

LAGE, LAGE, LEADERSHIP

SVEN
ODIA

MURMANN

Meine
unwahrscheinliche
Karriere in der
Immobilienbranche



Über den Autor: Im Alter von nur 21 Jahren machte sich Sven Odia noch vor dem offiziellen Abschluss seiner Ausbildung zum Immobilienkaufmann auf den Weg nach Mallorca, um als Lizenzpartner von Engel & Völkers Unternehmer im Unternehmen zu werden. Nach einem erfolgreichen Start auf Mallorca gründete Odia drei Jahre später mit Christian Völkers das Unternehmen Engel & Völkers International, das unter seiner Führung zu einem der stärksten Player in der Immobilienbranche weltweit wächst. Dazu zählt vor allem die Expansion in die USA, wo sich Engel & Völkers als erstes nicht-amerikanisches Unternehmen in einem extrem umkämpften Markt nachhaltig etabliert. Odia bringt einen beispiellosen Erfahrungsschatz in der Immobilienbranche und der Expansion in über 30 Länder mit, da er über 25 Jahre bei Engel & Völkers verbracht hat, zuletzt als Global CEO und Präsident.



LAGE, LAGE,
LEADERSHIP

SVEN ODIA

LAGE, LAGE, LEADERSHIP

Meine unwahrscheinliche
Karriere in der
Immobilienbranche

MURMANN

EINLEITUNG

VOM AUSZUBILDENDEN ZUM CEO

Meine unwahrscheinliche Karriere in der Immobilienbranche / 7

1

KEIN VORGEZEICHNETER WEG

Wie ich mit meiner Selbstständigkeit den Grundstein für meine Karriere legte / 21

2

VÄTERLICHER MENTOR, RASTLOSER ANTREIBER

Mein spannungsvolles Verhältnis zu Gründer Christian Völkers / 53

3

MIT MUT UND DURCHHALTEVERMÖGEN

Wie es mir gelang, die USA und andere Immobilienmärkte zu erobern / 77

4

MENSCHEN FOLGEN MENSCHEN

Warum Führungskräfte vor allem stärker in Beziehungen investieren sollten / 105

5

PERSÖNLICHKEIT ALS WICHTIGSTES EINSTELLUNGSKRITERIUM

Wie ich Neues wagte und auf branchenfremde Quereinsteiger setzte / 131

INHALT

6

ZIELE RICHTIG SETZEN

Wie man sich treu bleibt und sein Profil schärft / 147

7

FEHLER PASSIEREN JEDEN TAG

Welche Fehleinschätzungen mich als Führungskraft weitergebracht haben / 167

8

BESONDERER LIFESTYLE ALS LEISTUNGSKULTUR

In welchem Umfeld der Zusammenhalt innerhalb eines Unternehmens wächst / 179

9

STEUERFAHDUNG, TRENNUNG UND ANDERE HERAUSFORDERUNGEN

Wie es mir gelang, Krisen zu meistern und dem Druck standzuhalten / 195

10

CORONA, MISSTRAUEN UND REKORDUMSÄTZE

Mein bittersüßer Abschied von Engel & Völkers / 215

DANKSAGUNG / 225

EINLEITUNG

**VOM AUSZUBILDENDEN
ZUM CEO**

MEINE UNWAHRSCHEINLICHE
KARRIERE IN DER IMMOBILIEN-
BRANCHE

Über 27 Jahre lang war ich ein Teil der Engel & Völkers-Familie, die letzten neun Jahre davon als Vorstandsvorsitzender des Unternehmens. Projekte anzustoßen und Entscheidungen zu treffen, gehörte zu meinem Alltag. Oft musste es sehr schnell gehen, manchmal hatte ich mehr Zeit zum Überlegen. Immer mal wieder aber musste ich mir einen Rat von außen holen, um einen Schritt weiter zu kommen. So war es auch am Ende meiner E&V-Reise, im Frühjahr 2024, in Barcelona.

Zwei Tage zuvor hatte die Unternehmenszentrale in Hamburg in einer Mitteilung bekannt gegeben, dass ich als Präsident des Unternehmens ausscheide. Meinen Posten als CEO hatte ich bereits ein paar Monate zuvor abgetreten, nun war es Zeit für mich, ganz rauszugehen. Wie meine Karriere oder vielleicht besser gesagt mein Leben nach der Karriere aussehen könnte, davon hatte ich allerdings noch überhaupt keine Ahnung. Ich war noch nicht dazu gekommen, neue Pläne zu schmieden. Rund um meinen Abschied gab es zu viele Gespräche zu führen und Übergaben zu organisieren. Nun sickerte es nach und nach ein, dass vor mir ein neuer, gänzlich unbeschriebener Abschnitt lag und ich diese Situation zuletzt kurz vor dem Abitur hatte, als nicht klar war, in welche Richtung es nach dem Abschluss gehen würde. Bis zum Ende des Jahres hatte ich mich vertraglich zwar verpflichtet, eine berufliche Auszeit zu nehmen. Aber ich wollte mir natürlich schon mal Gedanken über die Zeit danach machen.

Selbst etwas gründen? Einen neuen Job antreten, in der Geschäftsführung oder im Vorstand eines anderen Unternehmens? Vielleicht sogar wieder den Schritt ins Ausland wagen? Erste Ideen und Angebote dafür gab es. Aber wäre es tatsächlich sinnvoll, mich gleich ins nächste Abenteuer zu stürzen nach dieser langen und sehr bewegten Zeit? Die mich, einen einst introvertierten Jungen

aus einer Ortschaft in Schleswig-Holstein, um die ganze Welt geführt und Begegnungen mit unzähligen Menschen in den verschiedensten Kulturen ermöglicht hat?

Um Ruhe zu finden, war ich nach Barcelona gefahren. Spanien und vor allem die Menschen in dem Land sind mir über all die Jahre privat ans Herz gewachsen und waren in vielerlei Hinsicht mitentscheidend für unseren unternehmerischen Erfolg. An diesem Tag wollte ich anfangen, alles zu sortieren, und dafür war mein Freund und Berater Joachim zu mir gekommen. Kennengelernt haben wir uns vor fast 15 Jahren in Tansania, wo wir gemeinsam mit anderen Managern und Sportlern auf den Kilimandscharo geklettert sind. Richtig intensiv unterhalten haben wir uns zum ersten Mal auf dem Rückweg ins Tal – und dabei erfuhr ich, wie er es sich mit seinem Unternehmen zur Aufgabe gemacht hatte, die Potenziale von Menschen in verschiedenen Führungs- und Verantwortungsbereichen zu analysieren und sie so zu schulen, dass sie passgenau eingesetzt werden können. Seine Methode faszinierte mich. Nach unserer Rückreise aus Afrika habe ich Joachims Expertise deshalb immer häufiger in Anspruch genommen. Er wurde zu meinem wichtigsten externen Sparringspartner. Ohne ihn wäre es aus meiner Sicht nicht möglich gewesen, eine so starke internationale Managementebene aufzubauen und die Führungskräfte über Jahre zu Höchstleistungen zu motivieren.

Bei unserem Treffen in Barcelona nun gingen wir spazieren, wie wir es oft machen, wenn wir uns treffen, entlang der Rambla de Catalunya runter in Richtung Hafen. Es war noch etwas kühl an diesem Tag im April, aber vor etlichen Cafés und Bars saßen schon Besucher und genossen die wärmenden Sonnenstrahlen. Wir sprachen über alles Mögliche – bis Joachim mir erklärte, dass ich unbedingt und ganz bald mein Erlebtes aufschreiben solle. Ich blieb

stehen und überlegte. Daran hatte ich noch nicht gedacht. Hätte ich überhaupt genug zu erzählen? Joachim wischte meinen Einwand gleich beiseite. »Natürlich hättest du das«, sagte er. »Du hast dich mit 21 Jahren sehr früh im Ausland selbstständig gemacht und viele Höhen und Tiefen erlebt. Du hast maßgeblich ein Unternehmen mitgestaltet, das zu Beginn deiner Zeit gerade einmal ein paar hundert Personen beschäftigt hat und fast ausschließlich in Deutschland tätig war. Am Ende dagegen waren es mehr als 16 000 Personen in über 30 Ländern, denen du, inklusive ihrer Familien, eine berufliche Heimat gegeben hast.« Entgegen zahlreicher Widerstände sei es mir gelungen, Engel & Völkers in den USA zu etablieren, als einziger Immobilienmakler aus Europa, fuhr er fort. Außerdem hätte ich früh und entgegen der herrschenden Meinungen erkannt, welch große Chancen der frühe Markteintritt in Ländern wie Griechenland nach oder schon während der Krise bot, und die Expansion dort vorangetrieben. Das sei alles keine Selbstverständlichkeit gewesen. »Das hast du mit deinem ganz besonderen Führungsstil, deiner eigenen Art und Weise, Menschen zu motivieren, möglich gemacht. Das könnte auch andere inspirieren«, sagte Joachim.

Während er erzählte, liefen die vergangenen Jahre im Zeitraffer an mir vorbei. Die Fakten und Daten kannte ich natürlich. Aber so, wie er es jetzt zusammenfasste, hatte ich meine Arbeit noch nicht betrachtet. Am nächsten Morgen begann ich, meine Erinnerungen und alten Kalender durchzugehen und mir erste Notizen zu machen. Dann setzte ich mich an meinen Laptop und schrieb ein paar Seiten. Von da an wurde das zu meiner neuen Routine. Jeden Vormittag für ein paar Stunden, drei Monate lang. Dabei wurde mir auch noch mal bewusst, wo Engel & Völkers stand, als ich 1997 als Auszubildender einstieg.

Die Gründung von Engel & Völkers

Damals war das Unternehmen bereits 20 Jahre alt. Dirk Engel, einer der beiden Namensgeber, hatte den Grundstein 1977 gelegt als Vertreter eines US-Maklers in den Hamburger Elbvororten, um ausländische Immobilien an deutsche Käufer zu vermitteln. Weil das aber nicht lief wie erhofft, fokussierte sich die Engel & Cie stattdessen auf den regionalen Markt. 1980 zog der Gründer um in eine leer stehende Villa in der Elbchaussee 414. Das Haus hatte eine Zeit lang als Altenheim gedient und war in einem schlechten Zustand. Engel aber sah darin das Potenzial, eine für ihn angemessene Repräsentanz aufzubauen. Er übernahm es, baute es um und fragte seinen Freund Christian Völkers, damals 25 und am Ende seines BWL-Studiums, ob er nicht mit einsteigen wolle. 1981 gründeten sie Engel & Völkers. Das Unternehmen wurde im Handelsregister unter der Nummer HRB 21227 eingetragen, und eine stilisierte Version der Fassade der Bürovilla wurde Teil des Logos. Sie ist es bis heute.

Mit der Zusammenarbeit der beiden begann, was die Kultur des Unternehmens über Jahrzehnte mit prägen sollte: Die Übergänge zwischen dem beruflichen und dem privaten Leben waren fließend. In dem Stockwerk über dem Büro richtete Dirk Engel seine Wohnung ein, in der ab sofort regelmäßig gekocht und die auch als Lager für Akten genutzt wurde. Zusammen wollten sie dem schon damals miserablen Image der Branche etwas Positives entgegensetzen. Sie kleideten sich stets korrekt und traten kompetent, höflich und verbindlich auf. Nicht andere Immobilienmakler waren ihre Vorbilder, sondern Privatbanker, die sich mit ihrer exklusiven und diskreten Dienstleistung an vermögende Privatkunden richten. An diese Kunden wollten Dirk Engel und Christian Völkers hochpreisige Immobilien vermitteln. Derart spezialisiert und räumlich

fokussiert auf die Elbvororte hatte sich zuvor kein Immobilienmakler in Deutschland – und die Köpfe dahinter wollten mit ihrem Konzept selbst zur Marke werden.

Dirk Engels Tod und Christian Völkers' »Fibel«

Mitte der 80er-Jahre allerdings stand von einem Tag auf den anderen alles auf der Kippe. Dirk Engel beging Suizid. Wie die Mitarbeiter anschließend erfuhren, hatte der damals 33-Jährige, der im Alltag auch cholerisch reagiert hatte, an einer schweren Depression gelitten. Schockiert von dem plötzlichen Tod, zog sich Völkers für mehrere Monate in das Ferienhaus seiner Eltern auf Mallorca zurück. Er wollte sich klar darüber werden, ob er auch ohne seinen Partner weitermachen könnte. Und falls ja, wie. Seine Antwort war ein fast 400 Seiten dickes, auf der Schreibmaschine verfasstes Buch. Er nannte es seine »Fibel«. Damit wollte er kompensieren, was die Firma verloren hatte. Während er bis dato nämlich hauptsächlich im Hintergrund agiert hatte, war Dirk Engel das öffentliche Gesicht des Unternehmens. Er war draußen bei den Kunden, führte die Gespräche, warb potenzielle Hausverkäufer an und führte Besichtigungen durch. Es war eine Rolle, die ihm leichtfiel. Engel war ein charismatischer Verkäufer, hochgewachsen und mit blonden Haaren, der schnell eine Verbindung zu anderen Menschen aufbauen konnte.

Weil das nun fehlte, arbeitete Christian Völkers in seiner Fibel die Regeln aus, an die sich die Mitarbeiter von Engel & Völkers künftig zu halten hatten. Es war ein enges Korsett, in dem alle wiederkehrenden Prozesse beschrieben waren, die bei der Akquise, dem Erstgespräch, dem Vertragsabschluss und sämtlichen Schritten da-

zwischen auftreten können. Selbst kleinste Details ließ Völkers nicht aus. So sollte zum Beispiel das »Türprozedere« regelmäßig geübt und geschult werden. Dazu gehörte das richtige Öffnen der Eingangstür, das Abnehmen der Garderobe, das Hereinbitten in den bereits beleuchteten Besprechungsraum und das korrekte Servieren des Kaffees. Punkt 3.1.1. erklärte die Bedeutung der Telefonistin. »Die Telefonistin repräsentiert das Unternehmen im Erstkontakt beim Kunden ... Die Telefonistin sollte nicht zu jung sein – ideal ist ein Alter zwischen 30 und 50 Jahren. Ihr äußeres Erscheinungsbild muß über alle Zweifel erhaben sein, gepflegt, ohne dabei zu sehr dekoriert zu sein.«

Unter »4.2.2. Mobiliar« hieß es zum Interior der damaligen Büros: »Details der Einrichtung: Blumenstrauß und Grund Genug Ausgaben im Entree, Besucherzimmer: Teller mit E&V Streichholzbriefchen, E&V Schreibblocks, E&V Bleistifte, E&V Bonbons, Grund Genug Ausgaben, Sotheby's Ausgaben, E&V Aschenbecher. Evtl. regional bezogene Fachbücher als Dauerauslage zum Blättern (Beispiel Elbe: ›Die Elbchaussee‹, ›Hamburg aus der Luft‹ etc.), Bewirtung mit E&V Geschirr.«

Unter Punkt 4.3.5. ging es darum, wie Streichholzpäckchen als Werbe- und Marketinginstrument einzusetzen sind: »Die Engel & Völkers Streichhölzer sehen attraktiv aus. Der den Streichhölzern zu entnehmende Informationsgehalt beschränkt sich auf Firmennamen, das House of Sotheby's sowie auf die Adressen der einzelnen Büros. Die Streichhölzer dienen ausschließlich der Imagewerbung ... darüberhinaus sollte jeder E&V Mitarbeiter stets 3 Streichholzheftchen bei sich tragen, die er für jeden nur möglichen Anlaß privat oder geschäftlich liegen läßt.«

Mit seiner Fibel ging es ihm weniger um Kontrollzwang und mehr um die Standardisierung seiner Dienstleistung. Er wollte das,

was sich als erfolgreich erwiesen hatte, systematisieren und von einzelnen Personen unabhängig machen. Was er damals noch nicht ahnen konnte: Mit seinen Überlegungen legte er die Basis für das Franchisemodell, das wir später gemeinsam in vielen Ländern ausrollen sollten. Aus dem tragischen Verlust seines Freundes und Geschäftspartners war ein Baustein für die nationale und internationale Expansion entstanden.

Große Pläne

Über die Historie und die möglichen Perspektiven des Unternehmens wusste ich zu Beginn meiner Laufbahn kaum etwas. Ich war 20 Jahre alt und hatte gerade mal mein Abitur in der Tasche und den Zivildienst hinter mir, aber keine Berührungspunkte mit der Branche. Das änderte sich während meiner Ausbildung, vor allem gegen Ende, durch ein Praktikum auf Mallorca. In diesen Wochen regte sich erstmals der Unternehmer in mir, den ich bis dahin selbst nicht kannte. Ich fragte mich, was möglich wäre, wenn ich nicht abhängig von den Aufgaben und Aufträgen anderer wäre, sondern selbstständig handeln und Immobilien akquirieren und vermitteln könnte. Auf eigene Faust und auf eigenes Risiko.

Diese Ambition hat sich durch meine gesamte Zeit bei Engel & Völkers gezogen und gipfelte in einem Versprechen, das wir uns 2005 auf dem Weg zu einer großen Immobilienkonferenz in Chicago gaben. Christian und ich kamen gerade aus Dubai zurück, wo zu der Zeit atemberaubend viel passierte und wir unbedingt geschäftlich dabei sein wollten. Unsere Presse- und Kommunikationschefin Bettina hörte sich auf dem mehrstündigen Flug von Frankfurt nach Chicago unsere euphorischen Erzählungen an, bis sie schließlich

leicht provozierend fragte, wann wir denn gedenken würden, Weltmarktführer sein zu wollen? In den darauffolgenden Minuten redeten wir wild und gestikulierend durcheinander und einigten uns darauf, dieses Ziel sogar noch toppen zu wollen. Von da an war es bis zu meinem Abgang der Plan, unangefochtener Weltmarktführer zu werden.

Erreicht haben wir dieses Ziel in all den Jahren nicht. Natürlich nicht, mögen manche Kritiker sagen, denn dafür waren die Chancen für ein familiengeführtes Unternehmen aus Deutschland ohnehin zu gering. Trotzdem glaube ich, dass es richtig war, unsere Vision so groß zu formulieren und an ihr stets festzuhalten. Denn dieser Anspruch hat gerade Christian Völkers und mich und auch viele andere in der Führungsmannschaft nicht nur zusammengeschweißt und durch Krisen getragen. Er war auch wichtig, um immer wieder versierte und ebenfalls hochmotivierte Führungskräfte für uns zu gewinnen.

Nach außen hin, wenn wir Interviews gegeben, in Podcast von uns berichtet oder auf der Bühne gestanden haben, sind wir zurückhaltender aufgetreten. Da ging es vor allem darum, andere glänzen zu lassen: das lokale und regionale Management sowie die Führungskräfte der Landesorganisationen – und allen voran unsere vielen erfolgreichen Franchisenehmer und Immobilienberater, die täglich zum Erfolg beitrugen. Aber intern formulierten wir unsere Vorhaben offensiver und leiteten unser Handeln von diesem einen Nordstern ab. Und ich bin überzeugt: Ohne diesen Nordstern, – die unangefochtene Weltmarktführerschaft – hätten wir deutlich weniger erreicht.

Selbstverständlich habe ich in meiner Karriere auch Glück gehabt. Nicht alles, was man am Ende als Erfolg definiert, hängt ja allein vom eigenen Können ab. Vieles ist Teamarbeit, und manches

beruht auf günstigen Fügungen und zufälligen Begegnungen, die man so nie hätte planen können. Es ist wichtig, sich dieser Tatsache bewusst zu sein. Wahr ist aber auch, dass man es selbst in der Hand hat, was man aus Glück und Zufällen macht. Ob man jederzeit aufmerksam und bereit ist, Gelegenheiten zu erkennen, ob man also eine Vorstellung davon hat, wie sich das, was man gerade erlebt, gewinnbringend einsetzen lässt, um seinem größeren, selbst formulierten Ziel ein Stück näher zu kommen. Und schließlich, ob man in der Lage ist, die theoretische Chance tatsächlich in die Praxis umzusetzen. So betrachtet gehen Glück und Können Hand in Hand. Im Idealfall befruchten sie sich gegenseitig: Glück legt Möglichkeiten frei – und wenn man diese ergreift, entsteht neues Glück, aus dem man dann wieder schöpfen kann.

Das Timing ist entscheidend

Was hilft, um diese positive Spirale in Gang zu setzen, ist das richtige Timing. Das Gespür dafür, wann der entscheidende Moment gekommen ist, um etwas zu tun oder zu lassen, lässt sich nicht in Gänze lernen, so meine Erfahrung. Das ist ähnlich wie beim Musizieren in einer Band oder einem Orchester. Wer ein gewisses Taktgefühl mitbringt, ist immer besser darin, die Noten zu treffen und daraus mehr zu machen als die bloße Aneinanderreihung von Tönen – und dabei muss ich erwähnen, dass ich überhaupt kein Taktgefühl habe und ein miserabler Tänzer bin. Aber wie so oft gilt auch hier: Übung ist unerlässlich und führt zu besseren Ergebnissen. Je mehr Entscheidungen man trifft, desto klarer und schärfender wird der Blick dafür, wann und wo sich eine Investition oder der Aufbau eines neuen Teams lohnen. Dabei sollte man sich auch

daran erinnern, dass die Wirtschaft immer in Zyklen verläuft. Kein Boom und keine Krise halten ewig an. Nach einem Aufschwung normalisiert sich die Konjunktur wieder, und nach einem Niedergang sieht man irgendwann wieder Licht am Ende des Tunnels. Diese Wahrscheinlichkeiten hat uns die Geschichte gelehrt – und man sollte sie sich zunutze machen. Heißt: nicht immer wie die Lemminge hinter der Mehrheit hinterherlaufen, und schon gar nicht blind. Sondern die Augen offen halten und sich ständig fragen, welche Chancen das Auf und Ab bietet. Was wäre, wenn man jetzt sofort in einen Markt einsteigt, der von allen anderen gemieden wird, weil er aktuell am Boden liegt? Was würde passieren, wenn man ein Geschäft abstößt, obwohl es aktuell noch Gewinne erwirtschaftet? Diese Überlegungen machen einen Unternehmer aus und lassen sich nach einem ersten Impuls häufig durch Zahlen und Fakten objektivieren, sodass man sein Bauchgefühl ein Stück weit auf den Prüfstand stellen kann. Wie ich später noch zeigen werde, ist es mir in meiner Zeit bei Engel & Völkers einige Male gelückt, mich mit dieser Mischung aus Intuition und Verstand gegen die Einschätzungen von Kolleginnen und Kollegen durchzusetzen – und das Unternehmen so weiter voranzubringen.

Führung, Fehler und Wertschätzung

Habe ich dabei Fehler gemacht? Selbstverständlich. Jeden Tag sogar. Das geht kaum anders, und das muss man sich eingestehen. Klar ist aber auch, dass sich die Folgen dieser Fehler in Grenzen halten sollten und man richtig mit ihnen umgehen muss. Was meine ich damit? Genau so, wie man Erfolge feiern und diese innerhalb des Unternehmens mit sich selbst verbunden sehen möchte, ist es

wichtig, sich dazu zu bekennen, wenn man danebenlag mit Personalentscheidungen, Investitionen oder anderen Ideen. Unternehmerisch zu handeln, bedeutet, auch dafür Verantwortung zu übernehmen. Damit das möglich wird und gelebt werden kann, bedarf es natürlich eines gewissen Muts seitens aller Mitarbeiter und einer Kultur der Wertschätzung. Feedback und insbesondere Kritik müssen angemessen und direkt formuliert werden. Harsche, überzogene Worte oder gar Beleidigungen haben einen gegenteiligen Effekt, und deshalb war ich immer bemüht, nicht laut zu werden oder jemanden bloßzustellen, wenn mir etwas nicht gefallen hat. Nun entspricht das einerseits sicherlich meinem Charakter. Andererseits aber war es mir im Sinne des Unternehmens und der Zusammenarbeit wichtig, in Gespräche und Meetings mit offenem Visier zu gehen und in der jeweiligen Runde alles Notwendige anzusprechen. Wofür ich kein Verständnis hatte, war, wenn Kollegen nach einer Besprechung zu mir kamen und erklärten, dass sie in einer größeren Runde nicht so offen wie nötig waren und ihre Antworten auf Fragen oder Präsentationen anders hätten formulieren sollen. Das führt nur zu unnötigen Missverständnissen und Reibungen untereinander.

Gemeinsam an einem Strang zu ziehen, ist in unserem Geschäft von immenser Bedeutung. Denn wie jeder vom Vertrieb getriebene Sektor unterscheidet das Geschäft hier nur nach zwei Kriterien: Zusage oder Abfuhr. Erfolg oder Misserfolg. Null oder eins, wie im Digitalen. Entscheidet sich ein Suchkunde für das von mir angebotene Objekt? Oder erwirbt er beim Wettbewerber ein Objekt? Dazwischen liegt nichts. Kein Kompromiss. Wenn ich den Zuschlag als Immobilienberater nicht erhalte, verdiene ich nichts, trotz der – vielleicht wochenlangen – Arbeit, die ich zuvor reingesteckt habe. Diesem Druck muss man standhalten, und mit diesem po-

tenziellen Frust muss man umgehen können. Das gelingt nicht jedem und jeder gleich gut. Einige sind resilenter, andere feinfühliger. Aus diesen beiden Gründen ist mein Business, in dem es vordergründig bloß um Wohnungen und Häuser aus Stein und Beton zu gehen scheint, im Kern tatsächlich ein People's Business: Zum einen muss ich täglich Menschen davon überzeugen können, dass unser Unternehmen – und kein anderes – die richtige Plattform für ihre Hoffnungen, Wohnwünsche und Immobilienträume ist; neben den finanziellen Fragen geht es ja auch immer um die Verwirklichung von individuellen Vorstellungen, die weit über das Materielle hinausreichen. Ganz ähnlich wie beim amerikanischen Traum: Jeder Immobilienberater sollte unserer Vorstellung nach durch seine eigene Leistung und Entschlossenheit auf unserer Plattform alles erreichen können, sozial wie wirtschaftlich.

Zum anderen muss ich als Führungskraft immer wieder aufs Neue lernen und verstehen, wie meine Mitarbeiter ticken und drauf sind. Was treibt sie an? Was hindert sie daran, das Beste geben zu können? Und: Was kann ich tun, um sie zu motivieren? Wenn sie belastet durch private Probleme in ein Verkaufsgespräch oder eine Besichtigung gehen, haben sie es schwer, sich zu fokussieren. Das ist menschlich und wahrlich nicht schwer nachzuvollziehen. Und trotzdem neigen Führungskräfte dazu, das Thema nicht oben auf ihre Agenda zu setzen. Ich halte das für falsch. Denn: Kaum jemand kann mit Fakten und Strategien alleine begeistern. Wer hingegen die von ihm formulierten Ansprüche und Werte auch selbst lebt, ist glaubwürdiger und deshalb überzeugender. Oder anders gesagt: Menschen folgen Menschen. Führungskräfte, die sich nicht nur während des halbstündigen Jahresgesprächs für ihre Mitarbeiter interessieren, haben es leichter.

Das gilt nicht nur für die Immobilienbranche, sondern für jedes Unternehmen, ist aber, so mein Eindruck aus den vergangenen Jahren, längst keine Selbstverständlichkeit mehr. Gerade in Konzernen, wo Manager vor allem damit befasst sind, das Vermögen ihrer Anteilseigner zu verwalten und zu vermehren, ist dieser Führungsstil auf dem Rückzug. Auch deshalb setzte sich die Idee, mit der mich mein Freund und Berater Joachim bei unserem Spaziergang in Barcelona überraschte, sofort fest. So wie er mich inspiriert hat, will ich mit diesem Buch andere Personen einladen, aus meiner Karriere und meinen Erfahrungen der vergangenen 27 Jahre bei Engel & Völkers zu lernen. Ich habe viele Investoren, bestens ausgebildete Manager und hoch bezahlte Berater gesehen und kennengelernt, die das Wesentliche unseres Geschäftsmodells, nämlich die Befähigung von Menschen, ihre eigene Erfolgsgeschichte zu schreiben, überhaupt nicht verstanden und verfolgt haben. Im Vertrieb wie in der gesamten Wirtschaft geht es um Stimmungen, um den einzigartigen Spirit, die Atmosphäre. Menschen sehnen sich nach Führung, aber Menschen mit Führungsverantwortung müssen erkennen, dass Inspiration und Motivation viel erfolgreicher sind, als Dinge aufzuoktroyieren. Ich habe mich immer als Dienstleister, Coach und Sparringspartner für mein Management gesehen und wollte Impulse geben. Als CEO der klassische Boss zu sein, über dessen Schreibtisch alle Entscheidungen gehen müssen, das ist nicht mein Ansatz gewesen. Mein Titel auf der Visitenkarte als Global CEO war weniger entscheidend als die Tatsache, dass ich das Geschäft der Immobilienvermittlung von der Pike auf gelernt hatte und somit auch inhaltlich überzeugen konnte. Es braucht nicht immer einen Top-Abschluss an einer Elitehochschule, um es nach oben zu schaffen. Es kann auch ohne Studium gelingen. Und sogar nur mit einer einzigen Bewerbung, wie ich gleich erklären werde.

KAPITEL 1

KEIN VORGEZEICHNETER WEG

WIE ICH MIT MEINER SELBSTSTÄNDIGKEIT DEN GRUNDSTEIN FÜR MEINE KARRIERE LEGTE

Die Gründe dafür, warum jemand sich für einen Beruf begeistert, können sehr banal sein. Bei dem einen sind es die Eltern, denen man nacheifern will. Bei der anderen ist es die Freundin, die von einem freien Praktikumsplatz erzählt, auf den man sich dann bewirbt. Bei mir war es das »Grund Genug«-Magazin des hauseigenen Verlags von Engel & Völkers.

Ich weiß noch genau, wie ich damals in meinem vorletzten Jahr in der Schule eine Ausgabe dieses Magazins in die Hand bekam. Mein Vater brachte oftmals freitags eine Vielzahl von Architektur- und Interior-Design-Magazinen als Wochenendlektüre mit. Die exklusiven Wohnungen, Häuser und Anwesen, die insbesondere in den Homestorys des »Grund Genug«-Magazins vorgestellt wurden, faszinierten mich beim Durchblättern so sehr, dass ich einen Entschluss fasste: Ich würde eine Bewerbung losschicken für einen der offenen Ausbildungsplätze zum Kaufmann der Grundstücks- und Wohnungswirtschaft. Ich hatte überhaupt keine Vorstellung von der Immobilienbranche oder dem Unternehmen hinter den Hochglanzbildern. Auch kannte ich niemanden, der dort arbeitete. Trotzdem verschickte ich nur diese einzige Bewerbung an Engel & Völkers. Sollte das nicht klappen, würde ich Jura studieren, wie ich es eigentlich vorhatte nach meinem Abitur.

Meine Bewerbung bei Engel & Völkers

Wenn ich später hörte, dass Schulabgänger nicht selten Dutzende oder gar mehr als hundert Bewerbungen schreiben müssen, um einen Ausbildungsplatz zu bekommen, kann ich im Nachhinein nur staunen, wie es bei mir geklappt hat. War es Können oder Glück? Schwer zu sagen. Wahrscheinlich eine Mischung aus beidem, mit