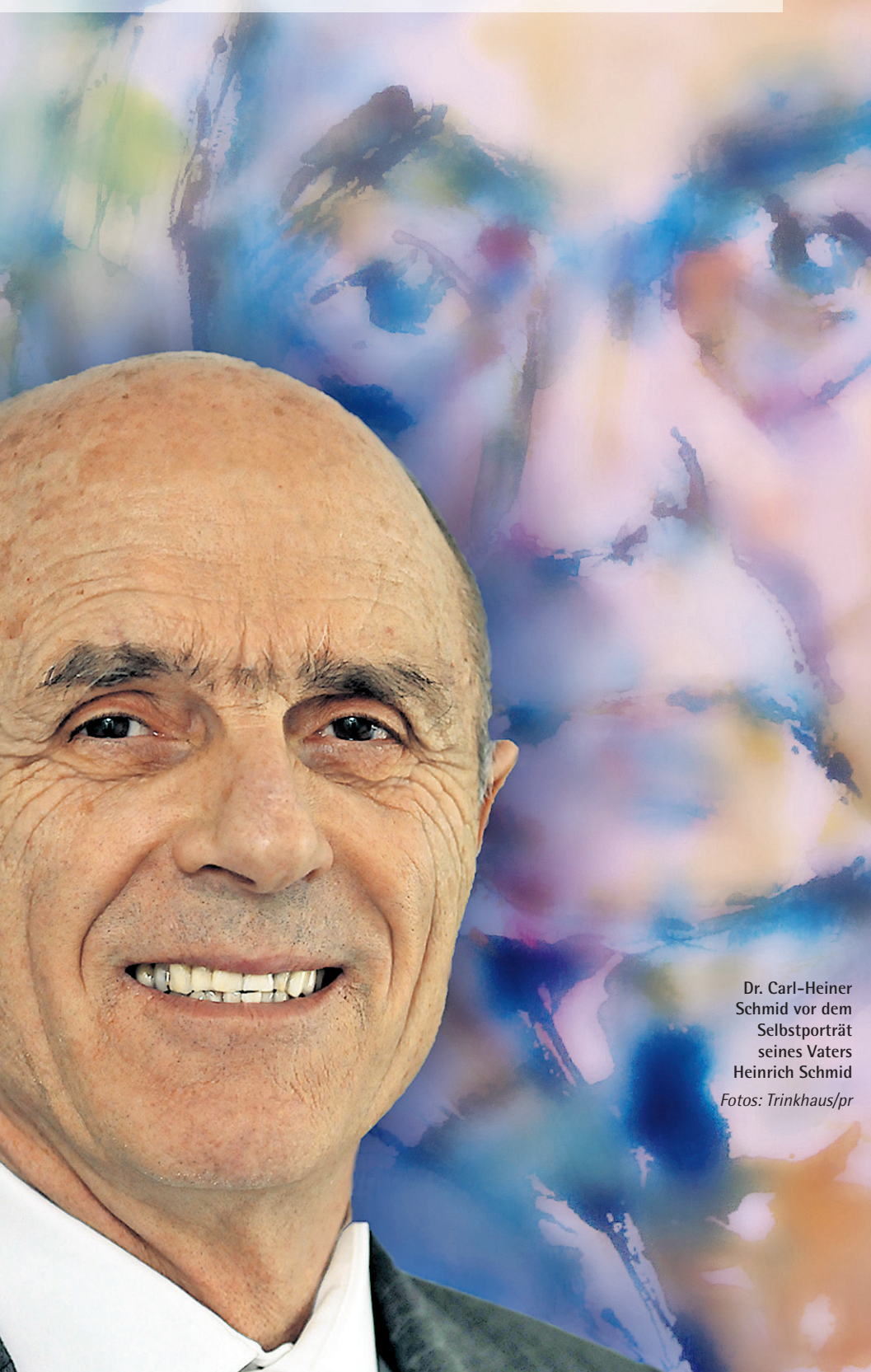


Das Porträt:

Dr. Carl-Heiner Schmid über das Handwerk, sein Unternehmen, seine Vorstellungen

Personen handeln – Systeme prägen



Dr. Carl-Heiner Schmid vor dem Selbstporträt seines Vaters Heinrich Schmid

Fotos: Trinkhaus/pr

Von Franz Pfluger

Auch wenn er nicht jeden Tag im Internet stöbert – eine Anlehnung macht er dann doch bei den Neuen Medien: »So, wie es Web 1 und Web 2 gibt, so gibt es auch den Handwerker, der trotz aller Traditionen mit der Zeit geht. Das klassische Selbstverständnis, gute Arbeit zu machen genügt nicht«, sagt Dr. Carl-Heiner Schmid, Gesellschafter der Unternehmensgruppe Heinrich Schmid im Gespräch mit dem GEA-Wirtschaftsmagazin. Technik, Technik und noch einmal Technik sei heute eine Art Generalüberschrift im Handwerk. »Der Handwerker zu Beginn des 21. Jahrhunderts ist aber ein Systemmann und Logistiker, der die Dinge zum Fließen bringt«, so der 68-jährige in seinem Chefsessel im vierten Stock des Firmengebäudes in der Stadtbachstraße 14 in Reutlingen. Der Bitte, das zu erläutern, kommt er schnell nach: »Wenn in Dubai in einem Hochhaus handwerkliche Tätigkeiten ausgeübt werden, dann liegt der Erfolg spätestens auf Stockwerk acht nicht mehr am Anstrich der Wände. Wichtiger sind die richtigen Antworten auf Fragen: Wie komme ich mit meinem Material da hoch und wieder runter.« Der Vollblutunternehmer gibt ein weiteres Beispiel: »Bei der Neuausrichtung eines Supermarktes erhalte ich am Freitagabend den Schlüssel. Am Montagmorgen bekommt der Auftraggeber ihn wieder zurück – alles ist perfekt erledigt.« Dr. Carl-Heiner Schmid weiß, wovon er spricht. Bei der Neuen Messe in Stuttgart oder beim Sony-Center in Berlin haben seine Leute es offensichtlich so praktiziert.

Aus Niederlagen lernen

90 Standorte in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Spanien mit 3 150 Beschäftigten einschließlich der 410 Auszubildenden mit einem Jahresumsatz in Höhe von rund 300 Millionen Euro machen heute sein Unternehmen aus – ziemlich ungewohnt für einen Handwerksbetrieb. Pro Jahr kommen zwei oder drei Betriebe dazu. Standorte schließen, macht er ungern. »Das ist nur die Ultima Ratio.« Vorher werde die Führung ausgetauscht. Liegt der Schwachpunkt bei den Personen oder im System, ist eine Frage, auf die er immer wieder gerne zurückkommt. »Personen handeln, Systeme prägen«, heißt einer seiner Lehrsätze. »Bin ich im Objektgeschäft tätig oder im Service-Geschäft, ist in diesem Fall eine andere Frage, die gut beantwortet sein will.« Angesprochen auf den Wettbewerb erläutert er sein Selbstverständnis: »Ich renne nicht gegen die Wettbewerber an, ich renne für die Kunden – das ist etwas anderes.« Dann überrascht er den Interviewer mit dem Satz: »Unter wärmephysikalischen Gesichtspunkten sind Ihre Klamotten wohl überbezahlt. Warum soll das Handwerk

beim Verkaufen seiner Leistung anders vorgehen?«

Auf dem Weg zur Größe gab es aber auch Niederlagen, räumt Dr. Carl-Heiner Schmid freimütig ein. In Schweden war er über den Tisch gezogen worden – in den 90er-Jahren hatte er ein Unternehmen mit 1 500 Mitarbeiter gekauft. Wirtschaftsprüfungsgesellschaften legten Gutachten vor, erste Bankadressen waren darunter und selbstverständlich gab es bei der Aktiengesellschaft eine Prospekthaftung. Eine Due Diligence-Prüfung vom Feinsten, dachte Dr. Carl-Heiner Schmid. Doch viel zu schnell musste er damals die Feststellung treffen: wenig Sicherheiten, viel warme Luft. Weil der erste Verlust meist der billigste ist, verkaufte er das Unternehmen nach elf Monaten. »Aus Niederlagen lernt man mehr als aus Siegen«, sagt er. Eine Konsequenz daraus: Heute will ich beim Kauf eines Betriebes wissen, welche Niete an welchem Garagentor wackelt.

Größe – aber nicht als Selbstzweck

Beständiger war da schon das Engagement in den USA. Bereits in den 70er-Jahren gründete er in Florida einen Malerbetrieb. Als Gründe für diesen Schritt nennt er die Aussicht auf einen Wachstumsmarkt, das gute Klima, das die Arbeit über das ganze Jahr hinweg ermöglicht. Auch die kulturelle Offenheit faszinierte ihn. Aber, ein ständiges Hindernis sei die Sprache. »Handwerker sind weltweit einsprachig«, meint er. Ende der 90er-Jahre wurde dieser Betrieb veräußert. Es habe gute und schlechte Jahre gegeben. Heute gehören zum Firmenverbund zwei Standorte im Elsass, drei in der Schweiz, eine in Österreich und einer im »17. Bundesland der Deutschen, nämlich auf Mallorca«. Zirka 150 Mitarbeiter sind im Ausland beschäftigt.

Schiere Größe ist für Dr. Carl-Heiner Schmid kein Selbstzweck. Er spricht gerne von einer »kritischen Masse«. Aus Größe und Eigenkapital schöpfe sich Kraft. Etwas ungeduldig war er aber schon, wie er einräumt. Unmittelbar nach seinem Eintritt in das Unternehmen wollte er 1969 mit einer Firma, die sich mit Korrosionsschutz beschäftigte, zu schnell wachsen. Er hatte einen großen Auftrag, es ging um eine Stahlbrücke in Aschaffenburg, an Land gezogen. Der war eine Nummer zu groß für ihn. Wohl hat dabei auch eine Rolle gespielt, dass der Sohn dem kritischen Vater etwas beweisen wollte. Der habe ihm nicht allzu viel zugetraut. »Das Geschlecht Heinrich Schmid zeichnet sich dadurch aus, dass Vater und Sohn eine große Strecke auf der Zeitachse immer zugleich im Unternehmen tätig waren.« Da habe es natürlich Meinungsverschiedenheiten gegeben. Vater Heinrich Schmid war nämlich Malermeister und auch der Großvater stand einem Malerbetrieb vor.

Hatte der Vater mal Oberwasser, wandelte sich natürlich dieses Bild zuweilen. Dr. Carl-Heiner Schmid erinnert sich: Einbauschränke waren in den 70er-Jahren Mode geworden, ebenso abgehängte Decken. »Wir brauchen eine Firma, die abgehängte Decken macht«, meinte der Vater. Die wurde auch gegründet. Erste Erfahrungen wurden bei einer Großorder von Naturana in Gomaringen gesammelt. Nachdem Bauleitung und Architekten ob der Ausführung beim Vater vorstellig wurden, hatte der binnen einer Minute seinem Sohn die Fortführung übertragen. Der hat, wie er es heute sieht, die Geschwindigkeit im Unternehmen forciert. Der Diplomkaufmann hat Systeme aufgebaut. Sonst wäre eine Firmengründung nicht möglich gewesen, urteilt er.

Beim Standort Nr. 12 hat der Vater gemeint: »Jetzt kommt keine mehr, das geht nicht gut.« Dr. Carl-Heiner Schmid hat dann neue »Abteilungen« gegründet. Er hat die passenden Mitarbeiter dazu gefunden. »Ich habe die Leute eingestellt – das Geld kam vom Vater.« Der erste Schritt in das Ausland war die Gründung einer Firma mit 40 Mitarbeitern in den 70er-Jahren in Straßburg. Die habe sich nicht von Reutlingen aus steuern lassen und wurde daher an die Mitarbeiter verkauft. Die interessante Beobachtung: Die kamen auf sich allein gestellt zurecht. Dr. Carl-Heiner Schmid deckt das Geheimnis auf: Jetzt war der eigene Geldbeutel beteiligt. Verantwortung übertragen hilft oft nicht. »Es ist besser, wenn sich die Mitarbeiter die Verantwortung an sich reißen«, resümiert Dr. Carl-Heiner Schmid, der für sich in Anspruch nimmt, ein Gefühl für Arbeit und für Menschen zu haben.

Kreativität, mit Kopf und Herz

1992 wollte Dr. Carl-Heiner Schmid es noch einmal wissen: An der Universität Stuttgart promovierte er über das Thema »Planung von Unternehmenskultur«. Der Frage, wie die denn im eigenen Unternehmen aussieht, weicht er nicht aus. »Ich sage nicht, ich liebe euch. Ich will Länge mal Breite sehen«, spricht, die Mitarbeiter müssen etwas abliefern. Er selbst beschäftigt sich gerne mit dem, was die Menschen allgemein bewegt und versucht daraus für das Geschäft mittelfristig einen Ertrag zu erzielen. Drei Mal im Jahr denkt er mit den Geschäftsführern, von denen jeder drei bis fünf Standorte führt, über die Zukunft nach. Der Generalbevollmächtigte, der das operative Geschäft macht, trifft alle Führungskräfte zweibis dreimal im Jahr. Die stammen meist aus der eigenen Kaderschmiede. Denn im Hause Heinrich Schmid ist auf der Karriereleiter alles möglich: Lehre – Duale Hochschule oder Fachhochschule – Manager im Handwerk. Weil parallel immer gearbeitet wird, wird der Berufsweg bezahlt. Eigene Zeit muss einer aber einbringen.

Wichtig: Ohne Meisterbrief geht bei Heinrich Schmid nichts.

»Ich habe meinem Vater, der 1984 starb, viel zu verdanken«, sagt Dr. Carl-Heiner Schmid. 1941 wurde er in Metzingen geboren. Nach dem Besuch der Grundschule kam er in ein Internat in Berchtesgaden. Der Grund des Heimatverlustes: Die Familie hatte sich aufgelöst. Die Mutter war nach Australien gegangen. Sie gehörte zu den schwäbischen Pietisten. Viele von ihnen waren in den Kriegsjahren nach Palästina ausgewandert und kamen nach dem Zweiten Weltkrieg in Australien wieder zusammen. Neben der Schule hatte Dr. Carl-Heiner Schmid in Berchtesgaden eine Schreinerlehre gemacht. Praktische Arbeit hat er immer gemocht. Das Abitur selbst legte er im Internat in Gaienhofen am Bodensee ab. Der Vater war es auch, der ihm in München das Studium zum Diplomkaufmann weitgehend finanzierte. In den Semesterferien hatte er auf dem Bau sein erstes Geld verdient. »Im Kopf bin ich Diplomkaufmann, im Herzen bin ich Malermeister«, definiert er sich. Dass er an der Sportakademie in München Grünwald während seines Studiums noch die staatliche Skilehrerprüfung gemacht hat, bleibt eine Episode.

Über sein Vermögen spricht er ungerne. Wenn er seinen Garten in der Provence erwähnt, dann nur deshalb, weil dieser Skulpturgarten von der Stiftung Pro Europa mit Sitz in Basel einen Schöpfungspreis erhalten hat. Der damalige Kulturminister Jacques Lang hatte im Schloss von Mougins die Laudatio gehalten. Und wie ihn das gefreut hat. Auf Anmeldung dürfen Besucher den Skulpturgarten besuchen. Dr. Carl-Heiner Schmid sucht sich die Künstler aus, die Skulpturen aus Stein, Bronze und Stahl installieren. Wenn er im Sommer mit seiner Frau und seinen vier Kindern von der Anhöhe aus den Blick über das weite Land streichen lässt, schöpft er in der Ruhe Kraft – für neue produktive Unruhe.

Groß-Skulptur »Neu Jork« von Wolfgang Thiel.

