

PCP-Newsletter 08/2018

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 Agenturinhaver 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 Agenturinhaver 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?“.

Zu beiden Themen bietet der BVK über seine Dienstleistungsgesellschaft entsprechende Formate zur Standortbestimmung und Weiterentwicklung an. Nehmen Sie dazu Kontakt mit Herrn Frigger auf (Kontakt Daten einfügen).

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

Niemand plant sein Scheitern, aber die meisten scheitern beim Planen

Hartmut Pfaffinger
Experte für die Entwicklung von Vermittlerbetrieben