# Kennziffern im Maklerunternehmen

**Von der Kennziffer über die Unternehmensbewertung zur Businessplanung.**

Was man nicht messen kann, kann man auch nicht steuern, wird häufig der Management-Guru Peter Drucker zitiert. Im Umkehrschluss bedeutet dies nicht zwingend, dass alles beherrschbar ist, was gemessen werden kann, wer jedoch keine Messungen im Unternehmen durchführt muss sich ausschließlich aufs Bauchgefühl verlassen. Ein Vergleich mit anderen Unternehmen oder die Bewertung von einzelnen Leistungsbereichen scheidet aus.
Im System Makeln21 ist der Kennziffer, dem Indikator für den Zustand eines Maklerunternehmens, eine ganze Etage im Würfel gewidmet. Unmittelbar unter dem Schaubild, der Übersichtskarte des jeweiligen Geschäftsbereichs, und den dortigen Strategien lagern die Kennziffern auf der vierten Ebene des Würfels.

Die Aufgabe von Kennziffern ist es einerseits, den aktuellen Zustand des Unternehmens oder eines Leistungsbereichs zu messen, andererseits können Kennziffern auch Indizien für zukünftige Entwicklungen sein. Der Anspruch an ein Kennziffern-System für Makler ist es, Hinweise für die Leistungsfähigkeit und für Verbesserungspotenzial zu liefern.
Konsequent weiter gedacht sollten einige wenige Kennziffern den Zustand der verschiedenen Unternehmensbereiche möglichst objektiv beschreiben und über die Summe aller Einzelbewertungen den Ist-Zustand messbar machen. Dem Unternehmer könnte dieses System als Leitfaden für das kontinuierliche Arbeiten am Unternehmen zu dienen.

**Die Kundengewinnung ist messbar, wenn die Parameter Alleinauftrag, Provisionsvereinbarung und der realistische Angebotspreis bewertet werden.**

Gemessen werden die unterschiedlichen Unternehmensbereiche des Würfels, jeder Unternehmensbereich erhält eine Benotung mit maximal 100 (Prozent)-Punkten, während der Saldo aller Unternehmensbereiche eine Gesamtbewertung liefert.

## Die Messung der Kundengewinnung

Zur Messung der Kundengewinnung muss zunächst einmal definiert werden, welche Ergebnisse es zu messen gilt. Die Kundengewinnung ist nach der Interessentengewinnung der Teil der Akquise, der mit der Vereinbarung des Termins beim Eigentümer beginnt. Ziel der Kundengewinnung ist es, aus einem Interessenten für die Maklerleistung einen Auftraggeber zu machen. Jedoch ist Auftrag nicht gleich Auftrag, es wirkt sich entscheidend aus, ob ein Allein- oder ein Allgemeinauftrag vereinbart wurde, ob der Makler seine Preisvorstellungen realisieren konnte und seine Courtage durchgesetzt hat. Deshalb kann die Kundengewinnung bewertet werden, wenn die Parameter Alleinauftrag, Provisionsvereinbarung und der realistische Angebotspreis gemessen werden.
Recht einfach ist es, mit der Konversionsquote den Erfolg des Maklers in der Verhandlung zu bewerten. Ermittelt wird einfach, wie viele Alleinaufträge(!) pro Termin vereinbart werden können. Allgemeine Aufträge finden keine Anerkennung, ein Makler, der jeden Termin in einen Auftrag wandelt, von denen jedoch nur die Hälfte Alleinaufträge sind, hat demzufolge eine Erfolgsquote von nur 50 Prozent.
Im nächsten Schritt geht es darum zu erfahren, wie gut der Makler seine Preisvorstellungen vermitteln kann oder ob er oder sie jeden Auftrag annimmt. Auch diese Berechnung ist ▶

# Andere gehen ins Büro. Sie gehen einfach online.

## www.immonetmanager.de

Die Immobilien-Software von Immonet

Die neue Immobilien-Software von Immonet:

- Eine Software – Zwei Anwendungsmöglichkeiten: Web-Applikation und iPad App
- Jederzeit Interessenten, Angebote, Objekte und weitere Daten managen
- Einfache Bedienung, keine Installation nötig

**immonet.de**
Wir sind Immobilien

# FINANZIERUNGSPARTNER

Baufinanzierer aus den Regionen 0–1 empfehlen sich

## Postleitzahl 0

08352 Raschau
**Ralf Gahlert**
Partner von Contoplus
Bergstraße 30b
Tel. 037 74/82 29 70, Fax 037 74/82 29 71
Ralf-Gahlert@t-online.de

04889 Staupitz
**Volker Barop**
Partner von Contoplus
Neuer Weg 10
Tel. 0172/361 98 66, Fax 026 02/997 97 41
Volker.Barop@web.de

## Postleitzahl 1

10243 Berlin
**Gerd Lange**
Partner von Haus & Wohnen/Contoplus
Warschauer Straße 34–38
Tel. 030/26 94 89 24, Fax 030/29 04 87 92
G.Lange-huw@web.de

12587 Berlin
**Thomas Huhn**
Uwe Schneider
Berolina Baufinanz GmbH
Bölschestraße 27
Tel. 030/65 66 02 30, Fax 030/65 66 02 33
www.berolina-baufinanz.de
uwe.schneider@berolina-baufinanz.de
thomas.huhn@berolina-baufinanz.de

16515 Oranienburg OT Lehnitz
**Friedland-Finanz,**
Partner von Contoplus
Gebr.-Grütter-Straße 1
Tel. 033 01/564 91, Fax 033 01/53 86 04
www.friedland-finanz.de
info@friedland-finanz.de

**Und Sie?** Ihre Anzeige für nur € 300 im Jahr:
Tel. 0221/278-6000, www.immobilien-profi.de


einfach, wenn die Angebotspreise (SOLL) mit den späteren Verkaufspreisen (IST) verglichen werden. Mit anderen Worten, das, was dem Auftraggeber versprochen wurde, wird mit den realen Verhältnissen verglichen. Der rechnerische Vergleich erfolgt einfach über eine Excel-Tabelle oder die Maklersoftware, in der alle Verkäufe entsprechend erfasst werden. Der Durchschnittswert aus allen Abweichungen des erzielten vom versprochenen Kaufpreis ergibt eine weitere wichtige Kennziffer.

Bei besonderen Verkaufssituationen, etwa einem Bieterverfahren mit 1 Euro Startpreis müsste man entsprechend den Angebotspreis einsetzen, der dem Eigentümer in Aussicht gestellt wurde.

Im dritten Schritt geht es um die Bewertung der Provisionsvereinbarung auf der Auftraggeberseite. Dies ist in einigen Regionen scheinbar kein Kriterium, weil die Provision ortsüblich vom Käufer übernommen wird. Doch dann erfolgt auch keine Bewertung bzw. es werden keine Punkte für diesen Teilbereich vergeben. Wer die Provisionsfrage in der Verhandlung aussparen kann hat es sicherlich einfacher, doch verdient dies keine Bewertung. Zudem gelingt es vielen Maklern auch in Gegenden mit alleiniger Käuferprovision die Provision auf die Auftraggeberseite zu verlagern und schließlich vereinfacht die alleinige Innenprovision zahlreiche Abläufe beim späteren Verkauf der Immobilie. Kurz und gut: Die Provisionsvereinbarung auf Auftraggeberseite ist Teil der Verhandlung und somit ein klares Qualitätskriterium, das es zu messen gilt.

Damit sind fast alle Messpunkte der Kundengewinnung bestimmt, es fehlt nur noch ein unverzichtbares Kriterium zur vollständig Bewertung: Die Systematisierung. Im Sinne von Makeln21 geht es darum, ob die Abläufe der Kundengewinnung im Unternehmen vollständig inklusive aller „Tools“, Unterlagen oder Medien beschrieben wurden.

Hier wird mancher argumentieren, dass er oder sie, regelmäßig dieser Tätigkeit nachgeht und den Ablauf im Schlaf herunterbeten kann, jedoch gilt auch hier die alte Regel für Prozesse: Was nicht schriftlich niedergelegt wurde existiert nicht. Zudem wird jemand, der sich intensiv mit solchen Abläufen beschäftigt, kaum verhindern können, dass sich Ideen zu Verbesserungen und ein Mehr an Klarheit einschleichen.

Wichtig ist es auch, den Einsatz unterschiedlicher Hilfsmittel in die Prozesse zu integrieren, das also Gesprächsleitfäden, Präsentationen, Musterexposees oder ähnliches ihren festen Platz im Ablauf haben. Mittlerweile ist das Angebot an solchen Tools sehr umfangreich, ein Makler könnte theoretisch jeden Termin mit Eigentümern variieren. Doch Makeln21 bedeutet systematische Immobilienvermarktung und deshalb kommt der Systematisierung bei der Bewertung des Bereichs Kundengewinnung eine Gewichtung von 20 Prozent zu.

**Mustermann rechnet nach, dass er durchschnittlich zwei (statt drei) Prozent auf der Auftraggeberseite durchsetzt und notiert sich dafür 8 Punkte**

Insgesamt sind dies:
- Systematisierung: 20%
- Konversionsquote: 30%
- Provisionsergebnis: 25%
- Preistreue: 25%

**Eine Beispielrechnung macht die Bewertung plastisch**: Wenn Makler Mustermann den ersten Termin mit Eigentümern vereinbart, kann er, so seine Einschätzung in 80 Prozent aller Fälle mit einem späteren Auftrag rechnen. Das würde ihm entsprechend auch 80 Prozent der maximal möglichen Punkte einbringen. Tut es aber nicht, denn was nur geschätzt und nicht gemessen wird, wird hier mit dem Abzug von 10 Punkten (ein Drittel) bestraft.

Bei der Vereinbarung des Angebotspreises kann Mustermann dagegen genaue Daten vorlegen und hat errechnet, dass er durchschnittlich etwa sechs Prozent vom versprochenen Verkaufserlös abweicht. Der Punktestand in diesem Teilbereich errechnet sich wie folgt. Je Prozentpunkt Abweichung wird ein Punkt vom Basiswert 20 abgezogen. Mustermann kann sich also 14 Punkte gutschreiben. Den Maximalwert von 25 Punkten hätte er nur erzielen können, wenn er mit den Verkaufspreisen über(!) dem Angebotspreis abgeschlossen hätte. Diese Variante wird also auch und positiv benotet.

Nun ermittelt Mustermann seine Punkte in Sachen Provisionsvereinbarung. Hier gilt es den Anteil der Provision auf Verkäuferseite im Verhältnis zur ortüblichen Gesamtprovision zu vergleichen. Bei Mustermann werden sechs Prozent ortüblich zwischen Verkäufer und Käufer geteilt. Mustermann rechnet nach, dass er durchschnittlich zwei (statt drei) Prozent auf der Auftraggeberseite durchsetzt und notiert sich dafür 8 Punkte[1].

Fehlt noch die Systematisierung der Akquise. Mustermann arbeitet seit einiger Zeit an seinen Prozessen und ist im Bereich Akquise bereits sehr fortgeschritten, dadurch kann er sich guten Gewissens weitere 15 Punkte von maximal möglichen 20 gutschreiben.

Per Saldo kommt Mustermann zu folgendem Ergebnis für die Kundengewinnung:

| **Mustermann: Kundengewinnung (max. 100 Punkte)** | **Punkte, Soll** | **Punkte, Ist** |
|---|---|---|
| Systematisierung | 20 | 15 |
| Konversionsquote | 30 | 14 (24) |
| Provisionsergebnis | 25 | 8 |
| Preistreue | 25 | 14 |
| Summe: | 100 | 51 |

[1] 2/6*Maximalpunkte = 8

## FINANZIERUNGSPARTNER

Baufinanzierer aus den Regionen 2–4 empfehlen sich

### Postleitzahl 2

22303 Hamburg
**Hüttig & Rompf AG, Ihr Immobilienfinanzierer**
Barmbeker Str. 8
Tel. 040/69 65 77-0, Fax 040/69 65 77-77
hamburg@huettig-rompf.de

22850 Norderstedt
**Marco Pankonin**
MSP Finanzmakler GmbH
Segeberger Chaussee 87
Tel. 040/943 63 60, Fax 040/94 36 36 36
www.msp-finanz.de, info@msp-finanz.de

### Postleitzahl 3

30167 Hannover
**Rainer Wilke**
Freie Hypo, Regionalbüro Hannover
KONZEPT GmbH & Co. KG
Königsworther Platz 2a
Tel. 0511/84 48 91-12, Fax 0511/84 48 91-99
www.freie-hypo.de/hannover
rainer.wilke@freie-hypo.de

35606 Solms-Niederbiel
**Heidemarie Kempa**
Partnerin von Haus & Wohnen
Westerwaldstraße 2
Tel. 064 42/81 25, Heidik1307@aol.com

### Postleitzahl 4

42389 Wuppertal
**Uwe Kaletka**
Partner von Haus & Wohnen
Jesinghauser Straße 13
Tel. 0202/69 87 30, Fax 0202/698 73 19
www.dig-wuppertal.de
Uwe.Kaletka@dig-wuppertal.de

42553 Velbert-Neviges
**Freie-Hypo**
Regionalbüro Velbert für Niederberg
Wilhelmstr. 15a
Tel. 020 53/55 66, Fax 020 53/75 00
www.freie-hypo.de/velbert, velbert@freie-hypo.de

# FINANZIERUNGSPARTNER

Baufinanzierer aus den Regionen 5 empfehlen sich

## Postleitzahl 5

**50968 Köln**
**Hypo Shop GmbH**
Herr Marco Eschbach
Tel. 0221/340 91 92-0, Fax 0221/340 91 92-93
www.hypo-shop.com
info@hypo-shop.com

**56579 Rengsdorf**
**Axel Runkel**
Partner von Haus & Wohnen
Alter Garten 1
Tel. 026 34/92 39 61 oder 0171/202 81 39
Fax 026 34/92 39 62
axel.runkel@vr-web.de

**56422 Wirges**
**Volker Barop**
Partner von Contoplus
Steinerne Brücke 23
Tel. 0172/361 98 66, Fax 026 02/997 97 41
Volker.Barop@web.de

**57223 Kreuztal**
**FSB GmbH Rolf Schrey**
Rotdornweg 5
Tel. 027 32/16 32, Fax 027 32/285 41
FSB-Kreuztal@t-online.de

**57520 Emmerzhausen**
**Herr Orsowa**
Haus & Wohnen GmbH
Schöne Aussicht 12
Tel. 027 43/92 00-0, Fax 027 43/92 00-29
info@hausundwohnen.de

**59872 Meschede**
Partner von Haus & Wohnen
**Wolfram Schulte**
Auf der Knippe 8
Tel. 0291/501 79 und 029 72/96 10 19
Fax 0291/588 66 und 029 72/96 10 25
W.Schulte@dig-sauerland.de

Mit 51 Punkte steht Mustermann zwar eher mittelmäßig da, doch würde er sich mit anderen Kollegen vergleichen, dürfte er fürs erste zufrieden sein. Auf einem anderen Blatt nimmt er eine schnelle Einschätzung seines „Lieblings-Wettbewerbers“ vor:
Systematisierung ist dort Fehlanzeige, die Kollegen würden überhaupt nicht verstehen, was damit erreicht werden soll. Die Konversionsquote kann er natürlich nur schätzen, da er aber seinen „Kollegen“ schon viele Aufträge abjagen konnte, nimmt er einen Wert von bestenfalls 50 Prozent an und da die Kollegen sich „kostenlos für den Auftraggeber“ anbieten, gibt es hier keine Punkte und bei der Preistreue, die er über unterschiedliche Datenbanken gut verfolgen kann, geht er von mindestens 10 Prozent Verlust aus. Die Rechnung sieht wie folgt aus:

| Wettbewerb: Kundengewinnung (max. 100 Punkte) | Punkte, Soll | Punkte, Ist |
|---|---|---|
| Systematisierung | 20 | 0 |
| Konversionsquote | 30 | 15 |
| Provisionsergebnis | 25 | 0 |
| Preistreue | 25 | 10 |
| Summe: | 100 | 25 |

Damit ist Mustermann wieder mit sich und seinem Ergebnis zufrieden und beschließt, das Kennziffernsystem auch zur Wettbewerbs-Beobachtung einzusetzen. Nun lenkt er seine Gedanken auf die Frage, wie und wo er sich verbessern könnte.

**Halt!, fährt es Mustermann durch den Kopf, arbeite ich hier an meiner Firma oder bin ich auf Punktejagd?**

Die einfachste Maßnahme wäre die genaue Ermittlung tatsächlichen Konversionsquote. Er schaut seinen Terminplaner durch, vergleicht die angetretenen Einkaufstermine mit der Zahl der akquirierten Objekte und stellt fest, dass er tatsächlich nur in 75 Prozent aller Fälle erfolgreich war. Das bringt ihm zwar einen kleinen Punktabzug ein, 22,5 statt 24, jedoch gewinnt er damit die 10 Punkte zurück, die er mangels Messung verloren hat. Mustermann nickt zufrieden, denn die Messung der Konversionsquote war überfällig und sollte in einem professionell geführten Unternehmen obligatorisch sein.
Weitere fünf Punkte würde Mustermann hinzuzählen, sobald die Erfassung seiner Prozesse einen Abschluss findet. Damit kommt Mustermann zunächst auf 64,5 Punkte.

| Mustermann: Kundengewinnung (max. 100 Punkte) | Punkte, Soll | Punkte, Ist |
|---|---|---|
| Systematisierung | 20 | 20 |
| Konversionsquote | 30 | 22,5 |
| Provisionsergebnis | 25 | 8 |
| Preistreue | 25 | 14 |
| Summe: | 100 | 64,5 |

Ein guter Wert, findet Mustermann und fragt sich, wie er sich weiter steigern könnte. An der Preistreue könnte er noch arbeiten, doch fällt ihm spontan keine Verbesserungsmöglichkeit ein. Natürlich springt ihm die hohe Abweichung bei der Provisionsvereinbarung auf Auftraggeberseite ins Auge, doch sind hier nur wesentliche Steigerungen bei vollständiger Innenprovision möglich. Natürlich hatte Mustermann schon länger über diesen Schritt nachgedacht, er kennt viele Kollegen, die überzeugte Verfechter der reinen Innenprovision sind ...

Halt!, fährt es Mustermann durch den Kopf, arbeite ich hier an meiner Firma oder bin ich auf Punktejagd? Andererseits fragt er sich, wie seine Firma dastehen würde, wenn er über 75 Punkte saldieren könnte. Er macht sich einige Notizen, rechnet etwas auf dem Taschenrechner, fügt eine weitere Spalte in seiner Tabelle ein und schreibt Planung drüber.

| Mustermann: Kundengewinnung (max. 100 Punkte) | Punkte, Soll | Punkte, Ist | Planung |
|---|---|---|---|
| Systematisierung | 20 | 20 | 20 |
| Konversionsquote | 30 | 22,5 | > 22 |
| Provisionsergebnis | 25 | 8 | > 20 |
| Preistreue | 25 | 14 | > 15 |
| Summe: | 100 | 64,5 | > 72 |

Darunter notiert er sich die Maßnahmen und befindet sich bereits unmittelbar in der Businessplanung. Der Bereich Systematisierung ist nach seiner Einschätzung abgeschlossen und vollständig. Hier müsste er sich vielleicht einmal mit erfolgreichen Kollegen austauschen, um seine Ergebnisse zu überprüfen. Die Konversionsquote gilt es nicht zu steigern, wenn er sie halten kann ist dies ein Wunschergebnis. So notiert er einen Schwellenwert von mindestens 22 Punkten (> 22) in seine Planung. Ebenso mahnt er sich, bei der Preistreue nicht bis auf 15 Punkte zu fallen (> 15). Den Wunsch-Punktestand gibt es aber nur, wenn es gelingt die reine Innenprovision einzuführen und durchschnittlich fünf Prozent Provision auf der Auftraggeberseite durchzusetzen.

Wie würde er sich damit fühlen?, prüft sich Mustermann kurz und beginnt dann damit, die nächsten Schritte auf diesem Weg zu skizzieren. ▶


# FINANZIERUNGSPARTNER

Baufinanzierer aus den Regionen 6–9 empfehlen sich

## Postleitzahl 6

65187 Wiesbaden
**Haus & Wohnen GmbH**
Herr Fink
Mosbacher Straße 9
Tel. 0611/890 90-0, Fax 0611/890 90-10

## Postleitzahl 7

71083 Herrenberg-Gültstein
**IKARUS Assekuranz-Vermittlungs GmbH**
Irene Kreinik
Hertzstraße 2
Tel. 070 32/78 85-0, Fax 070 32/78 85-20
info@ikarus-assekuranz-vermittlungs-gmbh.de

## Postleitzahl 8

82515 Wolfratshausen b. München
**a priori 24 Hypothekenteam bundesweit**
Inh. Alexander Solya
Untermarkt 15
Tel. 081 71/968 55-0, Fax 081 71/968 55-22
info@apriori24.de

## Postleitzahl 9

99947 Hörselberg-Hainich
OT Behringen
Town & Country Finanzierungsservice
**André Euchler, Sandra Placht**
Hauptstraße 90 E
Tel. 03 62 54/75-157
Fax 03 62 54/75-167
andre.euchler@towncountry.de
sandra.placht@towncountry.de

**Und Sie?** Ihre Anzeige für nur € 300 im Jahr:
Tel. 0221/278-6000, www.immobilien-profi.de

## Messung der Interessentengewinnung

Ein interessanter Aspekt ist, dass die Kundengewinnung unabhängig von der Anzahl der akquirierten Aufträge gemessen werden kann. Dies ist insoweit korrekt, wenn man die Schnittstelle zwischen Interessenten- und Kundengewinnung betrachtet, denn dies ist der Termin mit dem Eigentümer. Deshalb kann in der Kundengewinnung nur gemessen werden, mit welchem Erfolg die Akquisition abgeschlossen wird.
In der Kundengewinnung ist die Erfolgsquote (Alleinaufträge/Termine) entscheidend, erst in der Interessentengewinnung geht es darum, wie viele Termine vereinbart werden konnten. Ein Blick auf das Schaubild der Interessentengewinnung zeigt, wie dieser Bereich arbeitet. (siehe Schaubild rechts.)

**Um die maximale Punktzahl von 20 zu erreichen, müsste er zehn Maßnahmen organisiert haben, die der Interessengewinnung dienen.**

Im oberen Kasten sind alle Maßnahmen erfasst, die der Interessentengewinnung dienen. Selbstverständlich finden wir dort die Kaltakquise im Bereich „Im-Markt“, hier werden die Interessenten gefunden, die bereits auf dem Markt sind, also die Entscheidung getroffen haben, es ohne Makler zu versuchen. Links davon ist der Bereich „Vor-Markt“, dort finden wir die Interessenten, die über einen Verkauf nachdenken und für Informationen aller Art zum Immobilienverkauf dankbar sind. Entsprechend sind die Akquise-Maßnahmen im Vor-Markt angelegt, es sind diverse Informationsangebote, aber auch alle Maßnahmen mit denen der Makler auf sich aufmerksam machen kann, also offene Verkaufsveranstaltungen, Handzettel, Flyer, Verkaufsschilder oder das Ladenlokal. Auf der Grenze zum „Im-Markt“ stehen Informations-Veranstaltungen zum privaten Immobilienverkauf, die beide Gruppen der Eigentümer ansprechen. Interessant wird der „Bindungs-Markt“ im rechten Drittel. Hier geht es um die Personen mit denen der Makler bereits erfolgreich Transaktionen abgewickelt hat. Der so genannte Bindungs-Markt wird vielfach unterschätzt, doch im Beitrag von Dr. Michael Franz (vgl. Seite 6) wird deutlich, dass die weltweit erfolgreichsten Makler besonders diesen Bindungsmarkt bearbeiten und den Kontakt zu ihren Kunden konsequent halten. Der Bindungsmarkt verschafft dem Makler Empfehlungen von Menschen, die bereits mit ihm Geschäfte gemacht haben. Dies unterscheidet sich von so genannten Tipp-Gebern, die dem Makler mitteilen, wenn irgendwo ein Objekt verkauft wird.
Die Bündelung aller Maßnahmen in der Interessentengewinnung sorgt für qualifizierte „Leads“ für den Termin bei den Eigentümern, die sich für die Leistung des Maklers ernsthaft interessieren. Die Bewertung der Interessentengewinnung gelingt über folgende Messpunkte:

**Die Systematisierung der vorhandenen Maßnahmen:** Gewertet wird jede dokumentierte Maßnahme, auch die Kaltakquise, sofern diese Maßnahme einen klar definierten Auslöser (einen Trigger) oder eine festgelegte Frequenz besitzt.

**Die Konzentration der Maßnahmen (Farming):** Die oben angesprochenen Maßnahmen würden wirkungslos verpuffen, wenn sie nicht auf ein bestimmtes Gebiet oder eine Zielgruppe konzentriert werden.

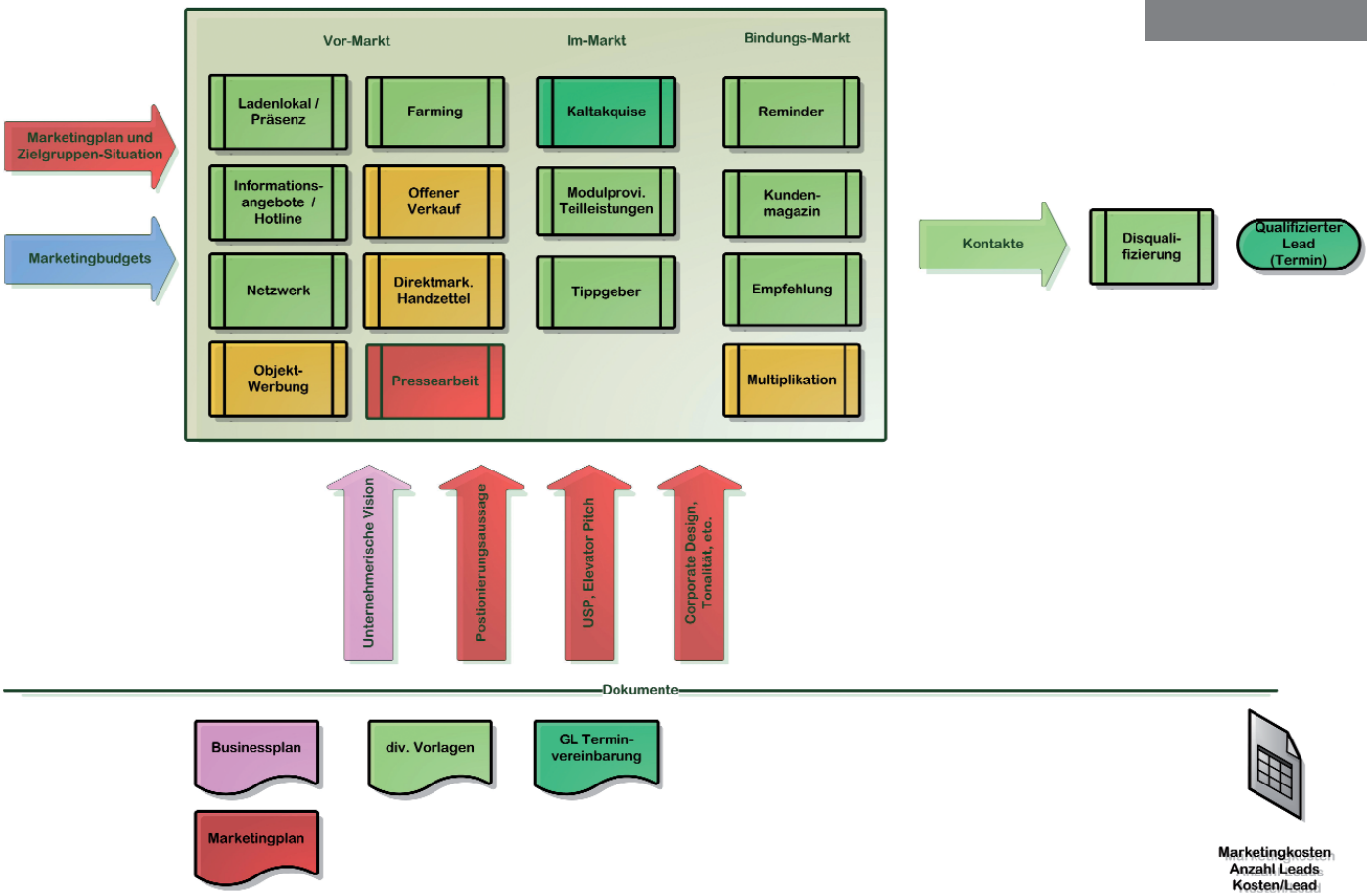
**Die Anzahl der erzeugten Leads** in Abhängigkeit von der Jahresplanung des Maklers. Es wird ermittelt, wie viele „Leads“ durchschnittlich erforderlich sind, um die jährlichen Umsatzziele zu erreichen.

## Makler Mustermann rechnet ab

Nun nimmt sich Makler Mustermann die Bewertung seiner Interessentengewinnung vor. Er überlegt, welche Maßnahmen er dokumentiert hat und kommt zu einem überraschenden Ergebnis. Um die maximale Punktzahl von 20 zu erreichen, müsste er zehn Maßnahmen organisiert haben, die der Interessengewinnung dienen. Tatsächlich kommt er auf lediglich vier Aktionen.
Die Kaltakquise lässt Mustermann von einer Teilzeitkraft durchführen, diese Maßnahme ist zwangsläufig so organisiert, wie es gefordert wird.
Mustermann verteilt regelmäßig Handzettel in seinem Farmingsgebiet, sowohl vor dem Verkaufsstart als auch nach dem erfolgreichen Abschluss.
Ferner stellt er Informationen für Privatverkäufer[2] zur Verfügung, die er aktiv auf der Homepage und durch bezahlte Presseartikel bewirbt.
Weitere Maßnahmen, wie etwa die Kundenbefragung nach Auftragsabschluss, erfolgen lediglich sporadisch und sind nicht professionell dokumentiert. Mustermann notiert sich also acht Punkte, je zwei für die Kaltakquise, Flyer, Informationsangebote und für die redaktionellen Anzeigen.
Im nächsten Schritt geht es um den Marktanteil im Farminggebiet. Seit fast drei Jahren konzentriert sich Mustermann auf das Dichterviertel und widmet diesem Gebiet fast alle Ressourcen und seine ungeteilte Aufmerksamkeit. Selbstverständlich misst er jährlich seinen Marktanteil im Dichterviertel. Zunächst hat er es mit der bekannten Faust-

[2] IMMPULS-Magazin, kostenlos für IMMOBILIEN-PROFI-Mitglieder beziehbar

**M21-Schaubild: Interessentengewinnung 2.0**




formel[3] versucht und dies mit seinen eigenen Vermittlungen verglichen. Mittlerweile hat er auch einen Weg gefunden, exakte Marktdaten zu erhalten und konnte feststellen, dass sein Marktanteil im ersten Jahr bei fünf Prozent lag, im zweiten Jahr auf zehn Prozent anstieg und nun bei respektablen 15 Prozent liegt. Je höher dieser Wert, umso höher auch der Marktanteil im gewerblichen Markt, also die Verdrängung der Wettbewerber aus der Farm (vgl. IP 58, S. 6). Mustermann notiert sich neun von 20 möglichen Punkten, den Maximalwert hätte er bei einem Marktanteil von 33 Prozent erreicht. Im zweiten Schritt geht es um die Größe des gemessenen Farminggebiets. Erste Voraussetzung zur Messung ist es, ein Farminggebiet zu benennen, in dem der Makler einen Marktanteil von mindestens 25 Prozent hält. An dieser Stelle muss Mustermann leider passen, da er sein Farminggebiet noch nicht entsprechend entwickelt hat – Null Punkte.

Der letzte Schritt fragt nach der Anzahl der „Leads" im Verhältnis zur Jahreszielplanung. Mustermann möchte im aktuellen Jahr 40 Immobilien verkaufen. Davon liegt er zur Jahresmitte mit 22 Abschlüssen gut im Plan. Nun rechnet Mustermann, wie viele Leads er benötigt, um 40 Immobilien zu verkaufen. Da seine Erfolgsquote in der Kundengewinnung bei ca. 80 Prozent liegt, braucht es zunächst 50 Termine für 40 Aufträge. Hier kommt jedoch noch die Auftragswahrscheinlichkeit ins Spiel, nämlich die Quote der Aufträge, die Mustermann erfolgreich zum Abschluss führt. Dieser Wert liegt bei ordentlichen 80 Prozent. Also benötigt Mustermann, um 40 Immobilien zu verkaufen, 50 Aufträge und insgesamt also etwa 63 Leads.

**Die Bewertung hat ihn nochmals gemahnt, dass alle Farming-Bemühungen nichts wert sind, wenn es nicht gelingt, einen relevanten Marktanteil zu erobern.**

Über einen Zeitraum von sechs Monaten werden also über 30 Leads benötigt, damit die Umsatzplanung aufgeht. Die nachfolgende Bewertung der Leads im Rahmen der Interessentengewinnung geht noch weiter und fragt, wie viel Prozent der Leads ohne Kaltakquise zustande kommen. Mustermann kennt die Zahlen der „kalt" und „warm" akquirierten Aufträge und kommt auf 35 Leads in den letzten sechs Monaten. Das würde mehr als reichen, denkt sich Mustermann, jedoch sind davon nur 20 Leads ohne Kaltakquise entstanden, was ihm knapp 26 von 40 Punkten bringt.

Den Maximalwert von 40 Punkten hätte er erhalten, wenn seine Interessentengewinnung so gut funktioniert, dass die Zahl der eingehenden Leads (passive Akquise oder „warm" akquiriert) genügt, um die Umsatzziele zu erreichen.

[3] Zehn Prozent Umzugsquote führt pro 1.000 Haushalte zu 100 Transaktionen, davon 20% Verkauf und davon ca. 75% Gebrauchtimmobilien. Je 15 Verkäufe pro 1.000 Einwohner.

Mustermann betrachtet seine Auswertung und macht sich bereits Gedanken für die Businessplanung:

| Mustermann: Interessentengewinnung (max. 100 Punkte) | Punkte, Soll | Punkte, Ist | Planung |
|---|---|---|---|
| Systematisierung, Dokumentation | 20 | 8 | > 12 |
| Farming: Marktanteil | 20 | 9 | > 15 |
| Farming: Größe des Sektors | 20 | 0 | 8 |
| Anzahl der Leads | 40 | 26 | > 35 |
| Summe: | 100 | 43 | > 70 |

(Auswertung und Planung der Interessentengewinnung bei Mustermann)

Für den Bereich Dokumentation plant er einen Mindestwert von zwölf Punkten, was bedeuten würde, dass er noch zwei weitere Maßnahmen zur Interessentengewinnung etablieren muss. Er weiß auch bereits, dass dies die regelmäßige Kundenbefragung und die Multiplikation der Erfolge auf Käuferseite sein wird (vgl. IP 65, Seite 28).
Seinen Marktanteil im Farminggebiet will er auf mindestens 25 Prozent ausbauen. Die Bewertung der Interessentengewinnung hat ihn nochmals gemahnt, dass alle Farming-Bemühungen nichts wert sind, wenn es nicht gelingt, einen relevanten Marktanteil zu erobern. Die Vergrößerung des Marktanteils wurde ihm mindestens 15 Punkte für erfolgreiches Farming einbringen und sofort weitere acht Punkte für die bisherige Größe seines Reviers. Dort liegt die Zahl der Haushalte bei 10.000, was bereits recht umfangreich ist. Die Maximalpunktzahl würde er bei einer Farm ab 25.000 Haushalten erhalten.

## Messung der Leistungserbringung

Im System Makeln21 ist der Verkauf bzw. die Vermietung die Leistungserbringung, es geht um die Erfüllung des Versprechens an den Auftraggeber.
Auch in diesem Sektor wird zunächst wieder der Systematisierungsgrad bewertet, der mit 20 Prozent in die Wertung einfließt. Im nächsten Schritt geht es um die Vermarktungsgeschwindigkeit in Abhängigkeit von der durchschnittlichen Vertragsdauer. Es folgt die Auftragswahrscheinlichkeit, der Prozentsatz der Aufträge, die innerhalb der vereinbarten Vermarktungszeit erfolgreich vermittelt werden. Abschließend wird untersucht, wie schnell das schriftliche Leistungsversprechen an den Auftraggeber erfüllt wird. Es wird der Anteil der Leistungsversprechen gemessen, die in den ersten zehn Wochen nach Verkaufsstart abgearbeitet werden.
Makler Mustermann macht sich an die Arbeit, um die Leistungserbringung seines Unternehmens zu bewerten. Wie beschrieben ist er in der Dokumentation seiner Prozesse weit fortgeschritten[4], somit billigt er sich in diesem Bereich zehn Punkte zu.
Bei der Vermarktungsdauer hat Mustermann einen Wert von durchschnittlich viereinhalb Monaten ermittelt. Da er gewöhnlich Verträge mit sechs Monaten Laufzeit vereinbart, ergibt dies einen Wert von zehn Punkten ermittelt[5].
Bei der Auftragswahrscheinlichkeit kommt Mustermann mit 80 Prozent Erfolgsquote auf einen Wert von 24 Punkten. Leider muss er beim Punkt Leistungsversprechen passen. Selbstverständlich nutzt er die schriftliche Leistungsgarantie bei der Verhandlung mit Auftraggebern, diese Leistungsgarantie findet auch in der Vermarktung der Immobilie Anwendung und funktioniert dort als eine Art Checkliste für die Objektwerbung.

**Im letzten Schritt beschließt Mustermann, seine Leistungsversprechen konsequent in den ersten zehn Wochen umzusetzen.**

Leider hat es Mustermann versäumt, wie gefordert auszuwerten, wie viel Prozent dieser Versprechen er innerhalb der ersten zehn Wochen nach Verkaufsstart erfüllt. Und wenn Mustermann ehrlich zu sich ist, muss er zugestehen, dass er die Objektwerbung nicht immer mit vollem Elan gestartet hat und insgeheim wohl stets hofft, sein Vermarktungsbudget zu schonen. Ein weit verbreiteter Fehler, denkt sich Mustermann, den er zukünftig abstellen wird. Bei der Objektwerbung geht es schließlich auch darum, die Arbeit des Maklers ins rechte Licht zu rücken, damit sie von anderen Eigentümern – und zukünftigen Auftraggebern – wahrgenommen wird. Mustermann macht sich an die Planung:

| Mustermann: Leistungserbringung (max. 100 Punkte) | Punkte, Soll | Punkte, Ist | Planung |
|---|---|---|---|
| Systematisierung, Dokumentation | 20 | 10 | 20 |
| Vermarktungsdauer | 30 | 10 | >15 |
| Auftrags-wahrscheinlichkeit | 30 | 24 | >24 |
| Leistungsversprechen | 20 | 0 | 20 |
| Summe: | 100 | 44 | 79 |

Zunächst nimmt sich Mustermann vor, binnen zwei Monaten, die Leistungserbringung vollständig zu dokumentieren[6]

[4] Die Prozesse der Leistungserbringung und Kundengewinnung können Sie unter www.makeln21.de im Bereich Akquise und Verkauf downloaden.
[5] Formel: $(V_L - V_D)/(V_L-1{,}5)$*Punkte

und notiert sich dafür die volle Punktzahl 20. Bei der Vermarktungsdauer ist er weniger optimistisch, er traut sich zwar zu, dies auf drei Monate zu begrenzen, muss allerdings auch anerkennen, dass sein Markt wesentlich kürzere Vermarktungszeiten kaum ermöglicht. Auf der anderen Seite ist er aktuell mit fast vier Monaten recht erfolgreich in dieser Disziplin, zumindest, wenn er sich mit Wertbewerbern vergleicht. Mustermann beschließt, diesen Wert von zwei Seiten anzugehen. Da die Vermarktungsgeschwindigkeit in Abhängigkeit von der Vertragslaufzeit steht, könnte er auch die Dauer seiner Verträge auf neun Monate anheben, was in einem schwierigen Marktumfeld angemessen ist. Dies und eine leichte Verkürzung der Vermarktungszeiten auf vier Monate könnte ihm 20 Punkte einbringen. Vorsichtig notiert sich Mustermann einen Schwellenwert von mindestens 15 Punkten.
Mit dem aktuellen Wert für die Auftragswahrscheinlichkeit ist Mustermann zufrieden, er beschließt auf eine Steigerung zu verzichten, aber auch nicht nachzulassen. Der Schwellenwert wird auf 24 Punkte gesetzt.
Im letzten Schritt beschließt Mustermann, seine Leistungsversprechen konsequent in den ersten zehn Wochen umzusetzen und notiert dafür weitere 20 Punkte.
Abschließend nimmt sich Mustermann nochmals seinen „Lieblingswettbewerber“ vor und ermittelt wie folgt:

| **Mustermann:** | **Punkte, Soll** | **Punkte, Ist** |
|---|---|---|
| **Leistungserbringung** | | |
| **(max. 100 Punkte)** | | |
| Systematisierung, Dokumentation | 20 | 0 |
| Vermarktungsdauer | 30 | 3 |
| Auftragswahrscheinlichkeit | 30 | 15 |
| Leistungsversprechen | 20 | 0 |
| Summe: | 100 | 18 |

Er überschlägt kurz die einzelnen Punkte. Systematisierung liegt beim Wettbewerb nicht vor, die Vermarktungsdauer liegt bei fast sechs Monaten, was kaum Punkte ergibt. Bei der Auftragswahrscheinlichkeit schätzt er etwa 50 Prozent Erfolgsquote, was sicher an der hohen Anzahl von allgemeinen Aufträgen liegt. Beim Thema Leistungsversprechen braucht Mustermann nicht lange nachdenken, da seine Wettbewerber „kostenlos für den Eigentümer“ antreten, können sie mangels Budget eventuell Leistung versprechen, aber wohl kaum erbringen.

## Zusammenfassung der Messpunkte

Die Auswertung und Kontrolle von Kennziffern verursacht wenig Mühe, die meisten Zahlen sollten in einem professionell geführten Unternehmen vorliegen. Dies sind:

[6]Download bei www.makeln21.de > Verkauf > Prozesse

### FOLGENDE MARKTDATEN SOLLTEN BEKANNT SEIN:

Bundesweite und lokale **Durchschnittspreise** für Einfamilienhäuser, Miet- und Kaufpreise pro Quadratmeter. Aus dem Vergleich der lokalen Daten mit dem Bundesdurchschnitt gewinnen wir den Wert, mit dem wir absolute Werte vergleichbar machen können[7].
Der **kalkulatorische Unternehmerlohn**, der durchschnittliche Pro-Kopf-Umsatz und die Umsatzrendite. Dies entnehmen wir dem jährlichen IVD-Betriebsvergleich.

**Verkaufspreise:** Angebotspreis und späterer Verkaufspreis werden ausgewertet. Errechnet wird die durchschnittliche Abweichung dieser Werte. Beantwortet wird unter anderem die Frage, akquiriert der Makler seine Objekte zu marktgerechten Preisen?
**Provisionswert:** Wie hoch ist der Wert der in den Aufträgen enthaltenen Provisionen? Wie viel Provision ist auf der Auftraggeberseite vereinbart?
**Auftragswahrscheinlichkeit:** Wie hoch ist der Prozentsatz der Aufträge, die innerhalb der Vertragslaufzeit erfolgreich vermittelt werden? Die Summe der in allen Aufträgen enthaltenen Provisionen, gewichtet mit der Auftragswahrscheinlichkeit, ergibt den **Provisionserwartungswert**.
**Vermarktungsdauer** je Auftrag liefert Daten für die durchschnittliche Vermarktungsdauer.
**Termine und Aufträge:** Erfasst wird die Anzahl der vereinbarten Ersttermine mit Eigentümern und die Zahl der akquirierten Alleinaufträge. Dies ergibt die **Konversionsquote**. Zusätzlich wird ausgewertet, wie hoch der Anteil der „kalt“ akquirierten Aufträge ist. Dieser Wert findet im Marketing und in der Interessentengewinnung Anwendung.
**Personalstärke:** Alle festen und freien Mitarbeiter einschließlich des Inhabers im Unternehmen werden erfasst. Teilzeitkräfte werden anteilig auf Basis einer 40-Stunden-Woche angesetzt.
**Umsatz und Ergebnis** werden mehrfach genutzt, in der Gewinnschwellenanalyse (siehe S. 40), für die **Umsatzrendite** und beim **Pro-Kopf-Umsatz**. ■

Online-Extra: Die Fortsetzung des Kennziffernmodells in den Bereichen Management, Marketing, Support, Finanzen und Führung finden Sie in den nächsten Ausgaben des IMMOBILIEN-PROFI und bereits im Internet unter www.abo.immobilien-profi.de.

[7]Die bundesweiten Marktpreise werden durch die entsprechenden lokalen Werte dividiert. Beispiel: Kaufpreis Eigentumswohnungen 1.519 Euro je Quadratmeter im Bundesdurchschnitt, Kaufpreise in München 3.396 Euro ergibt 3.396 / 1.519 = 2,25. Der Pro-Kopf-Umsatz eines Münchner Maklers wird durch diesen Wert geteilt, um beispielsweise den Vergleich mit einem Unternehmen in Görlitz (Wert: 0,26) zu ermöglichen.

# Kennziffern im Maklerunternehmen(2)

**Von der Kennziffer über die Unternehmensbewertung zur Businessplanung**

Im System Makeln21 ist den Kennziffern, dem Indikator für den Zustand eines Maklerunternehmens, eine ganze Etage im Würfel gewidmet. Unmittelbar unter dem Schaubild, der Übersichtskarte des jeweiligen Geschäftsbereichs und den dortigen Strategien ruhen die Kennziffern auf der vierten Ebene.

In der letzten Ausgabe (IP 68 S. 30) haben wir Kennziffern für Akquise und Verkauf, also Interessenten- und Kundengewinnung sowie Leistungserbringung (Verkauf) vorgestellt. Nun geht es weiter mit den Kennziffern für die verbleibenden Unternehmensbereiche im Makeln21-Würfel (s. rechts). Dies sind:

- Management
- Führung
- Finanzen
- Support und
- Marketing

**Beginnen wir mit dem Marketing.** Fälschlicherweise wird dies häufig mit Werbung, teilweise sogar mit Objektwerbung verwechselt („Unser Marketingplan", sagt der Makler im Akquisegespräch). Tatsächlich ist Marketing anders definiert. Es ist die „Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf die Erfordernisse des Marktes" (Zitat Heribert Meffert, Direktor des Instituts für Marketing, Westfälische Wilhelm-Universität, Münster) und hat damit mit Werbung nur noch wenig zu tun.

Wie kann das Marketing eines Maklers bewertet werden?

Zunächst einmal wird die Wirkung des Marketings gemessen, nämlich am Verhältnis der „kalt" zu den „warm" akquirierten Aufträge, anders formuliert in welchem Verhältnis steht die passive Akquise (warm) zur aktiven (kalt) Akquise des Maklers oder des Maklerunternehmens. Diese Kennziffer ist leicht nachvollziehbar. Wenn ein Makler sein Unternehmen gründet, ist er in der Regel noch unbekannt, kaum vernetzt und kann keine Referenzen vorweisen. Ohne Kaltakquise geht zu diesem Zeitpunkt nichts. Dies sollte sich aber mit der Zeit ändern, wenn es zu ersten Empfehlungen kommt, das Netzwerk funktioniert und der Bekanntheitsgrad steigt. Je mehr diese Maßnahmen greifen, umso geringer wird der Anteil der kalten, bzw. aktiven Auftragsakquise – das Marketing, als Summe aller Maßnahmen zur Marktbearbeitung, wirkt.

**Die beiden Extremwerte belegen** nochmals, dass der Quotient „Anteilige Kaltakquise" sehr aussagefähig ist. Wer alle Aufträge ausschließlich kalt akquirieren muss, steht entweder am Anfang seiner Karriere oder macht irgendetwas falsch. Wer dagegen ohne Kaltakquise auskommt, muss mit Sicherheit einiges richtig gemacht haben.

Ein entscheidender Faktor in der Akquise, insbesondere in der Interessentengewinnung, ist die Bekanntheit des Unternehmens bzw. des Maklers. Dies kann über Umfragen gemessen werden. Zwar wird dies bislang kaum praktiziert, es ist jedoch recht einfach und wird im Bereich Marketing entsprechend honoriert (siehe 16).

Im dritten Schritt geht es um die lokale Präsenz des Maklers. Und nichts unterstreicht lokale Präsenz besser als ein Ladenlokal in strategisch günstiger Lage.

Der letzte Bewertungsschritt widmet sich wie gewohnt der Systematisierung des Marketing und fragt nach dem Vorhandensein eines Marketingplans oder zumindest einer Werbeplanung für das Unternehmen, wobei der Werbeplan nichts mit der Objektwerbung zu tun hat, sondern die Maßnahmen koordiniert, bei denen das Unternehmen über Handzettel, Anzeigen, Kundenmagazine, Messen oder andere Aktionen auf sich aufmerksam macht.

**Makler Max Mustermann betrachtet** seine persönliche Bewertung des Marketings macht sich bereits Gedanken für die Businessplanung:

**Mustermann: Marketing, max. 100 Pkt.**

| | Punkte, Soll | Punkte, Ist | Planung |
|---|---|---|---|
| Systematisierung, Dokumentation | 20 | 5 | 15 |
| Bekanntheit | 30 | 0 | 0 |
| Ladenlokal | 20 | 0 | 20 |
| Resonanz des Marktes | 30 | 14 (24) | 24 |
| **Summe:** | **100** | **19** | **59** |

(Auswertung und Planung des Marketings bei Mustermann)

**Über einen Marketingplan** verfügt Mustermann nicht, wohl aber über eine jährliche Werbeplanung, in der er alle Aktionen, Teilnahmen an Messen und Stadtfesten, Kultursponsoring und Verteilung seiner Hauszeitschrift geplant hat. Dies bringt ihm zumindest fünf Punkte ein.

Seinen Bekanntheitsgrad hat Mustermann noch nicht gemessen, er hält dies aber für eine gute Idee, die er zu einem späteren Zeitpunkt in Angriff nehmen will. So bleibt er in diesem Bereich, ebenso beim Ladenlokal ohne Punkte.

Nun ermittelt Mustermann die Resonanz des Marktes. Dazu liegen ihm nur Schätzungen vor, die vermuten lassen, dass er etwa 20 Prozent seiner Aufträge kalt akquiriert, also 80 Prozent der Auftraggeber ihn ansprechen oder über Empfehlungen kommen. Dies würde ihm nochmals 24 Punkte einbringen, sofern er diese Statistik geführt hätte. Da es nur eine Schätzung ist, werden zehn Punkte abgezogen.

**Per Saldo stehen in Mustermanns Business-Scan** lediglich 19 von 100 möglichen Punkten. Ein eher bescheidenes Ergebnis, das Mustermann grübeln lässt, welche Maßnahmen er als nächstes einleiten will.

Ginge es ihm nur um die Punkte, wäre der nächste Schritt, die korrekte Erfassung der Auftragsdaten. Handelt es sich um einen aktiv oder passiv akquirierten Auftrag? Dies wäre der erste kleine Schritt, um in dieser Frage Klarheit zu erhalten – und nebenbei – zehn zusätzliche Punkte.

Ein Ladenlokal ist bereits seit einigen Monaten geplant, erst letzte Woche hatte Mustermann abschließende Gespräche mit dem Vermieter geführt, der Vertrag würde noch diesen Monat unterschrieben werden und in drei Monaten könnte er in den neuen Räumlichkeiten residieren. Die Lage des Ladens ist strategisch ideal, er liegt im Zentrum seiner Farm in einer Einkaufsstraße, die auch Bewohner des Umlands anlockt und somit Potenzial für die Expansion bietet. Das Ladenlokal wird fußläufig und mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar sein und bietet ausreichend Parkplätze. Dafür würde er sich, ohne zu zögern, 20 Punkte notieren, vermerkt Mustermann und freut sich bereits auf den Umzug ins neue Büro.

**Die Untersuchung seines Bekanntheitsgrads** in der Farm wird Mustermann vorläufig nicht durchführen. Einerseits, weil er sich davon aktuell kein besonderes Ergebnis verspricht und andererseits, weil er die positive Wirkung des Ladenlokals hierzu nutzen möchte. Er nimmt sich aber vor, dies in die nächste oder übernächste Planungsrunde zu übernehmen.

Verbleibt noch die Systematisierung des Marketings. Von 20 möglichen Punkten stehen derzeit nur fünf Punkte in Mustermanns Businessplanung. Um mehr zu erhalten, müsste er einen Marketingplan erstellen, was mindestens ein halbes ▶

Jahr intensive Arbeit in Anspruch nimmt. Dies lässt Mustermann zögern, obwohl er weiß, welchen Nutzen er aus einer professionellen Marketingplanung ziehen könnte. Deshalb nimmt er sich vor, im nächsten Jahr etwa die Hälfte der Marketingplanung fertig zu stellen und könnte sich dann zehn zusätzliche Punkte im Business-Scan notieren.

**Auch der Unternehmensbereich Finanzen** verlangt im ersten Schritt nach Systematisierung. Gefordert wird eine jährliche Finanzplanung mit Umsatz-, Kosten- und Investitionsplanung sowie deren regelmäßiger Soll-Ist-Vergleich. Weiterhin wird ein funktionsfähiges Mahnwesen und eine Liquiditätsplanung verlangt, alles Planungs- und Controlling-Instrumente, die man in einem gut geführten Unternehmen voraussetzen darf.
Im zweiten Teil der Bewertung des Sektors Finanzen wird wieder mit Kennziffern gearbeitet. Im ersten Schritt geht es um den Provisions-Erwartungswert, der ins Verhältnis zum Halbjahresumsatz gestellt wird (s.u.) und zuletzt um die Umsatzrendite.

| **Leistungsbereich Finanzen max. 100 Punkte** | Soll | Ist |
|---|---|---|
| **Systematisierungsgrad, Dokumentation (max. 30)** | | |
| Es existiert eine jährliche Finanzplanung mit Umsatz-, Kosten- und Investitionsplanung | 20 | 0 |
| Umsatz, Kosten und Rendite werden regelmäßig in einem Soll-Ist-Vergleich kontrolliert | 10 | 0 |
| **Liquidität (max. 20 Punkte)** | | |
| Es existiert ein funktionsfähiges und dokumentiertes Mahnwesen. Die offenen Posten werden regelmäßig kontrolliert. | 10 | 0 |
| Es gibt eine Liquiditätsplanung im Unternehmen. | 10 | 0 |
| **Provisionserwartungswert (max. 20 Punkte)** | | |
| Ermittelt wird die vereinbarte Provisionssumme der vorhanden Aufträge gewichtet mit der Auftragswahrscheinlichkeit: Provisionserwartungswert = $P_G$ x AW Die Bewertung erfolgt im Verhältnis zum Umsatz der letzten 6 Monate: Provisionserwartungswert/Halbjahres-Umsatz x Punkte x 0,9; jedoch nicht höher als die maximale Punktzahl | 20 | 7,5 |
| **Umsatzrendite (max. 30 Punkte)** | | |
| Ermittelt wird die Umsatzrendite der letzten 4 Quartale. Die Berechnung ergibt je einen Punkt pro Prozent Rendite, max. 30. **Achtung: Kalkulatorisches Unternehmergehalt beachten!** Berechnung: Umsatzrendite in Prozent = Punkte | 30 | |
| **Summe** | 100 | |

**Maklerkollege Mustermann hat einige Mühe**, eine Selbsteinschätzung seines Unternehmensbereichs Finanzen zu ermitteln. Eine jährliche Finanzplanung existiert nicht, demzufolge kann es auch keinen Vergleich Ist/Soll in diesem Bereich geben. Mustermann nimmt sich vor, ein Seminar zu besuchen, das ihm die Planungs- und Controllinginstrumente vermittelt. Anschließend will er eine Entscheidung treffen, wie weit dies in seinem Unternehmen eingesetzt werden soll. Auch ein schriftlich dokumentiertes Mahnwesen liegt nicht vor, denn Mustermann schreibt nur wenige Rechnungen im Monat und eingehende Rechnungen begleicht er meist sofort.

**Mustermann ist wenig begeistert, da er nur 37 Prozent seines Halbjahresplanung, statistisch gesehen, eingefahren hat. Er nimmt sich vor, diesen Wert regelmäßig zu kontrollieren.**

Im nächsten Schritt nimmt sich Mustermann den Provisions-Erwartungswert vor. Dabei kontrolliert er alle vorliegenden Vermittlungsaufträge und prüft die jeweilige Provisionsvereinbarung mit dem Auftraggeber. Dadurch kann er die Summe aller Provisionen in den vorhandenen Aufträgen ermitteln. Hier summieren sich 150.000 Euro an zukünftigem Umsatz.
Dieser Wert wird aber erst aussagekräftig, wenn die statistische Wahrscheinlichkeit hinzugezogen wird, mit der die Aufträge zum Abschluss gebracht werden. Diese Auftragswahrscheinlichkeit (siehe IMMOBILIEN-PROFI 68) hat er bereits in der Leistungserbringung ermittelt und so rechnet Mustermann wie folgt: Summe der vereinbarten Innen-Provisionen und der ortsüblichen Außencourtage = 150.000 Euro, multipliziert mit der Auftragswahrscheinlichkeit von 50 Prozent ergibt: 150.000 x 0,5 = 75.000 Euro Provisionserwartungswert.
Diesen Betrag muss er jetzt nur noch ins Verhältnis zum geplanten Halbjahresumsatz setzen. Hier hat er sich 400.000 Euro Jahresumsatz vorgenommen, also rechnet Mustermann: Provisionserwartungswert 75.000 geteilt durch Halbjahresumsatz 200.000 Euro ergibt 75.000/200.000 multipliziert mit 20 Punkten = 7,5. Die maximale Punktzahl von 20 Punkten hätte er erhalten, wenn er den geplanten Halbjahresumsatz bereits akquiriert hätte.
Damit ließe sich entspannt arbeiten, denkt sich Mustermann und ist wenig begeistert, da er nur 37 Prozent seines Halbjahresplanung, statistisch gesehen, eingefahren hat. Er nimmt sich vor, diesen Wert regelmäßig zu kontrollieren und langfristig auf einem Niveau von mindestens 12 Punkten zu halten. Der Schlüssel dazu ist die Auftragswahrscheinlichkeit, denn wenn es ihm gelingt, dies auf ein Niveau von 80 Pro-

IMV-Marktdaten - jetzt online!

- An jedem Ort rund um die Uhr verfügbar
- Herunterladen von Datenbeständen entfällt
- Immer die aktuellste Version ohne Kosten für Programmupdates
- Preisgünstiges Lizenzmodell
- Benutzerrollenkonzept für effektives Arbeiten im Team
- Einfache und effiziente Workflows für die Objektakquise

Sofort kostenfrei testen mit Daten aus Ihrer Region:
www.imv-online.de/jetzttesten

IMV GmbH
Grafinger Ring 8 • 85293 Reichertshausen
Telefon 0 84 41 - 80 54 83

IMV Marktdaten

zent zu heben, steigt der Provisionserwartungswert auf 120.000 Euro und der Punktestand entsprechend auf Zwölf.

Zum Abschluss ermittelt Mustermann noch seine Umsatzrendite der letzten vier Quartale und stellt fest, dass er bei einem Wert von ca. 18 Prozent liegt. Hier muss jedoch noch das kalkulatorische Unternehmergehalt abgezogen werden, denn Mustermann betreibt eine Einzelfirma und zahlt sich somit kein Gehalt aus. Damit seine Umsatzrendite aber mit Kapitalgesellschaften (z. B. GmbH) vergleichbar ist, muss entsprechend ein fiktives Gehalt abgezogen werden. Im Businessplan findet Mustermann dazu den entsprechenden Wert[1], zieht dies von seinem Unternehmensgewinn ab und kommt auf eine Rendite von 15 Prozent. Die weitere Berechnung ist einfach, je Prozent Rendite gibt es einen Punkt im Business-Scan.

**Mustermann: Finanzen, max. 100 Pkt.**

| | Punkte, Soll | Punkte, Ist | Planung |
|---|---|---|---|
| Systematisierung, Dokumentation | 30 | 0 | 15 |
| Mahnwesen, Liquiditätsplanung | 20 | 0 | 10-20 |
| Provisionserwartungswert | 20 | 7,5 | >12 |
| Umsatzrendite | 30 | 15 | 20 |
| **Summe:** | 100 | 27 | 60-70 |

(Auswertung und Planung der Finanzen bei Mustermann)

[1] Als Referenzwert wird das kalkulatorische Gehalt aus dem IVD Betriebsvergleich herangezogen (siehe Kasten rechts)

**Der Bereich Führung** umfasst alle Planungen und Maßnahmen in Zusammenhang mit festen und freien Mitarbeitern. Zunächst gilt es zu bestimmen, wie viele Personen im Unternehmen tätig sind. Mustermann hat sechs Personen im Unternehmen beschäftigt, einige davon sind jedoch Teilzeitkräfte, ▶

## DER KALKULATORISCHE UNTERNEHMERLOHN

In einem Einzelunternehmen bzw. in einer Personengesellschaft bezieht der Unternehmer kein Gehalt. Um den Gewinn des Unternehmens bewerten zu können, verwendet die Kostenrechnung das fiktive kalkulatorische Unternehmergehalt (KU). Gleichzeitig ermöglicht es das KU, Personengesellschaften mit Kapitalgesellschaften zu vergleichen. Im bundesweiten Betriebsvergleich des IVD gemeinsam mit der Universität Köln wird beispielsweise folgender Unternehmerlohn angesetzt, der hier einfach übernommen wird:

| Betriebsgröße | Unternehmerlohn |
|---|---|
| bis 2 | 30.000 Euro |
| bis 4 | 35.000 Euro |
| bis 6 | 45.000 Euro |
| bis 10 | 55.000 Euro |
| bis 30 | 70.000 Euro |
| über 30 | 92.000 Euro |

Sind mehrere Inhaber im Unternehmen tätig, wird die Gesamtzahl der Beschäftigten (inkl. Inhaber) durch die Zahl der Inhaber geteilt und jeder Inhaber anteilig bewertet.

Ermittlung des Gewinns mit dem KU

a) Personengesellschaften: Ermittlung des Gewinns abzgl. des kalkulatorischen Unternehmerlohns. Beispiel: Gewinn: 100.000 Euro, Unternehmerlohn 40.000 = bereinigter Gewinn 60.000 Euro

b) Bei Kapitalgesellschaften: Gewinn zzgl. Gehalt der/des tätigen Gesellschafter abzgl. Unternehmerlohn. Beispiel: Gewinn: 10.000 Euro + GF-Gehalt 90.000 – Unternehmerlohn 60.000

demnach rechnet Mustermann seine Personalstärke mit Hilfe der Excel-Tabelle in der Vorlage Businessplanung[2] wie folgt:

| Mitarbeiter | Arbeitszeit | Bemerkung |
|---|---|---|
| Erwin Mustermann | 1,00 | Inhaber |
| Helga Mustermann | 0,60 | |
| Frank Freimann | 1,00 | frei |
| Sabine Kaltenbach | 0,25 | 400 Euro |
| Petra Meier | 0,50 | |
| Gerlinde Müller | 0,50 | |
| weitere | | |
| **Saldo** | 3,85 **Personalstärke** | |

[2] Steht Mitgliedern im Bereich MAKELN21 > Strategie/Orga > Management (MGM) > Vorlagen zum Download zur Verfügung.

Die Personalstärke von 3,85 Personen wird für spätere Berechnungen noch benötigt.

Auch bei der Führung wird zunächst nach der Systematisierung gefragt. Gibt es im Unternehmen ein Rollenmodell? Ja, denkt sich Mustermann, denn er verwendet, mit kleinen Anpassungen, das Makeln21-Rollenmodell (vgl. IP 68 S. 45) und notiert sich 10 Punkte. Liegen Stellenbeschreibungen und Arbeitsanweisungen vor? Leider nicht, vermerkt Mustermann und nimmt sich vor, diesen Punkt nachzubessern. In Kürze steht ein Seminar „Makeln21_Führung“ an, wo er sich mit allen Führungs-Instrumenten ausstatten wird.

Im nächsten Schritt geht es um die Frage der Mitarbeiter-Qualifizierung. Werden alle Mitarbeiter jährlich bewertet und existieren entsprechende Zielvereinbarungen? Auch hier muss Mustermann passen. Tatsächlich hat er keine Vorstel-

## Top25 Portrait

IMMOBILIENPROFI TOP25 DER IMMOBILIEN-PROFIS DEUTSCHLANDS 2011

Weitere Infos zu Top25 finden Sie auf Seite 29.

**Die Besten 2011**

**Platz 11**

**Sabine & Christoph Sauer, Geschäftsführer**

Werdegang/Qualifikationen der Geschäftsinhaber:

Sabine Sauer: Bauzeichnerin; Diplom-Bauingenieurin; Öffentlich bestellte Gutachterin für Immobilien- und Grundstückswertermittlung

Christoph Sauer: Diplomwirtschaftspädagogikstudium; Abschluss Finanzberater an der MLP Corporate University in Wiesloch; Verschiedene Fort- und Weiterbildungen des IVDs und des Immobilienprofis

In der Immobilienbranche seit: 1989/2003

Weitere Unternehmen/Beteiligungen: keine

Unternehmensmotto: Vorsprung durch Liebe zur Region

c. sauer Immobilien

Das Ladenlokal in Rauenberg

Das Team von C. Sauer Immobilien

### Top FAKTEN

**C. SAUER IMMOBILIEN E.K.**
Hohenaspen 48, 69231 Rauenberg
www.csauer-immobilien.de
www.habawo.de

**Scanergebnis:** 645 Punkte (06/11)
**Rechtsform:** Einzelunternehmen
**Geschäftsinhaber/Geschäftsführer:** Sabine & Christoph Sauer

**Mehr zum Unternehmen:**

**Gründungsjahr des Unternehmens:** 2009
**Mitgliedschaften in Verbänden/Vereinigungen/Netzwerken:** IVD, CC Immobilien Profi, Gutachterausschuss Stadt Rauenberg, Gewerbeverein Mühlhausen, Gewerbeverein Rauenberg, Partner der Commerzbank Hockenheim
**Vermittlungsschwerpunkt:** Gebrauchte Immobilien Verkauf
**Anzahl der Büros/Zweigstellen:** 2
**Anzahl der Mitarbeiter fest/frei:** 4/2
**Davon im Vertrieb:** 3
**Davon Auszubildende:** 0
**Leistungsspektrum des Unternehmens:** Vermarktung von Immobilien zum Verkauf und der Vermietung

**Tatsächlich ist es Mustermann selber, der sich weiterbildet und der Verkäufer Freimann, der an Verkaufsseminaren teilnimmt, sofern entsprechendes in der Nähe angeboten wird. Das bringt gerade einmal fünf Punkte in der Bewertung**

lung, wie Zielvereinbarungen, sofern es keine Umsatzziele sind, formuliert werden sollen. Er freut sich aber umso mehr auf das anstehende Führungs-Seminar.
Liegt für alle(!) Mitarbeiter ein jährlicher Weiterbildungsplan vor? Nicht für alle Mitarbeiter bei Mustermann Immobilien, eher trifft die nächste Frage zu, ob Mitarbeiter bei Gelegenheit an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen. Tatsächlich ist es Mustermann selber, der sich weiterbildet und der Verkäufer Freimann, der an Verkaufsseminaren teilnimmt, sofern entsprechendes in der Nähe angeboten wird. Das bringt gerade einmal fünf Punkte in der Bewertung und Mustermann wird entsprechend nachbessern müssen.

**Weiter geht es nun mit Kennziffern** und Mustermann greift zum Taschenrechner. Gefragt ist der Pro-Kopf-Umsatz. Mustermann rechnet wie folgt: 400.000 Euro Jahresumsatz geteilt durch 3,85 Personen im Unternehmen (einschließlich Inhaber) ergibt einen Wert von 104.000 Euro.
Dieser Wert wird nun ins Verhältnis zu einer Bezugsgröße gesetzt. In der Businessplanung wird der durchschnittliche Pro-Kopf-Umsatz des IVD-Betriebsvergleich herangezogen, der bei 73.000 Euro liegt. Der Quotient 104.000/73.000 ergibt einen Wert von 1,41 der für die weitere Berechnung halbiert[3] wird und dann mit der maximal möglichen Punktezahl multipliziert wird. Mustermann rechnet: 1,41/2 x 25 = 17,6 Punkte.
Nun fehlt noch die Marktanpassung (siehe Kasten S. 10), also die Bewertung der lokalen Marktpreise. Mustermann hat für sein Unternehmen einen Faktor von 1,1 ermittelt und ▶

[3] Die Bezugsgröße aus dem IVD-Betriebsvergleich liefert so 50 Prozent der maximal möglichen Punkte.

## Top25 Portrait

IMMOBILIENPROFI TOP25 DER IMMOBILIEN-PROFIS DEUTSCHLANDS 2011

Weitere Infos zu Top25 finden Sie auf Seite 29.

**Die Besten 2011**

**Platz 17**

**Michael Hust und Boris Neumann, Geschäftsführer**

Werdegang/Qualifikationen der Geschäftsinhaber:

Dipl. Immobilienwirt + Sachverständiger für Immobilienbewertung (Michael Hust),
Bankbetriebswirt (Boris Neumann)

In der Immobilienbranche seit: 1996

Weitere Unternehmen/Beteiligungen:
Hust Wertermittlung

Unternehmensmotto:
Sicherheit durch Kompetenz, Ihre ImmobilienExperten in der Region

Das Ladenlokal in Karlsruhe

### Top FAKTEN

**HUST IMMOBILIENSERVICE OHG**

Karlstraße 50a, 76133 Karlsruhe
www.hust-immobilienservice.de

**Scanergebnis:** 579 Punkte (03/12)
**Rechtsform:** OHG

**Geschäftsinhaber/Geschäftsführer:**
Michael Hust u Boris Neumann

**Mehr zum Unternehmen:**

**Gründungsjahr des Unternehmens:** 2005

**Mitgliedschaften in Verbänden/Vereinigungen/Netzwerken:** IVD

**Vermittlungsschwerpunkt:** Verkauf und Vermietung von Wohn- und Gewerbeimmobilien

**Anzahl der Büros/Zweigstellen:** 1

**Anzahl der Mitarbeiter fest/frei:** 3

**Davon im Vertrieb:** 1

**Davon Auszubildende:** 0

**Leistungsspektrum des Unternehmens:** Verkauf und Vermietung von Wohn- und Gewerbeimmobilien

multipliziert dies mit den bisherigen Punkten und kommt auf einen Wert von 19 Punkten.
Im letzten Schritt wird der Anteil der festen Mitarbeiter bewertet. Bei Mustermann Immobilien ist von sechs Mitarbeitern lediglich der Verkäufer Frank Freimann als Handelsvertreter beschäftigt. Mustermann rechnet: Anzahl fester Mitarbeiter/Gesamtzahl = 5/6 = 0,83 x Punkte = 16
Diese Berechnung unterstellt, dass ein Unternehmen mit einem hohen Anteil fester Mitarbeiter professioneller geführt ist als eine „Bande“ vieler freier Handelsvertreter mit wenig festen Innendienstkräften

| **Leistungsbereich Führung max. 100 Punkte** | Soll | Ist |
|---|---|---|
| **Systematisierung (max. 30 Punkte)** | | |
| Das Unternehmen verfügt über ein Rollenmodell | 10 | 10 |
| Im Unternehmen liegen Stellenbeschreibungen und Arbeitsanweisungen vor | 20 | 0 |
| **Mitarbeiter: Bewertung und Schulung (max. 25 Punkte)** | | |
| Alle[4] Mitarbeiter werden jährlich bewertet und es existieren Zielvereinbarungen | 10 | 0 |
| Für alle Mitarbeiter existiert ein jährlicher Weiterbildungs-Plan | 10 | 0 |
| Mitarbeiter nehmen bei Gelegenheit(!) an Schulungen teil | 5 | 5 |
| **Pro-Kopf-Umsatz (max. 25 Punkte)** | | |
| Wert = Umsatz pro Mitarbeiter/ Referenzwert[5]/2 x lokale Objektwert-anpassung x Punkte | 25 | 19 |
| **Anteil fester Mitarbeiter (max. 20 Punkte)** | | |
| Zahl der Festangestellten im Verhältnis zu der Gesamtzahl der Mitarbeiter. Wert = Mf/Mg x Punkte | 20 | 16 |
| **Summe** | 100 | 50 |

**Die Defizite in Sachen Systematisierung** des Unternehmensbereichs Führung haben Mustermann nicht überrascht, schließlich hat er sich aus diesem Grund bei einem Seminar angemeldet und damit ist Besserung bereits in Sicht. Ebenso plant Mustermann, die Weiterbildung für die Mitarbeiter professionell zu organisieren.
Die Berechnung des Pro-Kopf-Umsatz hat Mustermann ein wenig erstaunt, zwar liegt er deutlich über dem Bundesdurchschnitt (IVD), doch weiß er von Kollegen, dass Umsätze pro Mitarbeiter in der Nähe von 150.000 Euro möglich sind. Konkrete Planung kann er jedoch daraus nicht ableiten.

[4] Die Weiterbildung darf sich nicht nur auf die Vertriebsmitarbeiter beziehen.
[5] Hier der aktuelle IVD-Betriebsvergleich. Z.B. Pro-Kopf-Umsatz 2008 ca. 73.000 Euro.

## LOKALE MARKTPREISE

Der Vergleich von Umsatzzahlen verschiedener Maklerunternehmen ist kaum möglich ohne die lokalen Marktpreise zu berücksichtigen. Anders formuliert, es ist eine großer Unterschied ob ein Unternehmen in München tätig ist oder in Mecklenburg-Vorpommern. Der eine Makler erzielt pro Transaktion 30.000 Euro, der andere muss sich mit 5.000 Euro begnügen.
Ein Vergleich ist erst dann möglich, wenn der Umsatz um die lokalen Marktpreise bereinigt wird. Hierzu wird ein Vergleichswert benötig, etwa der durchschnittliche Quadratmeterpreis bei Bestandswohnungen. Der IVD Wohnpreisspiegel nennt hier beispielsweise einen Wert von 980 Euro, das Portal Immowelt sieht den Bundesdurchschnitt bei ca. 1500 Euro. Im Grunde ist es gleichgültig, welcher Wert als Vergleichsbasis herangezogen wird, solange es einheitlich ist. Wir haben uns für die Zahlen von www.wohnpreis.de entschieden, die aus der Auswertung der Angebotspreise von drei Immobilienportalen einen Bundesdurchschnitt von 1500 Euro ermittelt haben.
Mit Hilfe dieses Wert kann nun jeder Makler einen spezifischen Marktfaktor ermitteln, indem der Basiswert durch den lokalen Marktpreis geteilt wird. Beispiel: 1500/2500 = 0,6. Bei der Ermittlung des Pro-Kopf-Umsatz wird dieser Marktfaktor herangezogen. Ebenso verhält es sich, wenn der Gesamtumsatz von verschiedenen Unternehmen verglichen wird. Die unten aufgeführte Tabelle zeigt, was aus 1.000.000 Euro Umsatz wird, wenn dieser Wert marktbereinigt wird.

| Ort | Preis/m² | Faktor | aus 1.000.0000 Euro wird |
|---|---|---|---|
| München | | | |
| Köln | | | |
| Görlitz | | | |

**Der Unternehmensbereich Support** deckt alle unterstützenden Bereiche ab. Dies ist in einem modernen Büro zu einem Großteil die EDV, es zählen aber auch andere Bereiche, etwa Öffnungszeiten bzw. Erreichbarkeit oder Verwaltungsprozesse hinzu.
Zunächst wird die Systematisierung der EDV in folgenden Punkten abgefragt:

- EDV-Handbuch zur Administration
- der Prozess zur regelmäßigen Kontrolle der Software-Lizenzen
- Notfallplan und ein
- Datensicherungsplan.

Da Mustermann eine Online-Maklersoftware nutzt, werden viele Punkte, insbesondere die Datensicherung, über den Dienstleister abgedeckt. Mustermann muss sich nur um die lokale EDV sorgen. Lediglich der Prozess zur Kontrolle der Softwarelizenzen ist vakant und soll kurzfristig integriert werden. Mustermann notiert sich für die verbleibenden Anforderungen jeweils 5 Punkte und saldiert somit 15 Punkte in diesem Bereich.
Im Weiteren wird die Funktionsfähigkeit und Lage des Büros bewertet, ferner die Kommunikationsprozesse, wie Öffnungszeiten und telefonische Erreichbarkeit. Bei der anschließenden Bewertung der Verwaltungsprozesse wird geprüft, ob unterstützende Arbeiten wie Foto-Shooting, Erstellung von Werbemitteln, Texten, Exposé-Erstellung u. Ä. ausschließlich von geschultem bzw. ausgebildetem Personal durchgeführt wird. Dies muss Mustermann verneinen, denn Fotos machen er und Verkäufer Freimann selbst, ebenso die Texte und die Exposé-Erstellung.
Dies soll sich ändern. So plant Mustermann, die Exposés inklusive Texten einer Mitarbeiterin anzuvertrauen, die dazu ein Seminar für Verkaufs-Assistenten besuchen wird, wäh-

rend er und Verkäufer Freimann ein Seminar für Immobilien-Fotografie in die Weiterbildungsplanung aufnehmen.

**„Last but not least“ folgt das Management**, der zentrale Bereich des Unternehmens. Ziel und Aufgabe des Managements ist die Systematisierung des Unternehmens. Folgende Punkte werden geprüft:

**Die strategische Unternehmensplanung (max. 30 Punkte):**
- Liegen schriftlich formulierte Unternehmensgrundsätze und ein Firmenleitbild vor? (10 Punkte)
- Existiert eine schriftliche Mehrjahresplanung (10 Pkt.), möglichst mit Budgetplanung (10 Pkt.)?

**Controllinginstrumente (max. 20 Punkte):**
- Wird eine spezifische BWA-Struktur für Immobilienmakler verwendet und ausgewertet? (siehe Makler-BWA in IP 65 S. 32).
- Werden im Unternehmen Kennzahlen ermittelt und ausgewertet?
- Wird die Gewinnschwellenermittlung (siehe 36) regelmäßig durchgeführt?
- Existiert eine Kostenrechnung und wird sie ausgewertet?

**Die Prozess-Qualität (max. 30 Punkte):**
- Wird im Unternehmen eine Makler-Software eingesetzt? (10 Punkte) Dieser Punkt erscheint auf den ersten Blick banal, jedoch ist eine nicht zu unterschätzende Anzahl von Maklern immer noch nicht mit einer Branchenlösung ausgestattet. Zudem erzwingt Branchensoftware auch die Angleichung vieler Prozesse an die Anforderungen der EDV, was sicher kein Schaden ist.
- Werden die Prozesse im Unternehmen ganz oder teilweise dokumentiert? (0 bis 10 Punkte)
- Werden diese Prozesse darüber hinaus auf Basis eines anerkannten Standards dokumentiert? (10 Pkt.) Dies könnte sein ISO 9001-9005 oder der Standard der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ) aber auch Makeln21.

**Kundenbewertung (max. 20 Punkte):**
- Ist ein permanentes System der Bewertung des Unternehmens durch die Kunden dokumentiert und wird es genutzt? (10 Pkt.)
- Werden Reklamationen durch das Unternehmen vollständig erfasst und ausgewertet? (10 Pkt.)

**Maklerkollege Mustermann** kann in der strategischen Unternehmensplanung keine Punkte vorweisen. Hier soll ebenfalls Besserung durch das Seminar „Makeln21_Businessplanung“ erreicht werden. Bei den Controlling-Instrumenten sieht es schon besser aus. Eine spezifische Makler-BWA wird durch den Steuerberater erstellt und Mustermann kann diese Daten gut auswerten. Ebenso setzt Mustermann die Gewinnschwellenermittlung ein und in der Ermittlung von Kennzahlen ist Mustermann weit fortgeschritten. Er beschließt, die Dokumentation der betriebsinternen Prozesse im nächsten Halbjahr vollständig abzuschließen. Diesen Bereich soll ein Student übernehmen, der dies im Rahmen eines Praktikums absolvierten kann.

**Über die Businessplanung auf Basis der Makeln21-Vorlage hat Mustermann nun Klarheit über seine geschäftliche Situation gewonnen.**

Ein System zur Kundenbewertung liegt Mustermann nicht vor, er beschließt jedoch, diese Lücke mittelfristig zu schließen.
Mustermann speichert die ausgefüllte Vorlage zur Businessplanung und setzt sich einen Wiedervorlage-Termin in sechs Monaten. Dann will er sich zwei Tage Zeit nehmen, um die Businessplanung erneut zu überarbeiten.
Über die Businessplanung auf Basis der Makeln21-Vorlage hat Mustermann nun Klarheit über seine geschäftliche Situation gewonnen. Er kennt seine Stärken und auch seine Defizite. Letzteres kann er nun Schritt um Schritt messbar verbessern. Zum Vergleich stehen Mustermann die Punktestände der bundesweit bestbewertesten Unternehmen zur Verfügung (siehe 29). ■

**Online-Extra:**
Die Businessplanung steht Mitgliedern des IMMOBILIEN-PROFI zum Download zur Verfügung. Mehr Info unter www.abo.immobilien-profi.de