

A blue-tinted photograph showing two hands, one from the left and one from the right, holding two interlocking puzzle pieces. The background is a light blue gradient. The puzzle pieces are dark blue and have a classic interlocking shape.

# Vertrieb und Unternehmensführung

## Zwei wichtige Erfolgsfaktoren für den erfolgreichen Maklerbetrieb der Zukunft

Gerade die gesetzlichen Veränderungen wie das LVRG führen dazu, dass der Versicherungsvermittler zukünftig stärker die Themen Rentabilität und Wirtschaftlichkeit in seinem Unternehmen beachten muss. Inzwischen gekürzte oder auch zukünftig sinkende Vergütungen (Provisionen/Courtage) erfordern ein genaues Betrachten der Einnahmen- und Kostensituation. Ist mein Vertrieb richtig aufgestellt? Sind meine Kunden rentabel? Kann ich meine Kostensituation verändern? All das sind Fragen, die neben der Kernaufgabe – dem Vertrieb – zu stellen sind.

**U**m Ihnen all das aufzuzeigen, ist die Webinar-Reihe „So steuern Sie Ihr Maklerunternehmen professionell (und effizient)“ bestens geeignet. Die Deutsche Makler Akademie bietet Ihnen diese Weiterbildung an. Kurz und bündig vor dem eigenen PC können Sie sich hier Anregungen holen und in geeigneten Seminaren dann vertiefen.

### Vertriebsorientierte Unternehmensführung als Erfolgsfaktor

Unternehmensführung und Vertrieb, wenn diese beiden Aspekte bei der Führung eines Maklerbetriebes berücksichtigt werden, dann ist zumindest ein wichtiger Grundstein für den finanziellen Erfolg gelegt. Gerade dieses Zusammenspiel von betriebswirtschaftlichem, unternehmerischem Know-how sowie der Leistungsfähigkeit des Verkaufens und des Vertriebes bilden – zusammengefügt wie zwei Zahnräder, die Basis für ein gut gehendes Maklerunternehmen. Und genau dieses Zusammenspiel wird oftmals vernachlässigt, nicht wahrgenommen oder auch nicht gesehen.

Der rein vertriebsorientierte Makler sieht in der Unternehmensführung ein notwendiges „Übel“ und widmet diesem in der Regel zu wenig oder gar keine Aufmerksamkeit. Der rein unternehmerisch orientierte Makler richtet sich an Zahlen und Fakten des Controlling aus und vergisst dabei häufig seine Geschäftsgrundlage – den Vertrieb und den daraus resultierenden Umsatz aus Courtage bzw. Provision.

Nun gilt es, aus diesen beiden Komponenten den richtigen, sprich „goldenen Mittelweg“ zu finden. Grundsätzlich ist zu bemerken, dass die Grundausrichtung des Maklers im Vertrieb, im Kundenkontakt und in der fachlichen Kompetenz liegen sollte. Idealerweise sollte er aber auch in der Lage sein, den unternehmerischen Anforderungen nachzukommen.

Stellt sich nunmehr heraus, dass seine Stärken ganz klar im verkäuferischen und fachlichen Segment liegen, dann besteht die Möglichkeit, den unternehmerischen Part „einzukaufen“. Oftmals hilft hierbei unter anderem der Steuerberater. Gerade dieser Berater ist in der heutigen Zeit ein absolutes „Muss“. Ständige Änderungen in der steuerlichen Gesetzeslage machen es dem Makler mittlerweile fast unmöglich, ständig in diesem Bereich auf dem Laufenden zu sein.

Aber gerade bei der Auswahl des steuerlichen Bearbeiters und Ratgebers sollte der Unternehmer sorgfältig vorgehen. Die heutigen hohen steuerlichen Anforderungen machen es absolut notwendig, mit einem ausgesprochenen Fachmann auf dem Fachgebiet – hier des Versicherungsmaklers – zusammenzuarbeiten. Fehlende Fachkenntnis auf diesem Gewerbebereich können, speziell bei Betriebsprüfungen, zu unliebsamen Überraschungen führen, die teilweise eine enorme finanzielle Belastung für den Unternehmer mit sich bringen.

Folgende Fragen sollte sich der Makler vor der Beauftragung des Steuerberaters stellen:

1. Verfügt Ihr Steuerberater über Kenntnisse Ihrer Branche?
2. Geht Ihr Steuerberater auf Ihre konkreten Fragen ein und kann er diese verständlich beantworten?
3. Macht Ihr Steuerberater eigene Vorschläge für Aktivitäten, Gestaltungen oder Alternativen?
4. Ist Ihr Steuerberater zuverlässig und termintreu und wird Ihr Jahresabschluss pünktlich und zeitnah erstellt?
5. Findet eine Jahresabschlussbesprechung statt?
6. Werden die laufenden Steuervorauszahlungen mit Ihnen abgestimmt?

Dies sollen nur Anhaltspunkte für eine Überlegung sein. Eine Garantie für einen guten Berater kann auch durch die positive Beantwortung der Fragen nicht gegeben werden, aber die Auswahl kann zielführend eingegrenzt werden.

Mancher Makler hat aber auch erkannt, dass das Gebiet der Unternehmensführung nicht zu seinen Stärken zählt und er sich explizit damit auch nicht auseinandersetzen will. Hier gibt es die Möglichkeit, einen Externen als Mitarbeiter oder auch als Partner im Maklerbetrieb anzustellen bzw. aufzunehmen. Hierdurch können gute Synergieeffekte geschaffen werden. Während sich der eine Mitarbeiter oder Partner um die unternehmerischen Dinge kümmert, kann der andere sich um den Verkauf mit der Entwicklung von Zielgruppen, Verkaufsstrategien oder Kundensegmentierung, um nur einige Beispiele zu nennen, kümmern.

Gerade das unternehmerische und verkäuferische Zusammenspiel aus dieser Konstellation kann der Ursprung für einen erfolgreichen Maklerbetrieb in der heutigen Zeit sein.

## Unternehmerisches Denken und Handeln als ein Erfolgsfaktor

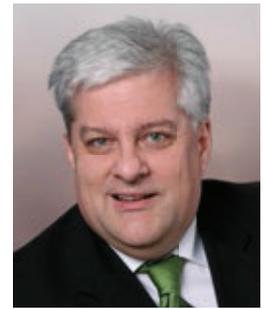
Betrachtet man den unternehmerischen Zyklus eines Maklerbetriebes, kann von drei wichtigen Unternehmensphasen ausgegangen werden:

- Phase 1: Die Gründung des Maklerunternehmens
- Phase 2: Die Wachstumsphase
- Phase 3: Die Investitionsphase

In allen Phasen darf neben dem Vertrieb der unternehmerische (auch oftmals betriebswirtschaftlich genannt) Aspekt nicht außer Acht gelassen werden.

Vertrieb ist wichtig, ja enorm wichtig. Ohne Vertrieb kein Umsatz, ohne Vertrieb kein Ertrag. Vertrieb ist der Mittelpunkt des Maklerbetriebs. Diese Aussage ist durchaus richtig und für einen vertrieblich geprägten Menschen wie den Makler schon fast eine Lebensphilosophie.

Aber wäre da nicht noch das Thema „Unternehmerisches Denken und Handeln“. Auch dieses gehört, unter anderem, zu einem erfolgreichen Maklerbetrieb. Genau diese, häufig ungeliebten und unpopulären Auseinandersetzungen mit Unternehmenszahlen, mit Kosten, mit Geldfluss, der Liquidität und auch den Steuern dürfen, neben dem Vertrieb und Verkauf von Finanzdienstleistungsprodukten, nicht vernachlässigt werden.



**Peter Brandmann**  
Inhaber  
pb beratung & training

Und genau einer dieser Punkte, das Thema Steuern, führt in vielen Fällen dazu, dass der Maklerbetrieb in eine finanzielle, zum Teil bedrohliche, Schieflage kommen kann. Keine Steuervorauszahlungen, keine Rücklagenbildung für Steuern, aber auch die späte Erstellung des Jahresabschlusses mit einer verbundenen Fehleinschätzung der Gewinnsituation können dieses Krisenszenario für einen Maklerbetrieb auslösen.

Dies hat dann oftmals ungeahnte Folgen, die sich in folgenden Punkten widerspiegeln:

- Der Makler ist damit beschäftigt, seine Finanzen zu regeln. Der Fiskus, die Bank oder auch die Sozialversicherungsträger sind in solchen Fällen unerbittliche „Partner“
- Durch Anstrengungen, diese finanzielle Misere zu regeln, leidet der Vertrieb
- Der Kopf ist nicht mehr für das Wesentliche frei – den Verkauf
- Der dringend notwendige Umsatz bleibt aus
- Umsatz wird „Koste es, was es wolle“ generiert – definierte Qualitätsstandards werden nicht mehr beachtet oder schlichtweg „vergessen“
- Die Kosten sind gleichbleibend bei sinkenden Einnahmen
- Der Gewinn sinkt – ein Verlust ist nicht mehr auszuschließen
- Die dringend benötigten Finanzmittel können nicht mehr erwirtschaftet werden
- Die Bank spielt nicht mehr mit – Kreditlinien werden gekürzt oder gestrichen
- Der Maklerbetrieb ist folglich in seiner Existenz bedroht – ein Scheitern der Selbstständigkeit ist nicht auszuschließen

Ein weiterer Punkt, den es unternehmerisch zu beachten gilt, ist das Thema des expandierenden Unternehmens. Gerade hier sollte sich der Makler einer weiteren Rolle in seinem Betrieb bewusst werden. Der „Unternehmer“ im Makler muss geweckt und hervorgeholt oder auch erst erlernt werden.

Gerade wenn der Maklerbetrieb wächst, gilt es diesem Wachstum, auch unter organisatorischen Gesichtspunkten, Rechnung zu tragen. So werden zum Beispiel neue Mitarbeiter (Innendienstkräfte) eingestellt, der Vertrieb wird durch Zubau, von in der Regel selbstständigen „Vertrieblern“, ausgebaut.

Und dies ist genau der Punkt, an dem es gilt, die Prozesse im Maklerbetrieb zu analysieren und der zukünftigen Betriebsgröße anzupassen. Wer macht was, wer ist für was verantwortlich? – Das sind die grundsätzlichen Fragen, die es zu stellen gilt. Sind die Betriebsabläufe dokumentiert, werden sie laufend überprüft und den geänderten Verhältnissen angepasst? Auch diese Fragen gilt es zu klären. Und dies alles ist letztendlich Chefsache, der Unternehmer im Makler ist gefordert! ■