

101 HAUDEGEN DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT – 59/101: KLAUS ZAPF

# Der Antikapitalist

Die größte europäische Umzugsspedition wird geleitet von einem, der nicht spricht, nicht denkt und nicht aussieht wie ein Chef. Der aber härter kämpft als alle anderen

VON LEO KLIMM, BERLIN

● Krimskrams. Der Raum ist groß und voll mit Krimskrams. Auf dem Boden holzgeschnitzte Pferde und Panter, in den Ecken Kisten und Kartons, an den Wänden Zeitungsschnipsel, Fotos von Boxlegenden, ein Ölbild mit Gebirgsbach. Auf der langen Holzplatte in der Mitte dominiert sozialistische Heldenästhetik: Kisten schleppe Arbeiter aus Bronze scharen sich um eine Marx-Büste. Der Raum im ersten Stock einer ehemaligen Fabrik in Berlin-Kreuzberg könnte das Lager eines Trödelhändlers sein oder die Requisitenkammer für den Film „Good Bye, Lenin“.

Doch der Raum ist das Büro von Europas größtem Umzugsspediteur, Klaus Zapf. Und so wenig diese fensterlose Höhle nach dem Chefbüro eines millionenschweren Unternehmers aussieht, so wenig sieht der Mann, der in Schlabberjeans und rotem Kapuzenpulli an der Holzplatte hockt, wie ein schwerreicher Chef aus.

Klaus Zapf bindet die Haare zum Pferdeschwanz zusammen, krault den weißen Bart, der bis auf den kugeligen Bauch reicht. „Wenn du Wurst verkaufst“, sagt er, „musst du auch aussehen wie die Wurst. Ich sehe aus wie die Wurst, umzugstechnisch.“

Das heißt: Eben weil Zapf nicht bemüht seriös aussieht, wie das Speditionskaufmännern tun, erscheint er den Kunden glaubwürdiger. Ehrlicher. So als ginge es gar nicht ums Geschäft. So als käme da ein Kumpel mit noch ein paar Kumpels vorbei, um beim Umzug zu helfen.

Auf diese Weise ist Zapf Herr über einen Umzugskonzern mit bundesweit elf Standorten und mehr als 1000 Mitarbeitern geworden. Über eine Spedition mit jährlich 20 Mio. € Umsatz, die, wie ein Kenner des Unternehmens sagt, dank eines ausgeklügelten Franchisesystems eine Rendite von mehr als sieben Prozent erzielt, das Vierfache des Branchendurchschnitts.

Weit mehr als 100 000 deutsche Wohnungen hat Zapf in seinem Berufsleben gesehen. Er hat die Verwandlung der Wohnweltenräume vom trauten Heim der 70er zu den Licht-und-Leder-Lofts der 90er bis zu den funktional-gemütlichen Rückzugsinseln von heute erlebt und dabei gelernt, was Habseligkeiten den Menschen bedeuten, was Krimskrams ihnen bedeutet. Klaus Zapf war immer nah am Kunden.

Fleiß und Bodenhaftung haben ihn groß gemacht. Und das Anderssein. Denn er sieht nicht nur anders aus als die anderen. Er denkt auch anders. Nicht zufällig gehört zu seinen Habseligkeiten die Marx-Büste. Klaus Zapf sagt, er sei Antikapitalist.

„Wenn man den Kapitalismus kritisiert, kann man auch als Kapitalist handeln“, findet er. Zapf macht eine lange Pause, in der nur Kaugummikauen zu hören ist, nimmt die monströs große Brille ab, reibt sich die Augen. Wäre er Kapitalist, sagt er dann, müsste er sein Outfit ändern. „Schon darauf habe ich keinen Bock.“ Und: „Geld verdienen ist mit das Einfachste, was es überhaupt gibt.“

Damit begonnen hat Antikapitalist Zapf, als er mit Anfang 20 aus der kleinbürgerlichen Enge des badischen Eppingen nach Berlin-Kreuzberg flüchtete. Dort kaufte er einen Ford Transit, und weil er keinen Führerschein hat – bis heute nicht –, tat er sich mit einem Fahrer zusammen, um Keller zu entrümpeln und Möbel zu schleppen.

Schon in Eppingen war er kein großer Lerner gewesen, blieb dreimal sitzen. Sein „Kreuzberger Umzugskombinat“ aber lief so gut, dass sich das Jurastudium an der Freien Uni bald von selbst erledigt hatte. Zapf kam zugute, dass er billig war und dass er in seinem Anderssein vielen doch sehr ähnlich war im linksalternativen Westberlin der 70er und 80er. Es kam an, wenn er mit ein paar Studenten in Lastern anrückte, auf denen stand, „Im Besitz der Belegschaft“. „Er hat es genauso gemacht wie Ikea“, sagt Rainer Scholz, der zur gleichen Zeit anfang, in Berlin eine Spedition aufzubauen. „Er hatte dieselbe Klientel wie Ikea und hat sie immer noch. Nur dass

## GUTE FRAGE

**Warum lohnt es sich noch immer, in Deutschland allen Hürden zu trotzen und ein Unternehmer zu sein?**

Wichtig für uns alle ist es in erster Linie, dass es sich hier zu leben lohnt.

**Welches Unternehmen würden Sie heute gründen?**

Eine Pfandflaschenmagnetenschmiede.

**Wie motivieren Sie sich in schwierigen Zeiten?**

Nicht in schlechten, sondern in guten Zeiten muss ich mich motivieren!

**Welcher Managementansatz wird am meisten überschätzt?**

Versteh' ich nicht, die Frage.

**Welche Figur aus der Wirtschaft imponiert Ihnen?**

Der Möbelpacker.

**Was muss Ihr idealer Mitarbeiter leisten können?**

Sich mitteilen, aber auch zuhören, wie ich auch.



Wenn er seinem Hobby nachgeht und in Mülleimern nach Pfandflaschen wühlt, wird Klaus Zapf manchmal für einen Landstreicher gehalten

diese Kreise heute meist gut situiert sind und Ikea und Zapf nicht mehr billig“, sagt Scholz. Manche in diesen Kreisen lasen früher „Radikal“. Zapf sagt, er sei Mitherausgeber des verbotenen, weil linksextremistischen Blattes gewesen. „Da haben wir dann irgendwo in Schöneberg alle 14 Tage gedruckt und wenn wir Pech hatten, gab's auf die Schnauze.“

Die zwanglose Sprache der Linken und das obligatorische „Du“ hat Zapf sich erhalten. Sein Unternehmen aber hat sich völlig verändert. Umsatz und Mitarbeiterzahl haben sich seit der Wende vervielfacht. Die Spedition profitierte vom Regierungsumzug und davon, dass viele nach dem Mauerfall ins Berliner Umland zogen. Vor allem aber wurde aus dem „Kombinat“ ein Unternehmen mit dem Alleingesellschafter Klaus Zapf. Das mit dem Kollektiv habe nie funktioniert, sagt einer, der ihn seit Jahrzehnten beobachtet. „Er hat immer alle wichtigen Entscheidungen getroffen und sich dabei am Markt orientiert.“

Keiner kennt diesen Markt so gut wie Zapf. Und kaum einer sei so hart, aber gleichzeitig fair, sagt Zapfs Konkurrent Scholz. Hart zum Beispiel dann, wenn es um unerlaubte Werbung gehe. Der Umzugsspediteur selbst durchstreift die Straßen der Hauptstadt, und wenn er an Laternenpfählen Zettel findet, auf denen die Konkurrenz wirbt, knibbelt er sie mit einem Taschenmesser ab. Dafür, so Scholz, berechne Zapf der betreffenden Firma ein Honorar von 5 € je Abknibbel-Arbeitsstunde. Zahle sie nicht, drohe Zapf mit einer Anzeige.

Auch gegen die Schwarzarbeit in seinem Gewerbe geht er mit allen Mitteln vor. Er beschäftigt „Rechercheure“ und zahlt Kopprämien für die Namen von Hintermännern. Doch in der linken Szene kommen solche Aktionen nicht gut an. Dort werden sie als Angriff auf die Schwarzarbeiter verstanden, nicht auf die Drahtzieher. Zapf wurde bedroht, der Verfassungsschutz habe ihn deswegen sogar beschützen wollen, erzählt er. „Weil die Autonomen mich schlachten wollten. Das war mir schon peinlich.“

Mag sein, dass den Autonomen der Verdacht gekommen ist, Zapf sei ein Unternehmer wie jeder andere. Einer, der sich kein Geschäft entgehen lässt. Denn bei allem Antikapitalismus wickelt er auch Umzüge für Betriebe ab, die Standorte in Niedriglohnländer verlagern. Da ist er undogmatisch: „Ich kann doch nicht dafür verantwortlich gemacht werden, was ein Großkonzern macht.“ Wichtig sei, dass er die Menschheit um sich herum glücklich mache.

Es klingt nicht nach einer Floskel, wenn Klaus Zapf sagt, er fühle sich seinen Mitarbeitern verpflichtet. Dazu sagt er es zu wenig betont. Was aber treibt ihn als Unternehmer? Der Drang nach Unabhängigkeit, sagt er. Und: „Mein allgemeines Wichtiggetue. Man kompensiert damit ja seine eigene Bedeutungslosigkeit.“

Das Geld lockt ihn nicht sonderlich. Er braucht auch wenig. Immer noch schläft er auf einer Matratze am Boden. Nach Jahren habe er sich gerade zum Kauf einer neuen durchgerungen. „So eine einschneidende Investition ist der absolute Oberhammer“, sagt er.

Als Zapf vom Leben als bescheidener Millionär spricht, lächelt er, zum ersten Mal. Er dreht sich um, schiebt zwei Sideboards auf. Zum Vorschein kommen Dutzende Plastikflaschen. Pfandflaschensammeln sei ein Hobby, genau wie das Streiten mit seiner Frau, seiner „Ollen“. Die hat er per Kleinanzeige kennen gelernt. „Suche Millionär“, hatte sie geschrieben. Da hat er sich gemeldet.

Für seine Hobbys hat der 53 Jahre alte Patron im Pennerlook heute mehr Zeit als früher. Denn vor ein paar Jahren streikte das Herz. Seitdem hält sich Zapf an den ärztlichen Rat, kürzer zu treten und vom Alkohol abzulassen. Sein Lieblingsgetränk ist jetzt ein braunes Gebräu, das er ständig aus den im Büro umherstehenden Plastikflaschen trinkt – kalter Kaffee, vermischt mit Wasser.

Für den Fall der Fälle hat er vorgesorgt. „Wenn der oberste Disponent ruft, musst du bereitstehen“, sagt er, wieder regungslos. Dann sollten seine engsten Getreuen – allesamt frühere Möbelpacker – „die Bude“ leiten. Seine Frau dagegen sei auch durch den hochdosierten Serienkonsum von „Dallas“ und „Denver Clan“ nicht ausreichend zur Unternehmensführung qualifiziert.

Mit seinem Rückzug aus dem Tagesgeschäft hat Klaus Zapf ein neues Kapitel aufgeschlagen, auch als Unternehmer. Denn er hat ein unbekanntes Betätigungsfeld entdeckt: die Börse. Es sei traurig, dass er mit seinen Finanzbeteiligungen weitaus mehr verdiene, als wenn er das Geld in das Unternehmen stecke, sagt er. Er kauft vorzugsweise Pennystocks im Paket. „Der Return on Investment ist so viel schneller zu realisieren als mit qualifizierten Investitionen in meiner Branche.“

Geht es am Ende doch ums Geld? Spricht so ein Antikapitalist? Klaus Zapf spricht so. Good Bye, Lenin.

WWW.FTD.DE/HAUDEGEN

MORGEN Olaf Wilhelm – was der Gründer der Bio-tech-Firma Wilex an US-Star Bruce Willis bewundert.

MONTAG	PORTRÄT
DIENSTAG	RECHT UND STEUERN
MITTWOCH	WIRTSCHAFTSBÜCHER
DONNERSTAG	GESUNDHEITSWIRTSCHAFT
FREITAG	LEADERSHIP