



„**ICH BIN
MEINE EIGENE
MARKE.**“

Im Gespräch mit
Existenzgründer Stefan Gabriel
von der HÖRmanufaktur
Gabriel in Naumburg

Das Einkaufszentrum in der Lepsiusstraße liegt etwas abseits der Naumburger Altstadt mit ihrem berühmten Dom. – Ein Supermarkt, ein Optiker, ein Blumenladen und das Fachgeschäft von Stefan Gabriel.

Nach zwölf Jahren im Beruf, in denen der Hörakustikmeister bei großen Unternehmen in Deutschland und in der Schweiz tätig war, ist Stefan Gabriel im Sommer 2021 mit seiner HÖRmanufaktur gestartet. – Ein Gespräch über seinen Weg in die Selbständigkeit, über die Begleitung durch seinen Mentor Jürgen Leisten vom Individual Akustiker Service (IAS) sowie über Stärken und Chancen kleiner, inhabergeführter Hörakustikbetriebe.

Herr Gabriel, wer oder was ist die HÖRmanufaktur?

Die HÖRmanufaktur ist ein Hörakustik-Fachgeschäft, das seit Juli 2021 besteht, und zwar in Naumburg in Sachsen-Anhalt. Hinter dem Geschäft stehe zuerst einmal ich als Inhaber, Geschäftsführer und Meister, außerdem seit März meine Mitarbeiterin Susann Edler.

Stammen Sie aus Naumburg?

Nein. Ich bin in einem Dorf zwischen Wolfen, Bitterfeld und Halle aufgewachsen. Meine Leidenschaft für die Hörakustik habe ich bei einem längeren Praktikum und später durch meine Ausbildung entdeckt. Nachdem ich die 2009 beendet hatte, fasste ich den Entschluss, meiner Region und Deutschland erstmal den Rücken zu kehren. Ich wollte als Hörakustiker ins Ausland, bewarb mich in mehreren Ländern und kam so zur Firma Neuroth in die Schweiz. Am 28. Juli hatte ich meine Freisprechung, zwei Tage darauf begann ich als Geselle in Zürich-Oerlikon.

Insgesamt blieb ich acht Jahre in der Schweiz. Ich habe das Land und die Leute kennengelernt. Deren Hörschwierigkeiten glichen denen der deutschen Kunden. Doch es gab auch Unterschiede: Stimmt die Qualität, war Geld selten ein Thema. Mir hat das ein bisschen die Augen geöffnet: Es sind eigentlich nicht die Produkte oder die Ausstattung, mit denen ich punkte; viel entscheidender ist, wie ich arbeite.

Was führte Sie zurück nach Deutschland?

Bei Neuroth durfte ich meinen Meister machen und mehrere Jahre eine Filiale leiten. Doch irgendwann bin ich die Karriereleiter hoch – mehr durch Zufall, als dass ich es geplant hätte. Ich fand mich auf einem Posten wieder, auf dem ich nur noch am Computer saß, Zahlen verglich und Strategien entwickelte; zu Endkunden gab es keinen Kontakt mehr. Ich merkte, dass es nicht das ist, was ich wollte.

Als ich 2016 nach Deutschland zurückkam, überlegte ich: Acht Jahre ohne deutsches Krankenkassen-Wirrwarr... Anfangs war ich mir nicht sicher, ob ich so leicht wieder rein finde. Also ging ich zu einem Großfilialisten, weil mir das die beste Möglichkeit schien, wieder Fuß zu fassen. Damit lag ich richtig. Nach einem dreiviertel Jahr fühlte ich mich sattelfest. Ich leitete ein Fachgeschäft in Naumburg und machte mich daran, es nach vorne zu bringen. Wir boten guten Service. Auf meine Initiative hin wurde das Geschäft modernisiert. Die Kunden nahmen alles sehr gut an. Es lief super, bis es nicht mehr lief.

“
**ES SIND
EIGENTLICH
NICHT DIE
PRODUKTE
ODER DIE
AUSSTATTUNG,
MIT DENEN ICH
PUNKTE; VIEL
ENTSCHEIDEN-
DER IST, WIE
ICH ARBEITE.**
“



UND ICH
WAR FROH, JÜRGEN
LEISTEN ZUR SEITE ZU
HABEN. BEI DER
SUCHE NACH EINEM
LADEN HAT ER SEIN
VETO EINGELEGT.

Was ist passiert?

Das, was in großen Unternehmen oft passiert: Irgendwann kam der dritte Geschäftsführer. Wieder hieß es: Alles neu strukturieren, was bislang nicht in Ordnung war. Das dritte Meeting, die vierte Konferenz und eines Tages stellte ich fest, dass sich die Vorgaben aus dem Unternehmen nicht mehr mit meinen Überzeugungen decken. - Warum muss ich einem 90jährigen, der sich mit Kassengeräten versorgen lässt, hunderte Euro aus der Tasche ziehen - für ein Rundum-sorglos-Paket?! Bei sowas konnte ich nicht Ja sagen und weitermachen. Also eckte ich an, immer wieder.

Schließlich habe ich die Segel gestrichen. Das war zwischen dem zweiten und dem dritten Lockdown. Alle waren froh, dass es nicht wieder Kurzarbeit gab, und ich kündigte. Keiner hat es verstanden. Dabei lag der Plan für meine Gründung schon längst in der Schublade.

Beim Start in die Selbständigkeit wurden Sie vom Individual Akustiker Service (IAS) unterstützt. Wie kam es dazu?

Jürgen Leisten kannte ich schon von Neuroth. Er war ja damals CEO in der Schweiz. Er hat meine Gründung begleitet und mich sehr ermutigt. Anfangs hat er meine Pläne kritisch hinterfragt. Er wollte abklären, wo meine Motivation liegt und ob das aufgehen kann. Doch ich konnte ihn schnell überzeugen: Es geht mir nicht ums große Geld; der Schritt in die Selbständigkeit kam aus innerster Überzeugung. Ich will es anders machen als die Großen, die es in Naumburg schon länger gibt. Mit sechs Fachgeschäften ist die Stadt ein umkämpftes Pflaster...

Wie sah die Unterstützung durch den IAS aus? Hat Herr Leisten Ihren Businessplan und den Standort analysiert?

Das auch. Den Plan hatte ich schon lange. Ich schrieb alles in eine Präsentation, später wurde sie noch mit Zahlen gefüllt. Jürgen hat es gelesen und gesagt: „Das passt.“ Auch den Standort hat er nochmals geprüft; Ergebnis: man kann hier erfolgreich sein. Er ist da sehr kritisch. Seine Erfolgsquote mit Neugründungen liegt bei 100 Prozent, die will er nicht gefährden.

Und ich war froh, ihn zur Seite zu haben. Bei der Suche nach einem Laden hat er sein Veto eingelegt. Ich hatte 60 m² in der Innenstadt gefunden; nicht ideal, aber machbar. Er hingegen blieb skeptisch. Wir planten zum Beispiel mit einem Worst-Case-Szenario: Was, wenn Corona zurückkommt und die Auflagen weiter anziehen?! Dann wären 60m² zu klein, um überhaupt noch Kunden empfangen zu dürfen. Doch es gab keine Alternative, ich hatte überall gesucht. Jürgen meinte trotzdem: „Such weiter!“

Wie fanden Sie zum jetzigen Laden?

Durch einen Zufall. Der Laden stand seit einer Ewigkeit leer, und niemand wollte ihn - erst auch ich nicht. Er war nämlich viel zu groß, 220m². Früher war hier eine Schlemmer-Filiale, und so sah es innen auch aus: ein riesiges, kahles Rechteck. Zwar war der Mietpreis ein Schnäppchen, aber von 60 auf 220?! Ich hatte keine Erfahrung und fürchtete die Kosten für den Umbau. Jürgen hingegen rechnete: „Du solltest es so und so machen, dann müsste es passen...“



Für den Umbau fand ich einen Trockenbauer, der meiner eigenen Arbeitsweise als Hörakustiker entsprach: Er setzte meine Planung 1:1 und in enger Abstimmung um. Werkstatt, Anpassräume, Fußboden, Decken, alles wurde neu eingebaut. Den Grundriss hatte ich selbst entworfen - ohne Innenarchitekten.

Hat Herr Leisten Sie auch bei Finanzierung und Mietvertrag unterstützt?

Beim Mietvertrag hatte er nicht viel zu bemängeln. Doch er weiß genau, worauf es da ankommt. Dass es zum Beispiel Konkurrenzausschluss geben muss - auch wenn man seinen Standort wechselt und ein Nachmieter einziehen soll. Für die Finanzierung sind wir eine Checkliste durchgegangen. Wir haben abgeklärt, welche Lösung passt, und welche Bank in Frage kommt. Und er wusste genau, wo und wie man Fördermittel bekommt. Das allein zu recherchieren, dafür hätte ich weder Zeit noch Muße gehabt. Er hatte alles schon auf dem Schirm.

Wie war Ihre Eröffnung?

Nachdem ich gekündigt hatte, durfte ich bei meinem Arbeitgeber nur noch in der Werkstatt sitzen; Kundenkontakt gab es für mich nicht mehr. Zugleich bereitete ich mich vor. Es gab viel Hin und Her, viel Bürokratie und schlaflose Nächte. Tags saß ich meine Zeit in der Werkstatt ab. In den Mittagspausen ging ich kurz zur Baustelle, abends wieder hierher, um Kabel einzuziehen usw. Am Tag vor der Eröffnung war alles fertig. Der Computer funktionierte, das Telefon ging und ich war heilfroh.

Dann kam der nächste Morgen, ein Samstag. Ich hatte ein paar Schnittchen bestellt, Luftballons aufgepustet und mir gesagt: „Wenn du nicht den ganzen Tag allein im Laden stehst, hat es sich schon gelohnt.“ Doch dann lief es wirklich phantastisch. Langjährige Kunden kamen und wünschten mir



Erfolg. Sie brachten Blumensträuße und Geschenke. Zeitweise war das Geschäft brechend voll. Dabei hatte ich nicht einmal groß geworben. Das durfte ich gar nicht, weil ich Tage vorher noch angestellt war. Dass ich ein eigenes Geschäft eröffne, hatte sich dennoch rumgesprochen.

Es lief also vom ersten Tag an?

Ja. Und obendrein hatte ich Glück: Der Lebensmitteldiscounter gegenüber zog aus, dafür kam EDEKA. Das veränderte auch die Kundschaft. Und der große Parkplatz direkt vor der Tür ist Gold wert. Da sagt nahezu jeder Kunde: „Das ist perfekt.“ Im Nachhinein bin ich heilfroh, dass ich nicht in der Innenstadt sitze, denn die ist seit Corona tot. Läden sind kaputtgegangen. Es gibt viele Baustellen. Und die Parkplatzsituation ist sehr schlecht.

Die Gründung eines Unternehmens setzt eine bestimmte Persönlichkeit voraus. Wie war das bei Ihnen?

Da zehre ich bis heute von meiner Zeit bei Neuroth, von der Begegnung mit dem damaligen Senior Georg Schinko. Er hat vorgelebt, was einen guten Unternehmer ausmacht. Egal, welcher Mitarbeiter zu ihm kam; er begrüßte dich mit Handschlag und wusste genau, wo du arbeitest und wie es bei dir aussieht. Er zollte jedem Anerkennung oder ermutigte, wenn es nicht so gut lief. Und er haute auf den Tisch, wenn ihm was missfiel. Das kam immer aus einem Bauchgefühl und immer mit Blick auf die Endkunden und auf Qualität. Nie schnell und billig. Es ging ihm klar um Gewinnoptimierung, aber immer elegant.

Mich hat das so beeindruckt, dass ich mitunter noch heute

an ihn denke. Die Begegnung war eine Art Initialzündung. Neuroth hat ja auch ganz klein angefangen. Aber es gab eine Vision, die er uns vorlebte: Glaube an das, was du kannst; und verwechsle Können nicht mit Glück! – Es kommt immer auf denjenigen an, der es in die Hand nimmt. Ich entscheide, ob ich aus jedem Kunden den letzten Cent presse. Wenn ich das mache, wird es vielleicht eine Zeit lang funktionieren. Aber es ist nicht nachhaltig. Mir ist es viel lieber, wenn mich Kunden fragen: „Herr Gabriel, wie verdienen Sie eigentlich Ihr Geld? Wir hatten jetzt schon sechs Termine, und Sie stellen immer noch keine Rechnung...“ – Für mich ist das der Weg, wie ich Lebensqualität schaffe. Deshalb steht hier an der Wand „besseres Hören, besseres Leben“.



Nutzen Sie beim Marketing auch die Unterstützung des IAS?

Da ist das Angebot sehr vielseitig, ich bin jedoch eher zurückhaltend. Mein Bauchgefühl sagt mir, dass die Qualität der eigenen Arbeit viel wichtiger ist als die Werbung. Auch das hat Jürgen akzeptiert. Aber er hat mir die Must-haves gezeigt. Die Basisausstattung und drei Flyer habe ich mir machen lassen. -

Entscheidend für die Mitgliedschaft sind vor allem die Beratung durch Jürgen und die Einkaufskonditionen. Vielleicht werde ich noch die eine oder andere Differenzierungsmarke nutzen, die der IAS bietet. Das ist durchaus interessant. Doch erst einmal bin ich meine eigene Marke – also mein Name und mein Bild auf dem Schaufenster. Ich werbe nicht mit günstigen Batterien, sondern mit meinem Gesicht.

Haben Sie auch überlegt, eine andere Gemeinschaft als den IAS zu wählen?

Ich habe mich schon informiert – bei Bekannten, die auch Gründer sind und die mit anderen EKGs zusammenarbeiten. Doch dort läuft das viel anonym. Jürgen hingegen ist immer auf Augenhöhe. Er spürt, wenn es irgendwo brennt. Und in meiner jungen Unternehmensgeschichte hat es schon mehrmals gebrannt... Dann genügt eine kurze E-Mail und er ruft in der nächsten Stunde zurück oder antwortet gleich.

Was waren das für Situationen?

Ich musste mich zum Beispiel von einem Mitarbeiter trennen, der noch in der Probezeit war. Ich bin ein alter Hase, aber das war ein Schritt, an dem ich mehrere Tage zu knabbern hatte. Es ist das eine, jemandem im Namen einer Firma zu kündigen. Das als Stefan Gabriel zu tun, ist noch was ganz anderes. Es war offensichtlich, dass diesem Mitarbeiter elementare Kenntnisse fehlten. Dennoch denkst du: „Er hat für dich seinen Job aufgegeben. Jetzt setzt du ihn vor die Tür. Vielleicht könntest du ihn schulen...“

Als ich Jürgen meinen Zwiespalt schilderte, war er knallhart: „Nein, beende das und kümmer dich nicht mehr darum. Es kostet nur Kraft und Energie, die du an anderer Stelle brauchst; es macht dich kaputt.“ – Diese Art Coaching, bei dem man die eigene Sicht hinterfragt, ist sehr hilfreich. Heute weiß ich, er hatte recht. Es gibt Dinge, die du als Unternehmer nicht hinnehmen darfst.

Wie würden Sie die Rolle beschreiben, die Herr Leisten für Sie hat?

Er ist mein Mentor und Coach, Partner, Kumpel. Ei-

ner, der seine Meinung auch dann vertritt, wenn sie dir erstmal nicht schmeckt. - Ich selbst hatte schon etliche Erfahrungen, auf die ich bei der Gründung zurückgreifen konnte. Aber wenn ich mir jemanden vorstelle, der den typischen Werdegang hat – Lehrling, Geselle, Meister... Da hat man doch mit dem, was bei der Gründung zählt, oft gar nichts zu tun. Man weiß nicht, wie man Arbeitsverträge schreibt, worauf es im Kontakt mit Vermietern, Ärzten, Banken oder Behörden ankommt... Gerade dann ist das, was der IAS bietet, eine extreme Hilfe.

Andererseits wird nicht erwartet, dass du zu allem ja sagst. Auch das ist wichtig, weil du manches doch besser siehst, wenn du vor Ort bist. Mit Jürgen habe ich diskutiert, ob es sich lohnt, jetzt schon ein zweites Geschäft zu eröffnen. Meine Vision ist jedoch: Erstmal in diesen Laden hineinwachsen; und in fünf Jahren soll sich in Naumburg niemand mehr fragen, wo man eine hochwertige Hörgeräte-Anpassung bekommt...

Ist der IAS auch ein wichtiges Netzwerk für Sie?

Meine Kontakte zu anderen Mitgliedern bestehen bereits seit meiner Zeit in der Schweiz. Diese Erlebnisse haben uns so ein bisschen verbrüdet und verschwestert. Man tauscht sich aus und kann bei Fragen jederzeit anrufen. Abgesehen davon ist Netzwerken überall wichtig. Ich bin zum Beispiel auch im Meisterprüfungsausschuss Halle/Saale. Auch das ist eine Plattform, um mich mit Kollegen auszutauschen.

Worin sehen Sie die größte Herausforderung für Ihr Unternehmen?

Darin, dass ich es nicht selbst versäume. Anders gesagt: Ich bin sehr optimistisch. Ich habe mir eine Position erarbeitet, die will ich ausbauen; Qualität für besseres Hören. Es kommen zum Beispiel Leute, die sich zwar woanders versorgen lassen, aber von mir eine Zweitmeinung holen. Ebenso bin ich im Umkreis von 40 km der einzige Pädakustiker. Ich engagiere mich in einer regionalen Allianz gegen Demenz, fahre dafür in die kleinsten Dörfer. Das ergänzt sich mit meinem Hausbesuchsservice. Den biete hier nur ich an; er wird dankend angenommen. Auch die Ohrenärzte sehen die Qualität meiner Arbeit. Und ich engagiere ich mich für kleine Fußballvereine, für den Streichelzoo in Bad Kösen, für die Kita meines Sohnes...

Was würden Sie Kollegen empfehlen, die ebenfalls mit dem Gedanken an eine Existenzgründung spielen?

Mutig sein und sich klar machen, dass die Großen nicht mit dem Mut der Kleinen rechnen. Es bringt nichts, darüber zu jammern, dass einem GEERS



oder Amplifon das Wasser abgraben. Die machen ihr Spiel sowieso. Doch man muss wissen, wo dessen Grenzen sind. Dass die zum Beispiel überhaupt nicht auf regionale Besonderheiten eingehen. Und man muss wissen, was man kann, und dazu stehen. Wenn ich etwas besonders gut kann, muss ich es herausstellen. Und man sollte auf Qualität, auf Zeit und persönliche Nähe setzen. Und wer nur zweifelt, sollte es vielleicht besser lassen. Oder er sollte zumindest nicht allein gründen. Auch bei solchen Fragen kann Jürgen Leisten gut helfen.

Jürgen Leisten würde im Zweifelsfall sagen, überleg dir das nochmal?

Definitiv. Er hat alles im Blick und würde immer sagen, wenn man sich übernimmt oder unrealistische Erwartungen hat. Aber wenn er nichts sagt - einfach machen. Und letztlich: Selbst wenn man alles an den Baum setzen würde, was soll schiefgehen?! Ich kenne keinen arbeitslosen Hörakustiker.

Herr Gabriel, haben Sie vielen Dank für das interessante Gespräch.