt erscheinen lassen, so kann jede der Parteien zur Herbeiführung einer der Umstände des Einzelfalls gerecht werdenden Regelung die Gutachterstelle, die aus Vertretern des Verbandes der Privaten Bausparkassen und des Bundesverbandes Deutscher Versicherungskaufleute paritätisch zusammengesetzt ist, in Anspruch nehmen.

Die Gutachterstelle wird nur tätig, wenn beide Parteien ihrer Inanspruchnahme zustimmen. Ihr Votum muss einstimmig erfolgen.

Der BVK verpflichtet sich, während der Geltungsdauer dieser Grundsätze Forderungen seiner Mitglieder gegen eine private Bausparkasse, die über diese Grundsätze hinausgehen oder die sich gegen diese Grundsätze richten, nicht mit aktivem Rechtsschutz und Kostenbeteiligung zu unterstützen.

## VIII. Ausspannung von Finanzdienstleistungsverträgen

Da bei der Befriedigung des Ausgleichsanspruchs und eines eventuellen Treuebonus davon ausgegangen wird, dass der wirtschaftliche Vorteil des ausgeglichenen Geschäftes der Bausparkasse verbleibt, wird vorausgesetzt, dass der Vertreter keine Bemühungen anstellt oder unterstützt, die zu einer Schmälerung dieses Geschäftes führen, für das er einen Ausgleich erhalten hat.

#### **IX. Geltungsdauer**

Diese Grundsätze treten am 1.10.1996 in Kraft. Sie gelten für alle ab diesem Tage entstehenden Ansprüche sowie für schwebende, noch nicht endgültig abgeschlossene Fälle.

Diese Grundsätze können durch jeden der beteiligten Verbände mit Einhaltung einer Kündigungsfrist von einem Jahr zum Schluss eines Kalenderjahres durch eingeschriebenen Brief an den anderen Verband gekündigt werden. Die erstmalige Kündigung ist jedoch nicht vor Ablauf von zwei Jahren seit Inkrafttreten der Grundsätze möglich.

### Anhang 3: Beispielrechnung zur Ermittlung des Ausgleichsanspruchs

Beenken beschreibt die Festlegung der Höhe des Ausgleichsanspruchs in Abhängigkeit von „der Dauer der Vertretertätigkeit, den Versicherungssparten, der Anrechnung der vom Unternehmen übertragene Bestände und der Höhe der vertraglich vereinbarten Bestandsprovision“<sup>226</sup>. Laut § 89 b Abs. 5 Satz 2 HGB ist die Höhe des Ausgleichsanspruchs des Versicherungsvertreters „höchstens drei Jahresprovisionen oder Jahresvergütungen“<sup>227, 228</sup>.

Die Stichtagsbewertung der Bestände dient einerseits der Übersichtlichkeit und andererseits zur Bestimmung der korrekt Berechnungsgrundlage des Ausgleichsanspruchs. Die Ermittlung der Durchschnittsprovision für die letzten fünf Jahre ist in Tab 3. dargestellt.

Tab. 3: Stichtagsberechnung des Durchschnittsbestandes (der letzten 5 Jahre)

Jahr	Bestand	Bestandsprovisionssatz	Bestandsprovision
31.12.2005	30.520 €	10%	30.520 €
31.12.2006	33.378 €	10%	33.378 €
31.12.2007	37.923 €	10%	37.923 €
31.12.2008	39.217 €	10%	39.217 €
31.12.2009	42.805 €	10%	42.805 €
<b>Summe der Provisionen</b>			<b>183.843 €</b>
<b>Durchschnittliche Provision p.a. der letzten 5 Jahre (gerundet)</b>			<b>36.769 €</b>

Quelle: In Anlehnung an: Beenken, Matthias (2003), S. 40.

Ausgehend von der ermittelten Durchschnittsprovision werden im nächsten Schritt die Provisionsanteile aus den übertragenen Beständen herausgerechnet.<sup>229</sup> Die Anrechnung der übertragenen Bestände entfällt in der Sach- und Rechtsschutzversicherung endgültig nach spätestens 20 Jahren, in der Kraftfahrtversicherung bereits nach 10 Jahren.<sup>230</sup> Die Provisionen aus den übertragenen Beständen dürfen nach einer Staffelung als ausgleichspflichtig angesehen werden<sup>231</sup>. Diese Staffel ist in Tabelle 4 abgebildet.

<sup>226</sup> Beenken, Matthias (2002), S. 16.

<sup>227</sup> Zinnert, Mario (2009), S. 154.

<sup>228</sup> Vgl. Fleischer, Holger (2009), S. 29.

<sup>229</sup> Vgl. Beenken, Matthias (2003), S. 40.

<sup>230</sup> Vgl. Kahlen, Hermann / Beenken, Matthias (2003), S. 37.

<sup>231</sup> Vgl. Beenken, Matthias (2003), S. 40.

Tab. 4: Staffel für die Anrechnung übertragener Bestände

<b>Zeitraum der Übertragung</b>	<b>Sach- und Rechtsschutzversicherung</b>	<b>Kraftfahrtversicherung</b>
Vor mehr als 10 Jahren	33 1/3 %	33 1/3 %
Vor mehr als 15 Jahren	66 2/3 %	100%
Vor mehr als 20 Jahren	100 %	100%

Quelle: In Anlehnung an: Beenken, Matthias (2003), S. 40.

Nachfolgend wird anhand eines Beispiels das Berechnungsprinzip des Ausgleichsanspruchs schrittweise erklärt. Als Berechnungsgrundlage gilt der Bestand aus Tab. 3 und zusätzlich ein vor 14 Jahren übertragener Sachversicherungsbestand i.H.v. 18.000 €, der mit einer Bestandsprovision von 10 % p.a. vergütet wird. Die Vorgehensweise zur Bestimmung des Anrechnungsbetrags ist im Folgenden tabellarisch veranschaulicht.

Tab. 5: Ausgangsbedingungen und Bestimmung des Anrechnungswerts

<b>Sparte</b>	<b>Übertragener Bestand</b>	<b>Bestandsprovisionssatz</b>	<b>Bestandsprovision</b>	<b>Anzurechnen beim Ausgleich</b>	<b>Anrechnungswert</b>
Sach/R S	18.000 €	10 %	1.800 €	33 1/3 %	<b>600 €</b>

Quelle: In Anlehnung an: Beenken, Matthias (2003), S. 40.

Üblicherweise erfolgt die Bestimmung des abzugsfähigen Betrags, in dem man vom ermittelten Durchschnitt der Bestandsprovision denjenigen Anteil der Provision abzieht, der gemäß der Staffelung noch nicht angerechnet werden darf.<sup>232</sup> (siehe Tab. 6)

<sup>232</sup> Vgl. Beenken, Matthias (2003), S. 40.

Tab. 6: Bestimmung des Abzugsbetrags

<b>Sparte</b>	<b>Übertrage- ner Be- stand</b>	<b>Bestands- provisi- ons-satz</b>	<b>Be- stands- provisi- on</b>	<b>Ab- zugs- wert</b>	<b>Ab- zugs- betrag</b>	<b>Durch- schnittliche Provision</b>	<b>Verbleib- ender An- spruch</b>
Sach/RS	18.000 €	10 %	1.800 €	66 2/3 %	<b>1.200 €</b>	36.769 €	<b>35.569 €</b>

Quelle: In Anlehnung an: Beenken, Matthias (2003), S. 40.

Demzufolge reduzieren sich die Bestandsprovisionen um den Abzugsbetrag. Auf den verbleibenden Anspruch der ermittelten durchschnittlichen Jahresprovision werden anschließend bestimmte Faktoren angewendet, um den Ausgleichswert zu errechnen. Diese sind je nach Versicherungszweig in dem prozentualen Wert unterschiedlich hoch und werden in Tab. 7 den Versicherungssparten einzeln zugeordnet.

Tab. 7: Übersicht der Versicherungszweig bezogenen Faktoren

<b>Versicherungssparte (n)</b>	<b>(Ausgleichswert-) Faktor</b>
Sach / Haftpflicht / Unfall / Rechtsschutz	<b>50 %</b>
Industrie-Feuer / Maschinen / Groß-BU / Fahrrad	<b>35 %</b>
Kraftfahrt	<b>25 %</b>
Transport inklusive Nebenzweige	<b>25 %</b>
Verkehrsservice	<b>25 %</b>
Vertrauensschaden	<b>50 %</b>
Kautions	<b>40 %</b>

Quelle: In Anlehnung an: Beenken, Matthias (2003), S. 41.

Der Ausgleichswert der Beispielrechnung wird in Tab. 8 ausgewiesen.

Tab. 8: Bestimmung des Ausgleichswerts

Sparte	Verbleibender Anspruch	Anzurechnender Faktor	Faktorwert	Ausgleichswert (gerundet)
Sach/RS	35.569 €	50 %	17.785 €	<b>17.785 €</b>

Quelle: In Anlehnung an: Beenken, Matthias (2003), S. 41.

Im letzten Berechnungsschritt wird dieser Ausgleichswert mit einem von der Tätigkeit abhängigen Multiplikator hochgerechnet. Gemäß den „Grundsätzen“ kann dieser Multiplikator im Todes- bzw. Erlebensfall unterschiedlich hoch ausfallen.<sup>233</sup> Einen Überblick zu den verschiedenen Multiplikatoren je Versicherungssparte in Abhängigkeit zu der Tätigkeitsdauer verschafft die Tab. 9.

Tab. 9: Tätigkeitsdauer zugeordneter Multiplikator

Versicherungssparte	Tätigkeitsdauer	Multiplikator
Sach- und Rechtsschutzversicherung	Bis zu einschließlich 4 Jahren	<b>1</b>
	Vom beginnenden 5. Jahr bis zu 9 Jahren	<b>2</b>
	Vom beginnenden 10. Jahr bis zu 14 Jahren	<b>3</b>
	Vom beginnenden 15. Jahr bis zu 19 Jahren	<b>4 1/2</b>
	Ab beginnenden 20. Jahr	<b>6</b>
Kraftfahrt- und Transportversicherung	Bis zu einschließlich 5 Jahren	<b>1</b>
	Vom beginnenden 6. Jahr bis zu 10 Jahren	<b>1 1/2</b>
	Ab beginnendem 11. Jahr	<b>2</b>

Quelle: In Anlehnung an: Beenken, Matthias (2003), S. 41.

Der in Tab. 8 bestimmte Ausgleichswert wird anschließend mit dem Multiplikator verrechnet, um den korrekten Ausgleichsbetrag zu bestimmen. (siehe Tab. 10)

<sup>233</sup> Vgl. Beenken, Matthias (2003), S. 41.



Tab. 10: Multiplikatorverrechnung

<b>Sparte</b>	<b>Ausgleichswert</b>	<b>Tätigkeitsdauer</b>	<b>Multiplika- tor</b>	<b>Ausgleichsbetrag</b>
Sach/RS	<b>17.785 €</b>	14 Jahre	3	<b>53.355 €</b>

Quelle: In Anlehnung an: Beenken, Matthias (2003), S. 41.

Nach dem gleichen Berechnungsprinzip erfolgt die Ermittlung des Ausgleichsanspruchs für die Lebens- und die Krankenversicherung sowie für das Bauspar- und das Finanzdienstleistungsgeschäft.<sup>234</sup> Auf die steuerliche Behandlung der Ausgleichszahlung wird im Zusammenhang mit dieser Ausarbeitung nicht näher eingegangen.<sup>235</sup>

---

<sup>234</sup> Vgl. Beenken, Matthias (2003), S. 46-53.

<sup>235</sup> Für eine weiterführende Erklärung der Besteuerungsgrundsätze vgl. Küstner, Wolfram / Thume, Karl-Heinz (2008), Handbuch des gesamten Außendienstrechts, S. 681-700; Beenken, Matthias (2003) Handbuch Agenturnachfolge, S. 55-58.

## Anhang 4: Hauptpunkte eines Vertrages für Versicherungsvertreter (Quelle: Zinnert, Mario (2009))

### Neufassung der Hauptpunkte eines Vertrages für selbständige hauptberufliche Versicherungsvertreter gemäß §§ 84 Abs. 1, 92 HGB

#### Vorbemerkung:

Die rechtlichen und tatsächlichen Entwicklungen in der Versicherungswirtschaft haben die Verbände, die die „Hauptpunkte“, mittragen, nämlich den Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e. V. (GDV), den Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e. V. (BVK) und den Bundesverband der Assekuranzführungskräfte e. V. (VGA), veranlaßt, eine Neufassung der Hauptpunkte vorzunehmen.

Der Versicherungsvertreter ist als selbständiger Gewerbetreibender unternehmerisch mit entsprechenden Chancen und Risiken tätig. Die praktische Zusammenarbeit zwischen Vertreter und Unternehmen erfolgt in der Weise, daß die Selbständigkeit des Versicherungsvertreters nicht beeinträchtigt wird.

Die Verbände sind sich darüber einig, daß diese „Hauptpunkte“ Richtschnur für die Formulierung der Vertreterverträge sind. Sie erachten die „Hauptpunkte“ als Mindestregelungen, die nicht alle denkbaren Vertragsinhalte erfassen können und sollen.

#### § 1 Übernahme der Vertretung<sup>1</sup>

(1) Der Vertreter/die Vertreterin (nachfolgend Vertreter genannt) übernimmt mit Sitz in .... eine Vertretung des Versicherungsunternehmens (VU) mit Wirkung vom .... Die Übernahme der Vertretung geschieht unter den nachstehenden Bedingungen sowie gemäß den diesem Vertrag beigefügten und den noch zu erlassenden schriftlichen Geschäftsanweisungen, soweit sie diesem Vertrag nicht zuwiderlaufen.

(2) Der Vertreter .... (Name) führt im Geschäftsverkehr ausschließlich die mit dem VU abgestimmte Bezeichnung.<sup>2</sup>

(3) Das VU und der Vertreter sind sich einig, daß - sofern der Vertreter eine Berufsausbildung zum Versicherungskaufmann nicht absolviert hat - er die Anforderungen des Ausbildungsprogramms des Berufsbildungswerkes der Deutschen Versicherungswirtschaft e. V. (im folgenden BWV) zum "Versicherungsfachmann/-fachfrau (BWV)" zu erfüllen hat. Steht endgültig fest, daß der Vertreter den Anforderungen des Ausbildungsprogramms nicht genügt, so wird der Agenturvertrag gekündigt.

<sup>1</sup> Wird der Vertrag nicht mit dem Vertreter als Einzelkaufmann, sondern mit einer Handelsgesellschaft (Personen- oder Kapitalgesellschaft) geschlossen, so sind Besonderheiten zu beachten, z. B.: Vor Firmenänderungen, Aufnahme von Teilhabern sowie Veränderungen in der Leitung der Handelsgesellschaft ist eine Verständigung mit dem VU herbeizuführen.

<sup>2</sup> Eine Vereinbarung über die Firmierung erfolgt über die vertragliche Einbeziehung der entsprechenden Ziffer der „Wettbewerbsrichtlinien der Versicherungswirtschaft“ in der jeweils gültigen Fassung (siehe diesbezüglich auch Fußnote 9). Im übrigen wird auf die vom Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen und den Verbänden der Versicherungswirtschaft erarbeiteten „Grundsätzen zur Firmierung von Versicherungsvermittlern“ (VerBAV 1982, 305) verwiesen.

### § 2 Rechtsstellung des Vertreters<sup>3</sup>

(1) Der Vertreter ist selbständiger Gewerbetreibender im Hauptberuf gemäß §§ 84 ff. Handelsgesetzbuch (HGB). Über seine Zeit und die Art der Durchführung seiner Tätigkeit kann der Vertreter im wesentlichen frei bestimmen.

(2) Der Vertreter hat seine öffentlich-rechtlichen, insbesondere seine gewerbe- und steuerrechtlichen Verpflichtungen in eigener Verantwortung zu erfüllen und sorgt für seine eigene soziale Absicherung.

(3) Der Vertreter ist Vermittlungsagent i. S. d. § 43 Versicherungsvertragsgesetz (VVG). Er ist berechtigt, soweit nicht hier oder in den Allgemeinen Versicherungsbedingungen (AVB) etwas anderes bestimmt ist,

- a) Anträge auf Schließung, Verlängerung oder Änderung eines Versicherungsvertrages sowie den Widerruf solcher Anträge entgegenzunehmen,
- b) Anzeigen, welche bei der Schließung des Versicherungsvertrages und während der Versicherung zu machen sind sowie Kündigungs- und Rücktrittserklärungen oder sonstige das Versicherungsverhältnis betreffende Erklärungen entgegenzunehmen,
- c) vom VU zur Weiterleitung an den Versicherungsnehmer (VN) ausgefertigte Versicherungsscheine, Nachträge und sonstige Vertragsdokumente auszuhändigen.

(4) Der Vertreter ist ohne ausdrückliche Ermächtigung nicht befugt,

- a) die Annahme oder Ablehnung von Versicherungsanträgen zu erklären,
- b) die Änderung, Verlängerung oder Aufhebung von Versicherungsverträgen zu vereinbaren,
- c) Kündigungs- und Rücktrittserklärungen abzugeben,
- d) das VU durch irgendwelche Erklärungen zu verpflichten, insbesondere Deckungszusagen zu erteilen,
- e) Prämien/Beiträge oder sonstige Zahlungen anzunehmen oder zu stunden,
- f) Prämien-/Beitragsklagen zu erheben.

### § 3 Aufgaben des Vertreters

(1) Der Vertreter ist verpflichtet, mit der Sorgfalt eines ordentlichen Kaufmanns die Geschäfte des VU und dessen Kooperationspartner zu fördern und deren Interessen wahrzunehmen (§ 86 HGB). Er hat sich dabei ständig um die Vermittlung von Produkten dieser Unternehmen, insbesondere von neuen Versicherungen, zu bemühen.

(2) Ebenso bestehen seine Aufgaben darin, den Bestand zu pflegen. Hierzu zählen insbesondere die Kundenbetreuung und die Erhaltung des Bestandes. Weiterhin hat er die Prämien/ Beiträge einzuziehen, soweit das VU dazu Vollmacht erteilt hat. Er hat ferner bei Schadens- und Leistungsfällen mitzuwirken.

<sup>3</sup> Unter § 2 Abs. 3 und 4 sind von denjenigen Rechten und Pflichten des Vertreters, die sich schon aus den gesetzlichen Vorschriften ergeben, nur diejenigen aufgeführt, die als besonders bedeutsam herausgehoben werden sollen. Die weitere Ausgestaltung dieser Bestimmungen bleibt den Vertragspartnern je nach ihren besonderen Bedürfnissen überlassen.

(3) Im Rahmen seiner Aufgaben hat der Vertreter bei der Umsetzung konkreter geschäftspolitischer Entscheidungen des VU mitzuwirken.

(4) Versicherungsverträge im Bestand anderer Vertreter des VU bzw. der Unternehmensgruppe sind zu respektieren.

#### **§ 4 Verantwortlichkeit des Vertreters**

Im Rahmen seines Vertrages haftet der Vertreter für die Erfüllung der ihm obliegenden Pflichten. Bedient sich der Vertreter zur Erfüllung seiner Verpflichtungen aus dem Agenturvertrag einer oder mehrerer Hilfspersonen, so hat er deren Verschulden wie eigenes zu vertreten.<sup>4</sup>

#### **§ 5 Elektronische Kommunikations- und Datenverarbeitungssysteme**

Die Teilnahme des Vertreters am elektronischen Kommunikations- und Datenverarbeitungssystem des VU wird in einem gesonderten Vertrag geregelt.

#### **§ 6 Provisionen des Vertreters/Provisionsabgabeverbot**

(1) Der Vertreter erhält für seine Tätigkeit Provisionen nach Maßgabe der als Anlage beigefügten Provisionsregelungen. Beeinflussen gesetzliche Bestimmungen, behördliche Anordnungen oder die höchstrichterliche Rechtsprechung die Provisionsregelungen, ist das VU nach Treu und Glauben berechtigt, die Provisionsregelungen unter Berücksichtigung der beiderseitigen Interessen nach billigem Ermessen mit einer angemessenen Ankündigungsfrist anzupassen.<sup>5</sup> Die Provisionen sind fällig, sobald die Prämien gezahlt sind. Die Provision errechnet sich aus dem Beitrag ohne Gebühr und ohne Steuern. Bei vorzeitigem Erlöschen einer Versicherung ist, vorbehaltlich § 87a Abs. 3 HGB, die entsprechend der kürzeren Dauer nicht verdiente Abschlußprovision zurückzuerstatten.<sup>6</sup>

(2) Mit der Zahlung dieser Provisionen sind regelmäßig alle Aufwendungen des Vertreters abgegolten. Aus seinen Einnahmen hat der Vertreter, sofern nichts anderes vereinbart ist, sämtliche persönlichen und sachlichen Kosten seines Geschäftsbetriebes, wie z. B. Reiseaufwendungen, Bürobedarf, Telekommunikationsmittel und die mit seinem Geschäftsbetrieb zusammenhängenden Abgaben, zu bestreiten.

(3) Die aufsichtsrechtlichen Bestimmungen über das Provisionsabgabeverbot sind zu beachten.<sup>7</sup>

#### **§ 7 Weitere Tätigkeiten**

(1) Für andere VU, Bausparkassen und Geldinstitute darf der Vertreter nur mit ausdrücklicher Einwilligung des VU unmittelbar oder mittelbar tätig werden.<sup>8</sup>

<sup>4</sup> Sofern das vertretene VU dem Vertreter keine Haftungsfreistellung gegenüber Ansprüchen von Versicherungsnehmern bzw. Kunden einräumt, verbunden mit einem entsprechenden Regreßverzicht, ist dem Vertreter der Abschluß einer Berufshaftpflichtversicherung zu empfehlen.

<sup>5</sup> Einseitige Provisionsänderungsklauseln sind nach der höchstrichterlichen Rechtsprechung grundsätzlich zulässig, jedoch unterliegen diese hohen Anforderungen. Im einzelnen fordert der BGH [Urteil vom 12. Januar 1994 – VIII ZR 165/92; NJW 1994, 1060 (1063)] für die Wirksamkeit einer derartigen Klausel, daß diese die schwerwiegenden Gründe für eine einseitige Provisionsänderung nennt und in ihren Voraussetzungen und Folgen die Interessen des Vertragspartners angemessen berücksichtigt.

<sup>6</sup> Auf die Notwendigkeit eventueller Provisionsrückforderungsvereinbarungen nach Maßgabe des § 87a Abs. 3 HGB wird hingewiesen.

<sup>7</sup> Provisionsabgaben und Sondervergütungen an Versicherungsnehmer in mittelbarer oder unmittelbarer Form sind nach den Anordnungen des Bundesaufsichtsamtes für das Versicherungswesen verboten.

(2) Andere Tätigkeiten dürfen ausgeübt werden, soweit sie mit den Verpflichtungen aus diesem Vertrag vereinbar sind.

#### § 8 Wettbewerb

Der Vertreter ist verpflichtet, die für den Wettbewerb geltenden Grundsätze und Vorschriften, insbesondere die "Wettbewerbsrichtlinien der Versicherungswirtschaft", zu beachten.<sup>9</sup>

#### § 9 Aufrechnung

Gegen einen Anspruch des VU auf Herausgabe von Kundengeldern kann der Vertreter nur mit Forderungen gegen das VU aufrechnen, welche dieses schriftlich anerkannt hat oder die rechtskräftig festgestellt sind.

#### §10 Revision

Im Rahmen der vom Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen (BAV) angeordneten Zuverlässigkeitsüberprüfung von Versicherungsvermittlern sowie gesetzlicher Vorschriften ist das VU berechtigt, Revisionen in der Vertretung durchzuführen.

#### § 11 Sicherheitsleistung

Der Vertreter hat dem VU auf Verlangen für seine vertraglichen und gesetzlichen Verpflichtungen aus diesem Rechtsverhältnis unter Beachtung der aufsichtsbehördlichen Anordnungen und der gesetzlichen Vorschriften eine angemessene Sicherheit zu stellen.

#### § 12 Beendigung des Vertragsverhältnisses

(1) Das Vertragsverhältnis kann unter Einhaltung der gesetzlichen Kündigungsfristen in der jeweils geltenden Fassung ordentlich gekündigt werden.<sup>10</sup>

(2) Die Kündigung des Vertragsverhältnisses kann außerdem von jedem Teil ohne Einhaltung einer Kündigungsfrist ausgesprochen werden, wenn ein wichtiger Grund vorliegt (§ 89a HGB). Als wichtiger Grund, der das VU zur sofortigen Kündigung berechtigt, ist insbesondere anzusehen, wenn der Vertreter gegen § 7 dieses Vertrages verstößt. Sofern der Vertreter aus begründetem Anlaß kündigt, bleibt davon sein Ausgleichsanspruch nach § 89b HGB unberührt.

(3) Im Fall des Todes des Vertreters erlischt das Vertragsverhältnis mit sofortiger Wirkung.

(4) Mit Beendigung des Vertragsverhältnisses erlischt jeder Anspruch des Vertreters gegen das VU auf Provisionen oder sonstige Vergütungen; ausgenommen hiervon sind etwaige

<sup>8</sup> Darüber hinaus wird den Vertragsparteien empfohlen, eine praktische Ausgestaltung des vertreterrechtlichen Wettbewerbsverbotes (Ventillösung) entsprechend der „Gemeinsamen Erklärung des GDV, BVK und VGA“ vom 27. Oktober 1992 (vgl. GDV-Rundschreiben M-Tgb.-Nr. 122/92 vom 11. November 1992) gegebenenfalls in einer gesonderten Vereinbarung zu regeln.

<sup>9</sup> Den VU wird freigestellt, einzelne Passagen der „Wettbewerbsrichtlinien der Versicherungswirtschaft“, insbesondere das Spannungsverbot für den Bereich der Lebens- und Krankenversicherung (vgl. Ziff. 48, 65) inhaltlich deklaratorisch wiederzugeben.

<sup>10</sup> Eine nicht unterbrochene anderweitige Außendiensttätigkeit für das VU sollte berücksichtigt werden. Die gesetzlichen Kündigungsfristen können durch Vereinbarung verlängert werden; die Frist darf für den Unternehmer nicht kürzer sein als für den Handelsvertreter. (Bsp.: Bei Einfirmen-/Konzernvertretern kann das Vertragsverhältnis nach einer Vertragsdauer von mehr als 15 Jahren, sofern der Vertreter mindestens das 40. Lebensjahr vollendet hat, nur mit einer Frist von mindestens 9 Monaten zum Vierteljahresschluß, nach einer Vertragsdauer von mehr als 20 Jahren, sofern der Vertreter mindestens das 45. Lebensjahr vollendet hat, nur mit einer Frist von mindestens 12 Monaten zum Vierteljahresschluß gekündigt werden.)

Ansprüche aus § 87 Abs. 3 und § 89b HGB. Es wird vereinbart, daß die von den Verbänden entwickelten - als Anlage beigelegt - „Grundsätze zur Errechnung der Höhe des Ausgleichsanspruchs“ in ihrer jeweils gültigen Fassung bei der Ermittlung bzw. Berechnung eines Ausgleichsanspruchs in den Sparten Sach, Leben, Kranken und Bausparen nach Maßgabe des § 89b HGB zugrundegelegt werden. Anderweitige Ermittlungs- bzw. Berechnungsarten können nur herangezogen werden, soweit eine der Vertragsparteien im Einzelfall nachweist, daß die nach den „Grundsätzen“ durchgeführte Ermittlung bzw. Errechnung des Ausgleichsanspruchs nicht dem § 89b HGB und insbesondere den dort festgeschriebenen Billigkeitsgrundsätzen entspricht. Die Beweislast trägt insoweit die Partei, die sich hierauf beruft.

### **§13 Verjährung**

Gemäß § 88 HGB verjähren Ansprüche aus dem Vertragsverhältnis in vier Jahren, beginnend mit dem Schluß des Jahres, in dem sie fällig geworden sind.

### **§ 14 Geschäftsunterlagen und Schriftwechsel**

(1) Der Vertreter ist verpflichtet, alle Geschäftsunterlagen<sup>11</sup> sorgsam aufzubewahren, ihren Inhalt vertraulich zu behandeln und sie zur Verfügung und zur Kontrolle des VU bereitzuhalten. Soweit dem Vertreter von dem VU für seinen Geschäftsbetrieb Akten oder sonstiges Material, gleich welcher Art, zur Verfügung gestellt wird, bleibt dieses Eigentum des VU.

(2) Bei Beendigung des Vertragsverhältnisses ist der Vertreter verpflichtet, die Geschäftsunterlagen unverzüglich dem VU und dessen Beauftragten zu übergeben. Er ist ferner verpflichtet, das ihm für seine Tätigkeit ausgehändigte Material, wie z. B. Antragsvordrucke, Tarife, Bedingungen, Werbeprospektus, Rundschreiben und dergleichen, an das VU zurückzugeben. Der Vertreter darf auch keine Abschriften und sonstige Vervielfältigungen sowie Auszüge von Geschäftsunterlagen, die zu Zwecken der Ausübung unzulässigen Wettbewerbs verwendet werden können, behalten. Ausgenommen hiervon sind lediglich Unterlagen und Schriftwechsel über das Vertretungsverhältnis sowie Kontenblätter und Buchungsnoten, soweit sich diese nicht auf den Verkehr mit den dem VU vertraglich verpflichteten Untervertretern beziehen.

(3) Unbeschadet hiervon bleibt die für Vertreter geltende Regelung des Zurückbehaltungsrechts gemäß § 88a HGB.

(4) Die Behandlung der in einer vertreter-eigenen EDV gespeicherten Kundendaten nach Beendigung des Vertretungsvertrages bleibt einer gesonderten Vereinbarung vorbehalten.

### **§ 15 Datenschutz**

Der Vertreter ist gemäß § 5 des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) zur Wahrung des Datenschutzgeheimnisses verpflichtet.

### **§16 AVAD-Auskunftsverkehr**

Dem Vertreter ist das "Informationsblatt über den AVAD-Auskunftsverkehr" in der jeweils gültigen Fassung ausgehändig worden, und er hat sich mit der Einhaltung des Auskunftsverfahrens einverstanden erklärt.

<sup>11</sup> Zu den Geschäftsunterlagen i. S. d. Vorschrift zählen nicht die sog. Akquisitionsdaten. Allerdings ist insoweit § 15 gleichwohl zu beachten. Es wird in diesem Zusammenhang auf das Rundschreiben M-Tgb.-Nr. 53/90 vom 16. Mai 1990 des GDV an seine Mitgliedsunternehmen verwiesen.

**§17 Gerichtsstand**

Bei Rechtsstreitigkeiten aus diesem Vertrag, die nicht durch gütliche Verständigung oder durch ein schiedsgerichtliches Verfahren erledigt werden können, sind nur die Gerichte des Ortes der Bezirks-/Filialdirektion des VU oder des Vertreters (§ 21 ZPO) zuständig.

Berlin/Bonn/Köln, Januar 2000