IMMOBILIEN PROFI

Rollenmodelle für Maklerunternehmen

Versionshistorie

Version	Beschreibung	Datum	Autor
	Entwurf	19.9.2011	W. Berghaus
	Überarbeitung	28.09.2011	HH

Aufgaben des Rollenmodells

Unternehmen, egal wie klein sie sind, brauchen ein Rollenmodell. Für Maklerunternehmen gibt es Vorlagen für typische Unternehmensgrößen.

In einem Rollenmodell werden die unterschiedlichen Verantwortungen im Unternehmen organisiert. Jeder Rolle ist eine Haupt-Verantwortung zugewiesen. Untergeordnete Rollen tragen die Verantwortung für die Teilbereiche.

Rollen sind keine Stellen, eine Rolle ist kein Arbeitsplatz.

Schon Ein-Personen-Unternehmen verfügen über mehrere Rollen, etwa die des Einkäufers, Verkäufers oder Geschäftsführers. Eine Rolle, etwa die des Verkäufers kann von mehreren Personen (mehrere Verkäufer) besetzt werden, anderseits kann eine Person mehrere Rollen ausfüllen. So etwa im Kleinstunternehmen, in dem der Inhaber (zunächst) alle Rollen besetzt.

© inmedia Verlag GmbH Mohrenstr. 1-3 50670 Köln www.IMMOBILIEN-PROFI.de

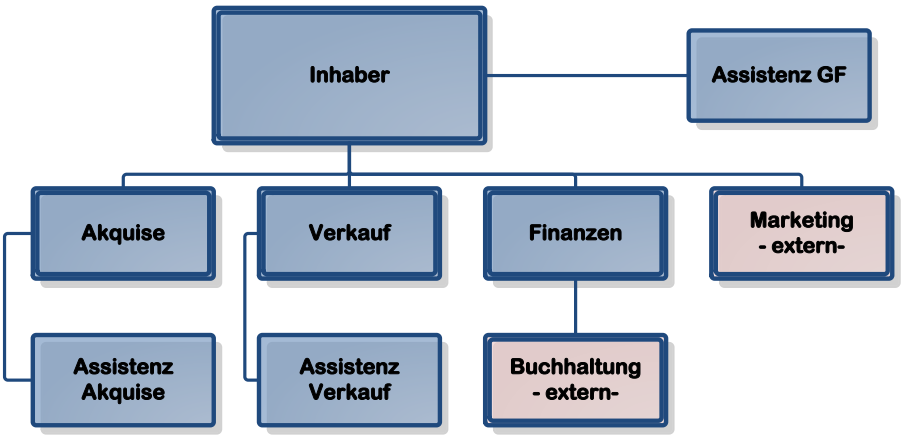
Inhalt

Versionshistorie 1
Aufgaben des Rollenmodells 1
Übersicht 3
Rollenmodell mit Besetzung 3
Beschreibung 4
Das Rollenmodell 4
Wachstum 5
Typische Unternehmensgrößen 5
Kleinstunternehmen 6
Das Kleinunternehmen 6
Mittleres Unternehmen 6
Großunternehmen 7
in medias res 7

© 2016 inmedia Verlag GmbH Mohrenstr. 1-3 50670 Köln www.IMMOBILIEN-PROFI.de

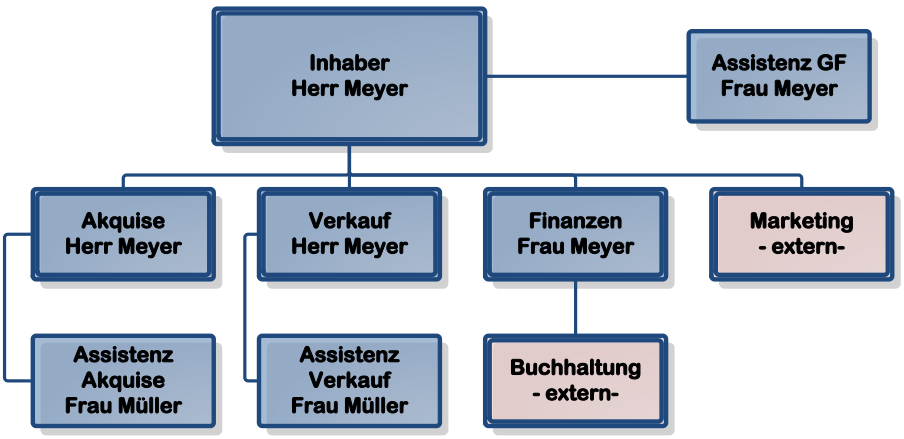
Übersicht

Rollenmodell für Unternehmen bis ca. 10 Mitarbeiter



Rollenmodell mit Besetzung

Herr Meyer	Frau Meyer	Frau Müller
Inhaber Akquise Verkauf	Assistenz des Geschäftsführers Finanzen	Assistenz Akquise Assistenz Verkauf



© 2016 inmedia Verlag GmbH Mohrenstr. 1-3 50670 Köln www.IMMOBILIEN-PROFI.de

Beschreibung

Das Rollenmodell

In einem Rollenmodell werden die unterschiedlichen Verantwortungen im Unternehmen organisiert. Jeder Rolle ist eine Haupt-Verantwortung zugewiesen. Untergeordnete Rollen tragen die Verantwortung für die Teilbereiche.

Rollen sind keine Stellen, eine Rolle ist kein Arbeitsplatz. Schon Ein-Personen-Unternehmen verfügen über mehrere Rollen, etwa die des Einkäufers, Verkäufers oder Geschäftsführers. Eine Rolle, etwa die des Verkäufers, kann von mehreren Personen (mehrere Verkäufer) besetzt werden, anderseits kann eine Person mehrere Rollen ausfüllen. So etwa im Kleinstunternehmen, in dem der Inhaber (zunächst) alle Rollen besetzt.

Das grundsätzliche Rollen-Gerüst für ein Maklerunternehmen kennt folgende Funktionen:

Geschäftsführer / Inhaber: Ein Unternehmen ohne Inhaber und Geschäftsführer ist undenkbar, aus diesem Grunde kann auf diese Rolle nicht verzichtet werden.

Einkäufer: Die Akquise von Vermittlungsaufträgen ist der Motor des Unternehmens und ebenfalls eine unverzichtbare Rolle. Deren Verantwortung unterscheidet sich aber erheblich von der des Verkäufers.

Verkäufer: Ist zur Unterscheidung vom Einkäufer und aufgrund der unterschiedlichen Verantwortung eine eigenständige Rolle, auch wenn Einkauf und Verkauf von einer Person betreut werden.

Finanzen / Faktura: Jedes Unternehmen muss Rechnungen schreiben, Geld einnehmen, verbuchen, Zahlungen überwachen und Meldungen ans Finanzamt erstellen. Die Rolle Finanzen ist unverzichtbar. Dem untergeordnet ist die Rolle Buchhaltung, meist eine externe Rolle, wenn dies der Steuerberater übernimmt.

Assistenz für Einkauf und Verkauf: Ein Unternehmen wächst, wenn mehrere Personen in Einkauf und Verkauf tätig sind. Bevor weitere Makler im Unternehmen arbeiten können, müssen aber die Rollen der Assistenten in Einkauf und Verkauf besetzt sein. Deshalb zählen auch diese Rollen zum Grundgerüst. Meist ist die Rolle der Vertriebsassistenz die erste Rolle, die mit weiteren Personen besetzt wird.

Assistenz des Geschäftsführers: In den meisten Unternehmen ist der Inhaber / Geschäftsführer zusätzlich in den Rollen Einkauf oder Verkauf unterwegs. Wichtige Entlastung für den Inhaber bietet die Rolle der Assistenz, die den Geschäftsführer von administrativen Aufgaben entlastet. In der Praxis ist dies häufig die Ehefrau des Inhabers, die den Makler vom „Papierkram“ fern hält.

Marketing: Im ersten Schritt beschränkt sich Marketing auf die Darstellung des Unternehmens auf Geschäftsbriefen, der Schaffung eines Logos und dem Entwurf der Werbemittel und ähnlichem. Dies lässt sich von externen Anbietern einmalig zukaufen und deshalb ist die Rolle Marketing hier nicht besetzt. Da sie aber zu einem späteren Zeitpunkt unverzichtbar wird, ist sie im Grundgerüst aufgeführt.

© 2016 inmedia Verlag GmbH Mohrenstr. 1-3 50670 Köln www.IMMOBILIEN-PROFI.de

Wachstum

Mit Hilfe dieses Rollenmodells könnte ein Ein-Personen-Unternehmen wie folgt wachsen: Am Anfang arbeitet der Makler alleine, kümmert sich um Einkauf und Verkauf, schreibt Rechnungen und sortiert die Belege. Der Steuerberater übernimmt die Rolle des Buchhalters.

Die erste wichtige Besetzung einer Rolle wäre die Kalt-Akquise. Hier könnte eine Aushilfe auf Stundenbasis Termine mit Privatverkäufern vereinbaren. Die Rolle Kaltakquise sollte nicht mit anderen Tätigkeiten vermischt werden und kann leicht im Home Office des Stelleninhabers ausgeübt werden.

Der zweite Wachstumsschritt würde durch die Besetzung der Rolle des Vertriebsassistenten gelingen. So kann sich der Makler von Routinetätigkeiten wie Exposé-erstellung, Datenbankpflege, Annahme von Gesprächen oder ähnlichem befreien und sich mehr auf die lukrativeren Aufgaben des Maklers konzentrieren. Die Vertriebsassistenz besetzt zunächst beide Assistentenrollen für Akquise und Verkauf.

Weil die Rolle der Assistenten überwiegend nach außen gerichtet ist, also mit Interessenten, Auftraggebern und Lieferanten kommuniziert und organisiert, ist dies keine reine Innendienst-Rolle. Diese könnten wir nun besetzen, indem wir eine Person einstellen, die sich um die administrative Abwicklung, den Schriftverkehr und die Entlastung des Geschäftsführers bemüht. Im zweiten Schritt würden wir die Rolle „Assistenz des Geschäftsführers“ und „Finanzen“ mit einer Person besetzen und hätten mit den ersten Mitarbeitern den Makler entscheidend entlastet und damit gefördert. Mehr Umsatz und mehr Gewinn müsste die zwangsläufige Folge sein und damit wäre das erste Personal leicht finanzierbar.

Typische Unternehmensgrößen

Der Anteil der „Einzelkämpfer“, die aus Überzeugung alleine arbeiten, mag recht groß sein. Jedoch ist bekannt, dass der Einsatz von Assistenten aus nachvollziehbaren Gründen erhebliche Umsatzsprünge auslöst.

Viele Einzelkämpfer wünschen sich mehr Entlastung durch Assistenten und zusätzliche Verkäufer. Jedoch trifft man häufig auf Ein-Personen-Unternehmen, die kaum leistungsfähig sind, wenn man sich vor Augen führt mit wie vielen Tätigkeiten der Inhaber beschäftigt ist, die man für 10 bis 20 Euro pro Stunde „zukaufen“ könnte. Darunter leidet zwangsläufig die Gesamt-Performance und der Stundenlohn des Inhabers nähert sich ebenfalls immer mehr dem Wert einer Aushilfe. Entweder fehlt es an Geld oder an einem Konzept, um Abhilfe zu schaffen, letzteres würde über das beschriebene Rollenmodell vorliegen. Oftmals warten die Einzelkämpfer erst, bis ihnen das Unternehmen buchstäblich über den Kopf wächst, bis sie sich auf die Suche nach Entlastung machen, statt Rollen schnell zu besetzen, sobald sie sich wirtschaftlich tragen. Auf diesen Schritt zur Entlastung folgen in der Regel Umsatzsprünge, die die Personalkosten mehr als wettmachen (mehr dazu in IP68).

© 2016 inmedia Verlag GmbH Mohrenstr. 1-3 50670 Köln www.IMMOBILIEN-PROFI.de

Kleinstunternehmen

Die nächste Ausbaustufe eines Maklerunternehmens wäre das „Kleinstunternehmen“ mit einer Mitarbeiterzahl zwischen 2 und 6 Personen. Die Besetzung könnte sein:

- 1 Inhaber / Makler (Akquise)
- 1 Assistenz Kaltakquise
- 1-2 Verkaufsassistenz
- 1-2 Innendienst (inkl. Assistenz für den GF)
- 1 Verkäufer

Das vorliegende Rollenmodell nimmt zwar mehr Personen auf, bleibt jedoch unverändert. In dieser Phase werden grundlegende Entscheidungen für die Zukunft des Unternehmens getroffen. Entweder das Unternehmen bleibt auf den Inhaber zentriert (das Doc-Modell, vergl. IPxx), bei dem der Inhaber / Makler die Akquise und die Verkaufssteuerung übernimmt und dabei durch immer mehr Assistenten unterstützt wird, oder der Inhaber konzentriert sich auf den Einkauf und wird kaum noch Besichtigungen wahrnehmen. Im anderen Fall verändert sich das Unternehmen in Richtung zu einem System, das irgendwann einmal unabhängig vom Inhaber funktionieren kann.

Das Kleinunternehmen

Die Unternehmensgröße Kleinunternehmen kann ab 6 bis etwa 10 Mitarbeiter angesiedelt werden. Hier wäre folgende Besetzung innerhalb des Rollenmodells denkbar:

- 1 Inhaber / Makler (Akquise)
- 1 Makler (Akquise)
- 1 Assistenz Kaltakquise
- 1 Assistenz für den Geschäftsführer
- 1 Assistenz Akquise
- 2-3 Verkäufer
- 1-3 Verkaufsassistenten
- 1-2 Innendienst / Verwaltung

Je mehr dieses Kleinunternehmen sich der Größe von etwa 10 Mitarbeitern nähert, desto mehr muss sich der Inhaber aus dem operativen Geschäft zurückziehen, er wird also immer weniger selber makeln. Bereits im Kleinstunternehmen sollte der Inhaber selber keine Besichtigungen mehr durchführen, im Kleinunternehmen muss nun auch für die Akquise Personal gesucht werden, denn die Kernaufgaben des Inhabers verlagern sich immer mehr hin zur Unternehmens- und Personalführung.

Mittleres Unternehmen

Ab etwa 10 bis 20 Mitarbeitern wird aus dem Kleinunternehmen ein mittleres Unternehmen. Der Inhaber zieht sich immer mehr aus dem operativen Geschäft zurück und vertraut Einkauf wie Verkauf seinen Maklern an.

© 2016 inmedia Verlag GmbH Mohrenstr. 1-3 50670 Köln www.IMMOBILIEN-PROFI.de

Bislang kamen die stärksten Wachstumsimpulse aus der Optimierung der Abläufe, der arbeitsteiligen Organisation der Arbeit und durch die Entlastung der wichtigsten Rollen durch Assistenten und den Innendienst. Nun kann weiteres Wachstum nur noch durch mehr Verkäufer und Einkäufer entstehen. Während zuvor immer mehr die Assistentenrollen gestärkt wurden, um die Verkäufer zu entlasten und so die Anzahl der Verkäufer möglichst gering zu halten, ändert sich diese Personalstrategie nun grundlegend.

Die Abläufe sind optimiert, der Innendienst arbeitet zuverlässig und effektiv, nun ist die Zeit reif, um mehr Verkaufspersonal einzustellen. Im Gegenzug wird der Innendienst nur noch ergänzt, wenn die anfallenden Arbeiten nicht mehr zu bewältigen sind.

Erstmals erfährt das Rollenmodell eine Veränderung, denn nun muss die Rolle des Verkaufsleiters eingefügt werden. Der Verkaufsleiter ist für die Umsatzziele des Unternehmens verantwortlich, leitet die Akquise und führt die Verkäufer. Diese Rolle wird zu diesem Zeitpunkt noch vom Inhaber besetzt, der sich parallel aus Einkauf und Verkauf zurückgezogen hat.

Je mehr das Unternehmen sich der Größe von 20 Mitarbeitern nähert, muss die Besetzung des Verkaufsleiters angedacht werden.

(Grafik 2)

Großunternehmen

Spätestens bei etwa 20 Mitarbeitern wird die Rolle des Verkaufsleiters explizit zu besetzen sein, der dann auch nicht mehr mit Akquise und Verkauf beschäftigt sein kann. Das ursprüngliche Rollenmodell für kleine Unternehmen erfährt zahlreiche Veränderungen. So wird nun die komplette zweite Führungsebene eingezogen. Diese Führungsebene wird ein 20-Personen-Unternehmen vielleicht noch nicht vollständig ausfüllen, auf dem Weg zu einem 40- oder 50-Personen Maklerbetrieb braucht es diese Rollen aber ebenso, wie die Ein-Personen-Firma das kleine Rollenmodell benötigt.

in medias res

Wer sein Maklerunternehmen von Beginn an professionell plant und entwickelt, sollte bereits das Rollenmodell der Großunternehmen als Grundlage verwenden. Dies ist aber aufgrund der vielen zukünftigen Rollen sehr abstrakt und wird vielfach falsch verstanden. Insbesondere werden Rollen mit Stellen verwechselt und zu viele oder überflüssige Rollen definiert. Dieser Beitrag sollte das Wesen eines Rollenmodells an einem überschaubaren Beispiel darstellen und aufzeigen, wie dieses Modell die ersten Wachstumsschritte unterstützt. Schon das reduzierte Rollenmodell des Ein-Personen-Unternehmens kennt zehn unverzichtbare Rollen, die dann Schritt für Schritt besetzt werden können.

© 2016 inmedia Verlag GmbH Mohrenstr. 1-3 50670 Köln www.IMMOBILIEN-PROFI.de