

A middle-aged man with short, light-colored hair is leaning forward on a wooden workbench. He is wearing a dark blue blazer over a light-colored button-down shirt. He has a serious expression and is looking directly at the camera. The workbench in front of him is cluttered with various tools and equipment, including a pair of pliers, a power drill, and some cables. The background is a large, well-lit workshop or studio with various pieces of equipment, including a drum set, shelves with tools, and a large white cabinet. The lighting is bright and even, highlighting the man and the workbench.

»Ich bin ja nur
der Dirigent«

← Firmeninhaber Hans Thomann im firmeneigenen TV-Studio, wo die Produktvideos und Tests, Interviews und Workshops sowie Clips für Youtube, Tiktok, Instagram und Co. produziert werden.

Hans Thomann hat aus der von seinem Vater gegründeten Musikalienhandlung Europas größtes Online-Musikhaus gemacht. Anja Stubbe, stellvertretende Pressesprecherin der BVL, besuchte ihn im oberfränkischen Treppendorf, um mehr über das ungewöhnliche Familienunternehmen zu erfahren.

Anja Stubbe: Das hätte ganz schön lange gedauert, mit dem ÖPNV von Bamberg hierher zu kommen. Vielen Dank, lieber Herr Thomann, dass Sie mich abgeholt haben.

Hans Thomann: Gern geschehen, und ich bin der Hans, wenn es recht ist. Machen wir doch erst mal eine Runde durch das Dorf. Hier links, das war unser Elternhaus. Da haben wir gewohnt – meine Großeltern, Eltern, fünf Kinder. 1954 hat mein Vater begonnen, aus dem Wohnzimmer heraus Instrumente zu verkaufen. Heute haben wir hier ein sehr großes Ladengeschäft auf mehr als 5.000 Quadratmetern, das wir auf über 10.000 Quadratmeter ausbauen.

Stubbe: Dazwischen muss viel passiert sein. Wann und wie bist du denn als Inhaber eingestiegen?

Thomann: Ich habe den Laden 1990 übernommen und meine Geschwister ausbezahlt. Heute sind sie alle bei mir angestellt. Ich habe das Geschäft lange als Einzelfirma geführt, ehe ich vor acht Jahren eine GmbH gegründet habe. Außerdem habe ich eine gemeinnützige Stiftung initiiert, die gibt es seit elf Jahren und macht mir besonders viel Freude. Mit der Stiftung wollen wir Musik fördern und Talenten aus aller Welt Zugang ermöglichen. Ich habe schon über 100 Deutschland-Stipendien vergeben. Das ist es, was uns bei Thomann verbindet: unsere Leidenschaft für Musik.

Stubbe: Wie kam es dann zu dem Wachstum im Versandhandel?

Thomann: Wir haben ab 1992 die sogenannten Hot Deals erfunden, um den Absatz anzukurbeln. Diese Hot Deals wurden anfangs in einer Auflage von 6.000 Stück an unsere Kunden verschickt. Mit einer Auflage von zuletzt 11 Millionen Exemplaren wurde das Print-Produkt nach vielen Veränderungen vor einigen Jahren eingestellt. 1996 hatten wir dann als erster deutscher Musikhändler eine eigene Website. Ab 2000 kamen mehr und mehr europäische Absatzmärkte hinzu. Unsere erste Halle hatte 2.000 Quadratmeter. Ich dachte noch, die ist ja viel zu groß – und ratzfatz war sie voll. Zwei Jahre später entstand die nächste Halle mit nun 6.000 Quadratmetern, das erste Versandzentrum. Da haben wir schon

10.000 Kundenaufträge pro Tag in zwei Schichten abgewickelt. Mit dem nächsten Bauprojekt im Jahr 2005 wollten wir uns dann für das Wachstum der folgenden Jahre aufstellen. Weitere 10.000 Palettenplätze kamen dazu, und 2010 dann ein automatisches Hochregal mit 18.000 Palettenplätzen, ein automatisches Kleinteilelager mit 80.000 Behältern und ein Matrix-Sorter. Vor fünf Jahren schließlich entstand das neue Logistikzentrum mit automatischem Shuttle-Lager und einem automatischen Palettenlager mit Großgebäude auf fünf Etagen. Heute können wir bis zu 40.000 Kundenaufträge am Tag bearbeiten. Und – darauf bin ich stolz – es steckt nicht ein Euro fremdes Geld in unserem Unternehmen. Ausgebaut wird immer erst dann, wenn das Geld auch da ist.

Stubbe: Wow, das ist beeindruckend. Wie funktioniert das mit den Mitarbeitenden – wächst die Belegschaft problemlos mit?

Thomann: Wir haben den Umsatz in den vergangenen Jahrzehnten vervielfacht. Um das zu schaffen, ist es total wichtig, die Menschen mitzunehmen. Dass wir den Betrieb eigentlich alle paar Jahre umstrukturieren mussten, war schon eine Herausforderung: neue Abteilungen und mehr Führungskräfte aufbauen, es ist im Grunde ein ständiger Change-Prozess. Und wir versuchen, jeden Tag besser zu werden. Nur ein Beispiel aus der Logistik: Da haben wir 16 Shopfloor-Points, an denen jeden Morgen ein Meeting stattfindet. Die Teilnehmenden achten auf eine saubere Übergabe und fragen, was optimiert werden muss. Das Wichtigste in allem sind meine Leute, ich bin hier nur der Dirigent.

Stubbe: Du hast gesagt, ihr seid seit 2000 international aktiv. Wohin gehen die Waren?

Thomann: Wir versenden heute weltweit und haben inzwischen 65 Prozent Exportanteil. Dazu musst du natürlich in den Ländern deine Hausaufgaben machen: Du musst die Währung abbilden, der Kunde bekommt bei uns außerdem Door-to-Door-Preise inklusive Verzollung, Fracht und allem Drum und Dran. Es muss Rücksendemöglichkeiten geben, After- →



Christoph (l.) – hier mit einem Kontrabass – ist Teil der „Qualitätssicherung Streicher“. Die humorvollen Aufkleber „Im Notfall rettet meine Gitarren“ werden jeder Lieferung beigelegt und genießen Kultstatus.

Sales-Services und bequeme Abläufe für den Kunden. Export ist für uns unglaublich wichtig, der hält unser Geschäft insgesamt relativ stabil.

Stubbe: Was haltet ihr hier an Artikeln vor?

Thomann: Wir haben 110.000 Artikel online, 250.000 sind gelistet. Da ist viel in Bewegung – es geschieht immer wieder, dass Warengruppen sich verschieben. Im Moment geht das Premiumsegment unglaublich gut.

Stubbe: Welche ist die stärkste Warengruppe?

Thomann: Gitarren und Bässe. Wir haben etwa eine Viertel-million Gitarren und Bässe vorrätig, über 9.000 verschiedene. In dieser Warengruppe braucht man eine unglaubliche Produkttiefe: Du hast unterschiedliche Formen, unterschiedliche Farben, unterschiedliche Pick-ups, also Tonabnehmer. Du brauchst für Linkshändige noch mal das Gleiche; du brauchst 7-saitige und 8-saitige Gitarren. Und keiner geht einen Kompromiss ein, auch nicht bei der 159-Euro-Gitarre, auch da muss die Farbe passen.

Ein weiterer wichtiger Bereich ist „Audio Professional“, da installieren wir mit drei Ingenieur-Teams Beschallungsanlagen mit allem, was dazugehört. Kunden sind die Bundesagentur für Arbeit, Michelin, Brose und viele andere Industrieunternehmen. Auch die größte Yamaha-Installation in der BMW-Welt

»Um so wachsen zu können, muss man die Menschen mitnehmen. Im Grunde ist das ein ständiger Change-Prozess.«

Hans Thomann

München haben wir gemacht. Aber es ist ein Bereich, den du nicht skalieren kannst.

Stubbe: Wie findet ihr die passenden Menschen für all diese Aufgaben?

Thomann: Es ist nicht einfach, gute Leute zu bekommen und sie auch zu halten, aber wir kriegen das ganz gut hin. Man muss sich eben an die Situation anpassen, das heißt: Sprachbarrieren überwinden, ein gutes Umfeld schaffen, die Leute auch menschlich fördern und unterstützen. So bieten wir beispielsweise Sprachunterricht an und beschäftigen dafür seit über zehn Jahren einen Lehrer für Deutsch und Englisch. Bei 750 Personen aus aller Herren Länder allein in der Logistik ist das eine gute Sache. Außerdem haben wir gute Erfahrungen mit Vertrauensleuten gemacht, die gibt es hier anstelle eines Betriebsrats. Sie werden alle vier Jahre gewählt. Einmal im Monat treffen wir uns und überlegen gemeinsam, was wir für die Kolleginnen und Kollegen besser machen können.

Stubbe: In der Gastro heißt es ja, die ganzen fehlenden Kräfte seien in die Logistik gegangen. Kannst du das bestätigen? Bisher konnte das noch kein BVL-Mitglied.

Thomann: Aus der Gastronomie nicht, in der Logistik bin ich vor allem froh, dass wir die vielen tüchtigen ausländischen Mitarbeiter haben. Das ist ein harter Job, der nicht von Trends

wie Homeoffice profitiert. Ich habe während der Pandemie super Leute bekommen, als der Veranstaltungsbereich zusammengebrochen ist. Die fanden es dann doch cool, dass sie am Wochenende bei der Familie sein können. Viele sind geblieben, und so kommen wir gut klar. Natürlich haben wir auch Fachkräftemangel – etwa bei Programmierern.

Stubbe: *Wie bekommt ihr die vielen ausländischen Fachkräfte integriert?*

Thomann: Leute von auswärts nehmen wir bei der Hand: Ein Team kümmert sich darum, dass sie eine Wohnung finden, und unterstützt sie auch sonst. Wir bitten sie auch, sich uns ganz persönlich vorzustellen: Wo kommen sie her, welches Instrument spielen sie, wie ist es mit der Familie ... Wir tun viel, damit sie kommen, sich wohlfühlen und bleiben.

Stubbe: *Ich habe gehört, dass es auf dem Firmengelände Räume für Bandproben gibt und viele Freizeitangebote.*

Thomann: Ja, wir haben Probenräume für unsere Mitarbeitenden. Viele von ihnen sind Musiker oder musikbegeistert, wir suchen gezielt solche Leute aus. Wir haben auch ein ganzes Gebäude dem Miteinander gewidmet, alle 1.800 Beschäftigten können es täglich nutzen, von morgens halb sechs bis spät in die Nacht. Es gibt Partyräume, Lounges und Küchen,

die sich jeder reservieren kann, Fitnessgeräte, Ruheräume, Kicker, Darts, Flipper, Arcade Games und Spiele-Konsolen. Das kommt super an. Familienbetrieb, das bedeutet eben nicht nur, dass die Familie Thomann hier arbeitet. Es gibt Familien, von denen arbeiten hier mehrere Generationen. Und Mitarbeitende bringen ihre Kinder hier unter, von der Ausbildung an: Instrumentenbau, Informatik, Bürokaufleute. Es bedeutet hier in der Gegend was, wenn man „beim Thomann“ arbeitet.

Stubbe: *Worin unterscheidet sich der Handel mit Musikinstrumenten in Bezug auf Logistik von anderen E-Commerce-Geschäften?*

Thomann: Ein wesentlicher Aspekt speziell bei uns ist die Qualitätskontrolle mit 70 Beschäftigten. Jedes Instrument, das bei uns rausgeht, funktioniert einwandfrei – um das sicherzustellen, wird es von qualifizierten musikbegeisterten Mitarbeitenden ausgepackt, eingestellt, geprüft und wieder eingepackt. Das ist sicher ein Grund, wieso die Retourenquote relativ niedrig ist. Ich bin außerdem besonders stolz darauf, dass bei uns so gut wie alle Bestellungen konsolidiert in einem einzigen Packstück versendet werden, obwohl viele sehr kleinteilig sind. Das spart Aufwand, reduziert den CO₂-Ausstoß und ist für den Kunden attraktiv. →

Hier wird konsolidiert: Der Matrix-Sorter verschiebt die Waren zu ihren Packplätzen.
Anja Stubbe, stellvertretende Pressesprecherin der BVL, mit Hans Thomann im Logistikzentrum



Stubbe: *Wie läuft das Konsolidieren von Warensendungen – ganz automatisch?*

Thomann: Das geht alles über unseren Sorter. Der ist unser Herzstück für die Konsolidierung unserer Ware. Wir haben hier sieben unterschiedliche Kommissionierläger, unter anderem ein großes Shuttle, ein Miniload, ein automatisches Kleinteilelager und eine Fachbodenanlage – alle mit unterschiedlicher Technik und Durchlaufzeit. Die Kunst liegt darin, die Aufträge so zu synchronisieren, dass diese gleichzeitig an die Packplätze gebracht werden. Dabei helfen uns eine gute Anlagensteuerung und unter anderem ein 20 Meter hoher Sequenzturm. Ein Beispiel: Ein Kunde bestellt eine Gitarre, aber er möchte sie veredelt haben – andere Saiten drauf, und sie soll speziell eingestellt sein. Dann bestellt er noch eine 30 Kilo schwere Marshall-Box. Dazu kommen Kabel, Gurt, Saiten, Plektren ... Die Kleinteile dauern fünf bis zehn Minuten, dann sind sie versandfertig. Die Gitarre einstellen, andere Saiten

aufspannen, das dauert drei bis vier Stunden. Die Box kommt aus einem anderen Lager. Dies alles gleichzeitig zum Packplatz zu bringen und möglichst nachhaltig und kundenfreundlich in einem Paket zu versenden, das ist die Herausforderung und unser täglicher Ansporn.

Stubbe: *Ich habe gelesen, dass ihr nicht nur in euren Prozessen besonders seid, sondern auch beim Vertrieb. Was macht ihr denn so Besonderes?*

Thomann: Wir lieben Musik, wir lieben es, Musik zu machen, und wir kennen uns damit aus. Diese Leidenschaft und Kompetenz teilen wir mit unseren Kunden und bieten ihnen den Service, den sie brauchen. So können sie zum Beispiel jedes Instrument und jede Sound-Anlage in unserem Ladengeschäft ausprobieren. Auch das, was nicht im Laden steht, aber hier auf Lager ist, bringen wir auf Wunsch in höchstens 30 Minuten in den Laden. Auch unsere 250 Mitarbeitenden im Service-

»Ein wesentlicher Aspekt in unserem Geschäft ist die Qualitätskontrolle. Hier geht nichts ungeprüft raus.«

Hans Thomann



Jedes Instrument, das das Musikhaus Thomann verlässt, wird auf Herz und Nieren geprüft. Uli (oben) ist studierter Musiker, Schwerpunkt Gitarre.

Links: Schnellbesprechung „Customer Hotline“ – der Kundenservice ist an sechs Tagen pro Woche von 9.30 bis 18.30 Uhr bzw. 16.00 Uhr (samstags) erreichbar.



Imposante Instrumentengalerie im Verkaufsraum: Gitarren sind laut Hans Thomann das am häufigsten nachgefragte Instrument, mit „einer ungeheuren Produkttiefe“. Was nicht im Laden ausgestellt ist, wird auf Wunsch in höchstens 30 Minuten aus dem Lager geholt.

Center sind vom Fach und beraten Interessierte und Kunden ausführlich in allen Fragen rund um Instrumente, deren Pflege, Ersatzteile und mehr. Damit sie sich jedem Kunden angemessen widmen, arbeiten sie für ein Festgehalt – Provisionen gibt es bei uns nicht. Der Kunde ist das Wichtigste.

Stubbe: Und das könnt ihr auch in den Online-Bereich übertragen? Wie macht ihr das?

Thomann: Ja, das versuchen wir, und wir stecken viel rein – es ist eben eine Menge Content nötig. Ich betreibe zurzeit 32 Websites, die an sich nichts verkaufen, und beschäftige eine ganze Redaktion, um die Erfahrung und den Spirit von Thomann rüberzubringen. Sie informiert über Produkte oder deren Gebrauch, stellt die Hersteller vor, erörtert Vor- und Nachteile. Wir sind also auch eine riesige Musik-Community. Da gibt es Fachartikel, Konzertberichte, Testberichte und Tipps für Instrumente und Technik, Tutorials, Video-Talk-Formate für Youtube und mehr – dafür haben wir eigene Studios. Ich bin überzeugt, dass man sich mit solchen Inhalten am besten positioniert. Auch wenn es viel Geld kostet.

Stubbe: Apropos Spirit – den spürt man hier wirklich, ich habe lange nicht mehr so viele lächelnde Menschen an einem Tag gesehen. Gibt es in der Größenordnung, die ihr erreicht habt, eigentlich noch Betriebsfeste?

Thomann: Ja, aber wir mussten uns einschränken: 2023 hatten wir das erste Mal seit 2019 wieder eine Weihnachtsfeier, aber erstmals ohne Partner, denn dafür sind wir zu groß geworden. Wir haben jetzt in der Brose-Arena gefeiert.

Stubbe: Ich danke dir herzlich für die tollen Eindrücke hier in Treppendorf! (pb) ■

Fotos: Thomas Langer



Zur Person

Hans (eigentlich: Johann, wie der Vater) Thomann, Jahrgang 1962, ist das dritte von fünf Kindern, die alle in das vom Vater gegründete Musikgeschäft hineinwachsen. Seine erste Quittung unterschrieb er laut Thomann'scher Buchhaltung mit acht, seinen ersten Kaufvertrag mit 13 Jahren. Er absolvierte zwei Handwerks-Ausbildungen: zum Blechblasinstrumentenbauer und zum Feingeräteelektroniker. 1990 übernahm er offiziell die Geschäfte und setzte früh auf E-Commerce – was sicher auch dem abgelegenen Standort in einem fränkischen 140-Einwohner-Dorf geschuldet war. Seitdem ging es steil bergauf. Der Online-Musikhändler Thomann erwirtschaftet mit rund 1.800 Mitarbeitenden einen Jahresumsatz von 1,3 Milliarden Euro. Um diese Wachstumsgeschichte erfolgreich zu managen, setzt Thomann auf zwei wesentliche Stellschrauben: die Beschäftigten und eine Logistik auf dem neuesten Stand.