

Maklerunternehmen erfolgsorientiert, effektiv und rentabel führen



Als erster Pool bietet [pma:] seit Herbst 2016 eine Reihe eintägiger Praxisworkshops für Partner an. Die Seminare werden von Dozenten der Deutschen Makler Akademie durchgeführt und nur für [pma:]-Partner angeboten. Die Reihe startete im Oktober mit folgendem Workshop: „Unternehmensführung: Maklerunternehmen effektiv, rentabel und erfolgsorientiert führen“, (Dozent Peter Brandmann) und mit freundlicher Unterstützung durch HDI. Selbstverständlich bekommen die Teilnehmer Weiterbildungspunkte für die Initiative „gut beraten“..

[Betrachtet man das zukünftig erfolgreiche Maklerunternehmen, so ist das Thema Unternehmensführung ein wichtiger Bestandteil einer auf die Zukunft gerichteten Unternehmensstrategie. Natürlich steht nach wie vor der Vertrieb im Vordergrund, aber gesetzliche und administrative Regularien sowie auch perspektivisch sinkende Einnahmen aus Provisionen bzw. Courtagen machen auch eine Betrachtung der Unternehmensrentabilität notwendig. Nachstehend Themen, die es einmal zu überlegen gilt. Ist eventuell eine Anwendung im eigenen Maklerbetrieb durchführbar und macht dies unter der individuellen Betrachtung der eigenen Situation überhaupt Sinn?

Der Maklerbetrieb im Wandel

Die Unternehmensphasen in der Kurzbetrachtung:
Am Anfang steht zunächst die persönliche Entscheidung, den Weg in die Selbstständigkeit zu wagen und mit den Chancen und Risiken der Unternehmereigenschaft richtig umgehen zu können. Ist diese Grundsatzentscheidung dann einmal getroffen, beginnt das Unternehmertum, d.h. eine eigene Firma zu gründen und nachhaltig zu führen.

Betrachtet man den Zyklus der unternehmerischen Entwicklung, so kann man von 3 definierten Teilabschnitten ausgehen:

Phase 1 – Die Gründung des Unternehmens, der Weg in die Selbstständigkeit

Phase 2 – Die Wachstumsphase, das Unternehmen entwickelt sich

Phase 3 – Die Investitionsphase, das Unternehmen wächst – Investitionen sind notwendig

Betrachten wir zunächst Phase 1, das Thema der Unternehmensgründung. Gerade in diesem Zeitabschnitt (kann mit einem zeitlichen Horizont von 3 bis 5 Jahren definiert werden) werden die Grundlagen für einen späteren unternehmerischen Erfolg gelegt. Eine gründliche Planung diverser Parameter wie Investition, Finanzierung, Umsatz und Ertrag, sowie Liquidität um nur die wichtigsten zu nennen, gehören zur Grundvoraussetzung der Gründung eines Maklerbetriebes. Mit Hilfe dieses „Businessplanes“ lässt sich der zukünftige unternehmerische Verlauf des Maklerbüros bzw. der Agentur abschätzen und verifizieren. Gerade die Liquiditätsbetrachtung wird oftmals unterschätzt. Dabei sind die Zahlungsströme ein wichtiger Bestandteil des gesamten unternehmerischen Denkens und Handelns.

Auch die richtige Behandlung des Themas Steuervorauszahlung bzw. Bildung von Steuerrücklagen sind gerade in der Anfangsphase von existentieller und nicht zu unterschätzender Bedeutung.

Wir betrachten in der obigen Darstellung momentan nur den betriebswirtschaftlichen Aspekt. Grundvoraussetzung, um einen Maklerbetrieb erfolgreich zu führen, ist vor allem anderen das Thema Verkauf. Aber gerade das zum Teil nicht gesehene, aber enorm wichtige Zusammenspiel zwischen Verkauf und Vertrieb und der notwendigen Unternehmenssteuerung sind die Grundlagen für ein langfristiges Überleben in der Selbstständigkeit.

Phase 2 im Zyklus des unternehmerischen Wandels ist der Zeitraum der Wachstumsphase. Diese schließt direkt an den Gründungszyklus an. Hat das Unternehmen, in diesem Fall unser Maklerbetrieb, den Gründungszeitraum erfolgreich absolviert, dann wird das unternehmerische Handeln zumindest auf eine Konsolidierung der Umsätze und Erträge ausgerichtet sein. Jedoch heißt Stillstand auch dementsprechend kein Wachstum. Erschließung neuer Kundenpotentiale bzw. neuer Märkte werden also entsprechend zu einer Ausweitung der Betriebseinnahmen und bei gleicher Kostenstruktur somit auch zu einer Erhöhung des unternehmerischen Gewinnes führen. Hier stellen sich dann auch die Fragen der steuerlichen Optimierung oder einer eventuellen Neuausrichtung der Rechts- bzw. Gesellschaftsform. Zeitlich ist diese Wachstumsphase nicht ganz klar zu umreisen – sie hängt von den individuellen Gegebenheiten und Vorstellungen des Maklers bzw. Agenturinhabers ab – kann aber durchaus nochmals einen Zeitrahmen von 3 bis 5 Jahren in Anspruch nehmen.

Der 3. Abschnitt im Zeitverlauf eines Maklerbetriebes ist dann als Investitionsphase zu bezeichnen. Unser Unternehmen ist jetzt an einem Punkt angelangt, an dem die entscheidende Frage gestellt wird, ob auf der bisherigen Basis weitergemacht werden soll, oder ob über geplante und finanzierbare Investitionen eine Erweiterung der Selbstständigkeit erreicht werden kann und gewollt ist.

Investitionen können in den verschiedenartigsten Bereichen durchgeführt werden. Als Beispiele seien hier genannt:

- Investitionen in Personal, sprich den Ausbau des notwendigen Innendienstes bzw. Erweiterung des Außendienstes zur Umsatzsteigerung.
- Investitionen in neue Büroräume
- Investitionen in neue, technisch hochwertige Büroausstattung
- Investitionen in Werbung und Marketing
- Investitionen in Umsatz z.B. durch Zukauf eines Bestandes oder eines anderen Maklerunternehmens

Natürlich erhebt diese Aufzählung keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Vorausgehen muss der Investitionsentscheidung in jedem Fall eine sorgfältige Planung. Kosten, Finanzierung und Liquiditätsparameter sind zu berücksichtigen und zu berechnen. Es stellt sich die Frage der Amortisation unter Berücksichtigung von Kosten und Laufzeit.

Betrachtet man letztendlich diese drei Phasen im Wandel der Zeit eines Maklerunternehmens, lässt sich zusammenfassend sagen: Neben den vorrangig vertrieblischen und verkäuferischen Aktivitäten des Maklers bzw. Agenturinhabers muss immer ein Zusam-



menispiel mit dem unternehmerischen Denken und Handeln, speziell auch auf betriebswirtschaftlicher Basis, gefunden werden!

Die richtige Rechtsformwahl – nicht nur eine Frage der Haftung

In der Regel werden Vermittlerbetriebe in der einfachsten Form eines Gewerbebetriebes gegründet und so auch weiterhin betrieben. Sicherlich ist dies die einfachste Form, ohne große Formalitäten.

Derzeit sind rund 46.600 Makler im Vermittlerregister eingetragen. Hiervon sind: ca. 17.600 Makler als GmbHs registriert und somit rund 29.000 Makler ohne eine im Handelsregister eingetragene Rechtsform.

Jedoch sollte sich jeder Makler die Frage stellen, ob er in dieser Konstellation richtig aufgehoben ist. Dies heißt nicht, dass unbedingt ein Wechsel vorgenommen werden sollte, aber der Makler sollte einige Überlegungen anstellen, wie nachfolgend aufgeführt:

- Soll die Privathaftung auf ein Betriebsvermögen beschränkt werden?
- Will ich für meine Familie bzw. meine Nachkommen eine Bestandssicherung erreichen?
- Soll mein Maklerbetrieb später auf einen Nachkommen aus der Familie übergeben werden?
- Will ich meinen Maklerbetrieb bei Erreichen des Rentenalters verkaufen?
- Will ich mich eventuell mit einem anderen Makler zu einem gemeinsamen Maklerunternehmen zusammenschließen?
- Will ich meinen Maklerbetrieb durch Bestands- bzw. Unternehmenskäufe erweitern?

Sollten Sie einige dieser Fragen mit Ja beantworten, dann sollten Sie durchaus Überlegungen über Ihre derzeitige Rechtsform (falls Sie noch Gewerbetreibender bzw. Einzelunternehmer sind) anstellen. ▶

Man unterscheidet hierbei zwei Gruppen von Gesellschaftsformen:

- Personengesellschaften (geprägt von einer „persönlichen Haftung“ als Wesensmerkmal)
 - wenn eingetragen in Abteilung A des Handelsregisters – Ausnahme GbR
- Kapitalgesellschaften (Haftung bezogen auf das Gesellschaftsvermögen der Juristischen Person)
 - eingetragen in Abteilung B des Handelsregisters

Personengesellschaften
Eintrag im Handelsregister A

- Einzelkaufmann (Gewerbebetrieb)
- (BGB Gesellschaft – GdBR)
- offene Handelsgesellschaft oHG
- Kommanditgesellschaft – KG
- GmbH & Co.KG

Kapitalgesellschaften
Eintrag im Handelsregister B

- GmbH
- UG (haftungsbeschränkt)
- Aktiengesellschaft – AG
„kleine“ AG – Familien AG
- Limited (Ltd.)

Natürlich kann man auch durch die Rechtsform einer Kapitalgesellschaft nicht alle Punkte erreichen. Deshalb gelten hier folgende Merksätze:

- Eine vollständige Haftungsfreistellung, auch durch eine haftungsbeschränkte Rechtsform (z.B. GmbH oder GmbH & Co. KG), ist möglich. In bestimmten Fällen gibt es auch hier eine Durchgriffshaftung in das Privatvermögen.
- Aus diesem Grunde sprechen wir hier von einer „Haftungsoptimierung“.
- Grundlage für eine optimale Haftungsbeschränkung sind vorliegende und aktuelle Verträge (Maklervertrag bzw. Maklervollmacht), saubere Beratung und entsprechende lückenlose Dokumentation.

Aus der o.g. Aufstellung haben sich zwei Rechtsformen (grün unterlegt) als zielführend herausgestellt. Dieses sind die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) als Kapitalgesellschaft und die GmbH & Co. KG als Personengesellschaft mit Haftungsbeschränkung durch die als Vollhafter eingebrachte GmbH. Letztendlich sprechen einige Gründe für die Kapitalgesellschaft, die Entscheidung sollte aber wohl überlegt und mit folgenden Beratern besprochen werden:

- Steuerberater zur Analyse der steuerlich optimalen und individuellen Gegebenheiten für den jeweiligen Maklerbetrieb
- Rechtsberater zur Erstellung von rechtssicheren und auf die expliziten Bedürfnisse des Maklerbetriebes abgestellten Verträge
- Abschließend ein Hinweis des Beraters zur Meidung von folgenden Rechtsformen:
 - UG (haftungsbeschränkt). Die Wahl ist zulässig, man spricht auch von der sog. Mini GmbH. Jedoch ist das Erscheinungsbild dieser Rechtsform (Mindestkapitaleinlage 1,-Euro) nicht das eines seriösen und kompetenten Versicherungsmaklers.
 - Zusammenschluss als BGB Gesellschaft. Grundsätzlich nicht für den Betrieb eines Handelsgewerbes geeignet, da Rechtsgrundlage im BGB und nicht im HGB. Außerdem birgt diese „Rechtsform“ ein großes Haftungsrisiko.

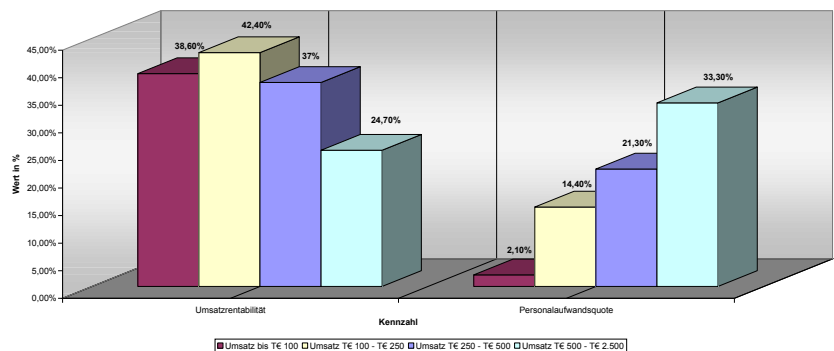
Wachstum – Innendienstmitarbeiter zur Entlastung des Vertriebes

Vor unternehmerischen Entscheidungen steht die Analyse des eigenen Unternehmens. Wie stehe ich da und vor allem, wie steht mein Unternehmen im Vergleich zur Branche und zu vergleichbaren Maklerbetrieben in meiner Größe. Die Betriebsgröße ist hierbei durch den Umsatz (Provisionseinnahmen – Courtageeinnahmen usw.) definiert.

Umsatzgrößenklassen – siehe Grafik

- Der Maklerbetrieb bis Umsatz T Euro 100 – diese Betriebe werden häufig als Einzelmakler geführt. Mitarbeiter (bis auf geringfügig Beschäftigte) sind die Seltenheit. Man geht davon aus, dass diese Größenordnung (T Euro 80 – T Euro 100) als „Ein Mann Betriebe“ noch geführt werden können. Rund 55% der registrierten Makler fallen in diese Größenklasse.
- Der Maklerbetrieb mit Umsatz bis T Euro 250
- Der Maklerbetrieb mit Umsatz bis T Euro 500
- Der Maklerbetrieb mit Umsatz ab T Euro 500

Branchenvergleichszahlen – Versicherungsmakler eigene Erhebung pb beratung & training



Betrachten wir die Kennzahl Umsatzrentabilität (vereinfacht ausgedrückt: wie viel % bleiben als Gewinn vor Steuern übrig) so ist zu erkennen, dass die Kategorie 2 Umsatz T Euro 100 – T Euro 250 die nach dieser Untersuchung rentabelste Kategorie ist. In den nächsten Größenordnungen verschlechtert sich die Umsatzrentabilität, was u.a. mit der steigenden Personalaufwandsquote zu erklären ist.

Anhand dieser Kennzahlen kann sich ein Makler nunmehr vergleichen. Und hierzu auch zwei – wengleich sehr einfache Aussagen: Liegt der eigene Wert im Bereich der Umsatzrentabilität über den Vergleichswerten – Trend ist positiv aber es gibt immer noch etwas zu tun. Liegt der eigene Wert im Bereich der Umsatzrentabilität unter dem oben aufgeführten Vergleichswert, dann ist eine weitere Analyse des eigenen Unternehmens angebracht. Die Kostenstruktur muss untersucht werden – oder als zweite Maßnahme – der Umsatz muss zumindest bei gleichbleibenden Kosten gesteigert werden. Gerade beim Thema Umsatzsteigerung ist dann schnell die Vertriebskapazitätsgrenze eines Einzelmaklers ausgereizt.

Wachstum im Maklerbetrieb durch Umsatzsteigerung bedeutet in der Regel dann die Aufgabe des „Einzelmakler“ Status. Es ist die Entscheidung zu treffen:

- Unterstützung im Bereich der Administration – Einstellung einer Innendienstkraft
- Ausweitung der Vertriebsaktivitäten – Einstellung von Außendienstmitarbeitern im Angestelltenverhältnis oder Ausbau der Vertriebsmannschaft durch selbstständige Vertriebsmitarbeiter.

Als der erste – konsequente – Schritt ist der Zubau eines oder mehrerer Innendienstmitarbeiter/innen zu sehen.

Neben der notwendigen Investitionsplanung – was kostet ein angestellter Mitarbeiter und ist diese finanzielle Belastung tragbar – erfordert ein Zubau, im Bereich Innendienst, auch eine Umpflanzung der Betriebsabläufe.

Es muss nun untersucht werden, wer was im Maklerbüro macht. (Aufbauorganisation) Beim Einzelmakler ist dies schnell und relativ leicht zu beantworten. Administration und Vertrieb liegen in einer Hand. Wie soll nun aber die zukünftige Struktur aussehen? Und hierbei stellt sich auch die Frage – wie werden die einzelnen Tätigkeiten erledigt (Ablauforganisation)?

Entscheidend für eine klare Strukturierung „wer macht was und wie“ ist auch der Qualifizierungsgrad des neuen Mitarbeiters/in. Je höher der Ausbildungsstand ist, desto qualitativ hochwertiger können die Aufgaben dem Mitarbeiter/in zugeordnet werden. Dies ist natürlich auch von der Bezahlung abhängig.

Stimmen zum Workshop:

"Top Seminar! Danke!"

"Die konsequente Ausrichtung des Seminars auf die Bedürfnisse der Teilnehmer war exzellent! Besonders die praxisorientierten Hinweise waren sehr hilfreich."

"Toller Workshop, sehr informativ."

"Selten so viele nützliche Infos erhalten!"

"Das war sehr gut! Gilt sowohl für den Referenten wie auch den Inhalt."

"Vielen Dank für das tolle Angebot, an diesem Workshop teilzunehmen. Ich freue mich auf weitere Workshops."

Nach dieser Erhebung der Tätigkeiten und der Arbeitsabläufe ist es wichtig, diese schriftlich zu fixieren und für alle Mitarbeiter verbindlich und verpflichtend zu dokumentieren und dies auch für den Makler/Inhaber selbst. Dies stellt oftmals ein Problem dar. Der Makler selbst, jahrelang an feste Verfahrensstrukturen gewöhnt, muss sich selbst umstellen. Aufgaben müssen delegiert werden, Vertrauen zu den Mitarbeitern aufgebaut werden und das neue System der Büroorganisation gelebt werden.

Ist bereits ein funktionierender Innendienst vorhanden, kann es trotzdem empfehlenswert seine Arbeitsprozesse zu untersuchen und neu zu definieren. Hier ist es hilfreich, in einem kleinen Rahmen, eine Arbeitsablaufuntersuchung durchzuführen. Bewährt hat sich die Methode der sog. „Selbstaufschreibung“ über einen Mindestzeitraum von 1 Monat. Hierbei werden (natürlich nicht minutiös) die Tätigkeiten des Tages erfasst und dokumentiert. Die Aufschreibung wird ausgewertet und analysiert – die Prozesse neu definiert. Daraus entstehen schriftliche Arbeitsplatzbeschreibungen für die einzelnen Mitarbeiter. Dies hat auch den Vorteil der „Notfallplanung“. Sollte ein Mitarbeiter für einen längeren Zeitraum ausscheiden (z.B. durch Krankheit) oder das Unternehmen verlassen, kann aufgrund dieser Beschreibung, nach einem adäquaten Ersatz gesucht werden. Die Tätigkeiten und Abläufe sind beschrieben und können vom neuen Mitarbeiter umgesetzt werden.

Fazit:

Aufgrund der immer stärker werdenden administrativen Belastung ist der Bereich des funktionierenden Innendienstes ein notwendiger Garant für Vertriebswachstum.]

Autor: Peter Brandmann
(Trainer und Produktmanager
Deutsche Makler Akademie)

Inhaber pb beratung & training, Nürnberg