

Das Magazin für erfolgreiche Bauunternehmer

Baugewerbe

Sonderdruck aus Heft 9-2009

www.baugewerbe-magazin.de



Alle Fotos: Hopp + Hofmann

BauenimBestand

Professionell modernisieren, umbauen, Instandsetzen



Spezialisierung hat sich bezahlt gemacht

BAUEN IM BESTAND (TEIL 2) ■ Das Freiburger Familienunternehmen Hopp + Hofmann hat sich auf die Baumodernisierung spezialisiert und den Erhalt und die Verschönerung von Bausubstanz auf die Fahne geschrieben. Mit seinem Fachpersonal und seinem Leistungsspektrum in der Renovierung, Sanierung, dem Umbau, der Modernisierung und Erweiterung fährt es in der Erfolgsspur.

Carina Quast

1 Die Geschäftsführer und die Mitarbeiter des mittelständischen Familienunternehmens Hopp + Hofmann

2 Martin Hofmann (l.) und sein Neffe Stefan Hofmann haben sich in den vergangenen Jahren auf den Erhalt und die Verschönerung von Bausubstanz spezialisiert.



Es gibt noch einige Zeugnisse der Vergangenheit im Besprechungszimmer des Bauunternehmens Hopp + Hofmann in Freiburg. Einige Bilder zeigen Hochbauprojekte, die das Unternehmen in den 1970er und 1980er Jahren realisiert hat. Noch ältere Zeugnisse der Firmengeschichte sind Modelle von Villen, die zur Jahrhundertwende vom Großvater des heutigen Firmeneigentümers gebaut wurden. Wo das Unternehmen heute hin will, das zeigt ein Blick auf die Firmenphilosophie, die ebenfalls hier hängt.

„Wir wollen Marktführer im Bereich der Sanierung, Modernisierung und Renovierung in Freiburg werden“, sagt Martin Hofmann. Zusammen mit seinem Neffen Stefan Hofmann ist er Geschäftsführer des ältesten Baubetriebes in Freiburg. Das Alter schützt allerdings auch nicht vor den Krisen, die bereits mehrmals in den letzten Jahren die Bauwirtschaft erfassten. Selbst eine Insolvenz hat das Unternehmen schon hinter sich.

Heute können Martin und Stefan Hofmann selbst aus der Insolvenz noch was Gutes herausziehen: „Wir haben dabei erkannt, dass wir einen anderen Weg einschlagen müssen.“ Der richtige Weg heißt für die beiden, dass sie sich spezialisieren und klar ausrichten müssen. Denn vorher war das Unternehmen eines wie viele anderen aus der Branche. „Wir haben jeden Auftrag mitgenommen, der auf uns zukam“, sagt Martin Hofmann. Er hat damals zusammen mit seinem Bruder Alexander Hofmann den Betrieb geleitet. Wobei er heute weiß, dass er früher eher das Unternehmen verwaltet als gestaltet hat.

Impuls zur Veränderung

Gemerkt haben dies die Handwerksunternehmer auf einem Unternehmerseminar, das die beiden Brüder und ihr potenzieller Nachfolger damals gemeinsam besuchten. Selbst Stefan Hofmann, der als Dipl.-Ingenieur (FH) von der Fachhochschule kam, kannte derartige Führungsinstrumente, wie z. B. die UnternehmerEnergie vom SchmidtKolleg, noch

nicht: „Das ist so praktisch und hilfreich, das müsste eigentlich an jeder Fachhochschule und Universität gelehrt werden“, lobte er die Methode. Begeistert waren die drei dabei vor allem von der praktischen Umsetzung der Kundenorientierung, die beim Seminar praktiziert wurde.

Für Stefan und Martin Hofmann ist heute klar, dass Begeisterung alleine nicht reicht. Man müsse das Gelernte auch umsetzen. Sie haben viele gute Ideen aus dem Seminar mitgenommen. Allerdings wissen sie auch zu gut, dass die Zeit vernünftig eingeteilt werden muss. „Wer seine Zeit nicht vernünftig einteilt, dem fehlt die Zeit für strategische Überlegungen“, kann Martin Hofmann aus eigener Erfahrung berichten.

Martin Hofmann gesteht auch Reibungsverluste ein, die es früher zwischen ihm und seinem Bruder gab. „Mit der Zeit hatten wir einfach unterschiedliche Ansichten und Ziele.“ Zwischenzeitlich ist Alexander Hofmann aus dem Unternehmen ausgeschieden und hat an seinen Sohn Stefan die Geschäftsanteile übertragen.

„Auf die Baumodernisierung spezialisiert“

INTERVIEW ■ Geschäftsführer Stefan Hofmann gibt Einblicke über das Leistungsspektrum, die Mitarbeiter und eine Kooperation, die zum Erfolg des mittelständischen Freiburger Modernisierungsprofis beigetragen haben.

Baugewerbe: Herr Hofmann, Sie bezeichnen sich als „Spezialisten für den Erhalt von Bausubstanz“. Seit wann sind Sie in diesem Segment tätig und wie hat es sich in den letzten Jahren für Sie entwickelt?

Stefan Hofmann: Unser Familienbetrieb ist schon seit der Gründung im Jahr 1873 in diesem Bereich tätig. Allerdings haben wir bis zum Neustart im Jahr 2002 auch viele andere Bereiche, wie z. B. Hochbauten aller Art (Rohbau und Schlüsselfertigbau) ausgeführt.

Baugewerbe: Und dann erfolgte ein drastischer Schnitt im Jahr 2002?

Stefan Hofmann: Ja, von 2002 bis Ende 2006 sind wir „nur“ noch in den Segmenten Baumodernisierung und Eigenheime tätig gewesen. Seit Anfang 2007 haben wir uns – durch die Beendigung des Geschäftsbereichs Eigenheime – endgültig ausschließlich auf die Baumodernisierung konzentriert. Dies hat dazu geführt, dass wir mittler-



Stefan Hofmann bezeichnet den Freiburger Familienbetrieb als Spezialisten für den Erhalt von Bausubstanz.

weile in unserer Region als der Spezialist im Bereich Erhalt von Bausubstanz anerkannt sind. Resultierend daraus haben sich auch unsere Unternehmensergebnisse in den letzten Jahren positiv entwickelt.

Baugewerbe: Man hört immer wieder, dass Bauen im Bestand ein ertragreiches und krisenfestes Segment ist. Können Sie dies trotz der momentan gesamtwirtschaftlich schwierigen Situation in Deutschland bestätigen?

Stefan Hofmann: Ja, dies können wir bestätigen. Wir haben sogar die Hoffnung, dass sich durch die derzeitige Finanzkrise wieder einige Immobilienbesitzer von Aktiengeschäften verabschieden und stattdessen zukünftig verstärkt in die Sanierung, Modernisierung und Renovierung ihrer Häuser und Wohnungen investieren.

Baugewerbe: Machen sich die Konjunkturpakete schon bemerkbar?

Stefan Hofmann: Die derzeitigen Konjunkturpakete spüren wir bisher noch nicht. Im Bereich der öffentlichen Hand gehen wir aber davon aus, dass im Laufe dieses Jahres ebenfalls positive Entwicklungen für die Bauwirtschaft entstehen, wie z. B. bei der Sanierung von Schulen und Kindergärten.

Fester Glaube an den Erfolg

In welche Richtung der Baubetrieb marschieren will, darüber ist sich Martin Hofmann mit seinem Neffen einig. Sie sind sich auch sicher, dass selbst Krisen einen nicht erschüttern können. „Wenn ich 100 Prozent davon überzeugt bin, dann habe ich auch dauerhaft Erfolg“, argumentiert Martin Hofmann. 100 Prozent überzeugt sind sie davon, dass man nur durch Spezialisierung und konsequente Umsetzung erfolgreich wird, wie sie es im Geschäftsfeld Bauen im Bestand umgesetzt haben. Resultierend aus dem Seminar wurde u. a. die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001 ff. im Unternehmen eingeführt. Stefan Hofmann begann zudem, als Anbieter im Bereich des schlüsselfertigen Eigenheimbaus

aufzutreten. „Das waren die ersten Schritte hin zur Spezialisierung“, blickt der junge Unternehmer zurück. Bald hat er allerdings gemerkt, dass auch hier die Baukrise ihre Kreise zieht. Die Insolvenz der früheren GmbH hat dann 2002 erstmals alle Pläne gestoppt.

Spezialisierung voll umgesetzt

Mit dem Unternehmen Hopp + Hofmann Schlüsselfertigbau GmbH konnte allerdings weiter am Markt agiert werden. Die Spezialisierung wurde nun konsequent umgesetzt. „Selbst Neubauforderungen aus dem Bekanntenbereich lehnen wir heute ab“, zeigt sich Martin Hofmann von seiner Strategie überzeugt und konsequent. „Wir hätten ja gar nicht die Geräteausstattung dafür.“

Ausgerichtet ist Hopp + Hofmann konsequent auf den Bereich Sanierung, Modernisierung und Renovierung. Dies hat man schon immer gemacht, aber auch viele andere Projekte im Baubereich. Doch alleine die Maschinen dafür anzuschaffen, das reicht nicht. Mit dem Wissen aus dem Seminar UnternehmerEnergie haben die Inhaber und Geschäftsführer die Managementwerkzeuge, die hierfür gebraucht werden.

Spezialisierung, das heißt vor allem die Kunden und die Mitarbeiter von einer ganz anderen Seite zu betrachten bzw. ganz anders mit ihnen umzugehen. „Erleben Sie Handwerk von seiner besten Seite“, damit wirbt das Unternehmen. Das sind hohe Ansprüche,

Baugewerbe: *Spezialisierung erfordert auch entsprechendes Fachwissen bei der Bauausführung. Qualität kostet bekanntlich Geld, honorieren die Kunden Ihr spezielles Know-how beim Bauen im Bestand als Problemlöser?*

Stefan Hofmann: Allgemein gibt es in der Baubranche sicher immer noch einen harten Preiskampf. Durch unsere ausgeprägte Spezialisierung und vor allem unsere sehr hohe Kundenorientierung, Dank unserer sehr motivierten Mitarbeiter stellen wir aber fest, dass es immer mehr Kunden gibt, die im Bereich der Baumodernisierung nicht mehr nur aufs Geld schauen. Wenn wir von neuen Interessenten erstmals Aufträge erhalten, gelingt es uns durch unsere sehr guten Leistungen fast immer, diese Immobilienbesitzer zu Stammkunden und Weiter-Empfehlern zu machen.

Baugewerbe: *Auf Ihrer Homepage preisen Sie das „Einer-für-alles-Prinzip“ an. Was bedeutet das für Sie und den Kunden?*

Stefan Hofmann: Dies bedeutet für unsere Kunden, dass „einer“ (unser Baubetrieb) „für alles“ zuständig ist. Wir kümmern uns also um alle Belange rund um die Immobilien unserer Kunden. Einen

großen Teil der Bauleistungen erbringen wir dabei mit unseren eigenen, sehr vielseitig ausgebildeten Mitarbeitern. Ergänzend werden die restlichen Arbeiten (z. B. Haustechnik) mit ausgewählten Partnerbetrieben aus unserer Region, mit welchen wir schon viele Jahre zusammenarbeiten, erbracht.

Baugewerbe: *Offensichtlich wird bei Ihnen ein partnerschaftlicher Umgang mit den Mitarbeitern großgeschrieben und nicht als reines Lippenbekenntnis kommuniziert. Wie äußert sich das?*

Stefan Hofmann: Unsere Mitarbeiter sind uns mindestens genauso wichtig wie unsere Kunden. Wir sind fest davon überzeugt, dass es nur mit begeisterten Mitarbeitern möglich ist, Kunden zu begeistern. Konkret äußert sich dies in unserem Unternehmen durch viele Aktivitäten. In erster Linie durch unseren MAX, unser innovatives Mitarbeiterbeurteilungs- und Mitarbeitermotivationsmodell.

Baugewerbe: *Können Sie noch weitere Beispiele nennen?*

Stefan Hofmann: Ja, ein Erfolgsfaktor ist unsere sehr offene interne Kommunikationspolitik. Wir informieren unsere Beleg-

schaft immer über alles und haben umgekehrt auch jederzeit ein offenes Ohr für alle. Einmal im Jahr finden Mitarbeiterjahresbeurteilungen und -jahresgespräche mit dem kompletten Personal statt.

Baugewerbe: *Niemand ist eine Insel, heißt es so treffend. Auch Sie sind Partner im „Forum Innovatives Bauen“. Worum geht es bei dieser Kooperation?*

Stefan Hofmann: Bei dieser Kooperation treffen wir uns mit acht weiteren, aus ganz Deutschland kommenden Bauunternehmen, dreimal jährlich zu zweitägigen Tagungen. Dabei tauschen wir uns über viele Themen, wie z. B. Marketing, Kundenbetreuung, Marktentwicklungen, Qualitätsmanagement, Controlling und Mitarbeitermotivation aus.

Da es in dieser Gruppe keine Konkurrenzsituation gibt, werden hier alle Bereiche sehr offen behandelt. Darüber hinaus entwickeln wir in dieser Gemeinschaft neue Ideen. Regelmäßig laden wir auch renommierte Referenten zu unseren Tagungen ein, um uns auch auf diesem Weg ständig weiterzubilden. Außerhalb dieser Treffen sind wir über ein Internet-Forum miteinander ganzjährig im Kontakt.

die aber nötig sind. 65 % der Kunden kommen aus dem Privatbereich. Vornehmlich zahlungskräftige Bauherren erwarten aber auch besondere Leistungen.

Erfolgsfaktor geschultes Personal

Deshalb werden alle 25 Mitarbeiter regelmäßig geschult. Es gibt einen jährlichen Schulungsplan. Wie Kundenservice gelebt wird, das haben alle Mitarbeiter bei einem Seminar erlebt.

Damit ist aber das Ende der Fahnenstange noch lange nicht erreicht! Die beiden geschäftsführenden Gesellschafter wollen auch die Mitarbeiter zu Mitunternehmern machen. Gerade im Bereich der Sanierungsaufgaben wird Personal

mit entsprechend hohem Fachwissen benötigt. Eigeninitiative der Mitarbeiter wird bei Hopp+Hofmann großgeschrieben: Wenn eine Kantine nachts renoviert werden muss, weil tagsüber dort weitergearbeitet wird, dann ist dies für die Mitarbeiter eine Selbstverständlichkeit.

Motivation mal anders

Gefördert wird dies durch den Mitarbeiteraktienindex (MAX), den man bei Hopp + Hofmann als Motivations-Instrument nutzt. Prämienregelungen, die sich z. B. nur an Arbeitszeitvorgaben orientieren, will der Baudienstleister wegen des hohen organisatorischen Aufwands und kann er mit Blick auf mögliche Qualitätsverschlechterungen der Arbeit nicht einführen.

Unter der Nutzung einer speziellen Software wird aus 28 „Zutaten“ – so nennt es Stefan Hofmann – der Aktienwert eines jeden Mitarbeiters ermittelt. Am ersten Arbeitstag erhält der Mitarbeiter einen Aktiennennwert in Höhe von 1.000 Pixel. Monatlich wird dann der Kurs jedes Mitarbeiters neu bewertet, der steigen oder auch fallen kann. Zu den 28 Bewertungskriterien gehören Arbeitsgüte, Arbeitstempo, Pünktlichkeit, Einsatzbereitschaft oder auch die konsequente Umsetzung des Prinzips der Schriftlichkeit.

Auf rund fünf Minuten im Monat beziffern die beiden Unternehmer den zeitlichen Aufwand pro Mitarbeiter, um den Aktienwert zu ermitteln. Wer den größten Wertzuwachs hat, der wird als



3

Mitarbeiter des Monats ausgezeichnet. Der Mitarbeiteraktienindex wirkt sich zudem finanziell für die Mitarbeiter aus. „Wir haben aber nicht die Grundvergütung gesenkt. Wer im MAX gut ist, der bekommt zusätzlich Geld“, zeigt Stefan Hofmann auf.

Der junge Unternehmer muss allerdings auch zugeben, dass MAX nicht unumstritten war. „Wir hätten die Mitarbeiter früher in die Planungen einbinden sollen“, muss er rückblickend feststellen. Er und sein Onkel können aber auch eine ganze Reihe von Verbesserungen erkennen: mehr Empfehlungsschreiben von Kunden, Verbesserung der Qualität der Endprüfung von Bauprojekten, ein verstärkter Wunsch zur Weiterbildung vonseiten der Mitarbeiter.

Offen für neue Ideen

Konsequent wird auch das Ideenmanagement bei Hopp + Hofmann betrieben. Früher ist man mit Ideenblättern gescheitert. Heute kennen die beiden Geschäftsführer die Gründe: „Man muss konsequent sein und vor allem auch eine Rückmeldung den Mitarbeitern geben.“ Jetzt ist das Ideenmanagement klar gegliedert und ein Mitarbeiter dafür verantwortlich. Bis zu 160 Ideenblätter im Jahr mit Verbesserungsvorschlägen sprechen eine klare Sprache.

Die eingereichten Ideen sind von der Qualität sehr unterschiedlich. Sie kommen sowohl aus dem technischen als auch aus dem organisatorischen Bereich. Stefan Hofmann: „Wir bekommen auch Vorschläge, was wir zur Kundenbindung tun können.“ Der Dipl.-Ing. weiß, dass die Mitarbeiter vielfach näher am Markt sind. „Sie kennen eher neue Techniken und Materialien und sprechen vielfach früher mit dem Kunden als wir als Geschäftsführer.“



4

3 Mit Zertifizierungen und Auszeichnungen wird bei Hopp + Hofmann ganz bewusst geworben.

4 Bauunternehmer Martin Hofmann hat mit der Spezialisierung auf das Geschäftsfeld Bauen im Bestand die richtige Entscheidung für seinen Betrieb getroffen.

Kunden empfehlen weiter

Außergewöhnlich für den Baubereich sind zahlreiche Maßnahmen, die Hopp + Hofmann im Bereich des Marketings und der Kundenbindung tut. Dreimal jährlich werden über

2.000 Kunden bzw. potenzielle Kunden zu Informationsabenden eingeladen. Dort wird über verschiedenste Themen referiert. Stefan Hofmann: „Wir hatten schon Referenten, die über steuerliche Fragen der Absetzbarkeit von Handwerkerrechnungen sprachen. Andere Referenten zeigten die Gefahren von Schadstoffen in Wohngebäuden auf.“

Bis zu 80 Teilnehmer konnte der Hausrenovierer so begrüßen. Für Martin Hofmann ist es jedoch auch interessant, dass sich viele Kunden auch abmelden. „Das müssten sie eigentlich nicht. Doch für mich ist dies auch ein Zeichen der Kundenbindung und des guten Kontaktes“, stellt er fest.

Dies ist jedoch kein Zufallsprodukt. Die beiden Unternehmen bringen hier das Schlagwort „One-to-one-Marketing“ ins Spiel. Für beide heißt dies, dass man jeden Kunden zielgenau anspricht. Ein persönlicher Brief zum Geburtstag, ein kleines Geschenk zu einem runden Geburtstag oder auch eine Kartei für jeden Kunden mit dessen Vorlieben und die Herausforderungen der Handwerker bei dessen Bauvorhaben gehören dazu. So wissen die Hopp + Hofmann-Mitarbeiter genau, wenn sie bei einem Rosenliebhaber im Gartenbereich arbeiten. „Dort muss eben besonders aufgepasst wer-

den“, zeigt Martin Hofmann die Vorgehensweise auf.

Kundenpflege nach dem Auftrag

Ob der Kunde tatsächlich Handwerk von seiner besten Seite erlebt hat, wird durch eine Beurteilungskarte abgefragt, die jeder Rechnung beiliegt. Auf dieser werden sechs Kriterien von Pünktlichkeit, über Sauberkeit bis hin zur fachlichen Ausführung abgefragt. Wurde eines der Kriterien schlechter als Note zwei beurteilt, dann kommt der Kundenbeauftragte des Unternehmens ins Spiel. Dieser fragt nach und räumt entstandene Probleme aus. „Auch bei uns läuft mal was schief“, gesteht Stefan Hofmann. „Aber aus unzufriedenen Kunden kann ich durch gute Reklamationsbearbeitung die besten Empfehler machen.“

Referenzen sind ein weiterer wichtiger Baustein im Marketingkonzept von Hopp + Hofmann. Auch aufgrund von MAX kommen viele Mitarbeiter „ganz automatisch“ mit Referenzschreiben von ihren Kunden. Die Referenzen werden dann sowohl im Internet veröffentlicht und/oder neuen Angeboten beigelegt.

Allerdings ist diese Art des Marketings nichts völlig Neues im Hause Hopp + Hofmann. Bereits Architekt

Hofmann hat mit Modellen der von ihm entworfenen und gebauten Häuser bei neuen Bauherren geworben. Ein gutes Beispiel, wie sich Tradition und Zukunftsfähigkeit miteinander verbinden. Schwarze Zahlen bei Hopp + Hofmann sind auch in schwierigen Zeiten der Beweis dafür. ■

FIRMENHISTORIE

Tradition zukunftsfähig machen

Das Unternehmen Hopp + Hofmann hat seine Wurzeln im Jahr 1873, als es Lambert Hopp gründete. Dessen Schwiegersohn Karl Hofmann war Architekt und stieg 1902 in das Unternehmen ein. Seitdem firmiert das Unternehmen unter Hopp + Hofmann. Während die alte Hopp + Hofmann Hoch-, Tief-, Stahlbetonbau GmbH 2002 insolvent ging, wird die Hopp + Hofmann Schlüsselfertigbau GmbH mit der heutigen Ausrichtung von Martin und Stefan Hofmann fortgeführt.

Im Laufe der nunmehr 136 Jahre seiner Existenz hat das traditionelle Freiburger Unternehmen so manche inhaltliche Veränderung erlebt. Geleitet wird die als einzige Firma im Sanierungs- und Hochbaubereich in der Region Freiburg nach DIN EN ISO 9001 zertifizierte Hopp + Hofmann Schlüsselfertigbau GmbH heute von Mitgliedern der 4. und 5. Generation.