Vödag. Eine abweichende Deckungssumme findet sich beispielsweise beim HDI-Gerling (2,5 Mio. Euro mit einfacher Maximierung). Bei Kravag / Kravag-Logistik / R+V umfasst die Deckungssumme für die Kfz-Haftpflichtversicherung (gesetzliche Mindestdeckung oder in der Regel 100 Millionen Euro pauschal) ohne Mehrbeitrag auch Ansprüche aus dem Umweltschadengesetz. Dies gilt abweichend nicht für Pkw in der Kfz Police-Basis. Die Itzehoer verweist in ihren besonderen Bedingungen (AKB 09.2008) auf die Angabe im Versicherungsschein und die einfache Maximierung der Deckungssumme.

Ähnlich verfahren analog der GDV-Empfehlung auch die DEVK sowie Nürnberger / Garanta. Um dem Antragsmodell gerecht zu werden, müsste die entsprechende Deckung also wenigstens aus dem schriftlichen Angebot vor Vertragsabschluss hervorgehen, um einen rechtswirksamen Vertrag zu erhalten.

Die Allianz sieht für Bestandskunden seit dem 01.09.2008 Versicherungsschutz nach dem Umweltschadengesetz vor. Auf Wunsch von Kunde oder Vermittler erstellt der Anbieter auch eine Deckungsbestätigung für den Bestand. Das Gleiche gilt für die VHV.

Mit Hausmitteilung vom 10.10.2007 hat die Helvetia zumindest für ihre Firmenkunden im Kraftfahrtbereich Deckung ohne Prämienberechnung gewährt. Die Deckung ist bis zum 31.12.2008 befristet und gilt auch für das Neugeschäft. Die vorläufige Deckung der Umweltschadenversicherung wird ab 01.01.2009 allen unseren Bestandskunden mit Komfort-Deckung ohne weiteren Prämienzuschlag zur Verfügung gestellt. Diese Zusage gilt nur unter der Voraussetzung, dass der Vertrag frei von bekannten Schäden ist.

Im Neu- und Ersatzgeschäft steht die Deckung dann ebenfalls allen Versicherungsnehmer zu, welche das Komfort-Paket abschließen. Ein weiterer Zuschlag wird in diesen Fällen nicht erhoben. Als gedruckter Bedingungstext steht die Umweltschadendeckung mit den AKB 01.2009 sowohl Privat- als auch Firmenkunden zur Verfügung.

Der Makler sollte darauf achten, dass Deckung nach dem Umweltschadengesetz nicht zwingend auch für das Ausland gegeben ist.

Es empfiehlt sich also der jeweilige Blick in die Bedingungen zum Thema Geltungsbereich.

Konstantin Androsov – fotolia

Bekannt ist vieles, umgesetzt wird wenig. „Risiko & Vorsorge“ startet daher mit einer Grundlagenserie zum Thema „Führung & Management“. Gedacht als Abgleich zur eigenen Tagespraxis. Die Inhalte sind für das kleine Maklerbüro genauso anwendbar wie für größere Einheiten.

Die primäre Aufgabe des Managements ist die Fixierung der konkreten betrieblichen Zielsetzungen, mit denen das Endziel, die langfristige Gewinnmaximierung, erreicht werden soll. Nach der Formulierung der Ziele (was soll überhaupt erreicht werden) erfolgt die Planung, um diese Ziele zu realisieren.

Die Aufgabe der Planung ist es, festzustellen, wie ein Ziel erreicht werden kann. Da die betrieblichen Zielsetzungen auf verschiedenen Wegen erreicht werden können, umfasst die Planung die gedankliche Verfolgung verschiedener Handlungsalternativen, an die sich die Entscheidung für die bestmögliche Alternative anschließt.

Die Umsetzung dieser Entscheidung, die Realisierung, erfordert eine Verteilung der Aufgaben sowie die funktionale Verknüpfung der beteiligten Bereiche. Das ist die Aufgabe der betrieblichen Organisation.

„Allerdings ist es schon ein Unterschied, ob man sich einfach „vorstellt“, etwas zu erreichen, oder ob es ein eindeutiges und präzisiertes Ziel gibt, das auch erreicht werden soll.“

Neben der Realisierung der Planung durch die Organisation muss sich das Management einen Überblick darüber verschaffen, inwieweit und in welcher Weise die gesteckten Ziele realisiert worden sind und welche Änderungen herbeigeführt werden müssen, um das gesteckte Ziel noch zu erreichen.

Controlling

Dazu bedarf es einer Überwachung der betrieblichen Ablaufprozesse durch Personen, die diese Tätigkeit durchaus mit technischer und externer Unterstützung ausüben. Für diese Art der Überwachung in Kombination mit der Entwicklung von Maßnahmen zur Erreichung des Ziels trotz festgestellter Abweichungen, hat sich zunehmend der Begriff des Controllings eingebürgert. Dabei ist der Begriff des Controllings nicht mit dem Begriff „Kontrolle“ gleichzusetzen, da neben der reinen Kontrolle auch eine Lösung für das zukünftige Beseitigen von Abweichungen geboten wird. Das wichtigste Hilfsmittel des Controllings ist das betriebliche Rechnungswesen (Buchhaltung, Bilanz, Kostenrechnung, Statistik und Vergleichsrechnung). Trotzdem setzt Controlling eine vorherige Kontrolle als Aufgabe des Managements voraus. Somit können wir die Aufgaben des Managements folgendermaßen zusammenfassen:

1. Ziele setzen.
2. Planen.
3. Entscheiden.
4. Realisieren.
5. Kontrollieren.

Diese Funktionen der Betriebsführung sind nicht alle zeitlich nachgeordnet, sondern zwischen ihnen bestehen Verbindungen und Abhängigkeiten sowie Rückkopplungen.

Daher lassen sich diese Funktionen in einem Kreislauf darstellen, der Management-Regelkreis genannt wird:

Führungsaufgaben

Im Interesse einer möglichst praxisorientierten Veranschaulichung wollen wir den Management-Regelkreislauf anhand eines praktischen Beispieles – einer Urlaubsreise – entwickeln und jeweils nach Entwicklung eines weiteren Elementes den erforderlichen Abstecher in die Führung innerhalb eines Finanzberatungs-Außendienstes machen.

Bevor wir dazu übergehen, müssen wir die Grundlagen des Management-Regelkreises erklären. Das Ziel ist, jede Form von Führung in logische, systematisierte Teilschritte zu unterteilen, wobei jeder für sich genommen eindeutig erklärt und definiert werden kann.

Die lapidare Aussage: „Ich entscheide einfach und meine Mitarbeiter haben das auszuführen!“ genügt dabei allenfalls als interessanter Einstieg in den Management-Kreislauf. Die ersten Fragen, die sich stellen, lauten:

- Worüber wurde entschieden, und wozu ist die Entscheidung gut?
- Gab es eigentlich Alternativen zu der gewählten Entscheidung, oder war es der einzig gangbare Weg? Und wenn ja: wieso?

„Insbesondere für den Fall, dass das Ziel nicht erreicht wird, ergeben sich – wie häufig in der Finanzbranche – psychologische Aspekte, die einen Menschen gerne dazu verleiten, lieber doch keine eindeutigen Ziele zu definieren.“

Aus diesen Fragen erkennen wir also, dass es im Bereich der Führungslehre mehr geben muss, als nur Entscheiden und Ausführen. Wir sind durch unsere oben erwähnten Fragen bereits dabei festzuhalten, dass es vor der Entscheidung in jedem Falle wichtige Vorgänge gibt, die es näher zu beleuchten gilt.

An dieser Stelle kommen wir zu unserem Beispiel „Urlaubsreise“. Auch hier hilft uns die Tatsache, dass wir uns entschieden haben, in den Urlaub zu fahren, noch nicht viel weiter. Sie sagt nur aus: „Ich will Urlaub!“

Fragen nach dem Wann oder Wohin sind mit dieser Entscheidung überhaupt noch nicht geklärt. Daher sollten wir die Urlaubsreise konsequent organisieren und erst unsere Ziele abstecken.

Zielsetzung

Das erste Segment des Management-Kreislaufes lautet somit: Ziele setzen. Ohne das Festlegen eines Zieles würde unsere Urlaubsplanung von vornherein scheitern. Wir könnten uns zwar dazu entschließen, in den Urlaub zu fahren, wären allerdings niemals in der Lage herauszufinden, ob das, was wir, ohne ein festes Ziel vereinbart zu haben, erleben, auch wirklich unseren ursprünglichen Vorstellungen entspricht.

Wir entscheiden uns daher, z. B. nach Palermo, Sizilien, zu reisen.

Übertragen wir diese Entscheidung nun auf die Führung im Finanzberatungsmarkt, so ergeben sich zahlreiche Möglichkeiten, Ziele zu setzen. Einerseits könnten wir Neugeschäftsziele setzen, und zwar in verschiedensten Zeiträumen: Jahres-, Monats-, Wochen- oder gar Tagesziele. Damit aber nicht genug: Wir könnten Einkommensziele für uns bzw. unsere Mitarbeiter setzen.

„Was würde es mir bringen, mir als Ziel vorzunehmen, im nächsten Monat ein Provisionseinkommen von 4.500 EUR zu erzielen, wenn meine laufenden Kosten, um dies zu erreichen, bereits bei 5.000 EUR liegen?“

In der Praxis erleben wir nur allzu häufig, dass Verkaufs-Mitarbeiter sich zwar Vorstellungen machen, was sie z.B. innerhalb eines Monats an Neugeschäften bewirken wollen. Allerdings ist es schon ein Unterschied, ob man sich einfach „vorstellt“, etwas zu erreichen, oder ob es ein eindeutiges und präzisiertes Ziel gibt, das auch erreicht werden soll.

Das Setzen von Zielen ist zwar für die Finanzbranche nicht ganz neu, allerdings wird dieses häufig nur vage angedeutet, statt es eindeutig zu definieren. So hilft es wenig, sich das Ziel zu setzen: „Ich will reich werden“. Eine Quantifizierung ist schon erforderlich: „Ich will mit 50 Jahren eine Million EUR nach Steuern zu meiner jederzeitigen Verfügung erwirtschaftet haben“.

In diesem Ziel sind alle Präzisierungen enthalten: Zeitpunkt und Summe sogar mit Verfügbarkeit. Letzteres bedeutet z. B., dass eine Immobilie, die bekanntlich nicht unbedingt kurzfristig veräußerbar ist, nicht zu dem gesetzten Ziel gehört.

Eindeutige Ziele haben allerdings auch den „Nachteil“, dass man nicht nur selbst erkennen kann, ob es erreicht wurde, sondern auch andere Menschen könnten dies erkennen.

Insbesondere für den Fall, dass das Ziel nicht erreicht wird, ergeben sich – wie häufig in der Finanzbranche – psychologische Aspekte, die einen Menschen gerne dazu verleiten, lieber doch keine eindeutigen Ziele zu definieren: Übertriebenes Positiv-Denken und die Missinterpretation des Vorbildeffektes mit „zwanghaftem Perfektionismus“ sind die häufigsten Hemmnisse, wenn es darum geht, Ziele zu setzen.

„In der geschäftlichen Praxis zeigt sich allerdings, dass das zweite Kriterium des Management-Kreislaufes „Planung“ gravierende Missstände innerhalb eines Vertriebes provoziert.“

Demgegenüber kennt unser Urlaubs-Beispiel derartige Hemmnisse kaum. Wenn ich mich entscheide, nach Palermo zu reisen, dann tue ich dies, weil es mir Spaß bringt. Allerdings hilft uns unsere einfache Zielbestimmung „Palermo“ noch nicht weiter. Immerhin empfiehlt es sich, den Reisezeitpunkt, die Urlaubsdauer und natürlich die Kosten festzulegen, die wir für den Urlaub maximal verbrauchen wollen bzw. dürfen. Ohne diese eindeutige Definition würde unser Urlaub völlig aus den Fugen geraten.

Gleiches gilt natürlich auch für unsere geschäftliche Zielsetzung. Was würde es mir bringen, mir als Ziel vorzunehmen, im nächsten Monat ein Provisionseinkommen von 4.500 EUR zu erzielen, wenn meine laufenden Kosten, um dies zu erreichen, bereits bei 5.000 EUR liegen?

Wir halten somit fest: Ziele müssen eindeutig und quantifizierbar definiert werden.

Die primäre Aufgabe der Führungskraft ist demnach die Fixierung der konkreten betrieblichen Zielsetzungen, mit denen das Endziel, die langfristige Gewinnmaximierung, erreicht werden soll.

Daraus ergibt sich, dass es unterschiedliche Zielsetzungen geben kann. Die langfristige Gewinnmaximierung können wir als Primärziel bezeichnen, aus dem sich andere Zielsetzungen ergeben können, die wir Sekundärziele nennen wollen. Alle Ziele, die ein Unternehmen verfolgt, kann man auch unter dem Begriff der Zielfunktion zusammenfassen. Wie können Sekundärziele aussehen?

Ziel-Beispiele:

- Leistungsziele (Erhöhung der Produktivität, Verbesserung der Qualität, Verbreiterung des Sortiments),
- Erfolgsziele (Veränderung des Umsatzvolumens zugunsten eines Produktes, Anhebung des Deckungsbeitrages),
- Finanzziele (Verbesserung der Kapitalausstattung, Sicherstellung der Liquidität) und
- personelle Ziele (Beteiligung der Mitarbeiter am Leistungsgewinn, rationellere Ausstattung der Arbeitsplätze, Besetzung von Führungspositionen im Unternehmen, Einstellung von Mitarbeitern, Freisetzung von Arbeitskräften etc.),

Nachdem wir unser Ziel festgelegt haben, könnten wir uns natürlich auf den Weg dorthin begeben. Allerdings dürften wir schnell feststellen, dass wir etwas Entscheidendes vergessen haben, nämlich zu planen.

Planung

Weder wussten wir bislang, mit welchem Verkehrsmittel wir unser Urlaubsziel erreichen wollen, noch auf welchem Wege, geschweige denn, welche Sachen wir mitnehmen wollen.

Ehrlich gesagt: Selbst wenn wir unser Ziel erreicht hätten, würde es wahrscheinlich ein katastrophaler Urlaub werden, weil wir weder an Geld noch an Kleidung gedacht haben. Sie sagen, dass man doch an derartige Dinge schon intuitiv denkt? Weit gefehlt. Wofür glauben Sie, gibt es Reisebüros, die für die Urlauber alles organisieren und planen? Ganz einfach, weil die Planung eine der kompliziertesten Aufgaben überhaupt ist.

Das Problem in der Menschenführung ist, dass wir nicht einfach in ein Reisebüro gehen können und ein „Patentrezept von der Stange“ erwerben können.

Befassen wir uns aber erst einmal mit unserer Urlaubsplanung. Dafür müssen wir unter anderem folgende Fragen klären:

„Unterstellen wir eine Gesprächsdauer von zwei Stunden und geben noch eine Stunde An- und Abfahrtszeit hinzu, so plant unser Kollege Müller also eine Verkaufszeit von 4,5 Stunden/Woche. Zum Vergleich: Eine 400-Euro-Kraft arbeitet im Durchschnitt der Woche ca. acht bis neun Stunden.“

- Wann soll der Urlaub stattfinden, und wie lange soll er dauern?
- Wie hoch sind meine finanziellen Mittel?
- Was will ich im Urlaub erleben bzw. machen?
- Was muss ich dafür an Kleidung und sonstigen Dingen mitnehmen?
- Mit welchem Verkehrsmittel will ich reisen, und wie viel Zeit meines Urlaubes benötige ich allein für die An- und Abreise?
- Was erwartet mich am Urlaubsort? Welche Vorkehrungen habe ich zu treffen?

Zur Sicherheit planen wir natürlich mehrere Alternativen (z.B. bezüglich des Verkehrsmittels) und vergleichen die verschiedenen Möglichkeiten, um die für uns persönlich interessanteste, aber auch kostengünstigste Variante herauszufinden.

Erst durch die Gegenüberstellung verschiedener Möglichkeiten können wir herausfinden, ob wir wirklich gut geplant haben. Würden wir dies nicht tun, so hätten wir zwar durchaus den Urlaub geplant, aber möglicherweise eine äußerst ungünstige Version entwickelt.

In der geschäftlichen Praxis zeigt sich allerdings, dass das zweite Kriterium des Management-Kreislaufes „Planung“ gravierende Missstände innerhalb eines Vertriebes provoziert. So ist heute immer noch folgende Planungs-Unart in der Praxis zu finden:

Am Monatsanfang trifft sich der Büroleiter wieder mit seinen Mitarbeitern und beginnt seinen Vortrag nach folgendem Muster: „Also Leute, der letzte Monat war wieder einmal katastrophal. Na ja, Schwamm drüber. Der neue Monat wird in jedem Falle besser. Dafür wollen wir jetzt unsere Planung für den neuen Monat erarbeiten. Müller, was planst du an Versicherungs-Umsatz?“ „105.000 EUR!“ „Super! Meier, wie steht’s mit Dir?“

„Die meisten Vertriebsunternehmen schulen immer noch zwei völlig veraltete Systeme.“

Unterbrechen wir diese beschauliche Szene und fragen einmal, wie hier geplant wurde. Müller hat auf Zuruf ein Versicherungsvolumen von 105.000 EUR in den Raum geworfen. Gehen wir davon aus, dass er pro Abschluss ein Volumen von 26.000 EUR bewirkt, so hat er gerade vier Abschlüsse geplant. Bei einer Abschlussquote von 65% entspräche dies einer Verkaufsterminquote von sechs Gesprächen im Monat oder ca. 1,5 Gesprächen in der Woche. Unterstellen wir eine Gesprächsdauer von zwei Stunden und geben noch eine Stunde An- und Abfahrtszeit hinzu, so plant unser Kollege Müller also eine Verkaufszeit von 4,5 Stunden/Woche.

Zum Vergleich: Eine 400-Euro-Kraft arbeitet im Durchschnitt der Woche ca. acht bis neun Stunden. Wir können somit festhalten, dass Müller entgegen seiner Aussage gar nichts geplant hat und unser Büroleiter dies nicht einmal bemerkt hat.

Planungsbeispiel

Das Problem mit der geschäftlichen Planung ist allerdings noch wesentlich tiefgründiger zu betrachten, was uns das nächste Beispiel veranschaulichen soll: In der Zeit der Wiedervereinigung nahmen viele ostdeutsche Bürger eine Tätigkeit in der Finanzberatung auf. Anders als in den alten Bundesländern war allerdings das Telefonnetz völlig unterentwickelt, so dass die Terminierung von Kunden wesentlich aufwendiger als im Westen erschien. Daraus folgerten viele, dass eine Terminvereinbarung nur persönlich möglich ist. Also setzte man sich in seinen Trabbi und fuhr zum Kunden. Dort angelangt, erfragte man einen Termin für die nächsten Tage und fuhr wieder nach Hause, um dann später noch einmal zum Kunden zu fahren und die Beratung durchzuführen.

Diese Version der Kundenterminierung war natürlich völlig unökonomisch. Der Fehler lag letztendlich in der mangelnden Planung. Hier bewahrheitet sich der Spruch, dass es interessanter ist, erst einmal eine Stunde über das Geldverdienen nachzudenken, als einen ganzen Tag für Geld zu arbeiten. Schließlich wurde die tatsächliche Lage in den neuen Bundesländern völlig falsch beurteilt. In Wahrheit gab es zahllose Telefonanschlüsse. Allerdings wurden diese zum größten Teil von Betrieben und nicht von Privatpersonen bzw. -kunden genutzt. Trotzdem lag in dieser Erkenntnis bereits der Lösungsansatz: Unsere Privatkunden konnten nur dann eine Kapitalanlage zeichnen, wenn sie Geld verdienten. Also mussten unsere Kunden berufstätig sein, was wiederum bedeutete, dass sie während der Arbeitszeit in den Betrieben auch telefonisch erreichbar sein mussten. Damit war das erste Problem der Erreichbarkeit der Kunden gelöst. Das genügte allerdings nicht, da viele Finanzvermittler selbst gar kein Telefon hatten und sich damit regelrecht ihrem Schicksal ergaben: kein Telefon, keine telefonischen Terminvereinbarungen. Die pfiffigsten Vermittler kamen allerdings auf die „ungewöhnliche“ Idee, sich ein Telefon zu kaufen, – und zwar ein Funktelefon. Die Kosten- und Nutzenanalyse (also: Investition für ein Telefon gegenüber Fahrtkosten und -zeiten) war schnell zugunsten des Telefons entschieden.

erbephoto – fotolia

Aus obigem Beispiel nehmen wir die Erkenntnis mit, dass eine realistische Beurteilung der Lage erforderlich ist. Tun wir dies nicht, so kann unsere Planung nur fehlerhaft ausfallen.

„Je detaillierter die Planung erarbeitet wurde, desto genauer sind Gründe für spätere Planabweichungen zu bestimmen."

Lassen Sie uns noch ein anderes Beispiel erörtern: Eine der wesentlichen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Tätigkeit in der Finanzberatung ist das Kundenpotenzial. Nur wer über ausreichend Kontakte oder Empfehlungen verfügt, hat überhaupt die Möglichkeit, Verkaufstermine zu vereinbaren. Aus diesem Grunde schulen die meisten Vertriebsunternehmen immer noch die zwei völlig veralteten Systeme:

Die Erarbeitung einer Liste von Bekannten und Verwandten, die der Mitarbeiter zuerst ansprechen sollte, und darauf aufbauend die Empfehlungstechnik, also wie ich über vorhandene Kunden neue Kundenempfehlungen bekomme.

Betrachten wir allerdings die gesamtwirtschaftliche Lage so ergibt sich, dass die Zahl der echten Neukunden, die nach den bislang geschulten Systemen gesucht werden sollen, äußerst gering ist. Demgegenüber ist nahezu jeder Bundesbürger bereits wenige Monate nach seiner Geburt mindestens einmal als Stammkunde bei einem Versicherungsunternehmen oder einer Bank registriert. Das heißt, es gibt gesamtwirtschaftlich gesehen so gut wie keine Neukunden mehr. Lediglich für das einzelne Unternehmen könnte gefolgert werden, dass der Kunde hier noch nicht als Stammkunde verzeichnet ist.

Kundentermine

Stellen wir uns also die Frage, wie neue Kundentermine vereinbart werden können, so können wir zwei Alternativen innerhalb unserer Planungsphase gegenüberstellen: Entweder suche ich mir jeden Neukunden einzeln über die so genannte „Neukunden-Akquise", oder ich kooperiere mit einem Versicherungs- oder Finanzunternehmen, das bereits über große Stammkunden-Bestände verfügt. Im Rahmen der Planung muss ich also eine Kosten-/Nutzen-Analyse für die jeweilige Alternative erstellen, um die für meine Verhältnisse effektivste und erfolgreichste Variante herausfinden zu können. Bei diesem Beispiel könnte sich somit ergeben, dass die Investition in eine Stammkunden-Datei langfristig betrachtet wesentlich günstiger kommt, als wenn ich die klassische Empfehlungsschiene nutze, bei der ich regelrecht nach dem „Kolumbus-Prinzip" arbeite: Jeder Kunde ist eine neue Entdeckung.

Erst nachdem die grundlegenden Konzepte entwickelt worden sind, können wir uns an die eigentliche Planung der Terminierung machen.

Diese beginnt mit einer langfristigen Planung, die sich z.B. über ein Geschäftsjahr erstrecken kann. Danach verfeinere ich die Planung im Rahmen einer Monats-, Wochen-, Tages- und sogar Stundenplanung. Je detaillierter die Planung erarbeitet wurde, desto genauer sind Gründe für spätere Planabweichungen zu bestimmen.

Aus den bisherigen Überlegungen lassen sich folgende Schritte der Planung – oder besser des Planungsprozesses – ableiten:

1. Informationsbeschaffung (z.B.: Wie sieht meine Klientel überhaupt aus? Welche Produkte werden überwiegend verkauft? Welche Produkte werden weniger verkauft? Für welche Kunden eignen sich welche Produkte? Wie sieht die Einkommenssituation meiner Mitarbeiter aus? Wie gestalten sich die Kosten im Vertrieb?).
2. Informationsauswertung (Bewertung der Ergebnisse für den eigenen Vertrieb).
3. Entwicklung von Handlungsalternativen.
4. Bewertung der Handlungsalternativen.
5. Entscheidung für die günstigste Alternative.

Die Informationsbeschaffung aller relevanten Daten kostet Zeit. Jedoch werde ich ohne diese wichtigen Informationen kaum in der Lage sein, zu planen.

Die Informationsauswertung wird ebenfalls Zeit kosten, denn sie ist die weitere Grundlage dafür, um überhaupt Handlungsalternativen zu entwickeln. Diese werden anschließend hinsichtlich ihrer Durchführbarkeit und ihrer Wirtschaftlichkeit bewertet werden müssen.

Am Ende des Planungsprozesses müssen wir uns jedenfalls für eine Handlungsalternative entscheiden.

Info **Die Aspekte:**

Entscheidung / Realisierung / Kontrolle / Kommunikation / Kompetenz zur situativen Menschenführung / Zeitpläne / ABC-Analyse

werden in „Risiko & Vorsorge", Ausgabe 1/09, behandelt.

Tutor-Consult

Britta Einfeldt, Geschäftsführerin
Schwerpunkt Personalentwicklung
britta.einfeldt@tutor-consult.de

Die Management-Serie von „Risiko & Vorsorge" beruht auf Unterrichtsmaterial von Tutor-Consult, Neumünster. Neben klassischen Beratungsfeldern, insbesondere im betriebswirtschaftlichen Bereich, ist Tutor-Consult auf die umsatzorientierte Unterstützung von innovativen Geschäftsmodellen im Bereich der Finanzdienstleistung spezialisiert.

Zu nennen sind hier als Beispiele die erfolgreiche Einführung von Angestelltensystemen im Vertriebsaußendienst oder die Umsetzung der Honorarberatung für Finanzdienstleister.

Tutor-Consult steht zudem seit vielen Jahren für die Fortbildung zur Qualifizierung von Finanzdienstleistern auf Fachwirt-Ebene.

Der „Masterconsultant in Finance" und die Vorbereitung auf die IHK-Sachkundeprüfung für Versicherungsvermittler sind ebenso bekannt, wie auch die speziellen Fortbildungsangebote im Bereich des Risikomanagements und der betrieblichen Altersversorgung.

Alle Fortbildungsangebote können in einem Bausteinprinzip auf Wunsch auch individuell zusammengestellt werden.

www.tutor-consult.de