



Beste Aussichten: Ein Blick in die Bilanzen der Finanzdienstleister

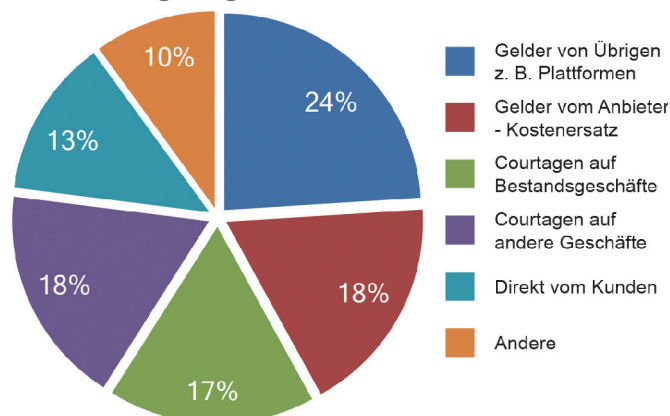
Liest man die Schlagzeilen, dann erscheint die Lage der Makler nicht gerade rosig. Sinkende Provisionen, Zurückhaltung bei Kunden wegen anhaltender Minizinsen, neue Wettbewerber in Gestalt der Insurtechs – das alles lässt miese Zahlen in den Bilanzen der Finanzdienstleister erwarten. Doch wer in die Statistiken blickt, wird eines Besseren belehrt.

Wer denkt, die Zeichen für Makler stehen schlecht, der irrt: Nimmt man die Auswertungen der DATEV zu den Bilanzen von Finanzdienstleistern für den Zeitraum von 2014 bis 2016, lassen sich über alle Umsatzgruppen hinweg steigende Einkünfte und Gewinne der Makler feststellen. Aber woran liegt es, dass Umsätze und Gewinne der Makler erkennbar wachsen, wo doch das geschäftliche Umfeld eher schwieriger als einfacher geworden ist? Die Antwort ist leicht: an den Maklern selbst. Sie haben sich offenkundig auf die veränderte Lage gut eingestellt. Ihre Beratungsprozesse und ihre Wertschöpfung so organisiert, dass verschlechterte Arbeitsbedingungen mehr als kompensiert werden konnten.

Das beginnt schon mit der Frage: Aus welchen Quellen stammt die Vergütung und werden diese Quellen tatsächlich

schon in vollem Umfang ausgeschöpft? Wer da nur an die klassischen Abschluss- und Bestandsführungsprovisionen denkt, verschenkt Potential. Ohne Frage machen diese Provisionen einen großen Anteil aus. Darüber hinaus kann es aber auch Vergütungen vom Kunden direkt geben. Zum Beispiel in Form von Service-Gebühren oder Beratungshonoraren. Im Durchschnitt der Makler machen diese derzeit immerhin 13% aus. Darüber hinaus gibt es aber auch Gebühren, die von den Plattformen vereinnahmt und an den Makler weitergegeben werden. Last but not least zahlen die Produktgeber mitunter spezielle Zuschüsse, zum Beispiel für die Fortbildung. Auf diese zusätzlichen Einnahmequellen sollte jeder Finanzdienstleister achten und – sofern noch nicht geschehen – sie so weit wie möglich für sich erschließen.

Form der Vergütung



Quelle: SEB, eigene Erhebung

Makler stellen immer häufiger klar, wie viel ihre Leistung wert ist

Aber das ist eigentlich nur der zweite Schritt. Vor allem kommt es darauf an, dass ein Makler deutlich macht, wie viel seine Leistung wert ist. Wer einen Handwerker beauftragt, erlebt unmittelbar die Arbeitszeit, die zum Beispiel

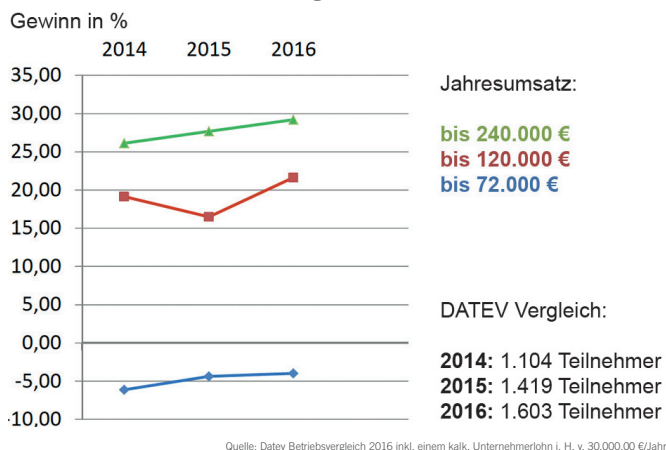
der Fliesenleger für das neue Bad aufwendet. Wer in ein Restaurant geht, kann mit einem Blick auf die Speisekarte leicht ermessen, was der Koch abliefern wird. Spätestens nach dem Essen vermag man dann gut einzuschätzen, ob er die Summe wert ist, die auf der Rechnung steht.

Ein Makler hat es da deutlich schwerer. Nur 25% seiner Arbeit und seines zeitlichen Aufwandes haben für den Kunden einen unmittelbar erkennbaren und erlebbaren Wert. Also zum Beispiel das erste Treffen beim Kennenlernen eines neuen Kunden, die Bestandsaufnahme im ersten Gespräch. Dann folgt aber die eigentliche Arbeit, die Analyse, die Entwicklung eines Vorschlages für das Problem des Kunden und die Produktauswahl. Bei einem Beratungsprozess, der durchschnittlich zehn bis zwölf Stunden umfasst, macht die Erarbeitung von Empfehlungen rund 4,5 Stunden aus. Hinzu kommen der Verwaltungsaufwand nach der Entscheidung für ein Produkt und Fahrzeiten von zusammen genommen noch einmal knapp drei Stunden. All das ist für den Kunden nicht sichtbar. Aber nur für Leistungen, die erkennbaren Wert für ihn haben, ist er bereit, eine angemessene Bezahlung zu übernehmen.

Beratungsprozess strukturierter, Unterlagen professioneller

Wie kommt der Makler aus diesem Dilemma heraus? Mit einem eingespielten und gut strukturierten Beratungsprozess und professionellen Unterlagen, die diesen Aufwand angemessen widerspiegeln. Es genügt eben nicht, beim zweiten Gespräch nur den Versicherungsantrag oder Zeichnungsschein auf den Tisch zu legen und um die Unterschrift zu bitten. Individuell zugeschnittene Unterlagen müssen den Analyseprozess, der im stillen Kämmerlein stattfindet, ausreichend widerspiegeln. Dabei kommt es nicht auf Masse an - 80 Seiten Analyse liest kein Kunde. Aber eine differenzierte Einschätzung, die er nachvollziehen kann und in der er sein Anliegen wiedererkennt, gibt ihm das gute Gefühl: Da wurde kein Angebot auf die Schnelle zusammengeschustert, sondern ein Maßanzug geschneidert.

Umsatz-Gewinn-Entwicklung 2014–2016



Checkliste für die regelmäßige Umsatzoptimierung

Ein solch eingespielter Beratungsprozess mit ansprechender Präsentation ist also die Grundvoraussetzung, damit am Jahresende die Zahlen in der Bilanz der Finanzdienstleister stimmen. Jeder Makler sollte darüber hinaus regelmäßig an der Optimierung seines Umsatzes arbeiten. Folgende Checkliste kann dafür eine Hilfestellung bieten:

- Welche laufenden Service-Leistungen erbringe ich und wer zahlt dafür die Vergütung?
- Haben sich im Laufe der Zeit Gratisleistungen eingeschlichen, die monetarisiert werden können?
- Mache ich für den Kunden meine Leistungen ausreichend sichtbar?
- Habe ich meinen Beratungsprozess so strukturiert, dass Aufwand und Ertrag in einem optimalen Verhältnis zueinander stehen?
- Habe ich die für den Kunden sichtbaren Beratungsleistungen professionell und optisch ansprechend aufbereitet?
- Wie wird sichergestellt, dass nicht vom strukturierten Beratungsprozess abgewichen wird?
- Wer partizipiert ansonsten von meiner Beratung und wer kann – und ist bereit – dafür zu zahlen?

Manche Punkte auf der Liste klingen zunächst vielleicht selbstverständlich. Aber im Laufe der Zeit breiten sich im Unternehmen Gewohnheiten unbemerkt aus, die Geld kosten oder mit denen zumindest Geld verschenkt wird. ■



Von Volker Schmidt, Geschäftsführer der SEB Steuerberatungsgesellschaft mbH