Deine-Akademie24

KOSTENLOSE LESEPROBE

Vom Vermittler zum erfolgreichen Unternehmer - Deutsch - PDF

Vor dem Kauf hineinlesen: Dieser Auszug zeigt die Gestaltung, Erklaerungen und Inhalte der angebotenen PDF-Ausgabe.

Enthalten sind die einleitenden Seiten, das vollstaendige Inhaltsverzeichnis und ausgewaehlte Lehr- oder Uebungsseiten. Dies ist ein Auszug, nicht das vollstaendige Buch.

Die urspruengliche Seitennummerierung bleibt erhalten; Spruenge sind beabsichtigt. Die Angaben im Inhaltsverzeichnis beziehen sich auf das Gesamtbuch.

Die Hinweise zum Pruefstatus der Ausgabe gelten auch fuer diesen Auszug. Die Leseprobe bestaetigt keine abgeschlossene fachliche, juristische oder unabhaengige sprachliche Pruefung.

Ausgewaehlte Seiten der Quelldatei: 1-17; 92-99.

KATJA STEIN

Vom Vermittler zum erfolgreichen UNTERNEHMER

Das große Praxishandbuch für erfolgreiche Unternehmensführung und nachhaltiges Wachstum

Mit Beispielen, Übungen und Arbeitsblättern



STRATEGIE | PROZESSE | FÜHRUNG | FINANZEN | MARKETING | DIGITALISIERUNG | VERTRIEB | WACHSTUM

KATJA STEIN

Vom Vermittler zum erfolgreichen Unternehmer

Das große Praxishandbuch für erfolgreiche Unternehmensführung und nachhaltiges Wachstum

Deine-Akademie24
www.deine-akademie24.de

Impressum

Versicherungsagentur mit System

Planen, organisieren und im Alltag umsetzen

Herausgeberin und Autorin: Katja Stein

Verlag: Deine-Akademie24

An der Ölmühle 2a

50259 Pulheim

www.deine-akademie24.de

Wissensstand Oktober 2026

Hinweis zum Wissensstand

Die Erläuterungen beziehen sich auf die beschriebenen Rahmenbedingungen in Deutschland. Recht, Produktfunktionen und Tarife können sich ändern. Prüfen Sie vor Entscheidungen die aktuellen Originalquellen und den konkreten Sachverhalt.

Praxisfälle und Zahlen

Fiktive Fälle und Modellrechnungen dienen der Veranschaulichung. Sie sind keine nachgewiesenen Kundenergebnisse, Branchenrichtwerte oder zugesagten wirtschaftlichen Erfolge. Ersetzen Sie Annahmen vor einer eigenen Anwendung durch geprüfte Angaben.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort **10**

Hinweise zur Arbeit mit diesem Buch **12**

Beispiele und fachliche Grenzen 12
Ihr Ausgangspunkt 13
Ein verlässlicher Arbeitsrhythmus 15

1 Businessplan und Agenturkennzahlen **18**

Vom Topverkäufer zum Unternehmer 18
Fachkraft, Führungskraft und Unternehmer: drei Aufgaben in einem Kalender 22
Mein Rollenwechsel in der Praxis 26
Arbeitsblatt: Mein Rollenwechsel in der Praxis 26
Arbeitsblatt: Persönliche Orientierung – Welche Agentur passt zu mir? 30
Werte: Entscheidungen brauchen erkennbare Maßstäbe 34
Arbeitsblatt: Meine Werteauswahl strukturiert umsetzen 36
Ikigai als Reflexionshilfe für die berufliche Richtung 40
Arbeitsblatt: Die vier Ikigai-Bereiche im Überblick 42
Meine berufliche Richtung mit vier Fragen erkunden 44
Persönlichkeitstendenzen verstehen, Zusammenarbeit gestalten 45
Komfortzone: Veränderung in lernbare Schritte übersetzen 48
Das unternehmerische Leitziel formulieren 53
Zielbild: So arbeitet die Agentur in fünf Jahren 57
Personal ist ein Bestandteil des Geschäftsmodells 62
Die neun Bausteine des Business Model Canvas in der Praxis 69
Vom Canvas zum Businessplan: Fünf Teilpläne verbinden 77
Agenturkennzahlen: Den Plan mit der Wirklichkeit vergleichen 82
Zahlen auswerten, ohne falsche Schlüsse zu ziehen 85
Ziele und Maßnahmen für den Rollenwechsel 88
Ihr Arbeitsprogramm für die nächsten neunzig Tage 90
Ergebnis dieses Kapitels 91

2 Agenturprozesse **92**

Einen Vorgang vollständig betrachten 92
Die Ist-Situation erfassen 93
Aufgaben priorisieren 94
Einen Standard beschreiben 95
Aufgabenbeschreibungen alltagstauglich machen 96
Verbesserungen kontrolliert erproben 97
Mitarbeiter beteiligen 97
Arbeitsauftrag 98

3 Struktur und Zusammenarbeit **100**

Verantwortung sichtbar machen 100

Tätigkeiten erfassen 102
Stellenbeschreibungen formulieren 103
Ein Aufgabenorganigramm erstellen 104
Personalbedarf aus Aufgaben ableiten 105
Personal gewinnen und auswählen 106
Einarbeitung planen 107
Wochenplan 108
Standort und Übergabe 109
Arbeitsauftrag 110
Ergänzende Vorlagen und Muster zu Kapitel 3: Struktur und Zusammenarbeit 111
Agenturhandbuch 118

4 Finanzen und wirtschaftliche Entscheidungen 126

Drei Rechnungen für drei unterschiedliche Fragen 126
Einnahmen nach Herkunft und Verlässlichkeit planen 127
Betriebsausgaben vollständig und nachvollziehbar erfassen 128
Personal wirtschaftlich planen und passend beschäftigen 130
Angehörige beschäftigen und den Status früh klären 132
Den privaten Finanzbedarf ehrlich ermitteln 133
Unternehmerlohn berechnen und Entnahmen begrenzen 134
Mindestbetriebseinnahmen rückwärts planen 136
Kennzahlen mit eindeutigen Bezugsgrößen nutzen 137
Stundenlohn und Stundenertrag richtig einordnen 138
Kunden und Haushalte wirtschaftlich betrachten 139
Liquidität mit Monatsplan und Reserve sichern 140
Ein Mehrkontenmodell für klare Geldverwendung 141
Rechtsform und Steuerpflicht zusammen betrachten 143
Einnahmenüberschussrechnung und Bilanz unterscheiden 144
Die Steuerarten im Zusammenhang verstehen 145
Umsatzsteuer bei Versicherungsvermittlung und Nebentätigkeiten 147
Die Steuerfalle der ersten Geschäftsjahre vermeiden 148
Abschreibungen als Verteilung von Anschaffungskosten verstehen 150
Investitionsabzugsbetrag gezielt und vorsichtig nutzen 152
Investitionen und Personalentscheidungen finanzieren 153
Steuerberatung als aktiven Planungspartner nutzen 154
Monatliche Finanzführung und praktische Arbeitsaufträge 155
Quellen und Rechenhinweise zu Kapitel 4 156

5 Kunde und Marketing 157

Die eigene Positionierung klären 158
Die Marke Ich entwickeln 159
Das Leitbild aus Werten Vision Mission und Mantra entwickeln 160
Kunden verstehen und die Datenbasis klären 161
ABC Kunden anhand eines Modells einordnen 162
Pareto als kurzen Prüfimpuls nutzen 163

Leistungspakete aus konkretem Bedarf entwickeln 163
Betreuungsstandards zuverlässig umsetzen 165
Die Kommunikation mit Kunden bewusst gestalten 166
Bestandsarbeit aus Anlässen entwickeln 167
Social Media mit einem klaren Zweck einsetzen 168
Einen Contentplan Schritt für Schritt erstellen 169
Beiträge zeitversetzt mit Werkzeugen planen 170
KI für Texte und Bilder sinnvoll einsetzen 171
Das bewegte Bild für verständliche Erklärungen nutzen 172
Das Google Unternehmensprofil für lokale Auffindbarkeit pflegen 173
Google Bewertungen als ehrliche Rückmeldung verstehen 174
Mit KI eine Landingpage erarbeiten 175
Einen Marketingplan mit Budget und Auswertung führen 176
Arbeitsprogramm für die nächsten neunzig Tage 177
Quellen und fachliche Einordnung zu Kapitel 5 179

6 Führung und persönliche Wirksamkeit in der Versicherungsagentur 180

Den eigenen Führungsbedarf einschätzen 180
Rolle Verantwortung und Führungsauftrag klären 182
Haltung und Vorbild im Alltag sichtbar machen 183
Anleitung Unterstützung und Entscheidung passend einsetzen 184
Selbstführung mit einer Bestandsaufnahme beginnen 185
Ziele Prioritäten und einen realistischen Wochenrhythmus verbinden 186
Belastung und Arbeitsbedingungen ernst nehmen 187
Denkmuster prüfen und Entscheidungen vorbereiten 188
Aufgaben mit Ergebnis und Entscheidungsraum delegieren 188
Delegation nachhalten und Rückdelegation klären 190
Klar kommunizieren und Verständnis überprüfen 191
Gespräche mit einem geeigneten Rahmen führen 192
Das Jahresgespräch für Rückblick und Entwicklung nutzen 193
Persönliche Belastungen respektvoll ansprechen 194
Bewerbungsgespräche und den Einstieg strukturiert gestalten 195
Motivation verstehen und förderliche Bedingungen schaffen 196
Anerkennung Bindung und Verlässlichkeit verbinden 196
Talente erkennen und Entwicklung planen 197
Leistung durch klare Bedingungen ermöglichen 198
Ziele aus der Agenturstrategie in den Alltag übersetzen 200
Kennzahlen definieren und fair auswerten 200
Abweichungen verstehen und angemessen nachsteuern 202
Teamarbeit und Teamdynamik gemeinsam betrachten 203
Einen Teamworkshop mit konkretem Ergebnis vorbereiten 204
Konflikte früh erkennen und den Gegenstand klären 206
Ein Konfliktgespräch Schritt für Schritt führen 206
Feedback konkret und lernorientiert geben 208

Feedback annehmen und eine offene Lernkultur fördern ... 209
Veränderungen mit einem klaren Auftrag beginnen ... 210
Unterschiedliche Reaktionen auf Veränderungen verstehen ... 211
Veränderungen erproben auswerten und absichern ... 212
Einen tragfähigen Führungsrhythmus aufbauen ... 213
Ein zusammenhängender Führungsfall aus der Agentur ... 214
Arbeitsprogramm für dreißig und neunzig Tage ... 215
Fachquellen und Einordnung zu Kapitel 6 ... 216

7 Digitales und hybride Betreuung ... 218

Den digitalen Ausgangspunkt der Agentur erfassen ... 218
Einen durchgängigen Kundenweg gestalten ... 219
Verbindliche Systeme und saubere Daten schaffen ... 220
Digitale Termine und Videoberatung zuverlässig durchführen ... 221
Dokumente sicher austauschen und nachvollziehbar ablegen ... 222
Datenschutz und Informationssicherheit praktisch organisieren ... 222
Modelle Assistenten und Automatisierungen unterscheiden ... 224
Geeignete AI Werkzeuge für den Büroalltag auswählen ... 225
Mit klaren Prompts überprüfbare Entwürfe erzeugen ... 227
Korrespondenz und Kundeninformationen mit AI vorbereiten ... 228
Dokumente recherchieren und Wissen auffindbar machen ... 229
Tabellen und Kennzahlen mit AI prüfen ... 230
Besprechungen und Lernmaterialien vorbereiten ... 231
Automatisierungen mit Freigaben und Ausnahmen aufbauen ... 231
AI Agenten und Programmierhilfen begrenzt einsetzen ... 233
Digitale Kundenassistenten verständlich begrenzen ... 234
Nutzen Kosten und Qualität gemeinsam bewerten ... 234
Das Team befähigen und verbindliche Regeln festlegen ... 235
Einen Kundenweg mit AI Unterstützung praktisch umsetzen ... 236
Ihr Arbeitsprogramm für die nächsten dreißig und neunzig Tage ... 237
Quellen und Einordnung zu Kapitel 7 ... 238

8 Vertrieb und Beratung ... 239

Eingehende Anfragen zuverlässig bearbeiten ... 239
Aktive Kontakte sorgfältig vorbereiten ... 240
Einen klaren Gesprächsrahmen vereinbaren ... 241
Interessenten qualifizieren ... 242
Bedarf mit offenen und gezielten Fragen erfassen ... 242
Nutzen und Grenzen verständlich erklären ... 243
Eine Lösung strukturiert präsentieren ... 244
Ergänzenden Bedarf verantwortungsvoll besprechen ... 244
Einwände als offene Fragen behandeln ... 245
Entscheidungen begleiten und Abschlüsse korrekt vorbereiten ... 246
Nachfassen und Wiedervorlagen organisieren ... 246
Bestandskunden betreuen und Kunden zurückgewinnen ... 247

Empfehlungen ermöglichen und korrekt behandeln 247
Um ehrliche Bewertungen bitten 248
Serviceprobleme professionell bearbeiten 248
CRM und Vertriebssteuerung im Alltag 249
Vertriebsqualität im Team entwickeln 249
Einführung im Team 250
Arbeitsauftrag 250

Der erste Umsetzungsplan 252
Die ersten 30 Tage: Ausgangslage erfassen und Prioritäten setzen 252
Tage 31 bis 60: Eine Veränderung kontrolliert erproben 253
Tage 61 bis 90: Entscheiden, dokumentieren und verankern 254
Eine regelmäßige Unternehmensbesprechung etablieren 255
Vorlage: Die monatliche Unternehmensbesprechung 255
Vorlage: Der persönliche 90-Tage-Plan 257
Abschluss: Aus Planung wird Unternehmenssteuerung 257

Arbeitsvorlagen 258
Arbeitsblatt 1: Der Businessplan auf zwei Seiten 258
Arbeitsblatt 2: Agenturkennzahlen definieren 260
Arbeitsblatt 3: Einen Prozess beschreiben 262
Arbeitsblatt 4: Rollen und Einarbeitung 264
Arbeitsblatt 5: Liquidität und Investition 265
Arbeitsblatt 6: Positionierung und Marketing 267
Arbeitsblatt 7: Delegation und Mitarbeitergespräch 269
Arbeitsblatt 8: Einen digitalen Ablauf testen 271
Arbeitsblatt 9: Gespräch und Wochenreview 273

Schlusswort 277

Begriffe zum Nachschlagen 279
Agenturkennzahl 279
Annahme 279
Bearbeitungszeit und Durchlaufzeit 280
Betriebliches Ergebnis und Liquidität 280
Business Model Canvas 281
CRM 281
Delegation 282
Durchlaufender Vorgang und Abschlusskriterium 282
Hybride Betreuung 283
Kennzahlendefinition 283
Kundenklassifizierung 283
Kundenbeziehung und Kundenbindung 284
Liquiditätsplanung 284
Nutzenversprechen 285
Prozess und Standard 285

Positionierung 285
Prozessverbesserung 286
Schlüsselressourcen 286
Wiedervorlage 287
Zielbild 287
Quellen und methodische Einordnung 288
Fachliche Grundlagen und Quellenverzeichnis 288
Grundlage der Themenauswahl 292
Abbildungen und grafische Darstellungen 294
Arbeitsvorlagen 294
Abschließende methodische Einordnung 295

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

Eine Versicherungsagentur erfolgreich zu führen, bedeutet weit mehr, als Kunden zu beraten, Versicherungsverträge zu vermitteln und Bestände zu betreuen. Hinter einer gut funktionierenden Agentur stehen zahlreiche Aufgaben, die häufig parallel erledigt werden müssen: Termine koordinieren, Kundenanliegen bearbeiten, Arbeitsabläufe organisieren, Mitarbeitende einbinden, wirtschaftliche Entscheidungen treffen und gleichzeitig die eigene unternehmerische Entwicklung im Blick behalten.

Im Alltag bleibt für die strategische Planung jedoch oft wenig Zeit. Dringende Aufgaben bestimmen den Tagesablauf, Rückfragen unterbrechen die Arbeit und wichtige Vorhaben werden immer wieder verschoben. Was zunächst mit persönlichem Einsatz und Flexibilität funktioniert, kann mit wachsender Agenturgröße zunehmend an Grenzen stoßen. Nicht selten hängt dann vieles an einzelnen Personen, gewachsene Abläufe werden unübersichtlich und die eigentliche Arbeit am Unternehmen kommt zu kurz.

Genau hier setzt dieses Buch an.

„Versicherungsagentur mit System – Planen, organisieren und im Alltag umsetzen“ zeigt, wie sich eine Versicherungsagentur bewusst strukturieren und Schritt für Schritt weiterentwickeln lässt. Dabei geht es nicht darum, jeden Arbeitstag bis ins Detail durchzuplanen oder sämtliche Abläufe unnötig zu verkomplizieren. Entscheidend ist vielmehr, Klarheit zu schaffen: über die eigenen Ziele, die wirtschaftliche Situation, Zuständigkeiten, wiederkehrende Aufgaben und die nächsten sinnvollen Entwicklungsschritte.

Das Buch verbindet unternehmerische Planung mit den praktischen Anforderungen des Agenturalltags. Es behandelt unter anderem die Entwicklung eines Businessplans, die Arbeit mit Kennzahlen, die Gestaltung effizienter Prozesse, die Zusammenarbeit im Team, wirtschaftliche Entscheidungen, Kundenkommunikation, Marketing, Führung sowie den sinnvollen Einsatz digitaler Möglichkeiten. Auch Vertrieb und Beratung werden als zentrale Bestandteile einer nachhaltig ausgerichteten Agentur berücksichtigt.

Dabei steht nicht die Theorie um ihrer selbst willen im Mittelpunkt. Die Inhalte sollen helfen, Zusammenhänge zu verstehen, die eigene Situation realistisch einzuschätzen und daraus konkrete Maßnahmen abzuleiten. Beispiele, Arbeitsvorlagen und Reflexionsfragen unterstützen dabei, die behandelten Themen auf die eigene Agentur zu übertragen. Die dargestellte Beispielagentur ist fiktiv. Zahlen und Fallbeispiele dienen der Veranschaulichung und sind nicht als Prognosen oder garantierte Ergebnisse zu verstehen.

Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der persönlichen Rolle innerhalb der Agentur. Wer unternehmerische Verantwortung trägt, wechselt häufig zwischen verschiedenen Aufgaben: Einerseits müssen Kunden betreut und operative Probleme gelöst werden, andererseits sind strategische Entscheidungen, Personalplanung und die langfristige Entwicklung des Unternehmens erforderlich. Diese unterschiedlichen Anforderungen miteinander in Einklang zu bringen, gehört zu den wesentlichen Herausforderungen der Agenturführung. Deshalb beschäftigt sich dieses Buch nicht nur mit Prozessen und Kennzahlen, sondern auch mit

persönlichen Zielen, Werten, Prioritäten und der Frage, wie sich die eigene Arbeitsweise bewusst gestalten lässt.

Die einzelnen Kapitel bauen thematisch aufeinander auf, können bei konkreten Fragestellungen jedoch auch gezielt als Nachschlagewerk genutzt werden. Die Arbeitsmaterialien sollen dazu anregen, nicht nur über Veränderungen nachzudenken, sondern sie tatsächlich vorzubereiten und umzusetzen. Denn ein gutes Konzept entfaltet seinen Nutzen erst dann, wenn aus Überlegungen nachvollziehbare Entscheidungen und aus Entscheidungen konkrete Handlungen werden.

Dabei gibt es keinen allgemeingültigen Weg, der für jede Versicherungsagentur gleichermaßen geeignet ist. Die Ausgangssituation, die Größe des Betriebs, die personellen Ressourcen, die Kundenstruktur und die unternehmerischen Ziele unterscheiden sich. Deshalb versteht sich dieses Buch nicht als starres Regelwerk, sondern als praxisorientierte Grundlage, aus der sich passende Ansätze für die jeweilige Agentur entwickeln lassen.

Mein Anliegen ist es, Ihnen Anregungen und Werkzeuge an die Hand zu geben, mit denen Sie Ihre Agentur bewusster steuern, Abläufe nachvollziehbarer gestalten und Ihre unternehmerischen Ziele konsequenter verfolgen können. Sie müssen nicht alles gleichzeitig verändern. Oft beginnt eine nachhaltige Verbesserung mit einer einzigen klaren Entscheidung, einem verbindlich geregelten Ablauf oder einer Aufgabe, die künftig anders organisiert wird.

Die digitale Weiterentwicklung gehört für mich zu dieser unternehmerischen Arbeit. Kapitel 7 verbindet deshalb persönliche und digitale Kundenkontakte mit ausgewählten Anwendungen der Künstlichen Intelligenz im Büroalltag. Die Beispiele sollen Ihnen helfen, einen überschaubaren Ablauf zu erproben, Ergebnisse zu prüfen und Verantwortung im Team klar zu regeln.

Ich wünsche Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre, hilfreiche Erkenntnisse und vor allem den Mut, gute Ideen in die Praxis umzusetzen.

Herzlich, Ihre

Katja Stein

Hinweise zur Arbeit mit diesem Buch

Beispiele und fachliche Grenzen

Dieses Buch verbindet betriebswirtschaftliche Grundlagen mit praxisnahen Beispielen, typischen Alltagssituationen und konkreten Ansätzen zur Organisation und Weiterentwicklung einer Versicherungsagentur. Ziel ist es, Zusammenhänge verständlich zu vermitteln und Anregungen zu geben, die sich auf die eigene berufliche Praxis übertragen lassen. Damit die dargestellten Methoden nachvollziehbar bleiben, werden an verschiedenen Stellen fiktive Situationen, vereinfachte Berechnungen und beispielhafte Unternehmensdaten verwendet.

Alle mit „Fiktives Beispiel“ oder „Annahme“ gekennzeichneten Fälle, Personen und Zahlen wurden eigens für dieses Buch entwickelt. Die Beispielagentur Linden und ihre Inhaberin Nora Linden dienen als durchgängiges Lernmodell, anhand dessen organisatorische, betriebswirtschaftliche und vertriebliche Fragestellungen veranschaulicht werden. Die dargestellten Personen und Situationen sind keine dokumentierten Kundenfälle und keine Erfahrungsberichte der Autorin. Etwaige Ähnlichkeiten mit tatsächlich existierenden Personen, Unternehmen oder Geschäftsvorgängen sind nicht beabsichtigt.

Die Zahlen und Berechnungen in den Beispielen sollen verdeutlichen, wie bestimmte Verfahren angewendet werden können und welche Überlegungen sich daraus ergeben. Sie sind weder als allgemeingültige Branchenrichtwerte noch als verbindliche Vergleichsmaßstäbe oder Prognosen für die wirtschaftliche Entwicklung einer konkreten Versicherungsagentur zu verstehen. Die tatsächlichen Ergebnisse können je nach Geschäftsmodell, Kundenbestand, Vergütungsstruktur, Kosten, regionalen Marktbedingungen, personeller Ausstattung und weiteren Einflussfaktoren erheblich abweichen. Wenn Sie die vorgestellten Berechnungen auf Ihre eigene Agentur übertragen, sollten Sie deshalb stets mit Ihren tatsächlichen Daten arbeiten und die jeweiligen Rahmenbedingungen berücksichtigen.

Auch die organisatorischen Vorschläge und Arbeitsmethoden sind als Anregungen zu verstehen, die an die konkrete Situation der jeweiligen Agentur angepasst werden müssen. Nicht jede Maßnahme eignet sich für jeden Betrieb. Während in einer kleinen Agentur mit wenigen Mitarbeitenden häufig kurze Abstimmungswege und flexible Aufgabenverteilungen sinnvoll sind, können größere Agenturen stärker von festgelegten Zuständigkeiten, dokumentierten Prozessen und regelmäßigen Besprechungen profitieren. Entscheidend ist, dass die gewählte Vorgehensweise zur Größe, Struktur und Arbeitsweise der Agentur passt und im Alltag tatsächlich umgesetzt werden kann.

Besondere Bedeutung hat dabei die jeweilige Vermittlerstellung. Versicherungsmakler, gebundene Versicherungsvertreter und Mehrfachagenturen arbeiten unter unterschiedlichen rechtlichen, vertraglichen und organisatorischen Voraussetzungen. Daraus können sich Unterschiede hinsichtlich der Produktauswahl, der Beratungsgrundlagen, der Dokumentationspflichten, der Entscheidungsbefugnisse und der Zusammenarbeit mit Versicherungsunternehmen ergeben. Die im Buch beschriebenen Abläufe dürfen daher nicht ungeprüft übernommen werden. Sie müssen mit den bestehenden Verträgen, den tatsächlichen Befugnissen, den internen Vorgaben und den geltenden gesetzlichen Anforderungen vereinbar sein.

Dies gilt insbesondere für die Kommunikation mit Kunden. Aussagen über verfügbare Versicherungsprodukte, Vergleichsmöglichkeiten, Leistungen, Zuständigkeiten oder Handlungsspielräume müssen den tatsächlichen Verhältnissen entsprechen. Ein Beispiel aus einer bestimmten Vermittlerkonstellation lässt sich nicht automatisch auf eine andere übertragen. Prüfen Sie daher vor der praktischen Umsetzung, ob der beschriebene Ablauf für Ihre Agentur geeignet ist und ob erforderliche Freigaben, Abstimmungen oder zusätzliche Prüfungen notwendig sind.

Rechtliche, steuerliche und versicherungsfachliche Fragestellungen werden in diesem Buch nur insoweit aufgegriffen, wie sie für die betriebliche Organisation, die Planung und die Steuerung einer Versicherungsagentur relevant sind. Die Ausführungen dienen der allgemeinen Information und Weiterbildung. Sie ersetzen weder eine individuelle Rechts- oder Steuerberatung noch eine verbindliche Prüfung konkreter Versicherungsverträge, einzelner Beratungssituationen oder unternehmensinterner Vorgaben. Bei Fragen, die eine Beurteilung des Einzelfalls erfordern, sollte die jeweils zuständige fachkundige Stelle einbezogen werden.

Angaben mit Rechtsbezug wurden anhand der im Quellenverzeichnis genannten amtlichen Rechtsquellen geprüft. Der redaktionelle Stand dieses Buches ist der 12. Oktober 2026. Diese Datumsangabe bezeichnet den vorgesehenen Stand der redaktionellen Prüfung und ist keine Garantie dafür, dass sämtliche Inhalte zum Zeitpunkt einer späteren Veröffentlichung unverändert aktuell sind. Gesetzliche Regelungen, aufsichtsrechtliche Anforderungen, steuerliche Vorgaben und technische Standards können sich ändern. Vor einer Veröffentlichung, einer Neuauflage oder der späteren praktischen Verwendung rechtlich relevanter Aussagen müssen die betreffenden Quellen deshalb erneut auf Aktualität und Anwendbarkeit geprüft werden.

Die Verantwortung für die konkrete Umsetzung der beschriebenen Methoden liegt bei den Personen, die diese in ihrer jeweiligen beruflichen Tätigkeit einsetzen. Prüfen Sie daher vor der Einführung neuer Abläufe, digitaler Werkzeuge oder organisatorischer Maßnahmen, ob diese zu den geltenden Anforderungen, den internen Regelungen und den tatsächlichen Zuständigkeiten Ihrer Agentur passen. Das Buch soll Ihnen dabei helfen, Arbeitsweisen zu hinterfragen, Verbesserungspotenziale zu erkennen und fundierte betriebliche Entscheidungen vorzubereiten. Es versteht sich jedoch nicht als starres Regelwerk, sondern als praxisorientierte Grundlage, die Sie entsprechend Ihrer individuellen Rahmenbedingungen nutzen und weiterentwickeln können.

Ihr Ausgangspunkt

Bevor Sie Veränderungen in Ihrer Versicherungsagentur planen, sollten Sie sich ein möglichst klares Bild von Ihrer aktuellen Situation machen. Eine erfolgreiche Weiterentwicklung beginnt nicht mit möglichst vielen neuen Maßnahmen, sondern mit einer realistischen Einschätzung dessen, was bereits gut funktioniert, wo Schwierigkeiten auftreten und welche Bereiche besondere Aufmerksamkeit benötigen. Nehmen Sie sich deshalb zunächst Zeit, Ihre Agentur strukturiert zu betrachten, bevor Sie einzelne Abläufe verändern oder neue Ziele festlegen.

Beginnen Sie mit einer kurzen Bestandsaufnahme. Beschreiben Sie, welche Kundengruppen Sie betreuen, welche Versicherungs- und Serviceleistungen im Mittelpunkt Ihrer Tätigkeit stehen und wie Ihre Agentur grundsätzlich organisiert ist. Halten Sie fest, wie viele Personen

im Betrieb mitarbeiten, welche Aufgaben sie übernehmen und wie Verantwortlichkeiten verteilt sind. Berücksichtigen Sie dabei auch Ihre eigene Rolle: Sind Sie überwiegend in der Kundenberatung und im Vertrieb tätig, kümmern Sie sich hauptsächlich um organisatorische und kaufmännische Aufgaben oder müssen Sie täglich zwischen verschiedenen Tätigkeitsbereichen wechseln? Gerade bei kleineren Agenturen ist es wichtig, die eigene Arbeitsbelastung nicht ausschließlich als persönliche Herausforderung zu betrachten, sondern auch die dahinterliegenden Strukturen zu untersuchen.

Überlegen Sie anschließend, woran Sie gute Arbeit in Ihrer Agentur erkennen. Mögliche Kriterien sind eine zuverlässige Erreichbarkeit, zeitnahe Rückmeldungen, vollständig bearbeitete Vorgänge, nachvollziehbare Dokumentationen, eine hohe Beratungsqualität, zufriedene Kunden oder eine wirtschaftlich tragfähige Geschäftsentwicklung. Auch die Zusammenarbeit im Team, klare Zuständigkeiten und ausreichend Zeit für die eigentlichen Kundenaufgaben können wichtige Maßstäbe sein. Entscheidend ist, dass Sie Ihre Kriterien möglichst konkret formulieren. Begriffe wie „guter Service“ oder „effizientes Arbeiten“ sind als allgemeine Ziele zwar sinnvoll, helfen bei der Analyse jedoch erst dann weiter, wenn Sie beschreiben, woran Sie diese Eigenschaften im Alltag erkennen und gegebenenfalls messen können.

Halten Sie danach drei konkrete Schwierigkeiten fest, die Ihre Agentur derzeit belasten oder ihre Weiterentwicklung erschweren. Beschreiben Sie dabei möglichst genau, was tatsächlich geschieht, wann das Problem auftritt und welche Auswirkungen es auf Ihre Arbeit hat. Die Aussage „Wir haben zu wenig Zeit“ benennt zunächst nur ein allgemeines Gefühl oder eine mögliche Folge verschiedener Probleme. Aussagekräftiger ist beispielsweise die Feststellung: „Ungeklärte Rückrufe unterbrechen täglich die vereinbarten Beratungszeiten, sodass geplante Kundentermine verschoben werden müssen.“ Diese Beschreibung zeigt, in welcher Situation die Schwierigkeit auftritt und welche Folgen sie hat. Dadurch lässt sich anschließend gezielter untersuchen, wie die Unterbrechungen entstehen und welche Veränderungen helfen könnten.

Weitere Beispiele für konkrete Beobachtungen sind Vorgänge, die regelmäßig ohne eindeutige Zuständigkeit liegen bleiben, fehlende Unterlagen, die wiederholt nachgefordert werden müssen, oder Kundenanfragen, bei denen nicht nachvollziehbar dokumentiert ist, welche Schritte bereits erledigt wurden. Auch eine ungleichmäßige Verteilung der Arbeitsbelastung, häufige Rückfragen innerhalb des Teams oder wiederkehrende Verzögerungen bei der Bearbeitung können auf organisatorische Schwachstellen hinweisen. Beschreiben Sie zunächst die Situation, ohne bereits eine bestimmte Lösung vorwegzunehmen.

Besonders wichtig ist die Trennung zwischen Beobachtung und Erklärung. Eine Beobachtung beschreibt, was sich feststellen lässt. Eine Erklärung versucht, die Ursache dafür zu benennen. Wenn beispielsweise zwölf Vorgänge länger als die intern vereinbarte Bearbeitungszeit offen sind, handelt es sich zunächst um eine konkrete Feststellung. Die Vermutung, dass zu wenig Personal zur Verfügung steht, ist dagegen eine mögliche Erklärung. Ebenso könnten unvollständige Unterlagen, unklare Zuständigkeiten, häufige Unterbrechungen, fehlende Informationen oder eine ungeeignete Wiedervorlage dafür verantwortlich sein, dass die Vorgänge nicht rechtzeitig abgeschlossen werden.

Diese Unterscheidung verhindert, dass vorschnell Maßnahmen ergriffen werden, die das eigentliche Problem nicht lösen. Wird beispielsweise zusätzliches Personal eingeplant, obwohl die Verzögerungen hauptsächlich durch unklare Arbeitsabläufe entstehen, kann der gewünschte Effekt ausbleiben. Werden dagegen Zuständigkeiten eindeutig festgelegt und

fehlende Informationen frühzeitig angefordert, lassen sich möglicherweise bereits mit den vorhandenen Ressourcen Verbesserungen erreichen. Umgekehrt kann sich bei einer tatsächlichen Überlastung zeigen, dass eine Umverteilung von Aufgaben allein nicht ausreicht und zusätzliche Kapazitäten benötigt werden.

Kennzeichnen Sie deshalb alle noch ungeprüften Erklärungen ausdrücklich als Annahmen. Notieren Sie, welche Informationen Ihnen fehlen, um die Ursache besser beurteilen zu können. Dazu können beispielsweise Bearbeitungszeiten, die Anzahl offener Vorgänge, die Häufigkeit bestimmter Rückfragen oder die Verteilung der Aufgaben im Team gehören. Prüfen Sie Ihre Vermutungen anhand dieser Informationen, bevor Sie eine Entscheidung treffen. Nicht jede Ursache lässt sich sofort eindeutig feststellen. Es ist jedoch bereits ein Fortschritt, wenn Sie zwischen gesicherten Beobachtungen, plausiblen Vermutungen und noch offenen Fragen unterscheiden.

Die Bestandsaufnahme muss zu Beginn weder vollständig noch umfangreich sein. Es reicht aus, die wichtigsten Informationen auf einer Seite festzuhalten und die drei dringendsten Schwierigkeiten zu benennen. Ergänzen Sie diese Übersicht im Laufe der weiteren Arbeit, wenn Sie neue Erkenntnisse gewinnen. Sie dient als Ausgangspunkt für die nächsten Schritte: Sie erkennen, welche Themen vorrangig untersucht werden sollten, welche Verbesserungen realistisch sind und woran Sie später beurteilen können, ob die eingeleiteten Maßnahmen tatsächlich Wirkung zeigen.

Merksatz: Wer seine Ausgangssituation sachlich beschreibt und Beobachtungen von ungeprüften Annahmen trennt, schafft eine verlässliche Grundlage für wirksame Veränderungen.

Ein verlässlicher Arbeitsrhythmus

Die Weiterentwicklung einer Versicherungsagentur sollte nicht ausschließlich dann stattfinden, wenn gerade weniger Kundenanfragen eingehen oder zufällig etwas Zeit übrig bleibt. Im Tagesgeschäft haben Kundenbetreuung, Beratungstermine, Rückfragen, administrative Aufgaben und organisatorische Abstimmungen verständlicherweise häufig Vorrang. Dadurch besteht jedoch die Gefahr, dass wichtige Themen zur Unternehmenssteuerung immer wieder verschoben werden. Arbeitsabläufe, die verbessert werden müssten, bleiben unverändert, wirtschaftliche Entwicklungen werden erst spät erkannt und notwendige Entscheidungen werden häufig erst dann getroffen, wenn bereits ein akuter Handlungsbedarf besteht.

Um diesem Muster entgegenzuwirken, empfiehlt es sich, einen festen Termin für die Arbeit am Unternehmen einzuplanen. Als erster organisatorischer Ansatz kann eine Stunde pro Woche dienen. Diese Zeit ist kein allgemeiner Mindeststandard und muss nicht für jede Agentur gleichermaßen geeignet sein. Entscheidend sind die Größe des Betriebs, die aktuelle Arbeitsbelastung und die anstehenden Aufgaben. In einer kleinen Agentur kann eine regelmäßige kurze Besprechung ausreichen, während komplexere Veränderungen zeitweise einen größeren Zeitrahmen erfordern. Wichtig ist vor allem, dass der Termin verbindlich eingeplant wird und nicht dauerhaft zugunsten des laufenden Tagesgeschäfts entfällt.

Nutzen Sie diesen Zeitraum bewusst für Themen, die über die unmittelbare Bearbeitung einzelner Vorgänge hinausgehen. Prüfen Sie beispielsweise, ob vereinbarte Aufgaben erledigt wurden, ob sich die Zahl offener Vorgänge verändert hat, welche Rückmeldungen aus dem

Team vorliegen und ob bestimmte Arbeitsabläufe wiederholt Schwierigkeiten verursachen. Auch die Entwicklung wichtiger Kennzahlen, die Planung von Vertriebsaktivitäten, die Überprüfung von Zuständigkeiten oder die Einführung digitaler Hilfsmittel können Gegenstand dieser Arbeitszeit sein. Es ist nicht erforderlich, jede Woche sämtliche Unternehmensbereiche zu betrachten. Sinnvoller ist es, jeweils wenige konkrete Themen auszuwählen und diese systematisch zu bearbeiten.

Ein fester Termin allein führt allerdings noch nicht zu besseren Ergebnissen. Die Zeit sollte mit einer klaren Fragestellung und einer konkreten Entscheidung verbunden sein. Statt lediglich festzustellen, dass die Bearbeitung von Kundenanfragen weiterhin zu lange dauert, sollten Sie beispielsweise prüfen, an welcher Stelle Verzögerungen entstehen und welche Maßnahme als Nächstes getestet werden soll. Das Ergebnis des Termins kann eine Entscheidung, eine neue Priorität, eine angepasste Zuständigkeit oder ein konkreter Prüfauftrag sein. Manchmal besteht das wichtigste Ergebnis auch darin, eine bisherige Annahme zu überprüfen oder festzustellen, dass zunächst weitere Informationen benötigt werden.

Damit aus Entscheidungen tatsächlich Veränderungen entstehen, sollte jede Maßnahme eindeutig beschrieben werden. Halten Sie fest, was künftig anders werden soll, wer für die Bearbeitung verantwortlich ist und bis wann die vereinbarte Aufgabe erledigt oder überprüft werden soll. Ergänzen Sie außerdem, woran Sie erkennen möchten, ob die Veränderung funktioniert. Eine Formulierung wie „Die Rückrufbearbeitung verbessern“ ist zu allgemein, um die Umsetzung zuverlässig zu steuern. Konkreter wäre beispielsweise die Vereinbarung, dass eingehende Rückrufwünsche ab einem festgelegten Zeitpunkt zentral erfasst und zweimal täglich einer zuständigen Person zur Bearbeitung zugeordnet werden. Nach einer vereinbarten Testphase wird geprüft, ob weniger Rückrufwünsche offen bleiben und ob die Zahl der Unterbrechungen während der Beratungszeiten zurückgeht.

Die Überprüfung ist ein wesentlicher Bestandteil dieses Vorgehens. Eine Maßnahme sollte nicht allein deshalb als erfolgreich gelten, weil sie eingeführt wurde oder zunächst gut klingt. Entscheidend ist, ob sie unter den tatsächlichen Arbeitsbedingungen die gewünschte Wirkung erzielt. Prüfen Sie deshalb nach dem vereinbarten Zeitraum, was sich verändert hat, welche Schwierigkeiten weiterhin bestehen und ob Anpassungen erforderlich sind. Nicht jede Maßnahme wird beim ersten Versuch die gewünschte Wirkung entfalten. Das ist kein Grund, die Weiterentwicklung abzubrechen. Vielmehr liefern auch weniger erfolgreiche Versuche wichtige Hinweise darauf, welche Voraussetzungen fehlen oder welcher Ansatz besser geeignet sein könnte.

Eine schriftliche Dokumentation unterstützt diesen Arbeitsrhythmus. Sie muss nicht umfangreich sein und erfordert keine besondere Software. Eine einfache Tabelle oder eine übersichtliche Aufgabenliste kann genügen, sofern die wesentlichen Angaben zuverlässig festgehalten werden. Ohne klare Zuständigkeiten und Termine besteht die Gefahr, dass Entscheidungen im Alltag in Vergessenheit geraten, Aufgaben mehrfach angesprochen werden oder niemand mehr genau weiß, welche Vereinbarung getroffen wurde. Eine nachvollziehbare Dokumentation entlastet damit nicht nur das Gedächtnis, sondern verbessert auch die Zusammenarbeit und die Verbindlichkeit im Team.

Im Anhang dieses Buches finden Sie neun Arbeitsvorlagen sowie einen Umsetzungsplan für die ersten 90 Tage. Sie unterstützen Sie dabei, Ihre Ausgangssituation zu analysieren, Ziele festzulegen, Prozesse zu dokumentieren, Zuständigkeiten zu klären und Verbesserungsmaßnahmen systematisch zu überprüfen. Die Vorlagen sind als praktische

Hilfsmittel gedacht und können an die individuellen Anforderungen Ihrer Agentur angepasst werden. Sie setzen weder ein bestimmtes Softwareprodukt noch eine besondere technische Ausstattung voraus. Entscheidend ist nicht, welches Werkzeug Sie verwenden, sondern dass Sie die gewonnenen Erkenntnisse festhalten und die vereinbarten Schritte konsequent verfolgen.

Beginnen Sie mit einem überschaubaren Rhythmus, den Sie auch in arbeitsintensiven Wochen realistisch einhalten können. Sobald sich die regelmäßige Arbeit am Unternehmen etabliert hat, können Sie Umfang und Schwerpunkte anpassen. Auf diese Weise wird die Weiterentwicklung Ihrer Agentur nicht zu einem zusätzlichen Großprojekt, sondern zu einem festen Bestandteil Ihrer unternehmerischen Tätigkeit.

Merksatz: Ein verlässlicher Arbeitsrhythmus entsteht nicht dadurch, dass möglichst viele Themen besprochen werden, sondern dadurch, dass aus klaren Entscheidungen konkrete Maßnahmen werden, deren Wirkung später überprüft wird.

Zurückgestelltes Vorhaben	Grund für die Zurückstellung	Voraussetzung für den Start	Prüftermin

6. Wirkung überprüfen

Bewerten Sie nach dem vereinbarten Zeitraum nicht nur, ob die Maßnahme umgesetzt wurde, sondern auch, ob sie die gewünschte Wirkung erzielt hat. Prüfen Sie Zeitaufwand, Qualität, Rückfragen und die tatsächliche Nutzung der gewonnenen Kapazität.

- Was hat sich nachweisbar verbessert?
- Welche Probleme oder zusätzlichen Aufwände sind entstanden?
- Welche Annahmen haben sich bestätigt oder nicht bestätigt?
- Was muss angepasst werden?
- Welche unternehmerische Aufgabe erhält künftig die frei gewordene Zeit?

Abschluss: Ein Rollenwechsel gelingt nicht allein dadurch, dass operative Aufgaben abgegeben werden. Entscheidend ist, dass Zuständigkeiten geklärt sind, die Qualität erhalten bleibt und die gewonnene Zeit gezielt für unternehmerische Aufgaben eingesetzt wird. Ziele und Maßnahmen machen diesen Prozess überprüfbar und helfen dabei, die Entwicklung der Agentur Schritt für Schritt zu steuern.

Ihr Arbeitsprogramm für die nächsten neunzig Tage

Die folgenden Etappen sind ein Vorschlag für die praktische Umsetzung dieses Kapitels. Sie sind keine verbindliche Zeitnorm. Passen Sie den Umfang an Ihre Ausgangslage an und kennzeichnen Sie Ihre Zeitplanung zunächst als Annahme, bis die dafür nötige Kapazität geprüft ist.

In der ersten Etappe erfassen Sie die Ausgangslage: Aufgaben und Rollenzeit, verfügbare Daten, Kundenstruktur, Personalaufgaben und finanzielle Rahmenbedingungen. Bearbeiten Sie zugleich Ihre Werte und die vier Reflexionsfragen zur beruflichen Richtung. Das Ergebnis ist eine Beschreibung dessen, was vorhanden ist, was Sie möchten und was Sie bisher nur annehmen.

In der zweiten Etappe formulieren Sie das Leitziel und das Fünfjahresbild. Erstellen Sie einen ersten Canvas und markieren Sie dessen wichtigste Unsicherheiten. Besprechen Sie mit dem Team, welche Voraussetzungen Ihr Leistungsversprechen verlangt. Das Ergebnis ist eine gemeinsame Arbeitsgrundlage mit drei priorisierten Prüfaufträgen.

In der dritten Etappe verbinden Sie die fünf Teilpläne. Prüfen Sie insbesondere Personalbedarf, Einarbeitung, Kosten und Zahlungszeitpunkte. Wählen Sie wenige Agenturkennzahlen aus und klären Sie deren Definition. Das Ergebnis ist ein nachvollziehbarer Plan, der Ressourcen und offene Annahmen sichtbar macht.

In der vierten Etappe setzen Sie einen begrenzten Veränderungsversuch um. Übergeben Sie beispielsweise eine klar vorbereitete Aufgabe oder erproben Sie eine neue Form der Terminvorbereitung. Werten Sie Qualität, Aufwand und tatsächliche Entlastung aus. Entscheiden Sie anschließend, ob Sie fortsetzen, anpassen oder einen anderen Schwerpunkt wählen. Dokumentieren Sie die Gründe.

Zum Abschluss der neunzig Tage prüfen Sie nicht nur, ob mehr Geschäft entstanden ist. Fragen Sie auch: Ist die gewünschte Agentur klarer beschrieben? Wurde eine wesentliche Annahme überprüft? Hat das Team eine Aufgabe sicherer übernommen? Wird unternehmerische Arbeit im Kalender tatsächlich erledigt? Welche Entscheidung ist jetzt besser begründet als zu Beginn?

Ergebnis dieses Kapitels

Sie haben einen ersten Zusammenhang zwischen Ihrer persönlichen Orientierung, dem unternehmerischen Leitziel, dem Fünfjahresbild, dem Geschäftsmodell und der wirtschaftlichen Planung Ihrer Versicherungsagentur hergestellt. Der Schritt vom Topverkäufer zum Unternehmer besteht darin, diese Zusammenhänge nicht nur einmalig zu betrachten, sondern regelmäßig zu überprüfen und aktiv zu gestalten. Eine gute persönliche Beratung bleibt ein wesentlicher Bestandteil des Geschäftsmodells. Sie wird durch die Verantwortung dafür ergänzt, dass Aufgaben, Menschen, Abläufe und finanzielle Mittel dauerhaft zusammenpassen.

Legen Sie zum Abschluss sieben Arbeitsergebnisse in Ihrer Planungsmappe ab: die Rollenbestandsaufnahme, drei persönliche Werte mit konkreten Verhaltensbeschreibungen, den beruflichen Schwerpunkt einschließlich offener Fragen, das unternehmerische Leitziel, das Fünfjahresbild, den Business Model Canvas mit seinen Prüfaufträgen sowie den Businessplan mit Personalplanung und ausgewählten Agenturkennzahlen. Nutzen Sie ergänzend die Arbeitsblätter 1 und 2 im Anhang, sofern diese zu Ihrer Planung passen.

Prüfen Sie anschließend, welcher Engpass Ihre weitere Entwicklung derzeit am stärksten begrenzt. Das kann beispielsweise eine unklare Aufgabenverteilung, ein unzuverlässiger Übergabeprozess, fehlende Datentransparenz oder eine nicht ausreichend geklärte Vertretung sein. Entscheiden Sie sich für den wichtigsten Ansatzpunkt und halten Sie fest, welche Verbesserung Sie als Erstes erreichen möchten.

Damit ist die Grundlage für das nächste Kapitel gelegt. Dort steht im Mittelpunkt, wie Sie Arbeitsabläufe Ihrer Versicherungsagentur systematisch erfassen, Zuständigkeiten klären und Prozesse so gestalten, dass sie im Alltag zuverlässig funktionieren.

2 Agenturprozesse

Einen Vorgang vollständig betrachten

Ein Prozess beginnt mit einem konkreten Auslöser und endet mit einem überprüfbaren Ergebnis. In einer Versicherungsagentur kann der Auslöser beispielsweise eine Kundenanfrage, eine Schadenmeldung, eine Vertragsänderung, eine eingehende Unterlage oder eine interne Aufgabe sein. Der Abschluss besteht nicht zwangsläufig darin, dass eine Nachricht versendet oder ein Dokument bearbeitet wurde. Entscheidend ist vielmehr, ob das Anliegen entsprechend den vereinbarten Zuständigkeiten bearbeitet wurde und klar feststeht, ob der Vorgang abgeschlossen ist oder noch weitere Schritte erfordert.

Bei einer Kundenanfrage reicht der Vermerk „E-Mail beantwortet“ deshalb häufig nicht aus. Möglicherweise wurde lediglich eine Rückfrage gestellt, eine fehlende Unterlage angefordert oder eine Information an eine andere Stelle weitergeleitet. In diesen Fällen ist der Vorgang noch nicht vollständig erledigt. Es muss nachvollziehbar sein, welche Information noch fehlt, wer die nächste Handlung übernimmt, bis wann diese erfolgen soll und wie der Vorgang anschließend weitergeführt wird. Ohne diese Angaben besteht die Gefahr, dass Aufgaben zwischen verschiedenen Beteiligten liegen bleiben oder mehrfach bearbeitet werden.

Betrachten Sie deshalb jeden ausgewählten Vorgang vom ersten Eingang bis zum tatsächlichen Abschluss. Prüfen Sie, welche Informationen zu welchem Zeitpunkt benötigt werden, an welchen Stellen Wartezeiten entstehen, welche Personen oder Stellen beteiligt sind und wie die Übergabe zwischen ihnen funktioniert. Klären Sie außerdem, wer Entscheidungen treffen darf, wann eine Rücksprache erforderlich ist und welche Rückmeldung der Kunde erhält. Ein Prozess muss nicht nur den normalen Ablauf beschreiben, sondern auch erkennen lassen, wie mit fehlenden Informationen, Rückfragen, Verzögerungen und anderen Abweichungen umzugehen ist.

Gerade in Versicherungsagenturen können mehrere Schritte voneinander abhängen. Eine Kundenanfrage wird möglicherweise zunächst vom Service aufgenommen, anschließend fachlich geprüft, danach in einem zuständigen System dokumentiert und schließlich durch eine Rückmeldung an den Kunden abgeschlossen. Wenn eine dieser Handlungen nicht erfolgt oder die Zuständigkeit unklar bleibt, kann der gesamte Vorgang unvollständig sein, obwohl einzelne Arbeitsschritte korrekt erledigt wurden.

Ein fiktives Beispiel verdeutlicht dieses Problem: In der Agentur Linden meldet ein Kunde eine Adressänderung. Eine Mitarbeiterin nimmt die neue Anschrift entgegen und hält sie in einer internen Notiz fest. Sie geht davon aus, dass damit alles erledigt ist. Die notwendigen Änderungen werden jedoch nicht in allen zuständigen Systemen vorgenommen beziehungsweise weitergegeben. Wochen später geht eine Sendung an die alte Adresse. Die Ursache liegt nicht in der Freundlichkeit oder Gesprächsführung der Mitarbeiterin, sondern in einem unvollständigen Prozess. Es fehlt eine eindeutige Regel, welche Systeme oder zuständigen Stellen berücksichtigt werden müssen, wie die Durchführung kontrolliert wird und wann der Vorgang als abgeschlossen gilt.

Die daraus abzuleitende Verbesserung besteht darin, den vollständigen Ablauf zu definieren. Dazu gehören die Erfassung der Änderung, die Prüfung der erforderlichen Angaben, die Bearbeitung oder Weiterleitung an die jeweils zuständige Stelle, die Dokumentation des

Ergebnisses und ein nachvollziehbares Abschlusskriterium. Welche Systeme und Stellen tatsächlich einzubeziehen sind, richtet sich nach den Gegebenheiten der jeweiligen Agentur, den vertraglichen Zuständigkeiten und den geltenden Vorgaben.

Die Ist-Situation erfassen

Bevor Sie einen Prozess verändern, sollten Sie verstehen, wie er gegenwärtig tatsächlich abläuft. Eine vorhandene Arbeitsanweisung zeigt möglicherweise, wie ein Vorgang bearbeitet werden soll. Sie belegt jedoch nicht automatisch, dass die beschriebenen Schritte im Alltag vollständig und in der vorgesehenen Reihenfolge ausgeführt werden. Deshalb ist es sinnvoll, zunächst tatsächliche Vorgänge zu betrachten und die beobachteten Abläufe mit der bestehenden Beschreibung zu vergleichen.

Wählen Sie einen häufig auftretenden, zeitaufwendigen oder besonders fehleranfälligen Ablauf aus. Erfassen Sie über einen geeigneten Zeitraum mehrere reale Vorgänge. Dokumentieren Sie den jeweiligen Auslöser, die einzelnen Bearbeitungsschritte, die beteiligten Personen, erforderliche Informationen, Wartezeiten, Rückfragen und das Ergebnis. Halten Sie außerdem fest, an welchen Stellen Aufgaben weitergegeben werden und ob die empfangende Person alle Informationen erhält, die sie für die nächste Handlung benötigt.

Die Erhebung sollte eine klar formulierte organisatorische Fragestellung verfolgen. Möchten Sie beispielsweise herausfinden, weshalb Kundenanfragen wiederholt verspätet beantwortet werden, sollten Sie insbesondere die Übergaben, offenen Rückfragen, Priorisierungen und Wiedervorlagen betrachten. Untersuchen Sie dagegen, warum bestimmte Vorgänge häufig mehrfach bearbeitet werden, sind möglicherweise unvollständige Angaben, uneinheitliche Erfassungsregeln oder unklare Zuständigkeiten entscheidend.

Erklären Sie den beteiligten Mitarbeitern, welches Problem untersucht wird und wie die Erkenntnisse zur Verbesserung des Ablaufs genutzt werden sollen. Die Prozessanalyse sollte nicht als heimliche Leistungsüberwachung einzelner Personen angelegt sein. Ihr Zweck ist es, Zusammenhänge zu erkennen und die Organisation so zu gestalten, dass Aufgaben zuverlässig erledigt werden können. Werden personenbezogene Leistungsdaten erfasst, sind die jeweils geltenden Datenschutz- und Beteiligungsvorgaben zu beachten.

Ein wichtiger Bestandteil der Analyse ist die Unterscheidung zwischen Bearbeitungszeit und Durchlaufzeit. Die Bearbeitungszeit beschreibt den Zeitraum, in dem tatsächlich an einem Vorgang gearbeitet wird. Die Durchlaufzeit umfasst dagegen den gesamten Zeitraum vom Beginn bis zum Abschluss des Vorgangs, einschließlich möglicher Wartezeiten.

Für einen Vorgang können beispielsweise 15 Minuten aktive Arbeit erforderlich sein, während er wegen einer fehlenden Unterlage vier Tage offen bleibt. Die eigentliche Bearbeitung ist dann möglicherweise nicht der Engpass. Ein schnelleres Schreibprogramm oder eine zusätzliche Softwarefunktion würde das Problem allein kaum lösen. Wirksamer könnte es sein, die benötigten Unterlagen vollständig anzufordern, die Zuständigkeit für offene Rückmeldungen festzulegen und eine verbindliche Wiedervorlage einzurichten.

Berücksichtigen Sie auch Unterbrechungen und Mehrfachbearbeitungen. Wenn ein Mitarbeiter ein Angebot mehrfach öffnen muss, weil ständig neue Anfragen eingehen, zeigt die reine Zeitmessung möglicherweise nicht, wodurch die Verzögerung entsteht. Ebenso kann eine Aufgabe unnötig lange dauern, wenn Informationen in mehreren Systemen gesucht

werden müssen oder der aktuelle Bearbeitungsstand nicht erkennbar ist. Deshalb gehören die Verteilung der Servicekontakte, der Umgang mit Unterbrechungen und die Verfügbarkeit benötigter Informationen ebenfalls zur Prozessanalyse.

Am Ende der Ist-Aufnahme sollten Sie nicht nur eine Liste einzelner Probleme besitzen. Sie sollten erkennen können, an welchen Stellen sich Aufgaben verzögern, welche Ursachen sich wiederholen und welche Veränderungen den größten Nutzen versprechen. Trennen Sie dabei beobachtete Tatsachen von Vermutungen. Ein dokumentierter Wartezeitraum ist eine Beobachtung; die Annahme, dass er durch eine bestimmte Person verursacht wurde, bedarf einer gesonderten Prüfung.

Aufgaben priorisieren

In einer Versicherungsagentur treffen unterschiedliche Anforderungen gleichzeitig ein. Kunden benötigen Rückmeldungen, Unterlagen müssen bearbeitet, Beratungsgespräche vorbereitet und interne Aufgaben erledigt werden. Nicht alles kann gleichzeitig bearbeitet werden. Eine nachvollziehbare Priorisierung hilft dabei, die verfügbaren Kapazitäten auf die Aufgaben zu richten, bei denen Zeitpunkt, Bedeutung oder mögliche Folgen besonders relevant sind.

Unterscheiden Sie zwischen Dringlichkeit und Bedeutung. Rechtlich relevante Fristen, zeitkritische Informationen zu einem Schadenfall oder bereits verbindlich zugesagte Rückmeldungen können eine andere Behandlung erfordern als eine interne Gestaltungsidee oder die Überarbeitung einer nicht dringenden Vorlage. Welche Frist tatsächlich gilt und welche Handlung erforderlich ist, muss anhand des jeweiligen Vorgangs und der geltenden Vorgaben geprüft werden. Die Priorisierung ersetzt keine fachliche Prüfung.

Legen Sie deshalb für Ihre Agentur nachvollziehbare Kriterien fest. Dazu können die tatsächliche zeitliche Dringlichkeit, mögliche Folgen einer Verzögerung, bestehende Zusagen, die Bedeutung für den Kunden, erforderliche Fachkenntnisse und die Verfügbarkeit zuständiger Personen gehören. Die Lautstärke oder Häufigkeit einer Nachfrage ist allein kein ausreichendes Kriterium. Ein besonders nachdrücklicher Anruf ist nicht automatisch wichtiger als ein weniger auffälliger Vorgang mit einer tatsächlich dringenden Frist.

Eine einfache Arbeitsliste kann vier Handlungsentscheidungen vorsehen: jetzt bearbeiten, verbindlich einplanen, verantwortlich weitergeben oder begründet zurückstellen beziehungsweise nicht bearbeiten. Die letzte Entscheidung setzt voraus, dass die Aufgabe tatsächlich entfallen darf und keine Verpflichtungen oder notwendigen Bearbeitungsschritte entgegenstehen. Bei Unsicherheit muss geklärt werden, wer die Entscheidung treffen darf.

Die Einteilung ähnelt der verbreiteten Unterscheidung nach Wichtigkeit und Dringlichkeit. Sie kann die tägliche Arbeitsorganisation unterstützen, ist jedoch kein Ersatz für die fachliche Bewertung eines Kundenanliegens. Insbesondere bei Schadenmeldungen, möglichen Fristen oder komplexen Versicherungsfragen müssen die Zuständigkeiten und erforderlichen Maßnahmen geklärt sein, bevor ein Vorgang zurückgestellt wird.

Ein fiktives Beispiel aus der Agentur Linden zeigt die Anwendung. Ein Kunde meldet einen möglichen Leitungswasserschaden, ein anderer bittet um eine Vertragskopie und eine Mitarbeiterin möchte eine interne Vorlage überarbeiten. Das Team prüft zunächst, ob die Schadenmeldung eine sofortige Aufnahme, Weiterleitung oder andere zeitkritische Schritte

erfordert und wer diese übernehmen darf. Die angeforderte Vertragskopie wird mit einem realistischen Bearbeitungstermin versehen. Die Überarbeitung der Vorlage wird für einen späteren Organisationstermin eingeplant, sofern keine dringenden Gründe dagegensprechen.

Entscheidend ist, dass aus der Priorisierung eine konkrete Handlung folgt. Ein Eintrag wie „wichtig“ genügt nicht. Er sollte erkennen lassen, wer den Vorgang übernimmt, welcher nächste Schritt erforderlich ist und wann erneut geprüft wird, ob die Aufgabe erledigt wurde. Bei einer Weitergabe muss außerdem sichergestellt sein, dass die verantwortliche Person die Aufgabe tatsächlich übernommen hat und nicht lediglich eine Nachricht erhalten hat.

Einen Standard beschreiben

Ein Arbeitsstandard legt fest, wie ein wiederkehrender Vorgang zuverlässig bearbeitet werden soll. Er schafft Orientierung, ohne jede Formulierung oder jede einzelne Handlung bis ins kleinste Detail vorzuschreiben. Ziel ist eine ausreichende Einheitlichkeit, damit Aufgaben nachvollziehbar erledigt, Ergebnisse geprüft und Vertretungen ermöglicht werden können.

Ein brauchbarer Standard beschreibt den Zweck des Ablaufs, den Auslöser, die benötigten Informationen, die wesentlichen Bearbeitungsschritte und das Abschlusskriterium. Ergänzen Sie die zuständige Funktion, erforderliche Entscheidungskompetenzen, Vertretungsregeln und den Umgang mit Sonderfällen. Je größer die möglichen Folgen eines Fehlers sind, desto sorgfältiger müssen die notwendigen Prüfungen, Zuständigkeiten und Eskalationswege beschrieben werden.

Ein möglicher Standard für einen eingehenden Kundenkontakt beginnt mit der Aufnahme des Anliegens und der erforderlichen Identifikation des Kunden im Rahmen der geltenden Vorgaben. Anschließend wird geklärt, worum es geht, welche Informationen vorliegen und ob die zuständige Person das Anliegen unmittelbar bearbeiten darf. Ist eine fachliche Prüfung erforderlich, wird der Vorgang mit den notwendigen Angaben an die zuständige Stelle weitergegeben. Der nächste Schritt, die verantwortliche Person und ein gegebenenfalls zugesagter Rückmeldetermin werden nachvollziehbar dokumentiert.

Der Vorgang gilt nicht allein deshalb als abgeschlossen, weil eine Nachricht versendet wurde. Vielmehr muss erkennbar sein, dass das Anliegen entsprechend dem vereinbarten Prozess bearbeitet wurde, der Kunde die vorgesehene Rückmeldung erhalten hat oder eine begründete weitere Bearbeitung mit Zuständigkeit und Termin eingerichtet wurde. Bei noch offenen Vorgängen muss klar sein, welche Handlung als Nächstes erfolgt und wer dafür verantwortlich ist.

Bei einer Schadenmeldung ist besonders wichtig, zwischen der Aufnahme von Informationen, der Weiterleitung und den eigenen Befugnissen zu unterscheiden. Eine Agentur darf keine Deckungszusage oder Regulierung versprechen, wenn sie dafür keine entsprechende Grundlage und Befugnis besitzt. Ein geeigneter Standard kann deshalb eine sachliche Formulierung vorsehen: „Ich nehme Ihre Angaben auf und leite sie zur zuständigen Prüfung weiter. Über das Ergebnis informiere ich Sie, sobald mir die entsprechende Rückmeldung vorliegt.“ Welche weiteren Schritte erforderlich sind, richtet sich nach dem konkreten Fall, den Zuständigkeiten und den geltenden Abläufen.

Ein Standard muss außerdem festlegen, was bei Abweichungen geschieht. Was ist zu tun, wenn erforderliche Angaben fehlen? An wen wird ein Vorgang weitergegeben, wenn die

zuständige Person nicht erreichbar ist? Wie wird eine überfällige Rückmeldung sichtbar? Was passiert, wenn ein System vorübergehend nicht verfügbar ist? Solche Fragen sollten nicht erst dann beantwortet werden, wenn ein Problem auftritt. Ein klarer Umgang mit Ausnahmen verhindert, dass Mitarbeiter improvisieren müssen oder Vorgänge ohne erkennbare Verantwortung liegen bleiben.

Aufgabenbeschreibungen alltagstauglich machen

Eine Aufgabenbeschreibung, eine Prozessbeschreibung und eine Stellenbeschreibung erfüllen unterschiedliche Zwecke. Eine Aufgabenbeschreibung erläutert, welche konkrete Tätigkeit erledigt werden soll und welches Ergebnis erwartet wird. Eine Prozessbeschreibung stellt die Abfolge zusammenhängender Schritte dar und zeigt, wie ein Vorgang vom Auslöser bis zum Abschluss bearbeitet wird. Eine Stellenbeschreibung ordnet einer Funktion dauerhaft Aufgaben, Verantwortung und gegebenenfalls Entscheidungskompetenzen zu.

Diese Ebenen sollten nicht miteinander verwechselt werden. Wenn sich beispielsweise der Ablauf für die Vorbereitung von Beratungsterminen ändert, muss nicht automatisch die gesamte Stellenbeschreibung überarbeitet werden. Umgekehrt genügt eine kurze Aufgabenanweisung nicht, wenn ein wiederkehrender Prozess mehrere Personen, Systeme und Übergaben umfasst. Wählen Sie die Dokumentationsform, die zur tatsächlichen Fragestellung passt.

Beschreiben Sie Aufgaben möglichst konkret. Formulierungen wie „Kundenservice sicherstellen“ oder „Vorgänge zuverlässig bearbeiten“ sind als allgemeine Zielsetzungen geeignet, geben aber wenig Orientierung für die tägliche Arbeit. Ergänzen Sie, welche Handlung erforderlich ist, welche Informationen benötigt werden, welches Ergebnis erwartet wird und wann Rücksprache notwendig ist.

Testen Sie eine neue Beschreibung mit einer Person, die den Ablauf nicht selbst entwickelt hat. Kann sie erkennen, welche Unterlagen fehlen? Weiß sie, wo das Ergebnis dokumentiert wird? Ist klar, wann sie selbst weiterarbeiten darf und wann sie eine fachlich zuständige Person einbeziehen muss? Kann sie erkennen, wann der Vorgang abgeschlossen ist? Solche Tests machen Unklarheiten sichtbar, die in einer Besprechung leicht übersehen werden, weil die Beteiligten bereits wissen, was gemeint ist.

Dokumentieren Sie außerdem die Version, das Datum der letzten Überarbeitung und die verantwortliche Person für die Pflege des Standards. Wenn mehrere Fassungen einer Arbeitsanweisung nebeneinander verwendet werden, entstehen schnell unterschiedliche Vorgehensweisen. Legen Sie deshalb fest, wo die gültigen Dokumente zu finden sind und wie veraltete Fassungen aus der alltäglichen Nutzung entfernt oder eindeutig als archiviert gekennzeichnet werden.

Eine Arbeitsanweisung sollte nicht unnötig umfangreich sein. Sie muss jedoch alle Informationen enthalten, die für eine sichere und nachvollziehbare Durchführung notwendig sind. Bei einfachen Aufgaben kann eine kompakte Checkliste genügen. Bei komplexen Vorgängen mit mehreren Zuständigkeiten sind ergänzende Ablaufbeschreibungen, Entscheidungspunkte oder Eskalationsregeln sinnvoll. Maßgeblich ist nicht die Länge des Dokuments, sondern ob es im Alltag zuverlässig angewendet werden kann.

Verbesserungen kontrolliert erproben

Verändern Sie einen bestehenden Ablauf zunächst in einem überschaubaren Umfang. Eine vollständige Umstellung mehrerer Prozesse gleichzeitig erschwert es, Ursachen und Wirkungen voneinander zu unterscheiden. Wenn sich Ergebnisse verbessern oder verschlechtern, ist dann häufig unklar, welche Änderung dafür verantwortlich war. Ein begrenzter Versuch schafft eine bessere Grundlage, um die Wirkung einer Maßnahme zu beurteilen und bei Bedarf nachzusteuern.

Formulieren Sie vor dem Start eine überprüfbare Erwartung und kennzeichnen Sie sie als Annahme. Ein Beispiel lautet: „Wir gehen davon aus, dass die Zahl zusätzlicher Rückfragen sinkt, wenn fehlende Unterlagen in einer vollständigen und verständlichen Nachricht angefordert werden.“ Legen Sie fest, für welche Vorgangsgruppe die Änderung getestet wird, wie lange der Versuch dauern soll und anhand welcher Kriterien Sie das Ergebnis bewerten.

Die verbreitete Abfolge Planen, Umsetzen, Prüfen und Anpassen wird als PDCA bezeichnet. Das Deming Institute beschreibt daneben den PDSA-Zyklus, bei dem das Lernen aus einem Versuch besonders hervorgehoben wird [Q2]. Für die praktische Arbeit in der Agentur ist vor allem entscheidend, dass eine Veränderung nicht allein eingeführt und anschließend als erfolgreich betrachtet wird. Sie formulieren eine Erwartung, setzen die Maßnahme um, vergleichen die beobachteten Ergebnisse mit der Ausgangslage und entscheiden auf dieser Grundlage über das weitere Vorgehen.

Bewerten Sie dabei sowohl die Effizienz als auch die Qualität. Wenn sich die Bearbeitungszeit verkürzt, gleichzeitig aber mehr Fehler auftreten oder zusätzliche Rückfragen entstehen, ist die Veränderung nicht automatisch erfolgreich. Prüfen Sie auch, ob die Maßnahme die Arbeitsbelastung lediglich auf eine andere Person verlagert. Ein Ablauf, der auf dem Papier schnell funktioniert, aber jeden Sonderfall an die Inhaberin weitergibt, kann den ursprünglichen Engpass verschieben, statt ihn zu beseitigen.

Definieren Sie deshalb vor dem Versuch mindestens ein gewünschtes Ergebnis und mögliche unerwünschte Nebenwirkungen. Je nach Prozess können das die Bearbeitungszeit, die Vollständigkeit der Unterlagen, die Zahl der Rückfragen, die Einhaltung zugesagter Termine oder die notwendige Nacharbeit sein. Die Auswahl der Kriterien richtet sich nach dem Zweck der Veränderung. Nicht jede Kennzahl muss bei jedem Versuch erfasst werden.

Halten Sie die Ergebnisse fest und entscheiden Sie anschließend bewusst, ob Sie die Änderung übernehmen, anpassen, erneut testen oder beenden. Wird der Ablauf übernommen, muss die endgültige Beschreibung aktualisiert und den betroffenen Personen zugänglich gemacht werden. Eine erfolgreiche Erprobung bleibt wirkungslos, wenn die neue Vorgehensweise nicht in die alltägliche Arbeit überführt wird.

Mitarbeiter beteiligen

Mitarbeiter kennen häufig praktische Hindernisse, die in einer schriftlichen Prozessbeschreibung nicht erkennbar sind. Sie wissen beispielsweise, welche Informationen regelmäßig fehlen, welche Systeme umständlich zu bedienen sind, an welchen Stellen Kunden wiederholt nachfragen oder welche Übergaben zu Verzögerungen führen. Dieses Wissen sollte bei der Analyse und Verbesserung von Abläufen genutzt werden.