

# Vom Unternehmer zum Spielball von Investoren?

*Markteinblick von Julie Schellack,  
Gesellschafterin der Martens & Prahl Holding*

Die Konsolidierung hat nun auch die mittelständischen Versicherungsmakler im Griff. Die bereits lange in anderen Ländern und Branchen zu verzeichnenden Entwicklungen machen im Markt Schlagzeilen. Fast täglich berichtet die Fachpresse von Übernahmen, auch wenn diese dann teilweise doch nicht umgesetzt werden, wie zuletzt der Kauf von Willis Towers Watson durch Aon. Marktteilnehmer wie MRH Trowe, Warweg bzw. GGW-Holding, MLP, Global und viele andere setzen die Übernahmeprogramme zielstrebig um – mit viel Investorengeld. Wann die Investoren zu höheren „Multiples“ Erträge realisieren wollen, ist nur eine Frage der Zeit. Durchdachte Anlage-Strategien von Investment-Profis in einem Marktumfeld, das solche Aktivitäten befördert.

Maklerunternehmen als Spekulationsobjekt? Da treibt es so manchem Branchenteilnehmer eine Träne ins Auge, wenn man erlebt, in welchem Tempo Maklergruppen zusammengekauft werden und viele alteingesessene Maklerunternehmen ihre Eigenständigkeit verlieren. Sie waren ertragreich und damit verlockend für das reichlich vorhandene Kapital, das in Niedrigzinszeiten nach Anlagemöglichkeiten sucht. Und sicher sind auch bei den Maklern einige Hausaufgaben liegen geblieben, hatten die Inhaber nicht mehr die Kraft, die Vielzahl der Aufgaben und Herausforderungen zu meistern, insbesondere, wenn große Summen und ausgefeilte Konstrukte als Erklärung helfen. Die ehemaligen „Unternehmer“ sind dann zwar teilweise noch „Inhaber“ – aber eben nicht mehr im eigenen Unternehmen, sondern z.B. an einer Beteiligungsholding. Und sol-

che Beteiligungen und Investments können dann auch wie Aktienpakete über „Generationen“ gehalten werden, sofern man sich entschließt, bei jedem Wechsel des Private Equity Investors mit in die nächste Runde zu gehen – als Mitinvestor.

Gründe für die Verkäufe sind lange bekannt: Digitalisierung bringt große Herausforderungen, die kleinere Unternehmen nur schwer allein stemmen können. Die zunehmende Regulatorik (IDD, Weiterbildung, Datenschutz, Geldwäsche, ESG etc. und jetzt auch noch Corona-Regeln)

macht es mittelständischen Maklern auch nicht leichter. Die Margen werden kleiner. Der Marktdruck wächst. Viele Versicherungsunternehmen reduzieren den Service für kleine Zulieferer und „reden“ nur noch mit den ganz Großen. Und zu allem Überfluss fehlt es der ohnehin nicht gerade bestens beleumundeten Branche an Nachwuchs. Da ist es nicht leicht, potenzielle Nachfolger zu finden, wenn noch dazu die junge Generation eher nach spannenden Einzel-Projekten in der eigenen „Life-Work“-Balance sucht, als langfristige Verantwortung.



## AUFGEBEN UND „AUS-CASHEN“?

Nein, Deutschland braucht mehr denn je inhabergeführte, mittelständische Maklerunternehmen. Neben den ganz Großen, die vor allem Großindustrie und DAX-Unternehmen mit ihren weltweiten Organisationen betreuen, braucht der deutsche Mittelstand Ansprechpartner auf Augenhöhe. Das Rückgrat der deutschen Wirtschaft braucht die starken mittelständischen Makler mit hoher Fachexpertise, Nähe und persönlichem Einsatz – die Versicherungsmakler, bei denen

ein Mittelständler immer noch VIP-Kunde ist und auch als solcher betreut wird – vom Inhaber selbst. Und auch für Versicherer stellt sich die Frage, auf welche Maklerunternehmen sie strategisch in der langfristigen Zusammenarbeit setzen wollen. Ausschließlich auf konzerngesteuerte Großeinheiten mit investorengetriebenen Ertragszielen? Oder auch auf kleinere und mittelständische Vermittler, bei denen der Kunde im Mittelpunkt steht, und nicht die Ertragsmaximierung, unter anderem durch ein „Ausquetschen“ der Versicherer mit Facilities und durch endlose Bieterwettbewerbe. Auch die Versicherungswirtschaft braucht mittelständische Vermittler, bei denen neben dem Kundenwohl und eigenen Maklerinteressen auch die berechtigten Interessen des Risikoträgers ein Ohr finden.

---

**„Maklerunternehmen als Spekulationsobjekt? Da treibt es so manchem Branchenteilnehmer eine Träne ins Auge, wenn man erlebt, in welchem Tempo Maklergruppen zusammengekauft werden und viele alteingesessene Maklerunternehmen ihre Eigenständigkeit verlieren.“**

---

Das partnerschaftliche Miteinander findet sich zum Glück weiterhin am ganzen Markt. Ganz besonders aber ist dies von inhabergeführten Maklerunternehmen zu erwarten, die langfristig denken. Diese Marktteilnehmer zu stärken und dem Druck einer weiteren Service-Reduzierung für die „Kleineren“ standzu halten, ist sicher eine der größeren Herausforderungen der Versicherungsunternehmen, sofern sie auf Langfristigkeit setzen.

Was sind nun aber die Optionen für die vielen mittelständischen Versicherungsmakler, die gefühlt vor Herkulesaufgaben stehen? Was sind die Alternativen zu einem Verkauf, um das selbst aufgebaute oder einem anvertrauten Familienunternehmen in die nächste Generation zu führen?

Einfach kann jeder. Jetzt sind Macher gefragt. Da geht es neben Tagesgeschäft und Kundenbetreuung einerseits um die „ganz normalen“ Hausaufgaben: Die Pflege der Versichererkontakte, um weiter auch persönliche Ansprechpartner auf Entscheidungsebene zu haben und nicht in Telefon-Hot-

lines „abgeschoben“ zu werden. Natürlich hilft dabei Größe, die auch im Verbund mit anderen Versicherungsmaklern erreicht werden kann. Zum Glück wissen die meisten „Maklerversicherer“ weiterhin den Mehrwert unternehmerischer Vermittler zu schätzen und arbeiten – so zumindest unsere Erfahrung – gern mit Versicherungsmaklern zusammen, die sich durch Kundennähe, persönliches Engagement und hohes Fachwissen auszeichnen.

Weiteres wichtiges Handlungsfeld ist mit Blick auf die in der Versicherungsbranche fortschreitende Digitalisierung die technische Aufstellung des eigenen Unternehmens: Prozesse hinterfragen und modernisieren, Services nutzen, Cloud-Dienste testen, Daten pflegen und die Schnittstellen zum Kunden besetzt halten. Als besonders hilfreich hat sich dabei in unserer Gruppe die enge Einbindung der Mitarbeiter/innen erwiesen – also die Nutzung der „Schwarmintelligenz“. In Sachen Regulatorik bieten Zusammenschlüsse, wie z.B. der Bundesverband Deutscher Versicherungsmakler e.V. („BDVM“) weitreichende Informationen und Hilfen an: von der Lobbyarbeit, über Fachinformationen, Schulungen und Vorlagen, Muster sowie Checklisten für konkrete Themen. Ganz wesentlich ist aber vor allem der rechtzeitige Aufbau und die Einbindung von Nachwuchs. Wer frühzeitig junge Mitarbeiter/innen oder den Familiennachwuchs einbindet und Verantwortung teilt, hat deutlich größere Chancen für ein erfolgreiches Nachfolgemodell. Eine große Zahl von Mittelständlern beweist das tagtäglich. Und auch hierbei können Kooperationen mit Gleichgesinnten oder Maklernetzwerke hilfreich sein – insbesondere bei der Suche nach geeigneten Kandidaten/innen und deren Aus- und Weiterbildung.

---

**„Einfach kann jeder. Jetzt sind Macher gefragt.“**

---

Zuletzt geht es um das Selbstbewusstsein, die eigenen Werte zu verteidigen: Finanzinvestor oder Macher? Am Ende müssen einige mittelständische Versicherungsmakler für sich diese Frage beantworten. Wer ist der erfolgreichere Unternehmer? Ist es derjenige, der kurzfristig einen größtmöglichen Ertrag aus dem eigenen Unternehmen „aus-casht“ oder vielleicht doch eher der langfristig denkende Macher, der investiert, sein Unternehmen nachhaltig stärkt und so in die nächste Generation führt?