Business-Scan

Dossier zur Analyse
des Unternehmens

IMMOBILIEN-PROFI, Köln

In sechs Monaten die Unternehmens-kennzahlen durch die Decke getrieben

Bernhard Hoffmann

WAS EIN BUSINESS-SCAN IST UND WAS ER LEISTET

Beim Business-Scan werden acht Unternehmensbereiche von Immobilienfirmen mit Hilfe eines Unternehmensberaters analysiert. Er wurde speziell auf die Maklerbranche zugeschnitten und wird seit über fünf Jahren angewendet. Zu den überprüften Bereichen zählen unter anderem die Struktur der Arbeitsabläufe, Kundenpflege, Werbung, Controlling und Personalführung.

Die Kriterien werden nach einem Punktesystem bewertet. Pro Disziplin sind maximal 100 Punkte erreichbar, insgesamt also 800. Der höchste jemals erreichte Punktestand liegt bei 780, der Branchenschnitt bei etwa 200 Punkten. Ab 400 Punkten kann man von einem gut, ab 600 von einem sehr gut aufgestellten Unternehmen sprechen.

Der Business-Scan, der unabhängig von der Unternehmensgröße gemacht werden kann, gibt den Ist-Zustand wieder. Unternehmensberater Dr. Jochen Sommer (Sommer Solutions) hat ihn ursprünglich entwickelt und bereits mehrere hundert Analysen durchgeführt. Im zweiten Schritt werden Handlungsempfehlungen erarbeitet und umgesetzt, um die Kennziffern zu verbessern.

Makler mit einer hohen Punktezahl generieren mehr Umsatz und Gewinn bei gleicher Mitarbeiterstärke, verfolgen definierte Unternehmensziele, eine professionelle Personalpolitik und können effiziente Abläufe bei einer guten IT-Struktur vorweisen.

Erfolg ist planbar: ReWa Immobilien aus Radolfzell verbesserte innerhalb eines halben Jahres nachhaltig seine Unternehmenskennzahlen. Eine konsequente Umsetzung der Makeln21-Matrix, der Wille zur Umstrukturierung und die Hilfe eines BWL-Studenten ermöglichten diese Erfolgsstory. Warum dies kein Hexenwerk war und was Kollegen lernen können.

Der Schock saß tief als Bernd Wackershauser die Ergebnisse seines Business-Scans erhielt: Von den maximal 800 Punkten hatte seine Firma lediglich 255 erreicht. Dabei war sein Unternehmen zu der Zeit schon 18 Jahre am Markt tätig und durchaus erfolgreich.
Aber das Wachstum auf zwischenzeitlich neun Mitarbeiter wurde nicht strategisch betrieben und die beiden Geschäftsführer Frank Renz und Bernd Wackershauser, deren Nachnamen-Anfangsbuchstaben ihrer Firma ReWa Immobilien den Namen geben, glaubten im Hamsterrad gefangen zu sein. Immer mehr Mitarbeiter erhöhten den Umsatz; die gewünschte Entlastung der Chefs blieb aber aus. Es war nicht daran zu denken, dass sie sich nur ein wenig aus dem Tagesgeschäft zurückziehen konnten. Von einer ausgeglichenen Work-Life-Balance konnte keine Rede sein. Genau diese Managementdefizite, verbunden mit weiteren Unzulänglichkeiten, förderte die Analyse, durchgeführt von der Firma Sommer-Solutions, zu Tage.

Allzu lange verharrte Wackershauser allerdings nicht in Schockstarre. Er ist seit vielen Jahrzehnten ein engagierter Hobby-Fußballer und hat gelernt, mit Niederlagen umzugehen. So stellte er sich auf die Hinterfüße und verinnerlichte das Buch „Der 4-Tage-Firmenscan: So decken Sie die größten Fehler in Ihrem Unternehmen auf und stellen sie ab“. Wie im Fußball änderte er die Strategie, stellte die Mannschaft um und holte sich externe Hilfe. Zum einen eine Beraterin aus dem Sommer-Solutions-Team sowie den BWL-Studenten Timo Traber, der den Change-Management-Prozess begleitete und seine Bachelor-Arbeit darüber verfasste. Und schließlich verpasste sich Wackershauser zusätzliche Trainingseinheiten in Form von Makeln21-Seminaren.
Der Scan mit dem unbefriedigenden Ergebnis erfolgte im März 2012. Dabei wurden acht Bereiche analysiert, darunter die Kundengewinnung und -pflege, Marketing, IT-Infrastruktur, Controlling und Personalführung (siehe Kasten). „Insbesondere in den Bereichen Führung und Marketing hatten wir schlecht abgeschnitten. Von jeweils 100 möglichen Punkten erreichten wir gerade mal zwei beziehungsweise 13 Punkte. Auch die anderen Kennzahlen waren nicht berauschend“, erinnert sich der Makler vom Bodensee.

Für die Neuausrichtung des Unternehmens bedeutsam war dagegen das gute Abschneiden bei IT-Infrastruktur und Excellence, wo 69 von 100 Punkten erreicht wurden. Weil alle Mitarbeiter mit einer professionellen Software arbeiteten, in der in Sachen Prozessbeschreibung, Wiedervorlagen-Management und Kundenbetreuung zahlreiche Funktionen schlummerten, konnte die neue Betriebsstruktur zügig, nach etwa sechs Monaten intensiver Arbeit, realisiert werden.
Am Ende der Neuausrichtung stand ein zweiter Scan. Dieses Mal erreichte ReWa 623 Punkte. In den Segmenten Führung und Marketing wurden 82 beziehungsweise 93 Punkte erreicht.
Und der Makler aus Radolfzell hat Blut geleckt und arbeitet durch die neu gewonnene Struktur, die ihm mehr Freiheiten lässt, an der weiteren Optimierung. „Dank der neuen Arbeitsteilung ist klar geregelt, wer welche Tätigkeiten übernimmt. Unser Betrieb läuft wie ein Uhrwerk, jeder Mitarbeiter weiß, was er wann zu tun hat. Mir entstanden dadurch Freiräume: Ich arbeitete weniger im, sondern vielmehr am Unternehmen.“

Das Team von
ReWa Immobilien

Doch der Reihe nach. Die Umstrukturierung geschah nicht von Zauberhand, sondern wurde mit Bordmitteln und dem Makeln21-Modell verwirklicht. Es wurde nicht hektisch der Trainer entlassen oder Spieler auf die Bank verbannt, alle Mitarbeiter zogen mit. Nach der gemeinsamen Analyse wurden Handlungsempfehlungen abgeleitet und mit Hilfe der studentischen Hilfskraft umgesetzt und wissenschaftlich begleitet. Insbesondere wurde an den „Scan-Killern" Führung, Personalrekrutierung und Marketing gearbeitet.

Nicht nur die Betriebsabläufe wurden verschlankt, auch Wackershauser nahm nach der Neuausrichtung acht Kilo ab, weil er mehr Zeit für sein Hobby findet.

Im Detail wurden die Arbeitsprozesse festgelegt und in Handbüchern dokumentiert. Dies führt nicht nur zu klaren Vorgaben, welcher Mitarbeiter im Rahmen der Prozesskette welche Aufgaben erfüllt, sondern hat den Nebeneffekt, dass sich Praktikanten und neue Mitarbeiter schnell integrieren und alle wichtigen Dinge nachschlagen können. „Das fängt mit der Frage an, wie sie sich am Telefon zu melden haben und geht bis zum Textaufbau eines Exposés und After-Sales-Maßnahmen", so Wackershauser.

In der intensiven Umstellungsphase investierte Wackershauser, der diese federführend betreute, während sein Geschäftspartner den „Laden am Laufen hielt", jede Woche etwa zehn Stunden. Hinzu kamen die Arbeitsstunden des Studenten.
Das Unternehmen arbeitet jetzt unabhängig vom Unternehmer. Im Unternehmen wurde ein Businessplan mit Wachstumszielen und Umsetzungsplänen konzipiert. Dieser wird regelmäßig daraufhin überprüft, ob die Ziele noch zeitgemäß sind und wie weit ihre Realisierung voranschreitet. Dies ist eng verbunden mit der Überprüfung der Kennzahlen. Es wurde über viele Jahre vernachlässigt, nun gibt es einen klaren Überblick über Kunden, Dienstleistungen und Ausgaben. „Die Fixkosten für unser Personal, das sich um Kundenkontakte, Nachfasstelefonate und andere Backoffice-Arbeiten kümmert, liegt bei monatlich etwa 2.000 Euro. Diese Teilzeit- und 450-Euro-Kräfte halten uns Geschäftsführern und den Vertriebsmitarbeitern den Rücken frei. Wir können uns auf Einkauf, Verkauf, Controlling und Marketing fokussieren", so Wackershauser.

Ein weiterer wichtiger Baustein waren klare Arbeitsplatzbeschreibungen und die Festlegung von Verantwortungsbereichen für jeden Mitarbeiter. „Diesen Aspekt darf man nicht unterschätzen. In den meisten Firmen werden neue Mitarbeiter nach Qualifikation eingestellt und dann ins kalte Wasser geworfen. Besser ist es, wenn im Vorfeld der Job klar definiert wird. Dann wird vielleicht deutlich, dass auch ein neuer Kollege mit einer geringeren Qualifikation ausreicht. Andererseits weiß der Mitarbeiter, woran er ist, er findet ein gemachtes Nest mit klaren Vorgaben und Erwartungen vor", erläutert Unternehmensberater Dr. Jochen Sommer, Geschäftsführer von Sommer-Solutions.
Neu eingeführt wurde eine strategische Finanzplanung. Dadurch können Investitionsentscheidungen, die sich eng an den Businessplan anlehnen, auf Basis hieb- und stichfester Zahlen begründet werden. Zudem wurde ein Ablaufplan für das Mahnwesen realisiert; alle wichtigen operativen Finanzprozesse werden seit der Umstrukturierung dokumentiert.
Beim Objekteinkauf wurde eine Trennung von Interessenten- und Kundengewinnung vorgenommen. Der Verkaufsprozess wurde gegliedert: Gesprächsleitfäden, unterstützende Materialien und Präsentationen wurden entwickelt. Mehr Struktur wurde auch dem Immobilienverkauf zuteil. Nun existie- ▶

AKQUISE

IMMPULS

Ihr Akquise Magazin

Das 24-seitige IMMPULS Magazin behandelt alle wichtigen Aspekte des privaten Immobilienverkaufs. Eigentümer erkennen: Das kann nur ein Makler! IMMPULS wird als offene Datei für Adobe InDesign geliefert. Sie können dieses Magazin nach Ihren Wünschen anpassen.

600,00 €

Einkaufspräsentation

Elegant zum Alleinauftrag

Diese praxiserprobte Powerpoint-Präsentation unterstützt Sie in der Verhandlung mit Auftraggebern. Alleinauftrag, Courtage und den marktgerechten Preis werden Sie nun problemlos und elegant vermitteln.

98,00 €

Potenzialrechner

Überzeugen mit Zahlen!

Der Potenzialrechner verarbeitet die hinterlegten Bevölkerungsdaten in Ihrer Region und ermittelt daraus das vorhandene Käufer-Potenzial für eine Immobilie. Das Ergebnis verblüfft Eigentümer. Es wird deutlich, wie wichtig marktgerechte Angebotspreise sind.

98,00 €

Chiffrebriefe

Ungenutzes Akquise-Potenzial

Anonyme Verkaufsanzeigen sind eine besondere Herausforderung – und ungenutztes Akquise-Potenzial. Sie erhalten drei aufeinanderfolgende Schreiben für Chiffre-Inserenten sowie eine ausführliche Prozessbeschreibung.

98,00 €

Farming-Flyer

Drei Flyer-Motive für Ihre Akquise

Das Frontseiten-Motiv stellt drei unterschiedliche Zielgruppen (Paar, Familie und Senioren) dar. Auf der Rückseite beschreiben Sie das Suchprofil der Interessenten. Sie erhalten die Flyer als offene Datei für Adobe InDesign und können Anpassungen leicht durchführen.

98,00 €

Akquise-Reporting für FLOWFACT

Kennziffer für Ihre Akquise

Die wichtigsten Kennziffern für die Akquise auf einen Blick!
Mit dem Reporting-Tool für Flowfact Performer werden eindeutige Kennzahlen ermittelt und auf dem Startbildschirm für einzelne Makler, Abteilungen und das Unternehmen präsentiert.

198,00 €

alle Angaben zzgl. MwSt.

Bestellung im Shop bei www.IMMOBILIEN-PROFI.de Rubrik > Tools

Für Mitglieder

Diese Tools und zahlreiche weitere Downloads stehen für Mitglieder kostenlos zur Verfügung. Mehr Infos unter: www.**premium**.IMMOBILIEN-PROFI.de

Kostenlos für Mitglieder

Für Abonnenten

Abonnenten erhalten halbjährlich einen „Treue-Gutschein“ im Wert von 100 Euro. Dieser Bonus und auch „angesparte“ Boni können bei Bestellung verrechnet werden. Mehr Infos unter www.**abo**.IMMOBILIEN-PROFI.de

Kostenlos für Abonnenten

ren Vermarktungspläne, jede Transaktion wird bei Mitarbeitermeetings, die einmal im Monat stattfinden, besprochen. Dabei werden zurückliegende Fälle analysiert und versucht, auf dieser Basis den Prozess weiter zu optimieren.
Auf der Habenseite stehen: mehr Umsatz und Gewinn, intakte Work-Life-Balance. Nicht nur die Betriebsabläufe wurden verschlankt, auch Wackershauser nahm nach der Neuausrichtung acht Kilo ab, weil er jetzt mehr Zeit für sein Hobby findet. Viele Arbeitsfelder wurden vereinfacht; Umsatz und Gewinn haben sich dank effizienter Strukturen erhöht. Nach der Umstellung war 2014 das erfolgreichste Jahr überhaupt.

Damit auch die langfristigen Erfolge dieser Maßnahmen messbar werden, besteht seit der Neustrukturierung ein System für die Erfolgskontrolle aller Marketingaktivitäten.

Auf der Habenseite steht ferner, dass ReWa in der Region Konstanz dank des versierteren Marketings seine Marktführerschaft ausbaute. „Was das Objektangebot betrifft, so haben wir den Abstand zur Nummer zwei stark vergrößert und im Schnitt doppelt so viele Immobilien im Angebot wie dieser Wettbewerber. Wenn man sieht, dass in der Region etwa 70 Makler aktiv sind, ist dies eine permanente Herausforderung“, so der Immobilienprofi. Auch der schon hohe Dienstleistungsanspruch wurde ausgebaut, den die Kunden bei der Immobilienscout-Bewertung mit einer 98-prozentigen Zufriedenheit honorieren. Sie werden bei verschiedenen Kontakten und über unterschiedliche Wege darum gebeten, ReWa nach der Transaktion zu bewerten.
Zum 20-jährigen Firmenjubiläum wurden im vergangenen Jahr in der Tageszeitung „Südkurier“ großformatige Anzeigen mit Fotos und Zitaten zufriedener Kunden geschaltet, die auf hohen Zuspruch stießen. Zudem ist ReWa bei einer lokalen Immobilienmesse präsent und organisiert Expertenvorträge in Kooperation mit Haus & Grund zum lokalen Immobilienmarkt.
Damit auch die langfristigen Erfolge dieser Maßnahmen messbar werden, besteht seit der Neustrukturierung ein System für die Erfolgskontrolle aller Marketingaktivitäten.
Wackershauser schwört mittlerweile auf studentische Hilfskräfte. Nach Timo Traber, warfen zwei andere Studenten einen versierten Blick von außen auf sein Unternehmen. So arbeitete Anfang des Jahres ein BWL-Absolvent bei ReWa, optimierte das Google-Ranking der Firma und gestaltete die Online-Präsenz so um, dass sie sich an Displays mobiler Endgeräte wie Smartphones und Tablets anpasst. Im Köcher hat Wackershauser die Idee einer Zertifizierung nach ISO. Auch hierfür würde er gerne einen Studenten ins Boot holen. ■

Bernd Wackershauser und Frank Renz

Vom Würfel zur Matrix

Seit 2009 diente der Makeln21-Würfel als Ordnungssystem für Makeln21. Nun wird er von der Matrix abgelöst. Die gute Nachricht für Makler: Vieles wird nun übersichtlicher, einfacher und vielseitiger.

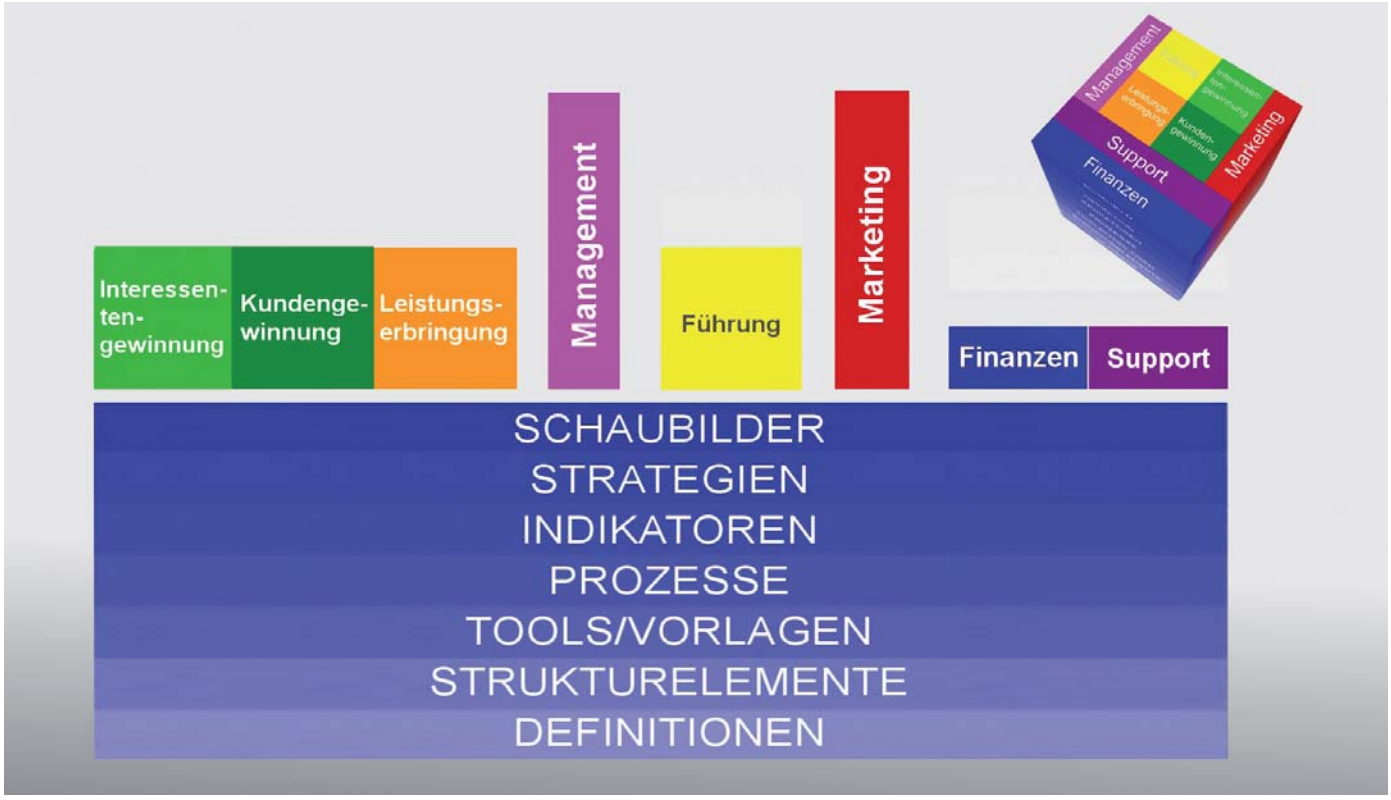
Makeln21 hat sich die Systematisierung der Maklerbranche auf die Fahnen geschrieben. Dazu zählen die Erfassung und Optimierung der Akquise-, Verkaufs- und anderer geschäftlichen Prozesse, weiter geht es mit Vorlagen und Tools und der Schaffung von Kennziffern für alle Unternehmensbereiche.
Wer sich ernsthaft an die Aufgabe herangewagt, dies systematisch zu erfassen, weiß, dass es nicht lange dauert, bis man bangt, den Überblick zu verlieren. Um dies zu vermeiden bzw. die Systematisierung zu vereinfachen wurden ab dem Jahre 2009 acht Unternehmensbereiche definiert. Zunächst sind dies:

- die Interessenten- und Kundengewinnung, zusammen stellen sie die Akquise dar,
- die Leistungserbringung, die Vermittlung der Immobilie oder der Verkauf

und die strategischen Bereiche
- Management
- Führung
- Marketing
- Finanzen und
- Support, die Ausstattung des Unternehmens mit EDV und Telekommunikationstechnik.

Jedem dieser Unternehmensbereiche wurden jeweils sieben Ebenen zugeordnet, die verschiedene Inhalte anbieten:
Schaubilder liefern den Überblick innerhalb eines Unternehmensbereichs
- Strategien beschreiben die Schaubilder
- Indikatoren liefern individuelle Kennziffern
- Prozesse liefern die Beschreibung einzelner Abläufe bzw. Checklisten für unterschiedliche Situationen
- Tools und Vorlagen sind selbsterklärend, im Gegensatz zu
- Strukturelementen. Den Abschluss machen schließlich
- Definitionen. Hier werden wichtige Begriffe im System Makeln21 erläutert.

Abb. 1: Der Würfel als Tabelle



Diese intensive Arbeit am Würfel zeigte dann schnell, wo die Schwächen des Würfelmodells lagen. Insgesamt hat die Arbeitsgruppe „G7" daher mehrere Änderungen durchgeführt.

MAKELN 21	EGW	AGW	LEB	MGM	FHG	MKT	FIN
Strategien	●	●	●	●	●	●	●
Prozesse	●	●	●	●	●	●	●
Tools / Vorlagen	●	●	●	●	●	●	●
Kennziffern	●	●	●	●	●	●	●
Definitionen	●	●	●	●	●	●	●

Abb. 2: Die neue Matrix

Damit steht ein Ordnungssystem mit insgesamt 56* Schubladen zur Verfügung (siehe Abb. 2). Dargestellt wurde dies seit 2009 im Makeln21-Würfel.
Doch statt für mehr Transparenz zu sorgen, zeigten sich früh erste Probleme des Würfels: Denn der Würfel war stets eine Tabelle oder Matrix, und wenn man ihn erklären will, greift man doch stets auf eine Tabelle mit acht Spalten und sieben Reihen zurück – die dritte Dimension war schlicht nie vorhanden.

Wir füllen den Würfel! Den weit wichtigeren Grund, den Makeln21-Würfel nun „zu plätten", lieferten letztendlich die Makler selbst. Und zwar jene, die es sich als Erste zum Ziel gemacht hatten, diesen Würfel mit Inhalten zu füllen. Vor zweieinhalb Jahren gründete sich eine Makeln21-Arbeitsgruppe mit dem Namen „G7", die mit Hilfe des Würfels das System Makeln21 und gleichzeitig auch ihre eigenen Unternehmen weiterentwickeln wollten (vgl. IP 70). Stück für Stück sollten alle 56 Schubladen des Kubus mit Inhalten gefüllt werden.
Diese intensive Arbeit am Würfel zeigte dann schnell, wo die Schwächen des Würfelmodells lagen. Insgesamt hat die Arbeitsgruppe „G7" daher mehrere Änderungen durchgeführt, die nun weitgehend übernommen worden sind:

1. **Der Unternehmensbereich Support**, der sich weitgehend auf EDV und Telekommunikation bezieht, verliert seine Eigenständigkeit und wird dem Management untergeordnet. Da die EDV die Aufgabe hat, Abläufe zu automatisieren, während das Management ebendiese Abläufe erfasst und organisiert, ist dies eine sinnvolle und nachvollziehbare Entscheidung.

2. **Im nächsten Schritt** wurde die Ebene „Strukturelemente" ersatzlos gestrichen. Strukturelemente stellen unterschiedliche Maßnahmen dar, die dafür sorgen, dass Prozesse möglichst so organisiert werden, dass auf eine ständige Kontrolle verzichtet werden kann. Da dies aber ohnehin der Anspruch optimierter Abläufe ist, brauchen Strukturelemente nicht gesondert aufgeführt werden.

3. **Die obersten Ebenen des Würfels** stellten die Schaubilder und die Strategien dar. Beide Ebenen wurden zusammengelegt, denn die Schaubilder stellen lediglich die Visualisierung der Strategien dar. Mit diesen ersten Schritten konnte bereits ein Unternehmensbereich und eine Ebene ohne Informationsverlust entfernt werden. Statt 56 „Schubladen" hat unsere Tabelle nur noch 35 Felder.

4. **Anschließend wurde die Reihenfolge** der ehemaligen Würfelebenen verändert (vgl. Abb. 1). An der Spitze jedes Unternehmensbereichs steht nun die jeweilige Strategie des Sektors. Dem folgen die Prozesse, also die strukturierten Abläufe oder anders ausgedrückt, die Taktik zur Strategie. Weiter geht es mit Tools und Vorlagen, den Werkzeugen. Es folgen die Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung. Den Abschluss bilden die Definitionen, also die Begriffserläuterungen im System Makeln21.

Das Ende des Sprach-Wirrwarrs. Bei dieser Gelegenheit bot es sich an, die Verwirrung hinsichtlich einiger Begriffe zu beseitigen. Im Modell Makeln21 wurde die Akquise in die Interessentengewinnung und die Kundengewinnung unterteilt. Die Interessentengewinnung sorgt dafür, dass Kontakte zu Eigentümern generiert werden, während die Kundengewinnung zum Ziel hat, aus Interessenten Auftraggeber zu machen.

*8 Unternehmensbereiche x 7 Ebenen = 8 x 7 = 56

Diese Beschreibung von Interessenten und Kunden passt branchenübergreifend – außer bei Maklern, denn hier ist mit dem Terminus „Interessent“ stets auch der Kauf- oder Mietinteressent gemeint, während ein „Kunde“ auch der Käufer und der Mieter eines Objektes ist und eben nicht nur der Verkäufer oder Vermieter der Immobilie. Zwar definiert Makeln21, dass nur der Auftraggeber, also der Verkäufer oder Vermieter, Kunde des Maklers wird, doch findet dies in der Alltagssprache keinen Widerhall. Es wurde lange überlegt, wie man die Begriffe „Interessenten“ und „Kunden“ ersetzen könnte. Die G7-Gruppe hatte sich bereits darauf verständigt, die Interessentengewinnung in „Eigentümergewinnung“ umzubenennen. Blieb nur noch die Kundengewinnung, also die Strecke vom ersten Termin mit dem Auftraggeber bis zum Abschluss, welche nach wie vor doppeldeutig war. Die Makeln21-Arbeitsgruppe* Nord („M8“) entwickelte schließlich den Begriff „Auftrags-Gewinnung“, während alle anderen Begriffe unverändert bleiben. Damit stehen in der Matrix folgende Unternehmensbereiche (mit ihren Abkürzungen) zur Verfügung:

- Eigentümer-Gewinnung (EGW)
- Auftrags-Gewinnung (AGW)
- Leistungserbringung (LEB)
- Management (MGM)
- Führung (FHG)
- Marketing (MKT)
- Finanzen (FIN)

Eine Matrix für alle! Mit Makeln21 wird die Immobilienvermittlung systematisch optimiert. Dies gilt für einzelne Makler, kleine und mittlere Unternehmensstrukturen und auch für große Immobilienunternehmen. Dies sollte durch den Würfel symbolisiert werden. Da der Würfel jedoch immer nur als Ganzes mit gleichwertigen Unternehmensbereichen gesehen werden kann, finden sich kleinere Unternehmen mit entsprechend einfachen Strukturen kaum darin wieder, da hier nicht alle Bereiche im selben Maße ausgebildet sind.

Tatsächlich lassen sich drei unterschiedliche Organisationsformen im Markt ausmachen. Da sind zunächst die als Unternehmen organisierten Makler. Hier ist der Inhaber kaum oder selten operativ tätig. Einkauf und Verkauf erledigen spezialisierte Makler, während der Unternehmer am und nicht im Unternehmen arbeitet. Im aktuellen Modell Makeln21 wird diese Position als Intendant bezeichnet. Der Intendant hat zwar die Verantwortung für das Orchester, aber auch für die kaufmännischen und organisatorischen Abläufe des Opernhauses. Das Orchester braucht den Intendanten nicht, um Musik zu spielen, wohl aber, wenn am Monatsende die Gehälter ausgezahlt werden sollen. Für den Intendanten-Makler zählen die Bereiche Management, Führung, Marketing und Finanzen, denn damit steuert er das Unternehmen. Die drei operativen Bereiche für Akquise und Verkauf wurden einmal organisiert und werden fortan von den Verkäufern betreut (siehe Abb. 2).

*Zwischenzeitlich sind etwa fünf Makeln21-Arbeitsgruppen aktiv. Mehr Info unter www.extra.immobilien-profi.de

Anders als beim Würfel, der nur als Ganzes funktionieren kann, lässt sich mit der Matrix auch in Teilen oder Abschnitten arbeiten.

Innerhalb des Orchesters gibt es Solisten. Der Solist kümmert sich einzig um eine Aufgabe: sein Instrument zu spielen. Im Makler-Unternehmen heißt dieses Instrument Verkauf bzw. Akquise und der Solist wäre somit beispielsweise der Handels-Vertreter, der höchstens noch eine Assistenz zur Verfügung hat und sich dadurch auf eine einzige Aufgabe konzentrieren kann. Das gleiche gilt auch für den „Einzelkämpfer“ oder den Lizenzmakler in einem Franchising-System: Beide wollen sich auf das Makeln konzentrieren und können gleichzeitig die strategischen Bereiche weitgehend ignorieren. Die Matrix des Solisten zeigt Abbildung 3.

Dann gibt es noch den Dirigenten, der das Orchester organisiert, mit den Musikern Stücke einübt und die Hauptverantwortung für die Aufführung trägt. Der Dirigent repräsentiert denjenigen Typ Immobilien-Unternehmen, der am häufigsten am Markt anzutreffen ist. In der reinsten Ausprägung haben wir es mit einem Unternehmen zu tun, in dem der Inhaber alleine für den Umsatz verantwortlich ist. Damit das gelingt, arbeiten ihm oder ihr mehrere Assistenten zu. Vorbild für diese Organisationsform könnte die Rechtsanwaltskanzlei oder die Zahnarzt-Praxis sein. Auch hier ist der Arzt oder Anwalt der einzige Leistungs-Erbringer, während seine Assistenten die Abläufe im Hintergrund organisieren.

Der Dirigenten-Makler steht zwischen dem Solisten-Kollegen und dem Intendanten. Er kann das Unternehmen verkleinern und zum Solisten werden, genauso gut kann er oder sie sich aber auch aus dem operativen Geschäft zurückziehen und in die Intendanten-Rolle wechseln. Trotzdem ist der Dirigent keine Zwischenlösung. Er ist kein weiterentwickelter Solist und genauso wenig ein halbfertiger Intendant. Die Dirigenten-Rolle kann und sollte bewusst gewählt und gut organisiert werden. Dann erzielt der Dirigent – so die Annahme – das höchste Einkommen unter allen Maklertypen.

Der Dirigent sollte die Vor- und Nachteile seiner Ausrichtung gut abwägen. Dem möglicherweise höheren Einkommen gegenüber Solist und Intendant steht gegenüber, dass der Dirigent zwar Umsatz und Gewinn, aber keine bleibenden Wer-

Abb. 3: Die Matrix des Solisten

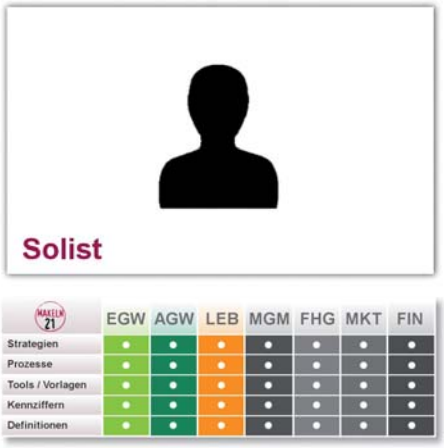


Abb. 4: So hat auch der Dirigent alles im Blick

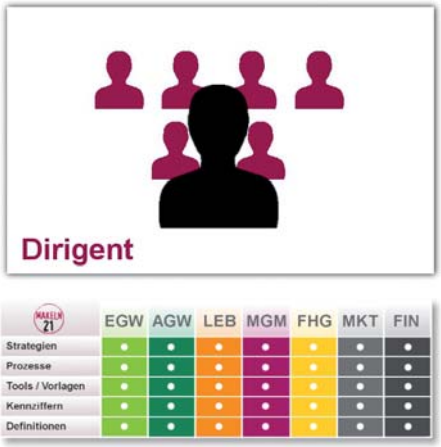
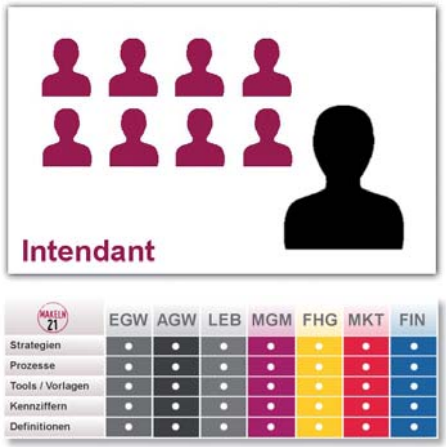


Abb. 5: Der Intendant und seine Matrix



te (das Unternehmen) schafft. Alles ist abhängig von einer Person. Das ist zwar ein latentes Risiko, aber damit können Freiberufler wie Ärzte oder Anwälte auch ganz gut leben.

Alle drei Rollen haben individuelle Vorteile. Ein Solist, der in einem Unternehmen als Einkäufer/Verkäufer tätig ist, weil er oder sie sich auf diese Aufgabe konzentrieren will und damit ein gutes bis sehr gutes Einkommen erzielt, hat seinen Platz gefunden. Wenn das Verkaufen die eigene Leidenschaft ist und alle belastenden Dinge an das Unternehmen „delegiert“ werden können, kann man sich optimal entfalten.
Auch der Dirigent frönt seiner Leidenschaft, der Vermittlung von Immobilien, und wird dabei von mehreren Assistenten unterstützt. Dies bedeutet zwar mehr Verantwortung und zusätzliche Organisationsaufgaben, jedoch auch mehr Entlastung von Dingen, die keinen Umsatz bringen. So erzielt der Dirigent als Person mehr Umsatz, als es ein einzelner Makler könnte und füllt damit seine gewählte Rolle optimal aus. Gleiches gilt auch für den Intendanten, der ein Unternehmen aufgebaut hat, das auch ohne ihn funktioniert. Möglicherweise erzielt der Dirigent im direkten Vergleich höhere Gewinne, dies macht der Intendant durch mehr persönliche Freiheiten und mehr Sicherheit wett. Schließlich läuft das Unternehmen zumindest einige Zeit auch ohne seine Anwesenheit und im günstigsten Fall kann das Unternehmen später zu einem guten Preis veräußert werden. Letzteres gelingt weder dem Solisten noch dem Dirigenten, denn einen Job kann man nicht verkaufen.
Wer sich für eine Rolle entscheidet und sich bewusst darauf konzentriert, kann sich optimal entfalten und findet für sich den „schönsten Beruf der Welt“. Die Fragen lauten „Wo fühle ich mich wohl?“ und „Wie komme ich dahin?“. Ist dies beantwortet, steht dem Erfolg kaum noch etwas im Wege. Lediglich Mischformen zwischen den Rollen, also mangelnde Spezialisierung auf die Rolle, sind schädlich. So etwa der Einzelkämpfer ohne Assistenten, der trotzdem die eigene Firma „am Hals hat“ oder der Dirigent, der Wachstum damit erzielen will, dass er weitere Makler ins Unternehmen holt oder der Intendant, der trotzdem der Haupt-Umsatzträger im Unternehmen bleibt.

Die Praktische Arbeit mit der Matrix. Anders als beim Würfel, der nur als Ganzes funktionieren kann, lässt sich mit der Matrix auch in Teilen oder Abschnitten arbeiten. Jede der drei Maklerrollen kann die Makeln21-Matrix unterschiedlich nutzen. Der Solist konzentriert sich auf die Eigentümer- und Auftrags-Gewinnung (Akquise) und auf den Verkauf (Leistungserbringung). Je nach Organisationsform kann sich der Solist auch nur auf die Akquise spezialisieren. Die strategischen Bereiche Finanzen, Führung, Management und Marketing spielen keine oder nur eine geringe Rolle. Marketing ist hier lediglich persönliches Marketing, das sich überwiegend in der Pflege des Bekanntheitsgrads in der Farm zeigt und im Bereich Eigentümer-Gewinnung angesiedelt ist (siehe Abb. 3).
Auch für den Dirigenten dominieren die operativen Bereiche der Matrix. Hinzu kommt das Management, um die Abläufe optimal zu organisieren und ein wenig Führung, da der Dirigent ja Assistenten beschäftigt. Ausgeprägtes Marketing findet nicht statt, da ja auch bei diesem Typus die Person des Maklers im Zentrum steht. Die Finanzplanung spielt nur eine untergeordnete Rolle.
Der Intendant dagegen betont die strategischen Bereiche der Matrix. Die operativen Bereiche werden von den Solisten seines Unternehmens erledigt. Der Intendant steuert sein System mittels Management, Führung, Marketing und Finanzen (siehe Abb. 5).

Die verwendeten Symbole für diese Maklerrollen werden Sie regelmäßig wiederfinden. Im IMMOBILIEN-PROFI werden Beiträge, die sich auf eine dieser Rollen konzentrieren, zukünftig entsprechend gekennzeichnet. Ebenso werden Seminarangebote entsprechend ausgezeichnet. Einkauf- und Verkaufsseminare beispielsweise sprechen eindeutig Solisten und Dirigenten an. Für Intendanten sind diese nur insofern interessant, als dass sie dort Inspiration finden, um das eigene System zu bereichern. Führungsthemen sind klare Intendanten-Seminare, die aber auch Dirigenten ansprechen können. Die Makeln21-Strategie-Seminare mit Pedro Garcia dienen den Intendanten oder denen, die es werden wollen. Die strategischen Aspekte für Dirigenten oder Solisten werden schließlich von Dr. Michael Franz gut bedient. ■

Lesen Sie dazu auch den Beitrag auf Seite 42

Unternehmens-entwicklung mit dem Business Scan

Werner Berghaus im Gespräch mit Makler Ralf Bauer von ImmoHAL aus Halle an der Saale und Dr. Jochen Sommer.

Seit mehr als 16 Jahren ist Ralf Bauer mit seinem Unternehmen ImmoHAL im Halleschen Immobilienmarkt tätig. Im Januar 2009 ließ er erstmals einen Business Scan von Dr. Jochen Sommer (vgl. Glossar S. 17) durchführen, und im Oktober 2010 folgte bereits die Überprüfung der Firmenentwicklung mithilfe eines zweiten Scans. Das Ergebnis zeigt eine bemerkenswerte Verbesserung um mehr als 140 Punkte, eine Steigerung von 274 auf 659 Punkte in weniger als zwei Jahren. Während einer Telefonkonferenz* mit mehreren Maklerkollegen führte Werner Berghaus ein Gespräch mit Dr. Jochen Sommer und Ralf Bauer von immoHAL.

Werner Berghaus (WB): Herr Dr. Sommer, bitte erklären Sie uns zunächst noch einmal kurz die Bedeutung des Business Scans für ein Maklerunternehmen.

Jochen Sommer (JS): Wir haben dieses Instrument vor fünf Jahren entwickelt, weil wir gemerkt haben, dass es in vielen Unternehmen trotz guter operativer Arbeit an strategischer Führung fehlt. Viele Unternehmer haben den Wunsch, gerade in diesem Bereich Verbesserungen zu erzielen. Dazu ist es jedoch notwendig, zunächst einmal eine Bestandsaufnahme zu machen, um Schwachpunkte aufzudecken – und natürlich auch Stärken. Wobei ich gerade am Anfang feststellen musste, dass es bei vielen Unternehmen kaum Stärken gab. Allerdings hat sich das in den fünf Jahren deutlich gewandelt, denn alle Unternehmen, die ich untersucht habe, verbessern sich innerhalb der letzten Jahre deutlich. Herr Bauers Fall ist allerdings außergewöhnlich.
Zugleich ist bei den Maklern das Bewusstsein darüber gewachsen, dass es nicht allein auf hohe Verkaufszahlen bzw. den Umsatz ankommt, sondern darauf, inwieweit das Unternehmen dieses Potenzial auch tatsächlich zu nutzen weiß. Dazu muss man allerdings wissen, an welcher Stelle im Unternehmen man ansetzen soll. Und dafür bietet der Business Scan das ideale Kontrollinstrument. Es zeigt mir ganz klar die Schritte auf, die es nacheinander abzuarbeiten gilt. Herr Bauer ist ein Musterbeispiel für eine positive Entwicklung, die man ja fast schon als dramatisch bezeichnen kann.

WB: Welche Relevanz hat der Business Scan für die Zukunftsfähigkeit eines Maklerunternehmens?

JS: Der Scan legt offen, woran ein Unternehmen konkret arbeiten muss, um wirklich besser zu werden. Ohne ein solches Instrument stochert man ziellos in vielen Bereichen herum, ohne eine klare Richtung zu haben. Nach dem Scan hatten wir eine klare Perspektive und haben sofort mit der Umsetzung von Verbesserungen begonnen.

WB: Herr Bauer, dann erzählen Sie uns doch einmal, wie Sie in den einzelnen Bereichen gewirtschaftet haben und was sich seit dem ersten Business Scan in Ihrem Unternehmen verändert hat.

Unsere Makler bekommen alle für die Kundengewinnung notwendigen Unterlagen vom Marketing gestellt, können sich also voll und ganz auf ihre Kerntätigkeit, auf die Vermittlung, konzentrieren.

Ralf Bauer (RB): Wir haben in den vergangenen 18 Monaten zielgerichtet an einer Verbesserung gearbeitet, deswegen habe ich mich seitdem auch komplett aus dem operativen Geschäft zurückgezogen. Es bedurfte erst einmal einer Systematisierung der Abläufe, denn allzu oft haben wir chaotisch und ohne System gearbeitet. Das hatte mich trotz zufriedenstellender Umsätze frustriert.
Der Bereich Interessentengewinnung war schon vor den Scans recht gut aufgestellt, wurde aber durch die Anwendung vieler neuer Tools und einer verbesserten Prozess- und Ablaufdokumentation deutlich vorangebracht.

JS: Die Interessentengewinnung hängt eng mit dem Marketing zusammen. Wer gutes Marketing betreibt, weiß, wer seine Kunden sind und wie er diese anzusprechen hat. Zweitens gibt es klare Kommunikationsregeln hinsichtlich der Optik und der Sprache, die dort verwendet wird. Drittens muss ein Marketingplan aufgestellt werden, der Art, Umfang und Zeitpunkt sämtlicher Marketingaktivitäten erfasst. Schließlich kann man sagen, dass die Interessentengewinnung die praktische Umsetzung der theoretisch im Plan verankerten Marketingstrategie darstellt.

*Telekonferenzen zu unterschiedlichen Themen finden Mittwochs um 12 Uhr statt.

RB: Insbesondere die Dokumentation des Marketings und die Messung der Maßnahmen haben zu einer deutlichen Verbesserung der Interessentengewinnung geführt. Dazu haben wir eine zweiköpfige Marketingabteilung gegründet, die sich ausschließlich mit der Strategie beschäftigt.

WB: Auch die Kundengewinnung hat sich deutlich gesteigert. Nach Makeln21 werden Interessenten ja dann zu Kunden, wenn sie sich für die Maklerleistung interessieren.

RB: Genau, und das ist auch das Gute an dieser Zweiteilung: Zunächst generieren wir durch das Marketing qualifizierte Interessenten, die allerdings nicht mehr der Makler, sondern ausschließlich unser Marketing ‚heranschafft'. Unsere Makler bekommen dagegen alle für die Kundengewinnung notwendigen Unterlagen vom Marketing gestellt, können sich also voll und ganz auf ihre Kerntätigkeit, auf die Vermittlung, konzentrieren. Übrigens werden bei uns die Auftraggeber zunächst nicht in der Immobilie besucht. Wir versuchen, sie erst einmal bei uns im Büro zu qualifizieren. Ist diese sogenannte Qualifizierung erfolgreich, geht es weiter zum Objekt.

WB: Diese Strategie kann nur fahren, wer in seinem Gebiet einen gewissen Bekanntheitsgrad erlangt hat. Wie viele Interessenten springen nach dem Ersttermin dennoch ab?

RB: Bitte bedenken Sie in diesem Zusammenhang, dass wir bei uns in Halle viele Objekte vorfinden, die wir gar nicht haben wollen. Aber unabhängig davon geben uns nach dem ▶

Top25 Portrait

IMMOBILIENPROFI TOP25 DER IMMOBILIEN-PROFIS DEUTSCHLANDS 2010

Weitere Infos zu Top25 finden Sie auf Seite 10.

Die Besten 2010

Platz 8

Frank Bauer, Susanne Rochow und Ralf Bauer (v. li. nach re.)

Werdegang/Qualifikationen der Geschäftsinhaber:

Frank Bauer: Dipl.-Ing.

Susanne Rochow: Immobilienfachwirtin (IHK)

Ralf Bauer: Immobilienfachwirt (IHK), Wertgutachter (EIA)

In der Immobilienbranche seit: 1991

Weitere Unternehmen/Beteiligungen: immoEffect Immobilienverwaltung

Unternehmensmotto: Mit mehr Sachverstand und mehr Leistung für unsere Kunden einen echten Mehrwert schaffen.

IMMOHAL
Wohnen und Investieren in Halle

Das Team von ImmoHAL

Außenansicht des Ladenlokals

Das Ladenlokal

Top FAKTEN

IMMOHAL – BAUER UND ROCHOW GBR
Reichardtstaße 1, 06114 Halle/Saale
www.immoHAL.de

Scanergebnis: 659 Punkte (10/2010)
Rechtsform: GbR
Inhaber/Geschäftsführer:
Susanne Rochow (Finanzen)
Ralf Bauer (Management, Vertriebsleitung, Marketing, Personal)
Frank Bauer (IT-Management)

Mehr zum Unternehmen:
Gründungsjahr des Unternehmens: 1994
Mitgliedschaften in Verbänden/Vereinigungen/Netzwerken: IVD, CompetenceClub
Vermittlungsschwerpunkt: Verkauf und Vermietung von Immobilien
Anzahl der Büros/Zweigstellen: 2
Anzahl der Mitarbeiter fest/frei: 9
Davon im Vertrieb: 6
Auszubildende/Studenten: 8/2
Leistungsspektrum des Unternehmens: Wohnungsvermietung, Privatimmobilien, Investmentimmobilien, Gewerbevermietung, Lager- und Produktionshallenvermietung, Bau- und Erschließungsträgervertrieb, Wertermittlung

ersten Termin in unseren Büro 80 bis 90 Prozent der Interessenten auch den Auftrag.

WB: Wie sieht es im Bereich Leistungserbringung aus?

JS: Eines der zentralen Probleme in diesem Bereich ist nicht die Leistungserbringung (s. Glossar) selbst. Vielmehr sind es mangelnde Kontrollmöglichkeiten, ob die erbrachten Leistungen sich auch mit den gewünschten Leistungen decken. Auch das Beschwerdemanagement ist häufig ausbaufähig. Und ein Plus an Leistungen zieht nicht automatisch ein Mehr an Kundenzufriedenheit nach sich, insbesondere dann nicht, wenn die angebotenen und erbrachten Leistungen nie auf ihre Akzeptanz und Wertschätzung durch den Kunden hin überprüft werden.

Noch ein wichtiger Punkt: Wenn meine Kunden mit meiner Leistung zufrieden waren, muss ich das auch dokumentieren. Vor allem muss ich die Gründe erfahren und dann die positiv bewerteten Leistungen optimieren.

Die Kunst ist es allerdings, sich auch langfristig zu stabilisieren, auch im Finanzbereich, wenn es zum Beispiel um die Frage geht, wie lange das Unternehmen ohne Aufträge überleben kann.

RB: Dem kann ich nur zustimmen. Bei uns gehört dieser Bereich zu den am besten entwickelten und ausgebauten. Wir haben bei uns auch einen starken Vermietungsbereich, bei

Top25 Portrait

IMMOBILIENPROFI TOP25 DER IMMOBILIEN-PROFIS DEUTSCHLANDS 2010

Weitere Infos zu Top25 finden Sie auf Seite 10.

Die Besten 2010

Platz 4

Mike-Oliver Schindler, Geschäftsführer

Werdegang/Qualifikationen des Geschäftsinhabers: Bankkaufmann und Betriebswirt

In der Immobilienbranche seit: 1995

Weitere Unternehmen/Beteiligungen: Gesellschafter beim Gutachterportal, Wertexperte

Unternehmensmotto:
Kompetenz und Leistung ... garantiert!

SCHINDLER IMMOBILIEN

Der Empfang bei Schindler Immobilien

Das Team von Schindler Immobilien

Die Außenansicht des Ladenlokals

Top FAKTEN

SCHINDLER IMMOBILIEN
Redenstraße 2, 30171 Hannover
www.schindlerimmobilien.de

Scanergebnis: 690 Punkte (11/2009)
Rechtsform: Einzelfirma
Geschäftsinhaber/Geschäftsführer: Mike-Oliver Schindler

Mehr zum Unternehmen:

Gründungsjahr des Unternehmens: 1995
Mitgliedschaften in Verbänden/Vereinigungen/Netzwerken: IVD, CompetenceClub, Lions Club, Mittelstandsvereinigung Hannover (Vorstand)
Vermittlungsschwerpunkt: Wohnimmobilien (neu und Bestand) sowie Gewerbeimmobilien in Hannover und Region Hannover
Anzahl der Büros/Zweigstellen: 1/0
Anzahl der Mitarbeiter fest/frei: 6
Davon im Vertrieb: 3
Davon Auszubildende: 0
Leistungsspektrum des Unternehmens: Verkauf/Vermietung von neuen und gebrauchten Wohnimmobilien, Projektplanung, Wirtschaftsmediation

GLOSSAR

Business Scan: Beim von Dr. Jochen Sommer entwickelten Business Scan werden acht relevante Unternehmensbereiche vor Ort geprüft und bewertet. Die darauffolgende schriftliche Analyse des Unternehmens zeigt die Stärken und Schwächen auf und weist auf Potenziale und Chancen hin.

Interessentengewinnung: Nach Makeln21 besteht die Akquise sowohl aus der Interessenten- als auch aus der **Kundengewinnung**. Der erste Bereich verschafft dem Unternehmen qualifizierte Interessenten für die Maklerleistung (Vermittlung) und kann auch mit „Makeln ohne Kaltakquise" umgeschrieben werden. Der zweite Bereich, die Kundengewinnung, ist die klassische Leistungspräsentation mit Auftragsverhandlung.

Leistungserbringung: Leistungserbringung des Maklers ist die Vermittlung der Immobilie, also im klassischen Verständnis der Verkauf.

dem eine klare Prozessstruktur fast noch wichtiger ist als im Verkauf. Hierbei hilft uns eine klare Rollenverteilung. Im gewerblichen Bereich ist das zwar schwieriger, weil die Absprachen oftmals sehr viel individueller sind. Dennoch haben wir auch in diesem Bereich erhebliche Fortschritte bei der Standardisierung erreicht, insbesondere durch die Erarbeitung von Gesprächsleitfäden.

WB: Und wie sieht es in der Akquise aus? Fällt eine Systematisierung da nicht schwerer?

RB: Nun, das kommt immer darauf an, inwiefern ich dem Kunden meine Leistungen erläutern und diese dokumentieren kann.

WB: Auch der Bereich Finanzen wurde unter die Lupe genommen. Ohne ins Detail gehen zu wollen: Wir haben die Erfahrung gemacht, dass gerade in diesem Bereich Veränderungen länger auf sich warten lassen.

RB: Ehrlich gesagt sind unsere Umsätze und Gewinne sogar zurückgegangen. Das sehe ich aber nicht als Problem an, weil wir einen Markteinbruch bei uns in Halle zu verzeichnen hatten und man als Unternehmer langfristig denken muss. Zunächst sieht es nach einem Schritt zurück aus, aber schon in Kürze, denke ich, werden wir zwei Schritte nach vorn machen. Unser Punktezuwachs im Finanzbereich beruht übrigens auf einer soliden und langfristigen Planung.
Natürlich spielt auch ein ausgeklügeltes Controlling eine wichtige Rolle, um negative Entwicklungen rechtzeitig zu bemerken und entsprechend gegenzusteuern. Und auch dort gibt es Systematisierungspotenzial, zum Beispiel bei Fakturierungs- und Mahnprozessen.

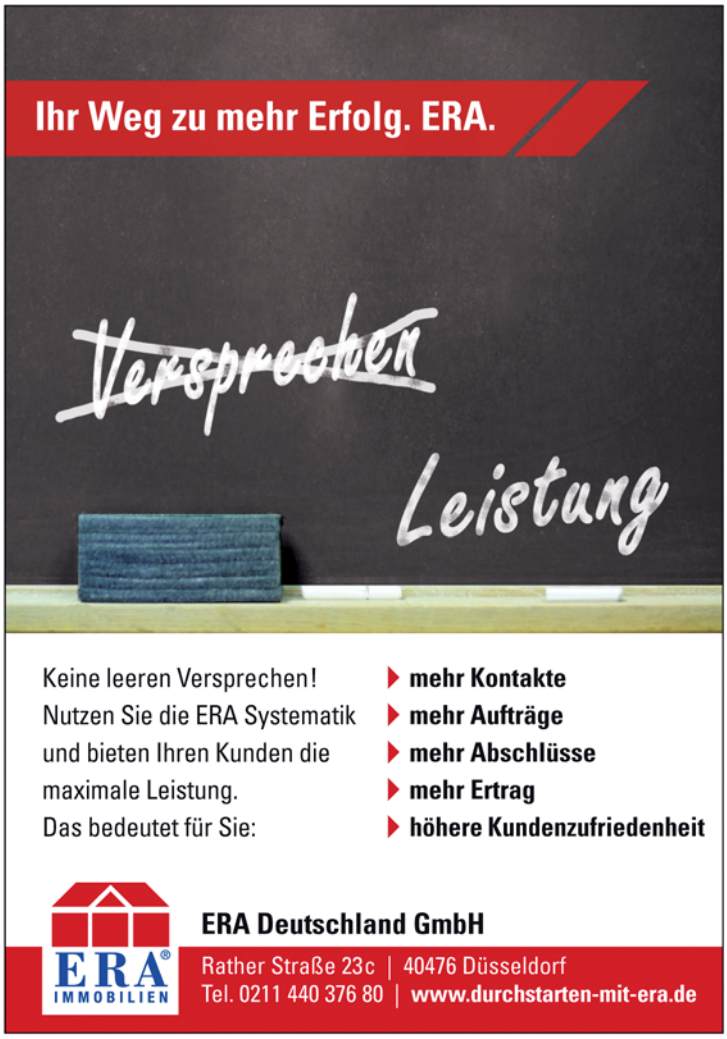
JS: In diesem Zusammenhang noch ein Hinweis: Es ist zwar für die meisten Unternehmen nicht übermäßig schwierig, sich nach dem ersten Scan, der erfahrungsgemäß sehr dürftig ausfällt, deutlich zu steigern. Die Kunst ist es allerdings, sich auch langfristig zu stabilisieren, auch im Finanzbereich, wenn es zum Beispiel um die Frage geht, wie lange das Unternehmen ohne Aufträge überleben kann. Hier ist Ausdauer gefragt, um in die Spitzengruppe aufzusteigen, was wiederum ein eindeutiger Indikator für die Nachhaltigkeit des unternehmerischen Erfolgs ist.

WB: Kommen wir auf den Bereich Management zu sprechen, der sich spektakulär entwickelt hat. Wie definieren Sie diesen Bereich, Herr Dr. Sommer?

JS: In diesem Bereich ist eine klare Maßnahmenplanung für die nächsten Jahre notwendig, um eine Verbesserung in allen relevanten Unternehmensteilen zu erreichen. Wenn hier allerdings nicht gearbeitet wird, dann findet trotz Businessplan kein Wachstum statt.

RB: Das hängt eng mit einer neuen Sichtweise auf die eigene Rolle im Unternehmen zusammen: Ich kann mich nicht länger als Fachkraft sehen, sondern muss konsequent als Unternehmer nicht mehr IN, sondern AN meinem Unternehmen arbeiten. Das ist die Quelle jeden unternehmerischen Wachstums.

WB: Herr Bauer, Herr Dr. Sommer, ich danke Ihnen für das Gespräch.



Systematisierung hoch Zwei

Makler Carsten Bucksch hat eine Doppelrolle inne: Zum einen ist er Inhaber der Immobilien Bucksch GbR in Burgdorf, zum anderen fungiert er seit Ende letzten Jahres als Geschäftsführer des Maklernetzwerks DIV (Deutscher Immobilienberater Verbund) in Hanau.

Im nachfolgenden Gespräch erzählt er von seinen Erfahrungen mit dem Makeln21-Konzept, das er nicht nur in seinem eigenen Unternehmen anwendet, sondern auch beim DIV etablieren möchte.

Carsten Bucksch ist gelernter Handwerker. Als Elektroinstallateur und zertifizierter Kundendiensttechniker für Heizung und Sanitär hatte er bereits 15 Jahre Berufs- und Kundenerfahrung gesammelt, bevor er sich im Jahr 2011 erstmals mit dem Thema Makeln auseinandersetzte.

Anlass hierfür war primär nicht der Wunsch nach beruflicher Veränderung, sondern das Interesse am Erwerb von Wohnungen für die Altersvorsorge. Seine ersten Kontakte zur Maklerzunft verliefen für ihn jedoch nicht zufriedenstellend, denn oft hatten die Kollegen schlicht keine Ahnung von den Objekten oder anderen fachlichen Aspekten. Als Bucksch dann zufällig einen Kurs zur Maklerzertifizierung bei der örtlichen IHK sah, beschloss er, diesen zu besuchen, um sich selbst ein Bild von der aktuellen Maklerausbildung zu machen. Darauf aufbauend, gründete er Anfang 2012 sein Immobilienbüro, zunächst im Nebengewerbe, und ab Ende 2012 dann in Vollzeit.

SPRENGNETTER Immobilienbewertung

WERDEN SIE ZUM MAKLER DER SUPERLATIVE

MIT INTELLIGENTER AKQUISE ZUM GOLDSTATUS

SPRENGNETTER MEHRWERT-FORUM

DIE INNOVATIONS-TAGUNG FÜR IMMOBILIENMAKLER

20. JANUAR 2016 | KONGRESSZENTRUM ESPERANTO, FULDA

Nachdem das Image Ihres gesamten Berufsstandes durch Glücksritter, unseriöse Makler und die Medien in den Keller getrieben wurde, greift der Gesetzgeber immer stärker in Ihren Handlungsspielraum ein.

Doch es gibt sie auch unter diesen Bedingungen: *Extrem erfolgreiche Immobilienmakler – die Makler der Superlative!*

- Was zeichnet diese Kollegen aus?
- Wo und vor allem wie akquirieren sie auch unter diesen Bedingungen sehr erfolgreich?
- Wie positionieren sie sich am Markt und wie realisieren sie maximale Erträge?

Die Antworten gibt es beim SPRENGNETTER MehrWert-Forum am 20. Januar 2016 in Fulda!

Freuen Sie sich auf inspirierende Vorträge von Branchen-Insidern mit direktem Praxisbezug und vielen Tipps.

MEHR INFOS UNTER WWW.SPRENGNETTER.DE/MEHRWERT-FORUM

Jochen Sommer: Herr Bucksch, Sie sind quasi noch ein Frischling in der Immobilienmaklerbranche. Wie ist Ihr Unternehmen zwei Jahre nach Ihrem Entschluss, Vollzeitmakler zu werden, aufgestellt?

Carsten Bucksch: Nun, nachdem ich als Einzelkämpfer gestartet war, beschäftige ich seit August 2014 eine Sekretärin und seit Juli dieses Jahres auch einen zusätzlichen Makler. Ab August fängt dann unser erster Auszubildender seine Lehre zum Immobilienkaufmann in unserem Unternehmen an. Was das Objektvolumen angeht, so habe ich seit der Gründung 21 Kaufimmobilien und 38 Mietimmobilien vermittelt.

Wie sind Sie als Quereinsteiger in die Maklerbranche gekommen?

Zum einen hatte mir der vorherrschende Standard bei der Betreuung durch einen Großteil der örtlichen Makler nicht gefallen. Ich sah, dass es hier noch Potenzial nach oben gibt. Zum anderen habe ich dank meiner fünfzehnjährigen Tätigkeit als Handwerker ein umfangreiches Wissen über die technischen Aspekte einer Immobilie, was bei der Bewertung sowie der Information der Interessenten sicherlich ein Vorteil ist.

Wir stellen oft fest, dass Firmen sich dann mit Prozessen beschäftigen, wenn die Auftragslage gut ist oder neues Wachstum ansteht und man merkt, dass die eigentliche Herausforderung nicht mehr die Aufträge sind, sondern die Organisation ist. Wie war es bei Ihnen, als sie begonnen haben sich mit Prozessen zu beschäftigen?

Nun, das kam nicht von heute auf morgen, denn ich hatte erst einmal „auf blauen Dunst“ mein Gewerbe angemeldet, merkte aber rasch, dass der Maklerberuf mehr Know-how erfordert, als ich es im Zuge der Zertifizierung gelernt hatte. Ich suchte dann nach einer Möglichkeit, mehr Wissen zu erlangen und einen Kooperationspartner zu finden, der mir mit Rat und Tat zur Seite steht. So stieß ich schließlich auf den DIV, da hier hohe Maßstäbe bei der Vermittlung angesetzt werden und auch das Thema Weiterbildung und Strukturen permanent auf der Agenda steht.
Die Systematisierung meines Unternehmens verdanke ich in diesem Zusammenhang der Kooperation des DIV mit dem „Makler System Club“, wo Sie, Herr Sommer, ja der Kooperationspartner sind. Mitte des Jahres 2013 begann ich erstmals, mich mit diesem Thema auseinanderzusetzen. Nach einigen Telefonaten entschied ich mich dann, ein mehrmonatiges Coaching zu durchlaufen. Das war eine gute Entscheidung, denn so sind die Anfänge der Systematisierung direkt bei der Firmengründung ins Rollen gebracht worden. Heute ist meine Kernbotschaft ganz eindeutig, dass es das Beste ist, erst einmal die Strukturen des Unternehmens zu planen, damit die Grundlagen der Systematisierung zu legen und dann mit Vollgas ins operative Geschäft zu starten. Wenn ich das nicht gleich zu Beginn gemacht hätte, wäre ich nie so weit gekommen, wie ich es heute bin, denn wer erst damit anfängt, wenn der Laden schon auf Hochtouren läuft, verzettelt sich und muss mühsam wieder von vorne anfangen. Das kostet Ressourcen und hemmt das Wachstum. Ein weiterer Punkt ist, dass ich dank des Coachings gleich am Anfang brauchbare Tools in die Hand bekommen habe, um den Erfolg zu prüfen. Nur so sieht man, ob der eingeschlagene Kurs auch der richtige ist. Wenn nicht, muss man schnell und entschlossen gegensteuern und darf sich nicht verrennen.

Welche praktischen Schritte haben Sie in diesem Zusammenhang unternommen?

Dank des Coachings existieren in meinem Unternehmen nun klar definierte Ziele und Aufgaben. Diese sind für jede Rolle im Unternehmen schriftlich fixiert, sodass jeder Mitarbeiter weiß, welche Ziele verfolgt werden und welche Aufgaben er in diesem Zusammenhang zu erledigen hat. Beispielsweise habe ich eine Excel-Tabelle eingeführt, auf der ganz klare Arbeitsanweisungen vorgegeben sind, die ausgeführt werden müssen, um ein bis zwei neue Aufträge pro Makler und Monat zu erreichen. Das geht mit etwa zehn Akquisetelefonaten in der Woche los, setzt sich mit zwei Terminen pro Woche beim Eigentümer fort und mündet dann im Regelfall in den festgelegten Vermittlungsaufträgen.
Ein anderes Beispiel ist der E-Mail-Verkehr. Hier gibt es eine ganz klare Linie, wie mit eingehenden Anfragen zu verfahren ist. Beispielsweise werden nur solche Anfragen verarbeitet, bei denen der Interessent seine Kontaktdaten vollständig angegeben hat. Nur diese Angabe stellt sicher, dass hier ernsthaftes Interesse an einer Zusammenarbeit besteht und nicht bloß ein Adressensammler am Werk ist.

Carsten Bucksch ist Inhaber der Immobilien Bucksch GbR und seit Ende letzten Jahres Geschäftsführer des Maklernetzwerks DIV.

Was war Ihr eigentliches Ziel, das Sie durch die Systematisierung erreichen wollten?

Ich habe mich vor der Systematisierung oft planlos durch den Alltag gefressen, doch ich wollte Strukturen, die mir ein systematisches Arbeiten ermöglichen. Das Zeitmanagement sollte besser werden, um den Tagesablauf besser planbar zu machen. Zuvor war ich immer der Meinung, dass alles immer sofort erledigt werden müsse, nur blieben dabei leider oft wichtige Dinge liegen, während man sich an unwichtigen Detailaufgaben abarbeitete.

Haben Sie Ihr Ziel bereits erreicht?

Nein, denn ich bin noch längst nicht fertig. Das Thema Systematisierung betrifft ja mittlerweile nicht mehr nur mein eigenes Unternehmen, sondern hat auch Eingang in die Strukturen des DIV gefunden, dem ich ja seit Ende letzten Jahres als Geschäftsführer vorstehe. Auch hier gehe ich den Weg der Systematisierung, wobei wir da noch viel Arbeit vor uns haben. Die Weichen sind aber gestellt und es machen sich auch dort erste Erfolge bemerkbar. Es ist allerdings eine enorme Doppelbelastung, zwei Organisationen parallel umzugestalten, doch wir sind auf einem guten Weg.

Wie lange haben Sie für die Umsetzung der eigentlichen Kernthemen benötigt?

Für die Kernthemen habe ich in meinem Unternehmen etwa ein Jahr benötigt, doch das waren wirklich nur die vorbereitenden Arbeiten wie die Erstellung von Leitfäden, Checklisten und die Anpassung der CRM-Software.
Die eigentliche Arbeit wird erst jetzt beginnen, und zwar mit dem neuen Makler und dem Auszubildenden. Es geht nun um die Implementierung der Systematisierung in das Tagesgeschäft.

Wie treiben Sie die Systematisierung bei sich im Unternehmen konkret voran?

Als erstes habe ich mir einen Wochenplan erstellt, in dem ich zwei fixe Zeitfenster pro Woche hinterlegt habe. An dem einen Termin setze ich mich bei mir Zuhause mit einem weißen Blatt Papier hin und mache ein Brainstorming zu den Dingen, die gewesen sind und zu den Dingen, die in der Zukunft sein sollen. Die dafür notwendigen Schritte und Verbesserungsmöglichkeiten notiere ich dann.
Beim zweiten Termin sortiere ich meine zahllosen Notizzettel, auf die ich Dinge schreibe, die mir zwischendurch einfallen. Ich teile sie in Dringlichkeitsstufen von 1 bis 5 ein, schmeiße dann alle Zettel der Stufen 4 und 5 weg und konzentriere mich dann auf die Umsetzung der wichtigsten Punkte.

Wie sind Ihre Mitarbeiter mit der Umstellung umgegangen?

Na ja, zunächst war ich ja allein im Büro. Doch als meine Sekretärin anfing, war sie sofort begeistert von den klaren Strukturen und Aufgabenverteilungen, denn das erleichtert ihr die praktische Arbeit ungemein.

Was waren besondere Herausforderungen im Zuge der Systematisierung?

Besondere Herausforderungen sind für mich noch immer die Bereiche Personal und Management. Da ich mit diesen Arbeitsgebieten bisher erst wenig zu tun hatte, muss ich hier teilweise noch Wissenslücken schließen, um überhaupt die Strukturen beschreiben zu können.

Wir nehmen mittlerweile beispielsweise nur noch Immobilien in den Bestand, bei denen vom Verkäufer ein marktgerechter Preis akzeptiert wird. Dadurch habe ich durchschnittliche Verkaufszeiten von unter sechs Wochen.

Haben Sie einen Business Scan durchgeführt und wenn ja, welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?

Ja, und meine Erfahrungen waren überdurchschnittlich positiv, insbesondere wegen des Themas Finanzen. Ich habe seinerzeit mit Ihnen einen Businessplan erstellt und musste anschließend feststellen, dass die Kosten oft ungleichgewichtig verteilt waren. Das ist mir vorher nicht aufgefallen, da ich keine Instrumente hatte, mit denen ich dies hätte messen können.
Zum Beispiel habe ich wenig in die Vermarktung investiert. Denn ich war immer der Meinung, Bilder, ein kurzer Text und das Einstellen bei den einschlägigen Portalen würden schon genügen.
Heute beauftrage ich immer einen Immobilienfotografen und einen Werbetexter für die Immobilieninserate. Auch im Hinblick auf das SEO-Marketing ist hier einiges möglich. Die Erfolge sind eindeutig, denn durch diese Investition (meist 1.000 bis 1.500 Euro je Immobilie) wird ein Mehrwert für den Einkauf geschaffen. Denn wir erhalten jetzt Aufträge, die wir sonst womöglich nicht bekommen hätten. Schließlich verschafft mir dieses Outsourcing Freiräume für andere Dinge.

Einige Makler haben Sorgen, das Wissen zu MakeIn21 an andere Kollegen weiterzugeben, weil sie fürchten, einen Wettbewerbsvorteil zu verlieren oder dass der Kollege das Konzept besser umsetzt und sie selbst dann Marktanteile verlieren. Was sagen Sie dazu?

Diese Einstellung ist töricht, denn je mehr Makler sich professionalisieren, desto besser wird auch das Ansehen der Branche insgesamt. Das wiederum führt dazu, dass sich mehr Privatverkäufer dem Makler anvertrauen werden und ist somit ein Gewinn für alle.

Wie wichtig sind ihrer Meinung nach Prozesse im Maklerunternehmen und Standards wie MakeIn21?

Weder ist das eine noch das andere wichtig. Es ist einfach die Pflicht der Makler, Prozesse und Standards einzuführen. Hierzu gehört meiner Meinung nach auch ein bundesweites Multiple Listing System (MLS), dem sich alle Makler anschließen. Denn nur wenn wir als Berufsgruppe zeigen, dass wir zusammenhalten, können wir auch in Zukunft existieren.
Die Internetportale werden immer besser und jeder Verbraucher wird in die Lage versetzt, seine Immobilien selbst anzubieten. Natürlich weiß ich, dass das Unwissen der privaten Verkäufer oft mit großen Risiken verbunden ist, doch seien wir doch mal ehrlich zu uns selbst: Was die großen Portale für private Verkäufer in den letzten Jahren an Mehrwert geschaffen haben, ist schon grandios. Und seien Sie sicher, das Ende ist noch lange nicht in Sicht. Mittlerweile bieten einige Portale ja schon eine Art Rechtsberatung über Foren an.
Genau aus diesen Gründen ist es so wichtig, jetzt sofort mit der Professionalisierung der gesamten Branche zu beginnen. Das bekommen wir nur hin, wenn wir zusammen halten und endlich die Scheuklappen ablegen und alle Kollegen, die Hilfe benötigen, auch unterstützen.

Welchen Nutzen haben die Systematisierung und die Geschäftsprozesse nach MakeIn21 für ihre Kunden?

Wir erreichen in kürzester Zeit mehr Interessenten, dadurch mehr Nachfrage und schnellere Verkaufsabschlüsse. Wir nehmen mittlerweile beispielsweise nur noch Immobilien in den Bestand, bei denen vom Verkäufer ein marktgerechter Preis akzeptiert wird. Dadurch habe ich durchschnittliche Verkaufszeiten von unter sechs Wochen. Man sieht, solche Umschlagzeiten sind auch auf dem Land möglich, wenn der Preis stimmt.

Welche Vorteile haben die Mitarbeiter von der Systematisierung?

Für die Mitarbeiter gibt es zum einen klare Regeln, zum anderen haben wir zufriedenere Kunden. Ob Anbieter oder

Interessenten, durch die klaren Strukturen und Prozesse werden Telefonate, E-Mails und Termine in kürzester Zeit abgearbeitet.

Was hat ein Makler davon, wenn er bei Ihnen Mitarbeiter bzw. Mitglied beim DIV wird?

Nun, Mitarbeiter bei Immobilien Bucksch sind keinem Leistungsdruck ausgesetzt, sondern bei uns werden Erfolge durch erreichbare Ziele generiert. Diese Erfolgserlebnisse motivieren automatisch zu mehr Leistungsbereitschaft. Es ist aber Aufgabe des Unternehmers, diesen Zusammenhang zu erkennen und positiv zu untermauern.
Wenn wir vom DIV sprechen, ist die Aussage ganz klar: Unsere Partner zahlen eine feste Dienstleistungsgebühr für eine echte Dienstleistung. Bei uns gibt es keine Provisionsabgaben oder dergleichen. Wir stellen für die Dienstleistungsgebühr dem Makler alles zur Verfügung, was er für den erfolgreichen Betrieb eines professionellen Maklerbüros benötigt.

Welchen Rat würden Sie anderen Maklern geben?

Gehen Sie proaktiv vor. Warten Sie nicht darauf, dass die Zeit Ihnen in die Hände spielt. Unternehmen Sie etwas. Denn wie sagte vor Jahren einmal ein gestandener Unternehmer zu mir: „Ein Unternehmer, der nichts unternimmt, ist kein Unternehmer, sondern ein Unterlasser!“

Ein schönes Schlusswort. Herr Bucksch, vielen Dank für das interessante Gespräch. ■

das Interview führen Dr. Jochen Sommer (†) und Werner Berghaus im Juli 2015

Punktlandung mit Businessplan

Harald Henkel

Dass man Ziele im Leben haben muss, ist eine Binsenweisheit. Wie sehr sie auch auf das Geschäftsleben zutrifft, zeigt das Beispiel der Lechler Immobilien Management GmbH & Co. KG aus Stuttgart.

Hier wurde konsequent am Unternehmen gearbeitet, um das im Rahmen des Business Scans definierte Punkteziel zu erreichen. Ergebnis: Punktlandung im organisatorischen Bereich und gar eine Übererfüllung im Strategiebereich.

„Als ich mich nach zwölf Jahren Tätigkeit bei einem Bauträger im Jahr 2004 mit einer Assistentin als Einzelkämpfer selbstständig gemacht habe, dachte ich noch nicht an Prozesse“, erinnert sich Firmengründer Markus Lechler an die Anfänge seines in Stuttgart und dem angrenzenden Speckgürtel agierenden Maklerunternehmens. Doch bereits nach drei Jahren stetigen Wachstums und der damit einhergehenden Aufstockung der Mitarbeiterzahl begann er, sich mit dem Thema „Prozesse“ und seiner Unternehmensstruktur auseinanderzusetzen. Impuls hierfür war nicht zuletzt der IMMOBILIEN-PROFI, wo Lechler erstmals mit dem Thema Makeln21 in Berührung kam.
Seitdem begann er, sich intensiv mit der strukturellen Weiterentwicklung seines Unternehmens zu beschäftigen, dies alles jedoch stets neben dem Tagesgeschäft, das ja parallel mit den vorhandenen Ressourcen bewältigt werden musste. Der erste Schritt, den Lechler auf dem Weg zur Systematisierung unternahm, war die Implementierung einer Datenbank-Software. Mit Hilfe des CRM-Systems FlowFact gelang es ihm, die betrieblichen Daten zum einen leichter verfügbar zu machen und zum anderen mehr Transparenz bei der Objekt- und Kundenverwaltung zu erzielen.
Zudem besuchte Lechler die Makeln21-Seminare, um dort von Profis die richtige Vorgehensweise bei der Systematisierung seines Unternehmens zu erlernen.

„Das wichtigste ist, ein konkretes Ziel zu haben, an dem man sich orientieren kann“, fasst der Unternehmer seine Erfahrungen zusammen. Nur allzu oft herrsche in Maklerunternehmen blinder Aktionismus vor, mit dem man sich nach außen brüsten könne, die eigentlichen Hausaufgaben im Strategiebereich blieben so jedoch auf der Strecke.

Nicht so beim Stuttgarter Makler, dessen Hauptgeschäft nicht die Vermittlung gebrauchter Immobilien, sondern der Vertrieb von Neubauprojekten in Kooperation mit Bauträgern ist. Darüber hinaus ist die Firma auch im Vermietungsgeschäft tätig, weil hier nach Ansicht Lechlers oft Folgeaufträge generiert werden können. Nachdem erste Schritte in Richtung Systematisierung eingeleitet worden waren, entschloss sich Lechler dazu, mit Sommer-Solutions einen externen Coach ins Boot zu holen. Lechler beauftragte im Februar 2012 den ersten Business Scan, um zunächst den Ist-Zustand zu ermitteln. Mit einer Punktzahl von 545 und einer Analyse der einzelnen Geschäftsbereiche ausgestattet, intensivierte Markus Lechler seine Arbeit am Unternehmen. Dass hierbei – bedingt durch Markteinflüsse und Personalschwankungen – immer wieder Pausen eingelegt wurden, konnte den langfristigen Erfolg nicht schmälern. Der zweite Business Scan im Juli 2015 zeigte eine deutliche Verbesserung auf nunmehr 647 Punkte.

Möglich war dies durch neben der bereits erwähnten Umstellung auf FlowFact durch die Prozesserstellung bzw. –optimierung in allen Bereichen des Unternehmens, von der Kundengewinnung bis hin zum Management. Auch wurden Checklisten entwickelt, an denen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientieren können. Diese Maßnahmen führten in der Summe zu einer nachhaltigen Verbesserung der betrieblichen Leistungsfähigkeit für Kunden und Kauf- bzw. Mietinteressenten. Aber auch die Mitarbeiter profitieren von der transparenten Gestaltung der Abläufe. „Heute arbeiten wir nicht mehr nach dem „Arztprinzip*“, sondern haben klar definierte Verantwortlichkeiten und Handlungsanleitungen. Das erleichtert es unseren Mitarbeitern, professionell und effizient zu arbeiten. Es gibt weniger Nachfragen, wir sind nicht mehr von einzelnen Personen abhängig und stellen darüber hinaus eine gesteigerte Motivation fest, da die internen Abläufe reibungsloser funktionieren und wir zufriedenere Kunden haben“, resümiert Lechler die Erfahrungen mit der Prozessualisierung auf der Personalebene. Doch auch hier mus-

*Organisationmodell, bei dem der Makler wie ein Zahnarzt die Haupt-Aufgaben übernimmt während die Mitarbeiter als Assistenten einfache Tätigkeiten übernehmen.

Das Team von Lechler Immobilien Management GmbH & Co. KG aus Stuttgart, in der Mitte: Markus Lechler

ste zunächst Pionierarbeit geleistet werden: Weg von freiberuflichen Einzelkämpfern, die eigenbrötlerisch „ihre“ Objekte bzw. Kunden betreuten und hin zu schlanken und transparenten Prozessen, die nunmehr ausschließlich von fest angestellten Kollegen bearbeitet werden.

Der Personalbereich stellt damit laut Lechler die größte Herausforderung für eine gelingende Systematisierung des Unternehmens dar, denn wenn die Mitarbeiter nicht mitziehen, können notwendige Veränderungen nicht stattfinden und in den Arbeitsalltag eingebunden werden.
Nach dem zweiten Business Scan widmete sich das Unternehmen intensiv den Bereichen Management und Führung. Diese sind zwar aufwändiger als die operativen Bereiche, langfristig stellen sie aber die entscheidenden Stellschrauben für den Unternehmenserfolg dar. In diesem Zusammenhang schuf Lechler im November 2014 die neue Stelle des Vertriebsleiters, der sich nun federführend um den Bereich kümmert. Das entlastet ihn als Geschäftsführer vom Tagesgeschäft und lässt ihm mehr Spielraum für die strategische Weiterentwicklung.

„Führungskräfte mit Eigenverantwortung einzustellen, mag für viele Unternehmer zunächst abschreckend klingen, ist aber eine unabdingbare Voraussetzung für eine klare Trennung von operativen und strategischen Tätigkeiten. Zudem haben wir sehr gute Erfahrungen mit dem Einsatz externer Berater gemacht. Das betrifft nicht nur Sommer-Solutions, sondern auch einen Praktikanten, der bei uns im Hause seine Diplomarbeit über die Systematisierung unseres Unternehmens schreibt. Solche externen Personen und Blickwinkel sind extrem wichtig für die eigene Weiterentwicklung, denn sie geben oft entscheidende Hinweise und Impulse, ohne die wir nur im eigenen Saft schmoren würden“, erläutert Lechler die Vorzüge, auch Außenstehende in den Prozess mit einzubeziehen.

Im Marketingbereich hat das Unternehmen seine Dienstleistungen und Prozesse nicht nur intern, sondern auch nach außen transparent und nachvollziehbar gemacht. So wissen Verkäufer und Vermieter dank der unternehmenseigenen Leistungsgarantie genau, was sie von Lechler und seinen Mitarbeitern erwarten dürfen und wie deren Vermarktungsstrategie aussieht. Das beschert dem Unternehmen im laufenden Geschäftsjahr die besten Umsatzzahlen seit der Gründung. Bereits Ende Juni wurden 80 Prozent des Jahresziels erreicht. Mittlerweile tätigt Lechler nicht weniger als 22 Prozent aller Vermittlungen im Neubaugeschäft von Wohnimmobilien in und um Stuttgart. Damit sollte das Vermittlungsvolumen, das mit sieben Mitarbeitern im vergangenen Jahr bei ca. 30 Mio. Euro für 54 hochwertige Neubauobjekte sowie 20 - 30 Mietobjekte gelegen hatte, noch einmal deutlich übertroffen werden – zur Jahresmitte 2015 wurden bereits 51 Kaufverträge gezählt.

Doch für Lechler ist die Arbeit damit noch längst nicht getan. Aktuell erarbeitet er mit einer Werbeagentur eine neue, langfristig angelegte Einkaufskampagne und will damit die Akquise weiter systematisieren. Das von vielen Kollegen kritisch beäugte Bestellerprinzip bereitet ihm dabei keine Kopfzerbrechen: „Das Bestellerprinzip nützt doch Qualitätsmaklern wie uns, denn wir ziehen dank unserer transparenten Leistungen nun einfacher Aufträge heran. Ich halte es für besser, dieses Thema offensiv anzugehen, und mit unserer Leistungsgarantie sind wir hier gut aufgestellt.“

Der letzte Business Scan und die Arbeit Lechlers an seinem Unternehmen hat noch einmal eindrucksvoll bestätigt: Als Zielmarke waren ein Jahr zuvor 645 Punkte angepeilt worden. Und genau diesen Wert hat Lechler dank seiner konsequenten Umsetzung der Strategie von Sommer-Solutions dann auch mit 647 Punkten knapp übertroffen. Sowohl im organisatorischen als auch strategischen Bereich wurden die Planvorgaben optimal erfüllt. Ein Ergebnis, das auch anderen Maklern ein Ansporn sein kann, ihr Unternehmen weiterzuentwickeln, denn das Beispiel Lechler zeigt: Erfolg ist planbar! ■