

Der Neue Finanzberater

April 2017

Spezial

**NEUE
GESCHÄFTSMODELLE**
Warum Regulierung und Digitalisierung gute Chancen für eine Neuaufstellung bieten

Das Magazin für Berater und Vermittler von Finanz- und Versicherungsprodukten



**Bei der Neuausrichtung
die Bedürfnisse der
Kunden im Blick haben!**

Honorarberatung
Erfolgreiche Geschäftsmodelle für Geldanlage und Sachversicherungen

Zielgruppenfokus
Spezialwissen für Heilberufe

Gemeinwohl
Wie Finanzberater dazu beitragen können



Die Zukunft der Finanzbranchen wird durch Digitalisierung und stärkere Regulierung geprägt sein. Wie sollte sich ein Vermittler und Berater am besten positionieren?

Machen Sie auch mit!

Wir haben unser Fallbeispiel einer Reihe von Beratungs- und Vertriebsexperten zur Lösung vorgelegt und die Fragen gestellt: Was empfehlen Sie Maklerin Muster? Benötigt sie ein neues Geschäftsmodell? Was müsste Maklerin Muster beachten, um neue und vorhandene Kunden (weiter) von ihren Leistungen zu überzeugen?

Uns interessiert dazu vor allem Ihre Meinung: Was würden Sie Maklerin Muster raten? Schreiben Sie uns Ihren Vorschlag oder schildern Sie uns Ihre Praxiserfahrungen in einer E-Mail an die Redaktion: redaktion@derneuefinanzberater.de. Die besten Vorschläge werden wir in den kommenden Ausgaben von „Der Neue Finanzberater“ veröffentlichen.

Als Versicherungsmakler die Zukunft sichern

Klassisches Geschäftsmodell unter Druck / Welche Geschäftsmodelle künftig tragfähig sind

Das parlamentarische Verfahren zur Umsetzung der europäischen Versicherungsvertriebsrichtlinie (IDD) läuft. Wenn sich am bisherigen Regierungsentwurf nichts ändert, stehen Versicherungsvermittler ab Februar 2018 vor der Entscheidung, sich künftig nur noch durch Courtagen der Versicherer vergüten zu lassen oder in die Honorarberatung einzusteigen. Mischmodelle werden, wenn überhaupt, nur noch begrenzt möglich sein.

Schon wegen früherer Regulierungen ist der Aufwand von Maklern gestiegen; die Provisionen sind rückläufig, die Stornohaftung ist länger. Gleichzeitig nutzen Kunden verstärkt das Internet, um sich über Tarife zu informieren oder gar zum FinTech zu wechseln. So oder so muss sich ein Vermittler Gedanken über seine Zukunft machen.

Anhand einer Fallstudie wollen wir einen typischen Makler bzw. eine Maklerin („Maklerin Muster“) beschreiben, wie sie in Deutschland zu Tausenden erfolgreich tätig sind. Werden sie so weiterarbeiten können wie bisher, oder müssen sie etwas ändern, um auch künftig auskömmlich zu verdienen und vielleicht sogar zu wachsen?

Der Fall

Maklerin Muster ist 45 Jahre alt. Nach Banklehre und BWL-Studium trat sie bei einem auf Akademiker spezialisierten Finanzvertrieb in die Branche ein. 2004 machte sie sich ohne Kundenbestand selbständig. Ihre Vertriebsstrategie: Viele Neukunden gewinnen, um die Anfangsinvestition schnell hereinzuholen. Der Fokus lag anfangs auf Lebens- und Rentenversicherungen sowie privaten Krankenversicherungen. Um noch mehr Interessenten ansprechen zu können, erweiterte sie ihr Angebot auf Investmentfonds und registrierte sich außer nach § 34d auch nach § 34f GewO.

Auch in den letzten Jahren war das Neukundengeschäft Hauptumsatztreiber der Maklerin. So stieg die Kundenzahl stetig, das Produktportfolio wurde komplexer. Aktuell hat Muster 352 Kunden mit 834 Versicherungsverträgen und 185 Depots. Da die Bestandsprovisionen – trotz der vielen Verträge – nicht auskömmlich sind, ist die Abschlussprovision für Lebens- und Krankenversicherungen nach wie vor ihre Hauptertragsquelle. So bleibt ihr Vertriebsfokus auf dem Neugeschäft.

Maklerin Muster

Geschäftsmodell: Beratung und Vermittlung von Versicherungen und Investmentfonds gegen Provision, Fokus Privatkunden mit Schwerpunkt Altersvorsorge und Vermögensaufbau

352 Kunden mit 834 Versicherungsverträgen und 185 Depots (2016)

- 248 LV/RV-Verträge mit Ø 123 Euro Monatsbeitrag
- 64 Krankenvollversicherungen mit Ø 262 Euro Monatsbeitrag
- 522 Sachversicherungsverträge mit Ø 146 Euro Jahresbeitrag
- 185 Investmentfondsdepots (9.183 Mio. Euro Gesamtanlage)

Betriebsergebnis

	2015	2016
Betriebseinnahmen	155.000	150.000
abzüglich Betriebsausgaben	29.000	30.000
= Betriebsergebnis	126.000	120.000
abzüglich Unternehmerlohn	84.000	84.000
= Unternehmensgewinn	42.000	36.000

Quelle: Der Neue Finanzberater.

Geschäftsergebnis verschlechtert sich

Die Provisionserlöse von Maklerin Muster addierten sich 2016 auf 150.000 Euro: Aufgrund der niedrigen Zinsen florierte das Geschäft mit Indexpolicen und mit Einmalanlagen. 60 Prozent der Erlöse kamen aus dem Neugeschäft. Den Umsätzen standen Ausgaben von 30.000 Euro gegenüber. Als Unternehmerlohn zahlte sich Maklerin Mustermann 7.000 Euro pro Monat aus, wobei sie das Gefühl hatte, für ihren gestiegen Aufwand nicht mehr adäquat vergütet zu werden. In den ersten Jahren ihrer Selbständigkeit hatte sie die Vergütung im Verhältnis zum Risiko und zeitlichen Aufwand als ausgewogen empfunden. Nun muss sie für die gleichen Ergebnisse mehr Zeit investieren. Hier macht sich der höhere Dokumentationsaufwand bemerkbar. Unterm Strich blieben der Maklerin 36.000 Euro Gewinn. Daraus wurden Investitionen und ein unternehmerischer Erfolgsbonus bestritten. In Summe ist sie mit den Ergebnissen (noch) zufrieden.

Herausforderungen für das Geschäftsmodell

Allerdings lagen die Ergebnisse 2016 hinter denen des Vorjahres. Insbesondere die Vermittlung von Lebens- und Rentenversicherungen war weniger ertragreich. Das lag teils an Provisionssenkungen, aber auch an geringerer Nachfrage. Trotz Lebensversicherungsreformgesetz (LVRG) haben bislang zwar nur wenige Unternehmen die Abschlusscourtagen gesenkt. In der Summe ist das Vergütungsniveau von Maklerin Muster aber zurückgegangen, obwohl einige Versicherer zum Ausgleich die Bestandsprovisionen aufgestockt haben. Die durchschnittliche Stornohafungszeit bei Lebensversicherungen hat sich deutlich von 4,8 Jahren im Jahr 2011 auf 5,4 Jahre 2016 erhöht. Die Mehrheit der Versicherer dürfte in den kommenden Monaten mit Courtagesenkungen nachziehen. Deshalb

ist die Maklerin überzeugt, dass sie ihr derzeitiges Provisionsniveau im Segment Lebens- und Rentenversicherung nicht halten können

Auch in den Fondsdepots rechnet Muster mit rückläufigen Erträgen, da Kunden bereits nach Anlagemöglichkeiten in ETFs fragen und insgesamt der Absatz aktiver Fonds rückläufig ist. Die wachsende Transparenz stärkt das Kostenbewusstsein der Anleger. Wenn MiFID-2 wie geplant umgesetzt wird, muss sich die Vermittlerin auch Gedanken um ihre Fondsbestandsprovisionen (68 Prozent ihrer Bestandsprovisionen) machen. Diese dürften künftig nur noch zu rechtfertigen sein, wenn sie ihren Kunden entsprechende Services bietet. Kopfschmerzen verursacht der Maklerin auch der Wettbewerb durch digitale Anbieter. Ihre Kundschaft ist davon zwar noch nicht berührt, aber die Fachmagazine sind voll davon. Maklerin Muster erwartet wegen der FinTechs mittel- bis langfristig Druck auf ihre Margen. Sie könnte zwar mit FinTechs kooperieren, müsste dafür aber zunächst umfangreich in ihren digitalen Auftritt investieren.

Ihre Selbständigkeit aufzugeben oder die Branche zu wechseln sind für Maklerin Muster keine Optionen. Sie ist Maklerin mit Leib und Seele und will bis zu ihrem Ruhestand Menschen in Finanzfragen beraten. Um ihr Einkommen zu sichern, muss sie aber wachsen bzw. ihr Geschäftsmodell anpassen. Was empfehlen Sie? ■

Umsatzverteilung 2016

		Ø 30 Jahre Laufzeit, 166 Euro p.m. Ø 5,4 Jahre Stornohaftung (Gesamt: 43.027 Euro)
60 Prozent Umsatz aus Neugeschäft (90.000 Euro)	48 Prozent LV 18 Verträge	
	2 Prozent Sach 72 Verträge	Ø 120 Euro p.a. (1.728 Euro)
	9 Prozent KV 4 Verträge	Ø 300 Euro p.m., 5,0 Jahre Stornohaftung (8.400 Euro)
	41 Prozent Fonds 0,92 Mio. Euro	Ø 4 Prozent Ausgabeaufschlag (36.800 Euro)
40 Prozent Umsatz aus Bestand (60.000 Euro)	6 Prozent LV 230 Verträge	Ø 120 Euro p.m. (3.312 Euro)
	23 Prozent Sach 450 Verträge	Ø 150 Euro p.a. (13.500 Euro)
	3 Prozent KV 60 Verträge	Ø 260 Euro p.m. (1.872 Euro)
	68 Prozent Fonds 8,263 Mio. Euro	Ø 0,5 Prozent Bestandsprovision (41.315 Euro)

Vergütungsanteile

(Abschluss- und Bestandsprovisionen)

Lebens- und Rentenversicherungen	4 Prozent AP 1 Prozent BP
Krankenversicherungen	7 Monatsbeiträge AP 1 Prozent BP
Sachgeschäft ohne Kfz	20 Prozent AP 20 Prozent BP
Investmentfondsanlagen	Agio 4 Prozent, 0,5 Prozent BP

Quelle: Der Neue Finanzberater.



IDD-Umsetzung erfordert Entscheidung für die Quelle der Vergütung: abhängig oder unabhängig

Werden Sie Versicherungsberater!



Volker Britt, Geschäftsführer der Honorarkonzept GmbH

Im Fallbeispiel geht es darum, dass Maklerin Muster die bisherigen Ergebnisse von 84.000 Euro Unternehmerlohn und von 36.000 Euro Unternehmensgewinn ausbauen oder zumindest inflationsbereinigt sichern will. Ich konzentriere mich bei meinem Vorschlag auf das Versicherungsportfolio der Maklerin, wobei das Investmentgeschäft bei einer einheitlichen Zulassung eine Rolle spielt.

Vor dem Hintergrund des vorliegenden Gesetzesentwurfs zur IDD-Umsetzung ergeben sich für Maklerin Muster drei Optionen, wie sie ab 2018 ihr Versicherungsgeschäft in Deutschland betreiben kann:

- Maklerin bleiben nach § 34d, Abs. 1, GewO (neu)
- Versicherungsberater werden nach § 34d, Abs. 2, GewO (neu)
- Zwei-Firmen-Modell für beide Zulassungen

Noch ist die künftige Gesetzeslage ungewiss, da das parlamentarische Verfahren erst im Sommer abgeschlossen wird. Doch ohnehin ist auch in Zukunft mit weiteren

Regulierungen zu rechnen, so dass die Maklerin flexibel bleiben sollte.

Im Kern muss die Maklerin zwei strategische Fragen für sich beantworten, um über ihr künftiges Geschäftsmodell entscheiden zu können: Welche Option bietet mir im Versicherungsgeschäft das größte Gewinnpotenzial? Und was muss ich besser können als meine Wettbewerber, um neue Kunden zu gewinnen und bestehende Kunden zu halten?

Da die Betriebsausgaben von Maklerin Muster relativ gering sind, und es bei allen drei Handlungsoptionen nur ein kleines Kostensenkungspotenzial gibt, sollte sie sich auf das Umsatzpotenzial der drei Alternativen konzentrieren. Mit welcher Zulassung kann sie eine höhere Vergütung und/oder ein größeres Volumen erzielen?

Option 1: Makler bleiben

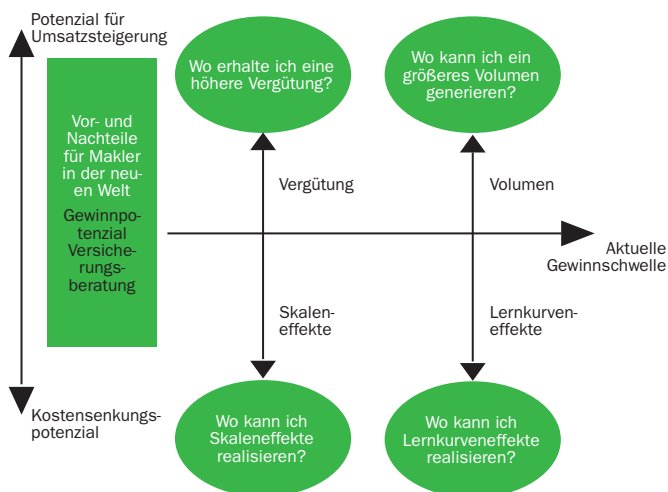
Aktuell stehen laut DIHK-Vermittlerregister insgesamt 46.811 Versicherungsmaklern (§ 34d GewO) nur 311 Versicherungsberater (§ 34e) gegenüber. Warum sollte sich daran in Zukunft etwas ändern? Es dürfte einige Zeit vergehen, bis sich der „neue“ Versicherungsberater (§ 34d, Abs. 2) am Markt etabliert und bei den Kunden akzeptiert ist. Das spricht dafür, den Status als Makler erst einmal beizubehalten. Die Maklerin beherrscht ihr Geschäft, es fallen keine Umstellungskosten an.

Es gibt aber auch Nachteile: Maklerin Muster müsste sich im Privatkundengeschäft (weiter) auf die Versicherungsvermittlung konzentrieren und könnte sich ihre Beratung nicht separat vom Kunden vergüten lassen. So würden Interessenten, die sich von ihr beraten lassen, aber keinen Vertrag abschließen, keinen Deckungsbeitrag leisten, sondern müssten weiter quersubventioniert werden.

Außerdem hätte die Maklerin keinen Anteil am wachsenden Vermittlermarkt für Nettotarife. Denn für Makler ist ein Honorarannahmeverbot vorgesehen. Im Ergebnis nimmt sie sich damit die Chance, ihren Umsatz durch Erhöhung des vermittelten Volumens auszubauen. Außerdem bleibt sie von den Versicherungsunternehmen und deren Courtagepolitik abhängig und kann keine eigenen Erlöse durch Servicegebühren etc. aufbauen. Hier besteht die Gefahr, dass die Versicherer ihre Abschlussprovisionen deutlicher senken werden als bisher und dass sie die Stornohaftzeiten verlängern werden. Auf diese Weise kann die Maklerin ihrem Umsatz nicht durch eine höhere Vergütung aufbessern.

Wenn die Maklerin ihr zweites Standbein, die Finanzanlagenvermittlung, behalten will, muss sie sich wegen MiFID-2 künftig auch dort entscheiden, ob sie abhängige oder unabhängige Anlageberaterin sein will. Wegen der Einheitlichkeit des Vergütungsmodells spricht dann vieles dafür, sich als „abhängige“ Beraterin zu positionieren, was ein schlechteres Image mit sich bringen kann.

Vor- und Nachteile für Makler in der neuen Welt



Quelle: Honorarkonzept.

Makler bleiben

Vorteile	Nachteile
+ Bewährtes, am Markt favorisiertes Geschäftsmodell	– Nach wie vor keine Vergütung für Beratung (außer Unternehmen), Honorarannahmeverbot
+ Provisionsabgabeverbot schützt vor Preiswettbewerb bei Maklern	– Keine Vermittlung von Netto- produkten – Gefahr von Provisionsabsen- kungen; Stornorisiko
+ Keine Umstellungskosten	– Bedrohung des Bestandsge- schäfts Sach durch rückläufige Prämienvolumen und fallende Provisionen
+ Erfahrungen als Makler vorhanden	– Für Makler, die unabhängige Anlageberatung betreiben: unterschiedliche Vergütungs- modelle – Wenig Unterstützung durch Politik und Verbraucherschutz – Gefahr der Kundenabwerbung durch Versicherungsvertreter

Quelle: Honorarkonzept.

Option 2: Versicherungsberater werden

Der Versicherungsberater bietet gegenüber der ersten Option größere Chancen einer Umsatzsteigerung. Es können sowohl (vorrangig) Netto- als auch Brutto-
produkte vermittelt werden. Damit stehen im gesamten
Versicherungsbereich in allen Beratungsfeldern Produkte
zur Verfügung. So kann die Beraterin evtl. alle Kranken-
versicherungen vermitteln, auch solche, die bisher nicht
mit Maklern zusammenarbeiten.



© aurielaki/Stock/Thinkstock/Getty Images

Berater und Vermittler arbeiten gerne mit Menschen. Doch künft-
ig wird ein Teil der Beratung digital sein.

Zusätzlich darf der Versicherungsberater auch Bera-
tung ohne Vermittlungsabsicht anbieten und sich vergü-
ten lassen. Damit ergeben sich neue Einnahmequellen. Da
der Gesetzesentwurf keine „Honorarordnung“ vorsieht,
regeln die Vertragsparteien die Vergütungshöhe. Damit
kann Maklerin Muster – Beratungsqualität und Nutzen
für die Kunden vorausgesetzt – eine höhere Vergütung
erzielen. Diese unterliegt keinem Stornorisiko.

In der Anlageberatung könnte Muster dasselbe Vergü-
tungsmodell anwenden und sich als unabhängige Finan-
zanlagenberaterin (bisher: Honorarfinanzanlagenberate-
rin) registrieren. Die Provisionen aus Altverträgen darf die
Maklerin auch in Zukunft vereinnahmen.

Es gibt aber auch Risiken: So ist nicht absehbar, ob
breite Kundenkreise bereit sein werden, für die Beratung
und Vermittlung ein angemessenes Honorar zu zahlen.
Wie wird die Unterstützung von Pools aussehen, mit de-
nen Muster bisher gut zusammengearbeitet hat? Werden
die Versicherungsunternehmen Versicherungsberatern
überhaupt eine Direktanbindung anbieten, damit diese
auch Bruttoproducte vermitteln können?

Versicherungsberater werden

Vorteile	Nachteile
+ Auch Bruttoproducte können vermittelt werden	– Evtl. keine Direktanbindungen durch Versicherer
+ Beratung ohne Vermittlungsab- sicht wird vergütet	– Evtl. weniger Dienstleistungen von Pools
+ Vergütungshöhe frei mit Kunde vereinbar	– Fragliche Zahlungsbereitschaft der Kunden
+ Keine Stornohaftung	
+ Provisionsbestände bleiben	– Fragliche Akzeptanz von Kunden
+ Gleiches Vergütungsmodell wie bei unabhängiger Anlagenberatung	– Umstellungskosten
+ Unterstützung durch Politik und Verbraucherschutz	– Keine Erfahrung

Quelle: Honorarkonzept.

Option 3: Zwei-Firmen-Modell

Der Bund der Versicherten (BdV) ist Vorreiter eines
Zwei-Firmen-Modells: Anfang Februar 2017 vermeldete
der BdV, dass er neben der Gewerbeerlaubnis als Versi-
cherungsvermittler gleichzeitig eine Gewerbeerlaubnis
als Versicherungsberater erworben habe.

Könnte dieses Modell auch eine Lösung für Makle-
rin Muster sein – um somit das Beste aus beiden Welten
zu vereinigen? Eine Zwei-Firmen-Lösung könnte Kun-
den entsprechend der Attraktivität der Beratungsfelder
in Bezug auf die Honorarzahlsbereitschaft optimal
„abholen“.

Allerdings sind die Kosten für Einrichtung und lau-
fenden Betrieb eines zweiten Unternehmens nicht un-
erheblich. Schwerer wiegt, dass der Gesetzgeber dieses
Modell nicht gut heißt. Im Gesetzesentwurf steht, dass

sich die Erlaubnistatbestände Versicherungsmakler und Versicherungsberater gegenseitig ausschließen. Insofern hätte die Maklerin Rechtsunsicherheit: Handelt es sich bei der Zwei-Firmen-Lösung um einen Umgehungstatbestand? Für die Kunden entsteht noch mehr Intransparenz.

Zwei-Firmen-Modell

Chancen	Risiken
+ Vorteile beider Welten	- Erhöhte Kosten für zwei Unternehmen
+ Flexibilität bezüglich Zahlungsbereitschaft der Kunden	- Von Politik und Verbraucherschutz nicht gewollt
	- Fragliche Zahlungsbereitschaft und Akzeptanz der Kunden
	- Mangelnde Transparenz

Quelle: Honorarkonzept.

Wie entscheidet die Maklerin?

Wenn die Maklerin als wichtigstes Ziel den Erhalt ihres Unternehmerlohns und des Unternehmensgewinns hat und als Nebenziele die Bewahrung des Vertragsbestands, die Abdeckung aller Versicherungsbereiche und ein einheitliches Vergütungssystem bei Versicherungen und Fonds definiert, liegt die Option Versicherungsberater vorne. Hier liegt das größte Potenzial zur Umsatzsteigerung.

Die Maklerin kann ihre Vergütung selbst bestimmen. Provisionen aus dem Bestand erhält sie weiterhin. Mit der Möglichkeit, auch Bruttoproducte zu vermitteln, kann sie alle Beratungsfelder für Versicherungen abdecken. Und vor dem Hintergrund von MiFID-2 könnte sie sich parallel als „unabhängige Finanzanlagenberaterin“ (bzw. „Honorarfinanzanlagenberaterin“) registrieren.

Derzeit wird im Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz über neue Berufsbezeichnungen für provisionsunabhängige Berater diskutiert. Gute Chancen hat für die Zukunft der einheitliche Begriff des „unabhängigen X-Beraters“ für alle Berater, die nicht von Provisionen bzw. Courtagen abhängig sind, sondern sich allein vom Kunden vergüten lassen. Dabei steht X für Versicherungen, Finanzanlagen oder Wohnimmobiliendarlehen.

So könnte der unscharfe Begriff des „Honorar-X-Beraters“ abgelöst werden durch eine Bezeichnung, die eindeutig und für Verbraucher besser nachvollziehbar aussagt, dass die Beratung anbieter- und provisionsunabhängig im alleinigen Interesse des Kunden erfolgt.

Honorarberatung in der Praxis

Bleibt die Frage, ob die Maklerin in der Beratung gegen Honorar erfolgreich sein wird. Wie kann sie sich diesen neuen Markt erschließen? Unter dem Fachbegriff „marktorientierter Strategieansatz“ gibt es wissenschaftliche Belege dafür, dass sich Unternehmen auf Basis ei-

nes guten Marktverständnisses auch in fremden Märkten durchsetzen können. Das in Deutschland bekannteste Beispiel für eine Neuausrichtung ist die TUI, der weltweit größte Touristikonzern. Wer weiß heute noch, dass das Unternehmen bis 2002 Preussag hieß und seine Wurzeln im Bergbau und in der Stahlerzeugung hatte? Erst 1997 stieg es in die Freizeitindustrie ein und ist heute Weltmarktführer.

Maklerin Muster muss nur verstehen, wie der Markt des Versicherungsberaters funktioniert. Was sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren – Vergütungsmodell, Spezialwissen, Nettovorteil, Werbung ...?

Dieses Wissen kann sich die Maklerin selbst erarbeiten oder es von einem externen Serviceanbieter einkaufen. Das ist eine klassische Make-or-buy-Entscheidung. Bei der Zusammenarbeit mit einem Dienstleister sind keine hohen Vorlaufinvestitionen nötig. Die künftige Versicherungsberaterin verliert keine Zeit für Marktforschung, hat sofortigen Zugang zu Software, rechtssicheren Honorarverträgen, Rechtsbeistand, Software, Produktgebern und Abrechnungs- und Inkassosystemen. Damit sichert sie sich eine gute Startposition in der neuen Welt der unabhängigen Versicherungsberatung. ■

Volker Britt, Geschäftsführer, Honorarkonzept GmbH