
14 Die Freiheit von Entscheidung – löst Respekt aus & Blockaden auf

Gespräch mit Hendrik Habermann – Geschäftsführer der Habermann-Gruppe



Mit dem Austausch der AGB in die AGW (Allgemeine Geschäftswerte) hat Habermann es geschafft, ein neues Verständnis in Geschäftsbeziehungen zu etablieren. Es geht in seinem Ansatz um ein werteorientiertes Geschäftsverhältnis, das Mehrwerte für alle Geschäftspartner schafft. Er hat damit auf eindruckliche Weise bewiesen, dass er die Empathiewelten potenzieller Kunden und deren Werte im Blick hat. Durch die AGW schafft er es, das Verhältnis mit Kunden oder Dritten auf ein positiv formuliertes Fundament zu stellen, auf das man sich im Problemfall besinnen kann.

Frage: *Herr Habermann, können Sie kurz beschreiben, was Ihr Unternehmen macht und wo die Besonderheiten liegen?*

In der Habermann-Gruppe sind verschiedene Unternehmen aus den Bereichen Marketing, Werbung, gegenständliche Kommunikation, eCommerce und Produktentwicklung zusammengeschlossen. Herzstück der Habermann-Gruppe ist die habermann hoch zwei GmbH, die als inhabergeführtes Werbemittelunternehmen zu den innovativsten im deutschsprachigen Raum gehört. Neben diversen Werbemittelkatalogen, der Textilproduktion und dem Webshop www.werbemittelkontor.com setzt das rund zwanzigköpfige Habermann-Team vor allem auf individuelle Werbemittelentwicklungen, teilweise werden die Produkte in der eigenen Produktion gefertigt. Außerdem verfügt das Unternehmen im Gegensatz zu den meisten anderen Werbemittelvertrieben über hausinterne Kapazitäten für fast alle Formen der Veredelung: Veredelung mit Stick, Gravur, Tampondruck, Digitaldruck, Textilveredelung und weitere komplexe Verfahren, die teilweise in Handarbeit und damit maximal flexibel und individuell oder personalisiert erbracht werden. Darüber hinaus bietet Habermann die komplette Lagerung, On-Demand-Produktion sowie die Just-in-time-Distribution von Werbemitteln an. Ergänzt wird die Logistik-

Kompetenz durch mobile Produktionseinheiten, die die Herstellung individuell veredelter Werbemittel etwa auf Messen oder im Rahmen von Kongressen ermöglichen. Die Besonderheit der Unternehmen der Habermann-Gruppe ist die Entwicklung eigener, anspruchsvoller und hochgradig individueller Produkte in einer eigenen Marktforschungs- und Kreativabteilung, die Werbeinnovationen von der Idee bis zur Marktreife konzipiert – teilweise in eigener Regie, teilweise in Partnerschaft mit namhaften Markenherstellern.

Frage: *Mit Ihrem Ansatz »Allgemeine Geschäftswerte anstelle der Allgemeinen Geschäftsbedingungen« beziehen Sie eine starke, völlig neue Position. Was war Ihr Impuls, sich damit auf etwas völlig Neues einzulassen? Gab es Risiken?*

Ich glaube gar nicht, dass sich hier Risiken ergeben haben. Wir haben unsere AGB abgeschafft. Ja, und? Wer hat denn seine AGB jemals erfolgreich durchgeklagt? Und wie lange dauert so etwas?

Im Grunde bin ich der Überzeugung, dass AGB sogar das größere Risiko darstellen, weil der Gesetzgeber immer wieder etwas ändert und AGB deswegen ständig auf dem neuesten Stand gehalten werden müssen. Und am Ende wird doch irgendeine Eventualität zum Streitfall, die dann doch nicht geregelt ist. Mit dem Verzicht auf AGB wollten wir ein Zeichen setzen. Denn wer sich auf AGB berufen muss und eventuelle Verfahren und Prozesse am Laufen hat, bei dem ist vorher in der Kommunikation, im Miteinander, in der Art, miteinander Geschäfte zu machen, etwas schiefgelaufen, oft gab es in solchen Fällen schon früher einen Vertrauensverlust.

Wenn sich auf AGB berufen werden muss, haben vorher nicht die rechtlichen Regelungen versagt, sondern die Menschen im Umgang miteinander. Deswegen verpflichten wir uns, über jedes Problem frühzeitig mit unseren Geschäftspartnern zu sprechen, und machen den gesunden Menschenverstand sowie die Prinzipien des ehrbaren Kaufmanns zum Maßstab bei Meinungsverschiedenheiten. Unsere Allgemeinen Geschäftswerte bestehen aus fünf Sätzen, die keinerlei Aktualisierung bedürfen:

1. Sollte etwas nicht passen, sprechen wir darüber.
2. Wir finden eine Lösung für das Kernproblem.
3. Wir gehen offen und ehrlich miteinander um.

4. Wir tun das, was sinnvoll ist und der Sache dient.
5. Wir handeln partnerschaftlich und mit Respekt.

Mehr Regeln braucht es meiner Meinung nach nicht. Und wenn doch, dann gibt es immer noch ein BGB, ein HGB und andere Gesetze. Meines Erachtens braucht niemand AGB.

Bei der Habermann-Gruppe liegt der Fokus stark auf den Bedürfnissen der Kunden und auf dem Umgang mit den Kunden. Die Abschaffung der AGB ist ein deutliches Zeichen des Respekts und schafft somit eine Vertrauensgrundlage zwischen dem Unternehmen und Partnern. Die Unternehmer der Habermann-Gruppe sind bereit, ihren Kunden zuzuhören und so eventuell aufkommende Missverständnisse gleich aufzuklären. Ein auf gegenseitigem Respekt basierendes und werteorientiertes Verhalten trägt keine Risiken mit sich, sondern wird als Gewinn und Bereicherung verstanden.

Der stärkste Impuls aber war, unsere Prinzipien auch auf unsere Partner zu übertragen. Die oben genannten fünf Sätze sind fester Bestandteil unseres Miteinanders auch innerhalb des Unternehmens – sie gelten auch im Umgang mit Mitarbeitern und unter uns Geschäftsführern.

Letztlich sind AGB der Versuch, andere fremdzubestimmen, ihnen vorzuschreiben, wie sie ihre Geschäfte zu machen haben. Wir wollen nicht fremdbestimmt werden und möchten auch andere nicht fremdbestimmen. Wir haben Lust auf Business, nicht auf Streit. Wir wollten damit ein Zeichen setzen und vielleicht sogar eine kleine Bewegung in Gang bringen. Wer das anders sieht, der passt halt nicht zu uns – nicht als Kunde, nicht als Lieferant und nicht als Partner. So what? Dafür passen dann andere und das sind dann die Richtigen. Wir machen uns so das Leben leichter.

Frage: *Welche Änderungen konnten Sie in Ihrem Unternehmen und in dessen Umfeld nach der Einführung der allgemeinen Geschäftswerte feststellen? Waren es nur positive Aspekte?*

Wir haben die Änderung ganz offen kommuniziert und viel positive Resonanz erfahren. Viele haben uns gesagt, dass sie den Schritt begrüßen und die AGW akzeptieren. Viele haben auch gesagt, dass sie den Schritt für gut und vernünftig halten, sich aber selbst nicht trauen, ihn zu gehen. Gerade

bei großen Unternehmen spielen Regeln – und damit AGB – eine große Rolle. Da dauert es länger, bis sich so ein Gedanke durchsetzen kann.

Viele haben es aber auch gar nicht bemerkt. Denn, sind wir ehrlich, die allermeisten lesen AGB erst, wenn der Konflikt da ist. Obwohl viele Unternehmen AGB wie eine Monstranz vor sich hertragen, weiß ein Großteil nicht einmal, was in den eigenen AGB so steht. Und deswegen nehmen eben viele unserer Geschäftspartner auch nicht wahr, dass wir keine AGB mehr haben.

In der Öffentlichkeit gab es viele positive Reaktionen, weil wir damit einen Schritt unternommen haben, Geschäfte und Unternehmen menschlicher zu machen, die persönliche Note zu stärken. Deswegen war die mediale Resonanz auch sehr gut.

Negative Erfahrungen haben wir kaum gemacht. Es entsteht ja niemandem ein Nachteil. Statt sich hinter Regeln zu verschanzen, nehmen wir die Visiere herunter. Das wird nicht immer verstanden, aber letztlich eben doch akzeptiert und sogar oft goutiert.

Die Habermann-Gruppe zeigt hier eine klare Grundhaltung basierend auf ihren Werten und Normen. Sie passt sich anderen Vorstellungen nicht an, sondern bleibt sich selbst treu.

Diese Positionierung lässt die Habermann-Gruppe auf keinen Fall arrogant wirken, sondern untermauert ihre Glaubwürdigkeit. Wer es schafft, eigene Normen und Werte zu definieren, das Unternehmen danach aufzubauen, zu steuern und mit außenstehenden Partnern zu kommunizieren, der muss nicht durch AGB auf den schlimmsten Fall vorbereitet sein.

Hier gewinnt das Ehrenwort wieder an Bedeutung.

Frage: *Herr Habermann, es gibt viele Unternehmer, die Ihren Ansatz wichtig, bewundernswert und absolut unerlässlich finden. Sind Sie auch den anderen begegnet, die sich gegen die Abschaffung der Allgemeinen Geschäftsbedingungen positionieren? Wie sehen Sie die Entwicklung solcher Unternehmen?*

In den Reihen der Ethik Society, in der wir Mitglied sind, gibt es ein paar, die ebenso gehandelt haben – zumeist kleine und mittelständische Unternehmen. Genau wie wir positionieren sie sich damit klar gegen Reglements und Bürokratie und präsentieren sich nahbar und kompromissbereit.

Letztlich sind AGB nur eine Facette. Die Rahmenbedingungen müssen insgesamt zum Unternehmen, zu den handelnden Unternehmenspersönlichkeiten, zu den Unternehmenswerten passen und sich dann auch in der Praxis beweisen. Auf der einen Seite auf AGB verzichten, dann aber bei jeder Reklamation jeden Anspruch zurückweisen und in Verhandlungen auf noch so kleine Prinzipien beharren, das passt nicht zusammen. Wenn aber das Gesamtbild, die unternehmerische Praxis und das Geschäftsgebaren zusammenpassen, dann wird sich das sicher mittelfristig auszahlen. Vertrauen und Seriosität, Kommunikationskompetenz und Lösungsbereitschaft, Engagement und Miteinander sind die besten Reputationsauslöser und Empfehlungsgaranten. Das rentiert sich sicher – eher früher als später. Der gelebte und kommunizierte Verzicht auf Regeln kann zum großen Marketing Erfolg werden, wenn im gleichen Maße besser kommuniziert und nach echten und fairen Lösungen gesucht wird.

Frage: Was meinen Sie, wie wird sich diese Thematik in den nächsten 10 Jahren entwickeln? Werden die Allgemeinen Geschäftswerte die Allgemeinen Geschäftsbedingungen voll ersetzen können? Oder wird es eventuell noch ein weiteres Modell geben?

Es wird immer Unternehmen geben, die eine Kultur der Fehlervermeidung und der Risikominimierung leben, und andere, die mutiger sind und mehr auf Vertrauen setzen. Es wird auch immer Gesetze geben und Regeln – sinnvolle und weniger sinnvolle. Innerhalb dieses Rahmens kann sich jeder Unternehmer, jeder Entscheider positionieren. Das gehört zum Wettbewerb dazu. Was in 10 Jahren ist, ist schwierig zu sagen. Neben dem Wettbewerb der Produkte und Leistungen wird sich meiner Meinung nach der Wettbewerb zwischen Unternehmenskulturen und Meinungen verstärken, weil der Kunde in zunehmendem Maße auf die Akteure schaut. Gleiches gesellt sich dann sicher noch mehr zu Gleichem. **Und so zieht jeder die Kunden und Partner an, die zum eigenen Unternehmen passen.**

Dieser Wettbewerb darf ruhig erhalten bleiben. Märkte und Möglichkeiten sind so immens vielfältig und komplex – da kann jeder seinen Platz finden. Ich werbe für unser Modell, respektiere aber auch alle anderen Wege. Und da wird es noch hunderte Modelle geben, die aus der jeweiligen Unternehmensführung und -praxis heraus entstehen. Gut sind die, die funktionieren. Das ist das Einzige, was zählt.

Habermann folgt dem Ansatz »Erfolgsfaktoren identifizieren und adaptieren«. Die Habermann-Gruppe ist somit ein Paradebeispiel für empathisches Business, von dem man lernen kann. Das Modell der Allgemeinen Geschäftswerte sollte dennoch nicht einfach blind übernommen werden. Dabei ginge die individuelle Note verloren und der Erfolg bliebe aus.

Eine definierte und gelebte Unternehmenskultur bringt Unternehmen zum eigenen Führungsmodell. Es ist sinnvoll, von erfolgreichen Unternehmen zu lernen, aber es darf nicht einfach kopiert werden. Erfolgsrezepte zu adaptieren und sie von innen heraus zu leben, das ist die Besonderheit, die erfolgreich macht.
