

Makeln21 – Die Taylorisierung der Maklerbranche

Maklerunternehmen sind in den meisten Fällen Kleinbetriebe. Entweder führt sie der Inhaber allein beziehungsweise mit Unterstützung durch den Partner, oder es arbeiten bis zu einer Handvoll weitere Personen dort. Diese kompakte Betriebsgröße bietet einige Vorteile: Die Entscheidungswege sind kurz, das Arbeitsklima familiär und jeder kennt sich mit allem aus. Wozu braucht man da eigentlich noch ein System wie Makeln21?

Die hier im Raum stehende Frage lässt sich nur beantworten, wenn man die Voraussetzungen der Kleinbetriebe im Maklerbereich noch einmal kritisch unter die Lupe nimmt. Und dabei treten erstaunliche Erkenntnisse zutage: Die zu Beginn genannten Vorteile kleiner Betriebsgrößen können sich auch in ihr Gegenteil verkehren – und sie tun es auch. Beispiel „kurze Entscheidungswege“: Da der Chef immer greifbar ist, greifen ihn sich die Mitarbeiter auch. Und das bei Entscheidungen, die sie eigentlich alleine treffen könnten.

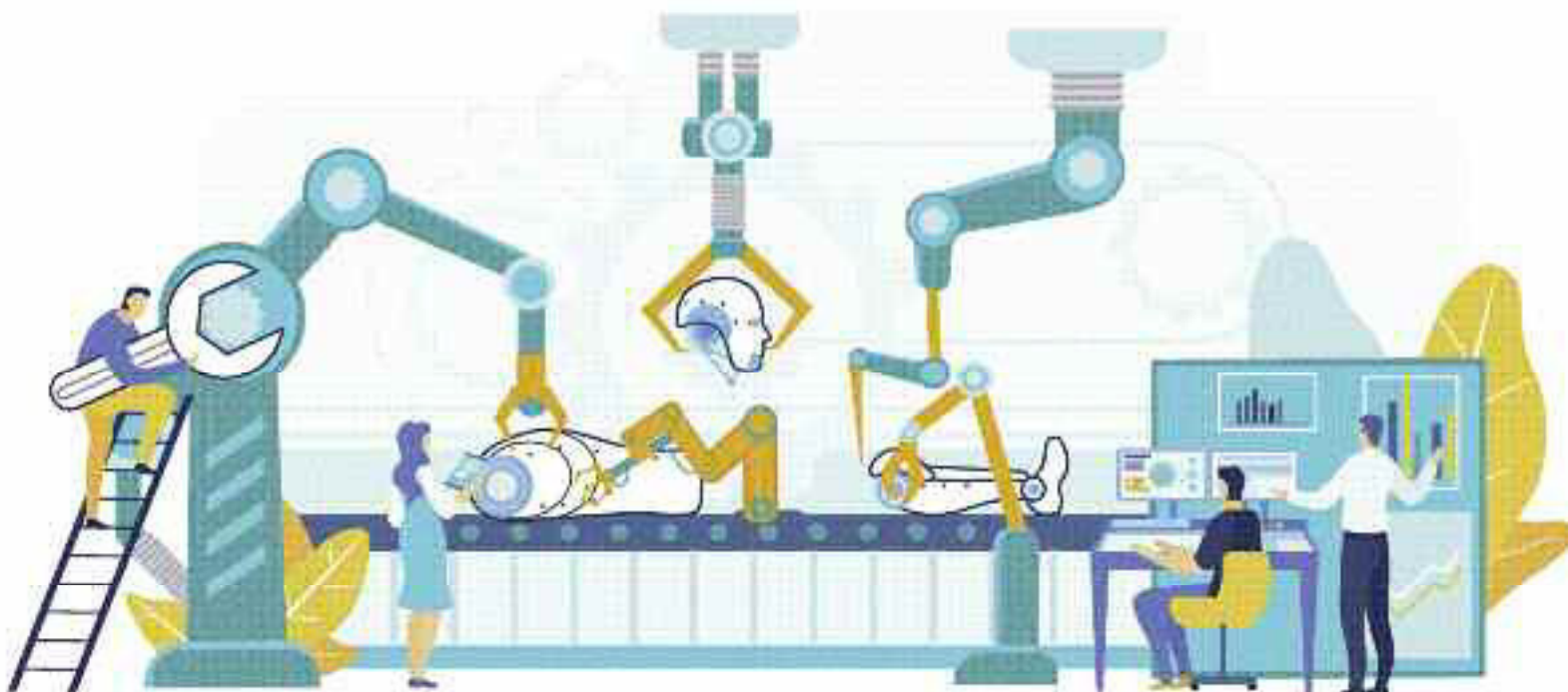
Oft ersuchen sie um Unterstützung bei Kunden, die nicht mehr gerechtfertigt ist. Es geht nur darum, noch weiter am Ball zu bleiben, weitere betriebliche Ressourcen in einen Verkäufer oder Interessenten zu pumpen, den man nicht loslassen könnte, denn möglicherweise entscheidet er sich ja doch noch für „uns“. Das ist dann das Prinzip Hoffnung. Und oft genug wird der Inhaber, der zwar den jeweiligen Fall nicht en détail kennt, jedoch nicht voreilig mögliche Kunden vergraulen will, den Daumen nach oben halten. Also weiter machen, es klappt schon noch. Damit verkehrt sich das System rascher Entscheidungen auf kurzen Wegen in sein Gegenteil: Entscheidungen werden nicht schneller, sondern langsamer getroffen – und zwar im Hinblick auf die Beendigung von aussichtslosen Akquiseprozessen. Das zehrt an der Produktivität und der Effizienz des gesamten Unternehmens.

Die Nachteile des zweiten und dritten Vorteils, der familiären Strukturen und der Austauschbarkeit von Tätigkeiten, hängen unmittelbar zusammen: So schön es ist, im kleinen Kreis zu arbeiten, so innovationsfeindlich ist diese Konstellation auch: Da, wo jeder des anderen Arbeit „mitmachen“ kann, wird lediglich der Status Quo gehalten. Denn jeder Einzelne verlässt sich bei Abwesenheit oder „wichtigeren“ Verpflichtungen auf

seine Kollegen. Die nehmen die überschüssigen Tätigkeiten mehr oder weniger gerne auf sich – und verlieren dabei oft genug die strategische Weiterentwicklung ihres eigentlichen Bereiches aus den Augen. So wird dann munter weitergewurschtelt. Von einer konzeptionellen Arbeitsweise und der Hebung von Innovationspotenzialen sind diese Arbeitsstrukturen jedoch Lichtjahre entfernt.

Doch wie soll ein solcher Betrieb sich aus diesen strukturellen Unzulänglichkeiten befreien? Die Münchhausen-Methode, sich selbst am Schopfe zu packen und samt Pferd aus dem Sumpf zu ziehen, greift in der Realität leider nicht – dieses Phänomen ist unter dem Namen Betriebsblindheit nämlich hinlänglich bekannt. Es helfen also nur noch externe, objektive Maßstäbe weiter, an denen sich der Makler hier orientieren kann. Und dieser neue Maßstab lautet Makeln21. Das Organisationssystem Makeln21 gleicht einer Qualitätskontrolle für die Branche: Hier werden betriebliche Prozesse schonungslos an idealtypischen Vorgehensweisen gemessen und ausgerichtet, ähnlich wie bei einer Hauptuntersuchung des TÜV: Nur wer auf Herz und Nieren geprüft wurde und dessen Verschleißarmut und Reibungsfreiheit attestiert wurde, kann seinen unternehmerischen Motor auf vollen Touren laufen lassen.

Die Autometapher führt noch viel weiter: Durch die Zerlegung des gesamten Tätigkeitsbereichs „Makeln“ in kleinste Arbeits- und Prozessschritte sowie deren erneute Zusammenfügung in die klar definierten Kategorien der Makeln21-Matrix leistet dieses System nicht weniger für die Maklerbranche als der Taylorismus für die Automobilindustrie. Dieser nämlich führte dank der gnadenlosen Aufspaltung des gesamten Fertigungsprozesses im Automobilbau und der anschließenden Reorganisation unter optimierten Vorzeichen zu einer ungeahnten Steigerung der Produktivität. Nicht anders verhält es sich bei Makeln21: Die konsequente Anwendung der Arbeitsteilung in Verbindung mit der optimalen Aufteilung der identifizierten Tätigkeiten in Rollenmodelle führt zu einer immensen Steigerung des „Durchsatzes“, womit im Falle des Maklers Interessenten auf der Verkäufer- und Käuferseite gemeint sind. Das rührt auch und vor allem daher, dass Makeln21 nicht nur die Startpunkte der jeweiligen Arbeitsschritte definiert, sondern auch klare Regeln für die Beendigung des Prozesses mit an die Hand gibt. Endlosschleifen werden damit



Das System schlägt Fleiß und Talent gleichermaßen. Denn es bereinigt den ganzen Prozess um die Komponente der Emotionalität. Und die darf sich der Makler gerne für diejenigen seiner Kunden aufheben, die sie verdienen.

unmöglich gemacht, bisher vergeudete Produktivkräfte können effizienter in neue Interessenten investiert werden und die Innovationskraft des Unternehmens steigt, weil die klar abgegrenzten Verantwortlichkeiten es den Mitarbeitern sehr viel einfacher machen, ihren Platz im Unternehmen zu verstehen, sich mittels der Schnittstellen an den anderen zu orientieren und Verbesserungsmöglichkeiten schneller und präziser zu formulieren.

Es ist sicherlich nicht zu verwegen, die Prozessualisierung der Maklertätigkeit durch das System Makeln21 mit der Industrialisierung der Warenproduktion zu vergleichen: Während das Handwerk auf einzigartigen Produkten in Perfektion beruhte, lebt ein Industriebetrieb von der Uniformität seiner Waren. Und kann sich aufgrund der hohen Stückzahlen, die er produziert, auch ein gewisses Maß an Ausschuss leisten. Dieser Ausschuss wird dann nicht nachgearbeitet, sondern vernichtet, was billiger ist, wenn man die in der gleichen Zeit neu produzierten Waren den Reparaturkosten entgegenhält.

Im Maklerbereich herrscht dasselbe Prinzip: Über vergossene Milch lohnt es sich nicht zu weinen. Frei nach dem Motto der gleichnamigen MTV-Sendung „NEXT!“, wo potenzielle Partnerkandidaten von den sich auf der Suche befindlichen jungen Frauen und Männern bei Nichtgefallen kurzerhand abserviert werden, entwickelt sich dank der unvergleichlich effektiven Kombination von Makeln21 und den Prinzipien des High Probability Selling eine Unternehmenskultur, die die Interessenten Schritt für Schritt begleitet – ihnen aber nicht hinterherhechelt. Das ist der gravierende Unterschied zur klassischen Verkaufsstrategie: Reisende soll man nicht aufhalten und wer nicht will, der hat schon. Somit stellt Makeln21 die Rationalisierung des Makelns dar: Wahrscheinlichkeiten statt Gefühle, klare Aussagen statt schwammiger Absichtserklärungen. Das System schlägt Fleiß und Talent gleichermaßen. Denn es bereinigt den ganzen Prozess um die Komponente der Emotionalität. Und die darf sich der Makler gerne für diejenigen seiner Kunden aufheben, die sie verdienen.

Die Kunden wollen Flexibilität. Auch aus Kundensicht ist das System Makeln21 zeitgemäß: In einer Konsumwelt, wo langfristige Bindungen obsolet geworden sind, Freundschaften auf Knopfdruck bestätigt und Rat und Tat „on demand“ gebucht werden können, ist die eigene Flexibilität das höchste Gut. Daran sollte sich auch der Makler halten: Er sollte seine Kunden fühlen, nicht führen. Denn auch für diese Beziehung gilt: Lass frei, was Du liebst. Kommt es zurück, gehört es Dir – für immer. ■ Harald Henkel