



© oz / stock.adobe.com

# Die Verhältnisse verschieben sich

Nun ist immer mehr erkennbar, was bereits Beispiele aus dem Ausland angekündigt haben: Die Konzentration der Vermittlerlandschaft nimmt zu und zwar in den Ausschließlichkeitsorganisationen wie im Maklervertrieb.

Ein wesentlicher Treiber für die Konzentration im Vermittlermarkt ist die Kleinteiligkeit in der Maklerschaft. Viele Maklerhäuser werden von nur drei oder vier Personen betrieben. Kleinteiligkeit heißt aber auch, nur eine kleine Basis zu haben, um die aktuellen technischen, administrativen und regulatorischen Anforderungen zu bewältigen. Das lässt sich mit geringen Ressourcen an finanziellen und zeitlichen Mitteln oft nur schwer stemmen. Dazu kommt noch ein hohes Durchschnittsalter bei den Akquisiteuren, circa 55 Jahre. Das alles führt zu einer Konzentration durch Verkauf und Erwerb von Beständen oder des Maklerunternehmens.

Nicht zu unterschätzen ist auch der Nachfrageaspekt der potenziellen Übernehmenden, die ihr eigenes Geschäft durch Zukauf erweitern möchten, um eben eine sinnvolle und lukrative Grö-

ßenordnung zu erreichen. Dann kommen Interessenten hinzu, die Einfluss auf Makler nehmen möchten, um den eigenen Vertrieb abzusichern, also die Produktgeber. Aber auch Risikokapitalgeber steigen in die Maklerszene ein, zum Beispiel um dort eine erwünschte Rendite zu bekommen.

## Wandel vom Polypol zum Oligopol

Viele Betriebswirte sagen, dass der Maklermarkt sich vom Polypol zum Oligopol entwickelt. Dadurch entsteht ein neues Marktverhältnis – vor allem zwischen den Produktgebern und den Akquisiteuren. So kommt es seit einiger Zeit zu sehr vielen Verkaufs- und Kaufaktionen. Für den anbietenden Makler ist dies ein besonderer, in aller Regel einmaliger Vorgang. Oft die Beendigung seiner beruflichen Tätigkeit und oft die Verabschie-

dung von seinen Kunden, aber auf jeden Fall die finanzielle Realisation seines beruflichen Lebenswerkes. In vielen Fällen ist ein Verkaufspreis auch in die eigene Altersversorgung eingepreist.

Der wichtigste Baustein des Verkaufs ist der Bestand, er macht den absolut größten Teil des Wertes des Maklerhauses aus. Aber am Bestand hängt kein Preisschild. Was also tun? Auf jeden Fall handelt es sich um ein Ereignis, das solide geplant sein will, wenn ein guter Verkaufspreis herauspringen soll. Die Planung ist ein sehr wichtiger Faktor. Zwischen der Entscheidung, verkaufen zu wollen, und dem Verkauf sollte zum einen ausreichend Zeit sein, um dem Bestand ein Format zu geben, das attraktiv für einen möglichen Käufer ist. Zum anderen, um den Markt zu sondieren und sich über seine eigenen Preisvorstellungen Klarheit zu verschaffen. Die eigene

## Luxxprofile: Eine wissenschaftliche Methode zur Persönlichkeitsdiagnostik hilft Vermittlern, erfolgreich zu fusionieren

Der Markt der Versicherungsmakler befindet sich in einem dynamischen Umbruch. Das bedeutet im Detail: Unternehmen werden übernommen oder fusionieren, Nachfolger übernehmen etablierte Marktteilnehmer und treten in die Fußstapfen des bisherigen Inhabers.

Vielen der abgehenden Inhaber liegen ihr Unternehmen und ihre Angestellten am Herzen. Sie suchen nach jemandem, mit dem sie auch künftig zusammenarbeiten können und der ihrem Lebenswerk Respekt entgegenbringt. Dem Nachfolger ist in aller Regel wichtig, dass die Kundenbeziehungen stabil bleiben, er schnell Zugang zu den Mitarbeitern aufbauen kann, die Mitarbeiter motiviert sind und neue und alte Unternehmensteile produktiv zusammenarbeiten. Dem Übernehmer ist wichtig, beide Teile zu einem leistungsfähigeren Unternehmen zu verschmelzen. Das neue Unternehmen soll produktiver aus der Fusion hervorgehen und eine starke kulturelle Identität entwickeln.

### Mitarbeiter schnell kennenlernen und dann passend positionieren

Das Luxxprofile ist eine wissenschaftlich fundierte Methode zur Persönlichkeitsdiagnostik. Die entsprechende Grafik finden Sie auf der folgenden Seite. Mit dessen Hilfe kann der Unternehmer den Nachfolgekandidaten auswählen, der seine Werte berücksichtigt. Und der Nachfolger kann seine Mitarbeiter schnell kennenlernen und auf dieser Basis seine Entscheidungen fundierter treffen und klären, wie er seine Mitarbeiter optimal einsetzen kann. Zudem kann der Übernehmende den Mergerprozess zielgerichtet begleiten und eine starke Unternehmenskultur entwickeln.

16 Motive beschreiben die Persönlichkeit eines jeden Menschen wertfrei, umfassend, trennscharf und in ihren Wechselwirkungen. Motive sind langfristig angelegte Treiber für das „Wie“ und „Was“ von Menschen. Es gibt kein gut oder schlecht. Emotional betrachtet führt die Umsetzung der Motive zur Ausschüttung von Glückshormonen. Daher strebt jeder Mensch danach, gemäß seinen Motiven zu handeln.

### Was Menschen mit roter und blauer Ausprägung auszeichnet

Und was heißt dies nun konkret? Das Motiv Struktur beschreibt die Unterschiede im Bestreben, die eigene Umwelt einfach und klar zu strukturieren. Menschen mit „roter“ Ausprägung handeln gerne nach Plan und sind aufmerksam für Details. Personen mit „blauer“ Ausprägung präferieren spontane und flexible Abläufe. Im beruflichen Kontext wird ein Mensch mit einer „roten“ Ausprägung durch Aufgaben und Bedingungen zu Leistungen ange-regt, die seinen Bedarf nach Planbarkeit spiegeln. Ein Mensch mit „blauer“ Ausprägung genießt es, zu improvisieren, und findet ein Umfeld stimulierend, das ihm erlaubt, diese Stärke auszuspielen.

### Damit bei hoher Zufriedenheit der bestmögliche Output erzielt wird

Für den Arbeitsalltag bedeutet das, dass Menschen mit „roter“ und „blauer“ Ausprägung im Motiv Struktur ein sehr unterschiedliches Verständnis von Planung haben. Eine Person mit „roter“ Ausprägung empfindet emotionalen Stress, wenn sie spontan handeln oder entscheiden muss. Eine Person mit „blauer“ Ausprägung fühlt sich hingegen sehr wohl, wenn es immer wieder zu Überraschungen im Arbeitsablauf kommt und sie spontan reagieren kann. Beide Ausprägungen im Team zu haben ist ideal.

Im Auswertungsgespräch wird erläutert, wann eine Person Stress beziehungsweise Glück oder Zufriedenheit empfindet, wie die im Unternehmen tätigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am besten zusammenarbeiten, welche Rolle der Chef für wen wahrnehmen sollte und wie sich die Motive am besten kombinieren lassen, um bei hoher Zufriedenheit den bestmöglichen Output zu erzielen.

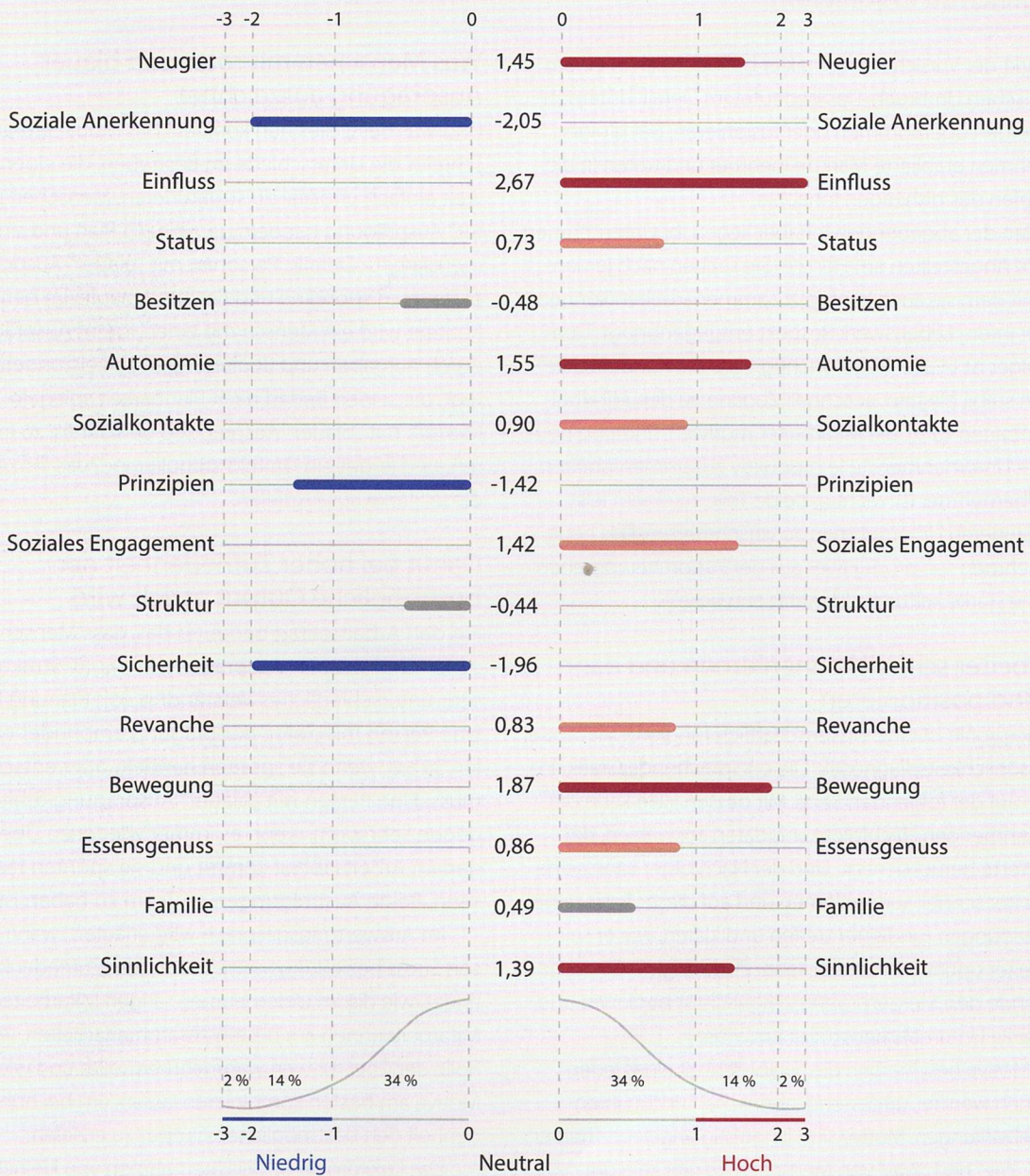
Das Luxxprofile ist bei Übernahmen von kleinen sowie mittelständischen Unternehmen geeignet. Gleichwohl unterstützt es auch große Unternehmen, den Umgestaltungsprozess erfolgreich zu bewerkstelligen.

Klarheit zum Preis ist nicht einfach. Der Einstieg in die Preisfindung ist immer wieder die Courtage-Einnahme des Maklerhauses. Aber da geht es schon los, Courtage ist nun mal nicht Courtage. Courtagen, die Abschluss-Courtagen sind, sind für einen Käufer nicht von Interesse, da sie mit dem Abschluss gezahlt und im Unternehmen verwendet sind, ob

für unternehmerische Belange oder schlussendlich für private, ist dabei unerheblich. Anders sieht es bei laufenden Courtagen, Sach-Courtagen, Dynamiken oder Folge-Courtagen aus. Aus diesen lässt sich auch in Zukunft ein Mittelzufluss generieren. Zudem bietet sich an, diese Courtagesystematik in eine Preisfindung einfließen zu lassen, um einen seriösen

Preis zu erzielen. Dabei stellt sich auch die Frage: Ist es für ein Maklerhaus sinnvoll, sich einer externen Begutachtung zu unterziehen? Ja und Nein. Wird die Begutachtung frei von Interessen an dem Verkaufsakt selbst erstellt, so ist ein gewisses Maß an Unabhängigkeit zu unterstellen. Anders ist es, wenn Eigeninteressen ins Spiel kommen. Das ist das eine, das andere ist, dass

Luxxprofile: Was für eine Persönlichkeit sind Sie?



ein nachvollziehbares Verfahren angewendet wird, das betriebswirtschaftlich sinnvoll ist und der Individualität des Bestandes Rechnung trägt.

Womit wir beim Thema Verfahren wären. Es gibt kein allgemeingültiges Verfahren, nach dem ein Bestand bewertet werden sollte. Und da es aktuell eine Vielzahl von Bestands- oder Unternehmensverkäufen gibt, ist der Tummelplatz für Berater jeder Couleur groß.

Erfüllt ein Berater die Qualitätsstandards, wie zuvor gefordert, dann ist es sinnvoll, wenn der Makler, zu dessen Expertise nicht unbedingt eine Preisfindung gehört, externen Rat einholt. Dabei sollte er nicht vergessen, dass eine Wertfeststellung nicht gleichbedeutend mit dem zu erzielenden Preis ist, das ist das Ergebnis der Verhandlungen. Aber der gutachterliche Wert sollte auf jeden Fall die Untergrenze bilden. ■



**Autor:** Professor Hans-Wilhelm Zeidler ist Geschäftsführer von Zeidler Consulting, Berlin.



**Autor:** Jörg Willmes begleitet als Interim Manager Firmen bei Veränderungs- und Digitalisierungsprozessen und setzt dafür die Methode Luxxprofile ein.