

IMMOBILIENPROFI

kompakt

Alles für den schönsten Beruf

VERKAUF & AKQUISE

Warum wir im privaten Umfeld besser verkaufen können als im beruflichen Kontext

Seite 1

FÜHRUNG

1. Professionelles Mitarbeiter-Management lohnt sich
2. Die Qualifikationsmatrix – der Kaderplaner

Seite 4+6

MANAGEMENT

Der Verkauf des Maklerunternehmens – Machbar oder nicht?

Seite 7



101

Markenbildung

Ich bereite mich gerade auf ein Interview vor. Franck Winnig möchte mit mir übers Marketing in der Maklerbranche sprechen. Natürlich wird er von mir hören wollen, dass Franck Winnig der große Inspirator für die Branche war und auch noch ist. Dieses Kompliment verbeuge ich aber gerne, denn ich war dabei, als Winnig erstmals seine Gedanken und Ideen mit Maklern teilte. Erstmals wurden Makler damit konfrontiert, dass eine Immobilie mehr verdient, als eine knappe Beschreibung auf zwei Seiten.

Im heutigen Verkäufermarkt wird dem nicht jeder Makler folgen wollen. Warum „die Extrameile gehen“, wenn der Käufer auch so gefunden wird. Wo bleibt der Nutzen des Fotoshootings, Home Staging oder eines Exposé-Magazins?

Aber nur so wird aus dem Makler eine Marke. Es verhält sich so, wie im Zitat von Georg Bernhard Shaw zur englischen Sprache: Makeln ist der einfachste Beruf, um es schlecht zu machen und der schwierigste, wenn man es perfekt machen will.

Werner Berghaus
Herausgeber Immobilien-Profi
berghaus@inmedia-verlag.de

AGW Verkaufen sollte man können

Verkaufen können wir alle. Nur im beruflichen Kontext klappt es nicht...

Wir alle verkaufen jeden Tag. Immer, wenn wir es mit unseren Mitmenschen zu tun haben, müssen wir unterschiedliche Positionen angleichen, Interessen durchsetzen und Kompromisse eingehen. Wir haben dies schon als Kind vermocht, wenn wir etwas von anderen haben wollten, und als Erwachsene haben wir es weiter perfektioniert. Es fällt uns so leicht, dass wir – und andere – gar nicht merken, wenn wir dabei sind, etwas zu verkaufen.

Doch sind wir als Makler unterwegs, ist diese Leichtigkeit plötzlich verfliegen, denn nun müssen wir verkaufen. Aus Mitmenschen werden plötzlich Interessenten oder Kunden, denen wir unsere Angebote vermitteln wollen. Bereits seit Jahren werden unterschiedliche Seminare und Veranstaltungen besucht, um unsere Verkaufs-Ergebnisse zu verbessern. Neue Mitarbeiter werden ebenfalls sofort zu Trainings abgestellt, damit sie lernen, wie man sich an der „Verkaufsfreude“ bewährt. So wird vermittelt, dass man Verkaufen nicht auf die leichte Schulter nehmen kann. Verkaufen mag im privaten Kontext etwas Leichtes haben, im Beruf hört der Spaß aber auf, denn da geht es ums Geld.

Ist das wirklich so? Müssen sich Profi-Verkäufer derart verbiegen? Brauchen wir auswendig gelernte Phrasen? Müssen wir Kunden bedrängen, obwohl wir wissen, dass sie nicht kaufen werden? Fängt das Verkaufen tatsächlich erst beim „Nein“ des Kunden an?

High Probability Selling

In der Ausgabe 51 haben wir Ihnen das Buch „High Probability Selling“ von Jacques Werth vorgestellt. „Gewaltfreies Verkaufen“ hieß der Beitrag, weil mit der HPS-Methode eine völlig andere, aber sehr effiziente Art des Verkaufens einhergeht.

Im Kern verfolgt HPS das Ziel, sich explizit nur mit Interessenten zu beschäftigen, die kaufen wollen, können und dies auch zeitnah tun werden. Die Verkaufsgespräche verlaufen dabei sehr gezielt, offen und ohne jede Form der Manipulation. Zu den Techniken dieses Verkaufens 2.0 später mehr, zunächst geht es um die Frage, warum herkömmliches Verkaufen mehr schadet als nutzt – erst recht, wenn es um Immobilien geht.

Klassisches Verkaufen

Herkömmliche Verkaufstechniken arbeiten meist nach der AIDA-Methode,

weiter auf Seite 2 >

also mit Aufmerksamkeit (A), Interesse (I), Desire/Drang (D) und Aktion (A). Der Verkäufer muss im ersten Schritt überhaupt einmal die Aufmerksamkeit des Kunden erreichen, dann Interesse für das Produkt oder die Dienstleistung erzeugen, den Wunsch (Desire = Verlangen) wecken, dass der Kunde kaufen will und dann konsequent zum Abschluss steuern (Aktion).

Doch diese Techniken stammen aus der Zeit der Haustürgeschäfte, als niemand damit rechnete, dass plötzlich der Staubsauger-Vertreter vor der Tür steht. Der Verkäufer musste also schnell die Aufmerksamkeit der Hausfrau erlangen, um dann die Vorteile seines Produkts anzupreisen.

Auch die B2B-Verkäufer, die wahllos unterschiedliche Firmen abtelefonieren, um Versicherungen, Wasserspender oder Telefonartefakte zu verkaufen, arbeiten nach dieser Methode. Der Angerufene hat den Hörer abgenommen und wird sofort bearbeitet, damit er nicht sofort wieder auflegt. Anschließend werden die Produktvorteile geschildert, um mögliches Interesse zu entfachen. Der Rest ist bekannt.

Leider dominiert die AIDA-Methode den Verkauf bis heute. Eine Verkaufsmethode, die aus einer Zeit stammt, in der Firmen ein Heer von Verkäufern aussandten, um unterschiedliche Produkte an der Haustür abzusetzen, bestimmt immer noch die Inhalte dessen, was man Verkäufern heute vermittelt.

So zwingt die AIDA-Methode Verkäufer immer noch dazu, sich so zu verhalten, wie man freiwillig oder im privaten Umfeld nie auftreten würde. Und dies ist auch der Grund, warum Motivationsseminare die hierbei ausbrennenden Probanden regelmäßig wieder aufrichten müssen.

Verkaufs-Techniken

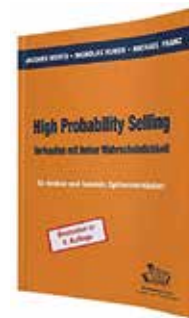
Während in privaten Verhandlungen sogenannte Verkaufstechniken kaum wahrgenommen werden, sind sie im beruflichen Kontext allgegenwärtig und deutlich spürbar. Normalerweise würde man das Gespräch mit einem Menschen direkt abbrechen, wenn man spürt, dass man manipuliert werden soll. Beim „professionellen“ Verkaufen wird dies jedoch von den Kunden hingenommen. Man kennt es nicht anders und erwartet es einfach so. Denn bei schlichten Verbrauchsgütern ist es den Kunden einfach egal. Selbst wer ein Auto kauft, hat sich vorher entschieden. Der Verkäufer soll dann lediglich die Restfragen klären und Rabatte anbieten.

AGW – AUFTRAGSGEWINNUNG
Die Auftragsgewinnung (AGW) startet mit dem ersten persönlichen Kontakt zwischen Makler und Eigentümer, und sie endet mit der Unterschrift unter den Alleinauftrag. Anschließend übernimmt die Leistungserbringung (LEB).

BUCHTIPP
High Probability Selling, hier erhältlich:



immobilien-profi.de/
verkaufen-mit-hoher-wahrscheinlichkeit/



Anders verhält es sich mit hochwertigen Gütern mit Investitionscharakter. Hier braucht der Interessent keinen Verkäufer, denn Verkaufstechniken werden als manipulativ abgelehnt. Der zukünftige Kunde will einen Berater, jemanden, dem er oder sie vertrauen kann und dem man Respekt entgegenbringt. Bei einfachen Entscheidungen schadet klassisches Verkaufen kaum, bei hochwertigen Gütern, also dann, wenn es um wirklich große Entscheidungen geht, sind herkömmliche Verkaufstechniken jedoch äußerst schädlich.

Vertrauen und Respekt

Tatsächlich zeigen unterschiedliche Untersuchungen, dass bei bedeutenden Kaufentscheidungen Vertrauen und Respekt gegenüber dem Verkäufer die beiden wichtigsten Kriterien für die Käufer sind, gefolgt von der Reputation des Unternehmens und den Eigenschaften der Dienstleistung.

Trotzdem zielen Verkäufer primär darauf ab, gegenseitige Sympathie herzustellen. Tatsächlich rangiert die Sympathie für den Verkäufer aber weit abgeschlagen auf dem 12. Platz. Zudem ist der gezielte Beziehungsaufbau (Rapport) eine manipulative Technik, und das bemerkt der Kunde schnell. Und so ist es mit Vertrauen und Respekt dann auch ganz schnell vorbei – ein typisches Eigentor.

Damit torpediert das herkömmliche Verkaufen 1.0 den erfolgreichen Abschluss, wenn es um bedeutende Kaufentscheidungen geht. Und darum handelt es sich bei Immobilien zweifelsohne.

Makeln und der Verkauf

Makler müssen sich zunächst einmal fragen, in welchen Situationen sie als Verkäufer gefordert sind. Im eigentlichen

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

MAKELN 21 – DIE MATRIX

beschreibt Maklerunternehmen mittels sieben Geschäftsbereichen. Eigentümer-Gewinnung (EGW), die 1:n-Akquise, Auftragsgewinnung (AGW), die 1:1-Akquiseverhandlung, Leistungserbringung (LEB), die Vermarktung im Auftrag, sowie Management (MGM), Führung (FHG), Marketing (MKT) und Finanzen (FIN). Alle Beiträge sind entsprechend gekennzeichnet.

Verkauf sollte der Terminus „Verkaufen“ besser vermieden werden. Der erste Grund ist, dass es in diesem Falle schlicht und ergreifend nichts bringt. Selbst Verkaufstrainer schließen aus, dass man eine Immobilie an Selbstnutzer wirklich „verkaufen“ kann. Der Einfluss des Maklers auf die Kaufentscheidung tendiert gegen Null. Der Profi kann die Entscheidung lediglich erschweren. Das gelingt mit einer schlechten Präsentation, aufdringlichem Schönreden aller Details oder eifrigem Kontern aller Einwände. Ebenso kann die Entscheidung gefördert werden. Hierbei hilft eine professionelle Präsentation (Home Staging), eine sachliche Vorstellung der Immobilie oder der Verzicht darauf, Druck aufzubauen.

Der andere Grund ist, dass Interessenten einen Verkäufer – besser Berater – brauchen, wenn sie sich entschieden haben und die Abschlussreue an ihnen nagt. Wenn der Verkäufer jedoch bereits im Vorfeld Vertrauen und Respekt verspielt hat, kann er oder sie diese Rolle nicht mehr ausfüllen.

Verkaufen 2.0 und die Akquise

Wenn der Verkauf keinen Raum fürs Verkaufen bietet, bleibt nur die Akquise. Denn dort verkauft der Makler seine Leistung an den Eigentümer. Und jetzt wird es interessant:



Je mehr der Makler beim Eigentümer als Verkäufer alter Schule auftritt, desto weniger wird er oder sie die Schlüsselfaktoren Vertrauen und Respekt nutzen können. Schlimmer noch, beides wird gegen den Makler arbeiten.

Was hat es also mit dem Verkaufen 2.0 auf sich? Hier sind die Regeln:

Regel 1: Verkaufen vs. Ausbildung

Wann ist der richtige Zeitpunkt fürs Verkaufen erreicht? Dem herkömmlichen Verkäufer kann es nicht schnell genug gehen, er oder sie will einen Termin vereinbaren. Aber ein Eigentümer, der selber verkaufen möchte, ist nicht reif für eine Verhandlung über Ihren Alleinauftrag. Der Eigentümer braucht weitere Informationen, muss erst erkennen, was ein Makler für ihn leistet. Es fehlt die „Ausbildung“ zum entscheidungsbereiten Immobilienverkäufer.



„Wenn man einem Menschen trauen kann, erübrigt sich ein Vertrag. Wenn man ihm nicht trauen kann, ist ein Vertrag nutzlos.“

John Paul Getty

Wer jetzt als Makler einen Termin beim Verkäufer wahrnimmt, übernimmt diese Ausbildung. Unterdessen glaubt der Makler jedoch irrtümlich, dass er sich in einem Verkaufsgespräch befindet. Doch Ausbildung und Verkaufen stehen in krassem Widerspruch. Dass man einen Interessenten schult und ihn dann zum Kunden wandelt, ist eher die Ausnahme, und das ahnen auch die Verkäufer „alter Schule“. „Niemand kauft bei seinem Lehrer!“ ist eine alte Weisheit. Meist ist dies der Fall, wenn der Verkäufer einen Kunden belehrt und dieser sich trotzdem für ein anderes, falsches Angebot entscheidet und damit scheitert. Recht gehabt, Recht bekommen, Auftrag verloren heißt dann die kurze Zusammenfassung.

Der eigentliche Hintergrund ist, dass Ausbildung nicht in einer 1:1-Beziehung stattfinden sollte. Wenn Interessenten weitere Informationen benötigen, eignen sich Informationsveranstaltungen oder schriftliche Unterlagen besser als direkte Gespräche. Damit bleibt die Beziehung unbelastet.

Regel 2: Verkaufen Sie keine Termine

Im Verkaufen von gestern steht der persönliche Termin im Fokus. Verkäufer streben im ersten Schritt den persönlichen Kontakt zum Interessenten an. Dem liegt die irriige Annahme zu Grunde, damit hätte man bereits einen Fuß in der Tür und den Rest erledigt dann das überzeugende Auftreten. Da das herkömmliche Verkaufen aus der Zeit der Haustürgeschäfte entstammt, ist diese Vorgehensweise auch keine große Überraschung. Ob dies aber bei wichtigen Entscheidungen funktioniert, darf bezweifelt werden.

Zuerst drängt der Verkäufer mit allen Mitteln auf den Termin. Makler sind in dieser Hinsicht um kein Argument verlegen. Kaum ins Haus gelangt, drängt der Makler dann auch schon auf die Beauftragung. Damit wirken zwei Kräfte gegen den Makler. Einerseits führt der erzeugte Druck nur zu Widerstand der Eigentümer. Andererseits findet er oder sie sich nun in der Rolle des Ausbilders, der die Eigentümer belehrt („Das können Sie nicht alleine“), was bekanntlich nur selten zum Auftrag führt.

Regel 3: Leistung und Gegenleistung

Die große Bedeutung von Vertrauen und Respekt gegenüber dem Verkäufer wurde bereits ausführlich beschrieben. Deshalb ist es von besonderer Bedeutung, dass Leistungen des Verkäufers immer mit einer Verpflichtung des Kunden gekoppelt werden.

Beispielsweise könnte der Eigentümer einen Termin vorschlagen, der Makler bohrt nach. „Was werden Sie tun, wenn wir

Professionelles Mitarbeitermanagement lohnt sich

Peter Arndt

Im geschützten Rahmen einer unserer Coachinggruppen kam ein Thema zur Sprache, über das Immobilienmakler oft schweigen. Die Rede ist von Mitarbeiterfluktuation. Innerhalb eines Jahres hatte ein Makler drei Neueinstellungen – und damit auch drei Weggänge – für ein und dieselbe Position im Unternehmen zu verkraften.

Bevor wir uns mit dem Zusammenhang zum Management bzw. dem Unternehmensbereich Führung beschäftigen, schauen wir uns die generellen Fluktuationskosten an, mit denen wir alle rechnen müssen. Dabei unterscheiden wir nicht zwischen dem Weggang leistungsschwacher und leistungstarker Mitarbeiter.

Jeder ausscheidende Mitarbeiter kostet Geld. Je anspruchsvoller die Tätigkeit ist, desto höher sind die Fluktuationskosten, die sich im Einzelfall schnell auf fünfstelligen Summen für Innendienstmitarbeiter addieren. Im Außendienst ist eher mit höheren Summen zu rechnen. Bereits während der Kündigungsphase verringert sich üblicherweise die Arbeitsleistung. Wer geht, „reißt sich kein Bein mehr aus“ für das Unternehmen. Eventuelle Freistellungen und ausstehende Urlaubstage treiben die Fluktuationskosten weiter nach oben. Muss gar ein Rechtsstreit geführt werden, kann es noch wesentlich teurer werden. Monetäre Folgen durch die Abwanderung von Kunden sind schwer fassbar, sollten jedoch ebenfalls bedacht werden.

Kann die vakante Stelle nicht übergangslos besetzt werden, muss die Arbeit auf andere Mitarbeiter verteilt werden. Durch die entstehende Doppelbelastung entstehen weitere Aufwendungen und Kosten.

Die anschließende Personalsuche ist ebenfalls kostenintensiv. Zu den offensichtlichen Ausgaben für Inserate, Jobbörsen und ggf. Personalberaterhonoraren gesellen sich weitere Positionen, die zunächst keine Beachtung finden. Beispiele dafür sind die Abstimmung mit der zuständigen Führungskraft, der Entwurf einer Stellenanzeige, das Bearbeiten der eingehenden Bewerbungen, Vorstellungsgespräche, Kosten für das Einholen von Referenzen und interne Arbeiten.

Ist der neue Kollege gefunden, folgt die Einarbeitung, die weitere Ressourcen verschlingt.

Angesichts der immensen Kosten eines Mitarbeiterwechsels kann man sich über die Einstellungspolitik vieler Immobilienmakler nur wundern. Ohne große Überlegung und Überprüfung werden Mitarbeiter ins Boot geholt, die „irgendwie schon passen werden“. Das kann dann der eigentlich ungeeignete Bewerber sein, der aufgrund der teuren Stellenanzeige übriggeblieben ist oder der Kumpel aus dem Fußballverein, der etwas anderes sucht und es mal probieren will. Definierte Prozesse sucht man hier vergeblich.



Gerade das Mitarbeitermanagement ist ein Bereich, in dem sich die Gewinne der Prozessarbeit schnell realisieren lassen. Egal, welche und wie viele Überlegungen Sie für Ihr Mitarbeitermanagement (und auch für die anderen Unternehmensbereiche) anstellen. Wenn Sie diese als Prozesse dokumentieren, beginnen Sie nie mehr beim Punkt Null, sondern haben stets eine Basis, um schneller und besser zu werden.

Mindestens die folgenden Prozesse des Mitarbeiter-Managements sollten in Ihrem Unternehmenshandbuch dokumentiert sein:

Der Recruiting-Prozess – wie finden und gewinnen wir neue Mitarbeiter?

Bevor Sie neue Mitarbeiter suchen, sollten Sie genau wissen, wen Sie finden wollen. Je konkreter das Anforderungsprofil, desto besser die Ergebnisse. Anhaltspunkte für Ihre Stellenbeschreibung(en) finden Sie bei den Rollenmodellen von Makeln21. Ihr Stellenprofil gibt Ihnen auch erste Hinweise, wo und in welchem Medium Sie Ihre Suche platzieren sollten. Suchen Sie bspw. eine Aushilfe auf Basis eines 450 Euro-Jobs, empfiehlt sich eher eine Stellenanzeige im regionalen Anzeigenblatt. Einen Immobilienmakler für anspruchsvolle Industriekunden finden Sie wohl eher in größeren Internet-Stellenbörsen.

Arbeitsplatz? War nicht vorbereitet. Die ersten Wochen saß ich mit meinen Unterlagen am Esstisch in der Bürokantine. Visitenkarten? Mussten erst bestellt werden. Einarbeitungsplan? Gab es nicht, es galt das Motto „Machen Sie einfach mal“.

Der Einstellungsprozess – wie und nach welchen Kriterien stellen wir Bewerber ein?

Ohne klare Vorgaben werden häufig die Bewerber bevorzugt, die uns am ähnlichsten sind; auch wenn dies nicht immer das Optimum für das Unternehmen darstellt. Deshalb sollten auch hier klare Kriterien für die Bewerberauswahl aufgestellt worden sein. Das berühmte Gespür oder auch Bauchgefühl darf auch eine Rolle spielen, aber nicht als alleiniges und ausschließliches Kriterium. Denken Sie auch an folgende Punkte: Wo findet ein Bewerbungsgespräch statt? Wann? Wer nimmt teil? Welche Unterlagen erhält der Bewerber? Gibt es eine Qualifikations-Matrix? Haben Sie einen Fragenkatalog? Wie wird das Endergebnis ermittelt? Wann erfahren die Bewerber Ihre Entscheidung? In welcher Form? Wie können Sie „die Türe offenlassen“, um ggf. später wieder auf aktuell unpassende Kandidaten zurückzukommen?

Der Onboarding-Prozess – wie vermitteln wir dem neuen Mitarbeiter das Gefühl, willkommen zu sein?

Nach vielen Jahren weiß ich es noch wie heute; und diese Er-

innerung gehört nicht zu den angenehmsten meines Berufslebens. Voller Elan trat ich meine neue Stelle als Vertriebsverantwortlicher für Betriebliche Altersversorgung bei einem großen Industrieversicherungsmakler an. Die Ernüchterung folgte auf dem Fuße. Arbeitsplatz? War nicht vorbereitet. Die ersten Wochen saß ich mit meinen Unterlagen am Esstisch in der Bürokantine. Visitenkarten? Mussten erst bestellt werden. Einarbeitungsplan? Gab es nicht, es galt das Motto „Machen Sie einfach mal“.

Ersparen Sie Ihren neuen Mitarbeitern diese Erfahrungen und bereiten Sie alles (wirklich alles!) so vor, dass ein optimaler Anfang sichergestellt ist. Einige Punkte wurden schon angesprochen. Auch E-Mail-Adresse, Zugang zum CRM-System, Software-Lizenzen, Schlüssel (mit Übergabeprotokoll), Vorstellung im Unternehmen, Kundenkartei, Verkaufs-Unterlagen, Unternehmens-Handbuch und vieles mehr sollten bereits vorhanden sein. Der erste Eindruck ist immer ganz entscheidend. Professionelle Onboarding-Maßnahmen (alles, was die Aufnahme neuer Mitarbeiter im Unternehmen fördert) können für die Motivation und das Engagement neuer Kollegen bereits ausschlaggebend sein. Das Schöne daran: (Auch) die Onboarding-Checkliste ist nur ein Mal vorzubereiten und kann für jeden neuen Mitarbeiter genutzt werden.

Der Einarbeitungsprozess – was muss ein neuer Mitarbeiter lernen?

Nehmen Sie die Mitarbeitersicht ein. Überlegen Sie, welche Fragen sich ein „Neuer“ stellt. Dies gibt die ersten Hinweise für die Themen Ihres Einarbeitungsplans. Dieser gibt neuen Mitarbeitern Orientierung für das Kommende. Festgehalten sind bspw. Themen, Betreuer und Zeitpläne der zu vermittelnden Inhalte. Denken Sie auch an die vielen „Selbstverständlichkeiten“ im Unternehmen wie bspw. Aktenführung, Materialverwaltung oder Ablage. Wie wird die Arbeit delegiert? Wann und wie gibt es Möglichkeiten zur Rücksprache? Wer trifft welche Entscheidungen? Halten Sie regelmäßige Teambesprechungen ab? Was geschieht, wenn der letzte das Büro verlässt? Wie treten Mitarbeiter in der Außendarstellung auf? ...

Der Leaving-Prozess – was passiert, wenn ein Mitarbeiter unser Haus verlässt?

Ich hoffe es nicht für Sie. Aber manchmal kommt auch der Zeitpunkt der Trennung von einem Mitarbeiter. Auch hier hilft ein professioneller Leaving-Prozess, alles Wichtige zu berücksichtigen. ■

PETER ARNDT

ist Berater und Trainer. Schwerpunkt seiner Arbeit sind Organisationssysteme für Menschen und Unternehmen mit dem Ziel deutlicher Produktivitätssteigerung mit weniger Aufwand.
Info: www.orgasysteme.de



FHG Die Qualifikations-Matrix

So vermeiden Sie personelle Engpässe und stellen ein Team richtig auf

Wer kann was im Unternehmen? Wer springt ein, wenn „Not am Mann“ ist? Zwei Fragen, auf die die Qualifikations-Matrix einen schnellen Überblick liefert. Und so geht's:

Zunächst wird eine einfache Tabelle benötigt, die mit jedem Textprogramm schnell erstellt ist. In der nachfolgenden Mustertabelle ist die Qualifikationsmatrix in vereinfachter Form dargestellt.

Personen / Qualifikation:	MA1	MA2	MA3	MA4	MA5
Geschäftsführung	X	-	-	-	-
Vertriebsleitung	X	O	O	-	-
Objektakquise	X	X	X	-	-
Objektverkauf	X	X	X	X	-
Exposé-Erstellung	O	O	O	X	X
Besichtigungen	O	X	X	X	O
Marketing	O	-	-	-	X

In der obersten Zeile sind alle Mitarbeiter eingetragen. Die Verwendung von Kürzeln oder Nummern hält die Matrix übersichtlich. In der linken Spalte werden dann alle wichtigen Aufgaben gelistet.

Nun wird ermittelt, welchen Mitarbeitern diese Aufgaben zugewiesen werden können. Dies kann binär, also mit Ja (X) oder Nein (-) erfolgen oder auch mit Ja (X), Nein (-) und Eventuell (O).

Im Beispiel ist der Mitarbeiter 1 (MA1) der Inhaber, der einzig die Geschäfts- und die Vertriebsleitung verantwortet. Bei längerer Abwesenheit des Unternehmers könnten die Mitarbeiter 2 und 3 nur bei der Vertriebsleitung einspringen. Die gleichen Personen übernehmen auch die Akquise-Gespräche. Hier ist das Unternehmen gut ausgestellt, denn dass alle gleichzeitig ausfallen, ist unwahrscheinlich. Gleiches gilt für den Objektverkauf, während die Exposéerstellung nur auf zwei Schultern ruht. Dies sollte Einfluss auf die Urlaubsplanung haben. Besichtigungen werden von drei Mitarbeitern durchgeführt, aber alle anderen können zur Not einspringen. Für Werbung und Marketing ist nur eine Person zuständig. Auch diesen Bereich kann nur der Inhaber vertreten, was abermals ein zu berücksichtigender Faktor für die Urlaubsplanung ist.

Fortsetzung von Seite 3 >

Ihre Bedingung für eine Auftragsvergabe erfüllen?“ Wenn der Eigentümer an dieser Stelle keine klare Aussage treffen kann, kommt der Termin (noch) nicht zustande.

Starker Tobak für Makler, die immer einen Termin ansteuern, aber es geht auch im Kleinen. Kostenlose Wertermittlung? Wollen Sie verkaufen oder möchten Sie nur den Preis erfahren? Hauptsache, der Eigentümer geht gegenüber dem Makler irgendeine Verpflichtung ein: Nur so erwirbt man sich Respekt.

Regel 4: Dis-Qualifizieren statt Qualifizieren

Im herkömmlichen Verkauf versucht der Verkäufer den Kunden zu qualifizieren. Diese Suche nach Indizien für die Eignung des Interessenten und für einen Abschlussversuch ist in der Regel weder objektiv noch zuverlässig. So verliert der Verkäufer alter Schule viel Zeit mit Interessenten, die nicht bereit für einen Abschluss sind.

Das moderne Verkaufen setzt dagegen auf das Nein des Kunden. Das klingt ungewöhnlich und fahrlässig. Tatsächlich ist diese Methode extrem zuverlässig. Denn Interessenten, die kaufen wollen, werden sich sofort dagegen wehren, wenn sie spüren, dass sie aus dem Verkaufsprozess genommen werden sollen. Wahrscheinlich kann sich jeder an einen Moment erinnern, wo man einem Interessenten etwas weggenommen hat und dieser Widerstand leistet.

Dis-Qualifizieren funktioniert. Es kann aber nur dann wirken, wenn man es gezielt und systematisch anwendet.

Regel 5: Hindernisse und schwere Brocken

Bei der Akquise von Vermittlungsaufträgen ist es üblich, die Themen Alleinauftrag, Innencourtage und erzielbaren Preis möglichst lange nicht anzusprechen. Hier herrscht die Angst vor, den Kunden zu verprellen, wenn man mögliche Hindernisse frühzeitig aus dem Weg schafft. Stattdessen versucht der Makler gute Stimmung zu erzeugen, um möglichst lagen mit Leistung und vielen Versprechen zu punkten.

Nun wissen wir aber bereits, dass Sympathie für den Verkäufer wenig zählt, wenn es um wichtige Entscheidungen geht. Gleichzeitig können wir uns leicht vorstellen, wie es einem Eigentümer geht, wenn der Makler „die Katze einfach nicht aus dem Sack lässt“.

Im Verkaufen 2.0 werden diese Stolpersteine möglichst früh angesprochen und geklärt. Niemand muss sich sorgen, dadurch die gute Stimmung zu zerstören, denn das ist nicht entscheidend.

Regel 6: Der Kunde kann jederzeit aussteigen

Diese Regel ist eigentlich eine Selbstverständlichkeit und tatsächlich kann der Interessent immer die Verhandlung abbrechen. Aber wie viel Mühe geben sich konventionelle

Verkäufer, um die Fluchtwege zu blockieren? Es gibt viele Tricks, die aggressive Verkäufer beherrschen.

Doch aggressive Verkäufer erzeugen defensive Kunden. Im Verkaufen 2.0 dagegen werden die Interessenten immer auf die Möglichkeiten des Gesprächsabbruchs hingewiesen und sogar im Gespräch dazu aufgefordert. „Sie können auch Nein sagen, das ist für mich in Ordnung“, ist eine typische Aussage.

Im Akquisegespräch weiß der Eigentümer meist nicht, was der Makler als nächstes vorschlägt. Das führt zu defensivem und vorsichtigem Verhalten. Es werden auch mehr Fragen und Einwände vorgebracht, weil die Interessenten nicht wissen, wann der Makler den Kugelschreiber zückt.

Im Makeln21-Referenzprozess für die Auftragsgewinnung erläutert der Makler im ersten Schritt, wann ein Auftrag frühestens geschlossen werden kann. Weiterhin erläutert der Makler, an welchen Stellen die Eigentümer aussteigen können. Dies alles ist grafisch aufbereitet und wird ausführlich erläutert. Makler, die diese Information an den Anfang der Verhandlung setzen, berichten, wie erleichtert die Eigentümer plötzlich wirken.

Und dann ist es kein Problem, mögliche Stolpersteine frühzeitig in Angriff zu nehmen. Die Interessenten können zustimmen, sie können diese Punkte auch in Ruhe später überlegen. Es gibt keinen Grund mehr, dem Makler immer zu widersprechen, weil der Auftrag noch in weiter Ferne ist.

Regel 7: Sie können nicht immer gewinnen

Klassische Verkaufsweisen suggerieren, dass man jeden zum Kunden machen kann, wenn man nur den richtigen Trick kennt. Jeder Abschlussversuch wird entweder gewonnen oder „vergeigt“. Verkaufen wird so zur Vermeidung von Niederlagen und wird bei großen Geschäften immer mit Versagensangst begleitet.

Verkaufen 2.0 zielt dagegen darauf ab, festzustellen, ob mit neuen Interessenten ein Geschäft zu machen ist und wie dessen „Bedingungen der Zufriedenheit“ gelagert sind. Deshalb stellen moderne Verkäufer viele Fragen, aber es sind Fragen, auf die sie wirklich eine reelle Antwort erwarten.

Klassische Verkäufer stellen meist manipulative Fragen, um sich den Kunden zurechtzulegen. Deren Abschlussquote ist deutlich niedriger, was dann als Versagen empfunden wird und deshalb sind Verkäufer alter Schule auch die besten Kunden bei Motivationstrainings.

Regel 8: Mit Verkaufen 2.0 immer erfolgreich

Beim modernen Verkaufen geht es vom ersten Moment an um den Abschluss. Der Verkäufer prüft permanent die Eignung des Interessenten und setzt auf Dis-Qualifikation, auf das „Nein“. Ist der Interessent nicht geeignet, hat nicht der Verkäufer versagt: Es ist schlicht und einfach ein Ergebnis.

Und zum Schluss...

noch ein Beispiel aus der Maklerpraxis: Eine Interessentin beklagte sich, weil sie bei einem Maklerkollegen nicht den

gewünschten Besichtigungstermin vereinbaren konnte und dadurch auch bei der Immobilie leer ausging. Die Interessentin nutzte, wie heute üblich, die sozialen Medien, um ihrem Ärger Luft zu machen. So weit, so schlecht.

Monate später beauftragte diese erboste Interessentin genau diesen Makler, um ihre eigene Immobilie zu verwerthen. Vertrauen und Respekt! Wenn es um wichtige Entscheidungen geht, wollen Kunden keinen Entertainer, sondern den besten Experten für ihre Ziele. ■

MGM Der Verkauf eines Maklerunternehmens – das ist zu beachten

Wie kann das Unternehmen erfolgreich fortgeführt werden?

Viele Makler stehen im Alter ohne Nachfolger da. Zwar erwirtschaftet das Unternehmen regelmäßig solide Einnahmen, doch es findet sich niemand, der das etablierte Unternehmen erwerben möchte bzw. einen angemessenen Preis dafür entrichten will. Wo liegt das Problem?

Zunächst muss festgestellt werden, welche Werte mit dem Unternehmen veräußert werden. Die vorhandenen Aktiva sind wenig wert. Gibt es einen besonderen Kundenstamm? Existiert ein lokaler Markenwert oder aber erwirtschaftet das Unternehmen deutlich mehr Ertrag als vergleichbare Betriebe? Besondere Qualitäten können veräußert werden, Durchschnitt wird bei Maklerunternehmen nicht belohnt.



Im nächsten Schritt geht es um die Abhängigkeit vom Inhaber, also um die Frage, ob der Erwerber das Maklerunternehmen mit mindestens gleichem Erfolg weiterführen kann. Abhängigkeit liegt immer dann vor, wenn Abläufe im Unternehmen nicht dokumentiert sind. Ein Prozesshandbuch, möglichst in professioneller Qualität, ist also eine lohnende Investition für jetzt und für später.

Sind diese Voraussetzungen gegeben, stehen die Chancen schon besser, einen Käufer zu finden. Nun geht es um die Bewertung. Grundsätzlich sollte der Unternehmensverkauf langfristig vorbereitet werden, denn schließlich gilt es, ordentlich Bilanzen vorzuweisen.

So muss der Betrieb mit dem notwendigen Kapital ausgestattet sein. Alle Schwankungen bei Umsatz, Kosten und Ertrag sollten zunehmend geglättet werden. Der Erwerber muss erkennen können, dass er mit konstanten Ergebnissen kalkulieren kann. Hohe Schwankungen dagegen mahnen zur Vorsicht.

Anschließend muss das durchschnittliche, bereinigte EBIT (Gewinn vor Steuern und Zinsen) ermittelt werden. Die Tabelle zeigt den Aufbau:

Jahresergebnis:	Faktor:	Multipliziert:
2016	1	Gewinn * Faktor
2017	2	Gewinn * Faktor
2018	3	Gewinn * Faktor
2019 Basis	4	Gewinn * Faktor
2020	3	Gewinn * Faktor
2021	2	Gewinn * Faktor
2022	1	Gewinn * Faktor
Summe:	Summe geteilt durch 16	

Der durchschnittlichen bereinigten EBIT wird aus drei zurückliegenden, drei zukünftigen und dem aktuellen Geschäftsjahr ermittelt, wobei die aktuellen Ergebnisse höher gewichtet werden.

Der ermittelte Durchschnitts-EBIT wird nun mit Kapitalisierungszinssatz multipliziert, der sich aus dem amtlichen Basiszinssatz (derzeit -0,88 Prozent!), der allgemeine Marktrisikoprämie und der unternehmensspezifischen Risikoprämie summiert wird. (Beispiel: z.B.: $-0,88\% + 2\% + 1,5 = 2,6\%$)

Bei Maklerunternehmen wird ein Verkaufswert nun zwischen dem 1,5 bis 5-fachen des durchschnittlichen EBITs geschätzt.

Üblicherweise wird der Verkauf dann mehrstufig abgewickelt. Etwa 60 bis 70 Prozent werden sofort ausgezahlt, der Rest wird als „earn-out“ geleistet oder in Form eines „Besserungsscheins“, wenn beispielsweise zukünftige Gewinne tatsächlich erzielt werden.

Aber reicht das für den Veräußerer? Wenn kleine Makler-GmbHs zum zweifachen EBIT den Inhaber wechseln, fällt für den Verkäufer schließlich auch das Geschäftsführergehalt aus. Die Gesamterträge für den Inhaber setzen sich ja meist aus Gehalt und Tantiemen plus Gewinnanteilen zusammen. Auf der anderen Seite steht der Erwerber, der sich fragen muss, ob er mit dem Kaufpreis nicht selber ein gleichwertiges Unternehmen aufbauen kann und auch steuerlich so besser fährt.

Der Unternehmensverkauf gestaltet sich also problematisch. Was sind die Alternativen?

Es führt zunächst kein Weg an der systematischen Unternehmensentwicklung vorbei, die schließlich die Basis eines späteren Verkaufs bildet. Ist dies gelungen, dann stehen nacheinander weitere Wege offen:

- Der Unternehmer kann sich aus dem operativen Geschäft auf die Rolle des kaufmännischen Leiters und/oder Verkaufsleiters zurückziehen,
- zu einem späteren Zeitpunkt können die o.g. Rollen mit Angestellten besetzt werden,
- Mitarbeiter können gezielt am Unternehmen beteiligt werden. Dies kann später bis zu einem vollständigen Verkauf ausgeweitet werden. Doch Vorsicht: Einen späteren Verkauf an Dritte wird dies möglicherweise behindern.
- Die Alternative, statt des Kaufpreises eine Leib- oder Zeitrente mit dem Käufer zu vereinbaren, sollte ebenfalls geprüft werden.

Fazit: Die Systematisierung des Unternehmens ist der Schlüssel für einen erfolgreichen Unternehmensverkauf in der Zukunft, denn dadurch stehen dem Inhaber zahlreiche Alternativen für diesen Schritt offen. Er ist so in der Lage, sich Stück für Stück aus dem operativen Geschäft zurückzuziehen und dabei trotzdem das Heft in der Hand zu behalten. ■

IMPRESSUM

Herausgeber: in.media Verlags GmbH, Mohrenstraße 1–3, 50670 Köln, Tel. 0221/16 80 71-0, redaktion@immobilien-profi.de, www.immobilien-profi.com. Redaktion: Werner Berghaus, Harald Henkel, Beiträge von: Peter Arndt, Werner Berghaus. Namentlich gekennzeichnete Beiträge entsprechen nicht unbedingt der Meinung der Redaktion. Layout/Herstellung: Britta Wilken. Auflage: 5.000/10.000 Exemplare kompakt/Magazin. Erscheinungsweise: IMMOBILIEN-PROFI kompakt erscheint zehnmal jährlich. Der Bezugspreis – inklusive 4 Magazine und der Nutzung des Onlinebereichs – für ein Jahr beträgt 95,- Euro zzgl. MwSt. Bildnachweise: S. 3 StockAdobe/itchaznong, S. 4 StockAdobe/HNFOTO, S. 7 StockAdobe/Maksym Protsenko, weitere Bilder: Archiv, Druck: Silber Druck oHG, 34266 Niestetal