



PCP-Newsletter 02/2018

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:

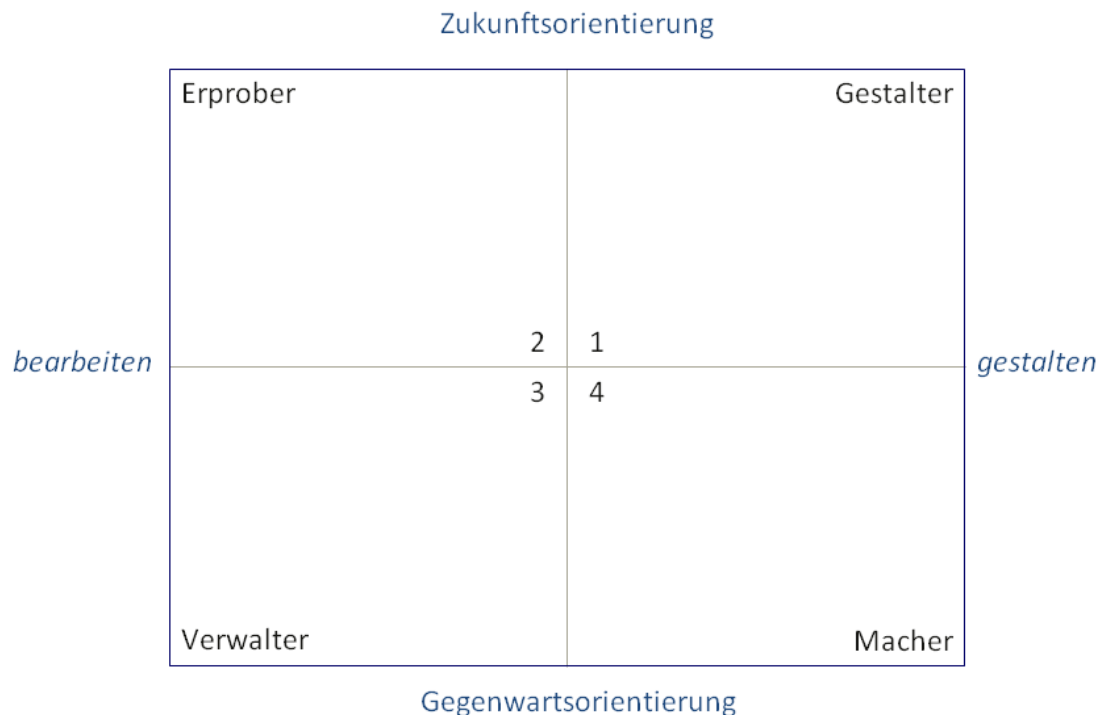
Der „wahre“ Unternehmer steht immer im Quadrant 1, denn er gestaltet aktiv die Zukunft seines Unternehmens im hier und jetzt. Dabei gibt es auch für ihn permanent zu tun, denn der Markt und die Kundenanforderungen verändern sich ständig.

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