



DIE VERMITTLER

# BVK Quick-Check für Vermittlerbetriebe

## Arbeitshilfe für zukunftsorientierte Unternehmer

Selbsteinschätzung des Status Quo von Vermittlerbetrieben anhand von 22 Merkmalen aus den Bereichen Strategie, Wertschöpfung, Personal und Führung sowie Erfolg

Erstellung eines individuellen Profils und einer Dringlichkeit-/Wichtigkeitsanalyse zur Ableitung konkreter Handlungspläne

**Vorwort**

Liebe Kolleginnen und Kollegen

der BVK als Ihre berufsständige Interessenvertretung propagiert seit einigen Jahren ein neues Berufsbild des Versicherungsvermittlers.

Danach sind neben einer weit über die gesetzlichen Vorgaben hinausgehenden Qualifikation in fachlichen, persönlichen und sozialen Kompetenzen die in den Tugenden des Ehrbaren Versicherungskaufmanns festgelegten ethischen Leitlinien und vor allem die Eigenschaften des Vermittlers als Unternehmer ein unverzichtbarer Bestandteil. Wir definieren diese Bausteine als unabdingbare Voraussetzungen für die Zukunftsfähigkeit der Vermittlerbetriebe.

Der BVK fühlt sich als Berufs- und Unternehmerverband verpflichtet, für Vermittlern nicht nur Empfehlungen und Leitlinien zu entwickeln, sondern den Kolleginnen und Kollegen darüber hinaus ganz konkrete Handlungshilfen zu geben. Das ist eine Aufgabe, der sich das gesamte Haupt- und Ehrenamt des BVK stellt, besonders aber auch die Kommission und die Referenten für Betriebswirtschaft.

Die vorliegende Arbeitshilfe soll Ihnen helfen, den Status Quo Ihres Vermittlerbetriebes festzustellen und konkrete Handlungsfelder der dynamischen Weiterentwicklung abzuleiten.

Ihr Verband steht Ihnen darüber hinaus mit weiteren unternehmerberatenden Dienstleistungen, vermittelt über die BVK Dienstleistungsgesellschaft mbH, zur Verfügung.

Bei der Weiterentwicklung Ihres zukunftsfähigen Vermittlerbetriebes wünsche ich Ihnen viel Freude und Glück.

Mit kollegialen Grüßen

Andreas Vollmer

Vizepräsident  
BVK e.V.

**Vorwort**

Sehr geehrte Mitglieder des BVK,

die BVK Dienstleistungsgesellschaft mbH unterstützt sei 2003 den BVK e.V. bei der Erfüllung der satzungsgemäßen Aufgaben zur Unterstützung der Versicherungs- und Bausparvermittler.

Zu den gemeinsamen Aufgabenschwerpunkten gehören die Entwicklung, die Gestaltung und die Durchführung unternehmerberatender Dienstleistungen. Dazu führen wir u.a. Fachkongresse mit dem Thema „Unternehmertum“ durch und haben ein Netzwerk von akkreditierten BVK Unternehmerberatern etabliert.

Viele Vermittlerbetriebe haben in letzter Zeit erkannt, dass Zukunftsfähigkeit nur durch eine intensive Beschäftigung mit betriebswirtschaftlichen Aspekten und aufgrund der neuen Marktentwicklungen auch mit Managementthemen mittelständischer Unternehmen erreicht werden kann. Verbreitet wird uns zurückgemeldet, dass es an einer Handreichung fehlt, die die lediglich diffusen Vermutungen über einzelne Wissens- und Könnens-Defizite greifbar machen kann. So kann eine solche Analyse auch zur Identifizierung geeigneter Maßnahmen und zur Weiterentwicklung ihrer Betriebe dienlich sein.

Die vorliegende Arbeitshilfe soll diese Lücke schließen. Für Rückfragen zur Anwendung oder grundsätzlichen Kommentaren zögern Sie bitte nicht, uns ein unmittelbares Feedback zu geben! ([dlg@bvk.de](mailto:dlg@bvk.de), 0228-2280516)

Nur so können wir uns noch besser auf Ihre Wünsche und Bedarfe einstellen und unsere Arbeitshilfen und Dienstleistungsangebote weiterentwickeln.

Stefan Frigger

Geschäftsführer  
BVK Dienstleistungsgesellschaft mbH

**Inhaltsverzeichnis**

Vorwort	1
Inhaltsverzeichnis	5
Inhalt des BVK Quick Checks für Vermittlerbetriebe	4
Anwendungsmöglichkeiten	5
I Strategie	6
1. Strategische Planung	7
2. Leitbild und strategische Ziele	8
3. Strategische Potenziale	9
4. Unternehmertum: Selbstverständnis als Unternehmer	10
5. Normen und Werte	11
6. Vernetzung	12
II Wertschöpfung	13
7. Ressourcen	14
8. Prozesse und Organisation	15
9. Qualität	16
10. Digitalisierung	17
11. Vertrieb	18
12. Risikomanagement	19
III Personal und Führung	20
13. Führung	21
14. Selbstreflektion	22
15. Arbeitszufriedenheit	23
16. Personalgewinnung	24
17. Personalentwicklung	25
18. Personal- und Nachfolgeplanung	26
IV Erfolg	27
19. Finanzplan	28
20. Banksituation	29
21. Betriebswirtschaftliche Auswertung	30
22. Controlling	31
Ihr Profil	32
Wichtigkeits-/Dringlichkeits-Matrix	33
Maßnahmenplan	34

# Inhalt des „BVK Quick-Check für Vermittlerbetriebe“

## Hintergrund

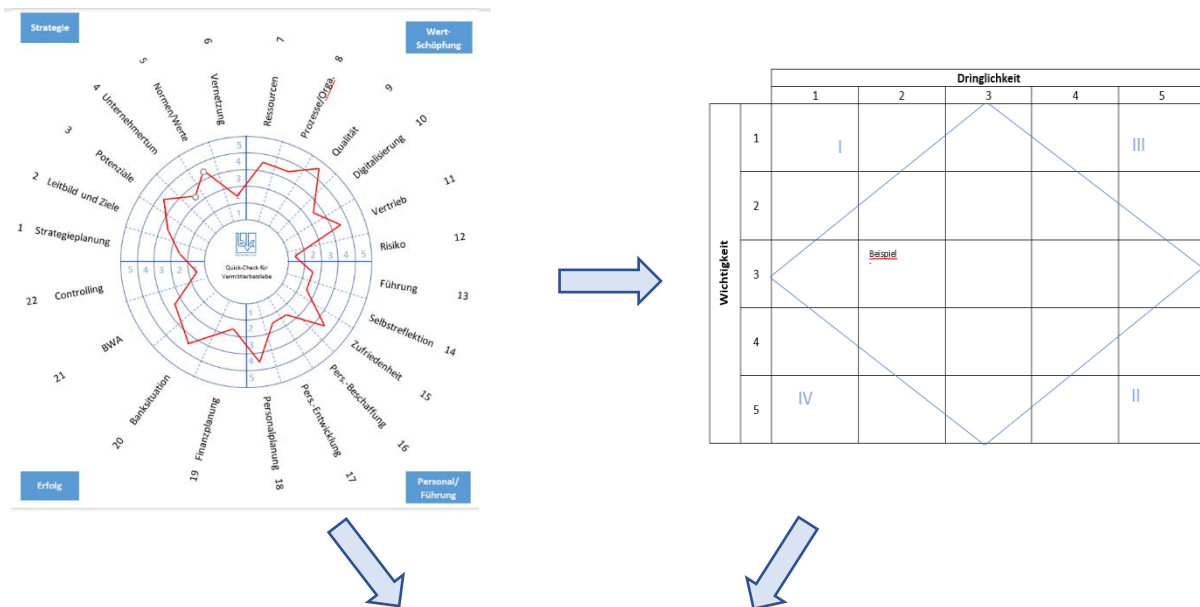
Viele Vermittler, die die aktive Gestaltung der Zukunftsfähigkeit Ihrer Vermittlerbetriebe vor dem Hintergrund sich dynamisch verändernder Rahmenbedingungen ergreifen, stellen schnell fest, dass die Komplexität des Vorhabens besonderer professioneller Instrumente bedarf. Die Erfassung und die individuelle Beschreibung der Erfolgsfaktoren eines Vermittlerbetriebes ist die Grundlage für konkrete Handlungsmaßnahmen. Der „BVK Quick Check für Vermittlerbetriebe“ soll ein solches Instrument sein.

Dass der BVK als berufspolitischer Unternehmerverband konkrete Unterstützung bei der Sicherung der Zukunftsfähigkeit seiner Mitglieder entwickelt und anbietet, ist Ausdruck der festen Überzeugung, dass nur solche Vermittlerbetriebe, die sich am Berufsbild hervorragend qualifizierter, ethisch handelnder und unternehmerisch denkender Kaufleute orientieren, auch in Zukunft mit sehr großem Erfolg die Anforderungen dieses wichtigen Berufs ausfüllen können.

## Aufbau

Der „BVK Quick Check für Vermittlerbetriebe“ beschreibt 22 Erfolgsfaktoren. Diese Merkmale werden in einer Selbsteinschätzung für jeden einzelnen Vermittlerbetrieb individualisiert und in einem grafischen Profil festgehalten.

Gleichzeitig werden die Veränderungsbedarfe nach Dringlichkeit und Wichtigkeit geordnet und zum Schluss in einen konkreten Katalog von Handlungsmaßnahmen übertragen.



Nr	Merkmal	Ziel	Maßnahme	Wer	Termin
6	Vernetzung	Verbesserung der Vernetzung im lokalen Umfeld	Recherche und Kontaktaufnahme zu lokalen Unternehmerorganisationen, informellen Treffs etc.	Chef	März

## Anwendungsmöglichkeiten

Diese Arbeitshilfe enthält eine Auflistung von 22 Merkmalen in vier Kategorien, die nach Auffassung des BVK einen Vermittlerbetrieb in seinen wesentlichen Erfolgsfaktoren beschreiben. Sie finden jeweils eine **Zielformulierung**. Diese Aussage ist als normativer Idealzustand formuliert und muss nicht unbedingt auf Ihren Vermittlerbetrieb zutreffen.

Zu jedem Merkmal finden Sie Hintergrund-Erläuterungen und Fragen zur Selbstüberprüfung. Außerdem können Sie selbst unmittelbar eine To-Do-Liste für Ihren Betrieb anlegen.

Sie werden bei den 22 Merkmalen jeweils um drei Einschätzungen gebeten:

1. Sie können auf einer Skala entscheiden, wie sehr die Zielformulierung für Sie bereits **zutrifft**.
2. Sie entscheiden, wie **dringlich** Ihnen dieser Aspekt für Ihren Betrieb erscheint.
3. Sie entscheiden, wie **wichtig** eine Befassung mit diesem Aspekt jeweils für Ihren Betrieb ist.

Alle drei Einschätzungen zu treffen ist dann wichtig, wenn Sie am Ende der Arbeitshilfe erfahren wollen, wie genau das **Profil** Ihres Vermittlerbetriebes aussieht und wie Sie weitere Maßnahmen nach einer Priorität aus Dringlichkeit und Wichtigkeit ergreifen sollten.

## Verwendung des Profils

Wenn Sie das Profil am Ende dieser Arbeitshilfe erstellt haben, gibt es unterschiedliche Verwendungsmöglichkeiten:

1. Sie zeichnen ein **Wunschprofil** für Ihren Vermittlerbetrieb in die Merkmals-Grafik ein, stellen fest, wo Sie dieses Wunschprofil bereits erreichen und wo grafische Lücken entstehen.
2. Sie diskutieren das Profil und/oder Abweichungen zu einem Soll-Profil mit Ihren **Mitarbeitern** und legen – auch unter Verwendung der Dringlichkeits-/Wichtigkeitsmatrix - gemeinsam fest, welche Maßnahmen Sie ergreifen wollen.
3. Sie nutzen dieses Handbuch mit Kolleginnen und Kollegen z.B. in den Bezirken des BVK, um gemeinsam einen durchschnittlichen **Benchmark** aller Profile zu erstellen.
4. Sie kommunizieren Ihr Profil per Mail ([dlg@bvk.de](mailto:dlg@bvk.de)) oder per Fax 0228-2280555 an die BVK Dienstleistungsgesellschaft, damit ein Benchmark über möglichst viele Vermittlerbetriebe entsteht. So können Sie sich mit der **Branche** vergleichen.
5. Sie stellen fest, dass Sie in der Anwendung der Arbeitshilfe Anleitung brauchen. Oder Sie stellen fest, dass Sie an einzelnen Punkten einen **Beratungsbedarf** haben. In diesen Fällen wenden Sie sich ebenfalls an die BVK- Dienstleistungsgesellschaft mbH unter 0228-2280516 (Stefan Frigger) oder [dlg@bvk.de](mailto:dlg@bvk.de)
6. Sie möchten diese Arbeitshilfe in einer kollegialen Runde (BV, RV, VV oder ähnliche) und unter **fachkundiger Moderation** verwenden. Dann gilt das Gleiche wie unter 5.
7. Wir haben etwas vergessen? Siehe oben! Wir sind auf Ihr Feedback und Ihre Kommentare angewiesen. Wir freuen uns daher über JEDEN Beitrag!

# I

# Strategie



# I. Strategie

## 1. Strategische Planung

**Ziel-Aussage**

*Wir verfolgen strategische Ziele, die unsere Wettbewerbsfähigkeit und unsere Leistungsfähigkeit auch zukünftig sichern.*

**Hintergrund:**

Die Planung strategischer Ziele wird genauso selbstverständlich als unbedingte Notwendigkeit jeder Unternehmensführung erkannt, wie sie im Tagesgeschäft anschließend ignoriert wird.

Der Hauptgrund dafür liegt in der vergleichsweise hohen Aufmerksamkeitsschwelle strategischer Aspekte. Operative Abläufe und dringende Entscheidungen mit sofortiger Wirkung verdrängen solche mit mittel- bis langfristigem Zeithorizont.

Das kann dann fatale Folgen haben, wenn politische, regulative, technologische, Markt- oder Wettbewerbsentwicklungen nicht rechtzeitig erkannt und daher auch nicht in der strategischen Planung berücksichtigt werden. Eine fehlende strategische Planung führt unweigerlich zu strategischen Krisen, die Rentabilitäts- und Liquiditätskrisen nach sich ziehen können.

Die Einrichtung und die systematische Durchführung einer strategischen Planung ist für Vermittlerbetriebe, die zukunftsorientiert ausgerichtet sind und mittel- bis langfristig wettbewerbsfähig sein wollen, Ergebnis einer bewussten Unternehmerentscheidung.

**Selbstüberprüfung:**

- Haben Sie die Gegenstände einer strategischen Planung Ihres Vermittlerbetriebes definiert?
- Haben Sie die Aufgaben der strategischen Planung eindeutig definiert?
- Kommunizieren Sie die Ergebnisse der strategischen Planung nach innen und außen?
- Denken Sie in einem Planungszyklus, der Plan-/Ist-Abweichungen analysiert und in zukünftigen Planungsperioden berücksichtigt?

<b>Aktueller Status</b> (1) = „die Zielaussage haben wir voll erreicht“ bis (4) = „die Zielaussage haben wir gar nicht erreicht“	<b>To-Do</b>	<b>Wichtigkeit</b> (1)= „unwichtig“ bis (4)= „sehr wichtig“	<b>Dringlichkeit</b> (1)= nicht dringend“ bis (4)=„sehr dringend“	1	2	3	4		
				1	2	3	4	5	1



## Strategie

### 2. Leitbild und strategische Ziele

**Ziel-Aussage**

*Wir entwickeln unsere strategischen Ziele professionell und strukturiert gemeinsam mit unseren Mitarbeitern und Stakeholdern. Wir formulieren unsere Ziele und unsere Unternehmenskultur eindeutig.*

**Hintergrund:**

Strategische Ziele leiten sich aus einem Leitbild ab. Idealerweise ist dieses Leitbild eindeutig und schriftlich formuliert und allen Beteiligten bekannt. Das Leitbild entspringt dem Selbstverständnis des Vermittlers als Unternehmer. Als Richtschnur kann das neue Leitbild des Vermittlers nach den Vorgaben des BVK e.V. gelten.

Die Ableitung der strategischen Ziele aus dem Leitbild kann durch eine eindeutige Formulierung und eine partizipative Einbindung möglichst vieler Betroffener und Interessenten (Stakeholder) eine große Wirkungskraft auf das operative Handeln im Tagesgeschäft haben.

Nur solche Vermittlerbetriebe, die über eine Idee verfügen, mit welchen Werten und nach welchen Prinzipien als Ausdruck einer verbindlichen Unternehmenskultur sie arbeiten wollen, werden ihre Mitarbeiter- und Kundenbeziehungen langfristig attraktiv gestalten können.

**Selbstüberprüfung:**

- Gibt es für Ihren Vermittlerbetrieb ein eindeutig schriftlich formuliertes Leitbild?
- Werden Mitarbeiter und andere Stakeholder an der Formulierung, der kritischen Reflektion und der Weiterentwicklung des Leitbildes beteiligt?
- Leiten Sie die strategischen Ziele Ihres Vermittlerbetriebes systematisch und professionell aus dem Leitbild ab?
- Liegen verbindliche, transparente und tatsächlich gelebte Aussagen zur Unternehmenskultur Ihre Vermittlerbetriebes vor?

<b>Aktueller Status</b> (1) = „die Zielaussage haben wir voll erreicht“ bis (4) = „die Zielaussage haben wir gar nicht erreicht“	<b>To-Do</b>				<b>Wichtigkeit</b> (1)= „unwichtig“ bis (4)= „sehr wichtig“	<b>Dringlichkeit</b> (1)= nicht dringend“ bis (4)=„sehr dringend“		
							1	2

# I. Strategie

## 3. Strategische Potenziale

**Ziel-Aussage**

*Wir sichern die Potenziale unserer (externen) Wettbewerbsfähigkeit und unserer (internen) Leistungsfähigkeit aktiv und systematisch. Wir überprüfen und kommunizieren unsere Strategie regelmäßig.*

**Hintergrund:**

Strategische Ziele verfolgen die langfristige Sicherung der Potenziale des Unternehmens. Es ist daher dringend geboten, die eigene Wettbewerbsposition regelmäßig zu analysieren und zukunftsfähig zu gestalten. Zukunftsfähige Vermittlerbetriebe betrachten die Sicherung ihrer Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit als einen dynamischen Prozess, der jederzeit Veränderungen der Unternehmenspolitik nach sich ziehen kann.

Für die Strategieüberprüfung und die anschließende Ableitung operationaler Ziele und Aktivitäten steht ein umfangreiches betriebswirtschaftliches Instrumentarium zur Verfügung die Kenntnis und Anwendung dieser Instrumente sind Voraussetzung für die mittel- und langfristige Sicherstellung der Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit.

Die Ergebnisse der strategischen Planungen werden festgehalten und allen Beteiligten als verbindliche Leilinen kommuniziert.

**Selbstüberprüfung:**

- Können Sie Ihre aktuelle Wettbewerbsposition im Markt beschreiben?
- Haben Sie konkrete Ziele, Pläne und Maßnahmen zur Erreichung einer zukünftigen Wettbewerbsposition?
- Erheben Sie systematisch, welche Ressourcen Sie dafür benötigen?
- Verwenden Sie geeignete Instrumente und dokumentieren Sie die Ergebnisse?
- Binden Sie externe Expertise ausreichend dort ein, wo Sie ein Wissens- oder Könnens-Defizit bei sich feststellen? (Steuer- und wirtschaftsberatende Experten)

<b>Aktueller Status</b> (1) = „die Zielaussage haben wir voll erreicht“  bis (4) = „die Zielaussage haben wir gar nicht erreicht“	<b>To-Do</b>	<b>Wichtigkeit</b> (1)= „unwichtig“ bis (4)= „sehr wichtig“	<b>Dringlichkeit</b> (1)= nicht dringend“ bis (4)=„sehr dringend“
		1   2   3   4   5	1   2   3   4   5

## I. Strategie

### 4. Unternehmertum: Selbstverständnis als Unternehmer

**Ziel-Aussage**

*Wir entscheiden und handeln mit dem Selbstbewusstsein selbständiger Unternehmer und treten dementsprechend in der Öffentlichkeit auf.*

**Hintergrund:**

Das neue Berufsbild des Vermittlers enthält aus der Sicht des BVK einen für zukunftsfähige Vermittlerbetriebe nicht zu diskutierenden Grundbaustein: Das Selbstverständnis als Unternehmer.

Die unter dem Oberbegriff „Mindset des Unternehmers“ zusammengefassten allgemeinen Ansichten und Grundüberzeugungen sind für Vermittler, die sowohl die sozial- und wirtschaftspolitische Bedeutung des Vermittlers und des gesamten Berufsstandes erkannt haben, eine selbstverständliche Blaupause für das tägliche Entscheiden, Handeln und Auftreten.

Vermittler mit einem unternehmerischem Mindset treten entsprechend öffentlich auf, engagieren sich dort und zeigen mit Stolz und Selbstbewusstsein ihre Zugehörigkeit und ihr Eintreten für den Berufsstand.

**Selbstüberprüfung:** (BVK-Berufsbild, Baustein „10 Eigenschaften des Vermittlers als Unternehmer“)

1. Der Versicherungsvermittler denkt, entscheidet und handelt als selbständiger Unternehmer.
2. Der Versicherungsvermittler führt sein Unternehmen nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen.
3. Der Versicherungsvermittler bekennt sich als Unternehmer zum Leistungsprinzip.
4. Der Versicherungsvermittler ist als Unternehmer Träger und Treiber von Innovationen seiner Dienstleistung.
5. Der Versicherungsvermittler tritt mit einem klaren und wiedererkennbaren Unternehmerprofil am Markt auf.
6. Der Versicherungsvermittler begibt sich bei der Finanzierung seiner unternehmerischen Tätigkeit nicht in Abhängigkeiten von seinen Produktgebern.
7. Der Versicherungsvermittler stellt sich der Verantwortung, sein Unternehmen und seine Mitarbeiter zu führen und sorgt rechtzeitig für eine Agenturnachfolge.
8. Der Versicherungsvermittler tritt seiner wirtschafts- und sozialpolitischen Bedeutung angemessen selbstbewusst auf und handelt auch so.
9. Der Versicherungsvermittler pflegt sein persönliches, unternehmerisches und gesellschaftliches Umfeld und positioniert sich dort bewusst und gezielt.
10. Der Versicherungsvermittler bekennt sich zur berufsständischen Interessenvertretung.

<b>Aktueller Status</b> (1) = „die Zielaussage haben wir voll erreicht“  bis (4) = „die Zielaussage haben wir gar nicht erreicht“	<b>To-Do</b>	<b>Wichtigkeit</b> (1)= „unwichtig“ bis (4)= „sehr wichtig“	<b>Dringlichkeit</b> (1)= nicht dringend“ bis (4)=„sehr dringend“										
				1	2	3	4	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

## I. Strategie

### 5. Normen und Werte

**Ziel-Aussage**

*Wir haben uns zur Einhaltung von Compliance-Regeln verpflichtet und sehen in den Tugenden des Ehrbaren Versicherungskaufmanns die verbindliche ethische Basis für unser Handeln.*

**Hintergrund:**

Die Zukunftsfähigkeit des Berufsstandes ist stark an die Reputation des Vermittlerberufes gebunden. Vermittlerbetriebe können durch das Bekenntnis zu Compliance-Regeln und ethischen Handlungsmaximen und deren konsequente Befolgung das Ansehen des Berufsstandes und die eigene strategische Position im Wettbewerb positiv beeinflussen.

Neben die branchenweiten Compliance-Regeln, die für alle Akteure der Versicherungswirtschaft gelten, hat der vom BVK initiierte Verein Ehrbarer Versicherungskaufleute VEVK e.V. ethische Leitlinien formuliert, die auch Eingang in das neue BVK-Berufsbild gefunden haben.

**Selbstüberprüfung:** (10 Tugenden des Ehrbaren Versicherungskaufmanns des VEVK e.V.)

1. Der Ehrbare Kaufmann ist sich seiner politischen und sozialen Verantwortung bewusst.
2. Der Ehrbare Kaufmann nimmt seine sozialpolitische Aufgabe aktiv und verantwortlich an.
3. Der Ehrbare Kaufmann bekennt sich zu ethischem Handeln.
4. Der Ehrbare Kaufmann handelt nachhaltig.
5. Der Ehrbare Kaufmann steht für Identifikation und bürgerschaftliches Engagement.
6. Der Ehrbare Kaufmann verpflichtet sich dem Interesse seines Kunden.
7. Der Ehrbare Kaufmann versteht Vertrauen als Grundlage seines Handelns.
8. Der Ehrbare Kaufmann setzt seine Wertestandards und sein Handeln ständig einer kritischen Selbstreflexion aus.
9. Der Ehrbare Kaufmann erfüllt hohe Standards im Umgang mit seinen Mitarbeitern.
10. Der Ehrbare Kaufmann steht für Qualifikation und Kompetenz.

<b>Aktueller Status</b> (1) = „die Zielaussage haben wir voll erreicht“ bis (4) = „die Zielaussage haben wir gar nicht erreicht“	<b>To-Do</b>	<b>Wichtigkeit</b> (1)= „unwichtig“ bis (4)= „sehr wichtig“	<b>Dringlichkeit</b> (1)= nicht dringend“ bis (4)=„sehr dringend“														
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	1	2	3	4		<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4														
1	2	3	4	5													
1	2	3	4	5													

# I. Strategie

## 6. Vernetzung

**Ziel-Aussage**

*Wir sehen unsere strategische Wettbewerbspositionierung in einem umfassenden Netzwerk analoger und digitaler Akteure und gestalten unsere Vernetzungen aktiv.*

### Hintergrund:

Zukunftsfähige Vermittlerbetriebe erkennen, dass jedes Geschäftsmodell mit anderen Personen und Organisationen eng und komplex vernetzt ist. Eine erfolgreiche strategische Positionierung sieht die kontinuierliche Überprüfung der eigenen Netzwerk-Kompetenzen vor.

Dabei ist zu prüfen, wer die Interessenten (Stakeholder“) an der eigenen Tätigkeit sind, wie diese zu kategorisieren, auszubauen und zu pflegen sind. Die Einbindung in bestehende gesellschaftliche und wirtschaftliche Strukturen unterstützt die erfolgreiche eigene Positionierung ebenso wie die Sicherstellung einer überzeugenden und zielgerichteten Wahrnehmbarkeit des gesamten Berufsstandes in den angezielten Netzwerken.

Aktives Networking setzt umfangreiche Kompetenzen im Aufbau und der Pflege analoger und digitaler Netze voraus. Als extrem hilfreich hat sich neben lokalen Aktivitäten das Engagement für solidarische berufsständische Interessenvertretung erwiesen.

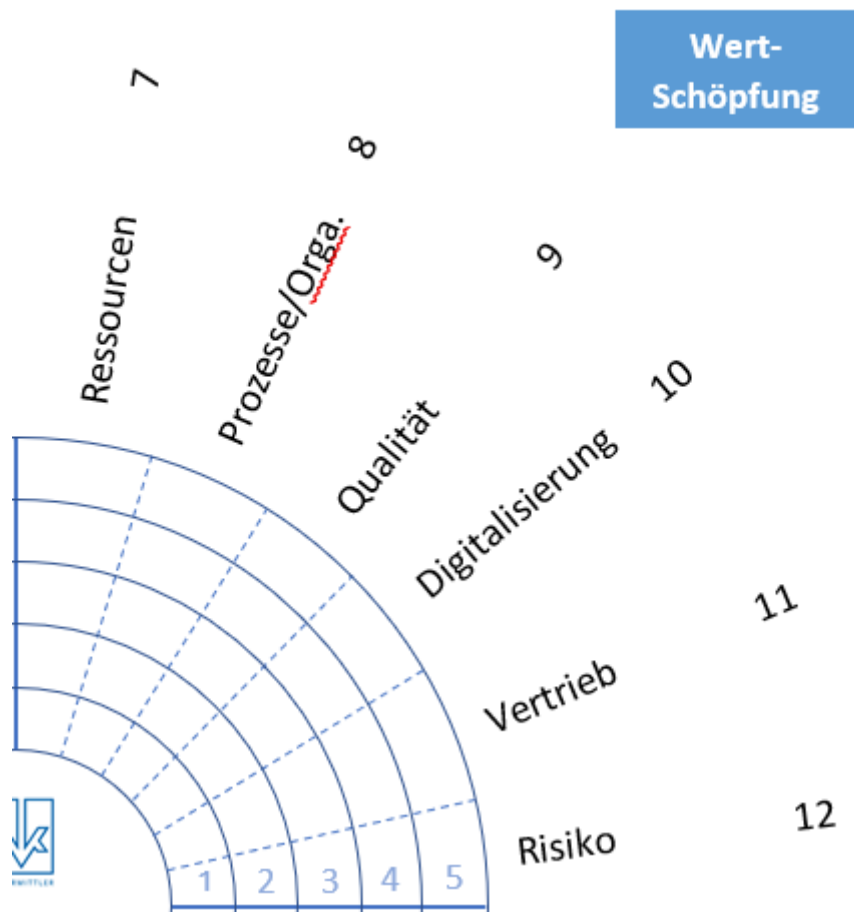
### Selbstüberprüfung:

- Verfügen Sie über eine systematisch verfolgte Networking-Strategie?
- Haben Sie ein Stakeholder-Verzeichnis und eine Stakeholder-Strategie formuliert?
- Kennen Sie die Optionen gesellschaftlichen Engagements vor Ort und ergreifen Sie diese nach Plan?
- Verfügen Sie über die notwendigen Kompetenzen für das Networking in analogen und digitalen Welten?
- Sehen Sie für sich einen Spielraum, Ihr berufsständisches Engagement auszuweiten?

<b>Aktueller Status</b> (1) = „die Zielaussage haben wir voll erreicht“ bis (4) = „die Zielaussage haben wir gar nicht erreicht“				<b>To-Do</b>					<b>Wichtigkeit</b> (1)= „unwichtig“ bis (4)= „sehr wichtig“					<b>Dringlichkeit</b> (1)= nicht dringend“ bis (4)=„sehr dringend“				

# II

## Wertschöpfung



## II. Wertschöpfung

### 7. Ressourcen

**Ziel-Aussage**

*Wir verfügen über ausreichende Ressourcen für die Sicherung unserer Leistungsfähigkeit, erkennen neue Zugangsmöglichkeiten zu Zielgruppen und Produkten und setzen Innovationen erfolgreich um.*

**Hintergrund:**

Die nachhaltige Sicherstellung der Leistungsfähigkeit des Vermittlerbetriebes umfasst neben ausreichender materieller und personeller Ressourcenausstattung auch die Gestaltung der Geschäftsbeziehungen zu Versicherungsunternehmen und Kunden.

Zukunftsfähige Vermittlerbetriebe erkennen die Bedeutung der nachhaltigen Sicherung der notwendigen Ressourcenausstattung, planen diese und führen ein systematisches Ressourcenmanagement durch.

Sie setzen sich auch intensiv mit neuen Zielgruppen auseinander, verknüpfen vorhandene Ressourcen für deren Ansprache mit neuen Produkten, Methoden und Instrumenten sowie innovativen technischen Entwicklungen.

Die Sicherung der Leistungsfähigkeit sollte auch auf Szenario-Techniken beruhen, aufgrund derer für Worst-Case-Szenarien Notfall- und Krisenpläne erstellt werden.

**Selbstüberprüfung:**

- Verfügen Sie über ein systematisch verfolgtes Ressourcenmanagement?
- Schreiben Sie Ressourcenbedarfe in Plänen fort?
- Besitzen Sie Notfall- und Krisenpläne zur Sicherstellung der Leistungsfähigkeit?
- Identifizieren Sie neue Zielgruppen anhand technologischer Innovationen und Trends wie z.B. Cyberrisiken, Versicherungen für Flugdrohnen, Smart Home etc.?

<b>Aktueller Status</b> (1) = „die Zielaussage haben wir voll erreicht“ bis (4) = „die Zielaussage haben wir gar nicht erreicht“	<b>To-Do</b>	<b>Wichtigkeit</b> (1)= „unwichtig“ bis (4)= „sehr wichtig“	<b>Dringlichkeit</b> (1)= nicht dringend“ bis (4)=„sehr dringend“	1	2	3	4		
				1	2	3	4	5	1

## II. Wertschöpfung

### 8. Prozesse und Organisation

**Ziel-Aussage**

*Wir verfügen über ein systematisches Prozessmanagement. Unser Vermittlerbetrieb ist so organisiert, dass die eingesetzten Ressourcen und definierte Prozesse optimal genutzt werden können.*

**Hintergrund:**

In der systematischen und professionellen Ausrichtung der Prozesse liegt ein enormer Hebel für die Effizienz des zeitlichen, menschlichen und materiellen Ressourceneinsatzes.

Eine optimierte Aufbau- und Ablauforganisation des Vermittlerbetriebes ist die Basis für die Effizienz des Tagesgeschäfts und eine ergebnisfördernde Struktur. Klare und verbindliche Weisungs- und Verantwortungsbereiche sowie die Vereinbarung des Daten-, Informations- und Kommunikationsflusses sind eine unbedingte Voraussetzung für den optimierten betrieblichen Erfolg des Vermittlerbetriebes.

Die Optimierung der Prozesse und der Organisation ist ein klassisches Einsatzgebiet externer Expertise. Hochqualifizierte und erfahrene Berater können Vermittlerbetriebe zählbare Leistungs- und Ertragsgewinne durch die Reorganisation der Prozesse beschieren.

**Selbstüberprüfung:**

- Verfügen Sie über ein explizit als solches formuliertes Prozessmanagementsystem?
- Haben Sie Aufbau- und Ablauforganisation Ihres Vermittlerbetriebes effizienz- und ergebnisfördernd strukturiert?
- Werden Aufbau- und Ablauforganisation ständig gemeinsam mit den Mitarbeitern kritisch reflektiert und weiterentwickelt?
- Werden die Vorgaben des Prozessmanagements von allen Beteiligten konsequent und verlässlich erfüllt? Wie messen Sie dieses und wie steuern Sie bei Abweichungen gegen?

<b>Aktueller Status</b> (1) = „die Zielaussage haben wir voll erreicht“ bis (4) = „die Zielaussage haben wir gar nicht erreicht“	<b>To-Do</b>	<b>Wichtigkeit</b> (1)= „unwichtig“ bis (4)= „sehr wichtig“					<b>Dringlichkeit</b> (1)= nicht dringend“ bis (4)=„sehr dringend“							
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
1	2	3	4											



## II. Wertschöpfung

### 9. Qualität

**Ziel-Aussage**

*Wir verfügen über ein systematisches Qualitätsmanagementsystem und verfolgen dessen Anforderungen an unsere Tätigkeit lückenlos und konsequent.*

**Hintergrund:**

Qualitätsmanagement hilft dabei, den Leistungsprozess des Vermittlerbetriebes zu verbessern, Kunden zufrieden zu stellen und dadurch zu binden und letztlich insgesamt das wirtschaftliche Ergebnis zu verbessern.

Qualitätsmanagement beginnt mit der Festlegung verbindlicher Qualitätsstandards und beinhaltet als Lösung die Definition solcher Prozesse, die ausschließlich auf die Verbesserung des Qualitätsstandards ausgerichtet sind.

Qualitätsmanagement-Instrumente können unterschiedliche Komplexitäten abbilden und bis hin zu Normierungen auditierte Ergebnisse (DIN) erbringen, die zur internen Qualitätssteigerung und -sicherung genutzt werden. Darüber hinaus können sie auch im Markt als positives Vertrauens-Signal gegenüber Kunden wirken.

**Selbstüberprüfung:**

- Verfügen Sie über eine systematisches Qualitätsmanagementsystem?
- Haben Sie Qualitätsstandards für Ihre Prozesse und Arbeitsergebnisse formuliert und verbindliche Vorgaben entwickelt, die dazu dienen, die Standards zu erfüllen?
- Kennen Ihre Mitarbeiter die Bedeutung des Faktors „Qualität“ für den täglichen Leistungsprozess und für das betriebliche Ergebnis?
- Nutzen Sie Qualitätssignale als Instrument für eine entsprechende öffentlichkeitswirksame Marktpositionierung?

Aktueller Status (1) = „die Zielaussage haben wir voll erreicht“ bis (4) = „die Zielaussage haben wir gar nicht erreicht“	To-Do	Wichtigkeit (1)= „unwichtig“ bis (4)= „sehr wichtig“	Dringlichkeit (1)= nicht dringend“ bis (4)=„sehr dringend“
1   2   3   4		1   2   3   4   5	1   2   3   4   5

## II. Wertschöpfung

### 10. Digitalisierung

**Ziel-Aussage**

*Wir erkennen die Digitalisierung als Chance. Wir haben die Fachkompetenz, mit digitalen Lösungen für Alltags-Prozesse unsere Produktivität zu erhöhen. Wir erkennen Risiken der Digitalisierung und ergreifen geeignete Gegenmaßnahmen.*

**Hintergrund:**

Die Digitalisierung des Vermittlerbetriebes ist Chef-Sache. Sie betrifft alle Entscheidungs- und Handlungsbereiche des Unternehmens. Die Bedeutung der Digitalisierung wird für zukunftsorientierte Vermittler noch dadurch erhöht, dass die Branche insgesamt ein uneinheitliches Erscheinungsbild mit insgesamt sehr viel Nachholbedarf zeigt.

Erfolgreich werden diejenigen Vermittlerbetriebe sein, die unabhängig von und zusätzlich zu den Vorgaben der Vertragspartner aus der Versicherungswirtschaft die Chancen digitaler Lösungen für bisher analog durchgeführte Prozesse für sich selbst erkennen und umsetzen.

Nur mit großer Fachkompetenz, die gegebenenfalls durch externe Expertise ergänzt wird, wird es gelingen, auch die Risiken z.B. im Zusammenhang mit Datenschutzverstößen im vollen Umfang zu erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

**Selbstüberprüfung:**

- Haben Sie die Entscheidung getroffen, sich der Digitalisierung der Branche mit einer eigenen Position und eigenen Maßnahmen zu stellen?
- Verfügen Sie dafür über ausreichende Kompetenzen oder haben Sie Zugriff darauf?
- Können Sie die Chancen und Risiken der Digitalisierung beschreiben, bewerten und in konkrete Handlungspläne für Ihren Vermittlerbetrieb umsetzen?

<b>Aktueller Status</b> (1) = „die Zielaussage haben wir voll erreicht“ bis (4) = „die Zielaussage haben wir gar nicht erreicht“	<b>To-Do</b>	<b>Wichtigkeit</b> (1)= „unwichtig“ bis (4)= „sehr wichtig“	<b>Dringlichkeit</b> (1)= nicht dringend“ bis (4)=„sehr dringend“	1	2	3	4		
				1	2	3	4	5	1

## II. Wertschöpfung

### 11. Marketing und Vertrieb

**Ziel-Aussage**

*Marketing und Vertrieb sind konsequent auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet. Wir erkennen Kundenbedarfe, können diese mit unseren Leistungen und durch unsere Mitarbeiter befriedigen.*

**Hintergrund:**

Für Vermittlerbetriebe ist der wirtschaftliche Erfolg unmittelbar an den Vertriebs Erfolg geknüpft. Modern aufgestellte und zukunftsorientierte Vermittlerbetriebe nach dem neuen Berufsbild des BVK stellen den Kunden und seine Versorgungs- und Absicherungsbedarfe in den Mittelpunkt ihres wirtschaftlichen Handelns. Es ist für erfolgreiche Vermittlerbetriebe daher unerlässlich, über Methoden der Bedarfserhebung bei Bestandskunden und potentiellen Neukunden zu verfügen. Um aus Vertriebsprozessen zu lernen gilt Gleiches für die Feedbacks über Kundenzufriedenheit.

Das Verhalten und Auftreten der mit dem Vertrieb betreuten Mitarbeiter ist entscheidend für das Kundenerlebnis und die Reputation des Vermittlerbetriebes. Daher ist es unerlässlich, auch dafür verbindliche Standards zu entwickeln und konsequent einzuhalten.

Mehr als in anderen Branchen ist es wichtig, stets auf der Höhe der Entwicklung optionaler Gestaltungen im Vertrieb und deren rechtliche Rahmenbedingungen zu bleiben.

**Selbstüberprüfung:**

- Erfassen Sie die Bedarfe Ihrer aktuellen und potenziellen Kunden systematisch, professionell und regelmäßig?
- Erfassen Sie über geeignete Feedback-System die Zufriedenheit Ihrer Kunden?
- Sind Ihre Mitarbeiter in der Lage, Ihre verbindlich vorgegebenen Standards in der Kundenansprache und im Auftreten zu erfüllen und überprüfen Sie dieses?

<b>Aktueller Status</b> (1) = „die Zielaussage haben wir voll erreicht“ bis (4) = „die Zielaussage haben wir gar nicht erreicht“	<b>To-Do</b>	<b>Wichtigkeit</b> (1)= „unwichtig“ bis (4)= „sehr wichtig“	<b>Dringlichkeit</b> (1)= nicht dringend“ bis (4)=„sehr dringend“									
				1	2	3	4	1	2	3	4	5

## II. Wertschöpfung

### 12. Risikomanagement

**Ziel-Aussage**

*Wir erkennen, analysieren und berücksichtigen Risiken im Zusammenhang mit unserer Geschäftstätigkeit, ergreifen Maßnahmen der Sicherung und folgen dabei den gesetzlichen Auflagen.*

**Hintergrund:**

Vermittlerbetriebe sind wie alle gewerblich tätigen Betriebe zahlreichen Risiken im Zusammenhang mit der Leistungserstellung, deren Qualität, Sicherheit, Gesundheit, Arbeits- und Umweltschutz, Datensicherheit etc. ausgesetzt. Verantwortungsvolle Inhaber von Vermittlerbetrieben kennen Umfang und Inhalt ihrer Risiken, analysieren diese und entscheiden über Maßnahmen zur Abdeckung der möglichen Folgen.

Professionelles Risikomanagement ist die Basis langfristig erfolgreicher Unternehmensführung. Dafür existiert eine Reihe von Modellen bis hin zu normierten Verfahren.

Verantwortungsvolle Inhaber von Vermittlerbetrieben erkennen die unbedingte Notwendigkeit, behördliche oder andere hoheitliche Schutzvorschriften zu befolgen.

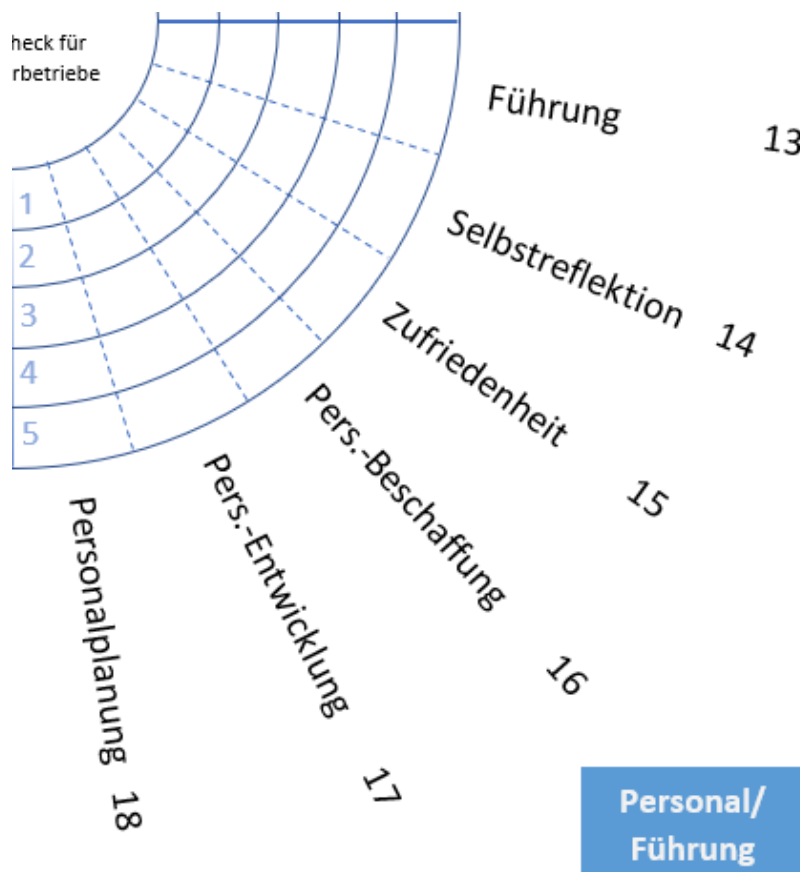
**Selbstüberprüfung:**

- Verfügen Sie über ein systematisches Risikomanagement?
- Kennen Sie die Risiken, denen Ihr Vermittlerbetrieb ausgesetzt ist in vollem Umfang?
- Verfügen Sie über ausreichend Kompetenz, Risiken zu analysieren, deren Tragung zu entscheiden und geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen?
- Kennen Sie alle hoheitlichen Schutzvorschriften für Ihren Vermittlerbetrieb und verfolgen Sie diese systematisch und konsequent?

<b>Aktueller Status</b> (1) = „die Zielaussage haben wir voll erreicht“ bis (4) = „die Zielaussage haben wir gar nicht erreicht“	<b>To-Do</b>	<b>Wichtigkeit</b> (1)= „unwichtig“ bis (4)= „sehr wichtig“	<b>Dringlichkeit</b> (1)= nicht dringend“ bis (4)=„sehr dringend“													
				<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td> </tr> </table>	1	2	3	4	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table>	1
1	2	3	4													
1	2	3	4	5												
1	2	3	4	5												

# III

## Personal und Führung



### III. Personal und Führung

#### 13. Führung

**Ziel-Aussage**

*Wir führen die Mitarbeiter wertschätzend, respektvoll, transparent und fair. Wir setzen auf eine fördernde Präventions- und Fehlerkultur und pflegen die Informations- und Gesprächskultur.*

**Hintergrund:**

Mitarbeiter sind die entscheidende Ressource für nicht kapitalintensive Dienstleister wie Vermittlerbetriebe. Daher wird eine mitarbeiterorientierte Führungskultur zum zentralen Erfolgsfaktor.

Ein wertschätzender Umgang mit den Mitarbeitern geht davon aus, dass diese grundsätzlich die ihnen gesetzten Aufgaben erfüllen können, falls sie mit den notwendigen Ressourcen und Informationen ausgestattet sind und Ihr Vertrauen genießen.

Nur durch eine verbindliche und für die Betroffenen verlässliche Präventions- und Fehlerkultur kann der Vermittlerbetrieb zu einem „lernenden“ Unternehmen werden und damit Qualität und Erfolg auch in Zukunft steigern.

**Selbstüberprüfung:**

- Orientieren Sie und Ihre Mitarbeiter sich an einem schriftlich formulierten und verbindlichen Leitbild, das die Führungs- und Unternehmenskultur beschreibt?
- Leiten Sie Ihre Mitarbeiter zu selbständigem Arbeiten innerhalb klarer Ziele an?
- Loben und belohnen Sie gute Leistungen ausreichend und nach einem transparenten und verlässlichen Muster?
- Halten Sie Wort gegenüber Ihren Beschäftigten und fordern Sie gleiches selbst ein?
- Stellen Sie die Führungs- und Unternehmenskultur regelmäßig auf den Prüfstand?

<b>Aktueller Status</b> (1) = „die Zielaussage haben wir voll erreicht“ bis (4) = „die Zielaussage haben wir gar nicht erreicht“	To-Do				<b>Wichtigkeit</b> (1)= „unwichtig“ bis (4)= „sehr wichtig“					<b>Dringlichkeit</b> (1)= nicht dringend“ bis (4)=„sehr dringend“				
					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	

### III. Personal und Führung

#### 14. Selbstreflektion

**Ziel-Aussage**

*Ich verschaffe mir als Inhaber des Vermittlerbetriebes und als Führungskraft Klarheit über meine eigenen Stärken und Schwächen als Vorbild für meine Mitarbeiter.*

**Hintergrund:**

Die Verantwortung des Inhabers für den Vermittlerbetrieb betrifft nicht nur das betriebswirtschaftliche Ergebnis sondern auch die Gestaltung und die Pflege der Unternehmenskultur, des Betriebsklimas und der Art und Weise des Miteinanders.

Authentizität und konsequentes Vorleben der Werte und Leitlinien des Unternehmens sind eine Grundvoraussetzung für einen positiven und fördernden Einfluss des Unternehmers.

Das bedingt die Bereitschaft und die Kompetenz zur Selbstreflektion. Diese kann unter Anwendung geeigneter Instrumente und Methoden, gegebenenfalls auch unter Hinzuziehung externer Expertise deutlich ausgebaut werden.

**Selbstüberprüfung:**

- Holen Sie sich gezielt Rückmeldungen zu Ihrem Verhalten aus dem Kreis der Mitarbeiter?
- Sind Sie authentisch oder verbergen Sie sich hinter einer Maske oder Rolle?
- Verfügen Sie über Methoden und Instrumente, mit denen Sie Ihre persönlichen und sozialen Kompetenzen überprüfen können und wenden Sie diese regelmäßig an?
- Holen Sie sich Feedback und Unterstützung auch in außerbetrieblichen Situationen?

<b>Aktueller Status</b> (1) = „die Zielaussage haben wir voll erreicht“ bis (4) = „die Zielaussage haben wir gar nicht erreicht“	<b>To-Do</b>	<b>Wichtigkeit</b> (1)= „unwichtig“ bis (4)= „sehr wichtig“	<b>Dringlichkeit</b> (1)= nicht dringend“ bis (4)=„sehr dringend“	1	2	3	4		
				1	2	3	4	5	1

### III. Personal und Führung

#### 15. Arbeitszufriedenheit

**Ziel-Aussage**

*Wir fördern bewusst und systematisch die Arbeitszufriedenheit unserer Mitarbeiter. Dadurch erhöhen wir die Bindung der Mitarbeiter an den Vermittlerbetrieb und wirken leistungsfördernd.*

**Hintergrund:**

Durch motivierende Personalmaßnahmen und die Gestaltung eines attraktiven und fördernden Arbeitsumfeldes kann die oft hohe Kosten verursachende Fluktuation von Mitarbeitern deutlich gesenkt werden. Dies dient nicht zuletzt auch der Sicherung der Wissens- und Kompetenzausstattung des Vermittlerbetriebs.

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist weniger durch rein materielle Anreize zu erhöhen als vielmehr durch ein Bündel von Maßnahmen, die die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigen. Dazu gehören individuelle Arbeitszeitmodelle, die Förderung der Gesundheit und einer gesunden Lebensführung und nicht zuletzt eine auf die individuellen Bedarfe ausgerichtete Arbeitsorganisation.

**Selbstüberprüfung:**

- Messen Sie die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter regelmäßig, analysieren und kommunizieren Sie die Ergebnisse?
- Bieten Sie den Mitarbeitern die Möglichkeit individueller Arbeitszeitmodelle und /oder Vergütungsmodelle?
- Haben Sie ein betriebliches Gesundheitsmanagement?
- Schaffen Sie Arbeitsbedingungen, die arbeitsmedizinische und -psychologische Erkenntnisse und Anforderungen erfüllen?

<b>Aktueller Status</b> (1) = „die Zielaussage haben wir voll erreicht“  bis (4) = „die Zielaussage haben wir gar nicht erreicht“	<b>To-Do</b>	<b>Wichtigkeit</b> (1)= „unwichtig“ bis (4)= „sehr wichtig“	<b>Dringlichkeit</b> (1)= nicht dringend“ bis (4)=„sehr dringend“
		1   2   3   4   5	1   2   3   4   5



### III. Personal und Führung

#### 16. Personalgewinnung

**Ziel-Aussage**

*Wir finden ausreichend neue Mitarbeiter und Führungskräfte.*

*Wir positionieren uns erfolgreich als attraktiver Arbeitgeber.*

*Wir bilden aus.*

**Hintergrund:**

Der zukünftige Bedarf, der sich aus dem organischen Wachstum, neuen Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiter und den Ersatzbedarf durch ausscheidende Mitarbeiter ergibt, ist nur dann durch Personalbeschaffungsmaßnahmen zu decken, wenn eine ausreichende Arbeitgeberattraktivität gegeben ist. Dazu gehört auch die Berücksichtigung kinder- und familienfreundlicher Regelungen.

Der zukunftsorientierte Vermittler positioniert sein Unternehmen aktiv und erfolgreich in der Öffentlichkeit als attraktiver Arbeitgeber und nutzt dafür auch lokale Einrichtungen wie z.B. Schulen und branchenübergreifende Netzwerke.

Zukunftsorientierte Vermittlerbetriebe sehen die Berufsausbildung als eine selbstverständliche berufsständische Aufgabe an und bilden daher selbst aus.

**Selbstüberprüfung:**

- Können Sie Ihre Stärken als Arbeitgeber benennen und kommunizieren Sie diese bei der Personalgewinnung?
- Haben Sie Konzepte für eine familienfreundliche Arbeitsorganisation?
- Bieten Sie neuen Mitarbeitern attraktive Perspektiven und bilden Sie aus?
- Bieten Sie neuen Mitarbeitern positive und leistungsfördernde Anreizsysteme?
- Nutzen Sie lokale Netzwerke zur Personalgewinnung?

<b>Aktueller Status</b> (1) = „die Zielaussage haben wir voll erreicht“  bis (4) = „die Zielaussage haben wir gar nicht erreicht“	<b>To-Do</b>					<b>Wichtigkeit</b> (1)= „unwichtig“ bis (4)= „sehr wichtig“	<b>Dringlichkeit</b> (1)= nicht dringend“ bis (4)=„sehr dringend“			
								1	2	3
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

### III. Personal und Führung

#### 17. Personalentwicklung

**Ziel-Aussage**

*Wir fördern systematisch Karrieren unserer Mitarbeiter, zeigen ihnen Perspektiven der individuellen Entwicklung auf und entwickeln Pläne gemeinsam. Wir berücksichtigen die besonderen Bedarfe spezieller Mitarbeiter.*

**Hintergrund:**

Zukunftsorientierte Vermittlerbetriebe erkennen Wissen und Kompetenz ihrer Beschäftigten als wesentlichen Erfolgsfaktoren. Daher bieten sie ihren Beschäftigten individuelle Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven. Sie erschließen so die Potenziale ihrer Mitarbeiter und binden sie an das Unternehmen.

Die Instrumente für diesen Erfolgsfaktor sind Personalentwicklungspläne, regelmäßig stattfindende Personalentwicklungsgespräche und konkrete Vereinbarungen über Perspektive Diese Vereinbarungen werden an die individuelle Entwicklung von Wissen und Kompetenzen gebunden.

Dabei werden die Besonderheiten der Diversität der Beschäftigten berücksichtigt, insbesondere auch die Beschäftigungsfähigkeit alternder Belegschaften.

**Selbstüberprüfung:**

- Verfügen Sie über eine systematische Personalentwicklungsplanung?
- Verfügen Sie über Instrumente eines systematischen Kompetenzmanagements?
- Führen Sie regelmäßige Personalentwicklungsgespräche?
- Berücksichtigen Sie die besonderen Aspekte der Unterschiedlichkeit einzelner Mitarbeiter und Mitarbeitergruppen und die besonderen Bedarfe älterer Beschäftigter?

<b>Aktueller Status</b> (1) = „die Zielaussage haben wir voll erreicht“ bis (4) = „die Zielaussage haben wir gar nicht erreicht“	<b>To-Do</b>	<b>Wichtigkeit</b> (1)= „unwichtig“ bis (4)= „sehr wichtig“	<b>Dringlichkeit</b> (1)= nicht dringend“ bis (4)=„sehr dringend“	1	2	3	4		
				1	2	3	4	5	1

### III. Personal und Führung

#### 18. Personal- und Nachfolgeplanung

**Ziel-Aussage**

*Wir führen eine systematische und professionelle Personalplanung durch, die Personalgewinnung, Personaleinsatz, Personalersatz-Planung und Nachfolgeregelung einschließt.*

**Hintergrund:**

Der zentralen Bedeutung des Produktionsfaktors Personal gemäß ist der Personalplan einer der wichtigsten Pläne des Vermittlerbetriebes. In ihm sind systematisch alle Aspekte der derzeitigen Ausstattung und des zukünftigen Bedarfs an Arbeitskraft festzuhalten und dynamisch weiterzuschreiben.

Neben der Planung der Gewinnung von Mitarbeitern ist auch deren Einsatz zu planen. Hier sind Optimierungen im Zusammenhang mit dem Kompetenz- und Wissensmanagement sowie der Ablauf- und Aufbauorganisation des Vermittlerbetriebes vorzunehmen.

Die Nachfolgeplanung wird von vielen Vermittlern erfahrungsgemäß zu spät begonnen, was zu nicht optimalen Ergebnissen bei der Übergabe des Betriebes führt.

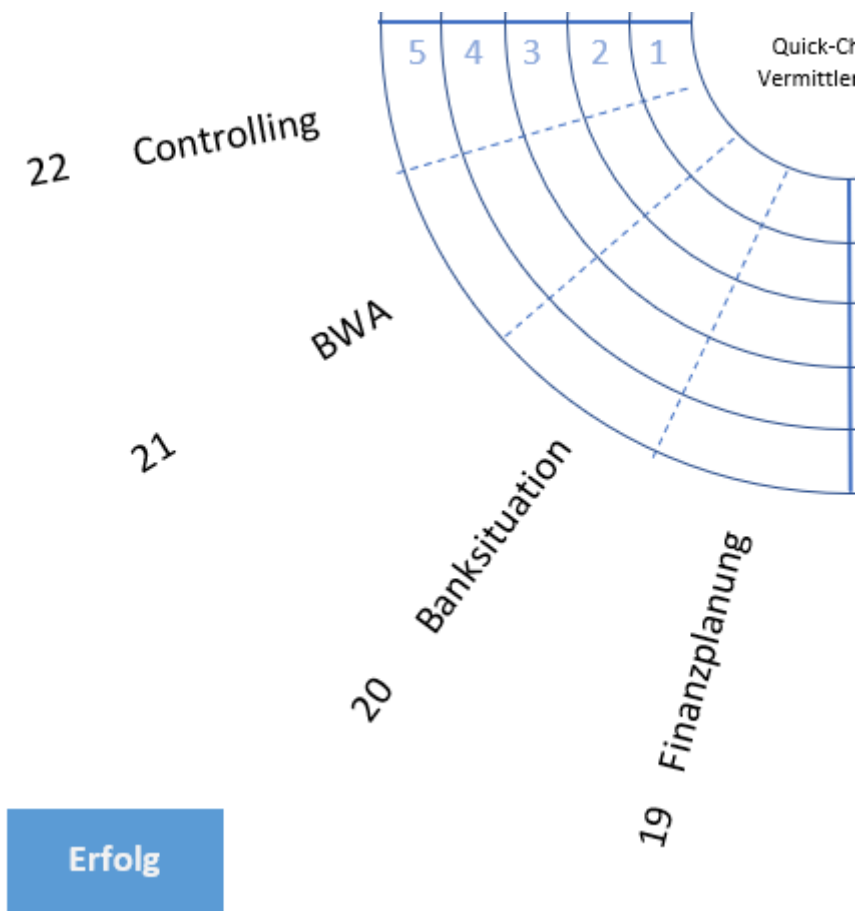
**Selbstüberprüfung:**

- Verfügen Sie über Instrumente einer umfassenden und mehrere Perioden beschreibenden Personalplanung und wenden Sie diese konsequent an?
- Schreiben Sie die Personalpläne unter Berücksichtigung des Kompetenzmanagements und der geplanten wirtschaftlichen Entwicklung fort?
- Berücksichtigen Sie die Notwendigkeit einer Nachfolgeplanung rechtzeitig? Wissen Sie, wann der optimale Zeitpunkt in Ihrem individuellen Fall dafür ist?

<b>Aktueller Status</b> (1) = „die Zielaussage haben wir voll erreicht“ bis (4) = „die Zielaussage haben wir gar nicht erreicht“	<b>To-Do</b>	<b>Wichtigkeit</b> (1)= „unwichtig“ bis (4)= „sehr wichtig“	<b>Dringlichkeit</b> (1)= nicht dringend“ bis (4)=„sehr dringend“	1	2	3	4		
				1	2	3	4	5	1

# IV

## Erfolg



## IV. Erfolg

### 19. Finanzplan

**Ziel-Aussage**

*Wir planen den Geschäftserfolg und erstellen einen Finanzplan mit Umsätzen, Kosten und Gewinn. Wir überwachen die Liquidität. Zur finanziellen Abbildung unserer Pläne stellen wir Budgets auf.*

**Hintergrund:**

Damit ein betrieblicher Erfolg entstehen und langfristig sichergestellt werden kann, müssen die Finanz- und Kapitalentwicklungen aufgezeichnet, geplant und kontrolliert werden. Diese Aufgabe übernimmt der zentrale Finanzplan, der sowohl die Liquiditätsplanung als auch die Kapitalbedarfsplanung enthält.

Damit neben das solide Wirtschaften durch Liquiditätssicherung auch eine ausreichende Rendite treten kann, empfiehlt es sich, die Erfüllung der Pläne und die Maßnahmenkosten in Budgets abzubilden, sich an diesen zu orientieren, deren Einhaltung zu kontrollieren und auszuwerten und gegebenenfalls Gegenmaßnahmen einzuleiten.

**Selbstüberprüfung:**

- Verfügen Sie über eine systematisch erstellte und konsequent verfolgte Finanzplanung?
- Ist eine Liquiditätsplanung mit einem ausreichenden Detailgrad und einem ausreichenden Zeithorizont Bestandteil Ihrer Finanzplanung?
- Rufen Sie dort externe Expertise bei der Erstellung, Durchführung und Überwachung Ihres Finanzplans ab, wo Sie selbst nicht über ausreichende Kompetenzen verfügen?
- Bilden Sie die leistungswirtschaftliche Erfüllung Ihrer Pläne durch die finanzwirtschaftlichen Instrumente der Budgetierung ab?

Aktueller Status				To-Do	Wichtigkeit					Dringlichkeit				
(1) = „die Zielaussage haben wir voll erreicht“ bis (4) = „die Zielaussage haben wir gar nicht erreicht“					(1)= „unwichtig“ bis (4)= „sehr wichtig“					(1)= nicht dringend“ bis (4)=„sehr dringend“				
1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	

## IV. Erfolg

### 20. Banksituation

**Ziel-Aussage**

*Wir verfügen jederzeit über ausreichende Kreditlinien bei unseren Banken.  
Wir verfügen über einen ausreichenden Gestaltungsspielraum, was Höhe und Konditionen der Kapitalbeschaffung angeht.*

**Hintergrund:**

Finanzierungsbedarfe ziehen regelmäßig Liquiditätsbedarfe nach sich. In diesen Fällen ist es hilfreich, auf rechtzeitig gut verhandelte Optionen bei Produkten von Kreditinstituten zurückgreifen zu können.

Die konkreten Gestaltungsspielräume bei Verfügungshöhe und Konditionen können im bei erfolgreicher Verhandlung erhebliche Kostenentlastungen ergeben.

Es ist wichtig, rechtzeitig tragfähige Kommunikations- und Verhandlungsoptionen zu eröffnen und zu pflegen, auch wenn aktuell kein unmittelbarer Bedarf an Bankdienstleistungen besteht.

**Selbstüberprüfung:**

- Haben Sie eine auch in Krisenzeiten belastbare Beziehung zu einem oder mehreren Kreditinstituten?
- Verfügen Sie über einen für Worst-Case-Szenarien ausreichenden Refinanzierungsausgleich durch verfügbare Kreditlinien?
- Vergleichen Sie regelmäßig Konditionen und reagieren Sie darauf zeitnah?

<b>Aktueller Status</b> (1) = „die Zielaussage haben wir voll erreicht“ bis (4) = „die Zielaussage haben wir gar nicht erreicht“	<b>To-Do</b>	<b>Wichtigkeit</b> (1)= „unwichtig“ bis (4)= „sehr wichtig“	<b>Dringlichkeit</b> (1)= nicht dringend“ bis (4)=„sehr dringend“

## IV. Erfolg

### 21. Betriebswirtschaftliche Auswertung

**Ziel-Aussage**

*Wir planen und kontrollieren unseren Erfolg mit Hilfe betriebswirtschaftlicher Auswertungen. Wir verfügen über ausreichende Kompetenzen zum Erstellen und zur Analyse dieser Instrumente.*

**Hintergrund:**

Die kurzfristige und unterjährige Ermittlung der Erfolgslage kann mit dem Instrumentarium der betriebswirtschaftlichen Auswertungen vorgenommen werden.

Diese können von einfachen, selbst erstellten Übersichten bis hin zu professionell erstellten BWAs auf Grundlage einer meist durch einen Steuerberater erstellten Finanz- und Betriebsbuchhaltung erfolgen.

In jedem Fall ist das Erstellen und die Analyse solcher Auswertungen extrem aussagefähig und stellt eine sehr belastbare Grundlage für die Unternehmensplanung dar. Sie setzt allerdings vertiefte betriebswirtschaftliche Kenntnisse voraus und ist deshalb oft Gegenstand des Hinzuziehens externer Expertise.

**Selbstüberprüfung:**

- Führen Sie regelmäßig BWAs durch?
- Verfügen Sie über ausreichende betriebswirtschaftliche Kompetenzen zum Erstellen und Auswerten von BWAs?
- Wissen Sie, wie Sie mit betriebswirtschaftlichen Auswertungen Ihren Vermittlerbetrieb erfolgsorientiert führen können?
- Nutzen Sie externe Expertise beim Erstellen und/oder der Auswertung ihrer BWAs?

Aktueller Status				To-Do	Wichtigkeit					Dringlichkeit				
(1) = „die Zielaussage haben wir voll erreicht“ bis (4) = „die Zielaussage haben wir gar nicht erreicht“					(1)= „unwichtig“ bis (4)= „sehr wichtig“					(1)= nicht dringend“ bis (4)=„sehr dringend“				
1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	

## IV. Erfolg

### 22. Controlling

**Ziel-Aussage**

*Wir führen unseren Vermittlerbetrieb mit Kennzahlen. Wir haben für die erfolgskritischen Faktoren Kennzahlen und Zielgrößen entwickelt, analysieren Abweichungen und ergreifen Gegenmaßnahmen.*

**Hintergrund:**

Alle erfolgskritischen Aspekte des Geschäftsmodells eines Vermittlerbetriebes lassen sich mit Kennzahlen oder Kennzahlensystemen abbilden. Controlling ist das Führen mit Kennzahlen. Das bedeutet konkret, dass nach der Identifizierung der erfolgskritischen Faktoren einfach zu handhabende, aber in Ermittlung, Dokumentation und Kommunikation verbindliche Kennzahlen definiert werden. Anschließend werden diese ermittelt, Abweichungen analysiert und Gegenmaßnahmen entwickelt.

Das Führen mit Kennzahlen setzt bei der Einführung der und Durchführung vertiefte betriebswirtschaftliche Kompetenzen voraus. Sind diese beim Inhaber oder Mitarbeitern des Vermittlerbetriebes nicht ausreichend vorhanden, empfiehlt sich das Hinzuziehen externer Expertise durch einen Angehörigen steuer- und wirtschaftsberatender Berufe.

**Selbstüberprüfung:**

- Verfügt Ihr Betrieb über ein definiertes Kennzahlensystem?
- Wird das Controlling zur Führung des Vermittlerbetriebes eingesetzt?
- Wird das Controlling regelmäßig professionell aktualisiert?
- Sind alle Mitarbeiter in das Controlling eingebunden?

<b>Aktueller Status</b> (1) = „die Zielaussage haben wir voll erreicht“  bis (4) = „die Zielaussage haben wir gar nicht erreicht“	<b>To-Do</b>					<b>Wichtigkeit</b> (1)= „unwichtig“ bis (4)= „sehr wichtig“	<b>Dringlichkeit</b> (1)= nicht dringend“ bis (4)=„sehr dringend“			
								1	2	3
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

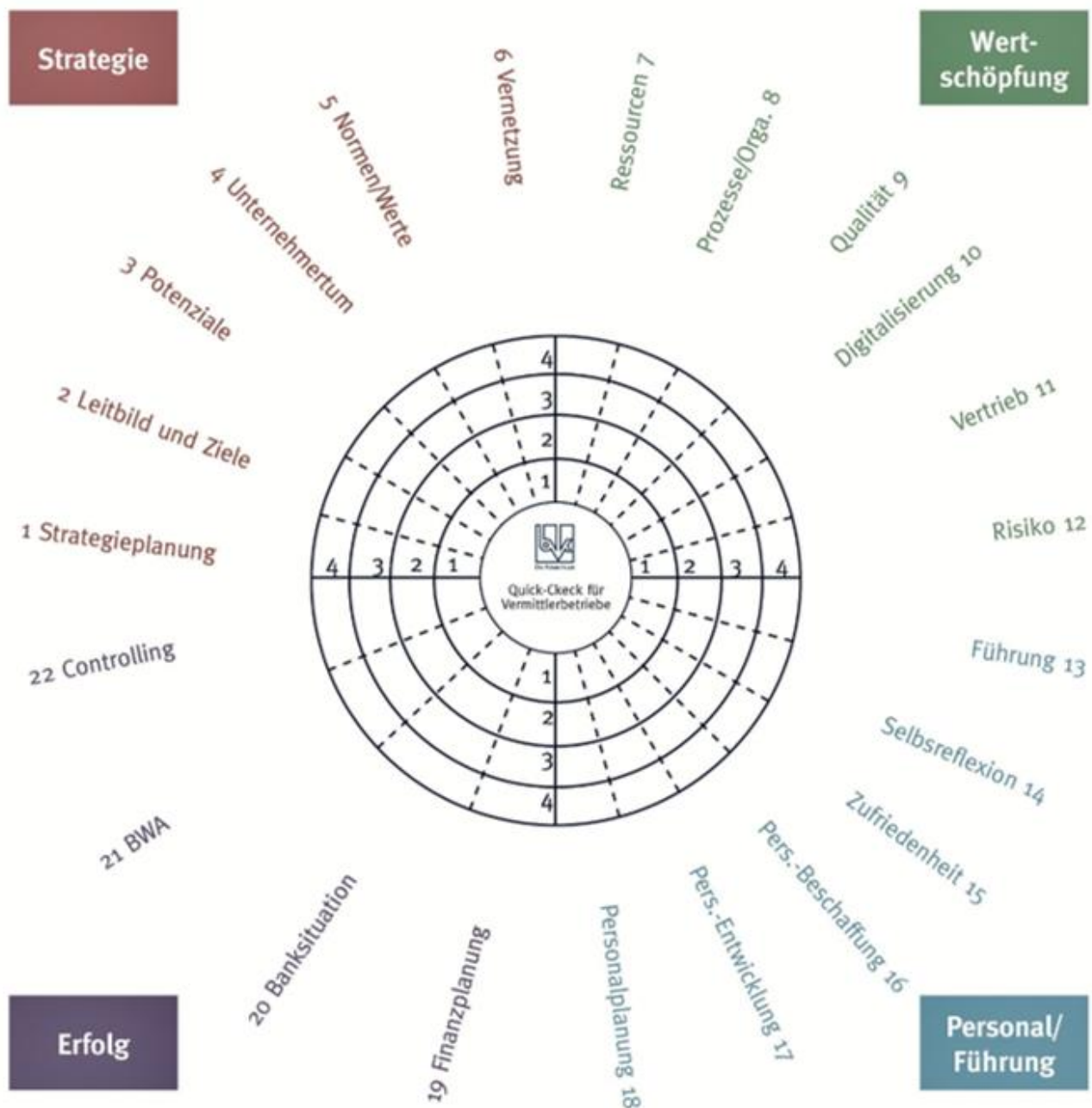


## AUSWERTUNG

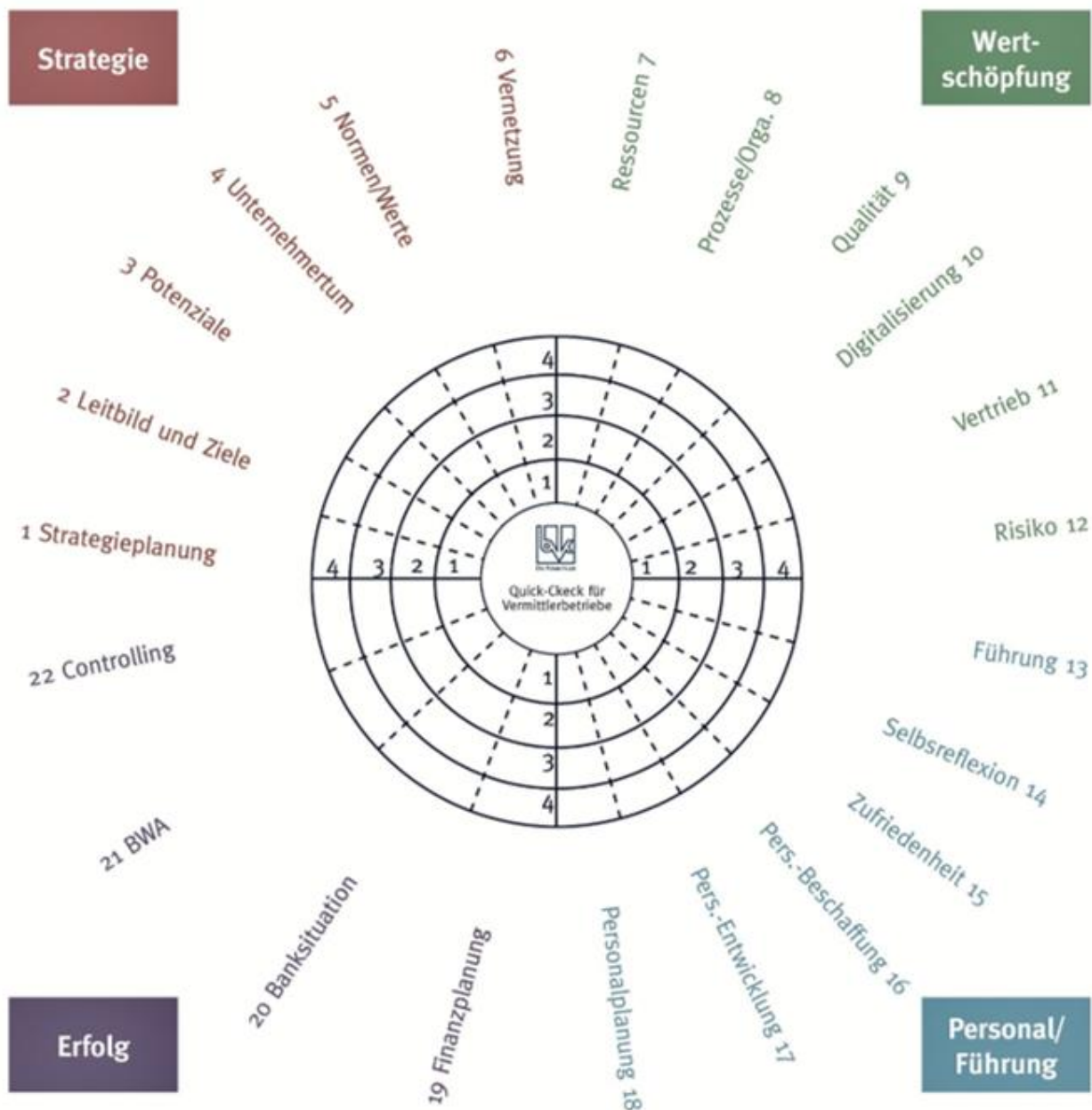
Tragen Sie zunächst Ihre Werte zum „Aktuellen Status“ der 22 Ziel-Aussagen in die folgende Grafik ein. Verbinden Sie die Werte miteinander. Sie bekommen so Ihr individuelles Profil.

Sie können nun mit einem andersfarbigen Stift das Profil eintragen, das Sie als erstrebenswert erachten, oder Sie entwickeln gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern ein „Soll-Profil“ Ihres Vermittlerbetriebs.

Entwerfen Sie gemeinsam eine Strategie, wie Sie die Abweichungen zwischen dem „Ist“ und dem „Soll“ zu verkleinern oder zu beseitigen planen.



Blanko-Version zur weiteren Arbeit, zum Kopieren etc. ...



### Wichtigkeits-/Dringlichkeits-Matrix

Tragen Sie die 22 Merkmale in die unten abgebildete Grafik ein, indem Sie jeweils die von Ihnen bewerteten Ausprägungen zu Wichtigkeit und Dringlichkeit verwenden.

Beispiel: Das Merkmal „Beispiel“ bekam die Wichtigkeit „3“ und die Dringlichkeit „2“.

		Dringlichkeit				
		1	2	3	4	5
Wichtigkeit	1	I				III
	2					
	3		Beispiel			
	4					
	5	IV				II

### Anwendung

Die Grundaussage dieser nach dem früheren US-Präsident „Eisenhower-Prinzip“ genannten Matrix ist eine Priorität der Merkmale nach Ihrer grafischen Position.

So sind die im Quartal II befindlichen Merkmale sofort, mit hoher Priorität und selbst zu bearbeiten, die im Quartal I hingegen zu ignorieren. Im Quartal IV befindliche Merkmale sind mit einer Fälligkeit zu versehen und selbst zu erledigen, die im Quartal III können an kompetente Mitarbeiter oder Externe delegiert werden. Die Merkmale in der Mitte sind einer genauen Betrachtung der Situation und einer gewissenhaften Einzelfall-Entscheidung zuzuführen.

