

Ehemalige Wettbewerber aus dem Großraum Regensburg tun sich zusammen, um vereint besser auf die Herausforderungen eines schnell wachsenden Marktes vorbereitet zu sein. Seit Eberhard Schmidt und Thomas Wittmann (beide 53) mit zwei weiteren Hörgeräteakustikern 2004 gemeinsam „Das Hörhaus“ gegründet haben, läuft die Erfolgsgeschichte.

„Wir wollen den Wandel selbst **aktiv mitgestalten**“

von Christl Ziegler

Von zwei „HelfRecht-Begeisterten“, wie Eberhard Schmidt sich und seinen Kollegen Thomas Wittmann bezeichnet, ging damals die Initiative zur Gründung von „Das Hörhaus“ aus. Mittlerweile ist das Unternehmen an 26 Standorten im ostbayerischen Raum vertreten, die Geschäftsführung auf fünf Mitglieder angewachsen. Ihren Erfolg schreiben Eberhard Schmidt und Thomas Wittmann auch der strategischen Zielplanung aus dem HelfRecht-System zu, die sie beide mit den entsprechenden Instrumenten seit 30 Jahren aktiv und überzeugt einsetzen. Ob wichtige Entscheidungshilfe vor Unternehmensgründung, Risikoanalyse vor Fusionsprojekten oder Planung neuer Filialen: „HelfRecht zieht sich wie ein roter Faden durch mein Leben“, sagt Eberhard Schmidt.

methodik: Wie geht es zwei „HelfRecht-Begeisterten“, wenn sie sich in der Geschäftsleitung inzwischen mit drei weiteren Personen abstimmen müssen?

Eberhard Schmidt: Thomas Wittmann und ich, wir waren ja schon lange vor Gründung unseres gemeinsamen Unternehmens aktive HelfRecht-Anwender. Deshalb atmen wir auch diesen gewissen HelfRecht-Spirit, der es einfacher macht, Mitstreiter zu finden, mit denen wir auf einen gemeinsamen Nenner kommen. Unter uns fünf gibt es viele Schnittmengen, über die wir unser Miteinander definieren.

Thomas Wittmann: Ein Meilenstein auf diesem Weg war, dass wir 2015 als Team zu fünft die HelfRecht-Planungstage besucht haben. Dort haben wir für das Unternehmen erstmals miteinander einen Lebenszielplan und einen Periodenzielplan erarbeitet. Damit haben wir uns eine gute Basis geschaffen. Indem wir alle fünf mit der HelfRecht-Systematik arbeiten, sprechen wir eine gemeinsame Sprache. Das erleichtert die Kommunikation in der Sache und das Verständnis füreinander. Auch in diesem Punkt ist HelfRecht für uns der Garant für gelebte Führungspraxis und eine funktionierende Zusammenarbeit.

methodik: Hand aufs Herz: Wenn fünf Menschen in leitender Position zu einhelligen Entscheidungen kommen sollen, kann das auch stressig sein. Wie gehen Sie damit um?

Eberhard Schmidt: Wir praktizieren innerhalb unserer Fünfergruppe eine Aufgabenteilung nach dem Prinzip der Hauptaufgaben. Die Verantwortlichkeiten sind bekannt und werden von allen respektiert. Thomas Wittmann etwa ist der kreative Typ, unser Außenminister. Er macht Pressearbeit und Marketing, präsentiert das Unternehmen auf Jobmessen und akquiriert Auszubildende. Ich selbst kümmere mich um die innere Organisation und die Finanzen.

Thomas Wittmann: In der Tat sind wir als Team fünf sehr unterschiedliche Persönlichkei-



Foto: Das Hörhaus

Setzen auf gegenseitigen Respekt, Aufgabenteilung und strukturierte Zielplanung: Thomas Wittmann, Carsten Haßler, Eberhardt Schmidt, Achim Stockmaier und Florian Ross (von links), die Fünf von der „Hörhaus“-Geschäftsleitung.

ten. Wir haben alle unterschiedliche Denkweisen und Herangehensweisen. Das System funktioniert aber, weil wir wissen, dass wir uns mit unserer Verschiedenheit ergänzen. Da muss keiner den anderen auf Linie bringen.

Eberhard Schmidt: Die Erfahrung aus unserer Zusammenarbeit zeigt, dass der Output des jeweils Anderen wertvoll ist. Wenn ein Anderer Aufgaben übernimmt, die ich selbst nicht so gut erledigen kann, schätze ich das.

methodik: Wie sind die übrigen drei Geschäftsführer eingebunden?

Eberhard Schmidt: Da sie im Gegensatz zu Thomas Wittmann und mir noch im operativen Geschäft tätig sind, müssen wir unsere gemeinsamen Gespräche immer planen.

methodik: Wie sieht dieser Plan aus?

Eberhard Schmidt: Auch das haben wir bei HelfRecht gelernt: Wenn mir etwas wichtig ist, muss ich dafür einen Termin einplanen.

methodik: Wie oft kommen Sie zu fünft zusammen?

Thomas Wittmann: Wir treffen uns mindestens einmal im Monat für einen halben Tag, um eine Agenda abzuarbeiten, die sich meist um strategische, zukunftssträchtige Themen dreht.

Eberhard Schmidt: Zum regelmäßigen Update in Bezug auf das Tagesgeschäft haben wir jeden Montagvormittag ein kürzeres Meeting.

methodik: Ist das immer eine persönliche Zusammenkunft?

Eberhard Schmidt: Wenn es irgendwie machbar ist, ja, denn den respektvollen, familiären Umgang in der Geschäftsleitung wollen wir weiterhin pflegen, auch wenn der Kreis sich erweitert hat. So steht es auch in unseren Leitsätzen und es gilt im gesamten Unternehmen.

Thomas Wittmann: Diese Unternehmensleitsätze sind übrigens auch ein Ergebnis unserer gemeinsamen Planungstage aus dem Jahr 2015.

Eberhard Schmidt: Wir haben lange daran gearbeitet. Ein Jahr hat es gedauert, bis dieses kleine Heft mit den acht Leitsätzen zur Quintessenz unseres Selbstverständnisses und unserer Un-

ternehmenskultur fertig war. Ein Produkt, das zweifellos nie entstanden wäre, wenn wir uns nicht die gemeinsame Auszeit bei den Planungstagen genommen hätten.

„Wir könnten 20 weitere Geschäfte aufmachen ...“

methodik: 26 Standorte betreuen Sie unter Ihrem Dach mittlerweile im Raum Regensburg. Sind weitere geplant?

Thomas Wittmann: Wir könnten 20 weitere Geschäfte aufmachen, wenn uns der Fachkräftemangel nicht Grenzen setzen würde.

Eberhard Schmidt: Das ist derzeit unsere größte Herausforderung. Als Vorstand der Bundesinnung bin ich öfter in Lübeck. In der Fachakademie für Hörakustiker werden dort 3000 Auszubildende auf den Beruf vorbereitet.

methodik: Ist es schwer, junge Leute für den Beruf zu gewinnen?

Eberhard Schmidt: Leider ja, obwohl der Beruf anspruchsvoll ist an der Schnittstelle zwischen Medizin und High-Tech. Thomas Wittmann ist auf Ausbildungsmessen aktiv, um Nachwuchs zu akquirieren.

Thomas Wittmann: Das direkte Interesse ist nicht groß. Effektiver ist es, wenn ich Bewerbungstrainings für Jugendliche anbiete und das Berufsbild des Hörakustikers mit einfließen lasse.

methodik: In Sachen Filialplanung sind Sie inzwischen sicherlich Experten?

Thomas Wittmann: Eine gewisse Routine ist im Laufe der Zeit entstanden. Das ist richtig. Von Berufskollegen werde ich öfter auf meine Expertise diesbezüglich angesprochen und um Hilfe gebeten.

Eberhard Schmidt: Eine neue Filiale zu eröffnen, ist komplex, für uns aber keine Turbobelastung mehr neben dem Tagesgeschäft. Durch die interne Arbeitsteilung weiß jeder in seinem Bereich, was er zu tun hat. Wenn wir ein Projekt angehen, dann stehen auch alle dahinter. Am Anfang steht immer Planen, Planen und nochmals Planen.

methodik: Wie gehen Sie vor?

Eberhard Schmidt: Mit -Z/+Z-Listen aus dem HelfRecht-Baukasten vorab die Perspektiven des Projekts auszuloten, schützt vor unternehmerischen Fehlentscheidungen. Euphorie allein ist kein guter Ratgeber. Das Fatale ist ja: Je größer das Projekt, desto leichter schaltet das Hirn aus.

„Euphorie allein ist kein guter Ratgeber“

Thomas Wittmann: Ich wundere mich immer wieder über Kollegen, die sich für ihr Unternehmen nicht regelmäßig Ziele setzen. Ins neue Jahr hineinzugehen, ohne entsprechende Ziele schriftlich formuliert zu haben, wäre bei uns undenkbar. Da hat uns das HelfRecht-System schon entsprechend sensibilisiert.

Eberhard Schmidt: HelfRecht ist für uns in jeder Hinsicht ein wichtiges Instrument, um im Wettbewerb zu bestehen. Es macht doch einfach keinen Sinn, über Veränderungen des Marktes zu jammern. Wir wollen den Wandel selbst aktiv mitgestalten. Vorausschauen, über den eigenen Tellerrand hinaus, diese Lehre aus dem HelfRecht-Gedankengut finde ich für uns als mittelständisches Unternehmen überlebenswichtig.

methodik: Schauen Sie ab und zu auch schon in Richtung Ruhestand?

Eberhard Schmidt: Thomas Wittmann und ich, wir sind jetzt beide Mitte 50 und wir wollen noch 14 oder 15 Jahre aktiv im Unternehmen bleiben.

methodik: Die Nachfolgefrage steht also noch nicht unmittelbar im Vordergrund?

Eberhard Schmidt: Nein, nicht direkt. Wir wären aber keine guten HelfRecht-Anwender, wenn wir uns darüber gar keine Gedanken machen würden. Jetzt ist der Termin gesetzt, wenn auch in noch ferner Zukunft, und wir haben Zeit, uns mit dem Gedanken vertraut zu machen. ■

Mit Eberhard Schmidt und Thomas Wittmann sprach Christl Ziegler, Journalistin in Erding (christl.ziegler@web.de).

Das Unternehmen: Das Hörhaus GmbH & Co. KG

- 2004 gegründet, 26 Standorte im Raum Regensburg (nach Integration von „Hörgeräte Reichel“); etwa 90 Mitarbeiter
- Beratung, Anpassung und Verkauf von Hörsystemen, Zubehör, Gehörschutz; ausgeprägter Kundenservice (modernste Ausstattung, qualifiziertes Personal, Terzo-Gehörtherapie)
- Alleinstellungsmerkmal in Ostbayern: „Das Kinder-Hörhaus“ (Kinderhörzentrum in Kooperation mit HNO-Unikliniken)
- Geschäftsführende Gesellschafter: Eberhard Schmidt, Thomas Wittmann, Achim Stockmaier, Carsten Haßler, Florian Ross
- www.das-hoerhaus.de