Steffen Ritter

Das Unternehmen Agentur

Steffen Ritter

Das Unternehmen Agentur

Erfolgreich selbständig in der Versicherungswirtschaft

3. Auflage

GABLER

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 Unternehmeraufgaben 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!

Sangerhausen, März 2008 *Steffen Ritter*

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 personifizierte 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 Altbewährtes 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.

Wer ist Unternehmer?

So stellt sich gleich zu Beginn die Frage: „Wer ist überhaupt Unternehmer?“ In der einfachsten Überlegung startet das Unternehmertum mit dem Tag der Gewerbeanmeldung. Oder bin ich vielleicht Unternehmer, wenn ich erstmals außerhalb meiner heimischen Umgebung eine Betriebsstätte oder ein Büro eröffne? Oder führt mich erst ein Mitarbeiter in die Unternehmerrolle, heißt Unternehmer somit immer Arbeitgeber?

Nähern wir uns der Antwort auf einem Umweg. Durch welche Attribute kann man einen Unternehmer am besten umschreiben? Was zeichnet einen Unternehmer aus, was unterscheidet ihn von anderen (Nicht-Unternehmern)?

Versucht man einen Unternehmer zu beschreiben, müssen u. a. die folgenden Attribute – hier völlig ungeordnet – herhalten:

- selbstbewusst,
- durchsetzungsfähig,
- risikobewusst,
- risikobereit,
- verantwortungsbewusst,
- einsatzbereit,
- zuversichtlich,
- begeisterungsfähig,
- innovationsfähig,
- fachkompetent.

Start im Nebenberuf?

Der Weg zum Unternehmen Agentur kennt viele Ausgangspunkte. In keiner anderen Dienstleistungsbranche Deutschlands beginnt der Unternehmerstatus derart oft im Nebenberuf.

Vor der 100%igen Entscheidung pro Selbständigkeit wird das gesamte Unterfangen „per Hobby-Phase“ getestet. Hier spricht nichts dagegen, maximal die exorbitant höhere Quote der Misserfolge gibt Anlass zum Nachdenken ...

Im Hauptberuf von Frustration oder Langeweile geplagt, bietet das „zweite Standbein“ scheinbar die Spannung des Unternehmertums. Da das gesamte Finanzgefüge allerdings auf den festen Erwerb abgestimmt ist, bleibt vom unternehmerischen Risiko nicht viel übrig. Dieses Bewusstsein existenter Unsicherheit setzt jedoch Energien frei, die das Hobby-Unternehmertum in der Regel nicht kennt.

Der Hobby-Unternehmer

Die oftmals fehlende Professionalität bewirkt zudem, dass auch manche (ertragreiche) Kundenbeziehung nicht akquirierbar wird. Vielleicht trägt der an dieser Stelle fehlende Ertrag maßgeblich dazu bei, die Chance des Hauptberufs nicht ergreifen zu wollen. Darüber hinaus könnte es passieren, dass aufgrund der Regionalität des Agenturunternehmens der Ruf des Hobby-Unternehmers noch einige Zeit nachhallt.

Der Wunsch nach 100%iger Sicherheit verhindert so manche Erfolg versprechende unternehmerische Laufbahn. Das Fundament dieser mangelnden Entschlossenheit wird hierzulande bereits in der Schulbildung gelegt. Hier spielt das unternehmerische Element eine geringe, in vielen Fällen gar keine Rolle.

Nutzen Sie die riesigen Chancen vollständiger Konzentration auf eine Aufgabe, auf Ihr Unternehmen! Verpflichten Sie sich dem unternehmerischen Erfolg Ihrer Agentur mit ganzer Kraft und Sie werden ihn haben!

In den folgenden Kapiteln werden wir unterschiedlichste Aspekte im Unternehmen Agentur in den Mittelpunkt rücken. Übertragen Sie die einzelnen Passagen konsequent auf Ihre Selbständigkeit!

Versuchen Sie, soweit möglich, sowohl sich als agierenden Unternehmer als auch das eigene Agenturunternehmen selbstkritisch unter die Lupe zu nehmen!

Nicht alle Empfehlungen sind „einfach“ umsetzbar. Der innere Schweinehund kämpft scheinbar nirgendwo stärker, als im anfänglich allein agierenden Selbständigen. Die einzelnen Entwicklungsschritte, die künftigen Investitionen in Ihrer Agentur sind spannend, nicht immer risikolos – aber lohnenswert.

Nutzen Sie die Chancen des Unternehmens Agentur!

Die Ritter-Tipps

- Vermeiden Sie zu lange Phasen als „Nebenberufler“!
  Sie verschenken Energie und positiven Druck in Ihrer Rolle als selbständiger Unternehmer!
- Also: Verpflichten Sie sich dem Unternehmen Agentur mit Ihrer ganzen Kraft!
- Lesen Sie weiter!

1.2 Auf einmal ist alles anders!

Über der Veränderung liegt stets
auch ein Hauch von Unbegreiflichkeit.

Carl Friedrich von Weizsäcker

Gründer oder etabliert?

Erinnern Sie sich an Ihre Existenzgründung, an die ersten Jahre? Vielleicht liegt Ihre Gründungszeit schon Lichtjahre zurück, oder Ihr Unternehmensstart war gerade gestern. Egal wie – die nächsten Abschnitte sollen Ihnen unternehmerische Begleitung bieten.

Der etablierte Agenturinhaber kann nochmals seine bisherige unternehmerische Entwicklung Revue passieren lassen. Gegebenenfalls reifen währenddessen einige Ideen für die weitere Entwicklung.

Der Agenturgründer hingegen steht recht häufig im Nebel. Diesen können mitunter Berater lichten. Aber welche? Und lohnt sich das?

Was ist wirklich wichtig?

Am Anfang jeder Agenturlaufbahn stehen die unterschiedlichsten Aufgaben an. Der junge Selbständige verliert oftmals den Überblick, welche der vielen Tätigkeiten oberste Priorität haben. Hier spielt nicht nur die zu 100 Prozent erforderliche Selbstorganisation eine wichtige Rolle, auch die diversen bürokratischen Anforderungen rund um die Gründung können den Jungunternehmer in Schach halten.

So ist zu Anfang der Selbständigkeit und in jeder weiteren Entwicklungsstufe zu klären: „Was ist wirklich wichtig?“ In der bewussten Beantwortung dieser Frage kann der Schlüssel einer sicheren und zugleich äußerst lohnenswerten Selbständigkeit liegen.

In der Gründungsphase einer Agentur sind u. a. folgende Aufgaben von elementarer Bedeutung:

- konsequente Trennung privater und beruflicher Gelder und Fixierung eines Unternehmerlohns (lesen Sie hierzu den Abschnitt 1.6)
- Schaffung eines unternehmerischen Wochenablaufs (Ihre Planung folgt im Abschnitt 1.7)
- Erfüllung verschiedener behördlicher Pflichten (zum Finanzamt mehr im Abschnitt 3.1)
- eigene Kalkulation der persönlichen Steuerlast (unvermeidbar im Abschnitt 3.2)

sowie mit oberster Priorität:

- Ermittlung des Mindest-Umsatzes der eigenen Agentur (eine Vorgehensweise folgt im Abschnitt 5.1)
- Planung der Maßnahmen zu dessen Realisierung (hierzu mehr im Abschnitt 5.2)
- Unternehmenserfolg heißt Vertriebserfolg, die Basis dafür sind Termine (diese vereinbaren wir im Abschnitt 5.3)

Administration oder Vertrieb?

Frisch im Unternehmertum angekommen, widmen sich nunmehr mit Akribie eine Vielzahl von Selbständigen den oberen, erstgenannten Aufgabenbereichen. Dies ist grundsätzlich richtig, hiervon kann jedoch kein Unternehmen leben. So wichtig die unternehmerische Basis einer Agentur ist, im Fundament eines Hauses kann niemand wohnen.

Für jeden Agenturgründer ist entscheidend, diesen Aufgaben angemessene Aufmerksamkeit zu schenken, aber darüber hinaus nicht zu vergessen, dass Agenturerfolg gleich Vertriebserfolg ist. Ebenso entscheidend ist die Erkenntnis, dass ausschließlich verkäuferische Erfolge keinen erfolgreichen Unternehmer ausmachen. Schon manchem Spitzenverkäufer brachte das konsequente Ignorieren der grundlegendsten unternehmerischen Pflichten in existenzbedrohliche Situationen.

Macht Ihnen Verwaltung Spaß?

Es gilt, in all den Aufgabenfeldern des Unternehmertums in der Assekuranz das richtige Maß zu finden. Oberste Priorität ist und bleibt jedoch immer der Vertrieb. So sollte jeder Agenturinhaber genauestens darauf achten, ob ihm die Verwaltung des eigenen Unternehmens nicht auch ein wenig Spaß macht. Dies allein ist natürlich nicht kritisch.

Bedenklich wird es dann, wenn der Spaß zu viel Zeit einnimmt. Der Übergang zur Rechtfertigung sinkender Vertriebszeiten aufgrund steigender Verwaltungsanforderungen ist jetzt schleichend. Seien Sie an dieser Stelle sich selbst gegenüber äußerst wachsam. Kein Unternehmen – und schon gar kein deutsches – hat nicht mit steigender Administration zu kämpfen.

Langfristig erfolgreich und expansiv tätig sind nur diejenigen, die sich immer wieder dieser Aufgabe stellen und nach Lösungen suchen. Mit der richtigen Strategie können selbst die scheinbar unlösbaren Entwicklungshemmnisse einer Agentur erfolgreich angegangen werden.

Die Randgebiete der Selbständigkeit

Um im Verlauf der unternehmerischen Entwicklung die richtigen Entscheidungen treffen zu können, sind insbesondere die richtigen Berater eine wichtige Basis. Aber welche Berater sind erforderlich, um alle Klippen des Unternehmertums erfolgreich zu umschiffen? Und kosten die nicht sehr viel mehr als sie wert sind?

Elementare Basis Ihrer Selbständigkeit sollte die Grundeinstellung sein: Kümmern Sie sich nur um die Aufgaben, die Sie wirklich weiterbringen! Ihre Aufgabe kann es demnach nicht sein, zwei Wochen des Jahres in hoher Frustration die Optimierung Ihrer Steuersituation zu erarbeiten. Oder drei Tage ein eigenes Logo zu entwerfen, mit weiteren drei Tagen, um erst einmal die erforderliche Software „zum Logo-Entwerfen“ zu verstehen. Oder die immer wiederkehrende Wartung der eigenen Computeranlage.

Gott sei Dank: Für all solche Dinge gibt es Berater und Fachleute! Menschen, die den ganzen Tag nichts anderes tun. Und es so besser, schneller und damit (trotz Rechnung) für Sie preiswerter können.

Dem Argument, dass diese Dienstleistungen viel zu teuer sind und damit besser selbst erledigt werden sollten kann nur entgegnet werden: Wenn das Unternehmen Agentur diese entscheidenden Ausgaben auf lange Sicht nicht tragen kann, was dann? Haben Sie Mut zur konsequenten Delegation! Zumal Buchhaltung, steuerliche Pflichten etc. oft auch sehr kostengünstig vereinbart werden können.

Derjenige, der diese „Randgebiete" der Selbständigkeit alle selbst erledigt, weil er sie sich nicht leisten kann (will), kann sie sich auch künftig nicht leisten. Er wird niemals konsequent Ertrag erwirtschaften – mangels Zeit und Konzentration auf „seine" Aufgaben.

Die Verantwortung bleibt bei Ihnen!

In aller Delegationsfreude: Geben Sie trotzdem nicht alles ab! Die Verantwortung rund um Ihr Unternehmen ist und bleibt bei Ihnen! Also behalten Sie in all den Dingen eine Basiskompetenz, um Ihre Berater richtig „leiten" zu können.

Innerhalb der Steuerfragen beispielsweise gehören zur qualitativ hochwertigen Beratung immer auch die qualitativ hochwertigen Fragen des Mandanten. Der mittelständische Agenturunternehmer benötigt zumindest die Kompetenz, die richtigen Fragen zu stellen und Wünsche zu formulieren. Aus diesem Grund widmen wir uns im dritten Kapitel den Chancen der Gestaltung.

Wie finde ich die richtigen Berater?

Fast die schwerste aller Fragen! Optimal wären für eine Agentur auf die Branche spezialisierte Kanzleien und Beratungsunternehmen. Da aufgrund der zumeist regionalen Ausrichtung in dieser konsequenten Form vielerorts nicht existent, kann gegebenenfalls die Industrie- und Handelskammer Impulse geben. Auch die Empfehlung eines zufriedenen Kollegen ist ein denkbarer Weg.

Im ersten Gespräch sollten Sie insbesondere folgende Fragen stellen:

- Hat Ihr Berater schon Erfahrungen mit Ihrer Branche?
- Welche Preise kalkuliert er für welche Leistungen?
- Kann die gemeinsame Arbeit durch bestimmte Vorleistungen vereinfacht werden?
- Wie lange dauert es, einen Beratungstermin zu bekommen?

Der wichtigste Indikator Ihrer Entscheidung sollte letztlich sein, ob zwischen Ihnen die Chemie stimmt. Haben Sie sich einmal für einen Berater entschieden, zeigt die Praxis: Ihr Votum ist zumeist von langer Dauer ...

Die Ritter-Tipps

- Agenturerfolg setzt immer Vertriebserfolg voraus! Aus Vertriebserfolg wird aber nicht automatisch Agenturerfolg! Deshalb: Widmen Sie sich ab Beginn realistisch Ihren Zahlen!
- Gehen Sie nicht in die „Gründer-Falle"! Widmen Sie sich nicht allen Nebentätigkeiten, den Randgebieten Ihrer Agentur selbst! „Selbermachen" ist oftmals viel teurer als „Outsourcen".
- Passen Sie auf sich auf: Verwaltung sollte nie „zu viel Spaß machen" – Ihre Agentur ist keine abarbeitende Behörde!
- Bereiten Sie die gezielte Suche Ihrer Berater vor! Stellen Sie bereits vorab die richtigen Fragen!
- Nutzen Sie unsere quartalsweise erscheinende, schriftliche Agenturberatung Unternehmer-Ass (Informationen und Registrierung unter *www.unternehmerass.de*)!
- Denken Sie daran – für jeden Unternehmer gilt: Die Verantwortung für alles Tun und Nicht-Tun ist und bleibt immer bei Ihnen!

1.3 Das Fundament der ersten Jahre

Was der Mensch sät,
das wird er ernten.

Galaterbrief 6,7

Mehr Arbeit gleich mehr Geld?

Im Anfangsstadium einer jeden Selbständigkeit, in den ersten Jahren, stellen sich die meisten jungen Unternehmer immer wieder die Frage: Lohnt sich mein Engagement überhaupt?

Im Vergleich zur eventuell vorherigen Anstellung hat sich das Wochenpensum notwendiger Stunden gravierend erhöht. Auch wenn der Monatsumsatz im Vergleich zum letzten Bruttogehalt ebenfalls deutlich gestiegen ist – bleibt da wirklich mehr übrig? Oder fressen die Ausgaben am Ende alles auf? Und: Wer bezahlt eigentlich mein unternehmerisches Risiko?

Nur wenige Selbständige deprimieren sich in dieser Phase mit der Errechnung eines so genannten „Arbeitnehmer-Netto-Vergleichs". In dieser Rechnung werden lediglich alle Zahlenwerte des eigenen Unternehmens inklusive Sozialvorsorge und Steuerbelastung zur Ermittlung eines Nettowertes herangezogen. Im Abschnitt 2.5 widmen wir uns dem „Wert Ihrer Stunden".

In Befragungen Angestellter, unter welchen Umständen für Sie Selbständigkeit in Frage käme, sind folgende Reaktionen sehr häufigsten.

Selbständigkeit kommt für mich nur in Frage ...

..., wenn ich sofort ein garantiert höheres Einkommen erziele als in meiner jetzigen Anstellung.

..., wenn mein Risiko, welches ich tragen muss, sofort entsprechend bezahlt wird.

..., wenn ich im Vergleich zu heute sofort mindestens 30 Prozent mehr verdiene.

..., wenn der größte Teil meines Einkommens – zumindest zur Deckung der fixen Ausgaben – immer gesichert ist.

All denen, die sich mit diesen vier ausgewählten Antworten identifizieren und heute in Anstellung tätig sind, die einzig mögliche Empfehlung: Hände weg vom Unternehmertum!

Der Schritt zurück

Selbständig sein bedeutet Chancen, nicht sofort 1.000 Sicherheiten. So verständlich es auch sein mag, auf das gewohnte Einkommensgefüge nicht verzichten zu können (oder zu wollen), der erfolgreiche Weg in die Selbständigkeit erfordert in den meisten Fällen einen Schritt zurück.

Auch wenn diese Aussage auf den ersten Blick demotivierend erscheinen muss, die übergangsweise notwendige Beschränkung im Privaten ist die erste und zugleich entscheidende Investition der unternehmerischen Laufbahn.

Für welche Zeitspanne der junge Selbständige in den persönlichen Ausgaben sehr viel bewusster agieren sollte, ist sehr unterschiedlich. Manches Agenturunternehmen beginnt aufgrund besonderer Umstände und Gegebenheiten bereits nach sehr kurzer Zeit überaus rentabel zu sein, andere benötigen hierfür eine längere Anlaufphase. Aufgrund der extremen Unterschiedlichkeit in den Basisdaten der einzelnen Unternehmen ist diesbezüglich keine pauschale Aussage möglich.

In der Entwicklung der selbständigen Agenturarbeit innerhalb der ersten Jahre ist noch ein weiterer Sachverhalt äußerst bedeutsam. Der Unternehmer wird scheinbar immer dann, wenn es (umsatztechnisch) etwas besser zu laufen scheint, zu weiteren Investitionen quasi „gezwungen“.

Auf den folgenden Seiten werden einige Beispiele genannt.

Investitionszwang(?) eines externen Büros

Aufgrund „administrativer Überschaubarkeit“ führt der Selbständige zu Beginn sein Agenturunternehmen aus der heimischen Umgebung heraus. Unabhängig davon, welche Räumlichkeiten er hierfür nutzt, die externe Büromiete entfällt.

Schritt für Schritt wird seine Agentur größer, Kundenzahl und Bestandsvolumen wachsen, die Einnahmen entwickeln sich positiv. Um diese gewachsene Struktur professionell betreuen zu können, nähert sich der Agenturinhaber gedanklich immer mehr dem Schritt zum externen Büro.

Anfangs sehr scheu (weil dann ja Büromiete), später etwas überzeugter (da noch bessere, professionellere Ansprache qualifizierterer Kunden möglich), fällt irgendwann die Entscheidung (wenn auch mit Bauchschmerzen).

Aus unternehmensberatender Sicht ist interessant, dass die betrieblichen Ausgaben einer Agentur zunächst sprunghaft ansteigen und dann die betrieblichen Einnahmen in einem zeitlichen Abstand von ca. drei bis vier Monaten zum Teil radikal zurückgehen.

Die einfachste (und zumeist auch richtige) Begründung hierfür ist die nunmehr neu zu koordinierende Ablaufstruktur in der Agentur, welche den Selbständigen scheinbar an sein Büro fesselt. Hat er schon einmal ein externes Büro, für welches er auch noch horrende Miete bezahlt, will er es wenigstens auch gebührend nutzen.

Es werden Öffnungszeiten installiert, in Perfektion Ablagesysteme eingerichtet, im Büro wird Atmosphäre geschaffen – allein zum Umsatz fehlt die Zeit. Zusätzlich ist interessant: In dieser Phase der erstmaligen Büroeröffnung ändert der Selbständige auf der Suche nach der Ideallösung im Durchschnitt binnen der ersten zwei Jahre viermal seine Öffnungszeiten.

Irgendwann fängt er sich, das Unternehmen Agentur beginnt sich nunmehr mit Büro wieder sehr positiv zu entwickeln. Auf Basis der jetzt höheren betrieblichen Ausgaben kann der Selbständige eine im Durchschnitt höhere Einnahmequote erzielen. Der Bestand wächst, das Unternehmen Agentur entwickelt sich in der nächsten Zeit überaus solide.