



Wenn der Konsolidierer drei Mal klingelt ...

Die Situation inhabergeführter, unabhängiger Versicherungsmakler
zwischen Skaleneffekten und Differenzierungschancen.

Ralf Becker

Die Welle der Maklerkonsolidierungen rollt. Kapital trifft auf Herausforderungsängste in einer Welt rasanten Wandels. Mit dem Mantra des anorganischen Wachstums als unvermeidbare Antwort. Wie immer gibt es keine einfachen Lösungen. Und wie immer gibt es viele unterschiedliche Handlungsmotive und Interessen, viele unterschiedliche Interpretationen von Zahlen und Daten sowie viele Fantasien zu möglichen Zukunftsszenarien. Die Frage, ob ein Maklerhaus verkauft oder nicht, ist von unterschiedlichen Faktoren abhängig.

Seit etwa zehn Jahren zeichnet sich auf dem Versicherungsmarkt ein Übernahmetrend für Makler ab. Zu Beginn beschränkt auf den US-Markt, wo heute nur noch wenige der Broker unter den Top 30 inhabergeführt sind. In Deutschland sind wir noch relativ fragmentiert unterwegs und stehen vielleicht im ersten Drittel dieser Bewegung, was die Fantasie der weiteren Entwicklung beflügelt. Aktuelle Zahlen sprechen immer noch von rund 46.000 Maklerunternehmen. Ziehen wir die vielen Einzelmakler mit geringer Größe ab, sind es rund 7.000 – je nach Ziel und Blickwinkel –, die für eine Konsolidierung attraktiv sind. Allerdings in unterschiedlichen Varianten: Die Luft wird dünn für die einmalige Übernahme eines Maklerunternehmens. Der Trend geht mehr zu Buy and Build mit einem Makler als Portfolio und einer einfacher zu skalierenden Plattform für ein Roll-up.

Dabei gilt es zwischen strategischen Investoren und Finanzinvestoren aus dem Bereich Private-Equity (kurz: PE) zu unterscheiden.

Als sich der PE-Bereich in Zeiten überbordenden Kapitals mit Interesse der Versicherungsbranche in Europa zuwandte und dort im Speziellen den Maklern, stießen Kapitalanlageinteressen und Renditefantasien auf eine Branche im Umbruch. Diese sieht sich mit einer steigenden Regulierung konfrontiert, mit einem rasanten Digitalisierungszwang, mit zunehmend unsicheren wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, mit wachsenden Personalnöten aus Überalterung und einem ausufernden War for Talents, dazu Vertriebskanäle, die sich verändern.

Die Attraktivität der Makler für den PE-Bereich liegt diesen Fakten trotzend sicherlich unter anderem in den auf den ersten Blick so einfach zu erzielenden wiederkehrenden Umsätzen begründet. Scheinen doch Prolongationsklauseln in den Versicherungsverträgen zu sicher planbaren Liquidationsströmen zu führen.

DIE HOFFUNGEN IN DIE KONSOLIDIERUNG

Auf den ersten Blick scheint so eine Konsolidierung auch für Makler vorteilhaft. Ein wesentlicher Motivationsgrund, sich einem Konglomerat anzuschließen, ist der, dass es an Vertriebsstärke fehlt, um überhaupt selbstständig organisch

wachsen zu können. Ist diese Stärke doch Grundvoraussetzung zur Bewältigung all jener strukturellen Herausforderungen wie Digitalisierung oder Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke, um Personal binden und hoch qualifizierte Fachkräfte gewinnen zu können. Die Versicherungsbranche sieht sich außerdem konfrontiert mit hohen Investitionen, will sie dem Wandel erfolgreich begegnen. Zudem erhoffen sich Makler, dass ihre Verhandlungsmacht gegenüber den Versicherern in so einem Unternehmenskonstrukt größer ist und auch Cross-Selling-Potenziale steigen. Denn auf dem Markt ist ein erhöhtes vermitteltes Prämienvolumen zu beobachten und es gibt immer weniger Player.

Auch die Bedürfnisse der Kunden könnten nach einer Konsolidierung besser erfüllt werden, so die Hoffnung. Deren Erwartungshaltung an die Rolle der Makler verändert sich gerade: Der Makler soll sich vom Versicherungsmanager mehr und mehr zu einem Risikoanalysten und Prozessoptimierer wandeln. Denn proaktive Risikominderung wird zunehmend für alle Beteiligten zu einem Überlebensfaktor. Im Übrigen durchaus im Sinne der Versicherer, die sich bereits selbst auf den Weg in eine proaktive Steuerung eines Schadensgeschehens machen und ihre Dienstleistungen derzeit über das klassische Risk Engineering hinaus erweitern, etwa auf Nachhaltigkeitsberatung.

Aus der Sicht der Versicherer könnte man oberflächlich erst einmal behaupten, dass sie über diese Konsolidierungsbewegung gar nicht so unglücklich sind. Scheint es doch, dass weniger Partner bei angenommen gleichem Umsatz weniger administrativen Aufwand bedeuten könnten. Zukunftsweisende Technologien ermöglichen reibungslosere Anbindungen, Wertschöpfungsketten mit Automatisierungspotenzial und noch nicht gehobene Effizienzsteigerungen oder Synergien.

DIE ERWARTUNGEN WERDEN MITUNTER NICHT ERFÜLLT

Es braucht aber einen zweiten Blick auf diese vermeintliche Einfachheit der PE-getriebenen Konsolidierung, weil sich der Markt mit seinen Ansprüchen ändert. Makler, die auch künftig erfolgreich sein wollen, müssen den Rollenwechsel hin zu einem Risikomanager der Kunden vollziehen. Dieses Selbstverständnis bringt aber eine hohe Anzahl der Übernahme-Targets noch nicht mit. Aus der Erfahrung betrachtet, sind die meisten immer noch als Vermittler von Versicherungsschutz unterwegs. Dazu kommt die Einbettung in strukturelle Veränderungszwänge der Versicherer auf der einen Seite und Kundenerwartungen an Customer Excellence auf der anderen. Im Blick ist bereits eine weitere Entwicklung ähnlich wie im Bankensektor zu einer Open Insurance, durch die Makler ohne entsprechende Strategie, Anbindung und Vorbereitungen an Bedeutung verlieren könnten.

Auch ist zu beobachten, dass die erhofften Synergieeffekte bei der Zusammenarbeit mit den Versicherern zumindest im jetzigen Stadium nicht immer realisiert werden können. Im Gegenteil, wir sehen konsolidierte Unternehmen, die anscheinend ihren eigenen konsolidierten Status noch nicht in ihr Selbstbewusstsein integriert haben und so agieren, als seien sie immer noch selbstständig.

Eine Konsolidierung kann sogar die Stabilität der Makler schwächen. Obwohl wir uns in Deutschland im Vergleich zu anderen europäischen Ländern gerade einmal am Anfang dieser Konsolidierungswelle bewegen, ist die bei ersten Konsolidierungen zu beobachtende Restrukturierung von Kapital – die ersten Investorenaustritte sind bekannt – nicht uninteressant. Sie hat nicht zu unterschätzende Auswirkungen auf etliche Erfolgsfaktoren, nicht zuletzt auf eine Unsicherheit hinsichtlich Zielen, Methoden oder Kultur. Letzteres ist im heutigen essenziellen War for Talents als bedenklich anzusehen.

**„Makler, die auch künftig
erfolgreich sein wollen, müssen
den Rollenwechsel hin zu
einem Risikomanager der
Kunden vollziehen.“**

GRÜNDE FÜR UND GEGEN EINEN UNTERNEHMENSVERKAUF

Bei all dieser Komplexität und der Vielfalt von Chancen und Risiken stellt sich die Frage, wie sich die wenigen technischen Industrie-Versicherungsmakler, die noch unabhängig sind oder gar als Familienunternehmen auf eine lange Markttradition blicken, mit einer hohen Expertise im Versicherungs- und Risiko-Management, zu diesen Entwicklungen stellen.

Je nach Ausgangslage, Nachfolgesituation, Kapitalausstattung, Investitionsfähigkeit aber auch -bereitschaft und vielleicht auch je nach unternehmerischem Mut sicherlich sehr unterschiedlich. Da wird es die geben, die im Hinblick auf eine nicht einfacher werdende Zukunft den Mitnahmeeffekt realisieren. Sicher auch diejenigen, die den Skaleneffekt heben, um im Geschäft bleiben zu können. Es gibt aber auch inhabergeführte Makler, die bewusst nicht verkaufen, weil sie die nötige Resilienz haben. Das sind genau die, die aus der Sicht der PE-Investoren eine sehr hohe Attraktivität

mitbringen, weil sie über Jahre aufgebaute Portfolios haben, solide Finanzen, eine gewachsene Kultur sowie Personalressourcen.

Schaut man in die aktuellen Trendbarometer, Marktstudien, Veröffentlichungen von Verbänden oder großen Beratungsunternehmen, so gibt es rote Fäden in der Einschätzung, was einen Versicherungsmakler erfolgreich bleiben lässt:

- Überwindung der kritischen Unternehmensgröße
- Internationalität – also in unterschiedlichen Ländern Kunden und Märkte exzellent zu bedienen und dabei die landesspezifischen Besonderheiten zu beherrschen
- Ausweitung von Angebotspotenzialen verknüpft mit einer veritablen Innovationsfähigkeit
- Rollenerweiterung von Risikomanagement zu Risikominderung mit anderen Kompetenzen
- Handling modularer Wertschöpfungsketten in komplexen Marktstrukturen auf einem hohen Digitalisierungsniveau
- Zukunftsorientierte Steuerung der Workforce in einem umkämpften Personalmarkt

Dies sind nur einige Aspekte, zeigen aber die Richtung auf, in die es sich lohnt zu denken. Wie sich technische, internationale Industrie-Versicherungsmakler generell aufstellen, wie ihre Strategien aussehen, um im Markt mit den hier angesprochenen Erfolgsfaktoren erfolgreich weiter bestehen zu können und wie damit ihre Entscheidung aussieht, zu verkaufen oder nicht zu verkaufen, bedarf natürlich einer jeweiligen Einzelanalyse. Nicht zu vergessen, diese große Blackbox der persönlichen Interessen der Shareholder, deren Einfluss auf Entscheidungen rein objektiv so schwer einzugrenzen ist.

WIE ORGANISCHES WACHSTUM GELINGEN KANN

Was muss ein Makler also mitbringen, der bewusst nicht verkaufen möchte? Was gehört dazu, sich gegen einen PE-Orkan bequemer und vordergründig viel leichter Ausstiegsmöglichkeiten zu stemmen? Gibt es Argumente für ein konstantes, gut geplantes organisches Wachstum?

Tatsächlich gibt es einige Differenzierungsmerkmale, die eine solche Entscheidung stützen. Unabhängige, vielfach sogar inhabergeführte Makler tragen – wie eine stabile Grundlage, einen festen Boden – in sich einen ganz besonderen Charakterzug, der ihnen eine hohe Resilienz gibt. Ein weicher Faktor, vielfach unterschätzt und dennoch nicht hoch genug zu bewerten: die Unternehmenskultur. Tradition, Zugehörigkeit, Identifikation und Werte. Der lange Atem,

Erfolg mit Geduld voranzuplanen, statt kurzatmig Shareholder-Value-Schwankungen in Quartalsberichten zur Entscheidungsgrundlage zu machen. Werte, die die Verantwortung für die Gesellschaft und für die eigenen Mitarbeitenden spiegeln. Der Glaube an die eigenen Grundsätze des Employer Brandings. Einen Purpose, der nicht nur in der Schublade liegt oder auf Postern an den Flurwänden zur Kantine hängt, sondern im Alltag spürbar ist. Menschen mit langer Erfahrung, mit einer hohen Expertise und mit dem Quäntchen an echter Leidenschaft jenseits aller Slogans. Menschen, die zu einem Business gehören, das nicht umsonst ein Relationship Business genannt wird. Das sind sehr wahrscheinlich Faktoren, die auch von den Millennials, der Gen Z und allen, die danach kommen, honoriert werden. Vielleicht sogar von den Managern, die inmitten der mit ständig wechselnden Anteilseignern zwangsläufig einhergehenden Kulturverluste auf der Suche nach Sinn und einer stabilen, gewachsenen Kultur sind.

„Was es braucht, ist ein Ökosystem an Wertschöpfungsvorteilen entlang der Prozess- und Lieferkette. Angefangen auf der ganz persönlichen Schiene der Begleitung der Risikoprävention und -absicherung im Leben leitender Manager bis zu einer im Jetzt etablierten Corporate Risk Governance.“

Dies sind starke Wurzeln, um dem PE-Orkan standhalten zu können, aber natürlich alleine nicht ausreichend, um Erfolg und Unabhängigkeit weiter wachsen zu lassen. Mit einer breit aufgestellten Phalanx an unterschiedlichen Rollen und einem dazugehörigen starken System modularer Dienstleistungen inklusive einer Flexibilität in Konditionen ist der nächste Schritt getan. Der immer noch nicht reicht. Was es braucht, ist ein Ökosystem an Wertschöpfungsvorteilen entlang der Prozess- und Lieferkette. Angefangen auf der ganz persönlichen Schiene der Begleitung der Risikoprävention und -absicherung im Leben leitender Manager bis zu einer im Jetzt etablierten Corporate Risk Governance. Risk Consultants optimieren Prozesse, fast schon in der Rolle eines Unternehmensberaters, mit der Fähigkeit zu einer strategi-

schen, proaktiven Steuerung von Risiken. Damit einher geht die Konzeptionierung und Transformation von Risikoszenarien in Vertrags- und Produktdesign.

EIN NEUES MITEINANDER

Dies sind die Faktoren, die organisches Wachstum möglich und interessant machen. Ein mittelständischer Versicherungsmakler, der unabhängig und mit langem Atem handeln kann, der nicht getrieben ist von rein monetärem Druck oder kurzfristigen Renditebegierden, ist übrigens auch ein starker Partner für Unternehmen. Kunden haben dann einen Experten an der Seite, der nicht nur werteorientierter auf ihre Herausforderungen blickt, sondern sie auch gelassener in einem individuellen Lösungsdesign begleiten kann. Makler, die selbst langfristige Planungshorizonte haben, planen auch langfristiger für ihre Kunden, mit denen sie oft tiefgehende Verbindungen haben. Das schafft echte Mehrwerte.

Auch Versicherer haben mit starken inhabergeführten Maklern eine andere Ausgangslage, eine andere Philosophie, eine andere Augenhöhe im Sparring am Verhandlungstisch. Das kann vielleicht zu anderen Lösungsansätzen führen. Zu einem neuen Miteinander aller Parteien, zu funktionierenden Kollaborationen, die für die weitere Zukunft einen entscheidenden Vorteil darstellen.

So gibt es nicht nur eine Sicht der Dinge. Es gibt nicht nur die eine Lösung. Es gibt keine Unausweichlichkeit eines anorganischen Wachstums, um in einem Markt des Wandels bestehen zu können. Und es gibt neben den hier diskutierten Finanzinvestitionen auch noch strategische Investitionen. So kann es für inhabergeführte Unternehmen aus strategischen Gründen durchaus attraktiv sein, selbst Unternehmen aufzukaufen, um beispielsweise das eigene Dienstleistungsportfolio zu diversifizieren, die globale Präsenz zu erhöhen und die Resilienz zu steigern.

Alles zusammengefasst sind dies genau die Chancen, die zur Entscheidung eines Nichtverkaufs führen können. Skaleneffekte mit organischem Wachstum selbst steuern, Differenzierung auf einer strategischen Plattform selbst erarbeiten und gewachsene Kultur zu einem Erfolg für ein Relationship Business in Richtung Kunden, Mitarbeitenden und Versicherer leben. Dann kann der Konsolidierer ruhig mehr als drei Mal klingeln.



Ralf Becker,
Geschäftsführer der Funk
Versicherungsmakler GmbH und
geschäftsführender Gesellschafter
der Funk Gruppe.