

# In der Krise „wieder wir“ geworden

Karl Schnaithmann über Vertrauenskultur und Miteinander

VON MANFRED MUNDER

Auch Unternehmen, die nicht dem Götzen zweistelliger Rendite huldigen, beschreiten Erfolgswege. Zum Beispiel die Firma Schnaithmann in Remshalden. Dort erklärt Firmenchef Karl Schnaithmann den „kontinuierlichen Erfolg“ und die Auslastung zum Ziel – zumal jetzt, da sich der Maschinenbauer anschickt, mit neu gefestigtem Korpsgeist und neuem Produkt aus der Krise zu steuern.

Karl Schnaithmann hat seine Firma vor 25 Jahren, im April 1985, in Rommelshausen gegründet. „Mit zwei Leuten und einem Lebenstraum.“ Ohne Geld, aber mit dem Vertrauen eines Bankers, der ihm „in die Augen geblickt“ und darauf gesetzt habe, dass der Schnaithmann etwas hinbekommt. Hat er: 250 m<sup>2</sup> Fläche genühten dem Betrieb zu Beginn, 1987, beim Start in Remshalden, waren es 750 m<sup>2</sup> und heute stehen 7500 m<sup>2</sup> Produkti-

onsfläche und 4000 m<sup>2</sup> für Vertrieb, Entwicklung, Organisation zur Verfügung.

Zurück zu den Banken. Wenn die jetzt dem Vertrauen weniger oder keinen Wert mehr beimessen, so ist es Schnaithmann, der für den Mittelstand um eine neue „Vertrauenskultur“ wirbt. Der aber auch sagt, dass die Unternehmen „sich ändern“ und „transparenter werden“ müssen. Daten und Entwicklungen offenlegen hier, Abkehr vom „unpersönlichen Rating“ dort – so definiert Schnaithmann ein Miteinander, bei dem „ein Teil des Vertrauens aus dem Gefühl und aus der Erfahrung heraus entstehen“ muss.

## „Am Standort eine Zukunft“

Auch im innerbetrieblichen Miteinander setzt Schnaithmann auf „gegenseitige Zugeständnisse“. Die Aufgabe, die Schnaithmann (56) in dieser Hinsicht dem Unternehmen zuweist, ist das über den Tag hinaus geltende „ernsthafte Bemühen“ darum, „dass die Leute hier am Standort eine Zukunft haben“. Im Gegenzug erwartet er, dass Mitarbeiter auch mal das Feierabendsignal überhö-



Karl Schnaithmann in seinem hochmodernen Betrieb: Zuversicht, zu der eine starke Mannschaft und eine kühne Marktneuheit beitragen. Bild: Habermann

ren, wenn's erforderlich ist. Schnaithmann hat diesbezüglich „Glück gehabt“, weiß „gute Leute“ in seinem Betrieb. Und die wiederum dürfen sich über einen Chef glücklich schätzen, der es versteht, zuzuhören, zu inspirieren und zu motivieren.

So hat er jüngst – nach fünf Monaten Kurzarbeit – erkannt, dass dieses Instrument auf Dauer Verlangsamung zementiert. Also hat er die Rückkehr zur Normalarbeitszeit eingeleitet und „die Überkapazitäten durch Entwicklung gefüllt“. Abgesehen von einer erstaunlichen „Produktionssteigerung“ ist dabei eine Neuentwicklung entstanden, mit der die Firma jetzt am Markt Furore macht – ein Transfersystem für Förderstrecken, Montageanlagen etc., das mit der Hälfte des Energieeinsatzes die glei-

che Aufgabe löst wie vorherige Systeme.

Als „Gewinner der Wirtschaftskrise“ sieht sich Karl Schnaithmann nicht nur wegen der Neuentwicklung, sondern insbesondere auch, weil die unter dem Firmendach angesiedelten und beizeiten fast auf autarker Schiene operierenden Produktbereiche krisenbedingt zu mehr „innerbetrieblicher Kommunikation“ zurückgefunden haben. Barrieren wurden beseitigt, Hierarchien verschlankt gegenseitiger „positiver Druck“ aufgebaut. Das sehr breit aufgestellte und deshalb relativ krisensichere, aber mit hohen Flexibilitätsanforderungen konfrontierte Konstrukt schließt die Reihen enger. Vom Unternehmer Schnaithmann einst selber gewollte Strukturen mussten verändert werden, „um wieder wir zu werden“. Er ist „glücklich“ mit dieser

Entwicklung, wengleich er weiß, dass er entgegen einstiger Vorstellung jetzt wieder mehr Fäden in der Hand, mehr Last der Verantwortung zu tragen hat.

Karl Schnaithmann ist erleichtert, dass in der Krise nicht viele seiner Mitarbeiter den Job verloren haben. 119 Beschäftigte waren der Höchststand (2008). Im letzten, einem „dezent roten“ Jahr, waren es 108, zehn davon Azubis.

Die Firma hat 2009 sechs Millionen Euro Umsatz eingebüßt (Rückgang auf 21,1 Millionen Euro) und will in diesem Jahr auf „24 bis 26 Millionen“ zulegen. „Vielleicht verwegen, aber man muss Ziele haben“, so Karl Schnaithmann, der künftig mit auf das Wissen der „Ü 55“ setzen, gleichzeitig „die Anzahl der Auszubildenden verdoppeln“ will.