

# Wer nichts wird, wird Wirt ...

und wem auch das nicht ist gelungen, der macht in Versicherungen!

Der Spruch ist uralt und dennoch insofern aktuell, da wir von der Versicherung konstant die rote Laterne in der Hand halten, wenn es um die Frage geht, welche Berufe hohes gesellschaftliches Ansehen genießen. Kurz nachdem die Welt unter dem Stichwort „Lehmann“ in die Finanzkrise gestürzt wurde, haben uns die Banker mal für ein paar Monate abgelöst, doch inzwischen ist die gute, alte Ordnung wiederhergestellt. Wenigstens eine Konstante in einer sich immer schneller verändernden Welt.





**Götz Wache**  
*Mimikresonanz-Trainer*  
*OpenSeminar GmbH*  
*Verkaufstrainer*  
*und Coach*

**S**chlechtes Ansehen hin oder her, vor zwanzig Jahren waren wir insgesamt rund eine halbe Million Menschen, die in irgendeiner Form Versicherungen in die große weite Welt hinausgetragen haben. Heute weist die Statistik vom Vermittlerregister des DIHK für den Januar 2015 noch 240.000 Versicherungsvermittler aus, vom gebundenen Vertreter über die Maklerschaft bis hin zum Versicherungsberater. Es war so schön einfach früher. Im einfachsten Fall ist man über einen Freund, der schon bei einem der zahlreichen Strukturvertriebe eingestiegen war, angesprochen worden, hat am Samstag eine motivierende Auftaktveranstaltung besucht, im Laufe der Veranstaltung schon mal aus der nächsten Telefonzelle heraus für den Sonntag einen Termin für ein Verkaufsgespräch bei einem weiteren Freund gemacht, den auch sofort als Neukunden und ersten neuen Mitarbeiter verhaftet und konnte sich gleich am Montagabend feiern lassen, weil die Bedingungen für die erste Beförderung geschafft waren. Die Zeit ist vorbei und wenn Sie mich fragen: zum Glück.

## Der „war for talents“ und der Nachwuchsmangel

Die bekannten Qualifizierungs- und Bürokratisierungsmaßnahmen des Gesetzgebers haben dem Weg zum schnellen Geld und zur schnellen Karriere einen nachhaltigen Riegel vorgeschoben. Geburtenschwache Jahrgänge können heute aus lukrativen Angeboten aus Branchen mit deutlich besserem Leumund auswählen, der „war for talents“ ist an allen Fronten entbrannt. Die Assekuranz leidet unter Nachwuchsmangel. Ganz besonders das Publikum auf Veranstaltungen mit Maklern lässt sich manchmal nur noch sehr wohlwollend als Best Ager bezeichnen. Wir laufen auf eine Überalterung des Berufsstands zu.

## Wie kann man sein Unternehmen interessant machen?

Wie können wir also in Zeiten, in denen die großen Versicherungskonzerne trotz bester Rahmenbedingungen die offenen Stellen, vorzugsweise im Außendienst, nicht besetzen können, ein kleines oder mittelständisches Maklerunternehmen für neue Leute interessant machen? Bevor wir uns an Themen wie „Delegieren“, „Team“ oder „Führen“ heranwagen, müssen wir doch erstmal überhaupt Leute für unser Unternehmen finden. Vor allem fähige Menschen für den Außendienst zu finden, ist schwierig.

Die erste Frage ist schon eine Grundsatzentscheidung: Sollen Sie nun lieber neue Leute suchen und ausbilden oder lieber auf erfahrene Außendienstler setzen? Beide Modelle haben Vor- und Nachteile, doch ich persönlich habe eine klare Meinung. Ich setze auf neue Leute.

Ein Außendienstler wechselt unter zwei Voraussetzungen das Unternehmen. Entweder Geldsorgen oder Stress mit der Führungskraft, häufig gesellt sich das eine zum anderen. Nur in seltenen Fällen passen Mensch und Unternehmen nicht zusammen und der Mensch kann nach einem Wechsel zum Mitbewerber seine berufliche Tätigkeit deutlich erfolgreicher gestalten. In den meisten Fällen wiederholt sich das Trauerspiel in Firma B wie zuvor in Firma A. Die Beispiele kennen Sie sicher zur Genüge und die Wahrscheinlichkeit, dass Sie mit übernommenen Mitarbeitern Zeit, Energie, jede Menge Geld und irgendwann den Glauben an die Menschheit verbrennen, ist groß.

Also neue Leute rekrutieren, wie es immer noch so schön heißt in unserer unmilitärischen Branche. Frage: was macht ausgerechnet Ihr Unternehmen für junge und entwicklungsfähige Menschen mit einem brauchbaren Bildungs- bzw. Berufsabschluss so interessant, dass sie es den reichlich gegebenen Alternativen vorziehen? Die relevanten Geburtenjahrgänge gehören zur Generation Y, zur der Wikipedia sagt „der Buchstabe ‚Y‘ wird englisch Why (= ‚Warum?‘) ausgesprochen, was auf das charakteristische Hinterfragen der Generation Y verweisen soll.“ Wenn z.B. früher die Vision vom schnellen, großen Auto für viele einen echten Anreiz bot, greift diese Motivation in einer Generation, die in Großstädten lieber Carsharing nutzt, als sich ein eigenes Auto zu kaufen, gar nicht. Die Beispiele ließen sich beliebig fortsetzen. Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., DGFP, hat schon vor mehr als drei Jahren dazu ein Praxispapier ins Netz gestellt mit dem Titel „Generation Y finden, fördern und binden“.

## Präsentieren Sie Ihr Unternehmen zielgruppengerecht?

Werden Sie sich zunächst anhand einer solchen Ausarbeitung darüber klar, ob Ihr Unternehmen die Bedürfnisse und Ansprüche überhaupt bedienen kann. Wenn nicht, wird es perspektivisch mindestens mit dem Binden von Menschen dieser Zielgruppe an Ihr Geschäftsmodell schwierig. Wie gesagt, der Generation mangelt es nicht an Alternativen. Wenn Sie diesen Punkt grundsätzlich bejahen können, sollten Sie die zielgruppengerechte Präsentation Ihres Unternehmens überprüfen. Dazu gehören nicht nur die sozialen Medien oder passende Druckstücke, dazu gehört vor allem die persönliche Einstellung vom Chef bis zum Personaler, der für die Einstellung von neuen Leuten zuständig ist. →



Sind alle Personen Ihrer Firma, die mit potentiellen Nachwuchskräften in Berührung kommen in der Lage, innerhalb von maximal 60 Sekunden das Unternehmen authentisch so vorzustellen und zu beschreiben, dass einem möglichen Mitarbeiter warm ums Herz wird? Falls Sie jetzt denken, wie ist der denn drauf, möchte ich Sie daran erinnern, dass Sie sich darum bewerben, Arbeitgeber sein zu dürfen und wenn die Hard Facts zwischen Ihrem Laden und dem Alternativladen pari stehen, entscheiden eben die Soft Facts oder das Menschliche, wie man früher sagte.

## Wo finden Sie geeignete Bewerber?

Wie Ihr Unternehmen und Ihre Spitzenkräfte der Zukunft zueinander finden, ist verhältnismäßig einfach zu klären. Da bietet sich beispielsweise an, dass Sie sich als Partnerunternehmen für duale Studiengänge, z.B. Bachelor of Arts Versicherungswirtschaft anbieten. Wenn Ihr Unternehmen nicht gerade in sehr ländlich strukturierter Umgebung ansässig ist, werden Sie in akzeptabler Nähe eine Hochschule oder Fachhochschule finden, mit der Sie kooperieren können. Als wahrer Schatz haben sich in diesem Zusammenhang auch die Messen für Studienabbrecher herausgestellt, die meist von den IHK'en veranstaltet werden. Dort treten die Unternehmen in den unmittelbaren Wettstreit um die verfügbaren Talente ein. Spätestens dort brauchen Sie Ihre 60-Sekunden-Präsentation! Für den ersten Eindruck gibt es auch bei der Generation Y keine zweite Chance.

## Nutzen Sie Ihre eigenen Daten?

Sie betreiben die Kfz-Sparte? Dann wissen Sie, wer bei Ihnen als Fahranfänger versichert ist oder wessen Schadenfreiheitsklasse auf ein passendes Alter schließen lässt. Ganz abgesehen davon, dass das Geburtsdatum in den Vertragsunterlagen steht. Ganz konservativ können Sie auch anfangen, in Ihrem Kundenstamm nach Öl zu bohren, denn wenn Sie lange genug am Markt sind, müssen Sie zwangsläufig über Kunden mit Kindern verfügen, die in einem für Sie interessanten Alter sind. Oft finden Sie in den Müttern echte Helfer. Als Vater von Kindern der Generation Y weiß ich, dass eine Welt voller Möglichkeiten auch den Fluch beinhaltet, sich entscheiden zu müssen, was vielen jungen Leuten sehr schwer fällt. Da wirken ein konkretes Angebot und ein über die Mutter eingefädelt Gespräch manchmal Wunder, auch bei jungen Menschen, die schon die 20 Jahre deutlich überschritten haben.

## Besitzen Sie Führungsqualität?

Bevor Sie das alles tun, sollten Sie sich die Frage stellen „lassen sich Menschen gern von mir führen?“ Ein Umstand, der für mich seit Jahrzehnten ungeklärt ist lautet: warum glauben Menschen, ohne jede spezifische Ausbildung befähigt zu sein, andere Menschen führen zu können? „Als erstes deutsches Bundesland hat Niedersachsen zum 1. Juli 2013 die Pflicht zu einem ‚Hundeführerschein‘ (Sachkun-

denachweis) für alle Hundehalter eingeführt. Jeder Ersthundehalter muss noch vor der Anschaffung eines Hundes einen theoretischen Test bestehen. Mit dem Hund muss er innerhalb des ersten Jahres zudem eine praktische Prüfung ablegen“ (Quelle: Wikipedia). Wenn wir für die Führung eines Hundes unsere Qualifikation nachweisen müssen, wieso sollten wir, nur weil wir Jura, BWL oder VWL erfolgreich studiert haben, automatisch mit dem Fachwissen auch praktisches Können in Bezug auf die „artgerechte“ Führung von Menschen erworben haben?

Regelmäßig werden Umfragen veröffentlicht, was sich Mitarbeiter von ihrer Führung wünschen und genauso regelmäßig wird das Führungsverhalten negativ bewertet. Die Auswirkungen heißen Dienst nach Vorschrift, Krankheit, Burn Out, innere Kündigung und reale Kündigung. Die Folgen für die Unternehmen sind gravierend, denn die besten gehen zuerst. Konzern oder Mittelstand unterscheiden sich hierbei kaum.

## Professionalisieren Sie Ihre Menschenführung

Wenn Sie für Ihr Unternehmen neue Mitarbeiter suchen oder Ihr bestehendes Team ausbauen wollen, sollten Sie vorher in Ihre Fähigkeiten investieren, Menschen so zu führen, dass sie sich in Ihrem Laden wohlfühlen und bleiben wollen. Mindestens die Überprüfung bzw. Reflexion Ihres Könnens sollte in entsprechenden Ausbildungen oder Seminaren erfolgen. Diese Investition spart schon mittelfristig bares Geld.

Angebot und Nachfrage bestimmen den Preis. Diese Regel gilt auch für Ihre künftigen Mitarbeiter aus der Generation Y. Früher konnte man mit einer „Auftaktveranstaltung“ 50 oder mehr Menschen dazu bewegen, den Schritt in die Finanzdienstleistung zu wagen. Die damit verbundenen Kosten waren überschaubar, die Fluktuation gewaltig. Das Motto lautete „du musst viele Spaghetti an die Wand werfen, damit einige kleben bleiben.“ Heute sind die Bewerber handverlesen und Sie werden jede Menge Zeit, Energie und damit Geld in einen neuen Mitarbeiter investieren, bevor diese Person das erste Mal ganz allein einen Ertrag für Ihr Unternehmen generiert. Schon aus diesem Blickwinkel müssen Sie Ihre Fähigkeiten der Menschenführung professionalisieren - dies bedeutet betriebswirtschaftliche Schadenprävention.

Und es ist auch ein Schutz für Ihre eigene Psyche. Immer wieder mit viel Mühe neue Leute aufzubauen, um dann immer wieder festzustellen, dass die dann irgendwann gehen, macht müde und lässt am Guten im Menschen zweifeln. Es ist eine große persönliche Herausforderung, bei der Ursachenforschung zur Fluktuation die Fähigkeiten zur Menschenführung des Chefs zu hinterfragen, doch auf die eigene Entwicklung zu setzen, lohnt sich. Es ist zutiefst befriedigend, ein guter Menschenführer zu sein. ■

