

Steffen Ritter

Das Unternehmen Agentur

Steffen Ritter

# Das Unternehmen Agentur

Erfolgreich selbständig  
in der Versicherungswirtschaft

2., aktualisierte Auflage



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

1. Auflage November 2002  
2., aktualisierte Auflage April 2005

Alle Rechte vorbehalten

ISBN 978-3-663-05731-4      ISBN 978-3-663-05730-7 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-663-05730-7

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2005

Originally published by Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH,  
Wiesbaden in 2005

Softcover reprint of the hardcover 2nd edition 2005

Lektorat: Karin Janssen

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media..  
[www.gabler.de](http://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

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

# 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 geringerer 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

<b>Vorwort zur zweiten Auflage</b> .....	<b>5</b>
<b>Vorwort zur ersten Auflage</b> .....	<b>8</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>12</b>
<b>1. Start ins Unternehmertum</b> .....	<b>14</b>
1.1 Der Weg zum Unternehmer.....	14
1.2 Auf einmal ist alles anders! .....	18
1.3 Das Fundament der ersten Jahre .....	23
1.4 Die Wellen des Unternehmers .....	30
1.5 Konzentration oder Chaos: Papier in der Agentur.....	37
1.6 System ist Pflicht: Geld in der Agentur.....	42
1.7 Nicht unmöglich: Wochenplanung in der Agentur.....	47
<b>2. Unternehmensziel Gewinn</b> .....	<b>56</b>
2.1 Strategische Ausgaben einer Agentur.....	56
2.2 Budgetierung der Agenturausgaben .....	62
2.3 Was „bringt“ ein einzelner Kunde? .....	66
2.4 Der Deckungsbeitrag Ihres Kunden.....	72
2.5 Der Wert Ihrer Stunden .....	76
<b>3. Chancen der Gestaltung</b> .....	<b>84</b>
3.1 Agentur und Finanzamt .....	84
3.2 Die Steuerlast in der Agentur .....	91
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 .....	118
3.7 Vom Privat- zum Agenturvermögen.....	127
3.8 Das Fahrzeug in der Agentur .....	130
3.9 Spesen des Agenturinhabers .....	136

<b>4. Investitionen, Personal und Wachstum.....</b>	<b>138</b>
4.1 Exkurs in die Kosten.....	138
4.2 Vorbereitende Gedanken zu Ihrer Agenturstrategie .....	142
4.3 Entscheidung pro Personal? .....	145
4.4 Gezielte Aufgabenteilung in der Agentur.....	149
4.5 Mitarbeiter kosten Geld!.....	156
4.6 Bringen Sie Ihren Mitarbeiter zum Ertrag!.....	160
4.7 Sonderfall „Mini- und Midi-Jobs“ in der Agentur .....	167
4.8 Das System Ihrer Agentur .....	171
<b>5. Von der Betriebswirtschaft zum Vertrieb.....</b>	<b>176</b>
5.1 Der Mindest-Umsatz in der Agentur .....	176
5.2 Der Weg zum Mindest-Umsatz .....	183
5.3 Professionelle Terminierung.....	188
5.4 Vom Markt zum Marketing .....	193
5.5 Das personalisierte Mailing .....	201
5.6 Klassifizierung und Bindung Ihrer Kunden.....	207
<b>6. Die Zukunft Ihrer Agentur.....</b>	<b>214</b>
6.1 Ab morgen Unternehmer! .....	214
6.2 Welche Gewinnentwicklung trauen Sie sich zu?.....	219
6.3 Entwickeln Sie Ihren Wunschbestand!.....	228
6.4 Die persönliche Entwicklung des Agenturunternehmers.....	232
6.5 Der Weg zur Vision.....	239
6.6 Von Unternehmertypen zur Unternehmensentwicklung .....	243
<b>Der Autor.....</b>	<b>251</b>