



Das Rahmenabkommen enthält zwischen 15% und 29% Rabatt bei Kauf und Leasing.



Mitglieder des BVK erhalten nicht nur exklusive Rahmenvertrags-Konditionen sondern auch den Geschäftskundenservice.



Beantragen Sie die kostenlose Flottenkarte und erhalten Sie einen Nachlass von 1 Cent pro Liter Kraftstoff und 2 Cent für Diesel an allen Star-Standorten.



Kundenzeitungen für Versicherungsvermittler

Wählen Sie einen von sechs Kundentypen und individualisieren Sie die Kommunikation mit Ihren Kunden.

BVK-Mitglieder erhalten 10% Rabatt.



© Paul Prescott - Fotolia.com



Der Vollsortimenter mit mehr als 15.000 Artikeln gewährt 5% Sofortrabatt auf alle Bestellungen, frachtfreie Zustellung, 60 Tage Zahlungsfrist rein netto oder 10 Tage mit 2% Skonto.



Permanente Erreichbarkeit per Telefon, Fax und E-Mail garantiert dieses virtuelle Büro. Neben den Personalkosten sparen BVK-Mitglieder 10%.

## Mit klarer Führung zum persönlichen und unternehmerischen Erfolg



Welche Bedeutung hat Führung auf den Erfolg eines Unternehmens? Welche Indikatoren stehen für erforderliche Veränderung? Und wie können Unternehmer und Belegschaft gemeinsam den Erfolg eines Unternehmens gestalten? Zu diesen und weiteren Fragen stand Christian von Göler, Mitglied der BVK-Maklerkommission, der BVK-Dienstleistungsgesellschaft (DLG) Rede und Antwort. Der 50-Jährige ist seit über 30 Jahren in der Versicherungswirtschaft tätig. Insbesondere im personellen und qualitativen Auf- und Ausbau von Unternehmen und Unternehmenseinheiten verfügt er über weitreichende Erfahrungen. Als Mitglied der Geschäftsführung der Best Assekuranzmakler AG gestaltet der gebürtige Schwabe heute nicht nur den Erfolg des eigenen Unternehmens. Vielmehr berät er auch Unternehmer in den Bereichen Unternehmensführung und Entwicklung.

**DLG:** Welches sind die klassischen Fehler eines Unternehmers hinsichtlich Unternehmensführung?

Ein klassischer Fehler ist die Führung selbst – oder besser: das Nicht-Führen. So unterstellen Unternehmer häufig, man habe ja die richtigen Mitarbeiter, die gemäß der Stellenbeschreibung wissen, was sie tun sollen. Es werden gerne auch Ziele und Aufgaben be-

nannt – also das Was und gerne auch das Wann –, ohne dass das Wie, das Wo und das Warum klar sind. Bedeutet: Neben dem regelmäßigen konstruktiven innerbetrieblichen Dialog, fehlt die Kenntnis über tatsächliche Stärken sowie den daraus resultierenden, bestmöglichen personellen Einsatz im Unternehmen. Führung unterbleibt, weil Klarheit fehlt.

Ein Unternehmen ohne Führung auf Erfolgskurs zu halten, ist unmöglich. Richtige Unternehmensführung bedeutet, einen klaren, vorausschauenden Blick zu haben und entsprechend frühzeitig zu agieren. Empfehlenswert: Sich einen Tag in der Woche Zeit nehmen, raus aus dem Operativen, rein ins Strategische, mit Mitarbeitern sprechen, über Themen bewusst nachdenken und diese gezielt weiter entwickeln.

**DLG:** Wie macht sich bemerkbar, dass ein Unternehmer etwas an seiner Unternehmensführung oder an seinem Geschäftsmodell verändern muss?

Ein Indikator ist eine hohe Mitarbeiterfluktuation. Es sei denn, sie ist gewollt – z.B. bei Unternehmensübernahmen. Gleichfalls muss ein Unternehmer hellhörig werden, wenn Mitarbeiter wiederkehrend über die gleichen Probleme in der gleichen Art klagen – z.B. über permanente Arbeitsüberlastung, ohne dass das Arbeitspensum

und die Inhalte überprüft werden. Ist es nur ein Gefühl oder tatsächlich so?

Zur Klärung gehört, sich ein ablauforientiertes Bild zu verschaffen, also wer macht was und wie viel davon. Wer als Unternehmer dort nicht hinört, wird auch seine treuesten Mitarbeiter verlieren – und jeder Prozess ist messbar, fragt sich nur, wie.

Weitere Indikatoren sind eine erhöhte Kundenfluktuation und das Wegbrechen von Marktanteilen. In solchen Fällen muss der Unternehmer der Entwicklung in einem strukturierten Prozess unmittelbar nachgehen, aber bitte nicht in operativer Hektik. Dazu gehört auch, Kunden und Ex-Kunden zu befragen, um ein ungefiltertes Meinungs- und Stimmungsbild zu erhalten. Dies legt Schwachstellen offen und ermöglicht ein zielgerichtetes Handeln.

**DLG:** *Wie können Fehler vermieden oder frühzeitig, vielleicht auch aus eigener Kraft, korrigiert werden?*

Der regelmäßige, offene und ehrliche in- und externe Dialog sind das A und O.

Darüber hinaus gilt es, seine unternehmensrelevanten Kennzahlen über ein internes Controlling, das dem Firmenziel und -können entspricht, im Blick zu haben. So werden entsprechende Veränderungen frühzeitig erkannt. Ausgerichtet auf das Geschäfts-

modell und die Zielrichtung muss transparent werden, wie hoch Umsatz und Ertrag sind, aus welcher Quelle das Geschäft stammt und mit welchen Unternehmenseinheiten wie Zusammenhänge bestehen.

**DLG:** *Inwieweit können Mitarbeiter einen Veränderungsprozess unterstützen?*

Das Zusammenspiel zwischen Mitarbeitern, insbesondere den Leistungsträgern, und der Geschäftsführung ist essenziell für die erfolgreiche Umsetzung eines Veränderungsprozesses. Die Herangehensweise hängt jedoch davon ab, ob der Impuls aus der Mannschaft kommt, oder aber ob der Prozess über den Unternehmer selbst angestoßen wird. Kommt die Veränderung über den Unternehmer, muss er die Mannschaft frühzeitig einbinden und verständlich machen, warum die Veränderung erforderlich ist.

Kommt der Veränderungsprozess idealtypisch von den Leistungsträgern, steht die Frage nach dem Abgleich derer Meinungen mit der des Unternehmers und den Unternehmenszielen im Vordergrund.

**DLG:** *Wann macht externe Unterstützung Sinn?*

Idealerweise holt sich ein Unternehmer alle drei bis fünf Jahre einen Blick von

außen ins Unternehmen – vor allem dann, wenn es Unternehmer und Unternehmen gut geht. Dies liegt darin begründet, dass aus der Stärke viel eher Veränderungen getrieben werden können, als aus der Not heraus.

Externe Unterstützung macht spätestens jedoch dann Sinn, wenn Umsatz, Ertrag, Personal und Kunden ohne gezielte Steuerung rückläufig sind. Gleiches gilt, wenn absehbar Veränderungen anstehen – ob persönlich oder unternehmerisch. Dazu zählt auch der Unternehmensübergang. Auf die vielfach emotional geprägten Fragestellungen sind meist nur mit externer Unterstützung sachliche Lösungen zu finden.

**DLG:** *Wie kann externe Unterstützung aussehen?*

Das kann ein gemeinsamer Geschäftsmodell-Review sein, also die Betrachtung und Einordnung der vergangenen und gegenwärtigen Geschäftszahlen, aber auch die Stärken/Schwächen-Analyse von Unternehmer und Personal, um zwei Beispiele zu nennen. Speziell in Veränderungsprozessen ist zuletzt Genanntes sehr wichtig. Denn hier müssen häufig Zuständigkeiten und Aufgaben der Mitarbeiter in Augenschein genommen, an die Veränderung angepasst und mit Stellenbeschreibungen abgeglichen werden.

**DLG:** *Mit welchem zeitlichen Aufwand muss gerechnet werden?*

Je nach Anlass können es zwei Gruppenworkshops sein. Das kann aber auch ein persönliches Coaching mit zehn oder mehr Einzelterminen für den Unternehmer bedeuten. Ein Geschäftsmodell- und Personal-Review schafft man in der Regel bereits an einem Tag.

**DLG:** *Welche finanzielle Investition ist damit verbunden?*

Der Tagessatz eines externen Beraters liegt in etwa bei 2.000 Euro (Sonderpreis für BVK-Mitglieder 1.500 Euro) plus Steuer. Darin enthalten sind Vor- und Nachbereitung sowie ein eintägiger Workshop im Unternehmen.

**DLG:** *Vielen Dank für das Gespräch Herr von Göler.*



© lupicoo - iStock.com