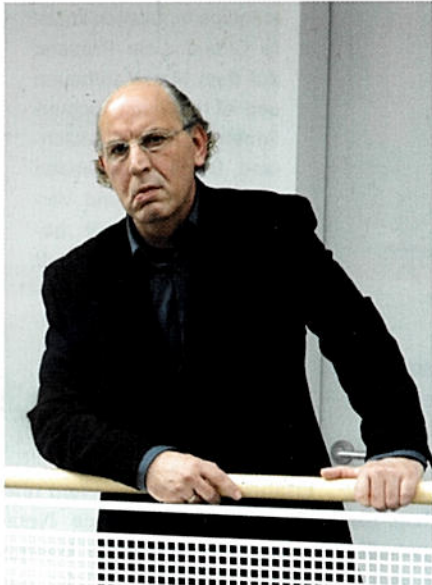


## Exklusiv-Interview mit Achim W. Hochbein, Geschäftsführer der mobiloclean-Gruppe

# „Ein großer Schritt liegt hinter uns“

Ein unscheinbares Bürogebäude im Münchener Norden. Hinter drei Türen im dritten Stock finden sich die Räume der mobiloclean Handelsgruppe. Es sind praktisch eingerichtete Büros. Das gilt auch für das des Geschäftsführers. Hier herrscht eine sachliche Atmosphäre. Die Wände sind weiß, das Mobiliar schwarz. Ein runder Bistro-Tisch mit drei Stühlen dient für Besprechungen. Hier nimmt sich Achim W. Hochbein, der seit dem Frühjahr 2011 die Geschäftsführung der Gruppe inne hat, Zeit für ein Interview mit REINIGUNGS MARKT-Korrespondent Patrick Merck.



Achim W. Hochbein

**Patrick Merck (PM):** Die mobiloclean ist eine Handelsgruppe, vor knapp 30 Jahren gegründet mit inzwischen 30 Fachgroßhändlern. Wie definieren Sie ihre Rolle als Geschäftsführer?

**Achim W. Hochbein (AH):** Dazu muss man die mobiloclean verstehen. Diese 30 Unternehmen, von denen 29 inhabergeführt sind, haben sich vor fast 30 Jahren zusammenschlossen, um Vorteile für ihre Betriebe zu generieren. Zum einen durch einen gemeinsamen Einkauf, zum anderen durch Tätigkeiten oder Aufgaben, die ein einzelnes Unternehmen nur schwer oder zu unannehmbar hohen Preisen verwirklichen kann.

**PM:** Dazu zählt zum Beispiel...

**AH:** Die Katalogproduktion ist ein Beispiel. Dazu gehören aber auch IT-Systeme etwa für die Abwicklung von Bestellungen. Die kosten schon mal mehrere 100.000 Euro.

**PM:** Das klingt, als seien Sie ein reiner Dienstleister.

**AH:** Ja, ich verstehe mich als Dienstleister der Mitglieder. Diese bestimmen, was die Zentrale für sie tun soll oder sollte. Aber ich verstehe und lebe diese Rolle nicht passiv. Wir machen eigene Vorschläge, bringen Ideen in die Diskussion ein – gerade was die Gesamtstrategie angeht – und sehen uns als Impulsgeber. Aber am Ende entscheiden die Mitglieder, was ich zu tun oder zu lassen zu habe.

**PM:** Wenn Sie von Gesamtstrategie sprechen: Geht es dann um eine nach innen gerichtete Strategie oder darum, wie sich die mobiloclean auf dem Markt präsentiert?

**AH:** Erst einmal geht es darum, dass wir uns wirklich einig sind, welche Richtung die mobiloclean einschlagen soll. Das ist ein intensiver Willensbildungsprozess, der in den vergangenen Jahren leider vernachlässigt wurde. Bis Anfang 2011 hatte die Handelsgruppe eine eher autokratische Führung, und ich bin bemüht, die Mitglieder in wichtige Entscheidungsfindungen zu involvieren. Dazu gehört auch die Vertriebsstrategie.

**PM:** Ist es einfach, diese 30 Stimmen in einer Stimme zu bündeln?

**AH:** Wir sind eine Kommanditgesellschaft mit 30 Kommanditisten, die alle gleiche Rechte besitzen. Flapsig ausgedrückt: Ich habe nicht mehr und nicht weniger als 30 Vorgesetzte. Das macht die Sache interessant. Aber es muss nicht immer auf eine Stimme hinauslaufen.

**PM:** Es werden also Mehrheitsentscheidungen getroffen?

**AH:** Auch. Das ist in verschiedenen Verträgen festgelegt worden. Es gibt Beschlüsse, bei denen eine einfache Mehrheit reicht, und es gibt solche, die eine qualifizierte Mehrheit – etwa eine bestimmte Quote – brauchen.

**PM:** Sie sprachen vorhin davon, dass die mobiloclean vor Ihrer Bestellung als Geschäftsführer eher autokratisch geführt worden ist. Soll das heißen, dass die Mitgliedsbetriebe nicht so stark in Prozesse eingebunden waren und dementsprechend die Grundlage für sichere Entscheidungen durch die Mitglieder nicht immer gegeben war?

**AH:** Das sind Ihre Worte. Aber von der Tendenz her geht das in die richtige Richtung.

**PM:** Ihr Job war und ist es also, diese gemeinsame Basis zu reaktivieren?

**AH:** Die gemeinsame Basis ist ja von Haus aus da. Meine Aufgabe sehe ich vielmehr darin, diese Basis auszubauen, zu stärken.

**PM:** Passt das in Ihre berufliche Vita?

**AH:** Ich habe Elektriker gelernt, weil meine Eltern und meine Großeltern ein Elektrofachgeschäft besaßen. Anschließend habe ich mein Fachabitur abgelegt und Wirtschaftswissenschaften in Wuppertal studiert. Als Diplom-Ökonom habe ich mich direkt nach dem Studium selbstständig gemacht als Unternehmensberater in den Bereichen Qualitätsmanagement und Organisation. Zusätzlich habe ich eine Bildungsgesellschaft geführt. Kooperation war in allen Bereichen meines Berufslebens ein wichtiger Punkt. Daher: Ja, die Aufgabe passt!

**PM:** Sitz der mobiloclean ist München, daneben gibt es ein weiteres Büro in Güstrow. Sie leben in Güstrow, wie oft sind Sie in Bayern?

**AH:** Ich habe in München eine kleine Wohnung, zwei Wochen pro Monat bin ich im Schnitt hier. Das Gute ist, dass ich mich hier auf hochqualifizierte und kompetente Mitarbeiter verlassen kann.



**PM:** Auf wie viele Mitarbeiter greifen Sie dafür zurück?

**AH:** In München sind es zwei plus eine Teilzeitkraft für die Buchhaltung, die nur einen Tag pro Woche kommt. In Güstrow sind es ebenfalls drei Köpfe.

**PM:** Das ist - angesichts der Aufgaben - ein kleines Team. Wie schaffen Sie das?

**AH:** Als Zentrale übernehmen wir bestimmte Kernaufgaben, wie etwa das Marketing, für das Margot Becker zuständig ist. Aber wir haben eine Besonderheit in der Organisation: Wir haben für die wesentlichen Geschäftsbereiche wie zum Beispiel für Papier, Chemieprodukte, Komplementärgüter und Pflegeartikel Ausschüsse, die im Grunde genommen einen strategischen Einkauf ersetzen. Andere Gruppen haben einen strategischen Einkauf mit Angestellten, bei uns machen das die Mitglieder selbst. Die Koordination dieser Ausschüsse liegt bei uns - genauer gesagt bei Heike Meironk. Sie begleitet, protokolliert, organisiert und stellt den Informationsfluss dar.

**PM:** Das heißt aber auch, dass die Geschäftsführung sehr eng mit den Mitgliedsbetrieben zusammenarbeitet.

**AH:** Ganz genau. Und das wird zusätzlich durch den Umstand unterstützt, dass ich seit fünf Jahren für die Mitglieder der Gruppe das Qualitätsmanagement organisiert habe. Ich kenne alle Mitglieder seit Jahren, und im Umkehrschluss kennen sie mich auch. Die Kommunikation ist dementsprechend stabil und verlässlich.

**PM:** Wenn Sie von der Ist-Situation sprechen klingt mit, dass da ein großer Schritt gemacht wurde.

**AH:** Ja. Das ist heute eine andere Kultur. Wir haben uns in der Außendarstellung stark zurückgenommen, und wir haben uns erst einmal auf uns konzentriert, den Blick nach innen gerichtet.

**PM:** Was gab es 2011 da zu sehen?

**AH:** Wir haben festgestellt, dass wir in vielen Bereichen unsere Hausaufgaben machen oder nachholen mussten. Ganz einfach.

**PM:** Hausaufgaben?

**AH:** Wir mussten zum Beispiel einige gesetzliche Auflagen wie die Erstellung von Bilanzen, Handelsregistereinträge und an-

dere Obliegenheitspflichten eines Geschäftsführers nachholen. Da wurde einiges vernachlässigt - und zwar sträflich.

**PM:** Wie schlimm war denn die Situation, als es zum Wechsel auf Geschäftsführerebene kam?

**AH:** Sagen wir mal: Der Wechsel war notwendig.

**PM:** War es eine ernstzunehmende Krise?

**AH:** Darüber gibt und gab es unterschiedliche Meinungen. Viel wichtiger ist allerdings, dass wir diesen Zustand - ganz gleich ob man ihn jetzt Krise nennt oder nicht - für uns positiv genutzt haben. Es hat das Miteinander, den Gruppengedanken gestärkt.

**PM:** Haben alle Mitglieder mitgezogen?

**AH:** In dem darauf folgenden Prozess haben wir uns von zwei Mitgliedern getrennt, ein Mitgliedsunternehmen ist von sich aus ausgeschieden.

**PM:** Wie war der Start als Geschäftsführer für Sie?

**AH:** Es hat ungefähr vier bis sechs Wochen gedauert, um das Ausmaß zu erkennen. Als das feststand, kommuniziert worden war und die Mitglieder ihre Unterstützung signalisiert hatten, war klar, dass es nur gutgehen kann. Aber bis alle organisatorischen und prozessualen Dinge wirklich umgesetzt waren, hat es gedauert. Wir sind jetzt, gut anderthalb Jahre später, dabei, die letzten Sachen in dieser Angelegenheit abzuschließen.

**PM:** Da haben Sie sicher tief durchgeatmet?

**AH:** Ja. Es war schön, den Mitgliedern mitzuteilen, dass alles erledigt ist.

**PM:** Im Fußball heißt es: Nach dem Spiel ist vor dem Spiel. Was heißt das für Sie und die mobiloclean?

**AH:** Es gibt immer wieder Herausforderungen, denen wir uns stellen wollen oder auch stellen müssen. Ziel muss es sein, unsere Prozesse so gut zu organisieren, dass sie von alleine laufen. Wenn das operative Geschäft funktioniert, dann hat man den Rücken frei für neue Ideen. Und das gilt für die Zentrale genauso wie die Ausschüsse.

**PM:** Vielen Dank für das Gespräch.

# Über 35 x in Deutschland:



## Viele neue Möglichkeiten?

Kennen Sie die neuen Möglichkeiten, die Ihnen Arbeitsbühnen heute bieten? Möglichkeiten die Ihnen Zeit, Geld und Nerven sparen? Fragen Sie doch einfach einmal einen unserer Spezialisten.

Bei Gardemann haben Sie die Wahl unter 4.000 Arbeitsbühnen. Eine unserer über 35 Mietstationen ist auch in Ihrer Nähe. Und kompetente Beratung sowie zuvorkommender Service werden bei uns groß geschrieben.

Möchten Sie über die neuen Einsatzmöglichkeiten informiert werden? Dann schicken Sie eine Mail oder rufen Sie uns einfach an.

Und schon können Sie sagen: Gardemann gefragt. Erledigt. Haken dran.

 **Gardemann**  
Der bundesweite Mietservice  
HochProfessionell

Gardemann Arbeitsbühnen GmbH  
Weseler Straße 3a • 46519 Alpen  
Tel.: 0800 3 227 227  
eMail: info@gardemann.de  
www.gardemann.de