

Zentrale Aspekte des

AGENTURMANAGEMENTS

ein „Best-Of“ aus den Fachartikeln von

Hartmut Pfaffinger



Pfaffinger Consulting
Im Schulzehnten 15
65779 Kelkheim

06195-987823
01520-9850437

pfaffinger-consulting@online.de
www.pfaffinger-consulting.de



Stand: Mai 2020

Exklusive Zusammenstellung für BVK-Dienstleistungsgesellschaft mbH. Download und Nutzung dieses Dokuments ist für den eigenen Gebrauch frei.

Für jede Art einer werblichen Nutzung kontaktieren Sie bitte im Vorfeld den Autor zur Freigabe!

PCP-Fachartikel

Übersicht ausgewählter Beiträge

1. Unternehmertum

- 1.1 Unternehmerische Kompetenz als Erfolgsfaktor
- 1.2 Was lernen wir von unternehmerisch geführten Vermittlerbetrieben?
- 1.3 Die Standortbestimmung des Unternehmers – die Persönlichkeit als Schlüssel zum Erfolg
- 1.4 Erfolg ist kein Zufall – wie zukunftsfähig ist Ihr Unternehmen?
- 1.5 Was private Haushalte und Unternehmen gemeinsam haben und was sie trennt

2. Standortbestimmung

- 2.1 Zukunftssicherung beginnt mit der Standortbestimmung des Unternehmens
- 2.2 Tüv für Vermittlerbetriebe
- 2.3 Ohne Navi droht das „Hamsterrad“
- 2.4 Typische Agenturfehler führen zu Ertragseinbußen
- 2.5 Erfolgreiche Vermittlerbetriebe sind professionell, modern und zukunftsorientiert...
- 2.6 Wenn einem die Arbeit über den Kopf wächst
- 2.7 In meinem Unternehmen läuft alles reibungslos. Unternehmensberatung brauche ich nicht

3. Wachstum

- 3.1 Wie können Sie aus dem vorhandenen Kundenbestand mehr Ertrag generieren?
- 3.2 Mit Kennzahlen das Wachstum sichern. Wie zukunftsfähig ist Ihr Unternehmen?
- 3.3 Die Zufriedenheit der Kunden ist der Garant für Erfolg...
- 3.4 Sehr zufriedene Kunden kaufen öfter, bleiben länger und empfehlen erfolgreicher
- 3.5 Warum Vermittlerbetriebe das Geld auf der Straße liegen lassen
- 3.6 Im Firmenkundengeschäft zweistellig wachsen

4. Personal und Führung

- 4.1 Erfolgsfaktor „Personal und Führung“ für zukunftsfähige Vermittlerbetriebe (Personal)
- 4.2 Erfolgsfaktor „Personal und Führung“ für zukunftsfähige Vermittlerbetriebe (Führung)
- 4.3 Die Mitarbeiter effizient einsetzen

PCP-Fachartikel

Übersicht ausgewählter Beiträge

5. Spezielle Themen

- 5.1 Krisen kennen auch Gewinner. Wie Unternehmer in der Corona-Krise Chancen nutzen
- 5.2 Krisenmanagement „Corona“ im Vermittlerbetrieb
- 5.3 Ist mein Vermittlerbetrieb im Notfall handlungsfähig?
- 5.4 Die digitalen Herausforderungen Schritt für Schritt angehen
- 5.5 Der erste Schritt im digitalen Wandel
- 5.6 Beschwerden richtig und erfolgreich nutzen
- 5.7 Die Kernprozesse in den Vermittlerbetrieben müssen auf den Prüfstand

Unternehmerische Kompetenz als Erfolgsfaktor

Dass sich die Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Wirken im Vermittlerbetrieb grundlegend ändern, ist in der Zwischenzeit in fast jedem Unternehmen angekommen. Auch, dass die Zeiten ungebremsten Wachstums vorbei sind. In einem gesättigten Markt, vor allem unter ganz anderen und teilweise neuen Vorzeichen, sind die Bedingungen und Spielregeln völlig anders. Wo liegt die Herausforderung heute und in den nächsten Jahren? Die Herausforderung heißt: Stärkung der unternehmerischen Kompetenz und hin zu einem „gelebten“ Unternehmertum.

Fast alle Kleinunternehmen (ein bis neun Mitarbeiter) haben sich nach der Gründung über ihre Fachlichkeit entwickelt, der Maler über das Malen, der Fliesenleger über das Fliesenverlegen und der Vermittler über das Vermitteln von... Diese fachliche Kompetenz war am Anfang – und ist teilweise noch heute – die wesentliche Kernkompetenz. Das reicht auf Dauer aber nicht aus. So wie eine Pflanze zur gedeihlichen Entwicklung drei Faktoren benötigt, nämlich Licht, Wasser und Mineralien, so benötigt ein Unternehmen auf Dauer neben der bereits erwähnten fachlichen Kompetenz noch die betriebswirtschaftliche und unternehmerische Kompetenz. Mit der letzteren wollen wir uns jetzt ausführlicher beschäftigen, da sie der zentrale Erfolgsfaktor der Zukunft ist.

Das besondere an Kleinunternehmen ist die Einheit von Eigentum, Leitung, Haftung und Risiko, also die Einheit von Zukunftsfähigkeit und den zu treffenden Entscheidungen. Einer der größten Irrtümer in der Praxis liegt in der Annahme, dass, wenn man etwas von der Facharbeit eines Unternehmens versteht, man auch etwas von dem Unternehmen versteht, das diese Arbeit ausführt. Unternehmerische Kompetenz erfordert aber ganz andere Fähigkeiten und Sichtweisen. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren sind:

- Ideen in Handlungen umzusetzen
- erneuerungsfähig zu sein
- die Initiative zu ergreifen
- kalkulierbare Risiken einzugehen
- Veränderungen im Hinblick auf das Erreichen von Zielsetzungen zu planen, zu steuern und zu kontrollieren.

Aus der Funktion des Unternehmers ergeben sich dann die weiteren Erfolgsfaktoren:

- die Kundenbedürfnisse einer definierten Zielgruppe auf innovative Weise zu erfüllen
- die richtigen Fragen für die Zukunft zu stellen

- was wäre wenn...
- wenn..., dann...
- ich frage mich...
- usw. ...
- unternehmerisches Denken und Handeln als innere Einstellung
 - Eigeninitiative, Kreativität, Zielstrebigkeit

Die alles entscheidende Unternehmer-Frage lautet:

Was würde den Kunden fehlen, wenn es mein Unternehmen nicht mehr gäbe?

Wenn den Kunden nichts fehlt, wäre die Existenz des Vermittlerbetriebs stark gefährdet. Wenn dem Unternehmer nicht mehr als Plattitüden, wie „Wir sind doch für die Kunden da, wir betreuen und beraten doch, usw.“ einfallen, dann hat der Mitbewerber starke Angriffsflächen. Auf das klare, wieder zuerkennende und zum Wettbewerb differenzierende Leistungsprofil kommt es an. Folgende Bausteine tragen zu einer herausragenden Leistung eines Vermittlerbetriebes bei:

- Erfüllung der Kundenbedürfnisse
- Fokussierung auf die Kernkompetenzen
- innovatives Handeln
- konsequentes Qualitätsmanagement
- Benchmarking

Diese Herausforderungen lassen sich meistern, am Anfang vielleicht noch nicht allein. Dann wäre es hilfreich, sich externe Unterstützung, egal ob im Einzelfall oder auf Zeit, ins Unternehmen zu holen.

Folgende Zielstellungen sollten dann angegangen werden:

Entwicklungen und Veränderungen vorantreiben

Zukunftssicherung und Wettbewerbsfähigkeit zielen immer auf betriebliche Veränderungen ab. Sich neu zu orientieren oder einen Vorsprung zu erarbeiten bedeutet, die Entwicklung von Unternehmensprozessen und –konzepten voranzubringen.

Wissenstransfer erzielen

Das fachliche und methodische Wissen zur Lösung der betrieblichen Probleme und zur Nutzung von Wettbewerbschancen in das Unternehmen zu transferieren.

Betriebsblindheit überwinden

Andere Sichtweisen, über die Rolle des von außen kommenden Fachmannes in das Unternehmen getragen, ermöglichen einen neuen Blick auf ggf. problematische Strukturen und Prozesse hinsichtlich der unternehmerischen Zielsetzung.

Wirtschaftlichkeit erhöhen

Die Sicherstellung und Steigerung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens geht immer über die rein monetäre Bewertung eines Arbeitsprozesses hinaus, hin zu seinen wertschöpfenden aktuellen und zukünftigen Potenzialen.

Zu den genannten Erfolgsfaktoren kommen noch vier Unternehmer-Erfolgsregeln hinzu, die man immer beachten sollte:

1. Es ist wichtig, sein Geschäftsmodell ständig zu überprüfen – egal ob momentan erfolgreich oder nicht. Am besten mit Unterstützung.
2. Unternehmer müssen Entscheidungen treffen, die vor allem in die Zukunft gerichtet sind.
3. Man sollte niemals warten, ob sich ein Problem vielleicht von alleine löst.
4. Unternehmen müssen permanent an den sich verändernden Kundenbedürfnissen und Marktgegebenheiten angepasst (erneuert) werden.

Unternehmer, die auf diese Weise ihre unternehmerische Kompetenz entwickeln und fördern, kommen damit zu folgenden Ergebnissen:

- Vermittlerbetriebe, die ihr Geschäftsmodell proaktiv am Wandel gesellschaftlicher Bedürfnisse und Anforderungen ausrichten, betreiben ein effektives Risikomanagement und stärken deutlich ihre Reputation am Markt
- Sie aktivieren sich selbst zur Innovation ihrer Strategien, Angebote und Dienstleistungen
- Sie finden den Weg zu neuen Produkten und Kunden und können so langfristig die Unternehmensentwicklung und den Ertrag miteinander verbinden

Bekanntermaßen liegen diese Ergebnisse aber erst am Ende eines erfolgreichen Veränderungsprozesses vor. Der erste Meilenstein auf dem Weg dorthin, ist die eingehende Analyse der Ausgangssituation im Unternehmen. Was sind die Erfolgshebel, mit denen auf Dauer die Zukunft gesichert werden kann?

Der zweite Meilenstein ist die eigene Standortbestimmung des Unternehmers im Thema der persönlichen und notwendigen Kompetenzen zur Lösung der anstehenden Aufgaben. Mit welchen Ansätzen kann hier die individuelle Entwicklung schneller und zielführender vorangetrieben werden?

Der dritte und entscheidende Meilenstein ist dann die spannende Frage, ob mit oder ohne fachliche Begleitung von außen die Aufgabe gelöst werden soll. Als akkreditierter BVK-Unternehmerberater ist meine Sichtweise sicher nachvollziehbar: persönliches Coaching und kompetente Beratung sind die wirkungsvollen Treiber einer nachhaltigen Veränderung. Das „Für“ oder „Wider“ einer externen Unterstützung abzuwägen, zu entscheiden und dann sofort mit der Arbeit zu beginnen, wäre schon der erste Schritt zum neuen Unternehmertum.

Hartmut Pfaffinger
Akkreditierter BVK-Unternehmerberater

Was lernen wir von unternehmerisch geführten Vermittlerbetrieben?

Die Herausforderungen zu den vielfältigen Veränderungen im Markt sind für alle Vermittlerbetriebe vom Grundsatz her gleich. Aber manchem Unternehmen gelingt die Anpassung und Umstellung des eigenen Vermittlerbetriebes deutlich besser als einer Vielzahl von anderen Marktteilnehmern. Gibt es dafür eine Erklärung, oder haben diese Unternehmen einfach nur Glück? Dieser Frage wollen wir im Folgenden nachgehen und nach Antworten suchen.

Zeit für einen Perspektiven-Wechsel

Greifen wir uns exemplarisch für die vielen Veränderungen nur ein spezielles Thema heraus, nämlich die drastische Reduzierung des Marktwachstums in den letzten vier Dekaden. Waren es noch in den letzten beiden Dekaden des vorherigen Jahrhunderts 94,1% und 87,9% Wachstum, so sind es in der ersten Dekade dieses Jahrhunderts nur noch 36,2% und in den ersten sieben Jahren dieser Dekade nur noch magere 10,7%. Die durchschnittlichen 1,5% Wachstum pro Jahr lassen „ein weiter so“ nicht mehr zu. Gravierende Maßnahmen sind notwendig.

Sehen wir uns von den drei Kompetenzfeldern eines Vermittlerbetriebes (fachliche, betriebswirtschaftliche und unternehmerische Kompetenz) zwei diametral gegenüberstehende genauer an. Wenn ich meinen Vermittlerbetrieb nur durch die Brille der Fachkraft sehe, dann sehe ich die Welt nur von unten nach oben, also aus der „Froschperspektive“. Im schwierigen Umfeld ist es aber nur die unternehmerische Kompetenz, die den Vermittlerbetrieb weiter bringt, also die Sicht aus der „Vogelperspektive“. Die Perspektive der Fachkraft fragt: „Welche Arbeit ist zu tun?“. Die Perspektive des Unternehmers stellt die Frage: „Wie muss mein Betrieb arbeiten?“.

Die Perspektive der Fachkraft geht von der Gegenwart aus und blickt dann in eine ungewisse Zukunft mit der Hoffnung, dabei die Gegenwart weitestgehend erhalten zu können.

Die Perspektive des Unternehmers beginnt mit dem Bild einer klar definierten Zukunft und kommt dann auf die Gegenwart zurück. Mit der Absicht, sie der Vision entsprechend anzupassen.

Die unternehmerisch geführten Vermittlerbetriebe entwickeln ihre kreative Persönlichkeit:

- Umgang mit dem Ungewissen
- Herausforderung der Zukunft
- Die Verwandlung von Möglichkeiten in Wahrscheinlichkeiten

- Die Umleitung von Chaos in gelenkte Bahnen

Unternehmer beherrschen die Wertschöpfungskette

Viele Inhaber von Vermittlerbetrieben sehen „den Wald vor lauter Bäumen“ nicht. Statt mit kleinen Schritten Veränderungen anzugehen, wollen sie das Große und Ganze und machen dann nichts. An zwei Beispielen aus meiner Beratungspraxis will ich dies verdeutlichen.

Als ich mit einem Agenturinhaber über die Sinnhaftigkeit einer Kundenklassifizierung gesprochen habe, sagte dieser: „Wir haben vor drei Jahren von unserem Vertragspartner 1800 Privatkunden zur weiteren Betreuung übertragen bekommen. Die müssen wir alle besuchen und kennenlernen. Da haben wir keine Zeit für eine Kundenklassifizierung.“ Das waren typische Aussagen einer Fachkraft. Der unternehmerische Vermittlerbetrieb hätte schon vor drei Jahren gehandelt. Er hätte die verstärkten Besuche bei den neuen Kunden dazu genutzt, um diese sofort nach den Erstgespräch für die weitere Kundenbetreuung zu klassifizieren. Bei drei Außendienstmitarbeitern und drei Jahren Zeit, wäre diese Arbeit jetzt schon erledigt.

Ein anderer Agenturinhaber sagte mir mal kurz heraus: Mitarbeiter rechnen sich nicht. Welch ein Fehlschluss. Solche Pauschalaussagen sind typische Antworten aus der „Brille“ einer Fachkraft. Der unternehmerisch aufgestellte Vermittlerbetrieb stellt sich die Frage: „Wann und unter welchen Bedingungen rechnet sich für mein Unternehmen ein Mitarbeiteranbau?“. Auf vielfältige Ausgangssituationen gibt es vielfältige Lösungsansätze, aber nur aus der Sichtweise des Unternehmers.

Im Grunde geht es um die zentrale Frage: „Beherrsche ich die Wertschöpfungskette für mein Unternehmen?“. Denn Geschäftsmodelle eines Vermittlerbetriebes bestehen in der Regel aus drei Hauptelementen:

- Das Nutzenversprechen gegenüber dem Kunden
(es beschreibt den Nutzen bzw. Wert, den ein Vermittlerbetrieb seinen Kunden bietet)
- Die Wertschöpfungsarchitektur
(sie beschreibt, wie dieser Kundenwert geschaffen wird, es geht hier konkret um die Beschreibung der einzelnen Wertschöpfungsstufen)
- Das Ertragsmodell des eigenen Vermittlerbetriebes
(wie kann sich das Unternehmen einen angemessenen Anteil an der Wertschöpfung aneignen?)

Unternehmerische Kompetenz

Unternehmerisch aufgestellte Vermittlerbetriebe wissen, welche Bausteine zu einer herausragenden Leistung im Markt führen. Es ist die Erfüllung der Kundenbedürfnisse, die Fokussierung auf die Kernkompetenzen, innovatives Handeln, konsequentes Qualitätsmanagement und systematisches Benchmarking.

Auf dem Weg zum Unternehmertum braucht es einen Entwicklungsprozess, der gründlich geplant sein sollte. Die erste Frage lautet: „Wo stehe ich mit meiner unternehmerischen Kompetenz?“. Die zweite Frage lautet: „Wie kann ich mich und mein Unternehmen voranbringen?“.

Denken Sie aber Bitte bei allen Planungsvorhaben an den alten Grundsatz:

Niemand plant sein Scheitern, aber die meisten scheitern beim Planen

Hartmut Pfaffinger
Akkreditierter BVK-Unternehmerberater

Die Standortbestimmung des Unternehmers – die Persönlichkeit als Schlüssel zum Erfolg

Wie steht es um Ihre unternehmerische Motivation?

Die Veränderungen im Wettbewerb, im Markt, bei den Kunden usw. trüben manchmal den Blick auf das Wesentliche. Alte Konzepte und Vorstellungen haben jedoch ausgedient. Die Anforderungen verändern sich deutlich. Was notwendig ist, ist eine Änderung der Blickrichtung. Aber wohin und worauf? Die relevanten Handlungsfelder haben wir an dieser Stelle in der letzten Ausgabe beschrieben. Heute geht es um die notwendigen Persönlichkeitseigenschaften des Unternehmers.

Unternehmerische Kompetenz ist keine einzelne Kompetenz, sie umfasst vielmehr ein Bündel von Qualifikationen. Unter Kompetenz verstehen wir in diesem Zusammenhang die Fähigkeit und Bereitschaft, auf Grundlage von persönlich gegebenen Voraussetzungen (Persönlichkeitseigenschaften usw.), Wissen zur Problemlösung einzusetzen. Mit Persönlichkeit ist die individuelle Eigenart einer Person gemeint, die in der einzigartigen Konstellation ihrer Eigenschafts-Ausprägungen zum Ausdruck kommt. Kompetenzen und Fähigkeiten zeichnen sich dabei vor allem dadurch aus, dass sie durch Erfahrung, Lernen, Training, Coaching, usw. beeinflussbarer und veränderbarer sind als andere Persönlichkeitseigenschaften.

Was aber zeichnet einen Unternehmer aus? Über welche Eigenschaften und Fähigkeiten sollte ein Unternehmer verfügen? Eine im Markt sehr anerkannte Persönlichkeits-Diagnostik, die „Bambeck-Master-Profile“, unterscheidet allein zwischen 56 Persönlichkeitseigenschaften. Nach unseren Erfahrungen zählen zu den Top-Ten folgende:

Persönlichkeitseigenschaften

Systematisches Vorgehen
Gründlichkeit
Zuverlässigkeit
Organisationsfähigkeit
Initiativkraft
Verantwortungsbewusstsein
Kreativität
Entschlusskraft
Leistungsmotivation
Durchsetzungsfähigkeit

Diese zu kennen und an ihnen zu arbeiten ist das Gebot der Stunde. Warum ist das in der Praxis aber oft nicht der Fall? Dann werden folgende Gründe genannt:

- Die Hektik des Arbeitsalltags lasse das gerade nicht zu
- Neue Produkte, neue Verfahren usw. haben jetzt Vorrang
- usw., usw., usw. ...

In 98 von 100 Fällen ist das aber nicht der wahre Grund. Verkaufspsychologisch sind das fast immer Vorwände, der tatsächliche Grund liegt in der Person des Unternehmers. Die Angst vor der Veränderung, die Angst Neues wagen zu müssen, blockiert. Aber nur deshalb, weil man sich nicht an das Thema heranwagt. Sehen wir uns drei typische Beispiele an, wohin nicht genutzte oder nicht geförderte unternehmerische Kompetenz führen kann.

BVK-Kostenquote

Im letzten Jahr wurden wir von einem Agenturinhaber angesprochen, der sich seit Jahren nicht richtig weiterentwickelt hat. Schon allein die Analyse der Betriebsausgaben (Betriebskostenquote 53,4% bei 120.000 bis 160.000 Euro Gesamt-Einnahmen) zeigte einen um mehrere Prozentpunkte höheren Kostensatz (BVK-Betriebskostenvergleich). In Relation zu den von uns erhobenen Best-Practice-Beispielen sogar 9% jährlich. Dies bedeutet über die letzten Jahre eine Verschwendung von investiven Mitteln (oder auch Gewinn) von 13.500 Euro per anno. Der tiefere Grund lag aber nicht auf der betriebswirtschaftlichen Seite, sondern in der mangelnden Durchsetzungsfähigkeit notwendiger Veränderungen.

Personalführung

Gutes Personal ist unverzichtbar für den Unternehmenserfolg. Ob Mitarbeiter ihre Ideen und Fähigkeiten voll in den Vermittlerbetrieb einbringen, hängt wesentlich von der Qualität der Personalführung ab. Es ist ein Mythos zu glauben, gute Personalführung sei angeboren. Gute Personalführung erfordert ein bewusstes Betrachten der Mitarbeiter und ihrer Zusammenarbeit miteinander, sowie ein vorausschauendes Handeln. Die Mitarbeiter können befähigt und motiviert werden, gute Leistungen zu erbringen. Zuerst muss aber der Handlungsbedarf beim Unternehmer festgestellt werden. Fairness und Wertschätzung sind hier die Treiber für Effizienz.

Innovation

In einem anderen Agenturbetrieb trafen wir auf folgende Ausgangssituation. In den letzten 25 Jahren war das Kerngeschäft die Kranken- und Lebensversicherung. Bei 2450 Privatkunden betrug der Kompositbestand aber gerade mal 415.000 Euro. Für die Zukunft waren das keine positiven Aussichten. Ausprobiert war schon die eine oder andere Idee, aber nur mit mäßigem Erfolg. Eine Idee darunter hatte aber hohes Erfolgspotenzial. Deshalb haben wir diese Idee mit unserem „Innovationserfolgsprofil“ zielgerichtet weiterentwickelt und die Marktumsetzung mit einer wertschaffenden Problemlösung für die Kunden versehen. Gefördert wurden hier die Persönlichkeitsmerkmale Initiativkraft, Kreativität und Entschlusskraft.

Veränderungen und Entwicklungen sind also möglich. Da aber jeder Mensch ein einzigartiges Individuum ist, kommt es vielmehr auf das konkrete Erkennen der eigenen Persönlichkeitsstruktur an. Deshalb sollte jeder Unternehmer die Möglichkeit zur Förderung und Weiterentwicklung der unternehmerischen Kompetenzen auf der Basis einer durchzuführenden Persönlichkeitsanalyse in Angriff nehmen. Der Nutzen liegt auf der Hand:

- Sie gewinnen wichtige Erkenntnisse über die anstehenden Notwendigkeiten
- Sie können Ihre Stärken und Fähigkeiten gezielter einsetzen, um die angestrebten Ziele zu erreichen
- Sie stärken Ihre Position und schaffen mehr Akzeptanz bei Kunden, Mitarbeitern und Partnern
- Sie schaffen es leichter, notwendige Veränderungsprozesse bei dem einzelnen Mitarbeiter oder im ganzen Team erfolgreich zu initiieren

Der bereits stattfindende Wandel der Schlüsselfaktoren

- Veränderungsbereitschaft als Grundeinstellung
- Innovationen als Chance erkennen
- Eine Vorstellung davon entwickeln, wo das Unternehmen in 5-8 Jahren stehen soll
- Verfolgung langfristiger Ziele
- Das Unternehmen ganzheitlich betrachten

benötigt kompetente Unternehmer.

Charles Darwin, der Evolutionsforscher, erkannte: „Weder die stärkste noch die intelligenteste Spezies überlebt. Sondern jene, die sich am besten dem Wandel anpasst“. Das heißt für unser Thema: Jene Unternehmer – und damit Unternehmen – überleben, die sich am besten dem Wandel anpassen: mit unternehmerischer Kompetenz.

Hartmut Pfaffinger
Akkreditierter BVK-Unternehmerberater

Erfolg ist kein Zufall – wie zukunftsfähig ist Ihr Unternehmen?

Die erfahrenen Unternehmer wissen, dass der Wandel und die Veränderung das einzig Beständige im Leben eines Unternehmens sind. Vielen Vermittlerbetrieben macht jedoch der permanente Wandel zu schaffen und lässt Sorgen und Bedenken hochkommen: Sorgen vor der Zukunft, Sorgen vor Veränderungen, Sorgen vor der Ungewissheit, Sorgen um das Unternehmen. Deshalb ist es wichtig, den Vermittlerbetrieb „zukunftsfähig“ zu machen.

Denn Zukunftsfähigkeit ist die Fähigkeit, die Zukunft aktiv zu gestalten und auf die Anforderungen flexibel reagieren zu können. Unternehmen mit Zukunftsfähigkeit gehen mit Änderungen und Krisen anders um als andere Unternehmen. Sie schaffen in der gleichen Situation ein anderes – für sie besseres – Ergebnis und haben damit mehr Erfolg.

Vom Wachstumsmarkt zum Verdrängungswettbewerb (gesättigter Markt)

In den beiden letzten Dekaden des vergangenen Jahrhunderts lag das durchschnittliche Wachstum bei 94,1 bzw. 87,9% pro Dekade. Von 2010 auf 2014 lag das Wachstum bei mageren 7,6% additiv, mit fallender Tendenz. Dass sich weitere Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Wirken im Vermittlerbetrieb grundlegend ändern, ist in der Zwischenzeit in fast jedem Unternehmen angekommen. In einem gesättigten Markt, vor allem unter ganz anderen und teilweise neuen Vorzeichen, sind die Bedingungen und Spielregeln völlig andere. Wo liegt die Herausforderung heute und in den nächsten Jahren? Die Herausforderung heißt: Stärkung der unternehmerischen Kompetenz und hin zu einem „gelebten“ Unternehmertum.

Fast alle Kleinunternehmen (ein bis neun Mitarbeiter) haben sich nach der Gründung über ihre Fachlichkeit entwickelt, der Maler über das Malen, der Fliesenleger über das Fliesenverlegen und der Vermittler über das Vermitteln von... Diese fachliche Kompetenz war am Anfang – und ist teilweise noch heute – die wesentliche Kernkompetenz. Das reicht auf Dauer aber nicht aus. So wie eine Pflanze zur gedeihlichen Entwicklung drei Faktoren benötigt, nämlich Licht, Wasser und Mineralien, so benötigt ein Unternehmen auf Dauer neben der bereits erwähnten fachlichen Kompetenz noch die betriebswirtschaftliche und unternehmerische Kompetenz. Mit der letzteren wollen wir uns jetzt ausführlicher beschäftigen, da sie der zentrale Erfolgsfaktor der Zukunft ist.

Unternehmerische Kompetenz

Das besondere an Kleinunternehmen ist die Einheit von Eigentum, Leitung, Haftung und Risiko, also die Einheit von Zukunftsfähigkeit und den zu treffenden Entscheidungen. Einer der größten Irrtümer in der Praxis liegt in der Annahme, dass, wenn man etwas von der Facharbeit eines Unternehmens versteht, man auch etwas von dem Unternehmen versteht, dass diese Arbeit ausführt. Unternehmerische Kompetenz erfordert aber ganz andere Fähigkeiten und Sichtweisen.

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren sind:

- Ideen in Handlungen umzusetzen
- erneuerungsfähig zu sein
- die Initiative zu ergreifen
- kalkulierbare Risiken einzugehen
- Veränderungen im Hinblick auf das Erreichen von Zielsetzungen zu planen, zu steuern und zu kontrollieren.

Aus der Funktion des Unternehmers ergeben sich weitere Erfolgsfaktoren:

- die Kundenbedürfnisse einer definierten Zielgruppe auf innovative Weise zu erfüllen
- die richtigen Fragen für die Zukunft zu stellen
 - was wäre wenn...
 - wenn..., dann...
 - ich frage mich...
 - usw. ...
- unternehmerisches Denken und Handeln als innere Einstellung
 - Eigeninitiative, Kreativität, Zielstrebigkeit

Die alles entscheidende Unternehmer-Frage lautet:

Was würde den Kunden fehlen, wenn es mein Unternehmen nicht mehr gäbe?

Wenn den Kunden nichts fehlt, wäre die Existenz des Vermittlerbetriebs stark gefährdet. Wenn dem Unternehmer nicht mehr als Plattitüden, wie „Wir sind doch für die Kunden da, wir betreuen und beraten doch, usw.“ einfallen, dann hat der Mitbewerber starke Angriffsflächen. Auf das klare, wiederzuerkennende und zum Wettbewerb differenzierende Leistungsprofil kommt es an. Folgende Bausteine tragen zu einer herausragenden Leistung eines Vermittlerbetriebes bei:

- Erfüllung der Kundenbedürfnisse
- Fokussierung auf die Kernkompetenzen
- innovatives Handeln
- konsequentes Qualitätsmanagement
- Benchmarking

Unternehmer-Erfolgsregeln

Zu den genannten Erfolgsfaktoren kommen noch vier Unternehmer-Erfolgsregeln hinzu, die man immer beachten sollte:

1. Es ist wichtig, sein Geschäftsmodell ständig zu überprüfen – egal ob momentan erfolgreich oder nicht. Am besten mit Unterstützung.
2. Unternehmer müssen Entscheidungen treffen, die vor allem in die Zukunft gerichtet sind.

3. Man sollte niemals warten, ob sich ein Problem vielleicht von alleine löst.
4. Unternehmen müssen permanent an den sich verändernden Kundenbedürfnissen und Marktgegebenheiten angepasst (erneuert) werden.

Fazit

Unternehmer, die auf diese Weise ihre unternehmerische Kompetenz entwickeln und fördern, kommen damit zu folgenden Wettbewerbsvorteilen:

- Sie richten ihr Geschäftsmodell proaktiv am Wandel gesellschaftlicher Bedürfnisse und Anforderungen aus, betreiben ein effektives Risikomanagement und stärken deutlich ihre Reputation am Markt
- Sie aktivieren sich selbst zur Innovation ihrer Strategien, Angebote und Dienstleistungen
- Sie finden den Weg zu neuen Produkten und Kunden und können so langfristig die Unternehmensentwicklung und den Ertrag miteinander verbinden

Bekanntermaßen liegen solche Ergebnisse aber erst am Ende eines erfolgreichen Veränderungsprozesses vor. Zu Beginn sind noch zwei wichtige Punkte (Meilensteine) zu klären.

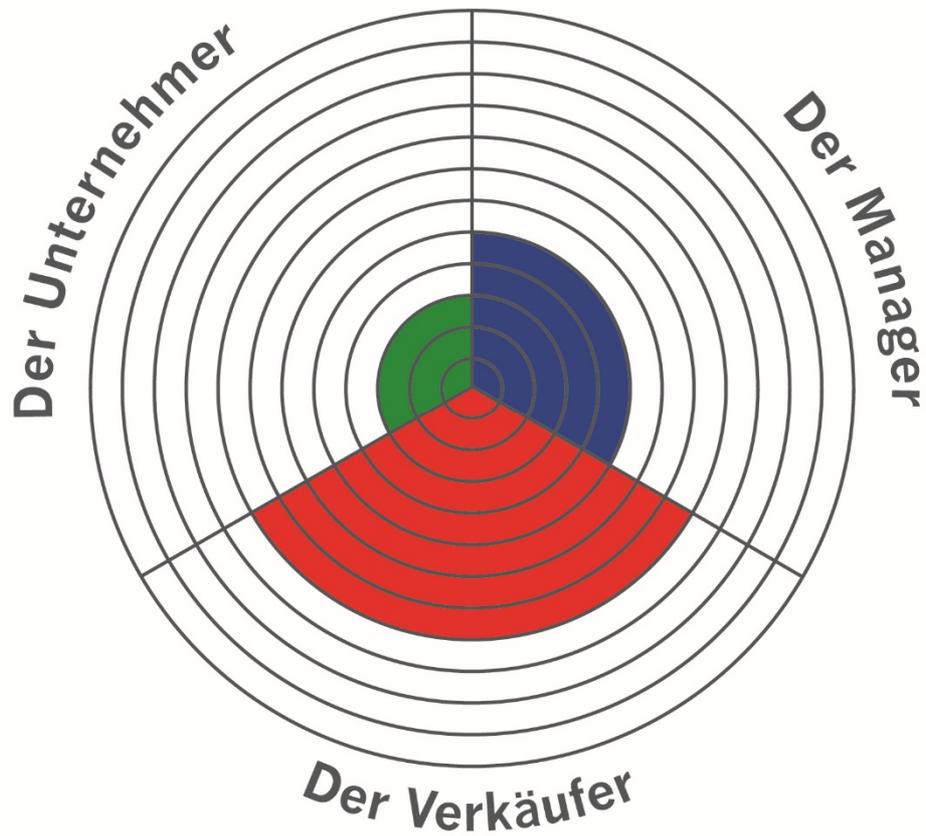
Der erste Meilenstein auf dem Weg dorthin ist die eingehende Analyse der Ausgangssituation **im Unternehmen**. Was sind die Erfolgshebel und Handlungsfelder, mit denen auf Dauer die Zukunft gesichert werden kann?

Der zweite Meilenstein ist die eigene Standortbestimmung **des Unternehmers** im Thema der persönlichen und notwendigen Kompetenzen zur Lösung der anstehenden Aufgaben. Mit welchen Ansätzen kann hier die individuelle Entwicklung schneller und zielführender vorangetrieben werden?

Mit den Themen Standortbestimmung des Unternehmens und Standortbestimmung des Unternehmers werden wir uns an dieser Stelle demnächst ausführlich beschäftigen.

Hartmut Pfaffinger
Akkreditierter BVK-Unternehmerberater

Die drei Kernaufgaben von Unternehmensinhabern



Was private Haushalte und Unternehmen gemeinsam haben und was sie trennt...

Jahr für Jahr kommt Neues und Zusätzliches hinzu, weil es man „braucht“, weil man innovativ sein will, weil man möglichst nichts verpassen will, usw... Dies ist aber der sicherste Weg, letztendlich „im eigenen Müll zu ersticken“. Von unserem privaten Haushalt kennen wir das. Und wenn es uns zu viel wird, machen wir Frühjahrsputz und bringen Überholtes zur Müllabfuhr. Aber in unserem eigenen Unternehmen häufen wir Aufgabe für Aufgabe, Formular für Formular, Prozess für Prozess usw. an. Die Folgen sind unübersehbar, ineffiziente Prozesse, wenig Transparenz in den Tätigkeiten, Überlastung der Mitarbeiter, wenig Fokussierung auf die Kunden. Warum machen wir es also in unserem Unternehmen nicht wie Zuhause?

Die Antwort liegt in der Tatsache begründet, dass viele meinen, im beruflichem Alltag rationaler vorzugehen. Permanent wird an vielen Stellschrauben gedreht, um alles schneller und kostengünstiger zu machen. Etwas um 20% schneller und kostengünstiger zu machen, wäre zwar ein großer Fortschritt. Es ist aber immer noch zu 100% falsch, wenn es sich um etwas handelt, was man überhaupt nicht mehr tun sollte. Die wirklich erfahrenen Unternehmer auf diesem Gebiet haben das natürlich längst schon erkannt und verinnerlicht, leider wird dies noch sehr selten bei den anderen Vermittlerbetrieben praktiziert.

Der Schlüssel für gravierende Veränderungen

Systematische Müllabfuhr ist der Schlüssel zu mindestens drei weitreichenden Konsequenzen:

- zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess kommen
- zu einer ständigen Erneuerung des Vermittlerbetriebes beitragen
- sich auf den Wesenskern des Unternehmens konzentrieren zu können

Die meisten dieser aus heutiger Sicht unnützen Dinge waren seinerzeit bei Einführung sicherlich nützlich und sinnvoll, deshalb wäre die falsche Frage zur Erschließung dieses Themas:

„Was hätten wir (damals) nicht beginnen sollen?“

Damals, als man mit etwas begann, hatte man gute Gründe dafür, die Sache war gut überlegt, und es gab keine bessere Alternative. Nichts wird gleichzeitig so schnell zum lieb gewordenen Ritual und hat ein so zähes Leben, wie Dinge, die man schon lange tut. Aber vieles überlebt sich mit der Zeit bei den administrativen Aufgaben und bei den wichtigen Prozessen.

Die zielführende Frage muss lauten:

Was von alle dem, was wir heute tun, würden wir nicht mehr neu beginnen, wenn wir es nicht schon täten?

Es führt kein Weg daran vorbei, die Abläufe und Aufgaben müssen neu durchdacht werden. Am Anfang steht die Bestandsaufnahme unseres täglichen Tuns. Alle Aufgaben müssen gesammelt und sortiert werden. Die weitere Unterteilung in Hauptaufgaben, Teilaufgaben und Unteraufgaben bzw. in Kernprozesse, Hauptprozesse und Teilprozesse ist dann der nächste Schritt. Die schwierige Herausforderung liegt darin, zu bewerten, welche dieser Aufgaben tragen wesentlich zum Unternehmenserfolg bei und welche nicht. Welche Dinge müssen unbedingt getan werden, obwohl sie nicht groß zum Ergebnis beitragen. Hier geht es um die Frage, wie diese Prozesse schlanker und effizienter gestaltet werden können. Das Kreieren neuer Arbeitsabläufe bringt eine Vielzahl von Optimierungschancen. Wählen Sie gezielt Arbeitsprozesse aus, zu denen sich Optimierungsmöglichkeiten ergeben. Kleine Schritte im Thema Digitalisierung können hier bereits große Wirkung erzielen. Das Ziel der konsequenten Müllabfuhr ist klar: mehr Zeit für die aktive Vertriebsarbeit gewinnen und Kosten einsparen, um diese Mittel gezielt in die Weiterentwicklung des eigenen Vermittlerbetriebes investieren zu können.

Und da wird der Unterschied zwischen privatem Haushalt und Unternehmen deutlich. Der private Haushalt schafft Platz, weil es „eng“ wird. Der unternehmerisch geführte Vermittlerbetrieb schafft Platz, um sich ständig erneuern und auf die Markterfordernisse einstellen zu können.

Hartmut Pfaffinger
Akkreditierter BVK-Unternehmerberater

Zukunftssicherung beginnt mit der Standortbestimmung des Unternehmens

Wer nicht weiß, woher er kommt, kann auch nicht sagen, wohin er muss. So banal diese Feststellung klingen mag, wird sie in der Praxis doch oft missachtet.

Bei unseren Autos sind wir es gewöhnt, im regelmäßigem Turnus zum Tüv zu fahren. Aber nicht nur dies. Wir kennen Inspektionsintervalle, die uns der Bord-Computer anzeigt, Störungen, die angezeigt werden und unser eigenes Wahrnehmen in Bezug auf Veränderungen am Fahrzeug. All dies veranlasst uns, eine Werkstatt aufzusuchen und um einen Check bzw. Behebung der Störung zu bitten. Wie ist das aber mit dem eigenen Unternehmen „Vermittlerbetrieb“? Auf der einen Seite zählt es zur Kernkompetenz und zum Selbstverständnis unseres Geschäftsmodells, bei den Kunden einen regelmäßigen Risiko- und Vorsorgecheck durchzuführen. Auf der anderen Seite wäre die regelmäßige Standortbestimmung im Sinne des eigenen Unternehmens-Check das Gebot der Stunde. Tun wir dies auch? Mitnichten.

Die Konsequenz aus allem muss heißen: „Weg vom kurzfristigen Verkaufsalltag, hin zu langfristiger und wertschöpfender Kundenbindung und -zufriedenheit. Die Grundlage dafür ist die eingehende Beschäftigung mit den erfolgskritischen Handlungsfeldern eines Unternehmens.

Die relevanten Handlungsfelder

Kunde und Markt
Personal
Führung
Organisation
Arbeitsprozesse
Risikobewertung
Unternehmenskultur
Innovation
Strategie

Das Handlungsfeld „Kunde und Markt“ ist die Grundlage, um alle verfügbaren Ressourcen im Unternehmen gezielt einsetzen zu können. Der Kunde, sein Bedarf und sein Beziehungsumfeld sind das heutige und zukünftige Geschäftspotenzial; begrenzt oder erweitert durch das Marktgeschehen. Wer dabei in die Situation gerät nur noch Probleme zu managen, kann die Prozesse im Vermittlerbetrieb nicht mehr effektiv gestalten. Aber gerade eine systematische und gezielte Nutzung der Chancen und das Vermeiden von Gefahren werden zunehmend erfolgskritischer. Deshalb gilt im Sinne des Kundenmanagements:

- Habe ich klare Qualitätskriterien für mein Leistungsversprechen?
- Kann ich die Qualität mit einem vertretbaren Aufwand garantieren?
- Habe ich die Haftungsprobleme so im Griff, dass sie keine sein können?
- Sind sehr zufriedene Kunden das Handlungsprimat aller Mitarbeiter?

Und damit sind wir beim Fokus auf das Personal, ist dies doch einer der zentralen Erfolgsfaktoren.

- Haben unsere Mitarbeiter eine klare Orientierung und hohe Motivation, um ihre Aufgaben zu erfüllen?
- Sind hohe Produktivität und Leistungsbereitschaft unserer Mitarbeiter unser Kennzeichen?
- Leben wir ein faires und wertschätzendes Führungsverhalten?
- Fördern wir gezielt Identifikation und Bindung unserer Mitarbeiter?

Manche Unternehmen wachsen und wachsen, werden aber nicht erwachsen – dies ist gemeint im Sinne einer unternehmerischen Reife. Über alle Entwicklungsstufen eines Vermittlerbetriebes gilt folgendes Prinzipbild (Chart 1).

Prinzipbild

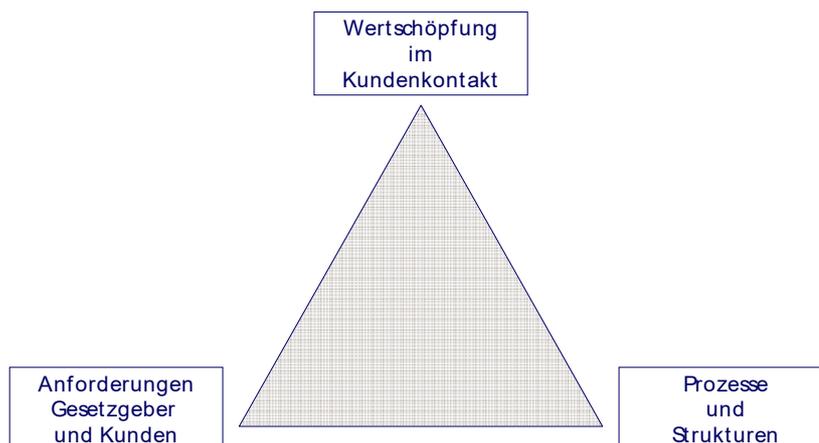


Chart 1

Die steigenden Anforderungen seitens des Gesetzgebers und der Kunden muss ich in meinen Prozessen und Strukturen abbilden. Dies gelingt ertragsorientiert aber nur dann, wenn ich die Wertschöpfung im einzelnen Kundenkontakt permanent erhöhen kann. Jede neue Entwicklungsstufe braucht eine andere Qualität in den Prozessen sowie motivierte und leistungsfähige Mitarbeiter. Die Anforderungen an Führung und Kommunikation steigen. Motivation und Partizipation erhalten eine höhere Bedeutung. Arbeitsorganisation und

Arbeitszeit verändern sich. Der Bedarf nach Wissenstransfer, Qualifizierungs- und Kompetenzentwicklung nimmt zu. Die Handlungsfelder Führung, Organisation, Arbeitsprozesse und Risikobewertung sind deshalb die weiteren Qualitätsmerkmale und wirken direkt mit ihren individuellen Produktivitätsfaktoren auf den Unternehmenserfolg. Im Handlungsfeld Unternehmenskultur geht es um die „Persönlichkeit“ des Vermittlerbetriebes: Was ist die „DNA“ des Unternehmens? Wer hier punkten kann, spart Kosten, multipliziert seine Wirkung in der Außendarstellung und erhöht die Reputation im Markt und bei den Mitarbeitern. Über einen ständigen Verbesserungsprozess bleibt das Unternehmen konkurrenzfähig und „erneuert“ sich bei Bedarf selbst. Dies kann sowohl in der Funktion des Vorreiters als auch in der Funktion des Nachahmers geschehen.

Das Handlungsfeld „Strategie“ haben wir bewusst ans Ende gesetzt, gibt doch die eingehende Analyse der vorherigen Punkte genug Informationen im Sinne eines Strategie-Audits, wo die (hoffentlich) vorhandene Strategie angepasst, verändert und konkreter beschrieben werden muss. Natürlich dann wieder unter Beachtung der Auswirkungen auf die oben erwähnten Handlungsfelder.

Diese notwendige Standortbestimmung des Unternehmens ist praktisch die Grundlage zur sicheren Gestaltung der Zukunft. Viele Vermittlerbetriebe verfügen dabei oft nicht über die notwendigen Ressourcen, um diese Herausforderungen grundsätzlich anzugehen. So wie aber schon heute in den Bereichen Steuer, Recht, Arbeitsschutz usw. Dienstleistungen Dritter in Anspruch genommen werden, sollten künftig wie selbstverständlich auch andere Unterstützungsangebote genutzt werden. Der BVK hat hierzu umfangreiche Formate entwickelt, die für jedes Unternehmen sehr speziell anzuwenden und auch kostengünstig eine Alternative zur bekannten Einzelberatung sein können. Informieren Sie sich bei Ihrem Bezirksverband oder direkt in Bonn.

Hartmut Pfaffinger
Akkreditierter BVK-Unternehmerberater

Tüv für Vermittlerbetriebe

Vermittler sollten ihren Betrieb regelmäßig einem Check unterziehen

Bei unseren Autos sind wir es gewöhnt, im regelmäßigen Turnus zum Tüv zu fahren. Aber nicht nur dies. Wir kennen Inspektionsintervalle, die uns unser Bord-Computer anzeigt, Störungen, die angezeigt werden und unser eigenes Wahrnehmen in Bezug auf Veränderungen an unserem Fahrzeug. All dies veranlasst uns, eine Werkstatt aufzusuchen und um einen Check bzw. Behebung der Störung zu bitten. Wie ist das aber mit unserem Unternehmen „Vermittlerbetrieb“?

Zur Kernkompetenz unseres eigenen Business und zum Selbstverständnis gehört es, unseren Kunden einen regelmäßigen Risiko- und Vorsorgecheck zu empfehlen. Tun wir dies aber auch bei unserem eigenen Unternehmen? Mitnichten. Was sind die Ursachen, und was kann man dagegen tun, damit es ab Morgen anders wird?

Oftmals lässt es der Alltag einfach nicht zu, einmal eine Standortbestimmung zu machen und sich zu vergewissern, wo eigentlich genau mein Unternehmen steht. Eine erste, sehr schnelle und einfach zu handhabende Übung ist, sich die Qualitätsuhr im Vermittlerbetrieb anzusehen.

Die Qualitätsuhr im Unternehmen



Die Qualitätsuhr gibt an, wie in einem Vermittlerbetrieb zur relevanten Aufgabenstellung der Grad der Realisierung ist. Dabei wird im Sinne der Qualitätsuhr unterschieden, ob sich das Vorhaben/die Aufgabe im Bereich von P = 0-3 Uhr, oder D > 3-6 Uhr, oder U > 6-9 Uhr, oder E > 9-12 Uhr befindet.

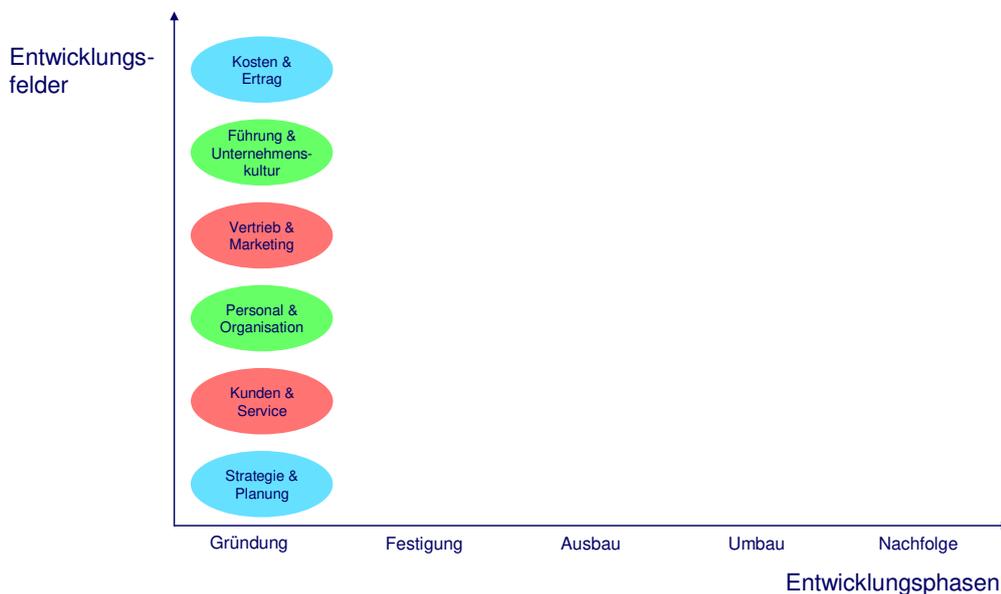
- Wenn ein Vorhaben/eine Aufgabe sich allenfalls im Planungsstadium befindet, wäre es gedanklich bei P anzusiedeln (Planungsstadium).

- Wenn ein Vorhaben/eine Aufgabe im Sinne einer Grobplanung (Soll-Konzept) und einer Maßnahmenplanung (Feinkonzept) dokumentiert ist, wäre es gedanklich bei D anzusiedeln (Dokumentierungsstadium).
- Wenn ein Vorhaben/eine Aufgabe im Unternehmen gemäß der Planung und Dokumentierung umgesetzt und eingeführt wurde, wäre es gedanklich bei U (Umsetzungsstadium) einzusortieren.
- Wenn ein Vorhaben/eine Aufgabe im Unternehmen gemäß den vorherigen Stufen etabliert ist und laufend verbessert wird, gehört dies nach E (Etablierungsstadium).

Und so ist es jetzt vollkommen egal, in welcher Entwicklungsphase sich mein Unternehmen gerade befindet bzw. welche Entwicklungsfelder ich nach dieser Methode überprüfen will.

Prinzipbild

Entwicklung von Unternehmen



Wir haben jetzt behandelt, **was** man in einem Unternehmen im Sinne eines Risiko- und Vorsorgechecks prüfen kann. Jetzt wollen wir uns mit der Frage auseinandersetzen, **wie** man das tun kann. Auch hier gibt es verschiedene Alternativen für den Unternehmer.

Eine Methode ist die engpasskonzentrierte Strategie, also die Frage herauszuarbeiten, welcher Engpass im Unternehmen stört derzeit am meisten und behindert das Unternehmen in der weiteren Entwicklung. So könnte z. B. das Thema sein, dass die Prozesse im Innendienst eine neue Ordnung benötigen, dass keine klare Aufgabenzuordnung hergestellt ist, dass die

Verbindung zwischen Innendienst und Außendienst zu Reibungsverlusten führt, usw. Es muss also klar herausgearbeitet werden, welcher Engpass führt dazu, dass das Unternehmen eine Störung hat und sich nicht mehr richtig fortentwickeln kann.

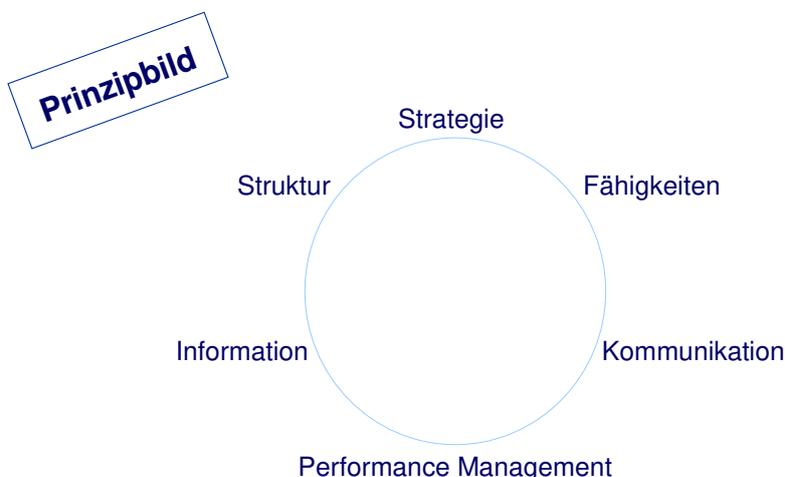
Eine zweite Vorgehensweise wäre es, einen Eigencheck (Selbstcheck) vorzunehmen im Sinne, wo steht denn mein Unternehmen, und wo besteht Entwicklungsbedarf? Dies lässt sich sowohl in einer Teil-, als auch in einer Vollanalyse vornehmen. Ich gehe entlang meiner identifizierten Entwicklungsfelder und treffe die Analyse zu den relevanten Vorhaben und Aufgaben im Sinne, wo stehen diese im Sinne der Qualitätsuhr. Gibt es dort Punkte, die vorangetrieben werden müssen, die vielleicht auf andere einwirken und deshalb die Entwicklung stören? Auf der Basis dieser Erkenntnisse kann dann ein Maßnahmenplan entwickelt werden, um die Ursachen zu beheben und das Unternehmen weiter zu entwickeln.

Eine weitere Möglichkeit wäre es, einen Dritten auf das und in das Unternehmen hineinschauen zu lassen, um die relevanten Vorhaben und Aufgaben zu identifizieren und festzustellen, wo diese im Sinne der Qualitätsuhr stehen, um aus der Analyse heraus einen Handlungsplan zu entwickeln, wie das Unternehmen wieder auf Kurs gebracht werden kann.

Eine laufende Überwachung im Sinne eines zu etablierenden Qualitätsmanagements sollte unabhängig von den oben vorgeschlagenen Varianten eingeführt werden.

Das Funktionsmodell eines Unternehmens ist immer gleich. Die Feinheiten kommen erst in der Ausarbeitung der praktischen Unterschiede heraus.

Das Funktionsmodell Unternehmung



Die Entwicklungsfelder können nur dann richtig bedient werden, wenn ich als Basis ein Modell zugrunde lege, wie denn mein Unternehmen in der Praxis funktionieren soll. Das hier aufgeführte Prinzipbild zeigt in einfacher Darstellung die Funktion eines Vermittlerbetriebes. Wenn ich dieses Prinzipbild und die dahinterliegenden Prozesse periodisch, oder anlassbezogen, oder stichtagsbezogen einem „Tüv“ unterziehe, werde ich eine stetige und wertschöpfende Entwicklung meines Unternehmens nicht verhindern können.

Hartmut Pfaffinger
Akkreditierter BVK-Unternehmerberater

Ohne Navi droht das „Hamsterrad“

Viele Vermittler beschreiben ihre momentane Situation wie folgt: Wir strengen uns täglich an, arbeiten hart, strampeln und kämpfen – und am Ende treten wir doch auf der Stelle mit unserem Unternehmen. Dies nennt man „Arbeiten im Hamsterrad“. Sie hängen in Routinen fest, nichts ändert sich und selbst, wenn sie alles geben, dreht sich das Rad nur schneller, ohne dass es zu einer konkreten Entwicklung des Vermittlerbetriebes führt.

Wer im Hamsterrad festsitzt, hat nur zwei Optionen. Die eigene Lage akzeptieren und sich damit abfinden oder sich ein Herz fassen und dem Hamsterrad entkommen. Keine einfache Aufgabe, aber auch längst nicht so aussichtslos, wie manche glauben. Wenn Sie aber nur mit Kritikern und Schwarzsehern sprechen, sabotieren Sie Ihr Vorhaben und verfallen in alte Verhaltensweisen.

Der Ausstieg braucht eine klare Vorgehensweise

Deshalb muss man sich die Frage stellen, wie es eigentlich dazu gekommen ist, dass man in einem Hamsterrad gefangen ist. In vielen Fällen dürfte es die ungenügende Auseinandersetzung mit den eigenen Zielen und Werten gewesen sein. Dem Ausstieg aus dem Hamsterrad geht also nicht nur das Erkennen voraus, dass Sie feststecken, sondern auch das Definieren von Zielen, Werten und Wünschen. Dafür müssen Sie sich mit den entscheidenden W-Fragen auseinandersetzen:

- **Wo stehe ich?**
- **Wo will ich hin?**
- **Was ist mir wichtig?**
- **Was will ich erreichen?**
- **Was macht mich zufrieden?**

Dazu braucht es ein klares Ordnungsprinzip, wie dies alles ablaufen soll. Den meisten Unternehmen fehlt aber ein solches System, um die Ziele erreichen zu können: es muss also erst installiert werden. Und in diesem strukturierten Gliederungsprinzip müssen dann die Prozesse neu beschrieben werden.

Wie kann man sich dies vorstellen?

Mit einem Navigationssystem wäre alles einfacher

Über selbstverständliche Dinge im Alltag machen wir uns kaum Gedanken. Wir nutzen sie einfach. Zum Beispiel das Navi in unserem Auto. Wenn wir in unbekanntes Terrain wollen, geben wir einfach das Ziel und unsere Abfahrtsposition ein. Den Rest macht dann das „System“. Auch wenn wir unsere eigene Ausgangssituation nicht kennen, kein Problem. Wir geben das Ziel ein und drücken auf die Funktion „Mein Standort“, den Rest macht wiederum das „System“. Es sucht den Standort und die Variablen zu unserem Ziel, dann kann die Fahrt starten. Unterwegs werden wir über auftretende Hindernisse informiert und gegebenenfalls umgeleitet. Diese Methode müssen wir uns für die Entwicklung von Vermittlerbetrieben zu eigen machen. Die vorhandenen Aufgaben und deren Abläufe müssen detailliert erfasst und auf ihren Beitrag zur Zielerreichung hin untersucht werden.

Dann müssen wir unser Ziel (neu) festlegen. Wo genau wollen wir in drei Jahren stehen? Warum sollen genau die drei bis fünf Ziele konkret erreicht sein? Als zweites benötigen wir die Standortbestimmung. Hier wäre eine Möglichkeit, den „BVK Quick-Check“ zur unternehmerischen Standortbestimmung zu nutzen. Es gibt aber auch andere Verfahren. Dann legen wir fest, was davon in einem Jahr erreicht werden soll. Das „Wie“ bestimmen wir in der Quartalsplanung revolvierend. Von Woche zu Woche gehen wir dann die Aufgaben Stück für Stück an. Auftretende Schwierigkeiten bzw. Erkenntnisse gehen dann in unsere „Routenplanung“ ein. So nähern wir uns von Woche zu Woche unserem Quartalsziel und von Quartal zu Quartal unserem Jahresziel (usw.).

Aus dem Hamsterrad zu entkommen geht also. Sicher ist es nicht immer einfach. Die dafür notwendigen Systeme und Prozesse müssen bekannt und verinnerlicht sein. Ein Navi lässt sich aber für eine bestimmte Zeit auch „mieten“. Gehen Sie den Weg nicht allein. Denn der Weg aus dem Hamsterrad erfordert große Anstrengung. Sie müssen sich überwinden, eventuell mit Schwierigkeiten umgehen und das eine oder andere Problem lösen. Das kann allein funktionieren, größere Chancen haben Sie aber, wenn Sie von Anfang an professionelle Begleitung an Ihrer Seite haben.

Hartmut Pfaffinger
Akkreditierter BVK-Unternehmerberater

Typische Agenturfehler führen zu Ertragseinbußen

Die folgenden Punkte fallen uns in der Praxis bei den Vermittlerbetrieben (egal ob Agentur oder Makler) immer wieder auf:

- **Die Kundenbetreuung ist ohne System**
- **Die Kundenpotentiale werden nicht genutzt**
- **Die Arbeitsprozesse laufen nicht rund**
- **Das Personal arbeitet nicht effizient**
- **Der Vertrieb produziert nicht genug Umsatz**
- **Die Agentur macht zu wenig Gewinn**

Dies hat vielfach gravierende Auswirkungen auf die Unternehmen. Wie erfolgreiche Vermittlerbetriebe dies meistern, zeigen zahlreiche Beispiele aus deren Alltag.

Wenn ich ein-, zwei- oder sogar dreitausend und mehr Privatkunden zu meinem Kundenstamm zähle, dann ist es aus unternehmerischer Sicht gesehen geradezu fahrlässig, diese Kunden ohne System zu betreuen. Wie will ich denn sicherstellen, dass jeder Kunde regelmäßig kontaktiert und auf die Themen angesprochen wird, die nachgewiesenermaßen eine hohe Kundenzufriedenheit und Abschlusswahrscheinlichkeit garantieren. Im zunehmenden Verdrängungswettbewerb kann es sich als ein fataler Fehler herausstellen, die eigenen Kundenpotentiale nicht gezielt zu nutzen. Die Basis jeder wertschöpfenden Bearbeitung und Betreuung des Kundenpotentials ist einem klaren Ziel untergeordnet.

Die Kundenbetreuung folgt einer klaren Systematik

Absolut vorrangiges unternehmerisches Ziel ist die möglichst hohe Ausschöpfung des eigenen Kundenpotentials. Die Treiber dieser Zielstellung sind: Kundenklassifizierung, Service- und Leistungsversprechen pro Kundengruppe, Fokus auf Exklusiv- und Stammkunden, Kontaktfrequenz, Erfüllung der Kundenerwartungen, Marktausschöpfungsquote, Kaufpreisindex und viele mehr. Auf diesem Weg gibt es aber Hürden, die im Zweifel erst beseitigt werden müssen. Eine dieser Hürden liegt in der mangelhaften Effizienz der Tätigkeiten.

Die Kernprozesse müssen laufend angepasst werden

Das zentrale Problem vieler Vermittlerbetriebe ist die Tatsache, dass überhaupt keine Erfahrungen

oder Vorstellungen darüber vorhanden sind, wie die Prozesse optimal abzulaufen haben. Es fehlen Kenntnisse über die Planung der Prozesse, Benchmarks (Kennziffern für Abläufe) sind nicht bekannt bzw. vorhanden und die grundlegende Faustformel „einfach statt kompliziert“ wird nicht genügend beachtet. Die Konsequenzen sind fatal: unklare Aufgabenzuordnungen, wenig nachvollziehbare Handlungsanweisungen und kaum motivierte Mitarbeiter. Dabei ist die Lösung so einfach. Die Kernprozesse eines Vermittlerbetriebes: Kundengewinnung, Kundenbetreuung, Kundenausbau, Schadensbearbeitung und einiges mehr müssen laufend angepasst werden. Der Beginn in ein neues Zeitalter ist aber die Überprüfung des Bestehenden und Schaffung eines soliden Fundaments für die Zukunft.

Als Vertrieb organisieren wir das Wachstum

Eine zweite, gravierende Hürde liegt in der Vertriebsarbeit selbst begründet. Der Vertrieb produziert nicht genug Umsatz. Vielfach „kränkelt“ es am Selbstverständnis der Außendienstmitarbeiter und des Unternehmensinhabers, wenn auf Schwachstellen in der Vertriebsarbeit aufmerksam gemacht wird. Verkauf sei nicht strukturierbar, wird dann vielfach gesagt. Welch eine fatale Fehleinschätzung für die eigenen Erfolgsmöglichkeiten. Gerade der § 61 VVG und die IDD-Vorgaben zwingen erstens zum professionellen Handeln und zweitens erfordert das Handeln im bestmöglichen Interesse des Kunden einen systematischen Beratungsansatz. Der Kundenbedarf muss gezielt mit geeigneten Instrumenten erhoben werden. Dazu braucht es eine Gliederung und Beschreibung der Haupt- und Teilprozesse im Analyse- und Beratungsgespräch sowie aller vor- und nachgelagerten Tätigkeiten. Die notwendigen Formulare, Checklisten und Verkaufshilfen sind Voraussetzung. Wenn ein regelmäßiger Risiko- und Vorsorgecheck (analog zum Tüv-Termin beim Auto) fehlt, zahlt das automatisch auf den Erfolg, allerdings negativ, ein.

Kosten senken und den Umsatz steigern sind kein Widerspruch, sondern Element einer geplanten Vertriebsarbeit. Die Grundlage bildet die Erkenntnis: „Weg vom Aktionismus >>> hin zum strukturierten Vorgehen“.

Hartmut Pfaffinger
Akkreditierter BVK-Unternehmerberater

Erfolgreiche Vermittlerbetriebe sind professionell, modern und zukunftsorientiert aufgestellt

Zu dieser Erkenntnis kommt eine konzentrierte Marktuntersuchung (veröffentlicht von AssCompact im letzten Jahr). Diese Studie hat sich näher mit der Zukunftsfestigkeit von Agenturen beschäftigt. Im Umkehrschluss wird dort festgestellt, dass rund 75% aller Agenturen „für die zukünftigen Anforderungen des Marktes und der Kunden noch nicht adäquat aufgestellt sind“. Nach Auffassung des Verfassers trifft dieses Verhältnis in etwa auch auf die ca. 46.000 registrierten Maklerbetriebe zu.

Welche Maßnahmen bringen einen Vermittlerbetrieb wirklich weiter?

Wer bei diesem Thema Äpfel mit Birnen vergleicht, muss sich über das Ergebnis nicht wundern. Beim Lesen eines Seminarangebotes oder einer Webinar-Reihe kommt manchem der Gedanke: Genau das brauche ich jetzt. Aber ist das wirklich so? Nach unserer Erfahrung wird hier vielfach das Prinzip „Ursache und Wirkung“ verwechselt. Die meisten Fehleinschätzungen der eigenen Situation im Unternehmen entstehen aufgrund der falschen Sichtweise auf das Problem. Es werden Störungen genannt, die aber meistens die Auswirkungen und nicht die Ursachen des Problems sind. In den Themenfeldern Finanzen und Kunden zeigen sich vordergründig die Auswirkungen von nicht optimalem Handeln. In den Themenfeldern Arbeitsprozesse und Wissen/Kompetenzentwicklung liegen aber häufig die wahren Ursachen für die nicht zufriedenstellende Situation der Vermittlerbetriebe.

Erkennen Sie die wichtigsten Bausteine, um den Erfolg zu garantieren

Hier eine kurze – aber trotzdem - exemplarische Aufzählung der wichtigsten Erfolgsbausteine:

- Kundenpotentiale werden systematisch ausgebaut
- Basiskunden werden ertragsorientiert betreut
- Die Beratung ist lösungsorientiert organisiert
- Vertrieb und Betrieb sind weitestgehend automatisiert
- Empfehlungen werden permanent generiert
- Standardisierungen werden laufend forciert
- Zeitblöcke werden generell genutzt
- Checklisten / Formulare werden gezielt (auch digital) eingesetzt
- Die interne Dokumentation wird ständig fortgeschrieben

Wenn Sie zwei oder mehr Handlungsfelder für Ihr Unternehmen entdeckt haben, ist es Zeit zu handeln.

Mit den richtigen Schritten beginnen

Was aber sind die notwendigen Schritte in die richtige Richtung? Kommen wir an dieser Stelle auf das eingangs beschriebene zurück und vergleichen drei mögliche Alternativen. Bei einem Vermittlerbetrieb mit 270.000 Euro Einnahmen sollen die Kosten dafür nicht mehr als 0,5% vom Umsatz betragen. Wenn man die Möglichkeiten der Förderung von Kleinunternehmen durch den Bund oder die Länder einbezieht, lassen sich für diesen Einsatz zwei Seminartage, ein einstündiges Webinar über neun bis zwölf Monate oder eine Beratung vor Ort von sechs Beratungstagen erzielen. Nun ist keine Maßnahme per se gut oder schlecht. Es kommt immer darauf an, was will man konkret durch diese Investition erreichen?

Bei einem Seminar ist es hilfreich, wenn eine ganz konkrete Problemstellung bekannt ist und durch die zwei Tage das Thema vertieft und Lösungen erarbeitet werden können. Für die zielführende Umsetzung muss dann der Seminarteilnehmer **allein sorgen**.

An einem Webinar können mehrere Beschäftigte gleichzeitig teilnehmen. Das kann ein großer Vorteil sein, weil man danach gemeinsam am Thema arbeiten kann. Die Frage wird nur sein, ob und wann die Themen behandelt werden, die das Unternehmen wirklich weiterbringen. Das größte Problem liegt aber darin, dass die meisten Vermittlerbetriebe dann in der Umsetzung auf sich **allein gestellt** sind und die Themen deshalb nicht konsequent umgesetzt werden.

Bei der Beratung vor Ort können alle Beschäftigten dabei sein. Aber auch Einzelgespräche mit dem Unternehmer und jedem Mitarbeiter sind hilfreich. Auf jeden Fall ist die Reihenfolge der Vorgehensweise ein großer Vorteil. Zuerst werden in Einzelgesprächen die Ausgangsstellung und das konkrete Problem analysiert, dann werden Lösungsansätze erarbeitet und diskutiert. Um dann **gemeinsam** mit dem Berater **an die Umsetzung der notwendigen Maßnahmen zu gehen**. Die Erfahrung eines kompetenten Beraters hilft vom ersten bis zum letzten Tag bei einer schnellen und zielführenden Umsetzung im Vermittlerunternehmen. Hier kommt ein „**Lotse auf Zeit**“ an Bord.

Hartmut Pfaffinger
Akkreditierter BVK-Unternehmerberater

Wenn einem die Arbeit über den Kopf wächst

Es gibt Vermittlerbetriebe, die haben im Unternehmen eine Menge von Differenzierungsmöglichkeiten zu ihren Mitbewerbern. Das fatale daran ist, sie wissen es nicht oder wenn sie es wissen, holen sie sich selten qualifizierten Rat von Experten zur Lösung der betrieblichen Herausforderungen.

Heute will ich von einem Agenturinhaber berichten, den ich vor ungefähr drei Jahren auf einer Tagung traf und der Folgendes berichtete: Seine Agentur sei jetzt in der vierten Generation hier am Ort tätig und sein Schwager würde ihn bei der Betreuung der Kunden tatkräftig unterstützen, aber die Arbeit würde beiden über den Kopf wachsen und der finanzielle Handlungsspielraum für eine weitere Außendienstkraft sei derzeit nicht gegeben. Als er mir dann noch voller Stolz berichtete, dass die Agentur ca. 2500 Kunden mit 4500 Verträgen betreue und beide Agenturinhaber im Monat über 2000 Kundenkontakte per Telefon, E-Mail und Fax bearbeiten würden, war mir alles klar. Ich wusste, dieser Agentur kann geholfen werden. Nur, wollte sie sich helfen lassen?

Nach vier Wochen kamen wir dann zu unserem ersten Analysegespräch zusammen. Einige Zahlen sollen die Potentiale aufzeigen. Die Agentur hatte eine Cross-Selling-Quote (Anzahl Verträge zu Anzahl Kunden) von 1,8, der Markt liegt bei 2,4. Erfolgreiche Agenturen haben z.B. den Faktor 3,6, d.h. eine Verdoppelung des Bestandes war möglich. Nicht aber, wenn weiter so gearbeitet würde. Die Anzahl der Kundenkontakte pro Monat war außergewöhnlich hoch. Falsch war, dass die beiden Agenturinhaber jeden Kundenkontakt selbst bearbeitet haben: Masse statt Klasse. Der Wettbewerbsvorteil, „in der vierten Generation vor Ort tätig“, wurde nicht gezielt eingesetzt und Empfehlungen nicht konsequent abgefragt.

Das Ergebnis des ersten Checks war eindeutig. Personal (je zwei Mitarbeiter im Innen- und Außendienst) war ausreichend vorhanden. Die Qualität der Mitarbeiter war gut, wenn auch in einigen Punkten verbesserungswürdig. Es stimmte aber das Verhältnis Output zu Input nicht, d.h. bei dem, was die Agentur an Arbeitskraft und Zeit investierte, war das wirtschaftliche Ergebnis unbefriedigend. Also schlug ich vor, ein Produktivitätsleitbild zu entwickeln. Der Nutzen einer solchen Übung liegt in der klaren Vorstellung bezüglich einer zu erzielenden Produktivitätssteigerung und daraus resultierenden Ergebnisverbesserung.

In einem Produktivitätsleitbild müssen drei Fragen beantwortet werden:

1. Wo stehen wir heute? (Ausgangslage)
2. Was wollen wir künftig? (Zielvorstellungen/Themenspeicher)
3. Was wollen wir künftig nicht? (negative Abgrenzung)

Als diese Aufgabe erledigt war, ging es im nächsten Schritt darum, dass „Unternehmen Agentur“ zukunftsfähig zu gestalten. Dies erfolgte dadurch, dass wir

- > die Potenziale im Unternehmen aufspürten
- > die notwendigen Fähigkeiten trainierten
- > geeignete Maßnahmen und Instrumente einsetzten
- > Strukturen und Arbeitsweisen optimierten.

In den nächsten Wochen haben wir dann einen neuen Agenturprozess erarbeitet. Eine Kundenklassifizierung und ein klares Leistungsversprechen war die Basis. Beide Verkäufer fokussierten sich ab sofort auf ihre je ca. 300 A-Kunden und jeder Kontakt mit dem Kunden wurde zum Anlass genommen, um gleich einen Kundentermin zu vereinbaren. Ein zweistufiges Verkaufsgespräch mit einer völlig neuen Positionierungsstrategie wurde trainiert. Das Ergebnis nach drei Jahren: Im Schnitt hat sich in dieser Kundengruppe die Anzahl der Verträge pro Kunde um 1,4 erhöht. Die Empfehlungsadressen wurden auf mehr als 50 Stück pro Verkäufer und Jahr gesteigert, was wiederum zu deutlich mehr Neugeschäft führte.

Vor einem Jahr wurde parallel damit angefangen, die B-Kunden (ca. 500) gezielt anzusprechen. Ziel war es, diesen Kundenkreis innerhalb von drei Jahren zu A-Kunden zu entwickeln. Ein konkretes Maßnahmenbündel für die nächsten 24 Monate wurde erarbeitet und wird gezielt eingesetzt. Eine klare Ansprache und deutliche Nutzenvorteile stehen hier im Vordergrund. 90% aller Kunden wollen nach einer Marktumfrage nur von einem Berater betreut werden. Den Weg dahin und die persönlichen Vorteile müssen aber immer wieder aufgezeigt werden.

Vom ersten Tag an wurden die restlichen Kunden in die Betreuungsverantwortung des Innendienstes gegeben. Bei jedem Kundenkontakt werden hier gezielt die fehlenden Kundendaten abgefragt. Bei erkennbarem Beratungsanlass oder auf Wunsch des Kunden erfolgt die Beratung vorwiegend während der Bürozeiten in der Agentur. Ziel ist es, aus diesem Kundenkreis weitere A-Kunden zu generieren.

Somit ist es der Agentur gelungen, eine starke Differenzierung zu den Mitbewerbern aufzubauen und die vorhandenen Kundenpotenziale besser zu nutzen. Das betriebswirtschaftliche Ergebnis hat jetzt „Best Practice Niveau“.

Hartmut Pfaffinger
Experte für die Entwicklung von Vermittlerbetrieben

In meinem Unternehmen läuft alles reibungslos. Unternehmensberatung brauche ich nicht. Wirklich?

Lassen Sie mich mit einer provokanten Feststellung beginnen. Es gibt in Deutschland so gut wie keinen Vermittlerbetrieb, der nicht noch deutliche Verbesserungspotentiale hätte. Über unser Beraternetzwerk mit mehr als 15000 Unternehmensberatungen (Unternehmen mit bis zu 25 Mitarbeitern) in den letzten zehn Jahren und aus unserer eigenen über 25jährigen Praxis im Thema „Entwicklung von Vermittlerbetrieben“ haben wir folgende Erkenntnisse gewonnen: Der Markt der kleinen und mittelständischen Unternehmen lässt sich in sechs Entwicklungsstufen einteilen. Aus Vereinfachungsgründen fassen wir hier immer zwei Entwicklungsstufen zusammen: niedriger, mittlerer und hoher Entwicklungslevel. Auf den beiden unteren Entwicklungsstufen (niedrig) sind etwas mehr als 55% der Vermittlerbetriebe, auf den beiden mittleren ca. 36% und auf den beiden oberen weniger als 8% der Unternehmen. Luft nach oben ist also reichlich vorhanden.

Die Gestaltung eines erfolgreichen Unternehmensausbaus erfolgt über die drei Schwerpunktthemen „betriebswirtschaftliche Unternehmensführung, interne Organisation / Arbeitsteilung und ertragsorientiertes Wachstum“. Dabei gilt folgende Regel zwingend:

1. Die richtigen Dinge tun (Effektivität)
2. Die Dinge richtig tun (Effizienz)

Machen Sie einfach den Test für Ihr Unternehmen. Wo können Sie noch besser werden? Dazu müssen nur drei Fragen konkret beantwortet werden.

- Was lief im letzten Jahr gut?
- Was lief weniger gut?
- Was sollte verbessert werden?

Wenn es Ihnen schwerfällt, insbesondere auf die beiden letzten Fragen, spontan Antworten zu finden, dann führen Sie diese Fragen einfach an den sechs Entwicklungsfeldern von Unternehmen (siehe Abbildung) vorbei. Mindestens vier bis fünf Punkte pro Frage werden das Ergebnis sein. Was aber damit tun? Externe Unterstützung ins Unternehmen zu holen, wäre jetzt das Gebot der Stunde. So, wie auch erfahrene Kapitäne einen Lotsen an Bord holen, wenn sie unbekanntes Terrain (z. Bsp. Hafen) mit ihrem Schiff befahren wollen.

Der große Irrtum

Obwohl die wenigsten Vermittlerbetriebe bisher einen professionellen Unternehmensberater an Bord hatten, sind Aussagen wie: „hat eh nur Standardlösungen, könnte uns nicht aus der Krise helfen, bringt keinen großen Nutzen und verursacht hohe Kosten“ vielfach zu hören. Auf vier häufige Irrtümer möchten wir hier näher eingehen.

Der erste Irrtum: Zwei Erlebnisse möchte ich zu diesem Thema anführen. „Der Unternehmensberater löst Probleme, die ich ohne Berater nicht hatte“, sagte mir einmal der Leiter eines Agenturbetriebes. Richtig war, die Probleme waren schon da, nur wurden sie nicht erkannt. Man sah – wie oftmals – nur die Symptome (Umsatzrückgang, Storno, Beschwerden, Kundenverluste, fehlende Mitarbeiter usw.), nicht aber die Ursachen (ineffiziente Geschäftsprozesse, Verschwendung von Zeit und Ressourcen, fehlende oder ungenügende Strategie usw.).

„Niemand kennt mein Unternehmen so gut wie ich“ war die Aussage eines Versicherungsmaklers mir gegenüber. Vermutlich lag er damit sogar richtig, zumindest im Innenverhältnis. Diese einseitige Sichtweise kann aber zum Nachteil werden, denn eine objektive Analyse und darauf passende Lösungsvorschläge von einem außenstehenden Fachmann ist durch nichts zu ersetzen und sichert die eigene Sichtweise ab bzw. ergänzt sie.

Der zweite Irrtum: Zeitlich gesehen werden Beratungen oftmals erst in Krisenzeiten in Anspruch genommen. Dies sollte aber die Ausnahme sein. Richtig wäre es, sich externen Rat ins Unternehmen zu holen, wenn noch alles, zumindest vordergründig, in Ordnung scheint. Ziel einer Unternehmensberatung ist vielfach, eine oder mehrere Problemstellungen zu identifizieren und ein auf lange Frist tragfähiges Konzept zu erstellen. Ausreichend Zeit, um auch die Mitarbeiter auf diesem Weg mitzunehmen, ist hier ein weiterer Erfolgsfaktor.

Der dritte Irrtum: Unternehmensberater kommen doch eh mit Standardlösungen und gehen gar nicht speziell auf meine Situation und das Unternehmen ein. Ein erfahrener Unternehmensberater hört in erster Linie erstmal gut zu und macht sich selbst ein Bild von der Ausgangssituation. Dazu spricht er ausführlich mit dem Unternehmer und allen Mitarbeitern in intensiven Einzelgesprächen. Anschließend analysiert er mit seinen Werkzeugen und Instrumenten (Methodenkoffer) die Situation und stellt den Ist-Zustand fest. Danach wird über Änderungsmöglichkeiten mit allen Beteiligten eingehend diskutiert. Passende Lösungen für das Unternehmen werden dann Schritt für Schritt erarbeitet. Bei der Umsetzung steht der Berater allen Teilnehmern über eine definierte Zeitstrecke mit Rat und Tat zur Verfügung.

Der vierte Irrtum: Unternehmensberatung ist doch viel zu teuer und deshalb kann sich mein Unternehmen dies nicht leisten. Hier sind eigentlich schon zwei Irrtümer enthalten. „Teuer“ ist kein Begriff für ein Unternehmen. Richtig ist, der Preis muss immer im Verhältnis zum Nutzen stehen. Eine zielführende Vorgehensweise wird immer das gewünschte Ergebnis bringen. Und weil viele kleine bzw. mittelständische Unternehmen nicht immer über die liquiden Mittel verfügen, bezuschusst der Bund Unternehmensberatungen mit bis zu 80% der Kosten.

Anspruch auf Förderung hat jeder Vermittlerbetrieb

Sogenannte Jungunternehmen (bis zwei Jahre nach Gründung) und Bestandsunternehmen (nach zwei Jahren) haben grundsätzlich Anspruch auf Förderung. Der Förderbetrag liegt bei der ersten Gruppe bei 4000 Euro und bei der zweiten Gruppe bei 3000 Euro. Der Zuschuss beträgt je Gruppe 80% in den neuen Bundesländern und 50% in den alten Bundesländern.

Wirtschaftliche Beratungen wie Verbesserung der Unternehmenskonzeption, Vertrieb und Marketing, Geschäftserweiterung und Nachfolge sowie organisatorische Beratungen im Sinne von unternehmerischer Ausrichtung/Strategie, Prozessoptimierung, Personalführung und Arbeitsorganisation sind dabei die zentralen Themen.

In einem anderen bundesweiten Förderprogramm werden die Themen „Strategisch ausgerichtete Personalführung (Führung, Kommunikation, Motivation und Arbeitsorganisation)“ sowie „Aktive Wissens- und Kompetenzvermittlung (Personalentwicklung, Lebenslanges Lernen und Wissenstransfer)“ sogar mit bis zu zehn Beratungstagen gefördert. Voraussetzung ist hier mind. ein/e sozialversicherungspflichtige/r Beschäftigte/r in Vollzeit. Bei nicht mehr als neun Beschäftigten werden hier 80% der Kosten übernommen, so dass ein Beratungstag dem Vermittlerbetrieb max. 235 Euro kostet. Bei größeren Vermittlerbetrieben wird die digitale Transformation mit bis zu 12 Beratungstagen und 80% der Kosten gefördert.

Da diese Spezialprogramme meistens an bestimmte Voraussetzungen geknüpft sind, ist es empfehlenswert, sich hier detailliert Unterstützung zu besorgen. Wer sich nicht selbst durch den „Dschungel“ der Förderungsmöglichkeiten und Voraussetzungen durcharbeiten will, schickt einfach ein E-Mail mit folgenden Angaben (Gründungsjahr, Anzahl Mitarbeiter und Bundesland) an uns. Wir klären dann die Alternativen für Sie.

Hartmut Pfaffinger
Akkreditierter BVK-Unternehmerberater

Wie können Sie aus dem vorhandenen Kundenbestand mehr Ertrag generieren?

In Zeiten geringen Wachstums, fallender Provisionseinnahmen, steigender Kosten und einiges mehr, kommt es verstärkt darauf an, die eigenen Potentiale im Kundenbestand noch besser zu nutzen. Das ist aber nicht selbstverständlich. Folgenden Punkte fallen uns in der Praxis bei den Vermittlerbetrieben (egal ob Agentur oder Makler) immer wieder auf:

- **Die Kundenpotentiale werden nicht genutzt**
- **Die Arbeitsprozesse laufen nicht rund**
- **Der Vertrieb produziert nicht genug Umsatz**

Dies hat vielfach gravierende Auswirkungen auf die Unternehmen. Wie erfolgreiche Vermittlerbetriebe dies meistern, zeigen zahlreiche Beispiele aus deren Alltag.

Wenn ich ein-, zwei- oder sogar dreitausend und mehr Privatkunden zu meinem Kundenstamm zähle, dann ist es aus unternehmerischer Sicht gesehen geradezu fahrlässig, diese Kunden ohne System zu betreuen. Wie will ich denn sicherstellen, dass jeder Kunde regelmäßig kontaktiert und auf die Themen angesprochen wird, die nachgewiesener Maßen eine hohe Kundenzufriedenheit und Abschlusswahrscheinlichkeit garantieren. Im zunehmenden Verdrängungswettbewerb kann es sich als ein fataler Fehler herausstellen, die eigenen Kundenpotentiale nicht gezielt zu nutzen. Die Basis jeder wertschöpfenden Bearbeitung und Betreuung des Kundenpotentials ist folgendem Ziel untergeordnet.

Die Kundenbetreuung folgt einer klaren Systematik

Absolut vorrangiges unternehmerisches Ziel ist die möglichst hohe Ausschöpfung des eigenen Kundenpotentials. Die Treiber dieser Zielstellung sind: Kundenklassifizierung, Service- und Leistungsversprechen pro Kundengruppe, Fokus auf Exklusiv- und Stammkunden, Basiskunden müssen ihren Deckungsbeitrag leisten, Kontaktfrequenz, Erfüllung der Kundenerwartungen, Marktausschöpfungsquote, Kaufpreisindex und vieles mehr. Auf diesem Weg gibt es aber Hürden, die im Zweifel erst beseitigt werden müssen.

Eine dieser Hürden liegt in der mangelhaften Effizienz der Tätigkeiten.

Die Kernprozesse müssen laufend angepasst werden

Das zentrale Problem vieler Vermittlerbetriebe ist die Tatsache, dass überhaupt keine Erfahrungen oder Vorstellungen darüber vorhanden sind, wie die Prozesse optimal abzulaufen haben. Es fehlen Kenntnisse über die Planung der Prozesse, Benchmarks (Kennziffern für Abläufe) sind nicht bekannt bzw. vorhanden und die grundlegende Faustformel „einfach statt kompliziert“ wird nicht genügend beachtet. Die Konsequenzen sind fatal: unklare Aufgabenzuordnungen, wenig nachvollziehbare Handlungsanweisungen und kaum motivierte Mitarbeiter. Dabei ist die Lösung so einfach. Die Kernprozesse eines Vermittlerbetriebes: Kundengewinnung, Kundenbetreuung, Kundenausbau, Schadensbearbeitung und einiges mehr müssen laufend angepasst werden. Der Beginn in ein neues Zeitalter ist aber die Überprüfung des Bestehenden und Schaffung eines soliden Fundaments für die Zukunft.

Der Vertrieb muss das Wachstum organisieren

Eine weitere, gravierende Hürde liegt in der Vertriebsarbeit selbst begründet. Der Vertrieb produziert nicht genug Umsatz. Vielfach „kränkelt“ es am Selbstverständnis der Außendienstmitarbeiter und des Unternehmensinhabers, wenn auf Schwachstellen in der Vertriebsarbeit aufmerksam gemacht wird. Verkauf sei nicht strukturierbar, wird mir vielfach in meinen Verkaufstrainings gesagt. Welch eine fatale Fehleinschätzung für die eigenen Erfolgsmöglichkeiten. Gerade der § 61 VVG und die IDD-Vorgaben zwingen erstens zum professionellen Handeln und zweitens erfordert das Handeln im bestmöglichen Interesse des Kunden einen systematischen Beratungsansatz. Der Kundenbedarf muss gezielt mit geeigneten Instrumenten erhoben werden. Dazu braucht es eine Gliederung und Beschreibung der Haupt- und Teilprozesse im Analyse- und Beratungsgespräch sowie aller vor- und nachgelagerten Tätigkeiten. Die richtige Anwendung und der Einsatz der notwendigen Formulare, Checklisten und Verkaufshilfen sind Voraussetzung. Wenn ein regelmäßiger Risiko- und Vorsorgecheck (analog zum Tüv-Termin beim Auto) Standard ist, zahlt das automatisch auf den Erfolg ein.

Kosten senken und den Umsatz steigern sind kein Widerspruch, sondern Element einer geplanten Vertriebsarbeit. Die Grundlage bildet die Erkenntnis: „Weg vom Aktionismus >>> hin zum strukturierten Vorgehen“.

Hartmut Pfaffinger
Experte für die Entwicklung von Vermittlerbetrieben

Mit Kennzahlen das Wachstum sichern. - Wie zukunftsfähig ist Ihr Unternehmen?

Die erfahrenen Unternehmer wissen, dass der Wandel und die Veränderung das einzig Beständige im Leben eines Unternehmens sind. Vielen Unternehmern macht jedoch der permanente Wandel auch zu schaffen und lässt Sorgen und Bedenken hochkommen: Sorgen vor der Zukunft, vor Veränderungen, vor der Ungewissheit und Sorgen um das Unternehmen. Deshalb ist es wichtig, dass Unternehmen "zukunftsfähig" zu machen. Dabei wird Zukunftsfähigkeit als die Fähigkeit verstanden, die Zukunft aktiv zu gestalten, um auf Veränderungen aktiv reagieren zu können.

Heute will ich von einem mittelständischen Versicherungsmakler berichten, der mich vor gut zwei Jahren anrief und folgendes berichtete: Die Entwicklung am Lebensversicherungsmarkt mache ihm Sorgen und er befürchte, dass ihm in den nächsten Jahren ein wichtiger, sechsstelliger Betrag an Courtageeinnahmen wegfallen würde und er damit in seinem Unternehmen nicht mehr die Prozesse und das Personal im Sinne seiner Servicestandards bezahlen könne. Er habe deshalb mit seinen Mitarbeitern eine Wachstumsstrategie im Geschäftsfeld Komposit entwickelt. Zur Absicherung seines Vorhabens suche er am Markt nach Vergleichskennzahlen, könne aber bei befreundeten Maklerunternehmen bzw. bei Maklerverbänden nichts Konkretes finden. Ob ich denn helfen könne? Ja, ich konnte.

Bei unserem ersten Treffen merkte man deutlich, wie skeptisch der Makler noch war. Nachdem alle Fakten besprochen waren, schlug ich ein Strategie-Audit vor. Ein Audit stellt von vornherein nicht alles in Frage, sondern prüft, wie die betrieblichen Qualitätsmerkmale auf die Strategie "einzahlen". Dadurch werden brauchbare Inhalte weiterverwendet und entsprechende Signale gesendet, nicht bei jedem Anlass alles neu zu erfinden. Zudem wird klar, was anders und was neu gemacht werden muss.

In den nächsten Wochen und Monaten haben wir dann die Strategie-Inhalte, den Strategie-Prozess und die Strategie-Konsequenzen unter dem Arbeitstitel "Komposit statt LV" untersucht und ggf. angepasst und parallel dazu ein Benchmarking-System aufgebaut. Benchmarking ist ein systematischer und kontinuierlicher Prozess des Vergleichens von Ergebnissen und Prozessen mit einem festgelegten Bezugswert oder Vergleichsprozess im eigenen Unternehmen (internes Benchmarking) sowie mit denen in fremden Unternehmen (Wettbewerbs-Benchmarking) in qualitativer und / oder quantitativer Hinsicht. Zum Letzteren zählt auch der Vergleich innerhalb des eigenen Marktes. Die Benchmark ist ein Vergleichs- und Referenzwert (Kennzahl).

Kennzahlen auf der Werte-Ebene (Ergebnisgrößen) = Spätindikatoren

- Ergebniskennzahlen (Werte), die die Vergangenheit und deren Ergebnisse reflektieren, z.B. Umsatz, Ertrag, Kosten etc.

Kennzahlen auf der Treiber-Ebene (Leistungstreiber) = Frühindikatoren

- Leistungskennzahlen (Treiber), die die zum gegenwärtigen Zeitpunkt ablaufenden Vorgänge in den Vordergrund der Betrachtung stellen, z.B. Kundenzufriedenheit, Neukundengewinnung, innovative Vertriebsaktionen, Verkaufsabschlüsse etc.

Sehen wir uns das Thema einmal am Beispiel der Leistungstreiber an. Grundsätzlich wird nach Betrachtungsfeld, nach der Maßnahme an sich und der dafür notwendigen Kennzahl, die am Anfang immer aus den Vorgaben des Unternehmens entwickelt wird, aufgeteilt. Die folgende Grafik zeigt das Prinzip an vier Beispielen.

Betrachtungsfeld	Maßnahme	Kennzahl
Prozesse	Schadensregulierung innerhalb x Tage	> 90 %
Kunde	Risikocheck im vereinbarten Turnus	> 95 %
Vertrieb	Maklermandat nicht älter als y Jahre	> 95 %
Vertrieb	Relation Zweitgespräch zu Erstgespräch	> 50 %

So hatten wir nach einiger Zeit zwölf Benchmarks entwickelt, um die Wachstumsstrategie abzusichern. In der Zwischenzeit liegen zwei Renewals (2013/14 und 2014/15) hinter diesen Maßnahmen, mit dem Ergebnis, dass das Wachstum im Kompositbereich nach Plan verläuft und zum Stichtag 01.01.2015 eine zusätzliche Courtageeinnahme von 85.000 € erbringt. Das mag jetzt alles sehr einfach klingen, aber das Erarbeiten der Kennzahlen, das Überprüfen der Treibermechanismen und das kurzfristige Anpassen von Monat zu Monat ist passgenaue Managerarbeit, für die man sich am besten einen „Manager auf Zeit“ ins Unternehmen holt.

Was immer auch jetzt im Lebensmarkt passieren mag, das Unternehmen ist für die Zukunft gerüstet und kann den gewohnten Service weiterführen und die Mitarbeiter zum Nutzen der Kunden beschäftigen.

Das Beispiel zeigt auch, dass Unternehmen mit Zukunftsfähigkeit anders mit Veränderungen und Krisen umgehen, als andere Unternehmen. Sie schaffen in der gleichen Situation ein anderes - für sie besseres - Ergebnis und haben damit mehr Erfolg. Dies gilt gleichermaßen für große, wie für kleine Unternehmen.

Hartmut Pfaffinger
Experte für die Entwicklung von Vermittlerbetrieben

Die Zufriedenheit der Kunden ist der Garant für Erfolg - Funktionierende Prozesse sind die Basis

Zufriedene Kunden kaufen mehr, bleiben länger im Unternehmen und empfehlen häufiger. Die Konsequenzen für den Vermittlerbetrieb sind niedrigere Kosten für die Neukundengewinnung, eine höhere Wahrscheinlichkeit für Folgegeschäfte, geringere Kosten für die Bestandskundenbetreuung und eine höhere Reputation (Image) im Markt und bei den eigenen Mitarbeitern.

Kundenzufriedenheit ist nicht einfach so zu erwerben, sondern ist das Ergebnis konsequenter Arbeit. Der Dreiklang von: „Was hat der Kunde erwartet?“, „Was war vereinbart?“ und „Was hat der Kunde erlebt?“ sind die bestimmenden Faktoren. Das Resultat nennt man auch das Vertrauens- und Zufriedenheitskapital des Bestandes. Die Grundlage dafür sind funktionierende Prozesse.

Prozesse dienen dazu, die Wirksamkeit eines Vermittlerbetriebes zu gewährleisten, damit die unternehmerischen Ziele umgesetzt werden können. Ohne funktionierende Prozesse kann kein Unternehmen seine Wirkung auf dem Markt, bei seinen Kunden und gegenüber den Mitbewerbern erzielen. Die kundenwirksamen Prozesse müssen aktiv im Einklang mit den Kundenanforderungen gesteuert werden. Transparente und einfache Prozesse sind es, die die Grundlage für verständliche und klare Abläufe schaffen. Dabei werden die Arbeitsprozesse als eine logische Abfolge von miteinander verknüpften Aufgaben verstanden. Am Anfang und am Ende eines Prozesses steht immer der Nutzen für den Kunden. Oder anders formuliert, es geht um die richtige und klare Darstellung der Prozesse im Sinne der Leistungsfähigkeit des Vermittlerbetriebes für die Kunden. Funktionierende Prozesse sind der Hebel für Qualität, Zeit- und Kostenersparnis.

Strukturierte Prozesse schaffen Klarheit sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei den Kunden. Sie sorgen für eine Reduzierung der Komplexität, Verringerung der Fehlermöglichkeiten, Verbesserung der Qualität und Erhöhung des Gewinns.

Die fünf wichtigsten Tipps zur Optimierung der Prozesse im Vermittlerbetrieb sind:

Tipp 1: Definieren Sie Ihre Kernprozesse

Tipp 2: Beschreiben Sie Ihre Prozesse

Tipp 3: Verbinden Sie Ihre Prozesse mit einem Kundennutzen

Tipp 4: Prüfen Sie für jeden einzelnen Prozessschritt die Möglichkeiten zur Digitalisierung

Tipp 5: Verbessern Sie Ihre Prozesse kontinuierlich

Eine wahrnehmbare Qualität in den Prozessen zeigt deutliche betriebswirtschaftliche Auswirkungen. Zufriedene und sehr zufriedene Kunden empfehlen ihren Vermittler 2,3 mal pro Jahr, die Vertragslaufzeit ist um 22% höher und diese Kunden haben deutlich mehr Verträge beim Unternehmen. Die Betriebskostenquote als Summe dieser Effekte geht Richtung „Best Practice“, liegt also etliche Punkte unter dem Markt.

Was also tun? Ob Sie Ihre Prozesse nun optimieren wollen oder eine grundsätzliche Überprüfung der Arbeitsorganisation wünschen, ist vom Grunde her nachrangig. Entscheidend ist, jetzt den Startschuss zu geben. Bei Förderzuschüssen von 50% bis 80% sollte das kein Problem sein. Wer dies aber lieber in der Gruppe und über eine längere Zeit angehen will, für den hat der BVK ein sechsmonatiges Coachingprogramm inklusive zwei weiterer Workshoptage (alles vor Ort) zu monatlich 345* bzw. 195** Euro im Angebot. Informieren Sie sich in der Bonner Geschäftsführung des BVK, bei Ihrem Bezirksverband oder auf der BVK-Website unter dem Menüpunkt „Leistung“, Unternehmensführung/ Unternehmensberatende Dienstleistungen.

Haben Sie dazu Fragen? Rufen Sie mich einfach an – ich bin gerne für Sie da.

Hartmut Pfaffinger

Experte für die Entwicklung von Vermittlerbetrieben

(Alte Bundesländer *, Neue Bundesländer **)

Sehr zufriedene Kunden kaufen öfter, bleiben länger und empfehlen erfolgreicher

Wenn Kunden mit ihrem Versicherer (Vermittler) sehr zufrieden sind, kaufen sie dort fast 70% mehr an Produkten als dies die unzufriedenen Kunden tun. Ebenso wirkt sich das auf die Verweildauer aus: 1,7 Jahre ist hier der Unterschied. Nicht nur 6mal häufiger empfehlen sehr zufriedene Kunden ihre Freunde und Bekannte. Nein, auch die Erfolgsquote ist hier signifikant höher.

Wichtige Treiber der Zufriedenheit sind die kompetente Beratung und die zuverlässige Erfüllung der individuellen Bedürfnisse. Genauso wichtig ist aber der regelmäßige Kundenkontakt und damit das Aufrechterhalten einer hohen Kontaktfrequenz.

Mit Kuschel-Calls zum Erfolg

Hier helfen sogenannte Kuschel-Calls, um immer wieder Gründe zu finden, mit dem Kunden in Kontakt zu treten. Kuschel-Calls sind Anrufe, die der Kunde nicht vermutet und die erst einmal keinen konkreten Grund im Sinne einer Fallbearbeitung haben. Nachfolgend wollen wir die wichtigsten Erfolgsrezepte beschreiben.

Bei den sehr zufriedenen Kunden (nennen wir sie A-Kunden bzw. Exklusivkunden) macht es Sinn - wenn man einen Termin im Sinne des Sicherheits- und Vorsorgechecks in zwei Jahren vereinbart hat - nach 12 Monaten dort anzurufen und wie folgt zu beginnen: „Frau/Herr Ebert, wir haben mit Ihnen bzw. Ihrem Partner im letzten Jahr vereinbart, dass nach zwei Jahren – also nächstes Jahr – ein erneuter Sicherheits- und Vorsorgecheck fällig wird. Unser heutiger Anruf gilt nur der vorsorglichen Frage, ob sich bis heute seit unserem Gespräch letztes Jahr auch nichts gravierendes verändert hat, da wir ansonsten den Termin vorziehen müssten.“ In der Regel denken die Kunden jetzt nach und bestätigen, dass sich nichts verändert hat. Oft kommt aber vor, dass sie doch auf Veränderungen und anstehende Dinge hinweisen. Dann muss überprüft werden, ob der Beratungstermin vorgezogen werden soll. Ansonsten bestätigen Sie nur: „Schön, Frau/Herr Ebert, wenn sich nichts verändert hat, dann ist es gut so, dann wünsche ich Ihnen noch einen guten Tag und verbleibe dann bis zum nächsten Jahr. Wir werden uns dann rechtzeitig bei Ihnen melden, um den Termin zu vereinbaren.“

Bei den zufriedenen Kunden (also unseren Stammkunden bzw. B-Kunden) hat sich folgende Vorgehensweise bewährt: „Sehr geehrter Herr Müller, wir fahren gerade eine Aktion, um unseren Stammkunden den gleichen Service-Check anzubieten, den unsere Exklusivkunden von uns erwarten. Im Rahmen dieses Checks überprüfen wir alle Verträge auf Optimierungsmöglichkeiten. Wir schauen, ob steuerliche oder rechtliche Änderungen Auswirkungen auf Ihre bestehenden Verträge haben oder ob wir generell etwas verbessern können. Im Rahmen unserer jetzigen Aktion möchten wir auch Ihnen diesen Service-Check anbieten“.

Sie werden sehen, umso mehr Ihre Mitarbeiter in diesem Thema Handlungsroutine haben, umso mehr erfolgen daraus Termine. Eingübte Vermittlerbetriebe machen hier aus jedem zweiten Anruf einen Termin.

Ja, und dann gibt es die (hoffentlich) recht kleine Gruppe der Z-Kunden. Z-Kunden sind Kunden, die Sie seit langer, langer Zeit nicht mehr gesehen haben bzw. noch gar nicht kennen (warum auch immer), also von diesen Kunden kein Gesicht vor Augen haben und diese deswegen auch nicht einschätzen können. Hier sollte immer ein aktueller Anlass aus der Region genommen werden, um das Gespräch zu beginnen. „Frau Lehmann, was letzte Woche hier im Landkreis geschehen ist ... (z. B. Hagel, Blitzschlag, Hochwasser, Unfälle, usw.) hat vielen unserer Kunden gezeigt, wie wichtig aktueller und passender Versicherungsschutz ist. Bei Durchsicht Ihrer Unterlagen ist uns aufgefallen, dass Ihr Vertrag/Ihre Verträge seit langer Zeit nicht mehr auf die aktuelle Situation hin überprüft worden ist/sind. Das heißt, wenn Sie uns jetzt angerufen hätten, um einen Schaden zu melden, wüssten wir gar nicht, ob Sie zeitgemäß versichert sind, d. h. auch das an Leistung erhalten, was Sie sich vorstellen. Deshalb sollten wir schnell den entsprechenden Sicherheits- und Vorsorgecheck nachholen. Wann ist es Ihnen lieber, in zwei Wochen oder in drei Wochen?“

Jetzt ist nach unseren Erfahrungen die Wahrscheinlichkeit sehr groß, dass die Kunden auf Grund des aktuellen Geschehens den Sicherheits- und Vorsorgecheck für sich in Anspruch nehmen wollen.

Wenn Sie in Ihrem Unternehmen diese Dinge systematisch mit Ihren Mitarbeitern planen, einführen und durchführen, werden Sie merken, dass der Erfolg nicht lange auf sich warten lässt. Viel Erfolg!

Hartmut Pfaffinger
Experte für die Entwicklung von Vermittlerbetrieben

Warum Vermittlerbetriebe das Geld auf der Straße liegen lassen. Und - wie man das ändern kann!

In den letzten Jahren hatte ich viele Vermittlerbetriebe in der Beratung, die eine fast identische Ausgangssituation in Bezug auf Anzahl Kunden, Altersstruktur, Kaufkraft usw. hatten. Nur der erzielte Gewinn war eindeutig ein anderer, nämlich 78.000 Euro zu 175.000 Euro. Diese Differenz ist nicht unüblich. Das eine Ergebnis ist nicht besonders schlecht. Das andere Ergebnis ist aber auch nicht besonders überragend. Der Unterschied bei allen Vermittlerbetrieben liegt in der konkreten Gestaltung des unternehmerischen Handelns oder des Unterlassens. Mehr geht immer, auch beim zweiten Vermittlerbetrieb.

Was sind aber die Ursachen dieser auf den ersten Blick gravierenden Ergebnisse? Über zwei dieser Betriebe will ich hier stellvertretend für viele andere berichten.

Die eine Agentur hatte 1759 Privatkunden und 267 Firmenkunden, die andere Agentur 1766 Privatkunden und 258 Firmenkunden. Die Altersstruktur in den Beständen und die Kaufkraft in den Regionen waren mit 103% bzw. 105% fast deckungsgleich. Auch Kundenstruktur und Produkte waren sehr ähnlich, arbeiteten sie doch beide für einen Sparkassenversicherer.

Wenn die Gründe nicht bei diesen Faktoren zu suchen sind, wo dann? Danach habe ich mir die Arbeitsweise in den beiden Betrieben angesehen und miteinander verglichen. Beide haben sich vor ca. fünf bis acht Jahren neu positioniert, eine Vertriebsstrategie erarbeitet und darauf eine Kundenklassifizierung, ein Betreuungskonzept und ein differenziertes Leistungsversprechen für die Kunden entwickelt. Also formal wieder der gleiche, fast ähnliche Befund. Aber dies war auch nur oberflächlich betrachtet.

Die wahren Gründe kennen

In einem dritten Schritt habe ich dann das „Gesagte“ mit dem „Getanen“ verglichen. Und da kamen deutliche Unterschiede zu Tage. Obwohl beide Agenturen in ziemlich ähnlicher Ausgangssituation starteten, waren die Unterschiede gravierend. Der eine Vermittlerbetrieb hat Jahr für Jahr seine Prozesse und Aktivitäten überprüft und den Veränderungen des Marktes und der Kundenwünsche angepasst, um auch zukünftig noch wettbewerbskonform agieren zu können. Der andere Vermittlerbetrieb hat nach den damals vorgenommenen, teilweise halbherzigen Änderungen die Situation über die Jahre nicht konsequent vorangetrieben und zu Ende geführt, sondern das Tagesgeschäft einfach bearbeitet und mehr verwaltet, nennen wir diese Agentur „Verwalter“. Die Kunden waren nur zu 32% klassifiziert, die entwickelten Leistungsversprechen konnten nicht entsprechend gelebt werden und die Betreuung des Kundenbestandes kam über die Beherrschung des Tagesgeschäftes kaum heraus. Raum für schrittweise Veränderungen und Mittel für notwendige Investitionen

konnten nicht erarbeitet werden. Dieser Betrieb war mit der Verwaltung der Gegenwart hinreichend beschäftigt, damit setzte er aber seine Zukunftsfähigkeit aufs Spiel.

Der andere Betrieb (nennen wir ihn „Gestalter“) hat Jahr für Jahr seine Strategie, seine Prozesse und Aktivitäten auf den Prüfstand gestellt und den notwendigen Anpassungsbedarf im Sinne einer gelebten Kundenorientierung erkannt und realisiert. So wurden Schritt für Schritt Spielräume für Investitionen und Veränderungen erarbeitet. Aber auch hier war noch weiteres Potential zur Optimierung gegeben. Der Schatz musste nur gehoben werden.

Nun sind nicht alle Vermittlerbetriebe so einfach einzuteilen, die Realität kennt viele Ausprägungsformen. Wo aber genau steht in diesem Thema mein Unternehmen heute? Es gilt die einfache Erkenntnis: Wenn ich nicht weiß, wo ich stehe, dann kann ich auch nicht wissen, was verändert werden muss. Eine erste Standortbestimmung zur Ausgangssituation ist also zwingend erforderlich.

Die richtigen Dinge tun

Wenn wir zur Standortbestimmung eines Vermittlerbetriebes die Ausgangssituation analysieren, dann bewerten wir die Ergebnisse und Erkenntnisse nach vier Begriffspaaren, von denen sich zwei immer diametral gegenüberstehen: bearbeiten versus gestalten und Gegenwartsorientierung versus Zukunftsorientierung. Daraus ergibt sich dann eine Positionierung in einem der vier folgenden Quadranten:

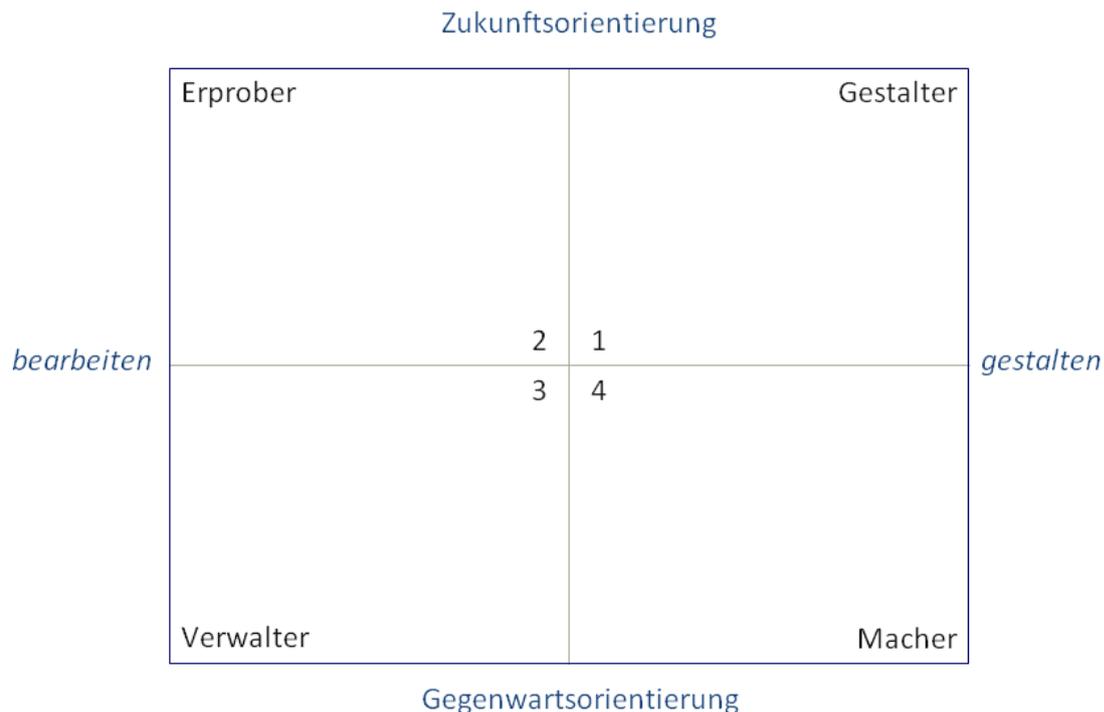
Der „wahre“ Unternehmer steht immer im Quadrant 1, denn er gestaltet aktiv die Zukunft seines Unternehmens im hier und jetzt. Dabei gibt es auch für ihn permanent zu tun, denn der Markt und die Kundenanforderungen verändern sich ständig.

Der „Macher“ gestaltet die Gegenwart, ist also überwiegend in Verkaufsaktivitäten und Aktionen tätig, gestaltet aber nicht das Morgen und Übermorgen.

Der „Verwalter“ bearbeitet nur die Gegenwart, ändert also nur das Notwendigste (z.B. neue Vorgaben oder Gesetze), macht seine Tätigkeiten aber überwiegend wie gestern und vorgestern.

Der „Erprober“ will aus diesem Teufelskreis ausbrechen, verfällt aber nach Einführung neuer Verfahren und Aktivitäten immer wieder in den alten Trott und setzt nicht konsequent um.

Der Unternehmer ist Gestalter



In welchem der vier Quadranten sehen Sie Ihren Betrieb derzeit?

Die Mehrzahl wird sich im Quadrant 4 oder 3 finden, einige in 2 und nur 10 bis 15% der Unternehmen im Quadrant 1. Es braucht eine Positionierung als „Gestalter“, um auf Dauer das Unternehmen erfolgreich sichern zu können. Die Vermittlerbetriebe in den anderen Quadranten verlieren Zeit, Geld und evtl. ihre Zukunftsfähigkeit. Was aber ist konkret zu tun?

Oberster Zweck eines jeden Vermittlerbetriebes sollte die Schaffung von Nutzen für die Kunden sein, um damit eine für sie subjektiv empfundene Zufriedenheit zu erreichen. Denn eine hohe Kundenzufriedenheit bindet die Kunden an das Unternehmen.

Folgen Sie nicht kurzfristig einem sogenannten „Guru“, der Ihnen vermeintliche „Best Practice Methoden“ andrehen will. Nach dem Motto „was bei anderen gut ist, kann doch für Ihr Unternehmen auch gut sein“. Beherzigen Sie lieber die Erkenntnis des französischen Schriftstellers Antoine de Saint-Exupery:

„Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommele nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“

Was heißt das auf Ihre Situation übertragen?

Nicht einfach andere kopieren und in hektische Betriebsamkeit verfallen, sondern nach dem Sinn und Ziel Ihres Unternehmens fragen. Was braucht es dafür an Lösungen und Maßnahmen?

Was ist der erste und was die dann folgenden Schritte? **Der erste Schritt sollte immer eine Standortbestimmung Ihres Unternehmens sein.**

In der Praxis hat sich vielfach bewährt, wenn Sie für die Analyse der Ausgangssituation, der Zielfestsetzung und der Erarbeitung der ersten Lösungsansätze auch mal unkonventionelle Wege beschreiten. Tun Sie es doch gemeinsam in einer Gruppe mit mehreren gleich aufgestellten Vermittlerbetrieben über einen definierten Zeitraum. Dadurch lassen sich Zeit und Kosten in nicht unerheblichem Umfang sparen. Der BVK hat hierzu mehrere Formate entwickelt, die auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der einzelnen Unternehmen abgestimmt sind. Informieren Sie sich in der Bonner Geschäftsführung, bei dem Bezirksverband des BVK oder auf der BVK-Website unter dem Menüpunkt „Leistung“, Unternehmensführung / Unternehmerberatende Dienstleistungen. Sie können sich aber auch gerne direkt bei uns nach den Möglichkeiten erkundigen.

Hartmut Pfaffinger

Experte für die Entwicklung von Vermittlerbetrieben

Im Firmenkundengeschäft zweistellig wachsen

In bestimmten Bereichen des Firmenkundengeschäftes sind noch erhebliche Wachstumspotentiale vorhanden. Heute fokussieren wir uns in diesem Beitrag auf die Kleinstunternehmen (bis 9 Mitarbeiter und 2 Millionen Umsatz) und auf die Kleinunternehmen (bis 49 Mitarbeiter und 10 Millionen Umsatz), machen sie in Deutschland doch 97,2% aller Unternehmen aus. Die Kleinstunternehmen haben knapp 4 Millionen und die Kleinunternehmen 5,62 Millionen sozialversicherungspflichtige Personen beschäftigt.

Die Widersprüche sind frappierend

43% der Unternehmer fürchten sich vor Hackerangriffen, aber nur 9% der Unternehmen haben eine Cyberpolice. 48% der Unternehmen sehen das Thema Betriebsunterbrechung als wichtiges Geschäftsrisiko an, aber nur 32% der Unternehmen haben eine Betriebsunterbrechungsversicherung. Vom tatsächlichen Bedarf mal ganz abgesehen. Die Aufzählung ließe sich noch an vielen Beispielen fortführen, aber das Kernproblem ist damit schon beschrieben.

Die Zielgruppe hat wenig Risikobewusstsein

Kleinst- und Kleinunternehmer haben keine klare Vorgehensweise zur Erkennung und Behandlung von Risiken, die das eigene Unternehmen betreffen. Das ist aber nicht weiter verwunderlich, verfügen die Unternehmensinhaber in der Regel doch über kein ausgeprägtes Risikobewusstsein. Und dies betrifft sowohl Risiken, die vom eigenen Unternehmen ausgehen, als auch Risiken, die das Unternehmen bedrohen.

Die wichtige Aufgabe, Risiken zu erkennen und zu bewältigen, trifft nicht nur die großen Unternehmen, sondern auch auf die ganz kleinen Unternehmen zu. Der Unterschied liegt nur darin begründet, dass es für die großen Unternehmen Gesetze und viele Vorschriften zum Thema Risikomanagement gibt, für die kleinen Unternehmen ist dies weniger der Fall. Das Thema ist aber das gleiche: die Sicherung und das Fortbestehen des eigenen Unternehmens und nicht die Gefährdung bis hin zur Vernichtung. Hier ist also der strategische Ansatzpunkt für eine erfolgreiche Zielgruppenansprache. Erfolgsorientierte Vermittler nehmen diese Erkenntnis zur Neukundenakquirierung als Basis einer konkreten Strategie.

Drei Schlüsselfaktoren machen den Unterschied

Sie entwickeln eine detaillierte **Strategie zur Zielgruppenbearbeitung** und zu den wichtigsten Differenzierungsmerkmalen zum Wettbewerb. Sie kommen niemals über ein Produkt, sondern fast ausschließlich über das „brennendste“ Problem ihrer Zielkunden. Das herauszufinden und eine entsprechende Lösung parat zu haben, erfordert tiefgreifende Vorarbeiten und einige Detailkenntnisse.

Sie überarbeiten gründlich ihr **Verkaufskonzept zur Nutzenargumentation** (Welchen Mehrwert hat der Kunde durch unsere Arbeitsweise und Expertise?) und zur konkreten Unterstützung im aktiven Risikomanagement (Risiken erkennen, Risiken erfassen, Risiken bewerten), um daraus gemeinsam mit dem Kunden Lösungsalternativen zu entwickeln. Im Risikoprozess geht es dann um die Frage: wie können Risiken beseitigt, vermieden, reduziert, selbst getragen oder einem Dritten übertragen werden. Daraus ergibt sich dann in der Folge das bedarfsgerechte Versicherungskonzept für das Unternehmen.

Sie stellen die anschließende Betreuung ihrer Neukunden auf eine völlig neue Grundlage. Ein spezielles Kundenbetreuungsprogramm der ersten 24 Monate verfestigt die neue Kundenverbindung. Sie verfügen über ein **differenziertes Netzwerk** von ausgewiesenen Experten, um jeder Zeit mit Rat und Tat durch Dritte unterstützend wirken zu können. Das geht über die konkrete Erstellung eines Notfallplans, das Erarbeiten eines profunden Risikomanagements, einer differenzierten Prozessorientierung, eines vertiefenden Einstiegs in die digitale Welt und in viele weitere Bereiche hinein. Das Unterstützungsangebot muss auch konkret ausgearbeitet sein. Für diese Zielgruppe hat der Europäische Sozialfonds zahlreiche Fördermöglichkeiten geschaffen, die bis in den sechsstelligen Bereich gehen. Nur gewusst wie.

Aller Anfang ist schwer

Wer sich dieses ertragsstarke Marktsegment im größeren Umfang erschließen will, sollte sich von der ersten Stunde an professionelle Unterstützung ins Haus holen. Ob als Einzelunternehmen oder in einer Gruppe von drei bis vier Unternehmen entscheiden Sie allein. Fangen Sie einfach an. Am besten mit uns.

Hartmut Pfaffinger
Experte für die Entwicklung von Vermittlerbetriebe

Erfolgsfaktor „Personal und Führung“ für zukunftsfähige Vermittlerbetriebe (Teil 1: Personal)

Mitarbeiter sind die entscheidende Ressource in den Vermittlerbetrieben. Das vorhandene Wissen und die angewandte Kompetenz machen weit mehr als die Hälfte der betrieblichen Wertschöpfung aus. Ein Grund mehr, sich hier mit den Erfolgsfaktoren zum zielführenden Personaleinsatz zu beschäftigen.

Wodurch entsteht Wertschöpfung im Vermittlerbetrieb?

Allgemein gesagt sind es die Handlungen eines Unternehmens (was getan wird) und die Produktivität (wie es getan wird) und zum Schluss der Preis (wofür es getan wird). Da weit mehr als die Hälfte der Betriebsausgaben eines zukunftsfähigen Vermittlerbetriebes die Personalkosten ausmachen, ist es wichtig, die Leistungen der Beschäftigten zu hinterfragen. Denn diese sind vielfach der Schlüssel, um den Kundenanforderungen von heute und morgen gerecht werden zu können. Es gibt klare Erfolgsmuster für professionellen Personaleinsatz.

Zukunftsfähige Vermittlerbetriebe haben...

- ihre klaren Vorstellungen, wie bei ihnen gearbeitet und miteinander umgegangen wird, mit den Mitarbeitern besprochen und schriftlich fixiert
- die Vorstellungen über die Arbeitskultur und die Werte regelmäßig mit den Mitarbeitern auf verständliche Art und Weise besprochen und entwickeln sie gemeinsam mit ihnen weiter
- dafür gesorgt, dass die fachlichen, organisatorischen und technischen Voraussetzungen vorhanden sind, damit die Mitarbeiter motiviert und produktiv arbeiten können
- Bedingungen geschaffen, damit die Mitarbeiter eigenständig handeln sowie ihre Kompetenzen und Erfahrungen einbringen können
- die Mitarbeiter motiviert, ständig über neue und bessere Möglichkeiten bei der Arbeit und über neue Leistungen und Services nachzudenken. Sie ermuntern und fördern sie, ihre Ideen einzubringen
- die Mitarbeiter befähigt, jeden Kundenkontakt für den Vertrieb zu nutzen

Wissen und Kompetenz der Mitarbeiter

Wissen bedeutet, über Informationen zu verfügen, damit ein Mitarbeiter befähigt ist, in einer Situation Entscheidungen zu treffen und zielgerichtet handeln zu können.

Kompetenz ist die Fähigkeit und Bereitschaft, auf Grundlage von persönlich gegebenen Voraussetzungen, Wissen zur Problemlösung einzusetzen.

Die Erfolgsfaktoren Wissen und Kompetenz sind ein Produkt aus „Kennen“, „Können“ und „Tun“ (siehe beiliegendes Schaubild). Umso höher diese Werte bei den Mitarbeitern sind, umso besser kann der einzelne Vermittlerbetrieb den künftigen Anforderungen gerecht werden.

Deshalb müssen alle Anstrengungen darauf gerichtet sein, für möglichst viele Mitarbeiter mindestens die Faktoren 5 oder 6 (trifft zu) im einzelnen Arbeitsgebiet zu erlangen.

Ziel muss es also sein, das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeiter zu erhöhen. Der erste Schritt heißt, das Wissen des Vermittlerbetriebes zu identifizieren. Was steht konkret über Werte und Prinzipien im Leitbild, gibt es ein „Agenturhandbuch“, wie detailliert und umfassend sind die festgelegten Arbeitsverfahren beschrieben, gibt es dazu klare Arbeitsanweisungen und vieles mehr.

Im zweiten Schritt geht es darum, Wissensdefizite zu erkennen. Dazu sollten ständig Kundenbefragungen durchgeführt werden, Reklamationen ausgewertet (auch kleine Hinweise über nicht erfolgte Rückrufe usw. sind hilfreich) und laufend die Kundenanforderungen analysiert werden.

Eine kontinuierliche Wissens- und Kompetenzentwicklung kann dann darauf aufbauen. Basis sollte eine Qualifikationsmatrix sein, die ständig ausgewertet und angepasst werden muss. Mitarbeitergespräche sollten immer auch Personalentwicklungsgespräche sein und mindestens jährlich geführt werden. In diesen Gesprächen sollten Zielvereinbarungen getroffen und nachgehalten werden. Für jede wichtige Aufgabe sollte ein Paten-System im Sinne eines ersten Ansprechpartners eingerichtet sein.

Fazit

Zukunftsfähige Vermittlerbetriebe haben ein leistungsförderndes Arbeitsklima, das durch eine offene und zielorientierte Kommunikation sichergestellt ist. Sie finden gute Arbeitskräfte, weil sie gezielt und systematisch an ihrem Image als attraktiver Arbeitgeber in der Region arbeiten. Deren Mitarbeiter leisten einen wichtigen Beitrag zur Qualität des täglichen Handels und Tuns, weil sie mit den Werten und Prinzipien vollumfänglich vertraut sind.

Hartmut Pfaffinger

Experte für die Entwicklung von Vermittlerbetrieben

Die Erfolgsfaktoren Wissen und Kompetenz sind ein Produkt aus...

Kennen > Können > Tun

Wissen Fach- und Methodenkompetenz Sozialkompetenz

7	x	7	x	7	= 343
5	x	5	x	7	= 175
7	x	0	x	7	= 0

- 0 trifft überhaupt nicht zu
- 1-2 trifft eher weniger zu
- 3-4 trifft eher zu
- 5-6 trifft zu
- 7 trifft voll und ganz zu

Zielwert: 125 bis 216

Erfolgsfaktor „Personal und Führung“ für zukunftsfähige Vermittlerbetriebe (Teil 2: Führung)

Eine Führungskraft hat im Wesentlichen fünf Aufgaben (die sogenannten „e-Aufgaben“) erfolgreich zu erledigen: Mitarbeiter einstellen, einarbeiten, einsetzen, entwickeln und ggfs. auch entfernen. Im folgenden Teil werden wir uns mit den Aufgaben **Mitarbeiter einsetzen** und **Mitarbeiter entwickeln** genauer auseinandersetzen.

Gesagt! Getan?

Wenn ich in meinem Berateralltag darauf hinweise, dass Mitarbeiter eine Aufgabe so nicht erledigen, wie es mir zu Beginn der Beratung geschildert wurde, dann höre ich oft folgende Aussage von Agenturinhabern bzw. Leitern von Maklerbetrieben: Ich verstehe gar nicht, warum meine Mitarbeiter das so nicht tun. Ich habe es ihnen doch gesagt. Gesagt heißt aber lange noch nicht getan. Und da sind wir bei einem der zentralen Probleme in vielen Vermittlerbetrieben.

Strukturierte Arbeitsprozesse als Grundlage guter Führung

Folgende Situation soll das Thema veranschaulichen. In einem Vermittlerbetrieb kommt es im Laufe eines Jahres zu mehreren, gravierenden Fehlern und die entsprechenden Mitarbeiter sollen zur „Rede“ gestellt werden. Ist das richtig und gerecht? Vielleicht, wenn wir das Problem oberflächlich betrachten. Eher nein, wenn wir das Problem konkret beleuchten. Denn 85% der Fehler in einem Vermittlerbetrieb entstehen durch ein mangelhaftes System und nicht durch die Mitarbeiter. Und bei den restlichen 15% kommt es überwiegend darauf an, wie Wissen und Kompetenzen der Mitarbeiter entwickelt und gefördert wurden. Was ist also zu tun? Die wesentlichen Arbeitsprozesse müssen zuerst auf den Prüfstand und auf ihren Beitrag zur Zielerreichung überprüft werden. Wenn die notwendigen Veränderungen umgesetzt sind, gehören klare Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern zum Selbstverständnis guter Führung.

Traditionelles Führungsverständnis hilft nicht mehr

Die alten Spielregeln, über viele, viele Jahrzehnte geprägt, helfen in der modernen Arbeitswelt wenig. Das moderne Führungsverständnis hat mit den gesellschaftlichen Veränderungen zu tun. Der Mensch mit seinen individuellen Bedürfnissen rückt in den Mittelpunkt der Betrachtung, siehe dazu PCP-Newsletter 05/2019.

Heute ist, anders als früher, weniger ein bestimmter Führungsstil angesagt. Zukunftsfähige Führung beruht auf mehreren, gelebten Merkmalen. Die Wesentlichen sind:

- **Vertrauen**
Gegenseitiges Vertrauen ist die Basis für eine gute Zusammenarbeit im Team. Jeder muss sich auf den anderen verlassen können, es herrscht ein Bewusstsein über das gemeinsame Ziel, das sich in Jahreszielen, langfristigen Unternehmenszielen, der Formulierung einer Vision und der gelebten Werte niederschlägt.
- **Transparenz**
Um gemeinsam an einem Strang ziehen zu können, müssen alle ausreichend informiert sein. Offene und ehrliche Informationen helfen. Entwicklungen müssen erkennbar und messbar sein.
- **Wertschätzung**
Ein Grundbedürfnis eines jeden Menschen ist Wertschätzung. Auch im Alltagsgeschäft bedarf es eines Feedbacks – und nicht nur dann, wenn etwas schief gelaufen ist. Ein ehrliches Lob und eine Anerkennung sind stark motivierende Faktoren.
- **Individualität**
Jeder Mensch, und noch viel mehr die junge Generation, hat Vorstellungen davon, wie das Leben und Arbeitsleben aussehen soll. In einem funktionierenden Team ist es hilfreich, wenn diese individuellen Vorstellungen aufeinander abgestimmt werden können und es eine gemeinsame Schnittmenge gibt.

Führen ist auch die Fähigkeit, Rahmenbedingungen zu schaffen, die dazu beitragen, das vorhandene Potential der Mitarbeiter besser nutzen zu können. Konkret heißt das, die Führungskraft schafft eine Struktur und beschreibt die Arbeitsprozesse genau, damit die Mitarbeiter die Arbeiten eigenständig und richtig ausführen können.

Das moderne Führungsverständnis beruht auf folgenden Elementen

- Die Mitarbeiter werden zu selbständigem Arbeiten unter Berücksichtigung klarer Ziele angeleitet.
- Der Einsatz der Mitarbeiter ist unter Beachtung ihres Wissens und ihrer Kompetenzen zu planen und zu optimieren. Dabei ist die Ablauforganisation des Vermittlerbetriebes ständig weiter zu entwickeln.
- Regelmäßig stattfindende Mitarbeitergespräche sind immer auch Personalentwicklungsgespräche und folgen dem Prinzip der Schriftlichkeit.
- In Zielvereinbarungen sind positive und leistungsfördernde Anreizsysteme (sowohl für den Innen- als auch Außendienstmitarbeiter) schriftlich fixiert und nach der „smart“-Methode aufgestellt (spezifisch, messbar, aktiv beeinflussbar, realistisch und terminiert).
- Konkrete Vereinbarungen über die Perspektiven von Mitarbeitern (auch in Kleinbetrieben) sind ständig zu besprechen und weiter zu entwickeln. Besonders wichtig ist dabei die Erkenntnis: **Perspektiven für die Mitarbeiter sind immer auch Perspektiven für den eigenen Vermittlerbetrieb.**

Fazit

Personal und Führung sind zwei Seiten einer Medaille. Wenn nur eine Seite glänzt, sinkt automatisch der Wert. Wie beide Seiten „aufpoliert“ werden können, wissen akkreditierte BVK-Unternehmerberater. Und seit Anfang dieses Jahres wird dies wieder (in der Regel) mit achtzig Prozent der Beratungskosten gefördert. Ein Investment der lohnenden Art.

Hartmut Pfaffinger
Experte für die Entwicklung von Vermittlerbetrieben

Die Mitarbeiter effizient einsetzen

Viele Vermittlerbetriebe wachsen, bauen Personal an und irgendwann ist dann der Zeitpunkt gekommen, an dem der Input (Personaleinsatz und Kosten) nicht mehr zum Output (Effizienz und Ertrag) in einem gesunden, wirtschaftlichen Verhältnis steht. Was ist passiert? Es hat doch alles so gut angefangen. Am Anfang war das neue Personal wirkliche Entlastung. Der Unternehmensinhaber konnte sich wieder auf das konzentrieren, was sein Unternehmen von Anfang an hat wachsen lassen: den Verkauf.

Nicht - oder nicht ausreichend - bedacht wurde, dass weiterer Personaleinsatz auch veränderte Prozesse, eine andere Arbeitsorganisation und eine darauf angepasste Kommunikation bedürfen. Sind wir noch wettbewerbsfähig, so wie wir derzeit aufgestellt sind? Haben unsere Mitarbeiter das Wissen und die Kompetenzen, um die anfallenden Arbeiten schnell, unkompliziert, fehlerfrei und im Sinne unserer Kunden erledigen zu können? Das können zentrale Fragestellungen sein.

Erfolgreiche Vermittlerbetriebe haben ein leistungsförderndes Arbeitsklima, das durch eine offene und zielorientierte Kommunikation sichergestellt ist. Sie finden gute Arbeitskräfte, weil sie gezielt und systematisch an ihrem Image als attraktiver Arbeitgeber in der Region arbeiten. Deren Mitarbeiter leisten einen wichtigen Beitrag zur Qualität des täglichen Handelns und Tuns, weil sie mit den Werten und Prinzipien vollumfänglich vertraut sind.

Diese Unternehmen haben es geschafft, neben der fachlichen Kompetenz (den Verkauf), auch die betriebswirtschaftliche und unternehmerische Kompetenz weiterzuentwickeln. Denn Mängel oder Schwachstellen in diesen Kompetenzfeldern führen automatisch zu nicht genutzten Potentialen, Fehlern beim Personaleinsatz oder unzureichender Arbeitsorganisation.

Bei der Lösung betriebswirtschaftlicher Fragestellungen stehen viele Vermittlerbetriebe vor dem Problem, dass die Ertragskraft des Unternehmens noch nicht ausreichend ist, um sich das notwendige Personal dafür ins Unternehmen zu holen. Aber deshalb nichts zu unternehmen, ist der falsche Ansatz. Der richtige Weg wäre es, sich kompetente Spezialisten – fallbezogen oder auf Zeit - ins Haus zu holen. Dies geht schon auf der Basis der Kosten für eine 450€-Kraft. Erfahrene Unternehmensberater können hier geeignete Wege aufzeigen.

Unternehmen mit einer ausreichenden Ertragskraft sollten Schritt für Schritt den Kompetenzaufbau in den eigenen Reihen voranbringen. Externe Unterstützung kann hier den Prozess schneller und zielorientierter vorantreiben, sodass eine gedeihliche Entwicklung im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses erreicht wird.

Nur der erste Schritt muss in beiden Fällen jetzt getan werden. Checken Sie mit dem folgenden Fragebogen den Handlungsbedarf für Ihr Unternehmen. Im Sinne eines „Ampelsystems“ erkennen Sie schnell, ob und bei welchen Themen Handlungsbedarf bzw. dringender Handlungsbedarf besteht. Bei diesen Themen sollte dann mit einer Veränderung begonnen werden, damit die Mitarbeiter künftig noch effizienter arbeiten können.

Fragen zum effizienten Personaleinsatz

1. Ist unsere Wettbewerbsfähigkeit durch die Anzahl und Kompetenzen unserer Mitarbeiter heute und in Zukunft sichergestellt?			
2. Das Wissen und die Kompetenzen unserer Mitarbeiter sind unsere Erfolgsfaktoren. Bieten wir unseren Mitarbeitern spezielle Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven?			
3. Wir haben ein leistungsförderndes Arbeitsklima, damit unsere Mitarbeiter gerne bei uns arbeiten und sich mit ihrem Engagement entfalten können.			
4. Unsere offene und zielorientierte Kommunikation stellt sicher, dass unsere Mitarbeiter informiert sind, sich „wertgeschätzt“ fühlen und sich so einbringen können.			
5. Wir wissen, dass gute Arbeitskräfte nur zu attraktiven Unternehmen kommen. Deswegen entwickeln wir bewusst und systematisch unser Image als guter Vermittlerbetrieb.			
6. Mit unseren Mitarbeitern sind wir uns einig, dass Arbeit mehr ist, als reiner Broterwerb. Wir machen unseren Mitarbeitern deshalb deutlich, welchen wichtigen Beitrag sie für unsere Arbeit leisten.			
7. Wir kennen den Sinn unserer Arbeit für den Kunden. Wir haben verbindliche Werte und Prinzipien formuliert, an denen wir uns orientieren. Wir leben Werte und Prinzipien aktiv vor.			
8. Wir nutzen gezielt den Einsatz „Dritter“ in unserem Vermittlerbetrieb, um Kompetenz – fallbezogen oder auf Zeit - in unser Unternehmen zu holen.			

	Zurzeit kein Handlungsbedarf		Handlungsbedarf		Dringender Handlungsbedarf
--	------------------------------	--	-----------------	--	----------------------------

Hartmut Pfaffinger
 Experte für die Entwicklung von Vermittlerbetrieben

Krisen kennen auch Gewinner

Wie Unternehmer in der Corona-Krise Chancen nutzen

Für alle Marktteilnehmer scheint die Ausgangslage gleich: Einkommen fallen weg, Arbeitsplätze geraten in Gefahr, Existenzen sind gefährdet und Zukunftsperspektiven schwinden. Szenarien, die doch alle gleichermaßen zu bedrohen scheinen. Das ist vom Grundsatz her auch richtig. Aber in der Praxis zeigen sich in den Vermittlerbetrieben doch gravierende Unterschiede.

Die Zeit in der Krise und die Zeit nach der Krise

Die noch relativ junge Corona-Krise, in ihren Folgen aber mit höchst gravierenden und schmerzlichen Auswirkungen in den nächsten Jahren, sorgte am Anfang (Jan./Feb. 2020) eher für Diskussionsstoff als für eine konkrete und tiefgreifende Auseinandersetzung mit den wirtschaftlichen Fragestellungen und Problemen.

Als am 23.3.2020 eine Online-Befragung bei den Vermittlern durchgeführt wurde, waren 56% der teilnehmenden Makler/Mehrfachvertreter und 76% der Ausschließlichkeitsvertreter sehr besorgt bzw. besorgt im Umgang mit der Corona-Pandemie. In einer zweiten Befragungswelle am 15.4.2020 fielen diese Werte deutlich nach unten, obwohl die Meldungen in der Tagespresse von Tag zu Tag dramatischere Formen annahmen.

Die teilweise guten Vorhaben, den digitalen Ausbau zu beschleunigen und kurzfristig in Lösungen zu investieren, waren schnell vergessen. Und sie waren auch zu eng gedacht. Es geht nicht nur um Online-Beratung und einiges mehr, es geht vielmehr um die Überprüfung der gesamten Wertschöpfungskette für das künftige Handeln und Tun. Und dies braucht eine grundlegende strategische Neuorientierung und Anpassung der unternehmerischen Zielsetzung. Denn auf der Kundenseite zeigen sich ganz andere Erfahrungen und Veränderungen.

Erstmals wird den Menschen klar, dass sich vieles dauerhaft und grundlegend verändern wird. Die Kontaktsperren und als Folge davon die Isolation vieler Menschen führen zu einem deutlichen Umbruch der Verhaltensweisen. Oma und Opa kommunizieren jetzt mit ihren Enkeln via FaceTime, Skype, Zoom usw. und die Eltern lernen jetzt gleich mit. Es wäre ein strategischer Fehler anzunehmen, dass das alles nach dieser Krise wieder in die alte Ausgangslage zurückkehren wird. Und das Thema „Sicherheit“ wird auch wieder eine andere Bedeutung bekommen. Für unsere Branche erst recht und noch viel tiefgreifender.

Wie Unternehmer in der Corona-Krise Chancen nutzen

In der Krise, erst recht in dieser, ist die unternehmerische Qualität im Vermittlerbetrieb besonders gefordert. Es kommt darauf an, die gesellschaftlichen Umbrüche zu erkennen und kurzfristig für die Entwicklung des eigenen Unternehmens zu nutzen. Jetzt muss schneller und vielfältiger die Interaktion mit den Kunden erhöht werden. Auf die gerade in diesen Zeiten vielfältigen Signale der Kunden ist besonders zu achten. Kunden sind jetzt dankbar für besondere Servicepakete und erwarten Optionen im Leistungsangebot.

Deshalb braucht es kurzfristige „Lagebesprechungen“, um die vielfältigen Veränderungen auf der Kundenseite zeitnah mitzubekommen. Eine laufende Anpassung (rollierend) der Planung ist ständig vorzunehmen. Da Kunden im Durchschnitt ihre Versicherungen bei 3,2 Gesellschaften haben, ist jetzt der richtige Zeitpunkt, die anderen Verträge der Kunden zum eigenen Unternehmen „rüber zu holen“. Die Menschen erkennen gerade in solchen Situationen, wer sich um sie kümmert und an ihrer Seite ist. Deshalb ist also die Kontaktfrequenz zum Kunden zu erhöhen und außerordentliche Leistungen sind zu offerieren. Die Erhöhung der Kontaktfrequenz wird nicht negativ, sondern positiv bewertet. Man „kümmert“ sich halt um seine Kunden.

In aktuellen Krisenmanagement-Projekten erhalten die Agenturen zum Leistungs- und Preisvergleich zwischen zwei und acht Versicherungsordner (im Durchschnitt etwas über vier) auf zehn erreichte Zielkunden. Die Basis für das Geschäft von morgen und übermorgen. Externe Expertise zu nutzen, um auch über den eigenen „Tellerrand“ schauen zu können, kann ein Gebot der Stunde sein.

Denn eines ist ganz sicher:

„Wer glaubt, morgen wird alles wieder wie gestern, der irrt gewaltig“.

Hartmut Pfaffinger
Akkreditierter BVK-Unternehmerberater

Krisenmanagement „Corona“ im Vermittlerbetrieb

Viele Vermittlerbetriebe können die aktuelle Krise noch nicht richtig einschätzen. Welche Bedrohungen dadurch auf das eigene Unternehmen und die Existenz desselben zukommen, ist noch nicht genau eruiert. Deswegen fehlt es ihnen auch an geeigneten Handlungsoptionen. Das Verharren in einem sogenannten „Passivmodus“ ist dann das Ergebnis. Unter unternehmerischen Gesichtspunkten aber genau die falsche Vorgehensweise. Jetzt braucht es eine klare Analyse der Ausgangssituation und der Entwicklung von zielführenden Handlungsoptionen.

Beschreibung der Ausgangsszenarien

Die aktuelle Krise lässt sich in drei Ausgangsszenarien einteilen. Kurzfristige Störung, mittelfristige Störung oder langfristige Störung des Tagesgeschäftes mit kleinen finanziellen Einbußen, größeren oder sehr gravierenden finanziellen Auswirkungen für den Vermittlerbetrieb. Wichtig ist dabei die Erkenntnis: ist diese Krise für mein Unternehmen eine beherrschbare oder nicht beherrschbare Krise? Nur dann, wenn ich der ersten Alternative zustimme, ist mein Unternehmen überlebensfähig. Unter welchen Restriktionen und Veränderungen hängt dann ganz entscheidend von dem erarbeiteten Krisenplan ab. Und dieser Krisenplan muss auf dem gewählten Ausgangsszenario basieren.

.

Ermittlung der unternehmerischen Situation und Zielsetzung

Was ist die Ausgangssituation im Vermittlerbetrieb? Wie ist die Relation der abschlussbasierten Einnahmen zu den bestandsorientierten Einnahmen? Ein Verhältnis von 20 zu 80 oder 30 zu 70 Prozent bringt wesentlich mehr „Luft“ und damit Gestaltungsspielraum als ein Verhältnis von 40 zu 60 oder sogar von 50 zu 50 Prozent. Sind doch die abschlussbasierten Einnahmen in der Regel nach einer Zeit von zwölf Monaten Geschichte.

Wie will ich diese Krise überstehen? Was sind die unternehmerischen Zielsetzungen? Das Personal während dieser Zeit vollkommen an Bord halten oder Kurzarbeit bzw. andere Alternativen wählen? Mit einer starken Mannschaft lässt sich natürlich eine Krise leichter und besser überstehen. Vor allem schweiß dies für künftige Herausforderungen noch mehr zusammen.

Ein Liquiditätsplan für das Ausgangsszenario ist eine absolute Voraussetzung. Es muss jederzeit sichergestellt sein, dass die wirtschaftliche Handlungsfähigkeit des Unternehmens gegeben ist.

Entwicklung von Handlungsoptionen für Privat- und Firmenkunden

Welche Optionen bietet der Kundenbestand? Es gibt in jedem Vermittlerbetrieb eine Reihe von Möglichkeiten zur konkreten Vorgehensweise. Wichtig ist in dieser Zeit die Fokussierung auf den „richtigen“ Kunden und die Entwicklung eines Mehrwertes, an dem der Kunde nicht vorbei kann. Entsprechende Leistungs- und Vorteilspakete für den Kunden müssen hier im Vordergrund stehen. Die globalen Überschriften heißen: „Sicherheit in ungewissen Zeiten“, „Leistungsvergleich zu bestehenden Verträgen“ und „Vorteilspaket aus einer Hand“.

Bei den Firmenkunden ist die Ausgangslage noch zielversprechender. Natürlich gibt es Betriebe, die von der aktuellen Krise besonders schwer betroffen sind. Da muss eventuell mit Abgängen gerechnet werden. Aber für andere Betriebe ist manche Krise auch eine Chance. Da 87,8 % aller Unternehmen in Deutschland Kleinstbetriebe (bis 9 Mitarbeiter und max. bis 2 Mio. Umsatz) sind, ein hervorragender Ansatzpunkt für Services rund um die Themen Notfallplan, Unternehmensvollmacht, Mitarbeiterbindung und vieles mehr. Quasi auf Augenhöhe von Unternehmer zu Unternehmer.

In der Umsetzung zeigt sich dann der Profi

Jetzt kommt es auf differenzierte Maßnahmen pro festgelegter Zielgruppe an. Diese müssen natürlich in einem konkretem Durchführungsplan beschrieben werden. Gesprächsleitfäden pro Maßnahme und Zielgruppe erleichtern dem einzelnen Mitarbeiter die Arbeit ungemein. Die Steuerung der Aktivitäten, Kontrolle aller Maßnahmen und die Anpassung von Handlungsoptionen und Plan sind dann weitere unternehmerische Herausforderungen.

Hartmut Pfaffinger
Experte für die Entwicklung von Vermittlerbetrieben

Ist mein Vermittlerbetrieb im Notfall handlungsfähig?

In den meisten Vermittlerbetrieben ist die Handlungsfähigkeit des Unternehmens dauerhaft fast ausschließlich an die Person des Inhabers gebunden. Was ist aber, wenn sich diese Person über einen längeren Zeitraum oder gar nicht mehr um das Unternehmen kümmern kann?

Mancher wird sich jetzt denken, ist dies für mich überhaupt eine relevante Frage.

Allein in Deutschland sprechen über 1,25 Millionen Betreuungsfälle (volljährige Personen sind im Privat- und/oder Geschäftsleben nicht handlungsfähig) eine deutliche Sprache. Und wer jetzt denkt, das betrifft doch überwiegend nur ältere Menschen, hat weit gefehlt. 47% der betroffenen Personen sind in der Altersgruppe der 40 bis 69jährigen, 26,5% in der Altersgruppe der 18 bis 39jährigen. Allein 24.000 kleine und mittlere Unternehmen (bis 25 Mitarbeiter) sind jährlich davon neu betroffen. Deshalb ist es besonders wichtig, jetzt Vorsorge für den eigenen Vermittlerbetrieb zu treffen.

Auf die richtigen Themen kommt es an

Wer kann und soll sich in solch einer Situation um das Unternehmen kümmern? Wer übernimmt vorübergehend oder dauerhaft die wichtigsten Aufgaben? Ohne entsprechende Vorkehrungen können bald alle Räder stillstehen. Dabei kann der Vermittlerbetrieb mit der richtigen Vorgehensweise und einigen praktischen Maßnahmen wirksam abgesichert werden. Zwei zentrale Eckpfeiler bilden dabei das Fundament der Strategie: die organisatorischen und die rechtlichen Fragestellungen und Entscheidungen zur Lösung des Problems. Mit den organisatorischen Themen wollen wir uns jetzt näher beschäftigen, die anderen Themen werden dann im Teil 2 behandelt.

Das Unternehmen und auch die Mitarbeiter sind die zeitweilige Abwesenheit des Inhabers gewohnt. Was bedeutet es aber, wenn der Chef über längere Zeit (sagen wir mal 18 Monate) nicht anwesend ist, nicht handeln und entscheiden kann? Wer trifft dann die Entscheidungen, wenn Personal ein- oder ausgestellt werden muss, über die Höhe der monatlichen Privatentnahmen, über grundsätzliche Weichenstellungen im Thema Vertrieb, Strategie, Arbeitsprozesse usw.? In den meisten Unternehmen ist dies nicht grundlegend geregelt.

Folgende Fragen und Themen sollten für den Notfall geregelt sein:

- Wer könnte im Notfall vorübergehend oder auf längere Zeit das Unternehmen erfolgreich weiterführen?

- Gibt es einen Familienangehörigen, einen Mitarbeiter oder einen Externen (einen sogenannten Interims-Beauftragten), der diese Funktion qualifiziert wahrnehmen kann?
- Wer weiß über die aktuell anstehenden Aufgaben Bescheid? Wer ist mit den wichtigsten Punkten vertraut?
- Welche Maßnahmen für die kontinuierliche Weiterführung des Unternehmens müssen ergriffen werden?
- Wer hat Bankvollmachten? Wer kennt die wichtigsten Verträge und deren Fristen (Mietverträge, Zeitverträge usw.)?
- Wer muss im Notfall informiert und ggfs. in Entscheidungen eingebunden werden?
- Ist ausreichend Vorsorge für den Lebenspartner und für die Kinder getroffen?
- Kommen diese an die „sogenannten“ Privatentnahmen des Unternehmens rechtssicher und dauerhaft ran?
- Sind Verantwortlichkeiten für wichtige betriebliche Abläufe festgelegt?

Für den einzelnen Vermittlerbetrieb sind sicherlich noch weitere und spezielle Fragen zu klären.

Mit dem Notfall-Handbuch jetzt beginnen

All dies sollte dann in einem Notfall-Handbuch (oft auch Notfallplan, Notfallkoffer usw. genannt) dokumentiert werden. Mindestens eine Person – besser zwei bis drei – sollte über die Existenz und den Aufbewahrungsort informiert sein. Die jährliche (oder bei besonderem Anlass unterjährliche) Aktualisierung des Handbuches versteht sich von selbst.

Wie aber das Thema beginnen? Bekanntlich ist aller Anfang schwer. Materialien gibt es genug, ob in Papierform oder digital. Das Problem liegt aber eher in der schrittweisen und kontinuierlichen Umsetzung. Es fehlt ja schlicht an der notwendigen Handlungsroutine. In der Praxis haben sich folgende Vorgehensweisen bewährt: um den Start erfolgreich zu beginnen, holt man sich einen Experten ins Haus. Dann sind die Grundlagen und das Verständnis für die einzelnen Themenblöcke vorhanden. Die weitere Detailarbeit wird danach allein vorgenommen. Hier muss man mit ca. einem halben Tagessatz Beraterhonorar plus Nebenkosten rechnen.

Wer es etwas komfortabler will, lässt sich über den gesamten Weg von einem Experten begleiten. Durch entsprechende Förderprogramme lassen sich hier die Kosten für das Unternehmen auf ca.

zwei Tagessätze plus Nebenkosten begrenzen. Diese Entscheidung muss aber jeder Unternehmer für sich selbst treffen.

Hartmut Pfaffinger
Experte für die Entwicklung von Vermittlerbetrieben

Die digitalen Herausforderungen Schritt für Schritt angehen

Die Arbeitswelt im Vermittlerbetrieb wird schneller, vielfältiger und anspruchsvoller. Der wichtigste Treiber all dieser Entwicklungen ist die Digitalisierung. Und dies ist nicht nur ein Trend, vielmehr werden die Möglichkeiten der Digitalisierung die gesamten Geschäftsprozesse gravierend verändern. Diese Chancen gewinnbringend zu nutzen, ist für die Vermittlerbetriebe eine wirtschaftliche Notwendigkeit geworden. Um den digitalen Umbruch in der Arbeitswelt erfolgreich zu gestalten, werden nachhaltige Strategien und neue Konzepte benötigt. Folgende Fragen müssen geklärt werden:

- Was bedeutet der digitale Wandel für das eigene Geschäftsmodell?
- Wie sehen die Arbeitsabläufe künftig aus?
- Wie können die Mitarbeiter dafür qualifiziert werden?
- Wie ändern sich Führung und Steuerung in der digitalen Arbeitswelt?

Zur Lösung dieser Fragen braucht es arbeitsorganisatorische Innovationsprozesse und personalpolitische Maßnahmen, um die konkreten digitalen Veränderungen im Vermittlerbetrieb zu unterstützen. Unterschieden wird hier die digitale Kommunikation nach außen (zum Kunden und potentiellen Kunden) sowie die Digitalisierung von Prozessen im Inneren. Mehr als acht Arbeitspakete sind hier zu bearbeiten. Aber bitte nicht alle gleichzeitig. Für die meisten Vermittlerbetriebe ist es am Anfang völlig ausreichend, wenn die zwei bis drei wichtigsten Arbeitspakete in Angriff genommen werden. Welche, das ist sehr individuell und bedarf einer eingehenden Analyse der Ausgangssituation. Bewährt hat sich hier, von innen nach außen vorzugehen.

Die Digitalisierung ist dabei kein Schreckensszenario, sondern bietet vielfältige Lösungen für aktuelle Problemstellungen:

- Digitalisierung als Lösung zur Reduzierung der Kosten
- Digitalisierung als Lösung zur Erfüllung von Kundenbedürfnissen
- Digitalisierung als Lösung für die gestiegenen Anforderungen an Veränderungen
- Digitalisierung als Lösung zur Beherrschung komplexer Prozesse
- Digitalisierung als Lösung zur Förderung der Imagepositionierung

Es kommt jetzt darauf an, Lösungswege für die konkreten betrieblichen Herausforderungen zu erarbeiten, getreu nach dem Motto: „Anfangs“-Fehler sind erlaubt, Ausprobieren ist erwünscht.

Damit dies für Vermittlerbetriebe beherrschbar bleibt, sollte darüber nachgedacht werden, für die anstehenden Aufgaben einen „Lotsen auf Zeit“ an Bord zu holen. Die dabei anfallenden Kosten fördert der Bund momentan mit achtzig Prozent des Beraterhonorars.

Hartmut Pfaffinger
Experte für die Entwicklung von Vermittlerbetrieben

Der erste Schritt im digitalen Wandel

Im letzten Fachartikel haben wir uns mit dem Thema beschäftigt, wie: „Die digitalen Herausforderungen Schritt für Schritt angehen“. Damit mit den richtigen Fragestellungen und Themen begonnen werden kann, war unsere Empfehlung, mit einer eingehenden Analyse der Ausgangssituation zu beginnen, um letztendlich Zeit und Kosten zu sparen. Wer zu diesem Thema – aus welchen Gründen auch immer – nicht mit einer Analyse der Ausgangssituation beginnen kann oder will, braucht aber einen Anfang. Nur welchen? Bei mehr als acht Arbeitspaketen im Thema Digitalisierung und hunderten von Handlungsoptionen braucht es einen konkreten Anfang, einen Fixpunkt. Aus unseren fast tausend Unternehmensberatungen hat sich in dieser Situation eine Vorgehensweise bestens bewährt: Die Fokussierung auf den Kunden, auf seine Zufriedenheit mit den Dienstleistungen des Vermittlerbetriebes! Ausgangspunkt ist hier die gelebte Kundenklassifizierung, die die Kundenbedürfnisse mit den Arbeitsprozessen unter betriebswirtschaftlichen Aspekten in Einklang bringt.

Dies sei doch selbstverständlich, höre ich in vielen meiner Vorträge, Seminare oder in Einzelgesprächen. Nur stimmt diese Aussage mit der Realität überein? Meine Erfahrung sagt etwas anderes. In fast allen Vermittlerbetrieben – von ganz wenigen Ausnahmen abgesehen – zeigt sich hier doch erhebliches Verbesserungspotential. Zwei Beispiele für viele.

Ein Vermittlerbetrieb hat 1800 Privatkunden, den Firmenkundenbestand lassen wir hier mal außer Acht, und in seinem Qualitätsmanagement-Handbuch die Kundenklassen definiert sowie die Dienstleistungen beschrieben. Meine Analysen bringen schnell folgenden Sachverhalt zu Tage: Es sind nur 32% der Kunden im EDV-System als A, B oder C-Kunde hinterlegt. A, B und C sind hier nur als interne Klassifizierung verstanden. Zum Kunden hin wird mit Begriffen wie Exklusivkunde oder Premiumkunde gearbeitet. Die Leistungsversprechen, bis auf eine Maßnahme, werden nicht gelebt bzw. angewandt. Was bedeutet das unter der betriebswirtschaftlichen Sichtweise?

In 68% aller Geschäftsvorfälle habe ich immer den gleichen Prozess, d.h. zu hohe Kosten bei den ertragsschwachen Kunden und die falschen Dienstleistungen bei den ertragsstarken Kunden, mit fatalen Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit und die Bestandsentwicklung. Hinzu kommt, dass bei den definierten 32% der Kunden die Leistungsversprechen nicht gezielt eingesetzt werden, so dass sie auch nicht auf die Kundenzufriedenheit „einzahlen“ können.

Ein weiterer Vermittlerbetrieb betreut mit drei Kundenberatern und dem Agenturinhaber (sowie dem Innendienst) ca. 3200 Privatkunden. Hier sind alle Kunden klassifiziert und im EDV-System hinterlegt. Die Dienstleistungsversprechen werden weitestgehend erfüllt.

Wo lag hier das Problem? Der Vertrieb, also die Kundenberater und der Agenturinhaber, waren nicht auf die Beratung der Kunden und dem notwendigen Risiko-Check (TÜV-Termin) alle zwei bis drei Jahre fokussiert, sondern erbrachten viele Leistungsversprechen persönlich. Gut gemeint, aber betriebswirtschaftlich mit enormen Verbesserungspotential. Durch die Verlagerung der Prozesse konnten die Kosten gesenkt und gleichzeitig die „Vertriebskraft“ deutlich gestärkt werden.

Was sind jetzt die Erkenntnisse aus diesen beiden exemplarischen Beispielen? Wenn ich bei diesen Ausgangssituationen, nur weil es gerade „en vogue“ ist, mit Social Media oder Online-Reputationsmanagement (um nur zwei der Arbeitspakete bzw. Bausteine der Digitalisierung zu nennen) beginne, müssen alle Investitionen zu höheren Grenzkosten bzw. niedrigerer Produktivität führen. Eine vollkommen falsche Allokation von Ressourcen. Wie können aber Vermittlerbetriebe ihre knappen Ressourcen sinnvoll einsetzen? In dem sie Schritt für Schritt auf der Basis einer effizienten Kundenklassifizierung und den daraus resultierenden Dienstleistungsversprechen jeden möglichen Arbeitsprozess digitalisieren. Dies aber nach und nach und mit einer entsprechenden Priorität versehen. Treiber sind hier die Schritte mit den höchsten Effizienzgewinnen bzw. die „must have“-Schritte.

Folgende Punkte zum Einstieg in die Digitalisierung helfen Ihnen, schnell im Sinne eines Ampelsystems zu erkennen, ob und bei welchen Themen Handlungsbedarf bzw. dringender Handlungsbedarf besteht. Sollten Sie die Frage acht im Sinne von Handlungsbedarf beantworten, können Sie bis zu 80% Fördergelder in Anspruch nehmen. Gerne sagen wir Ihnen wie.

Hartmut Pfaffinger

Experte für die Entwicklung von Vermittlerbetrieben

Handlungsfelder zum digitalen Einstieg

1. Wir kennen die Möglichkeiten unseres EDV-Systems (Kundenbeziehungsmanagement, Bestandsführungsprogramm, Maklerverwaltungsprogramm usw.), um die Auswirkungen der Digitalisierung in der Breite und Tiefe bewerten zu können.			
2. Wir kennen die wichtigsten Aufgaben, um durch Standardisierung und Digitalisierung von Arbeitsabläufen dauerhaft Kosten und Haftungsrisiken zu reduzieren.			
3. Wir haben schon früh damit begonnen, Informationen rund um das Thema Digitalisierung zu sammeln und für den Einsatz in unserem Vermittlerbetrieb zu bewerten.			
4. Die Möglichkeiten der technischen Weiterentwicklung zur Optimierung der Kundenkommunikation sind uns bekannt, in einer Prioritätenliste erfasst und die ersten Maßnahmenpakete festgelegt.			
5. Mit dem Gedanken einer Teildigitalisierung (z. Bsp. ermitteln der zeitintensivsten Tätigkeiten, um sie dann anschließend zu digitalisieren) haben wir uns schon ausführlich beschäftigt.			
6. Mit unseren Mitarbeitern haben wir bereits erste Verbesserungsansätze diskutiert und geben Ihnen Zeit, sich auf die neue Situation einzustellen.			
7. Unsere Wettbewerbsfähigkeit ist durch unsere bisherigen und weiteren konkret geplanten Maßnahmen heute und in der Zukunft sichergestellt.			
8. Wir nutzen gezielt den Einsatz „Dritter“ in unserem Vermittlerbetrieb, um Kompetenz – fallbezogen oder auf Zeit – in unser Unternehmen zu holen.			

	Zurzeit kein Handlungsbedarf		Handlungsbedarf		Dringender Handlungsbedarf
--	------------------------------	--	-----------------	--	----------------------------

Beschwerden richtig und erfolgreich nutzen

Alle Makler, Mehrfachagenten und ungebundene Einfirmenvertreter müssen seit dem 23. Februar 2018 über Leitlinien zur Beschwerdebearbeitung verfügen

Paragraph 17 der Versicherungsvermittlungsverordnung (VersVermV) verlangt von den eingangs beschriebenen Zielgruppen ein umfangreiches Pflichtenheft zur Behandlung von Beschwerden zu erstellen, ständig vorzuhalten und weiterzuentwickeln. Mehr als zehn Einzelpunkte sind abzuarbeiten und in den Leitlinien zu dokumentieren. Das besondere und neue findet sich in § 17 Abs. 2, Satz 2: „Der Gewerbebetreibende ... hat ... eine Beschwerde zu registrieren, der zuständigen Behörde jederzeit Einsicht in dieses Register zu gestatten und die Daten zur Beschwerdebearbeitung fortlaufend zu analysieren.“ Vielleicht denkt jetzt der eine oder andere Vermittler: „Schon wieder so eine lästige und zusätzliche Auflage vom Gesetzgeber“. Das ist aber wie beim halbvollen Wasserglas. Betrachten und nutzen wir also die positiven Aspekte.

Spontan könnte man meinen, Beschwerden kommen in einem Vermittlerbetrieb so gut wie nie vor bzw. bringen außer Ärger und Arbeit nichts. Weit gefehlt. Mit Beschwerden ist es noch schlimmer, als mit dem berühmten Eisberg. Sind beim Eisberg noch wenigstens ein Siebentel des Volumens über dem Wasser zu sehen, so sind es bei den potentiellen Beschwerden nur drei von hundert. Dies gilt es zu ändern. Nicht nur, dass man mehr von der Beschwerdeanzahl erfährt, sondern dass man auch Beschwerden erfolgreicher nutzt. Denn in diesem Thema liegt eine ungeheure Chance zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und damit zur Beeinflussung des wirtschaftlichen Erfolgs.

Beschwerden festhalten

Vor einiger Zeit schon hat die Versicherungsbranche Ziele und Kompetenzen im Sinne von Standards zur Bearbeitung von Beschwerden in Vermittlerbetrieben beschrieben, die sich in der Weiterbildungsinitiative (Die Weiterbildung der Versicherungsvermittler in Deutschland „gut beraten“: hier Teil Kompetenzmatrix) finden. Dort sind als Ziele und Kompetenzen genannt:

Ziele:

- > Beschwerden und Reklamationen entgegennehmen, prüfen und geeignete Maßnahmen einleiten.
- > Beschwerdemanagement als Instrument zur Qualitätssicherung nutzen.

Kompetenzen:

- > Verfahren zu Beschwerden und Reklamationen kennen (Wissen)
- > Beschwerden und Reklamationen kundenorientiert bearbeiten (Fertigkeiten)
- > Auf Beschwerden professionell und kundenorientiert reagieren (Sozialkompetenz).
- > Kundenbeschwerden zur Verbesserung der Kundenbeziehung nutzen (Selbständigkeit).

Der grundsätzliche Vorteil der richtigen Beschwerdebearbeitung im Vermittlerbetrieb liegt darin, dass Kundenabwanderungen unzufriedener Kunden vermieden werden und die in Beschwerden enthaltenen Hinweise auf betriebliche Schwächen Anlass zur Überdenkung der Prozesse und Strukturen geben.

Was ist in diesem Zusammenhang eine Beschwerde (Reklamation) im Unternehmen? Als Beschwerde gilt die von einem Kunden (sonstigen Dritten) gegenüber dem Vermittlerbetrieb geäußerte Unzufriedenheit im Hinblick auf eine Person, einen Vorgang oder eine nicht bzw. schlecht erbrachte Dienstleistung. Dabei muss eine Beschwerde, um als solche zu gelten, nicht zwangsläufig mit dem Wort „Beschwerde“ überschrieben sein. Die professionelle Bearbeitung beginnt schon bei der Annahme der Beschwerde. Grundsätzlich wird jede Beschwerde schriftlich mit einem dafür entwickelten Bogen aufgenommen und zwar vollständig, zügig und strukturiert. Folgende Regeln sollten beachtet werden:

- Lassen Sie den Kunden immer ausreden
- Kritik in aller Ruhe annehmen
- Werden Sie persönlich
- Grenzen Sie die Schuldfrage aus
- Senden Sie eine Ich-Botschaft (Ich helfe Ihnen gerne weiter ...)
- Nennen Sie eine Frist, bis zu der Sie sich der Sache annehmen

Bei der Bearbeitung der Beschwerde geht es um die:

- Gestaltung der internen Bearbeitungsprozesse
- Anwendung vorher festgelegter Kriterien (gleichmäßig)
- Festlegung von Verantwortlichkeiten
- Definition von Bearbeitungsterminen (zügig)
- Installation von Mechanismen zur Überwachung der Termineinhaltung

Grundsätzlich soll auf Beschwerden angemessen reagiert werden, d.h. finden Sie vollständige und großzügige Lösungen, mit denen beide Seiten leben können. Für Ihren Betrieb müssen die Lösungen effizient und für Ihre Kunden adäquat sein.

Beschwerden können ein hervorragendes Instrument zur Qualitätssicherung sein. Dieser Teil wird ohne Kundenkontakt abgewickelt und besitzt entscheidende Relevanz für die Sicherstellung einer gewünschten Qualität. Festzulegen ist, wer jede einzelne Beschwerde erfasst, analysiert und wer die Grundursachen der Beschwerden ermittelt.

Bei der Auswertung geht es dann um den Umfang und die Verteilung des Beschwerdeaufkommens sowie um die Priorisierung der von den Kunden wahrgenommenen Probleme. Die systematische Ursachenanalyse soll dann als Grundlage für die Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen dienen.

Beschwerden aktiv einfordern

Professionell aufgestellte Vermittlerbetriebe fordern ihre Kunden regelmäßig zur „Beschwerde“ auf, denn unzufriedene Kunden müssen dazu bewegt werden, ihre Probleme und Sorgen gegenüber dem Unternehmen zu äußern und nicht ihrem Umfeld. Schaffen Sie deshalb Möglichkeiten für den Kunden, um mit Ihnen in Kontakt zu treten. Ein spezielles Formular auf Ihrer Homepage, eine besondere Telefonnummer für Beschwerden oder ein fester Ansprechpartner sind hier mögliche Ansatzpunkte. Suchen Sie den Kontakt zum Kunden, um nach möglichen Problemen und eventueller Unzufriedenheit zu fragen.

Kundenwünsche im Zentrum

Der Nutzen von Beschwerden ist für den einzelnen Vermittlerbetrieb im Sinne der Kundenzufriedenheit von besonderer Bedeutung. Kunden lassen sich im heutigen verschärften Wettbewerbsumfeld auf Dauer nur dann an das Unternehmen binden, wenn es gelingt, sie jederzeit zufriedenzustellen. Kundenzufriedenheit entsteht aber nur dann, wenn der Kunde mit seinen Anforderungen und Wünschen vollständig zufrieden ist oder diese sogar positiv übertroffen werden. Daneben sind zufriedene Kunden die besten Empfehlungsgeber für neue Kunden. Des Weiteren werden Fehler in der täglichen Arbeit schnell erkannt und können so umgehend abgestellt werden.

Hartmut Pfaffinger

Experte für die Entwicklung von Vermittlerbetrieben

Die Kernprozesse in den Vermittlerbetrieben müssen auf den Prüfstand - IDD lässt grüßen

Wenn schon in der letzten Dekade die vielfältigen Aufgabenstellungen manche Vermittlerbetriebe besonders herausgefordert haben, so sind die anstehenden Veränderungen bzw. Konkretisierungen rund um das Thema IDD nochmal mehr von einer besonderen Art und Qualität.

Einige Stichworte sind:

- Erweiterte Informationspflichten
- Angemessenheits- und Geeignetheitsprüfung
- Vermeidung von Interessenkonflikten
- Regularien für die Beschwerdebearbeitung
- Weiterbildungspflicht für Vermittler und vertriebsnahe Mitarbeiter
- Wohlverhaltenspflichten

Professionelles Handeln ist gefordert

Der Versicherungsvermittler „muss bei seiner Vertriebstätigkeit gegenüber Versicherungsnehmern stets ... professionell in deren bestmöglichem Interesse handeln“.

Das Adjektiv „professionell“ ist ein sogenannter unbestimmter Rechtsbegriff und wurde vom Gesetzgeber aus gutem Grund nicht konkretisiert. Die vielschichtigen Lebenssachverhalte der Kunden sollen in der Alltagspraxis nicht durch eine von vornherein genau festgelegte gesetzliche Regelung eingeengt bzw. konkrete Entwicklungen bei den Kunden nicht ausgeschlossen werden. Die Vorgaben, wohin „professionelles Handeln“ zu gehen hat, sind aber jetzt schon sehr konkret und werden weiter differenziert werden.

Umfangreiche Gesetzesänderungen, Verordnungen und Normen sind auch als Marktverhaltensregeln zu verstehen und geben jedem Vermittlerbetrieb die Entwicklungspfade vor. Eine Professionalisierung der Vermittlerbetriebe ist also das Gebot der Stunde. Über Qualitätsverbesserungen und Standardisierungen kann eine höhere Professionalisierung erreicht werden.

Zuerst müssen zwei Grundsatzfragen zur Erreichung einer (noch) höheren Professionalität beantwortet werden:

1. Wo müssen wir noch professioneller werden, damit das, was der Kunde von uns erwartet, im Zentrum unserer Aufmerksamkeit steht und von dort nicht wieder verschwinden kann?
2. Wie können wir noch professioneller werden, damit das, wofür wir unsere Mitarbeiter bezahlen, von diesen auch wirklich getan werden kann?

Dabei sind für alle Vermittlerbetriebe die drei bzw. vier vom Gesetzgeber definierten Kernprozesse auf den Prüfstand zu stellen. Wer zum Beispiel Versicherungsanlageprodukte vertreiben will, muss zu seinem bisherigen Beratungsprozess für Versicherungsprodukte einen (zweiten) neuen Beratungsprozess kreieren. Im Kundenbetreuungsprozess muss das Leistungsversprechen bei unterschiedlichen Kundenklassen überprüft und ggfs. angepasst werden., schließlich ist die Mitwirkung bei der Verwaltung und Erfüllung von Versicherungsverträgen Teil der Vertriebstätigkeit. Insbesondere die vorgeschriebene Mitwirkung im Schadensfall muss von allen Vermittlerbetrieben neu überdacht und ggfs. überarbeitet werden. Die Vermittlerbetriebe mit einer Erlaubnis nach § 34 d Abs. 1 der GewO müssen über Leitlinien zur Beschwerdebearbeitung verfügen. Ausgenommen hiervon sind bisher die „Einzelkämpfer“. Ein umfangreiches Pflichtenheft ist in § 17 VersVermV n.F. aufgeführt.

Die Kernprozesse sind die Pflicht - Die Professionalität der Ausführung ist die Kür

Jeder Vermittlerbetrieb hat die Pflicht, die Kernprozesse zu organisieren. In welcher Qualität und mit welcher Professionalität ist aber in der Praxis der Unterschied. Für jeden Kernprozess gibt es unterschiedliche Erwartungen und Anforderungen der Kunden. Deshalb sind zuerst für jeden Kernprozess die relevanten Qualitätskriterien aus Kundensicht zu formulieren. Im Thema „kompetente Beratung“ können dies zum Beispiel sein: Kundenfokus, Expertenstatus, Beratungsqualität, Erfüllung individueller Bedürfnisse im bestmöglichem Interesse des Kunden, Zuverlässigkeit, Empathie und Image. Die Bewertung, welche Prozesse welche Wirkung auf Qualität und Professionalität haben, wird in der folgenden Qualitätsmatrix aufgezeigt. Im Kernprozess „kompetente Beratung“ sind es beispielhaft sechs Hauptprozesse (A bis F), wobei die Hauptprozesse B und E jeweils in weitere fünf Teilprozesse unterteilt sind. Mit dafür entwickelten Checklisten, Werkzeugen, Instrumenten und Ablaufdiagrammen ist die Ausführung der Arbeit für die Mitarbeiter wesentlich einfacher und professioneller zu gestalten. Denn genau in den Inhalten und in der Ausführung der Prozesse liegt der entscheidende Differenzierungsvorteil zum Wettbewerb.

Qualitätsmatrix

	Prozesse	A	B	C	D	E	F	G	H
Kriterien									
Kompetente Beratung		3	4	3	3	4	2	X	X
Erlebte Betreuung		4	3	2	1	2	3	4	4
Schnelle Schadensabwicklung		4	2	1	4	3	2	3	X
Unbürokratische Beschwerdebearbeitung		3	4	3	4	3	2	2	1

Wirkung durch den Prozess:

4 sehr stark 2 mittel
 3 stark 1 schwach X kein Prozess vorhanden

Mit der Einführung und Weiterentwicklung einer Qualitätsmatrix wird über Professionalität nicht mehr nur geredet, es wird vielmehr bewusst und zielorientiert professionell gehandelt. Die betriebswirtschaftlichen Konsequenzen liegen auf der Hand:

- Höhere Reputation (Image) im Markt
- Niedrigere Kosten für Neukundengewinnung
- Höhere Wahrscheinlichkeit für Folgegeschäfte
- Geringere Kosten für Bestandskundenbetreuung
- Bessere Wertschätzung beim Personal
- Betriebskostenquote geht Richtung „Best Practice“

Professionelles Handeln ist zwingend vorgegeben, lohnend und machbar. Der erste Schritt muss aber jetzt getan werden.

Haben Sie dazu Fragen? Rufen Sie mich einfach an – ich bin gerne für Sie da.

Hartmut Pfaffinger

Experte für die Entwicklung von Vermittlerbetrieben