



Das Auge kauft mit

Was in einer Boutique gefällt, wird gekauft. Minderwertige aussehende Artikel bleiben in der Ramschekasse liegen. Da hilft auch kein Rabattschild, das Auge kauft eben mit. Wer plant, seine Firma als Teil seiner Altersvorsorge zu verkaufen, sollte sich rechtzeitig auch mit Marketing, Markt-Positionierung und Markenbildung beschäftigen.

Ein Blick auf die Statistik der Vermittlerschaft der deutschen Assekuranz verrät so einiges. Über ein Drittel der Vermittler wird in den nächsten fünf bis zehn nächsten Jahren in den Ruhestand gehen. Dabei werden Maklerfirmen den Besitzer wechseln, es werden Nachfolger Kunden übernehmen und es wird das komplexe Geflecht von Vertragsbeziehungen zwischen Maklern und Kunden auf der einen sowie Maklern und Versicherern auf der anderen Seite auch verkauft werden.

Anzahl der angebotenen Maklerbestände wird steigen

Aktuell übersteigt die Nachfrage nach Kundenbeständen etwa auf der Plattform bestandundnachfolge.de die Zahl der angebotenen Bestände bei Weitem. Das Verhältnis ist etwa zehn zu eins. Sind das deshalb gute Zeiten für die Anbieter? Erfahrungsgemäß können nur wenige Makler, die ihren Kundenbestand in neue Hände legen, von der hohen Nachfrage partizipieren und sind enttäuscht, dass der angebotene Kaufpreis niedriger als erwartet ist. Wie wird es dann erst in naher Zukunft sein, wenn zehn- bis fünfzehntausende Bestände auf den Markt kommen?

Einige der „Preisbremsen“ aus heutiger Sicht sind bereits nach einer ersten Analyse schnell erkannt:

- Geringer Ertrag bei hoher Kostenstruktur
- Fehlende strategische Ausrichtung im Markt
- Mängel in der Kundenverwaltung
- Zukunftssichere (!) Maklerverträge fehlen

Dazu kommen weitere individuelle Besonderheiten, die sich aus der Persönlichkeit des Maklers direkt ergeben: Kunden gleichen Alters und aus dem gleichen wirtschaftlichen Umfeld. Ein Beratungsmotto, mit dem der Makler emotional zwar gut zu recht kommt, aber das sich auch auf die Wertschöpfung negativ auswirken kann. Man denke dabei nur an die Makler, die immer und überall für den Kunden nur die preiswerteste Risikoversorge auswählen oder die durchaus ehrenwerten Vermittler, die zu jeder Tages- und Nachtzeit für ihre Kunden da sind, aber

mit umfassendstem Service keine Einkünfte erzielen.

Den Wert des Bestandes bis zum Verkauf gezielt entwickeln

Es gibt ganz einfache Tipps, um den Wert des Bestandes bis zum Tag X so zu entwickeln, dass beide Seiten, Käufer und Verkäufer zufrieden den Wechsel in der Betreuung der Kunden vollziehen können. Das mag erstmal paradox klingen, denn der Käufer hat ja nicht unbedingt das Interesse, mehr zu bezahlen, als er muss.

Aus Käufersicht ...

Doch der Reihe nach. Betrachten wir zunächst die Käuferinteressen. Besonders interessant wird ein Bestand für den Käufer, wenn dieser möglichst schnell in den bisherigen Bestand des Käufers integriert werden kann. Damit sind sowohl die technische Seite als auch die Qualität der Kunden und der Verträge gemeint. Gute Maklerverträge, die bereits einen möglichen Nachfolger oder Käufer inkludiert haben, sparen Zeit und Aufwand und wirken sich positiv auf den ROI (Return of Invest) aus. Ist der Kundenbestand dann noch altersmäßig gut gemischt und gibt es keine allzu großen Abhängigkeiten von bestimmten Kunden oder Versicherern, dann investieren Käufer gerne in einen Bestand. Und auch die Frage der eventuellen Finanzierung durch eine Bank auf Grundlage einer Wertexpertise ist dann meist schnell geklärt.

Aus Verkäufersicht ...

Nun zum abgebenden Makler. Zunächst sollte dieser sich klar darüber werden, wann er seinen Bestand verkaufen will. Spontanentscheidungen nach dem Motto „Jetzt habe ich keine Lust mehr“ oder noch schlimmer, wenn eine Erkrankung zum Verkauf zwingt, sind am ehesten mit Zwangsversteigerungen in der Immobilienwirtschaft zu vergleichen. Es ist eine Katastrophe für den gewollten Beitrag des Verkaufes als Bestandteil für die Altersversorgung des Maklers.

Steht der Zeitpunkt fest, sollte die strategische Nachfolgeplanung beginnen. Diese kann individuell sehr unterschiedlich sein. Deshalb sollte man sich in dieser Frage den Rat von externen Spezialisten holen, die – um im Bild des des mitkaufenden Auges zu bleiben – von „außen“ oft besser sehen können, was zu tun ist und wie man es tun kann.

Ein Beispiel: Es gibt nicht wenige Makler, die in den Anfängen ihrer Versicherungstätigkeit gelernt haben, dass Kfz-Versicherungen das Tor zum Kunden seien. Stimmt schon, leider ist es bei vielen Maklern dann aber bei den „Toren“ geblieben. Das Ergebnis ist nach Jahren oder Jahrzehnten einen riesiger Anteil an Kfz-Verträgen. So ein Bestand ist aufwendig zu betreuen und die Erträge schwanken zwischen niedrig und volatil. Hier könnte man ansetzen und sich anschauen, wie eine sinnvolle Erarbeitung einer stärkeren Cross-Selling-Quote für eine bessere Absicherung der Kunden, eine stärkere Kundenbindung und eine Diversifikation der Betriebseinnahmen gleichermaßen genutzt werden kann. Weitere Beispiele ließen sich seitweise anfügen, aber diese sind ja auch das „Brot“ des makleraffinen Unternehmensberaters.

Eine eigene Marke entwickeln

Eine Möglichkeit der Wertsteigerung sei aber hier noch kurz aufgezeigt. Diese Variante kennen Makler zumindest intuitiv aus dem geschäftlichen oder persönlichen Lebensumfeld eigentlich ganz gut. Aber es ist ihnen nicht bewusst, dass auch sie selbst als „Marke“ mehr wert sein können, wenn es zum Verkauf kommt.

Wenn man wieder vom „Bild“ des Einkaufs ausgeht, kann man natürlich auch beim Billigdiscounter für kleines Geld durchaus akzeptable Qualität kaufen. Aber sind viele Käufer nicht bereit, einen besseren Preis zu zahlen, wenn die Einkaufsatmosphäre stimmt, wenn die Auswahl besser präsentiert wird, wenn Fachverkäufer erklären können, wo ein Produkt herkommt und warum es seinen Preis wert ist?

Nimmt ein Makler sich rechtzeitig die Zeit und auch professionelle Hilfe, seinen „Bauchladen für alles und jeden“ so zu profilieren, dass er für bestimmte Kunden die erste Adresse wird, dann wird nicht nur sein Ansehen im regionalen oder sogar bundesweiten Maklermarkt steigen, sondern auch der Wert seiner Firma oder seines Kundenbestandes. Und solche versteckten Stärken hat eigentlich jeder Makler, sie müssen nur geweckt werden. Spezialmakler für Arbeitskraftsicherung, Spezialmaklerin für Versicherungen für Frauen, Versicherungskontor für Lehrer und Beamte – das klingt schon ganz anders. Doch die Marke muss natürlich auch mit Qualität gefüllt werden.

Einige Möglichkeiten im „Unternehmensberater-Deutsch“:

- Value development
- Customer targeting
- Specific customer solutions
- Regional marketing
- Special customer services
- CRM Mobile Customization
- Client binding system

Es gibt Prozesse und Verfahren der Wertsteigerung, die sind schon zigfach auf der Welt erfolgreich umgesetzt worden. Für den „betroffenen“ Makler ist es häufig das erste Mal, dass er vor einer solchen Aufgabe steht. Unternehmerisch klug ist, wer Fehler vermeidet, statt diese zu machen. Experten können helfen, Stärken aus der Nische heraus zu entwickeln.

Fazit

Schön verkauft sich immer gut. Doch ums Schönsein ging es hier nicht. Ergreift ein Makler heute, etwa fünf Jahre vor dem Verkauf, die richtigen Maßnahmen, dann muss ihm um eine kommende „Schwemme“ der Bestandsverkäufer nicht bange sein. Er wird als „Label“ mit einer guten Substanz die besseren Chancen im Verkauf haben. ■

Von Dr. Peter Schmidt

Dr. Peter Schmidt ist Unternehmensberater im Bereich Versicherungen, Vertriebe und Makler mit langjähriger Erfahrung als Führungskraft und Vorstand bei deutschen Versicherern.

