

LARS GROSENICK

Schneller Picken (21): Wachstum?

Wachstum scheint eine der wichtigsten Kennzahlen zu sein.



Kaum stehen zwei Kollegen zusammen, unterhalten Sie sich über Ihr Wachstum – meistens in Relation zum Vorjahr, häufig auch in Bezug auf neue Mitarbeiter, seltener jedoch in Bezug auf die persönlichen Aufgaben. Doch der Zuwachs an Lebensqualität und persönlicher Schaffensfreude wird dann eher selten thematisiert.

Muss Wachstum eigentlich sein? Oder sind nicht die, die angekommen sind in ihrer Betriebsgröße, in ihrer hohen Produktivität, oder die, die eine vernünftige Work-Life-Balance leben, die besseren Unternehmer? Warum also wachsen? Für den Kopf gibt es allerhand Begründungen: Es gibt mehr Geld, das Unternehmen wird vielleicht vom Gründer unabhängig oder der Job ändert sich. Michael E. Gerber, der in dieser Zeitschrift schon häufig zitiert worden ist, unterteilt die Menschen bzw. die

Rollen in drei Gruppen: Die Fachkraft, den Manager und den Unternehmer.

Fachkraft oder Unternehmer

Eine Fachkraft ist jemand, der etwas besonders gut kann und sich selbstständig macht – meist um seinen Chef loszuwerden. Eine Fachkraft ist meistens diejenige, die alles gut oder am besten kann.

Der Unternehmer ist der Visionär, der in jedem Selbstständigen auch ein Stück weit, beim einen mehr und beim anderen weniger, enthalten ist. Der Visionär ist derjenige, der träumen kann, der die Energie hat, große und mutige Ziele zu formulieren, permanent in der Zukunft zu leben und frei Bilder entwerfen darf.

Dann gibt es noch den Manager. Der Manager ist der Pragmatische. Ohne

Schneller Picken!

Stellt man sich den Gesamtmarkt der Wohnimmobilien als Kuchen vor, dann ist dieser Kuchen je nach Konjunktur größer oder kleiner. Für den Einzelnen geht es aber nie um diesen Markt – den Kuchen – sondern um dessen Krümel! In dieser Reihe stellen wir Methoden vor, einfacher und schneller an die Krümel zu kommen: Schneller picken! – Dieses Mal durch die Frage: Was bedeutet Wachstum für erfolgreiche Immobilienunternehmen?

den Manager gäbe es keine Planung, keine Ordnung und keine Zuverlässigkeit, so Michael E. Gerber. In jedem Unternehmenslenker stecken alle drei Rollen und mit zunehmendem Wachstum verändern sich die Rollen.

Die Anforderung an einen Makler, dessen Aufgaben Akquise, Besichtigung, Marketing und Büroleitung sind, sind schon sehr hoch. Bei einem Makler mit Führungsverantwortung kommt noch ganz schön viel mehr dazu. Der Steuerberater, die Mitarbeiter, die Gerichtstermine, die Provisionsabrechnung, die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit – wenn das alles zu viel wird, ist das meistens der Zeitpunkt, um über Arbeitsteilung, Geschäftsprozesse und zusätzliche Kollegen nachzudenken, die als Fachkraft einzelne der vielen Aufgaben übernehmen können. So wird Wachstum möglich.

Mehr Kollegen

Im Grunde macht dem Unternehmer in uns das Wachsen auch einfach Freude, die Rolle zu verändern, nach vorne zu schauen, größer und bedeutender zu werden. Einfachere Akquise und das Wissen, dass aus einem einzelnen nicht funktionierenden „Deal“ kein allzu großer Ausfall entsteht, weil er nur einer von vielen ist und nicht der einzige, der in diesem Monat stattfinden kann. Zu Unrecht werden diejenigen, die sich entschieden haben, klein und fein sich mit den Aufgaben zu befassen, die sie am besten können, nicht besonders wertgeschätzt. Vielleicht ist es doch viel klüger in einer „optimalen“ Betriebsgröße zu verharren als dem Peter-Prinzip zum Opfer zu fallen, nach dem jeder so lange wächst bis er auf der Stufe seiner persönlichen Unfähigkeit angekommen ist.

Der Autor Laurence J. Peter beschreibt die Unfähigkeitstheorie für Karrieren in einer Hierarchie, das lässt sich jedoch

eins zu eins auf Unternehmen übertragen. Die Fähigkeit, mit der ein Mitarbeiter seine Position ausfüllt, qualifiziert ihn zum Aufstieg in die nächsthöhere Position. Doch – genügend Rangstufen innerhalb der Hierarchiepyramide vorausgesetzt – kommt jeder Mitarbeiter mit jeder weiteren Beförderung irgendwann einmal in eine Position, in der er eindeutig überfordert ist. In dieser Position, für die er eigentlich nicht kompetent ist, verharrt er dann, weil er sich für einen weiteren Aufstieg nicht qualifizieren kann.

Peter folgert daraus: Nach einer gewissen Zeit wird jede Position in Unternehmen und Behörden von einem Mitarbeiter besetzt, der unfähig ist. Bei Unternehmen folgt entsprechend Abstieg ggf. bis zur Insolvenz.

Entscheiden

Wer sich einmal entschieden hat größer zu werden, muss sich entscheiden, wie er das organisieren will, insbesondere um nicht allzu abhängig zu werden. Die Angst, dass Mitarbeiter sich mit Auftraggebern, Interessenten und dem Firmen Know-how selbstständig machen, ist doch allzu groß.

Die eine Möglichkeit dieser Angst Herr zu werden ist das so genannte Doktor-Prinzip. Nur der Zahnarzt selbst darf die Behandlung durchführen, jedoch nimmt ihm eine Heerschar von Assistenten alle anderen Arbeiten ab. In der Immobilienwirtschaft bedeutet das, dass der Makler die Gespräche führt. Akquiriert werden die Gespräche von Assistenten und Assistentinnen, auch Besichtigungen können von Ihnen wahrgenommen werden. Doch nur der Makler verhält sich wie der Zahnarzt, der beim Kerngeschäft mit dem Bohrer in der Hand immer selbst agiert.

Ziel des Doktor-Prinzips ist es, die Rüstzeiten, Fahrzeiten etc. auf andere zu verteilen und den Kern des Geschäftes selbst in der Hand zu behalten. Das genteilige Prinzip ist es, möglichst viele Doktoren in seiner Praxis zu beschäftigen, die oft mit unterschiedlichen Marktgebieten oder unterschiedlichen Immobilientypen betraut werden – dann wächst die Firma langsam.

Multi-Wachstum

Bei Franchisenehmern fühlt sich Wachstum anders an. Erst wächst das

einzelne Büro, es wird erfolgreicher und erfolgreicher. Dann kauft bzw. mietet der Lizenznehmer eine weitere Region, ein weiteres Gebiet oder einen weiteren Shop – der Franchisenehmer wird zum Multi-Franchisenehmer.

Ein anders Modell ist es, Partner aufzunehmen. Partner als Gesellschafter des Unternehmens. Die Partneridee resultiert oft aus der höheren Bindung, dem höheren Engagement als Unternehmer denn als Angestellter. Die Zahl der zerbrechenden Partnerschaften ist nicht dokumentiert aber vermutlich nicht wesentlich geringer als die Scheidungsquote bei Ehen. Daher sei vor diesem Schritt explizit gewarnt.

Wachsen durch Krisen

Für alle, die schon etwas Wachstumserfahrung haben, ist das bekannteste Wachstumsmodell nach L. E. Greiner immer wieder faszinierend. Greiner beschreibt den Wachstumspfad als Schritte zwischen einzelnen Wachstumskrisen.

■ Aber wie sieht es eigentlich der Kunde? Will er den unendlich kundenorientierten Immobilien-dienstleister oder den spezialisierten Profi mit klaren Prozessen und klarem Jobdesign?

Das anfängliche Wachstum des Unternehmens wird durch die Kreativität des Gründers und seiner Mitarbeiter geprägt, unmittelbar danach kommt es zu einer ersten Krise, der so genannten Führungskrise. Die Führungskrise verlangt nach Ordnung und Strukturen, hier stößt der kreative Führungsstil an seine Grenzen.

Die nächste Wachstumsphase beschreibt Greiner als Wachstumsphase durch straffe Führung. In dieser Phase entsteht Kraft und Energie aus dem Führungsstil, aus dem direktiven Führungsstil, der die Zusammenarbeit ordnet und transparenter macht. Daran schließt sich automatisch die Autonomiekrise. Der Führungsstil, die Struktur und die Prozesse bedeuten einen Verzicht auf Freiheiten. Der Verzicht auf Freiheiten wird als fehlende Autonomie wahrgenommen. Das löst die nächste Krise aus.

In der nächsten Wachstumsphase wird Wachstum durch Delegation von Aufgaben, Verantwortung, Entscheidungen und Weisungskompetenzen bestimmt. Einzelne Mitarbeiter gewinnen ihre Autonomie zurück und arbeiten erfolgreich in ihrem Aufgabenbereich. Steuerung und Kontrolle, die nicht mehr so einfach ist, führt automatisch zur Kontrollkrise. Zusammenarbeit von Bereichen und Abteilungen oder auch nur einzelnen Maklern mit unterschiedlichen Marktgebieten erscheint schwer.

Im Wachstumsmodell nach Greiner folgt danach die Phase des Wachstums durch Koordination. Die Aufgaben und die einzelnen Organisationseinheiten werden besser aufeinander abgestimmt, hier hilft häufig Softwareeinsatz.

Dies mündet aber mit zunehmender Koordination und ausgefeilten Prozessen in der Bürokratiekrise. Der bürokratische Aufwand wird höher, die Abstimmungsaufwände werden größer, die Zahl der Formulare, ob in Papier oder in Softwaremasken, steigt und reduziert die Produktivität. Diese Krise wird durch zunehmenden Teamgeist gelöst, die Prozesse werden besser.

Krisen ohne Ende

Der Wachstumsprozess und die entstehenden Krisen finden kein Ende, auch die Reihenfolge muss nicht genau in dieser Form ablaufen. Doch ich kann aus eigener Erfahrung berichten, dass dies im eigenen Unternehmen genau so abgelaufen ist – jetzt sind wir gespannt und warten auf den nächsten Zyklus.

Aber wie sieht es eigentlich der Kunde? Will er den unendlich kundenorientierten Immobiliendienstleister oder den spezialisierten Profi mit klaren Prozessen und klarem Jobdesign? Sicher gibt es unterschiedliche Kundentypen, doch strahlt der Spezialist größere Klarheit, Sicherheit und Vertrauen aus – auch wenn auf die Besichtigung bei Nacht mit Flutlicht verzichtet werden muss. Je näher Käufer und Verkäufer am Kaufvertrag stehen um so mehr sehnen sie sich nach Sicherheit und Klarheit. Klarheit ist kein Merkmal der Unternehmensgröße!

Null-Wachstum

Wie ist Wachstum definiert? Geht Wachstum immer weiter? In der politischen Sprache gab es ▶

die interessante Vokabel Nullwachstum. Muss es immer weiter gehen oder kann man beim Wachsen auch ein Ziel erreichen und sagen „jetzt ist gut, jetzt machen wir seitwärts weiter“. Der Gewinn stimmt, der Umsatz stimmt, die Mitarbeiter stimmen und die Produktivität stimmt. Das frieren wir jetzt ein und reiten die Gesellenjahre bis zu einer ordentlichen Altersgrenze, um dann mit vielleicht 68 Jahren langsam die Meisterjahre zu beginnen und etwas zu verändern und weniger zu arbeiten oder den Betrieb zu verkaufen – geht das?

■ **Unternehmen leben von der Dynamik, von der Dynamik der Märkte, von der Dynamik der Kunden und sie müssen selbst dynamisch sein.**

Nein, da gibt es doch das alte Sprichwort – Stillstand ist Rückschritt. Und genau so ist es im Unternehmen. Unternehmen leben von der Dynamik, von der Dynamik der Märkte, von der Dynamik der Kunden und sie müssen selbst dynamisch sein.

Die Leser dieser Zeitschrift und besonders die Mitglieder des CompetenceClubs wollen eine gewisse Dynamik, wollen den Mut, wollen die Veränderung, wollen die Freude, die das auslöst. Es lässt sich nicht durch reine Bilanzkennziffern beschreiben, was Wachstum wirklich bedeutet. Wachstum bedeutet Veränderung und Veränderung macht Spaß oder Angst und das ist der Schlüssel. ◀



Lars Grosenick

Makler aus Leidenschaft & Vorstand der FlowFact AG

Für Anregungen und Kritik zu erreichen unter: lars.grosenick@flowfact.de