



ÜBER UMWEGE ENDLICH ANS ZIEL

von Daniel Waldschik

Als Mitarbeiter der AMÖ habe ich schon viele Geschichten gehört, wie Unternehmerinnen und Unternehmen in der Branche gelandet sind. Erfahren, wie sie ihre Unternehmen großgemacht haben. Erfahren, wie viel Herz, Leidenschaft, Schweiß, Angst, Sorgen und Mut in ihnen stecken. Die Geschichte von Stephan Hoffmann gehört bislang unweigerlich zu den kuriosesten.

Die Hoffmann Umzugsfachspedition gehört seit dem 1. Juni 2012 mit ihrem Standort in Neu-Anspach im Taunus zur AMÖ-Familie. Mit seinen Standorten in Frankfurt am Main und Chemnitz in Sachsen ist er ebenfalls Mitglied. Anfangs sei er noch motiviert zu den Veranstaltungen der Landesverbände gegangen. Schnell habe er die Lust daran verloren. Vorrangiges Ziel sei gewesen, die Menschen aus den anderen Unternehmen kennenzulernen und zu hören, wie sie arbeiten. All die, wie Hoffmann sagt, „coolen Typen“. Die „verrückten, aber oft sehr klugen Menschen“.

Hoffmann hat viel zu erzählen. Hinter dem sympathischen Chemnitzer mit Rauschebart und Brille auf der Nase verbirgt sich ein cleveres Köpfchen. Ich höre ihm gern zu. Hoffmann spricht, wie ihm der Schnabel gewachsen ist. Das gefällt mir. Er ist authentisch. Und so, wie er sich selbst charakterisiert, kommt er auch bei mir an. Ich kann nachempfinden, warum er mit seiner Umzugsfachspedition erfolgreich ist.

„ICH WILL DA REIN“

Erst nachdem er im Jahr 2002 nach Frankfurt kam, legte er als Spediteur so richtig los. „Ich habe mir die großen Unternehmen hier im Umkreis angeschaut, weil ich mir ein eigenes Bild machen wollte“, erzählt er. So wie einst der junge Gerhard Schröder, der nach einer Kneipentour am Zaun des Kanzleramtes rüttelte und rief „Ich will da rein!“, habe er sich damals gefühlt. Hertling, Fermont,

Friedrich Friedrich: „Ich war völlig begeistert!“ Sein Ziel: Irgendwann das aufgebaut zu haben, was dort aufgebaut wurde. So kam es, dass er Mitglied in der AMÖ wurde. „Stephan“, habe er zu sich selbst gesagt, „wenn du eine ordentliche Expedition sein willst, dann brauchst du wie die anderen auch dieses Känguru.“

Stephan Hoffmann wird am 8. November 1976 in Karl-Marx-Stadt, dem heutigen Chemnitz, geboren. Von dort zog es ihn mit seiner heutigen Frau nach Merzhausen, einem Ortsteil von Usingen, rund 45 Kilometer von Frankfurt am Main ent-

EIN WEG IN DIE PLEITE?

So sei das sieben Jahre lang gegangen. Der Haken: Als Subunternehmer vom Subunternehmer vom Subunternehmer bleibt nach einem harten Arbeitstag nicht viel hängen.

Mit Anfang 20 lernt er seine Frau Kristin kennen. Sie habe sich Hoffmanns Situation eine Weile lang angeschaut. Irgendwann habe sie schließlich interveniert. „Du arbeitest von früh bis spät, ununterbrochen, und hast nie Kohle.“ Unrecht hatte sie nicht. Eine nächtliche Zeitungstour mit eigenem Auto, eigenem Sprit, 300 Kilometer Strecke und eigener Krankenversicherung, erinnert sich Hoffmann, hätten „etwas um die hundert Euro“ eingebracht. Sein damaliger Chef hielt das für einen Top-Preis. Das war natürlich Quatsch. Im Grunde, so Hoffmann, sei der Weg in die Pleite vorgezeichnet gewesen.

Seine Frau ist gelernte Verkäuferin. Durch die Schwangerschaft konnte sie ihre Lehre nicht abschließen. In ganz Sachsen habe sie sich beworben – mit eher mauem Erfolg. Irgendwann sei klar gewesen, dass sie im Osten keine Zukunft haben. Hoffmann erzählt von einem Schlüsselmoment. Seine Frau bekam ein Vorstellungsgespräch in einem Supermarkt, in dem sie als Verkäuferin an der Fischtheke arbeiten sollte. Die Rahmendaten: Arbeitsbeginn

7 Uhr, Öffnungszeiten 8 bis 20 Uhr, Feierabend um 21 Uhr, Montag bis Samstag. Gehalt: 750 Euro netto. Kristin habe schließlich zu Hoffmann gesagt: „Stephan, du arbeitest ununterbrochen, und verdienst nix. Ich krieg erst keine Arbeit, und wenn, dann ist die genauso mies wie deine. Lass uns hier verschwinden!“

UMZUG INS RHEIN-MAIN-GEBIET

Auf den Raum Frankfurt als neue Heimat ist das Paar gekommen, weil Hoffmanns Schwager René dort als Schreiner gearbeitet hatte. Er selbst wohnte zu der Zeit ebenfalls in Usingen. Kristin bewarb sich in der Umgebung und ergatterte prompt einen Job. Anfangs pendelte sie noch zwischen Usingen und Chemnitz, wo Hoffmann vorerst blieb, und mit seinem BWL-Studium Fachrichtung Investment-Banking beschäftigt war. Auf das Grundstudium folgte der Umzug vor die Tore der Finanz- und Bankenmetropole Frankfurt am Main. Zuvor stand die Prüfung zum Speditionskaufmann an. Erst dadurch war auch das Studium möglich.

fernt. Das Ehepaar hat vier Kinder im Alter von einem Jahr bis 24 Jahre. Die älteste Tochter arbeitet im mittelständischen Familienbetrieb mit, seit sie Teenager ist. Auch wenn er noch keine 50 Jahre alt ist: die Unternehmensnachfolge treibt ihn um.

In Chemnitz macht Hoffmann das sozialpädagogische Fachabitur. Er absolviert Praktika in Kinder- und Altenheimen, in Psychiatrien, arbeitet in Jugendclubs. Die Sozialpädagogik hängt er an den Nagel. Damals wie heute eines der Probleme: „Für solche wichtigen Einrichtungen fehlt es immer an Geld. Aber ohne Geld kann man den Menschen nicht ordentlich helfen.“

1997, noch in Chemnitz, mit damals 20 Jahren, sucht er sich einen Job als Kurierfahrer. Von 22 Uhr am Abend bis 8 Uhr in der Früh liefert er Zeitungen und Zeitschriften aus. Kurze Schlafpause. Danach folgen bis in den Nachmittag hinein Touren für Baumärkte. Wieder Schlafpause. Am Abend dann das Spiel von vorne. Auch die ersten Transporte und Umzüge hatte er zu dieser Zeit gemacht.



Bildquelle: Hoffmann GmbH

Ein weiteres Schlüsselmoment bringt Hoffmann ins Umzugsgeschäft zurück: Bis 2005 studiert er. Die Zeiten damals waren geprägt von den Terroranschlägen 2001 auf das World Trade Center in New York. An der Börse war kein Geld mehr zu verdienen, erinnert sich Hoffmann. Viele seiner Kommilitonen hätten die Studienrichtung gewechselt, seien ins Marketing und ins Controlling gegangen. Er nicht. Hoffmann ließ sich schon damals nicht beirren.

Die finanzielle Situation des Paares blieb vorerst angespannt. Hoffmann entsann sich an seine Zeit in Chemnitz zurück. Er gründet noch als Student eine Umzugsfirma – mit einer Handvoll Studiekollegen, die ihn als Helfer unterstützten. Aufträge: nur samstags und sonntags. Der Bank- und Börsenbranche bleibt er vorerst noch treu. Kurios, denn eigentlich war die Welt der Schlipps und Anzugträger nie wirklich seine. Jour fixe, Brainstormings, ein Meeting nach dem anderen – fünf bis sechs Stunden am Tag hing er mit diesen Leuten aufeinander.

Hoffmann stellt sich die Sinn-Frage: Jeden Morgen mit der Taunusbahn von Usingen nach Frankfurt pendeln, im schneien Anzug, den er nicht tragen will, um mit Leuten zu arbeiten, die er eigentlich nicht sympathisch findet, in einem Job, bei dem das Schönste am Tag die Mittagspause und der Feierabend sind: „Das soll's sein?“

Erneut setzt ihn Kristin wieder aufs richtige Gleis: „Du bist am Wochenende doch immer gerne mit deinen Jungs unterwegs. Mit denen kommst Du super klar. Warum macht ihr das nicht professionell?“ Heureka! Hoffmann steigt ernsthaft ins Umzugsgeschäft ein – na ja, zumindest ein bisschen.

Die Umzüge habe er immer so gemacht, wie er selbst umgezogen werden will: „Ich habe niemanden übers Ohr gehauen. Wir haben die Sache immer ordentlich gemacht.“ Er selbst habe zwei linke Hände und bekomme keine Schraube gerade in die Wand. Dafür hatte er immer verlässliche Mitarbeiter.

Allen voran: Schwager René, der schon damals mit an Bord war, und es nach wie vor ist. Mit zwei bis drei Umzügen pro Woche seien sie gestartet. Nebenbei kümmerte sich Hoffmann um seine Tochter, brachte sie in die Kita und so weiter. Kristin arbeitete Vollzeit. Teilzeit-Umzugsunternehmer mit einer tollen Work-Life-Balance sei er gewesen. Eine wunderbare Zeit. So wunderbar, sein Schwager und er schwärmen heute noch davon.

MANCHMAL BESSER DIE KLAPPE HALTEN

René hat einen Sohn. Seine Frau arbeitete Vollzeit bis abends 20 Uhr. Kristin war bis 21 Uhr beschäftigt. „Eigentlich waren wir die Mütter, und

unsere Frauen die Männer.“ Hoffmann lacht. Regelmäßig freitags hätten René und er die Kinder aus der Betreuung geholt, zusammen im Supermarkt Fleisch besorgt, den Grill angeschmissen und gewartet, bis „die Mädels“ abends dann dazukamen. Dolce Vita in Merzhausen! Dann, eines Freitagabends, ein Satz, der das süße Leben ins Wanken geraten ließ. „René sagte irgendwann ‚So einen schönen Sommer machen wir uns nächstes Jahr wieder!‘ Ich höre heute noch die Teller auf dem Boden zerschellen, so stinksauer war meine Frau.“ René sei es ähnlich ergangen. Mit gesenktem Haupt sei er am nächsten Morgen angetrottet gekommen und habe kleinlaut nur gemeint: „Stephan, wir müssen uns was einfallen lassen.“

Der nächste Sommer sollte für die beiden also komplett anders werden. Eine Festanstellung, irgendwo? Irgendwie nicht das Wahre! Umzüge machen, darauf hatten sie Lust. Einen Großteil der Aufträge sei immer schon über Empfehlungen reingekommen. So ging's voran. So füllten sich dann auch die Auftragsbücher mehr und mehr, je ernster Hoffmann die Sache zum Laufen brachte.

Heute gehören zur Unternehmensgruppe mit ihren drei Standorten in Hessen und Sachsen insgesamt 55 Mitarbeitende, dazu vier Azubis im Bereich Fachkraft Möbel-, Küchen- und Umzugs-service. Der Fuhrpark besteht aus 25 Fahrzeugen bis 12 Tonnen mit und ohne Anhänger. Die Lagerflächen umfassen 12.900 cm³, die Bürofläche am Standort in Neu-Anspach beträgt rund 240 m². Anzahl Umzüge pro Jahr: ca. 1.600.

EINSATZ UNTER HOHEM RISIKO

Was heute groß ist, begann holprig. Mit 500 Euro in der Tasche kam Hoffmann aus Karl-Marx-Stadt in den Westen. 750 Euro habe allein die erste Miete betragen. Die Gespräche mit den Banken, um an Geld zu kommen? „Desillusionierend! Es machte den Anschein, als hätten Umzugsunternehmen einen ähnlichen Ruf wie Table-Dance-Bars.“ Und in der Tat: Der Blick in den Schufa-Branchenschlüssel zeigte ihm recht deutlich, wie schlecht das Umzugsgeschäft in Sachen Bonität und Rating dastand. Er habe dann das gemacht, was er konnte: „Wer im Studium gut im Aktienhandel war, musste sich beruflich keine Sorgen machen.“ Er selbst habe schon immer ein gutes Händchen gehabt. Er zockte an der Börse. Mit Augenmaß. Hoffmann hat seine Limits. Von dem mit Aktien spekulierten Geld schafft er Lkw, Möbellifte und anderes Equipment an. „Natürlich waren wir auch immer sehr fleißig und haben unsere Sache zur Zufriedenheit unserer Kunden erledigt. Unsere Brötchen haben wir uns hart erarbeitet. Nicht, dass hier ein falscher Eindruck entsteht.“ Dabei habe er sich immer an betriebswirtschaftliche Regeln gehalten, allen voran: Ehrlich sein. Und: Wer ordentlich arbeitet, kann auch entsprechende Preise verlangen.

Das Umzugsgeschäft sei wie das Bankgeschäft: Ein Spielfeld mit vielen unheimlich guten Spielern. „Hüben wie drüben Geld verdienen ist unheimlich schwer. Man muss intelligent sein, um ordentlich zum Zuge zu kommen“ Das Geheimnis seines Erfolges? „Ich denke, ich habe in der Vergangenheit viele richtige Entscheidungen getroffen. Ich habe nicht alles richtig gemacht und aus Fehlern gelernt. Vielleicht liegt es daran, dass mir der Beruf so viel Spaß macht und ich mit Leib und Seele dabei bin.“

Was ihm besonders gefällt: „Man kommt mit vielen wirklich netten und coolen Leuten zusammen.“ Tausende Besichtigungen seien in letzten beiden Jahrzehnten zusammengekommen: vom Milliardär bis zum Hartz-IV-Empfänger. Von jungen Leuten bis zu Senioren. Er erlebe es immer wieder im Freundeskreis, dass ihm seine Kumpels an den Lippen hängen, wenn er von seinem Alltag berichtet. „In unserem Metier ist eine ganz andere Action. Wir arbeiten mitten im Leben.“

Bei Besichtigungen habe er teils mehrere Stunden verbracht, einfach, weil er an den Menschen und ihren Geschichten interessiert war. Ich kann es nachvollziehen. Als Hoffmann diese Sätze sagt, sitze ich ihm schon rund drei Stunden gegenüber – und bin alles andere als gelangweilt. Mit seiner kommunikativen Art habe Hoffmann sicher den einen oder anderen Auftrag mehr an Land ziehen können. Der richtige Umgang mit dem unterschiedlichen Klientel ist wichtig. „Du musst in sämtlichen Sphären wandeln können.“

RHEIN-MAIN-GEBIET ALS ANZIEHUNGSPUNKT

Selbst heute noch, mehr als 30 Jahre nach der Wende, sind sich viele Wessis und Osis nicht grün. Für Hoffmann ein Problem? „Nie! Das Rhein-Main-Gebiet habe ich von Beginn als sehr weltoffen empfunden. In den rund 25 Jahren im Westen hat man mich hier nie als ‚dummen Sachsen‘, ‚blöden Ossi‘ oder sonst wie behandelt“, sagt er. „Wenn man mich belächelt hat, dann nicht wegen meines Dialekts, sondern wegen der Dinge, die ich vorhatte.“ In Frankfurt und Umgebung, so sein Empfinden, werde man mehr danach beurteilt, was man tut, nicht wer oder woher man ist. „Das rechne ich den Menschen im Rhein-Main-Gebiet hoch an.“

Ich selbst habe mehr als 25 Jahre dort gelebt, wo die Hoffmann Umzugsfachspedition seit den frühen 2000er-Jahren ansässig ist. Neu-Anspach und Usingen wuchsen parallel zu jeweils eigenen kleinen Nachbarstädtchen heran. Dann, durch (straßen- und wohn-)bauliche Erschließungen, waren die ursprünglichen Grenzen kaum noch erkennbar. Heute, so fühlt es sich für mich an, wenn ich mal dort bin, ist aus zwei Städten eine geworden. Welchen Einfluss hatte das Wachstum

beider Orte auf sein Geschäft? „Die Entwicklung der beiden Städte hat sicher auch eine Rolle gespielt. Allerdings ist auch das komplette Rhein-Main-Gebiet stetig gewachsen. Für ein Umzugsunternehmen kann es kaum eine bessere Region geben als hier.“ 90 Prozent seiner Umsätze erzielt er im Rhein-Main-Gebiet. Zehn Prozent gebe der Taunus her.

Limburg, Weilburg, manchmal Gießen, Wiesbaden, Frankfurt, Darmstadt, Aschaffenburg, Hochtaunus, Main-Taunus: Hoffmann ist in der gesamten Region unterwegs. „Umzugsunternehmen werden regional gebucht“, sagt er. Die Wettbewerbssituation: Im näheren Umkreis gibt es so gut wie keinen Marktbegleiter. „In Frankfurt ist die Situation sicherlich intensiver als auf dem Land, aber trotzdem immer noch so, dass alle noch ein gutes Stück vom Kuchen abbekommen“, sagt Hoffmann. Wie hart ist der Wettbewerb? „Im preislich hochwertigen Segment ist die Konkurrenz unter den Speditionen eher gering. Zwischen den preiswerten Speditionen aus aller Herren Ländern ist die Konkurrenz natürlich wahnsinnig“, so sein Fazit. „Es ist einfach die Frage, welches Kundenklientel ich habe bzw. ich bedienen möchte.“

Und es ist eine Frage der Kalkulation. „Mir ist schnell klar geworden, dass mir von zehn Umzügen zwei richtig Geld bringen, sechs durchschnittlich sind, und bei den beiden letzten geht’s bestenfalls null auf null auf.“ Eine Frage habe sich ihm gestellt: „Wie schaffe ich es, die beiden guten Aufträge auf das Niveau von zehn zu heben?“

Wichtig sei eine entsprechende Frequenz an Auftragsanfragen. 50 bis 60 Anfragen erreichen Hoffmann und sein Team laut eigenen Angaben pro Tag. Da kann man nicht jeden Kunden bedienen. Da will man aber auch nicht jeden Auftrag bedienen. „Ich suche die Aufträge aus und selektiere knallhart. Was ist für uns profitabel? Welche Aufträge werfen nicht viel ab? Welche Aufträge bedeuten vielleicht richtig Ärger?“

KEIN KUHHADEL

Die liebsten Umzüge sind ihm solche, die komplexe Lösungen und Gehirnschmalz erfordern, kein 08/15. Was Hoffmann erzählt, deckt sich mit dem, was mir schon andere Unternehmerinnen und Unternehmer erzählt haben: Je komplizierter ein Auftrag ist, desto lieber wird er angenommen. Dafür schlägt das Herz.

Wichtig sei ihm Offenheit. „Wenn ein Auftrag nicht interessant ist, sage ich das. Letztlich geht es darum, Geld zu verdienen. Für mich und meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“ Auf Kuhhandel lasse er sich nicht ein. „Wenn laut meiner Kalkulation ein Umzug x Euro kostet, und der Kunde meint, mit einem Angebot für y Euro weniger anzukommen, dann soll er das andere Angebot

annehmen.“ Was er sagt, leuchtet ein: „Ich bin Dienstleister. Das bin ich gerne. Aber ich bin auch nur dann gerne Dienstleister, wenn Kunden das zu würdigen wissen.“

Verständnis für Preisdebatten habe er. Da gibt's Kunden, die gehen in den Discounter. Die müssen vielleicht jeden Cent zweimal umdrehen. Dann gibt es diejenigen, die kaufen auf dem Wochenmarkt ein, weil sie sich teurere Produkte leisten können. Im Umzugsgeschäft sei es ähnlich. Deshalb möchte er auch gar nicht verteuern, dass manche Kunden eben nur auf den Preis schauen. „Klar ist das auch ein Problem. Aber es ist auch den Lebensumständen der Menschen geschuldet“, gibt er zu bedenken. „Wer gerade ein Häuschen gebaut hat, kann finanziell keine großen mehr Sprünge machen“, sagt Hoffmann. Als Umzugsspedition sei man da das

WIE EIN ANFÄNGER KOLOSSAL GESCHEITERT

Er selbst würde sich nie als „erfahren genug“ bezeichnen. „Ich bin jeden Tag aufs Neue Lehrling in meinem eigenen Unternehmen“, sagt Hoffmann. Klar, viele Umzüge gehen einfach von der Hand. Das Team ist eingespielt, Abläufe greifen wie Zahnrädchen ineinander und die Maschine läuft. „Trotzdem gibt es immer wieder etwas zu lernen.“ Seine ersten Kalkulationen? Haarsträubend. Seine ersten Bürorumzüge? Kolossal gescheitert. Wie ein Anfänger. Trotz der Erfahrung, die er da schon hatte. Das Organisationsgeschick, wie er es heute hat, schaffte er sich nach und nach drauf. Es lief nicht immer wie am Schnürchen. Das Umzugsgeschäft bedeutet regelmäßige Veränderung. Wie ein Bäcker jeden Tag Brötchen backen und schauen muss, ob sie ihm gelingen, muss auch



letzte Glied in der Kette. „Vor mir hat der Fensterbauer verdient, der Fliesenleger, das Möbelhaus und wer sonst noch alles. Alle mit ihren eigenen Aufschlägen. Da kann ich die Leute doch nicht auch noch knechten.“ Dann gebe es wieder solche Anrufe, da hat sich ein Paar frisch getrennt, und der eine Teil wolle nur noch weg – koste es, was es wolle. Zwei simple Beispiele. Das Spannungsfeld ist weit vielschichtiger. Aber sie passen.

er jeden Tag aufs Neue planen, kalkulieren, organisieren, klug sein. Hohe Margen seien machbar, hingen zu einem wesentlichen Teil aber auch vom eigenen Personal ab. Er ist stolz auf seine Mannschaft. Und hoch zufrieden mit ihr. Rund 15 Jahre habe es gedauert, sie so zu formieren, wie sie heute zusammenspielt. Alle Vorstellungsgespräche führt er selbst. Und vertraut immer seinem Bauchgefühl. Würde er die Person, die vor ihm sitzt, bei seinem eigenen Umzug im Haus haben wollen oder lieber nicht?



Bildquelle: Hoffmann GmbH

Gerne unterhalte er sich mit den „alten Hasen“ – höre ihnen intensiv zu, und profitiere so von ihren Erfahrungen. Da spielt auch die Unternehmensnachfolge eine Rolle. „Für mich heißt das, beruflich auch kürzer zu treten. Ich möchte meine Kinder so erziehen, dass sie mein Erbe vielleicht noch mal eine Stufe höher heben.“ Aufbauen, durchbringen, an die Wand fahren. Oder wie Otto von Bismarck schon sagte: „Die erste Generation schafft das Vermögen, die zweite verwaltet es, und die dritte studiert Kunstgeschichte.“ Er selbst habe beobachtet, wie viele andere den immer gleichen Fehler gemacht hätten: Viel arbeiten, mehr arbeiten, noch mehr arbeiten. „Ja, das bringt gutes Geld. Aber es bleibt auch viel auf der Strecke.“ Die Familie setze er nicht aufs Spiel.

„NUR IDIOTEN TRAGEN WASCHMASCHINEN ALLEIN!“

Bei Hoffmann gibt es klare Regeln. Wer arbeitet, muss auch Urlaub machen. Delegieren kostet zwar Geld, aber das ist immer noch besser, als alles allein zu machen. Die Tatsache, genügend Mitarbeiter im Büro zu haben, erlaubt es ihm, sich aus dem Unternehmen rauszuziehen, wenn er es möchte. Das bedeutet zugleich, dass er sich auf seine Leute verlassen muss. Das kann er. Und: Der Chef achtet auf die Gesundheit des Personals. Die Belastung muss so niedrig wie möglich sein, ob im Office oder draußen beim Kunden. Klar, auch bei Hoffmann gibt es diese „jungen Burschen“ die meinen, eine Waschmaschine allein durchs Treppenhaus in den dritten Stock hieven zu können. „Nur Idioten tragen Waschmaschinen allein. Bei mir gibt es das nicht. Und wenn es doch vorkommen sollte, geht’s ab zum Rapport.“ Um die Gesundheit des Personals zu gewährleisten, wird es regelmäßig geschult. Und es werden die entsprechenden Hilfsmittel eingesetzt. „Sollte es dann bei einem Umzug doch mal zu schwer werden, etwa bei Klavieren oder Tresoren, dann holen wir uns jemanden, der darauf spezialisiert ist. Es ist nicht klug, Dinge zu machen, die man selbst nicht kann oder die einen nur aufhalten.“

KEIN HIERARCHISCHES SYSTEM

Bei Hoffmann kommuniziere jeder mit jedem: „Ich mag kein Mobbing. Alle sind gleichgestellt. Kein Bereich ist mehr wert als der andere.“ Sein Personal behandelt er fair. Dafür verlangt er Ehrlichkeit und gute Arbeit. Niemand bekomme den Kopf abgerissen, wenn er etwas verbockt. Aber man muss es dann auch offen zugeben und nicht versuchen, zu vertuschen oder abzustreiten. „Bei einem Umzug kann immer mal etwas kaputtgehen. Von uns verursachte Schäden beheben wir selbst, wo immer das machbar ist. Wir

sind Dienstleister. Wir stehen für Schäden gerade.“ Dafür beschäftigt er Möbelschreiner und anderer Fachleute. Schäden an die Versicherung würden deshalb so gut wie keine gemeldet. Braucht es auch nicht.

In Hoffmanns mittelständischem Familienbetrieb ist die Last auf mehreren Schultern verteilt. Dafür braucht es Vertrauen. Der Altersschnitt liegt zwischen 30 und 40 Jahren. Das Angebotspektrum reicht von Privatumzügen, Bürorumzügen und Betriebsverlagerungen bis zu Auslandsumzügen und Spezialtransporten. Das Serviceangebot endet nicht an der neuen Haustür. Wer mit Hoffmann umzieht, bekommt Hilfe bei der Beschaffung von Arbeitspapieren, Hilfe bei Behördengängen und vieles mehr.

Schickt er zu jedem potenziellen Auftrag einen Mitarbeiter zur Besichtigung? „Wenn ich im Durchschnitt von zehn Umzügen profitabel sein will, muss man das nicht. Dann kann man im Büro bleiben. Wer bei jedem Umzug Früchte ziehen will, muss auf jeden Fall raus zum Kunden.“ Bei Hoffmann sind vier Akquisiteure beschäftigt. Er überlegt sich immer ganz genau, welchen Mitarbeiter davon er zu welcher Besichtigung schickt. „Alle haben ganz besondere Eigenschaften und Qualitäten, und ihre ganz eigene Art, mit Menschen umzugehen. Das mache ich mir zu nutze.“ Die Frage wird also mehr oder weniger strategisch beantwortet: Welcher Mitarbeiter passt am ehesten zur Lebens-

realität des potenziellen Kunden? Eine Generalverkaufsstrategie gebe es ohnehin nicht. Seine jungen Mitarbeiter zögen Besichtigungen in einer Viertelstunde durch – mit enormer Abschlussquote. Er selbst gehöre zu denjenigen, die sich beim Kunden auch mal verquatzen.

Beim Thema Digitalisierung muss er tief durchatmen. Er sei ein großer Freund davon, Dinge effektiver und automatisierter zu gestalten. Das Problem sei, dass das Thema ein Geldfresser sei. „Unternehmen wie uns, die das Thema Digitalisierung nicht in ihrer DNA haben, kostet das Unsummen.“ Er selbst hat einen IT-Techniker angestellt. Die Vernetzung

der Zentrale mit den Niederlassungen, Lagerboxen, Telefonanlagen, Exchange-Server, Einbetten der unterschiedlichen Umzugssoftware, Tablets, die in Benutzung sind – das alles gilt es zu warten, zu pflegen, technisch auf dem neuesten Stand zu halten. Und natürlich muss alles einwandfrei laufen. Das Gehalt, das der Angestellte verdiene, rechne sich allemal.

Zurück zum Beginn des Gesprächs. Seine Erfahrungen mit dem Verband? Hoffmann erinnert sich an seine Anfänge zurück. „Wenn Sie frisch in der Branche sind, fehlen Ihnen millionenfach Informationen. Nirgendwo steht, wie man Porzellan oder Glas richtig umwickelt, wie man den Zoll in der Schweiz abwickelt, Arbeitsrecht, Steuerrecht – im Grunde steht man als Neuling völlig blank da. Wenn man es richtig machen will, braucht man Hilfe.“ Die ersten Sitzungen beim Fachverband seien sehr ernüchternd gewesen. Er sei gekommen, um zu lernen, nicht um darüber zu sprechen, welche Bestimmungen in Gesetzesblättern veröffentlicht werden müssten. So sei es damals aber gewesen. Mehrwert? Null! Relevant sei für ihn gewesen: Was passiert, wenn mich ein Kunde verklagt? Worauf muss ich achten, wenn ich neue Mitarbeiter einstelle oder mich von jemandem trennen muss? Die praxisnahen Fragen trieben ihn um. Auf den Verbandssitzungen habe er dazu nichts erfahren. Er suchte also den direkten Kontakt in die AMÖ-Geschäftsstelle. Dort sei er immer gut beraten und informiert worden.

Als vor einigen Jahren ein neuer Vorstand im Fachverband gesucht wurde, habe es ihn kurz gejackt. Sich aufstellen lassen wollte er dann aber doch nicht. „Mir fehlt das politische Gen.“ Er hält mit seiner Meinung nicht hinterm Berg. Das aber, das Direktsein, komme laut Hoffmann in der Verbandsarbeit nicht gut an. „Da wird miteinander gerungen. Da geht es um Kompromisse.“ Er bewundert, mit welchem feinen Verstand und Gespür einst Susie von Verschuer den Fachverband als Vorsitzende geführt hat. Ihren Auftritt. Ihre taffe Art. Ihre Erfahrung über die AMÖ hinaus in der IHK und anderen Institutionen. Das habe ihn beeindruckt. Von den Kolleginnen und Kollegen aus den anderen AMÖ-Mitgliedsunternehmen habe er eine sehr hohe Meinung. „Das sind alles coole Leute.“ Klar könne er sich vorstellen, sich zu engagieren. „Aber dann muss man die Zeit, die man miteinander verbringt, und die an anderen Ecken fehlt, sinnvoll miteinander verbringen. Nicht viel rumquatschen, sondern Machen!“ Die neue AMÖ sei für ihn mittlerweile auf dem richtigen Weg. ■



Bildquelle: Hoffmann GmbH