



Steffen Ritter

Das Unternehmen Agentur

Erfolgreich selbständig in
der Versicherungswirtschaft

3. Auflage



Steffen Ritter

Das Unternehmen Agentur

Steffen Ritter

Das Unternehmen Agentur

Erfolgreich selbständig
in der Versicherungswirtschaft

3. Auflage



Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im
Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2002
2. Auflage 2005
3. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH,
Wiesbaden 2008

Lektorat: Guido Notthoff

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media..
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0653-3

Vorwort zur 3. Auflage

Seit der Erstveröffentlichung von „Das Unternehmen Agentur“ sind sechs Jahre vergangen. Rückblickend hat sich in der deutschen Agenturlandschaft einiges verändert.

Das Bewusstsein, dass die Entwicklung eines Unternehmens im Vertrieb an den Selbständigen zunehmend mehr Anforderungen stellt, ist in den letzten Jahren deutlich gewachsen. Die zusätzlichen Unternehmergebüden kommen aber erst auf einen Agenturchef zu, der in den ersten Jahren nach Gründung unter Beweis gestellt hat, durch erfolgreiche Vertriebsarbeit das Fundament der weiteren Entwicklung zu setzen. Durch das Wachstum der eigenen Agentur, des eigenen Kundenbestandes droht oft schon nach einigen Unternehmerjahren die anfangs konsequent gelebte Vertriebsstärke zu erlahmen. Wer sich jetzt (persönlich und unternehmerisch) nicht weiter entwickelt, bleibt unausweichlich stehen.

Folgende Schritte verdeutlichen diese Entwicklung:

- Gründung und Agenturaufbau (Vertrieb, Vertrieb, Vertrieb!)
- Kundenbestand wächst, Betreuungsarbeit nimmt zu
- Erkenntnis, dass nur klare Organisation und bewusste Agenturführung die nächste Etappe unternehmerischer Entwicklung einleitet
- Gezielte Befähigung, ein wachsendes Unternehmen zu führen und weiterhin vertriebsstark zu entwickeln
- Aktiver Agenturausbau (Noch mehr Vertrieb, aber mit System!)

Ich freue mich sehr, Sie auf Ihrem Weg unternehmerischen Wachstums mit den Mitarbeitern meines Instituts begleiten zu dürfen! Entwickeln Sie Ihr Unternehmen, es lohnt sich!

Vorwort zur 2. Auflage

Eine Agentur unternehmerisch zu führen, gewinnt mehr und mehr an Bedeutung. Das so genannte Unternehmertum ist in aller Munde, aber was bedeutet „Unternehmer sein“ eigentlich? Was sollte ein Selbständiger in der Assekuranz mitbringen, um die Unternehmerlaufbahn erfolgreich einschlagen zu können?

In den Seminaren und Beratungen des Instituts Ritter innerhalb der letzten zwölf Jahre haben wir Jahr für Jahr immer genauer die kleinen, zumeist unscheinbaren Unterschiede kennen gelernt, die den Unternehmer vom Nicht-Unternehmer trennen. Es handelt sich im Wesentlichen um die nachfolgenden fünf Merkmale:

■ Starke Motivation zu Leistungen

Bei Unternehmern ist die Bereitschaft stark ausgeprägt, Aufgaben zu übernehmen, um die eigene Leistungsfähigkeit unter Beweis zu stellen. Der besondere Reiz hierbei besteht in der Aufgabe selbst, wobei der Unternehmer nahezu intuitiv die Realisierungschancen im Vorfeld abklopft.

Beim Ergebnis hat für ihn die eigene Zufriedenheit entscheidende Bedeutung, auf Honorierung und Anerkennung kommt es ihm hingegen weniger an. Auf Motivation von außen ist er für die Erreichung seiner Ziele nur wenig angewiesen.

■ Lösungsbewusstsein

Unternehmer betrachten die immer wieder neuen Anforderungen ihrer Selbständigkeit als prinzipiell lösbar. Sie sind sich sicher, entstehende Probleme erfolgreich lösen zu können. Die beim Unternehmer grundsätzlich vorhandene „Problem-Bejahung“ führt dazu, dass durch das Tagesgeschäft immer mehr Problemlösungskompetenz gewonnen wird.

Für die Agenturgründung und -entwicklung ist eine ausgeprägte Problemorientierung vorteilhaft, weil diese den Selbständigen dazu befähigt, die zahlreichen Aufgaben außerhalb des Routinegeschäfts –

die die Selbständigkeit als Agenturinhaber mit sich bringt – immer wieder zu bewältigen.

■ Bewusstsein für das Machbare

Erfolgreiche Unternehmer heben sich von anderen dadurch ab, dass sie von der Realisierung der eigenen Ziele überzeugt sind. Ihre Sicherheit basiert auf einem starken Selbstbewusstsein ob der eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse, so dass äußere Umstände oder andere Personen eine untergeordnete Rolle spielen.

In Veränderungsprozessen ist der Unternehmer überzeugt, frühzeitig die Zeichen der Zeit zu erkennen. Somit sind auch solche Phasen für ihn nur bedingt beunruhigend. Diese unternehmerische Selbstsicherheit, dieses Streben nach Selbständigkeit bewirkt, dass sich Unternehmer erst nach „genauer eigener Prüfung“ von anderen beeinflussen lassen.

■ Kalkulierte Risikobereitschaft

Selbständige mit sehr hoher Risikobereitschaft erzielen mit geringer Wahrscheinlichkeit extrem gute Ergebnisse, Selbständige mit geringer Risikobereitschaft erzielen mit hoher Wahrscheinlichkeit weniger gute Ergebnisse.

Der Unternehmer bewegt sich zwischen beiden Extremen. Er geht kalkulierbare Risiken ein, ist also bei Investitionen weder ängstlich vor Bedenken noch blind vor Euphorie.

■ Durchsetzungssensibilität

In der Durchsetzung der eigenen Vorstellungen könnte ein Selbständiger in den Extremen sehr defensiv oder aber sehr offensiv vorgehen.

Für den Agenturunternehmer ist ein sensibler Mittelweg von Vorteil. Das bedeutet, dass der Selbständige in der Umsetzung seiner Ziele zum einen unabhängig, unempfindlich, mitunter dominant sein sollte, zum anderen aber auch die notwendige Sensibilität und Kooperationsbereitschaft haben sollte, um potenzielle Kunden und Geschäftspartner nicht vor den Kopf zu stoßen.

Mir ist bewusst, dass es sehr erfolgreiche Unternehmer gibt, die in einer oder in mehreren Eigenschaften alles andere als diese fünf Krite-

rien erfüllen. Dennoch sind die genannten Punkte mehr als eine Erfolg versprechende Basis stark wachstumsorientierten, ertragreichen Unternehmertums.

Natürlich kann ein Selbständiger einen Teil des „persönlichen Unternehmerfundaments“ auch durch seine Erfahrungen, durch gezielte Qualifizierungen und durch Arbeit an sich selbst Schritt für Schritt erlangen. Vielleicht hinterfragen Sie jeden einzelnen der fünf Punkte einmal für sich selbst?

Bei der Lektüre der zweiten, aktualisierten Auflage meines Buchs „Das Unternehmen Agentur“ wünsche ich Ihnen interessante, insbesondere umsatz- sowie gewinnsteigernde Erkenntnisse auf Ihrem ganz persönlichen Weg vom Selbständigen zum Unternehmer!

Sangerhausen, Februar 2005

Steffen Ritter

Vorwort zur 1. Auflage

Vorab möchte ich Ihnen ganz herzlich danken. Danken für den Erwerb dieses Buches und danken für die Zeit, die Sie in dieses Buch investieren.

„Das Unternehmen Agentur“ wendet sich sowohl an den existenzgründenden Selbständigen in der Versicherungswirtschaft als auch den etablierten Agenturunternehmer, an die betreuende Führungskraft im Vertrieb sowie den Agenturberater. Und selbstverständlich auch an all jene, die kurz vor der Gründung einer Agentur stehen oder mit Agenturunternehmern optimal zusammen arbeiten möchten.

Viele Bücher – zumeist aus dem Bereich der so genannten „Erfolgsliteratur“ – enthalten zu Beginn die Aufforderung an den Leser, mit dem Werk zu arbeiten. Die Erfahrungen bestätigen jedoch: Die wenigsten tun es.

Ich möchte Sie darum bitten, den folgenden Seiten gleich zweimal Ihre Zeit zu widmen. Im ersten Schritt einfach lesen, nur lesen! Haben Sie die Gedanken angeregt, selbst zu handeln, kommt erst der zweite Schritt. Nehmen Sie Marker, Bleistift und einige Blatt Papier und arbeiten Sie das Buch nochmals langsam und in Ruhe – eventuell auch in völlig anderer Reihenfolge – durch. Optimal wäre, Sie könnten dies fernab von Ihrem beruflichen Alltag tun.

Kaum eine unternehmerische Entwicklung steht sofort auf der Sonnenseite des Ertrags. Nach meinem eigenen Studium stand für mich – auch aufgrund familiärer Prägung – der Weg in die Selbständigkeit fest. In Kombination meines Pädagogikstudiums und meiner betriebswirtschaftlichen Ausbildung gründete ich 1992 mein erstes Unternehmen Ritter-Seminare, welches sich ausschließlich der Fortbildung Selbständiger und Unternehmer widmet.

Nicht wenige Monate feilte ich an Seminarkonzeptionen mit dem einzigen Ziel, kaufmännische Fortbildung vor allem verständlich, praxisnah und motivierend zu präsentieren. Im Rückblick auf diese Zeit: Ich kenne Phasen der Investition! Sie sind unvermeidbar und genauso

bedeutend wie die drei Faktoren, die letztlich den Ausschlag dafür geben, ob Erfolg und Ertrag sich einstellen: Konzentration, Geduld und stets eine klare Ausrichtung.

Neben diesen drei Voraussetzungen liegt der wahrscheinlich wichtigste Baustein solider unternehmerischer Entwicklung ganz woanders. Großer Dank gilt meiner Frau und meinen Kindern für Ihre ständige Unterstützung und vor allem für Ihre Geduld. In manch wichtiger Entscheidung waren und sind sie die „letzte Instanz“. Ebenso danke ich allen Mitarbeitern des Instituts Ritter für die ausgezeichnete Zusammenarbeit und das in den letzten Jahren gemeinsam Erreichte.

Lassen Sie uns nun verschiedene gedankliche Wege zu einem umsatz- und ertragreichen Agenturunternehmen beschreiten. Manche Selbsterkenntnis verursacht gegebenenfalls Schmerzen. Einige der nachfolgenden Gedanken liegen – dessen bin ich mir vollkommen bewusst – keinesfalls im „Trend“.

Aber auch langfristiger Ertrag ist in unserer (konsumverschuldeten) Gesellschaft keinesfalls eine Trenderscheinung. Ein altes japanisches Sprichwort sagt: „Im Trend liegen, heißt am Durchschnitt teilhaben“.

Wenn dem tatsächlich so ist: Sorgen Sie dafür, nicht im Trend zu liegen! Dabei wünsche ich Ihnen viel Erfolg und optimale Erträge!

Sangerhausen, Oktober 2002

Steffen Ritter

Inhalt

Vorwort zur dritten Auflage	5
Vorwort zur zweiten und ersten Auflage	6
Einleitung	13
1. Start ins Unternehmertum	15
1.1 Der Weg zum Unternehmer	15
1.2 Auf einmal ist alles anders!	19
1.3 Das Fundament der ersten Jahre	24
1.4 Die Wellen des Unternehmers	31
1.5 Konzentration oder Chaos: Papier in der Agentur	38
1.6 System ist Pflicht: Geld in der Agentur	43
1.7 Nicht unmöglich: Wochenplanung in der Agentur	48
2. Unternehmensziel Gewinn	57
2.1 Strategische Ausgaben einer Agentur	57
2.2 Budgetierung der Agenturausgaben	63
2.3 Was „bringt“ ein einzelner Kunde?	67
2.4 Der Deckungsbeitrag Ihres Kunden	73
2.5 Der Wert Ihrer Stunden	77
3. Chancen der Gestaltung	85
3.1 Agentur und Finanzamt	85
3.2 Die Steuerlast in der Agentur	92
3.3 Die „Wahl“ der Gewinnermittlungsvariante	99
3.4 Betriebswirtschaftliche Auswertung einer Agentur	102
3.5 Gewinngestaltung durch Abschreibung	110
3.6 Gewinngestaltung durch Investitionen der Zukunft	117
3.7 Vom Privat- zum Agenturvermögen	121
3.8 Das Fahrzeug in der Agentur	124
3.9 Spesen des Agenturinhabers	130

4. Investitionen, Personal und Wachstum	132
4.1 Exkurs in die Kosten.....	132
4.2 Vorbereitende Gedanken zu Ihrer Agenturstrategie	136
4.3 Entscheidung pro Personal?	139
4.4 Gezielte Aufgabenteilung in der Agentur.....	143
4.5 Mitarbeiter kosten Geld!	150
4.6 Bringen Sie Ihren Mitarbeiter zum Ertrag!.....	154
4.7 Sonderfall „Mini- und Midi-Jobs“ in der Agentur.....	161
4.8 Das System Ihrer Agentur	165
 5. Von der Betriebswirtschaft zum Vertrieb	 170
5.1 Der Mindest-Umsatz in der Agentur.....	170
5.2 Der Weg zum Mindest-Umsatz	177
5.3 Professionelle Terminierung.....	182
5.4 Vom Markt zum Marketing	187
5.5 Das personalisierte Mailing	195
5.6 Klassifizierung und Bindung Ihrer Kunden	201
 6. Die Zukunft Ihrer Agentur.....	 208
6.1 Ab morgen Unternehmer!	208
6.2 Welche Gewinnentwicklung trauen Sie sich zu?	213
6.3 Entwickeln Sie Ihren Wunschbestand!	222
6.4 Die persönliche Entwicklung des Agenturunternehmers.....	226
6.5 Der Weg zur Vision	233
6.6 Von Unternehmertypen zur Unternehmensentwicklung.....	237
 Der Autor.....	 245

Einleitung

Eine lange Zeit schlagen bei vielen Selbständigen zwei Herzen in der Brust.

Viele Neu-Unternehmer, aber auch etablierte Selbständige fragen sich in den ersten Jahren immer wieder: Habe ich mit meiner Entscheidung die richtige Wahl getroffen? Wäre eine Anstellung nicht angenehmer gewesen – weniger nervenaufreibend, weniger Verantwortung? Und viel mehr Urlaub!

Das „andere Herz“ hängt am Unternehmertum. Die unternehmerische Freiheit wieder eintauschen? Die Spannung des eigenen Erfolgs wieder abgeben? Einen Vorgesetzten ertragen müssen, ohne ihn akzeptieren zu können? Vielleicht sogar mit einer Vergütung ohne jeden Leistungsanreiz?

Im Abwägen zwischen Anstellung und Selbständigkeit stehen Sicherheiten gegen Chancen, steht Albewährtes gegen ständig Neues. Aber wer will diese ständigen Veränderungen und neuen Anforderungen dauerhaft ertragen?

Das Unternehmen Agentur ist im Vergleich zu anderen Unternehmen zudem etwas ganz Besonderes. In kaum einer anderen Branche ist eine Unternehmer-Kunde-Beziehung – oft schon vertraglich bedingt – derart auf Langfristigkeit ausgerichtet. Zusätzlich ist ein entscheidendes Ertragsmerkmal des Selbständigen die immer wieder neu zu erzielende Abschlussprovision.

Bei positiver Unternehmensentwicklung führt diese Tatsache zu steigenden Kundenzahlen und -beständen. Wachstum muss nun unternehmerisch gestaltet werden. Gelingt das nicht, führt Wachstum irgendwann zur Stagnation.

In dieser Phase ist das Unternehmen Agentur fest gefahren – vielleicht allein deshalb, weil der Selbständige sein Unternehmen, d. h. seine Kunden nicht mehr allein betreuen kann. Oder weil selbst die

gewachsene Agenturstruktur in Ablauf und Organisation mit den steigenden Anforderungen nicht mehr Schritt hält.

Eng mit dem z. T. „unvermeidbaren Wachstum“ hängt der Gewinn zusammen. Jede unternehmerische Weiterentwicklung kostet Geld. In den meisten Fällen geht innerhalb notwendiger investiver Phasen der Gewinn sogar einige Monate einschneidend nach unten.

Um sich Wachstum durch vorherige Investitionen auch „leisten“ zu können, muss der Selbständige einige Zeit in der Gewinnzone gearbeitet haben. Aus diesem Grund beschäftigt sich ein ganzes Kapitel mit dem Thema „Gewinn“, ein weiteres mit dem Thema „Wachstum“. Erfolgreiche, wachstumsorientierte Agenturunternehmen entwickeln zwangsläufig einen „Blick zum Ertrag“.

Nutzen Sie die Impulse auf den folgenden Seiten, um über sich selbst als Unternehmer sowie über Ihre Agentur als Unternehmen bewusst nachzudenken. Was vorgestern an Vorgehensweisen „goldrichtig“ war, kann morgen schlichtweg verkehrt sein. Die Basis jeder unternehmerischen Entwicklung ist das Bewusstsein der steten Veränderung.

Nur der Agenturunternehmer, der sich dem ständigen Wandel in der eigenen Unternehmensentwicklung im Rahmen seiner individuellen Gegebenheiten immer wieder ertragsorientiert stellt, wird dauerhaft erfolgreich sein.

Die Königsdisziplin des erfolgreichen Unternehmers ist die Entwicklung einer ganz persönlichen und unternehmerischen Strategie. Erst sie gibt all Ihren Investitionen eine langfristige Ausrichtung. Und gleichzeitig beginnt mit der Strategie die eigentlich spannende Aufgabe ...

Spannend – mitunter anstrengend. Aber lohnenswert!

1. Start ins Unternehmertum

1.1 Der Weg zum Unternehmer

*Der Erfolg bietet sich meist denen, die kühn handeln;
nicht denen, die alles wägen und nichts wagen wollen.*

Herodot

Selbständig ist nicht gleich selbständig

Endlich selbständig! Nicht selten beginnt Fachliteratur rund um das Thema Existenzgründung mit dieser zum Aufatmen motivierenden Aussage. Wenig später folgen in den unzähligen Werken unternehmerische Möglichkeiten, behördliche Pflichten und was sonst noch so dazu gehört.

Das Unternehmen Agentur ist und funktioniert jedoch an vielen Stellen reichlich anders. Selbständigkeit ist nicht immer gleich Selbständigkeit.

Dieses Buch richtet sich ausschließlich an den Unternehmer, den selbständigen Vermittler, den Agenturinhaber oder Makler in der Versicherungswirtschaft. Eingeladen auf die Reise durch das Unternehmen Agentur sind selbstverständlich auch all diejenigen, deren Aufgabe darin besteht, mit Unternehmern in der Assekuranz erfolgreich zusammen zu arbeiten.

Im Fokus dieses Buches stehen Existenzgründer und etablierte Selbständige gleichermaßen – zu häufig liegt die Geburt des eigentlichen Unternehmers Jahre, wenn nicht Jahrzehnte nach der behördlichen Gründung.