

## WIE ERKENNEN SIE EINEN ERFOLGREICHEN UNTERNEHMER-GENERALAGENTEN?

(ist erschienen in: Versicherungswirtschaft, Heft 21, Nov. 2004)

In den nächsten Jahren werden beträchtliche Versicherungsbestände an Nachfolger übergeben, was eine besondere Sorgfalt bei der Stellenbesetzung erfordert. Das im Rhein-Maingebiet angesiedelte Versicherungsunternehmen hatte eine sehr große Generalagentur mit über 3 Millionen jährlichen Beitragseinnahmen einem Nachfolger zu übergeben, wobei die Einarbeitung durch den Vorgänger noch für ca. ein halbes Jahr gewährleistet war; in der Agentur waren, außer dem selbstständigen Agenturinhaber, zwei angestellte Außendienstmitarbeiter, 2 nebenberufliche Vermittler, zwei Auszubildende und ein und ein Halb Innendienstkräfte beschäftigt. Weil eine Nachfolgeregelung aus den eigenen Reihen nicht möglich war, sollte die Stelle extern besetzt werden.

### 1. WESENTLICHE AUFGABE UND ERFOLGSKRITERIEN:

Gesucht wurde

#### 1. eine **Unternehmerpersönlichkeit** mit

1.1 Leistungsmotivation in Verbindung mit Realisierungschancen; das ist die Bereitschaft, Aufgaben zu übernehmen, um die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen unter Beweis zu stellen; nach realistischer Einschätzung muß die Chance zum Erfolg ein wenig höher ausgeprägt sein als die Angst vor Misserfolg; es ist vor allem die Bewältigung der Aufgabe selbst, die motivierend wirkt - Anerkennung und Bezahlung sind dabei lediglich angenehme Begleiterscheinungen; eine hohe körperliche Belastbarkeit, die Bereitschaft, viel zu arbeiten sowie eine ausgeprägte Familienunterstützung gehören dazu.

1.2 Internale Kontrollüberzeugung in Verbindung mit Machbarkeitseinschätzungen; Unternehmer besitzen eine starke Machbarkeitsüberzeugung; sie neigen dazu, Vorgänge und Handlungsergebnisse eher auf Eigeninitiative, eigene Kompetenzen und Fähigkeiten zurückzuführen als auf äußere Umstände oder andere Person; in Verbindung damit stehen das Streben nach Autonomie, Selbstständigkeit so wie Optimismus und Selbstvertrauen.

Der Werbespot "Geht nicht, gibt's nicht" zeigt, dass eine Machbarkeitseinschätzung wichtig ist, um nicht in einen Machbarkeitswahn zu verfallen.

1.3 Risikoneigung in Verbindung mit Risikoeinschätzung; wichtig ist hier eine kalkulierte Risikoneigung, die auf realistischen, wahrscheinlichen Zahlen, Fakten und Daten sowie auf zukünftig wahrscheinlichen Einschätzungen und Entwicklungen beruhen; die Extreme von ängstlicher Risikovermeidung bzw. eine extrem hohe Risikoneigung sind zu vermeiden.

Das Ertragen können von Unsicherheiten - auch über einen längeren Zeitraum (Ambiguitätstoleranz) - so wie die damit verbundene seelische Belastbarkeit müssen vorhanden sein.

1.4 Problemorientierung in Verbindung mit Handlungsumsetzung; Unternehmer sind dann gut, wenn sie Probleme nicht nur rasch erkennen, diese prinzipiell für lösbar halten und Problemlösungskompetenz besitzen. Fachwissen, Tatkraft, Zielstrebigkeit sind hilfreich, um Handlungen umzusetzen und Ergebnisse zu erreichen. Unternehmer verfügen über eine hohe Bewusstseinspräsenz hinsichtlich noch zu lösender Fragen und Probleme ihres Unternehmens.

## 2. ein **Agenturmanager** als

2.1 Manager des Bestandes; er muss in der Lage sein, Bestände zu analysieren, den Wert bzw. die Risiken von Beständen einordnen zu können; aus Bestandsselektionen müssen Vertriebsaktionen abgeleitet und umgesetzt werden; aus Bestandsverknüpfungen müssen Anbündelungsmöglichkeiten und die Erhöhung der Rundum-Versicherungsquote abgeleitet werden. Neue Verträge entstehen u.a. über den Lebenszyklus, die Lebensphasen (Ausbildung, Job, Singles, Partnerschaft, Familie/Kinder, Alter, Tod) der bestehenden Kundschaft, die jedoch nur selten datenbankmäßig erfasst bzw. verknüpft sind (Abbildung 1).

2.2 Wirtschaftsmanager; hier müssen Kosten- Ertragsgesichtspunkte analysiert und bewertet werden; Investitions- und Liquiditätsplanungen, Finanzcontrolling sind erforderlich; die Eckpunkte, die Notwendigkeiten und die Risiken steuerlicher Selbstständigkeit müssen bekannt sein.

2.3 Arbeitsmanager; die Arbeit der Mitarbeiter muss nach entsprechenden Fähigkeiten aufgeteilt und angemessen, motivierend bezahlt werden; die Arbeitsabläufe sollten untersucht, günstig gestaltet sein und die Arbeitsabwicklung kontrolliert werden; die Arbeit muss in Verbindung mit Büroausstattung und Technik betrachtet werden.

Für die Außendienstmitarbeiter muss Arbeit generiert werden, was eine entsprechende Qualitätsveränderung der Außendiensttätigkeit des Agenturhabers nach sich zieht.

2.4 Strategiemanager; in Verbindung mit der Hauptverwaltung/der Direktion werden strategische Ausrichtungen und Zielsetzungen besprochen, verhandelt und umgesetzt; Unternehmen interessieren sich in diesem Zusammenhang für die Führbarkeit des zukünftigen Agenturhabers.

## 3. ein **Profi im Umgang mit Kunden** (Firmenkunden, private VIP's, Makler und Mehrfachagenten) mit

3.1 Erscheinung und Auftreten; der Unternehmer muss sein Verhalten steuern und anpassen können, so dass er bei den einzelnen Zielgruppen Akzeptanz findet; dazu gehört ein Wissen, welche Erwartungen die einzelnen Zielgruppen an ihn haben. Gute Repräsentations- und Präsentationsfähigkeiten sind von Vorteil.

3.2 Beratung; der Agenturhaber muss auf fachlich hohem Niveau verkaufen, verhandeln und beraten können; über das Fachwissen hinaus haben viele Kunden an den Agenturhaber hohe Kompetenzerwartungen allgemeiner wirtschaftlicher Art (zB. steuerliche Fragen, wirtschaftliche Entwicklungen, Kenntnisse über das Beziehungsnetz in der Region).

## 4. eine **Führungspersönlichkeit** mit

4.1 Profil; wichtig ist eine Persönlichkeit mit Chef-Ausstrahlung und für Mitarbeiter berechenbaren Verhaltensweisen, wobei Gradlinigkeit, Gerechtigkeit, Fairness aber auch Leistungsorientierung eine wesentliche Rolle spielen; es handelt sich um eine enge Führung, mit alltäglichem Kontakt, die hinsichtlich der Anforderungen eher einer Gruppenleiterführung entspricht; da sind in erster Linie die oben genannten Primärentugenden gefragt; oft sind erfolgreiche Unternehmer charakteristische, manchmal auch markante, individuelle Typen, die jedoch stets respektiert werden. Distanzierung, Unzuverlässigkeit (nicht zum gesagten Wort stehen), diplomatische Glattheit sind tödlich.

Hier unterscheiden sich Unternehmer vom Managern ganz deutlich, weil erstere nicht zwischen den Mühlsteinen der Hierarchien sozialisiert und geformt wurden.

4.2 Anpackerqualitäten; in solch einem Kleinbetrieb sind Vormachen, Initiative zeigen, Tatkraft, „Jeder für Jeden“ bedeutend, weil sich sonst eine durch den Agenturleiter initiierte „Hierarchisierung“ einübt.

4.3 Personalauswahlerfahrungen; er muss Mitarbeiter finden, auswählen, in das Team integrieren, zum Erfolg führen und schließlich an die Agentur binden können; der Agenturinhaber ist mehr als ein Agenturcoach.

Zur Bewältigung dieser Auswahlaufgabe wurde ein Unternehmerfragebogen des BMWA, ein strukturiertes Interview mit Lebenslaufanalyse und diversen Arbeitsproben (eine Präsentation, Führungsfälle, Data-Mining & Data-Warehouse (Abbildung 1), fiktive Gewinn- und Verlustaufstellungen, Umgang mit einem Kundenwunsch (Abbildung 3), Ergebnisse zu Maklerbefragungen, ein Postkorb, ein Strategiepapier (Abbildung 2) usw. eingesetzt; das Einzel-Assessment dauerte 4 bis 5 Stunden und es wurde bei 4 Bewerbern eingesetzt.

Das folgende Ergebnis schildert die Eignung jenes Bewerbers K, der seit über einem Jahr die Agentur erfolgreich leitet und – um den Kontrast deutlich zu machen - jenen Bewerber N, der mit der Aufgabe völlig überfordert gewesen wäre.

## **2. DAS ERGEBNIS:**

### **Gutachten über Herrn K (37 Jahre alt)**

Alles in allem kann ich Herrn K für diese Position mit beachtbaren Einwänden empfehlen; beachtbar heißt, es müssen Führungserfahrungen und Führungskapazitäten im Umgang mit den Einwänden vorhanden sein.

Im Unternehmerfragebogen schnitt Herr K mit der Kategorie „Potenzial vorhanden“, also gut ab.

Dazu im Einzelnen:

#### Lebenslaufanalyse; Erfolge, Veränderungen und zukünftige Motivation:

Nach dem 1986 erfolgreich abgelegten Abitur, begann Herr K eine Ausbildung zum Versicherungskaufmann bei der A&L-Versicherung, welche er erfolgreich abschloss; danach studierte er Betriebswirtschaftslehre an der Berufsakademie in S-Stadt mit der Fachrichtung Versicherung und schloss dort 1991 als Diplom-Betriebswirt (BA) ab.

Von 1991 bis 1994 war er Partner in einer Generalagentur für die X-Versicherung in H-Dorf, die er jedoch verließ, als offenkundig wurde, dass ihn sein Partner, der ihn in diese Agenturgemeinschaft geholt hatte, finanziell benachteiligt hatte.

Über einen Bekannten wechselte er für zwei Jahre, bis 1996, als Inhaber einer Generalagentur in F-Stadt zur S-Versicherung, die in diesen Jahren, durch die Privatisierung des Brandkassengeschäftes, immense Kundenpotenziale gewinnen konnte; durch Fleiß konnte er hier den Bestand von 500.000 auf 980.000 DM ausweiten; er verließ diese Gesellschaft, weil Teile des Umstellungsgeschäftes und die damit verbundenen Provisionen seinem Bestand nicht gutgeschrieben wurden; er führte Prozesse, die er verlor.

Wiederum durch einen Freund ist er seit 1.8.96 Inhaber einer Generalagentur für die G-Versicherung in F-Stadt mit einer Bestandsgröße von € 1,2 Millionen SHUK und € 60 Millionen LV-Summe; in der Agentur werden 2 hauptberufliche, 1 nebenberufliche, sowie 1 Innendienstkraft beschäftigt; die Größe der Agentur und die Mitarbeiterzahl kamen zustande, weil ihm, wegen des Todes eines guten Bekannten, dessen Bestände und Mitarbeiter angeboten und anvertraut worden waren.

Dort will er weg, weil die G-Versicherung die Entlohnung von der Bestandsprovision auf Abschlussprovision umstellen möchte; er befürchtet ein höheres Risiko und eine Einbuße von ca. 50.000 Euro pro Jahr, die er durch entsprechendes Neugeschäft ausgleichen müsste.

Herr K konnte von Erfolgen in der Bestandsentwicklung, dem Mitarbeiterausbau und der Büroorganisation überzeugen, wobei ihm fraglos bestimmte Glücksumstände gewogen waren.

Er ist eine Unternehmerpersönlichkeit, dessen Motivation im unternehmerischen und wirtschaftlichen Erfolg begründet liegen, dem er viel – auch Privates - unterordnet. Geldmotivation ist gut ausgeprägt und ist neben der Tätigkeit eine wesentliche Triebfeder seines Handelns. Arbeitszeugnisse, Erfolgsnachweise lagen vor und bestätigten wirtschaftlich erfolgreiches Handeln, positive Bestandsentwicklungen im Sinne der Unternehmungen und gute Führungsfähigkeiten.

Durch Wechsel hat er sich gezielt und gewollt ständig verbessert und zeigt eine klar nach oben gerichtete Erfolgs- und Entwicklungslinie. Der Gesamteindruck über Herrn K gestattet die Vermutung, dass er ebenfalls zukünftig für den neuen Arbeitgeber erfolgreich tätig sein wird.

#### Die Auseinandersetzung mit der neuen Aufgabe; Vergleich der alten mit der neuen Aufgabe; Defizite und Einarbeitungserwartungen:

Mit dem Angebot des neuen Arbeitgebers hatte er sich auseinandergesetzt und hatte, auf der Grundlage der ihm genannten Provisionssätze, gewisse Hoch- und Schätzrechnungen angestellt, welche die Ernsthaftigkeit seiner Bewerbung, sein Motiv, die Position zu erhalten, unterstützen und bestätigen.

Im Angebot des neuen Arbeitgebers sieht er eine Chance, sein Unternehmertum auszuweiten und ich hatte verschiedentlich den Eindruck, dass man ihn auch auf Dauer gewinnen kann – wobei zukünftig nicht die Beziehung, sondern die Ökonomie den Ausschlag geben wird.

Der Abgleich seiner bisherigen Erfahrungen mit den Anforderungen der neuen Aufgabe (der sogn. Entsprechungsgrad) ist als hoch zu veranschlagen; seit 1997 hat er den sogn. Quantensprung (Führung von Mitarbeitern, größere Bestände) erfolgreich bewältigt; auch hat er sich bereits dreimal in neue Bestände und Gesellschaften eingearbeitet, so dass ihm dies ohne Probleme auch beim neuen Arbeitgeber gelingen wird.

In der Vergangenheit musste er verschiedene Arbeitsweisen im Außendienst (Bestandsarbeit, Terminierungen usw.) praktizieren, so dass hier ebenfalls keine Probleme zu erwarten sind.

Vom Grundtypus ist er der Berater – nicht der Akquisiteur; seine Neugeschäfte sind Empfehlungsgeschäfte und die Erhöhung der Rundum-Versicherungsquote; er arbeitet stark über sein Beziehungsnetz, wobei ihm zugute kommt, dass er aus der Region um F-Stadt stammt. Eine Neigung „Öffentliche Person“ zu sein, ist tendenziell gering, denn er ist nicht jener Typus von Mensch, der sich mit Leidenschaft auf Versammlungen oder in Clubs aufhält; auch die Tatsache, dass er seine Präsentation sitzend vortrug, weist in diese Richtung.

Genaugenommen fehlen ihm – außer seinen geringfügigen Persönlichkeitsdefiziten (siehe unten) keine Anforderungen für die neue Tätigkeit und er könnte nach seiner persönlichen Einführung bei Firmenkunden und Maklern relativ rasch für das Haus tätig werden.

### Modernes Agenturmanagement/Steuerliche Selbstständigkeit

Er war immer steuerlich Selbstständiger, so dass hier alle Anforderungen erfüllt werden.

Modernes Agenturmanagement beherrscht er besonders gut hinsichtlich der Büroorganisation, jedoch nur befriedigend hinsichtlich der Bestandsentwicklungen.

Er konnte überzeugen, räumlich und technisch ein Büro gut zu organisieren – z.B. wird die Post gescannt und die Aktenhaltung über die zurückliegenden Jahre langsam elektronisch umgestellt. Es war der Eindruck zu gewinnen, dass er bei den Bürokosten bedacht (teilweise sparsam) umgeht; so hat er erst einmal eine Akquisiteurin für Telefontermine persönlich im Rahmen einer gezielten Bestandsselektion getestet, bevor er diese Dame breiter bei seinen Mitarbeitern eingesetzt hat.

Seine PC-Kenntnisse sind gut ausgeprägt.

Als studierter Betriebswirt kann er Kosten und Kostenblöcke, Gewinn- und Verlustaufstellungen verstehen und beurteilen; eine Neigung zu kaufmännischem Rechnen ist bei ihm deutlich ausgeprägt.

Manche Beispiele – z.B. der Erwerb seiner 2 Eigentumswohnungen – zeigten neben wirtschaftlichem Denken auch einen raschen, substanziellen Umgang mit den wesentlichen Eckpunkten einer solchen Investition („Jährliche Mieteinnahmen, Kosten, persönlicher Steuersatz, Eigen- und Fremdkapital, Rendite“), die er bis in die Details gut erläutern konnte. Seine Risikoneigung ist ausgewogen zu beurteilen.

Bestandsentwicklungen, Marktausschöpfung werden von ihm in der klassischen Art und Weise (Verknüpfung von Produkt und Zielgruppe) gehandhabt und in Vertriebskonzepte umgesetzt; den sog. Data-Mining- und Data-Warehouse-Ansatz verstand er zumindest, konnte jedoch nicht viel damit anfangen (Abbildung 1) – was in der Branche der Regelfall ist.

### Führung von Mitarbeitern:

Seine Mitarbeiter werden über Zielsetzungen („Bis auf die Sparten heruntergebrochen“: O-Ton) geführt und kontrolliert. Derzeit sind sie noch nicht an den Gemeinkosten der Agentur beteiligt, was er jedoch zukünftig ändern möchte.

Herr K hat das Selbstbild, ein großzügig bezahlender Unternehmer zu sein, der daraus Leistungen erwarten kann und dies auch tut. Entsprechend seiner Persönlichkeit spricht er Erwartungen klar aus und ist im Führungsverhalten konsequent; so hat er zwei Außendienstmitarbeiter entlassen, die wiederholt Leistungserwartungen nicht erfüllt haben.

Der Umgang mit seinen Mitarbeitern ist leistungsbezogen, sehr wahrscheinlich gerecht und funktional; er ist als Führungskraft berechenbar und wenn ihm etwas nicht passt, bringt er das mimisch und sprachlich deutlich zum Ausdruck. Für ihn gibt es keine unangenehmen Gespräche, sondern „sachliche Gespräche mit Argumenten“ (O-Ton).

Herr K ist nicht der Beziehungstyp und ich glaube, dass er Mitarbeiter eher selten lobt, denn Mitarbeiter bekommen Geld und haben dafür zu leisten – will nicht sagen: zu funktionieren. Nach eigener Aussage haben persönliche Beziehungen zu

LEBENSPHASEN	FRAGEN AN UNSERE KUNDEN; DATENERFASSUNG	PRODUKT; AKQUISITIONSIDEE
Ausbildung/Job	Wüsten wir, wann er/sie ausgelernt hat und in den Job geht – also richtig Geld hat?	→ könnten wir eine Riester-Rente anbieten
Singles	Wüsten wir, wann er/sie von Zuhause ausziehen/eine eigene Wohnung hat?	→ könnten wir eine Hausratversicherung anbieten
	Wüsten wir, ob ein Führerschein vorhanden und ein Kfz-Wunsch besteht?	→ könnten wir eine Kfz-Haftpflicht anbieten
Partnerschaft	Wüsten wir, wann er/sie eine Partnerschaft eingehen ?	→ könnten wir eine Unfallversicherung anbieten
Familie/Kinder	....., wann Kinder da sind ?	→ .... Privathaftpflichtversicherung ....
	....., ob Baupläne/Pläne des Erwerbes von Wohneigentum bestehen ?	→ .... Bausparvertrag/ Lebensversicherung ...
	....., wann die Kinder ihre Lehre beginnen ?	→ .... Berufsunfähigkeitszusatzversicherung ...
	....., wann die Kinder ausziehen ?	→ .... Hausratversicherung ...
	....., wann die Eltern die Scheidung vollziehen?	→ ???
	....., wann geerbt wird ?	→ ???
Alter		→ „eine Unfallversicherung gegen Folgen von Drehschwindel“
Tod		→ „eine Begräbnis- und Abwicklungsversicherung“

**Kommentar:** Der Data-Mining- (= Daten sammeln) und Data-Warehouse-Ansatz (=Daten verarbeiten) geht davon aus, dass wir Folgegeschäfte (cross-selling) um so besser abschließen können, je mehr wir über unseren Kunden wissen; der Ansatz geht davon aus, dass die Kundenpflege und Kundenerhaltung kostengünstiger ist, als die Neukundengewinnung und das wir in der Lage sind, den Kunden lebenslanglich zu begleiten – beides ist bei Versicherungen gegeben. Erfahrene, erfolgreiche Agenturinhhaber/Vertriebspartner wissen stets ‚Wo, Was los und Wo, Wann nachzufassen‘ ist; die umfassende Sammlung solcher Daten, die datenbankmäßige Verarbeitung, die Datenpflege, die Verknüpfung mit dem Bestand, die Selektions- und Akquisitionsstrategie stellen in der Praxis noch große Schwierigkeiten dar.

Abbildung: 1: Data-Mining und Data-Warehouse

Mitarbeitern für ihn eine Grenze, die wohl sehr hoch liegt ("Meine Mitarbeiter wissen nicht, wie ich wohne": O-Ton).

In zwei schwierigen (von mir simulierten) Gesprächssituationen (einmal mit einem Kunden und einmal mit einem Mitarbeiter) war er bestimmt, klar, durchsetzungs- und argumentationsstark; das Klima, die Stimmung die er dabei verbreitet, waren neutral, weder abweisend noch zuwendend.

In solchen Fallgeschichten übernimmt er stets Verantwortung und ist führungsbe- wusst, auseinandersetzungs- und konfliktstark.

In einer Gesprächssituation vergaloppierte er sich und bot eine zur Kumpanei nei- gende Lösung an; meine massiv vorgetragene Kritik („Herr K, Ihre Lösung ist

Müll“), nahm er auf und agierte anschließend konfliktbereit und unternehmerisch denkend; solche Korrekturen beurteile ich positiv, denn er nimmt Rat an und kann sein Verhalten flexibel ändern.

Er praktiziert eine sinnvolle und übliche Arbeitsteilung, wonach er bei Firmenkunden im VIP-Bereich und bei Maklern tätig ist, während die Mitarbeiter entsprechend ihrer persönlichen Stärken eingesetzt werden.

In der Auswahl von Mitarbeitern hat er derzeit keine ausgeprägten Erfahrungen; erst im zweiten Anlauf konnte er einige sinnvolle Auswahlkriterien aufzählen, die sich jedoch eher an der Oberfläche bewegen; wie viele Generalagenten, benötigt er Unterstützung, die vom neuen Arbeitgeber gewährleistet werden kann.

#### Überdauernde Merkmale der Persönlichkeit:

Herr K ist ehrgeizig, stark leistungsmotiviert und entstammt einer wohlhabenden Familie; dies hat ihn geprägt, weil er anderen Menschen etwas beweisen muss.

An der Menge seiner Arbeit, an seinem Ehrgeiz ist seine erste Ehe gescheitert (Scheidung Anfang 2002), weil die Frau (zur Zeit Hausfrau mit zwei gemeinsamen Kindern) - ebenfalls einem wohlhabenden Umfeld entstammend - konkurrierende und nicht kompatible Erwartungen an ihn hatte (Geld verdienen und Zeit haben).

Die jetzige Lebenspartnerin ist Firmenkundenberaterin einer Bank (in leitender Position) und ist wie er karriereorientiert; sie versteht ihn, behindert ihn nicht in seinen Ambitionen, versteht seine persönliche Erfüllung aus der Arbeit und beide haben gemeinsam weitergehende Pläne.

Er ist eine tatkräftige Persönlichkeit mit ausgeprägten Problemlösungskapazitäten und einem ebenfalls ausgeprägten Gestaltungswillen.

Herr K besitzt eine ernste Ausstrahlung, verfügt über gutes Selbstvertrauen und eine gute, verständliche Kommunikation.

Er ist innerlich von Prinzipien geleitet, ist dann konsequent und geht den Dingen auf den Grund (siehe die verlorenen Prozesse).

Er kann emotional und laut werden - vor allem dann, wenn die Dinge nicht so laufen, wie er sich das vorstellt. Seine Emotionalität in Form von Verärgerungen zeigt sich vielfach und auch in Kleinigkeiten - "Ich kann mich maßlos ärgern, über eine Schadenabwicklung, die nicht so erledigt wird wie ich sie abgesprochen habe - ich habe sie ja zugesagt; .... einen laufenden Kopierer; .... eine geöffnete Küchentür ...". (jeweils O-Ton). Seine Emotionalität zeigt sich gelegentlich außerdem in Form von Lauen.

Es wäre wünschenswert, wenn er in seiner Werthaltung etwas weniger materialistisch eingestellt wäre, im Sozialverhalten ein etwas verbindlicheres und in der Emotionalität ein innerlich gelasseneres Verhalten zeigen könnte.

#### Kundenumgang/Kundenorientierung

Kundenorientierung ist vorhanden, was vor allem in seinen Strategieüberlegungen zum Ausdruck kam (Abbildung 2); für ihn ist Kundenzufriedenheit sehr wichtig, die für

Welche Strategiekomponenten spielen eine wichtige Rolle?

1. Welche Zielgruppen möchten Sie in Ihrer Agenturarbeit schwerpunktmäßig betreuen?
2. Welchen besonderen, unverwechselbaren Service möchten Sie Ihren Kunden bieten?
3. Welche Personen sollen mit welchen Aufgaben in Ihrer Agentur perspektivisch aktiv sein?
4. Wie soll sich das Aufgabenspektrum Ihrer Arbeit in der künftigen Agenturentwicklung verändern?
5. Welchen Wochenanteil möchten Sie direkt in Ertrag investieren?
6. Welche Mindesteinnahmen planen Sie aufgrund heutiger Erfordernisse, wie sollen sich Umsatz und Gewinn in den nächsten Jahren entwickeln?
7. Welcher Marketingplan soll die Erreichung Ihrer Ziele forcieren?
- 8.

aus: Steffen Ritter „Das Unternehmen Agentur“

ihn vor allem durch Erreichbarkeit und Service erlangbar ist. Jedoch konnte er ebenfalls Beispiele über Grenzen von Serviceorientierung aufzählen. Kunden werden seine sachliche, klare Art, seine Geschäftsprinzipien (z.B. Zuverlässigkeit) schätzen; die oben erwähnten geringfügigen persönlichen Defizite wird er mit Sicherheit bei Kundenkontakten im Griff haben und nicht zeigen.

Abbildung 2: Eckpunkte strategischer Ausrichtung einer Agentur

Die Ausbildung, das Fachwissen und sein Aktualitätswissen machen ihn zu einem geschätzten und kompetenten Gesprächspartner für VIP's und andere Personen. In der Fallgeschichte „Kundennot“ (Abbildung 3) agierte er erst auf sozialpsychologischer Ebene (Mit dem Sohn sprechen), fand jedoch dann auf entsprechenden Hinweis eine vergleichbare Lösung.

FALLGESCHICHTE: „KUNDENNOT“

#### 1. Abschnitt:

Frau L hatte ihren 21-jährigen Sohn des Hauses verwiesen; für den Sohn bestand eine private Krankenversicherung mit einer Prämie von ca. 90,00 € monatlich; Frau L wollte, dass ihr volljähriger Sohn die Prämie selbst zahlen sollte. Von der Versicherung hörte sie, dass sie die Versicherung für Ihren volljährigen Sohn nicht kündigen könne und es wurde dazu ein spezieller Paragraph des Versicherungsvertragsgesetzes zitiert. Sie solle, so der Ratschlag der Versicherung ihren Sohn bewegen, eine Abtrennungserklärung zu unterzeichnen, die diesem die eigenständige Fortführung des Vertrages ermöglichen würde. Der Sohn unterzeichnet weder diese, noch kündigt er selbst seine Versicherung. „Dann, ja dann müsse alles so weiterlaufen“, meint die Versicherung in einem Telefonat – „nein, schriftlich käme da nichts“. Dass darf doch nicht wahr sein, denkt sich Frau L. Muss ich denn wirklich, bis an mein Lebensende für meinen volljährigen Sohn die Prämie bezahlen? Mit der Bitte um Hilfe wendet sich Frau L. an den Agenturinhaber der Pfefferminzia Versicherung; hätten Sie eine Idee?

#### 2. Abschnitt (wird zeitlich nach dem 1. Abschnitt ausgegeben)

Der Agenturinhaber gab Frau L. folgenden Ratschlag:

Frau L. schildert ihren Fall dem Bundesaufsichtsamt Finanzen, welches die Versicherung zur Stellungnahme aufforderte. Und siehe da, es gibt einen Weg. Frau L. soll ihrem Sohn in einem Einschreiben mit Rückschein Kenntnis geben, dass sie seine Versicherung kündigt und ihm so Gelegenheit verschaffen, die Versicherung innerhalb von zwei Monaten, selbst zu übernehmen. Die Versicherung möchte nur die Kenntnisgabe an den Sohn durch den Rückschein bewiesen haben.

Abbildung 3: Fallgeschichte „Kundennot“



### Arbeitshaltung, Selbstorganisation:

Ich halte ihn für selbstorganisiert und bin sicher, dass er über eine gute Arbeitshaltung verfügt ("Ich würde weiter arbeiten, selbst wenn ich den Jackpot gewinne": O-Ton).

Der Postkorb wurde zwischen befriedigend und ausreichend (Note 3 – 4) bearbeitet; durch zügiges Abarbeiten von Einzelerledigungen bewies er gute Arbeitshaltung, jedoch auch Macherqualitäten; er achtete weniger auf Zusammenhänge, Überblick und vernetztes Denken; in seiner Funktion ist rasches, sinnvolles, zügiges Abarbeiten und Erledigen wichtiger als ausgeprägte Helikopterfähigkeiten.

### Eigene Führbarkeit

Ich halte ihn für normal gut führbar, weil Herr K Argumenten zugänglich und diskussionsfähig ist; zu keinem Zeitpunkt war reaktantes Verhalten zu erkennen.

Seine Erwartungen an die eigene Führung sind typisch für alle Außendienstführungskräfte: Vereinbarungen sollen eingehalten und Ziele sollen gemeinsam festgelegt werden; Unzuverlässigkeit ihm gegenüber sollte man vermeiden.

### **Gutachten über Herrn N (45 Jahre alt)**

Alles in allem kann ich Herrn N für diese Position nicht empfehlen; er wäre eindeutig mit dieser Aufgabe überfordert. Im Unternehmerfragebogen erreichte er im unteren Wertebereich die Kategorie „Potenzial entwickelbar“, also ein ausreichendes Ergebnis..

Dazu im Einzelnen

### Lebenslaufanalyse; Erfolge, Veränderungen und zukünftige Motivation:

Nach dem erfolgreich abgeschlossenen Abitur (1976) wurde der Wehrdienst in einer Sportfördergruppe abgeleistet; danach begann er 1979 zeitgleich ein Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität M-Stadt sowie eine nebenberufliche Versicherungsvermittlung für die Z-Versicherung; 1981 brach er das Studium ab, weil dies nach eigener Aussage zu abstrakt war und sich mit seinen sportlichen Aktivitäten nicht vereinen ließ; er begann die Ausbildung zum Versicherungskaufmann, die 1983 erfolgreich abgeschlossen wurde. Der Eintritt bei der Z-Versicherung wurde durch seinen Vater angeregt, der dort in leitender Position im Vertrieb tätig war. Seit 1985 ist Herr N selbstständiger Agenturinhaber der Z-Versicherung in W-Stadt mit auskömmlichem Bestand und einer Innendienstkraft.

Die Entwicklung seiner Agentur war wie folgt: nach sechs Monaten stellte er eine weibliche Ganztagskraft ein, die eigentlich für den Außendienst gedacht war, um ihm den Abschluss höherwertigen Geschäftes zu ermöglichen; leider erwies sich diese Kraft als nicht außendiensttauglich, so dass Herr N sie seit dieser Zeit im Innendienst beschäftigt, wo sie "nicht ganz voll ausgelastet ist" (O-Ton). Im Jahr 1988 wurde in der Innenstadt von W-Stadt ein Ladengeschäft von 24 Quadratmetern angemietet, in der Hoffnung, dass durch Laufkundschaft die Innendienstkraft Auslastung finde möge; diese Hoffnung hat sich jedoch nicht erfüllt.

Die Geschäftspotenziale des Herrn N liegen vor allem im Lebensversicherungsbe- reich - jedoch beherrscht er auch das Sachgeschäft; Firmenkunden hat er wenige, weil die Z-Versicherung etliche Geschäfte nicht zeichnet.

Nach eigenen Angaben hat er seinen Bestand etwas ausbauen können. Insgesamt darf ihm geglaubt werden, dass er in der Vergangenheit erfolgreich gewesen ist und seine Ziele erreicht hat, weil er in all den Jahren viermal Angehöriger eines Topclubs und zehnmal Mitglied eines Goldclubs der Z-Versicherung gewesen ist; darüber lagen Bescheinigungen und Urkunden vor.

Seine Versuche, drei bis vier mal vorübergehend einen Außendienstmitarbeiter zusätzlich zu etablieren sind gescheitert, weil es nicht gelungen ist, über Neuvertragsgewinnung bzw. über Bestandsarbeit zusätzliche Verträge und damit zusätzliches Einkommen zu generieren ("Mitarbeiter haben es schwer in meinem Bestand ..... potenzielles Geschäft aus dem Bestand kann ich selber machen": O-Ton).

Durch die Bezuschussung der Z-Versicherung wäre der Anbau eines Mitarbeiters für Herrn N kein finanzielles Risiko gewesen - das Problem lag in der Generierung von Geschäft.

Das Interview ergab, dass Herr N ein reiner Bestandsarbeiter ist, dem neue Geschäftsaktionen nicht gelungen sind ("Mailings bringen nichts" ... "Ich gehe seit Jahren alle Möglichkeiten im Bestand an" ... "Es ist alles ausgereizt": O-Ton); demzufolge ist die Gehaltsentwicklung tendenziell stagnierend - vielleicht nur leicht steigend, wie er sagt.

Die Gesamtbeurteilung dieser Verhältnisse zeigt bestenfalls durchschnittlich ausgeprägtes wirtschaftliches Denken und einen nur geringen unternehmerischen Drang nach Wachstum, nach Gestaltung und nach Risikobereitschaft; die praktizierte Form der Beschäftigung einer Innendienstkraft ist lediglich Beweis für die Gutmütigkeit des Agenturinhabers.

Der nicht erfolgte Anbau von Mitarbeitern gestattet nicht nur Hinweise auf fehlende Investitionsbereitschaft sondern weiterhin auf fehlende Akquisitionsstärke.

Dass sich überhaupt in Herrn N etwas bewegt und gerührt hat, ist in der Ansprache durch den Headhunter begründet (siehe unten).

Der gesamte Lebenslauf gab Hinweise auf eine durchschnittliche Leistungsmotivation und oft gab er nur Absichtserklärungen von Machbarkeit („Man könnte sehr wohl mehr aus meiner Agentur machen“; Was fehlt Ihnen?; „Ich bräuchte mehr Bestand“: jeweils O-Ton); Herrn N fehlen Initiative und selbstmotivierter Antrieb.

Der Übergang von der Ein-Mann-Agentur (incl. Hilfskraft) zur Unternehmer-Agentur (mit Angestellten) stellt einen Qualitätssprung (Quantensprung) dar, weil durch Bestandsausweitungen Investitionen getätigt und die so entstehenden Investitionslöcher durch weitere Bestandsausweitungen überwunden werden müssen; Herr N verfügt insgesamt über zu wenig Fähigkeiten bzw. über entsprechende Potenziale vergangenheitsbezogen oder zukunftsbezogen so etwas bewältigen zu können.

#### Die Auseinandersetzung mit der neuen Aufgabe; Vergleich der alten mit der neuen Aufgabe; Defizite und Einarbeitungserwartungen:

Herr N möchte nach so vielen Jahren seine Gesellschaft wechseln, weil er sich durch die vielen Veränderungen dort „nicht mehr so zu Hause fühlt“ (O-Ton); bedeutungsvoller für seine Absichten scheinen zu sein, dass ihm zusätzliche Bestandsübertragungen versprochen wurden, welche jedoch nicht erfolgten („Es ist ein ständiges Hinhalten“: O-Ton); deshalb hat er sich bei insgesamt zwei Versicherungsgesellschaften beworben und einmal auf den Anruf eines Headhunters reagiert. Das zentrale Motiv der Veränderung ist bei ihm die Unzufriedenheit und nicht der wirtschaftliche Veränderungswille, nicht die Ausschöpfung seiner unternehmerischen Fähigkeit

ten. Dieser Eindruck wurde weiterhin gestützt durch eine nur durchschnittliche Geldmotivation des Herrn N; seine finanziellen Wünsche sind normal und nicht überzogen.

Inhaltlich hatte er sich mit der neuen Aufgabe zu wenig auseinandergesetzt, weil er über die Eckpunkte des Agenturmanagements (*Bestand, Kosten, Arbeit/Büro und Personal*) viel zu wenig reflektiert hatte. Das Angebot des neuen Arbeitgebers begreift er zwar als Chance ("Solch eine Chance gibt es nicht noch einmal": O-Ton), glaubt jedoch, dieser Aufgabe auf der Basis seiner derzeitigen Persönlichkeit und seiner bestehenden Fähigkeiten gewachsen zu sein.

Es gelang fast nicht, ihn über den Tellerrand seiner bestehenden Agentur bzw. seines bisherigen Erfahrungsstandes auf die höheren Anforderungen und Gegebenheiten der Zukunft hin zu lenken und zukunftsbezogene Perspektiven mit ihm zu diskutieren.

#### Modernes Agenturmanagement/evtl. Steuerliche Selbstständigkeit

Alle Diskussionspunkte über Bestand, Personal, seiner Einführung und über Kosten/Investitionen ergaben, dass Herr N nur wenig Durchblick bei diesen Dingen hat; die ihm vorgelegten Zettel (Abbildungen 1, 2, 3) mit interessanten Ideen und Ausführungen wurden von ihm teilweise nicht verstanden und halfen ihm nicht, Ideen für die Zukunft zu entwickeln; manche dieser Zettel nahm er inhaltlich nicht zur Kenntnis und zeigte damit wenig Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem.

Einmal gebärdete er sich unsinnig und unwirtschaftlich als Unternehmer, indem er seinen jetzigen Standorte und den zukünftigen Standort personell und bestandsbezogen zusammenführen wollte, weil "bei 3 Millionen (Bestand) bleibt immer etwas hängen".

Eine Diskussion über die fiktive Gewinn- und Verlustaufstellung einer Agentur kommentierte er mit: "Bei mir sehe ich am Bankkonto, was ich ausgabe".

Bedenklich halte ich weiterhin seine geringen PC-Kenntnisse; er hat erst seit drei Jahren privat einen Computer, kennt Outlook nicht und verwaltet Termine und private Kundennotizen über MS-Word.

#### Führung von Mitarbeitern:

Ich hätte Bedenken Herrn N Mitarbeiter anzuvertrauen; vordergründig vertritt er eine sehr soziale Einstellung ("Das Betriebsklima muss stimmen; das ist der Kern der Dinge": O-Ton) - während er in den simulierten Mitarbeitergesprächen aggressiv, gereizt, vorwurfsvoll reagierte; je länger er in konflikthaltigen Ausgangslagen redete, umso mehr verzettelte er sich und konfrontierte sich zunehmend mit dem Gesprächspartner. Er selbst glaubt zwar an das Gute im Menschen, wir haben ihn jedoch in der Diskussion als jemanden erlebt, der ein negatives, misstrauisches Menschenbild in sich trägt.

#### Kunden/Kundenorientierung

Kundenorientierung ist bei ihm gut ausgeprägt; es war glaubwürdig, dass er viel Wert auf eine solide Kundenbeziehung legt ("Ich fühle mich dem Kunden näher als der Gesellschaft": O-Ton). In der Fallgeschichte „Kundennot“ wurde erst abweisend reagiert („Ist das unsere Krankenversicherung?": O-Ton), dann waren Hilfsbereitschaft, jedoch wenig Problemlösungskapazität sichtbar.

### Überdauernde Merkmale der Persönlichkeit:

Herr N ist ein Beziehungsmensch, der die Begegnung mit Menschen braucht; er ist jedoch auch sicherheitsbedacht und braucht Berechenbarkeit. Er ist (war) Ausdauersportler in einer Einzelsportart (Marathon), was sehr viel Energie und Willen abverlangt; bei ihm sind gleichfalls die Merkmale eines überzogenen Willens in Form von Starrheit, Verspanntheit und Rigidität beobachtbar. Er ist der Einzelkämpfer und nicht der Teamplayer.

Besonders störend ist seine Kommunikation; seine Ausführungen sind sehr weit-schweifig, ohne Punkt und Komma; inhaltlich ist manches sinnfrei oder zumindest unverständlich.

### Arbeitshaltung, Selbstorganisation:

Seine Arbeitshaltung und Selbstorganisation ist gut; der Postkorb wurde ausreichend benotet; fleißige Arbeitshaltung aber auch sprunghafte Einzelerledigungen wurden sichtbar; Erledigungsverhalten und Kommunikation entsprachen sich – beiden fehlte die Systematik und Geordnetheit.

### Eigene Führbarkeit

Ich halte ihn für schwer führbar, weil Selbst- und Fremdbild oft nicht übereinstimmen; da fällt es schwer, Einsicht und damit verbundene Veränderungsbereitschaft auszulösen, zumal Diskussionen mit ihm kompliziert und unerfreulich sind.

Verfasser:

Dr. Steffen Hornthal

Team für Wissenschaftliche Personalsysteme

Siebenbuchen 13

22587 Hamburg

404-8704706

[www.twp-hh.de](http://www.twp-hh.de)

hornthal@twp-hh.de