

Stinkt der Fisch am Kopf zuerst?



Egal wie lange Sie Ihr Unternehmen Agentur bereits betreiben, irgendwann stellt sich die Frage, entwickeln und wachsen oder alles so belassen, wie es gerade ist. Dies ist durchaus eine entscheidende Frage. Vor- und Nachteile gibt es auf beiden Seiten und der Inhaber sollte diese Entscheidung natürlich allein treffen, denn nur er muss mit den Folgen leben. Die Konsequenzen liegen auf der Hand: neue Aufgaben annehmen und Verantwortung für mehrere Mitarbeiter tragen oder stets Einzelkämpfer bleiben.

Auf dem Weg zum wachsenden Unternehmen gibt es diverse Hürden, die Sie erkennen und kennen müssen, bevor Sie neue Wege in Ihrer Entwicklung gehen. Denn bekanntlich stinkt der Fisch zuerst am Kopf und eine kritische Selbsteinschätzung ist für erfolgreiche Unternehmer unentbehrlich. Natürlich ist nichts einfacher als zu sagen, die Kunden sind momentan nicht in Abschlusslaune oder meine Mitarbeiter ticken einfach nicht so wie ich. Das ist der einfache Weg, den einige gehen. Nur verändern wird diese Sichtweise nichts. Es gibt keinen Erfolg, der über Nacht kommt. Und es gibt kein Vorwärtskommen, das sich aus einem reinen Nichts entwickelt. Erfolg kostet Arbeit, harte Arbeit. Und die fängt bei sich selbst an.

Schauen wir uns in den nächsten Abschnitten die Hürden an, die Agenturunternehmer auf ihrem Weg zum wachsenden Unternehmen bewältigen müssen, und wie man sie gezielt und effizient überspringt.

Drei Rollen

Grob können Unternehmer in drei Typen eingeteilt werden. Diese sind die Fachkraft, der Manager oder der Unternehmer.

Die Fachkraft ist der reine Macher, der Verkäufer. Die Fachkraft macht alles selbst, kümmert sich um alles, was passiert, löscht Brände und liebt es, Aufgaben und Probleme zu lösen. Die Fachkraft hat eigene Methoden entwickelt, die anstehenden Aufgaben aus ihrer Sicht so effizient und effektiv wie möglich zu erledigen.

Ein Manager schafft Ordnung und liebt Systeme. Er sucht Möglichkeiten, Strukturen zu schaffen, die zur optimalen Lösung von Aufgaben befähigen. Läuft alles in systematischen und übersichtlich strukturierten Bahnen ab, ist der Manager glücklich.

Der Unternehmer ist jemand, der neue Visionen entwickelt und der die Entwicklung einer Agentur vorantreibt. Er sieht den permanenten Wandel des Marktes und sucht Gelegenheiten und Chancen zum Wachsen. Er treibt seine Meute an und die Umsetzung kann für ihn nicht schnell genug gehen.

Das Kernproblem

Jedes gut funktionierende Unternehmen braucht die Fachkraft, den Manager und den Unternehmer. Nur wie Sie sicher selbst bemerkt haben, widersprechen sich diese Funktionen in ihren Bereichen und kein Mensch kann alle drei Rollen gleichermaßen gut ausfüllen.

Ein einfaches Beispiel soll dies verdeutlichen: Stellen Sie sich ein Schiff vor, das auf dem großen, weiten Meer segelt. Um an das Ziel zu gelangen und vorwärts zu kommen, benötigen Sie Menschen, die dafür sorgen, dass sich das Schiff bewegt. Sei es durch Rudern oder Segelhissen. Dies sind die Fachkräfte. Weiterhin brauchen Sie jemanden, der die Arbeit einteilt und die Fachkräfte entsprechend ihrer Stärken einsetzt, so dass jeder motiviert arbeitet und



Unsere Erfahrungen aus Beratungen und Trainings bestätigen, dass unter Agenturunternehmern meist „Fachkraft-Qualitäten“ überwiegen.

keiner ermüdet. Zudem sind Optimierungen notwendig, um effizient und schonend ans Ziel zu gelangen. Hierfür ist der Manager zuständig. Und dann gibt es noch den Unternehmer, der die Karte kennt und den Weg weist und bestimmt, ob Sie noch auf Kurs sind. Und da ist das Kernproblem eindeutig sichtbar: Sie können nicht gleichzeitig die Karte lesen, die Arbeit systematisch verteilen und zudem auch noch rudern.

Übertragen auf Ihre Agentur heißt das: Sie können nicht gleichermaßen gut all Ihre Kunden bedienen, Ihren Mitarbeitern stärkengerecht Aufgaben zuordnen, Systeme und Struktur schaffen und die strategische Marschrichtung Ihrer Agentur bestimmen und wachsam im Auge behalten.

Meist ist dieses Problem noch viel schwerwiegender als hier beschrieben: Eine reine Fachkraft erkennt nicht die Notwendigkeit, strategisch über die Entwicklung, also den Kurs der Agentur, nachzudenken oder Systeme zu schaffen, die die Arbeit erleichtern und somit Freiräume bringen.

Andersherum sind dem Manager die eingefahrenen Arbeitsweisen seiner Mitarbeiter ein Dorn im Auge und permanent stolpert er über die Engstirnigkeit seiner Mitarbeiter. Oder der Unternehmer versteht seine Mitarbeiter oder Kunden nicht, die die Veränderungen nicht erkennen und nicht dementsprechend umschwenken.

Was dem einen als Arbeit erscheint, erscheint dem anderen nicht als wertvolle oder notwendige Tätigkeit. Was dem einen wichtig ist, hat für den anderen gar keine Bedeutung. Was der eine hoch schätzt, ist für den anderen nur lästig.

Die Hürden

Sie haben Ihre Agentur als Fachkraft gegründet, als guter Verkäufer. Sie wussten, Sie können verkaufen, mit Menschen umgehen und haben gelernt, aus Kundensicht zu denken und zu agieren. Dies ist die erste Hürde, die Sie sicher gut genommen haben. Würden Ihre Kunden Ihre Leistung nicht honorieren, wäre Ihre Unternehmung an dieser Stelle bereits zu Ende gewesen.

In vielen Fällen bleibt nun alles wie gewohnt. Sie verharren als Fachkraft und Einzelkämpfer. Sie könnten ja mehr, aber irgendwo stellt sich hier die nächste Hürde auf. Sie haben einen Kundenstamm aufgebaut und bauen diesen weiter aus. Entweder durch weitere Neukunden oder durch intensiven Bestandsausbau. Sie

erledigen gerade noch so die administrativen Aufgaben, wohl wissend, dass Sie in dieser Zeit Geschäft schreiben könnten.

Hier entsteht die Frage: Arbeite ich künftig weiter nur **im** Unternehmen oder arbeite ich künftig **am** Unternehmen? Stelle ich Personal ein, damit ein strukturiertes Unternehmen entsteht?

Der Einzige, der diesen Prozess jetzt managen kann, ist der Gründer selbst. Dazu müsste er aber nun aus seiner Fachkraftrolle springen und die Sichtweise eines Managers und Unternehmers einnehmen. Leider bleibt die Fachkraft hier meist Fachkraft und denkt auch wie eine solche. Ihre Stärken liegen nach wie vor im fachlichen Bereich.

Mitarbeiter brauchen aber einen Manager und einen Unternehmer, um ihre Aufgaben gut zu erfüllen. So fangen die Probleme beim Wachsen an: Die Rollen des Managers und des Unternehmers werden nur ungenügend erfüllt. Die Fachkraft ist bemüht, die Probleme zu lösen, wie sie es gewohnt ist und mit den Mitteln, die sie am besten kann: Verkaufen. Das heißt nichts anderes, als dass der Gründer verkauft und verkauft, um Umsatz zu generieren und die Agentur am Leben zu halten. Er wundert sich, dass er am meisten schreibt und seine Mitarbeiter irgendwie nicht funktionieren. Da die Fachkraft das „Agentur managen“ aber nie gelernt hat, scheitert sie.

Um diese Hürde nehmen zu können, muss die Fachkraft zunächst erkennen und einsehen, dass sie sich neue Fertigkeiten aneignen muss. Fertigkeiten hinsichtlich Mitarbeiterführung sowie Prozessdenken, Projektmanagement usw. Sicher gelingt es manchen Fachkräften, einige Zeit ohne diese Fertigkeiten zu überstehen, aber irgendwann, spätestens mit dem zweiten und dritten Mitarbeiter, kommen die Probleme gehäuft vor und es wird Zeit, einen Perspektivenwechsel einzunehmen.

Das heißt nicht, dass die Fachkraft ihren Aufgaben nicht mehr nachgehen kann. Das wäre auch fatal, denn verkaufen ist ja das, was sie am besten kann. Sie muss einfach nur lernen, wie sie als Unternehmer und Manager denken muss, um alle drei Rollen entweder selbst einnehmen zu können oder je nach Stärkenverteilung im Unternehmen, diese Rollen in Teilaufgaben zu gliedern und zu delegieren, damit der Selbständige hauptsächlich das tut, was er kann und warum er gründete: Effizient und effektiv verkaufen.



Lernen Sie „Unternehmertum“ in unserem gesellschaftsinternen Lehrgang „Unternehmer in der Assekuranz (IHK)“! Entscheiden Sie sich für eine vertriebsstarke und gewinnbringende Agenturentwicklung.



*„Probleme kann man niemals auf derselben Ebene lösen, auf der sie entstanden sind.“
(Albert Einstein)*

Checken Sie bitte mit den nachfolgenden Fragen, inwieweit Sie Ihre Führungsaufgaben als Agenturleiter erfüllen.

	Ja	Nein	zum Teil
Jeder Mitarbeiter hat eine klare Aufgabenbeschreibung und einen klar abgegrenzten Verantwortungsbereich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeder Mitarbeiter hat für seinen Aufgabenbereich Ziele, die gemeinsam abgestimmt wurden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich weiß, welche Stärken und Schwächen meine Mitarbeiter haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeder Mitarbeiter weiß, nach welchen Kriterien seine Arbeit bewertet bzw. beurteilt wird. (Mitarbeiter kennen die Maßstäbe zur Bewertung ihrer Leistungen.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeder in meiner Agentur weiß zu jedem Zeitpunkt, welche Ziele wir gemeinsam haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entscheidungen setze ich konsequent durch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin ein gutes Vorbild für meine Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich lobe und kritisiere angemessen und richtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kann meine Mitarbeiter auch in stressigen Situationen motivieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kann Aufgaben und Erwartungen klar formulieren, so dass meine Mitarbeiter immer wissen, was zu tun ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir ziehen alle an einem Strang.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veränderungen werden positiv im Team aufgenommen und gemeinsam umgesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich beziehe meine Mitarbeiter in Entscheidungen mit ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konflikte erkenne ich und wir lösen sie, so dass kein unterschwelliger Konflikt entsteht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir führen regelmäßig Meetings/Besprechungen mit Protokollierung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich fordere und fördere meine Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich denke regelmäßig über die Zukunft unserer Agentur nach und verändere entsprechend die eine oder andere Zielstellung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Mitarbeiter bekommen immer Hilfe und Unterstützung von mir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich führe in regelmäßigen Abständen Mitarbeitergespräche.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zielerreichung und Zielabweichung haben bei mir immer Folgen (Konsequenzen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Haben Sie mehr Fragen mit „Nein“ oder „zum Teil“ beantwortet? Überlegen Sie selbst, wie zufrieden Sie mit der Führung Ihrer Agentur sind. Das Institut Ritter startet in diesem Jahr ein neues Praxistraining „Unternehmer in der Assekuranz (IHK)“. Agenturleiter werden in diesem mehrstufigen Training für die professionelle Führung einer Agentur qualifiziert. Gern senden wir Ihnen ausführliche Informationen. Schreiben Sie uns eine E-Mail unter www.institutritter.de, Kennwort „Unternehmer in der Assekuranz (IHK)“.



Autor: Cassandra Schlagen
Redaktionsleitung Unternehmer-Ass