



DR. HELMUT BAUR
IM GESPRÄCH MIT
PROF. DR. JO GROEBEL

Brückenbauer und Kommunikator

Vor knapp 40 Jahren eröffnete Dr. Helmut Baur mit zwei Mitarbeitern seine erste Filiale Binder Optik in Böblingen. Heute hat das Familienunternehmen 50 Filialen und rund 400 Mitarbeiter. Damit zählt Binder-Optik zu den ganz Großen in der deutschen Optikerbranche. Daneben profilierte sich der Unternehmer in den vergangenen Jahrzehnten auch als Umweltschützer und erfolgreicher Brückenbauer nach Fernost.

Dr. Helmut Baur im Gespräch mit dem Medienexperten Prof. Dr. Jo Groebel.

Prof. Dr. Jo Groebel: Herr Dr. Baur, herausragende mittelständische Unternehmer und ihre Geschichte: Sie sind nicht nur Unternehmer, sondern auch Diplomat ...

Unternehmer und Optiker sein, ist das eine Leben, das andere ist die Diplomatie. Seit 24 Jahren bin ich Honorarkonsul von Malaysia und neun Jahre Vizepräsident des konsularischen Korps in Deutschland. Seit vielen Jahren reise ich rund um die Welt und treffe mich mit Premierministern, Ministerpräsidenten, Wirtschaftsministern und Unternehmern. Daneben gibt es noch den Bereich Hochschule, der mich immer fasziniert hat. Ich setze mich aktiv für die „Hochschule für Technik und Wirtschaft“ in Aalen ein, das ist „die“ Hochschule für Optik, wurde dort Hochschulrat und Kuratoriumsmitglied, kenne die Hochschule bestens, und vergabe seit vielen Jahren einen Unternehmerpreis für die beste wissenschaftliche Arbeit an der Hochschule.

Optiker, Diplomat, Hochschulrat – ist es richtig, dass Sie eigentlich Journalist werden wollten?

Ja, das wollte ich, aber mein Vater war dagegen. Für ihn war Journalismus brotlose Kunst und kein richtiger Beruf. So musste ich das Gymnasium verlassen und habe Uhrmacher und Optiker gelernt. Aber das Journalistische blieb immer eine Leidenschaft.

Was heißt das für die Geschichte Ihres Unternehmens?

Mein Vater und Großvater waren beide Uhrmacher, Optiker und Juwelier. Bereits 1900 wurde die Firma „Juwelier Binder“ gegründet. Es gab neben Schmuck auch Uhren und Optik, anfangs sogar noch Spielwaren. Mich hat dann

vor allem der Juwelier interessiert. So habe ich mich in Idar-Oberstein bei Professor Schlossmacher zum Juwelengutachter ausbilden lassen. Noch heute überrasche ich Juweliere mit meinem Fachwissen über Diamanten und Farbedelsteine. Anschließend absolvierte ich eine Ausbildung als Augenoptiker und arbeitete einige Jahre in diesem Beruf. Als dann die Bundeswehr rief, ging ich nach Paris. Dort habe ich mich an der Alliance Française eingeschrieben, um französisch zu lernen. Als ich nach Deutschland zurückkam, war ich 27 Jahre alt, und fragte mich, wie es mit meinem Leben weitergehen sollte. Am liebsten wollte ich jedoch studieren und in die Wirtschaft. Doch dafür fehlte mir das Abitur. Für Quereinsteiger gab es das Hochbegabtenabitur. Hier musste man sich vorher entscheiden, was man studieren möchte. Man konnte sich damals nur im Oktober immatrikulieren lassen, aber die Abiturprüfung leider erst im Februar ablegen. Ich hätte wieder ein Jahr verloren. So bin ich direkt zum Kultusminister und konnte ihn überzeugen, dass ich mich immatrikulieren und das Abiturzeugnis nachreichen konnte. So habe ich gleichzeitig studiert und mich auf das Externenabitur vorbereitet. Bereits nach sechs Semestern durfte ich als Stipendiat der Studienstiftung des Deutschen Volkes mit einer Sondergenehmigung des Senats die Prüfung ablegen, denn eigentlich waren acht Semester vorgeschrieben. Mit 30 Jahren war ich endlich Diplomkaufmann mit Prädikatsexamen.

Aber Sie haben keine Universitätslaufbahn eingeschlagen?

Es kamen Angebote aus der optischen Industrie, von Zeiss



Klassisches Familienunternehmen:
Dr. Helmut Baur mit Ehefrau Gabriele und
Sohn Dominic.

und Rodenstock. Rodenstock hat mir angeboten, in die USA zu gehen, dafür hätte ich jedoch hier alle Zelte abbrechen müssen. Bei Zeiss wurde ein Vertriebsleiter für den Bereich Brillen gesucht, und damit kannte ich mich als gelernter Optiker bestens aus. Neben dem kaufmännischen Leiter und dem Produktionsleiter hatte ich die Verantwortung für Entwicklung, Marketing und Vertrieb, und das weltweit. Zu meinen Kunden gehörte auch Günther Fielmann, dessen Erfolge mich motivierten, mich selbständig zu machen. Das war wirklich nur eine Frage der Zeit, alle meine Vorfahren waren selbstständig, und mir war klar, dass ich mein Leben selbst gestalten wollte. Zufällig hat sich in Böblingen, meiner Heimatstadt, die Gelegenheit dazu ergeben. Dort wurde ein neues Ärztehaus mit zwei Augenärzten eröffnet. So habe ich im August 1975 mit zwei Mitarbeitern Binder Optik gegründet. Das war der Anfang.

Das war damals vermutlich eine sichere Bank für einen Optiker mit Augenärzten im Haus?

Nicht unbedingt. Die zweite Filiale war gleich ein Misserfolg. Nachdem das erste Geschäft sehr gut lief, war ich ein bisschen übermütig geworden. Also eröffnete ich ein Geschäft in Stuttgart. Auch hier gab es zwei Augenärzte im Haus, aber es war leider keine Toplage, und die beiden Ärzte hielten sich mehr auf dem Golfplatz als in ihrer Praxis auf. Mir wurde klar, dass der Standortsuche eine gründliche Marktforschung vorausgehen muss. Von da an recherchierte ich immer sehr gründlich im Vorfeld, bevor ich einen neuen Laden eröffnete. Es ist gut, Denkkettel am Anfang einer Karriere zu bekommen, damit man seine

Erfahrungen macht und vorsichtiger wird. Wir haben zügig eine Filiale nach der anderen eröffnet, wollten aber immer die Übersicht behalten und in Süddeutschland bleiben, und unter 12.000 Optikern deutschlandweit die Nummer Fünf oder Sechs zu sein, ist ja auch nicht schlecht.

Sie sind regional aufgestellt ...

Wir haben heute Standorte in Baden-Württemberg, Bayern und in Rheinland-Pfalz. Für mich gilt die Regel, dass kein Standort mehr als eineinhalb Stunden Fahrzeit von unserer Firmenzentrale in Böblingen entfernt ist. In Augsburg gibt es mit ca. 800 Quadratmetern eines der größten Optikfachgeschäfte Deutschlands: drei Etagen in einem historischen Haus, das jeder kennt, in Toplage. Als ich damals hörte, dass ein Laden leer steht, habe ich mich sofort dafür beworben. Das Problem war nur, dass es noch viele weitere Bewerber gab. Das Haus gehörte der Stadt, und der Stadtrat entschied über die Vergabe. Ich entwickelte ein Konzept und legte dar, was wir in dem Haus vorhaben. Die Idee war ein großes „Haus der Optik“ mit einem Angebot, das es so noch nicht in Augsburg gab. Meine Marketingkonzeption hat schließlich überzeugt, und ich bekam den Zuschlag.

Sie haben bereits zu Beginn Ihrer Selbstständigkeit gelernt, mit einem Rückschlag umzugehen. Gab es noch andere, ähnlich schwierige Situationen?

Ja, Risiko hat man immer. Aber ich bin grundsätzlich Optimist. Natürlich muss man versuchen, das Risiko einigermaßen einzugrenzen. Man sollte Vertrauen zu sich selbst haben und vor allem die Bodenhaftung nicht verlieren. Jeder Unternehmer hat auch mal schwierige Situationen durch-



Die Binder Optik Filiale im historischen Weberhaus aus dem Jahre 1389 in Augsburg.

zustehen. Früher zum Beispiel war die Brille eine Kassenleistung und wurde von den Krankenkassen bezuschusst. Ich war schon immer ein leidenschaftlicher Kämpfer für die Befreiung der Optiker aus der Abhängigkeit der Krankenkassen und der Meinung, dass die Brille, wie zum Beispiel in Italien, ein modischer Gegenstand sein sollte. Wenn es eine Brille auf Krankenschein gibt, so impliziert es, dass der Kunde krank ist. Das ist negativ. Also musste die Brille von diesem negativen Beigeschmack befreit werden. Die Änderung wurde schließlich relativ kurzfristig gesetzlich umgesetzt. Die Meldung kam etwa sechs Monate vorher in die Presse, und die Leute kauften Brillen ohne Limit.

Weil die Kunden dachten, später gibt es keine mehr auf Rezept?

Genau, sie wollten sich den Kassenzuschuss sichern. Also gingen die Umsätze um ca. 50 Prozent nach oben. Aber ab Januar waren die Läden schlagartig leer. Nicht nur bei mir, sondern auch bei meinen Kollegen. Sofort kamen die Banken und sagten, Herr Baur, schauen Sie sich Ihre Umsätze an, was ist denn da los? Obwohl sich die Umsätze vorher so gesteigert hatten. Und dann gab es ein Fachgeschäft in einem Einkaufszentrum in Saarbrücken, in guter Lage. Das Center wurde verkauft, und wir mussten schließen. Aber uns war klar, wir gehen nach dem Umbau wieder ins Center und unterschreiben die Verträge. Doch dann hat dieses Center plötzlich nicht funktioniert. Es lag u.a. daran, dass es für die Kunden zu wenige Parkmöglichkeiten gab. Das Parkhaus war zu eng, die Autos kamen kaum um die Ecke.

Das spricht sich natürlich herum...

Ja, Kunden bleiben ganz einfach weg, wenn sie nicht par-

ken können. Demnächst eröffnen wir in Stuttgart im neuen MILANEO-Center. Auch das ist ein Wagnis, aber wer nicht wagt, gewinnt auch nicht. Wie es wird, wissen wir alle nicht. Die ersten Jahre werden wir sicher kaum Geld verdienen, aber es ist das größte Center dieser Art in Baden-Württemberg. Ich bin überzeugt, dass das Konzept funktionieren wird. Aber niemand gibt Ihnen dafür eine Garantie.

Was ist die Besonderheit bei Binder Optik?

Wir sind der Optiker, der wirklich günstig ist, mit einer Großauswahl bekannter Marken, mit Superqualität und Firstclass-Beratung. Das ist unser Thema. Man kann sagen, Optik Krass ist für junge Leute, Apollo ist drei Brillen für hundert Euro, und Fielmann natürlich überregional die große Marke.

Macht sich in der Branche generell bemerkbar, dass sich Kunden ihre Brillen zunehmend im Internet bestellen?

Nicht unbedingt. Aber auch wir haben inzwischen mehrere Online-Portale. Allerdings lässt sich das allein nicht stemmen. Mit einigen großen Kollegen haben wir eine gemeinsame Internetfirma gegründet. Jetzt betreiben wir diverse Portale, die sehr gut angenommen werden, wie meinebrille.de oder meinelinse.de. Wir sind also auf diesem Markt gut unterwegs und arbeiten mit dem Zweifrontensystem: Eine Brille muss exakt stimmen, und die Augenprüfung können und sollten Sie nicht selbst am Computer durchführen. Also laden sich die Kunden bei uns einen Gutschein aus dem Internet herunter und kommen in eine der Filialen zur Augenprüfung. Diese Prüfung ist dann auch verlässlich. Nur einen Millimeter bei einer Gleitsichtbrille falsch ge-

Rechtsform:

GmbH

Gründung:

1975

Sitz:

Böblingen (Baden-Württemberg)

Geschäftsführer:

Dipl. Kfm. Dr. Helmut Baur, Gabriele Baur,

Dipl. Oec. Dominic Baur

Mitarbeiter:

380

Umsatz:

ca. 40 Millionen Euro (Gruppe)

Branche:

Optik

Produkte:

Brillen, Sonnenbrillen, Kontaktlinsen

Webseite:www.binder-optik.de**Meine wichtigste Entscheidung?**

Der Entschluss, 1975 mein eigenes Unternehmen „Binder Optik“ zu gründen.

Meine schlechteste Entscheidung?

Zu langes Zögern, um sich von nicht leistungsorientierten Mitarbeitern der Führungsebene zu trennen.

Meine beste Entscheidung?

Die Heirat mit meiner Frau Gabriele, und mit ihr eine eigene Existenz zu gründen.

messen, und die Brille stimmt nicht. Und wenn der Kunde die Brille geliefert bekommt, sitzt sie noch lange nicht. Er bekommt wieder einen Gutschein für die kostenlose Brillenanpassung im Laden. So kann er seine preiswerte Brille über das Internet kaufen, aber wir können ihm den vollen Service bieten. Viele Kunden lieben das und kaufen beim nächsten Mal gleich bei uns im Fachgeschäft.

Wie gelingt es Ihnen, Ihre Mitarbeiter nach Ihren Vorstellungen einzubinden?

Wir haben eine Schulungsakademie unter Leitung von Prof. Hering gegründet, dem Marketing-Papst der Augenoptik an der Hochschule in Aalen. Er hat die Branchenbibel geschrieben, „Marketing für Augenoptik“, darin geht es um fachbezogene Ausbildung, Anpassung von Kontaktlinsen, Weiterbildung, aber auch um Persönlichkeitsentwicklung. Also darum, wie man auf Kunden wirkt. Im Grunde sind es einfache Dinge, die im Umgang mit dem Kunden wichtig sind: Freundlichkeit, beim Namen ansprechen, Türe öffnen usw. Aber diese ganz einfachen Verhaltensweisen sind leider heute nicht mehr selbstverständlich, die müssen wir den jungen Leuten beibringen. Auch was die Kleidung betrifft. Der Verkäufer sollte von vornherein Kompetenz ausstrahlen, und wie jemand gekleidet ist, spielt eine große Rolle. All das schulen wir intensiv und pausenlos.

Sie sind nicht nur ein kämpferischer Unternehmer, sondern auch ein Kämpfer für den Naturschutz, besonders die Meeresschildkröten haben es Ihnen angetan.

Ja, 1984 konnte man noch Schildkrötensuppe kaufen, heute gibt es sie nicht mehr. Wir produzierten damals einen Film „Rettet die Meeresschildkröten jetzt“, in dem wir dazu aufforderten, keine Schildkrötenprodukte zu kaufen. In dem Film zeigten wir, wie Schildkröten bei lebendigem Leib abgeschlachtet werden. Wir versuchten, die Menschen aufzurütteln und riefen zum Boykott von Schildpattprodukten auf. Zur gleichen Zeit forderten die Robbenschützer auf, keine Pelzmäntel zu kaufen. Sie wurden wegen Anstiftung zum Boykott verurteilt. Ich sagte im Fernsehen: „Boykottiert die Optiker, die Brillengestelle verkaufen, die aus Schildpatt gefertigt wurden“. Daraufhin haben sich 50 Optiker zusammengetan, um mich zu verklagen, und ich fand mich in Trier vor dem dortigen Landgericht wegen Anstiftung zum Boykott wieder und wurde freigesprochen.

Was Zivilcourage erfordert ...

Wenn ich von einer Sache überzeugt bin und für etwas kämpfe, dann gebe ich nie auf. Ich habe mit dem Slogan

„Wenn ich von einer Sache überzeugt bin und für etwas kämpfe, dann gebe ich nie auf.“

Dr. Helmut Baur im Gespräch mit Prof. Dr. Jo Groebel.



„Rettet die Meeresschildkröten“ geworben und wurde daraufhin von mehreren Mitbewerbern, wegen gefühlbetonter Werbung, verklagt. In der ersten Instanz verlor ich vor dem Landgericht in Stuttgart. Ich bin weiter zum Oberlandesgericht und habe wieder verloren. Doch der Streitwert war so hoch, dass ich zum Bundesgerichtshof (BGH) kommen konnte. Dort wurde zunächst abgelehnt. Dagegen habe ich Beschwerde eingelegt, und der BGH hat widerwillig angenommen. Auch hier verlor ich zunächst. Aber ich habe nicht aufgegeben und vor dem Bundesverfassungsgericht am Ende doch noch gewonnen, und das nach acht Jahren Prozessdauer.

Allein das ist schon eine Lebensleistung.

Fielmann und Binder Optik, wir beide waren damals unter den Optikern nicht beliebt, weil wir die Branche umkrempten. Lange Zeit lang wurde ich von den großen Herstellern nicht beliefert, weil andere Optiker bei den Lieferanten Stimmung gegen mich machten. Nur die Firma Zeiss, bei der ich früher gearbeitet hatte, blieb mir treu. Ich verfüge jedoch über ein sehr großes Netzwerk, sodass ich alle Hürden umschiffen konnte. Je größer die Steine, die Ihnen die Wettbewerber in den Weg legen, desto kreativer muss man werden, um sie aus dem Weg zu räumen. Auch daran kann ein Unternehmer wachsen.

Binder Optik ist ein Familienunternehmen, neben Ihrer Frau ist auch Ihr Sohn im Unternehmen tätig.

Als ich anfang, hatte ich zwei Mitarbeiter, einer davon war meine Frau, der andere ein erfahrener Optikermeister. Ich selbst habe aus Zeitgründen nicht die Meisterprüfung abgelegt, bin aber fachlich kompetent und das ist abso-

lute Voraussetzung! Sie müssen Ihren Beruf exzellent beherrschen. Meine Frau war von Anfang an dabei, mit ihr gemeinsam habe ich das Unternehmen gegründet. Sie ist verantwortlich für den Einkauf, Design, hat ein exzellentes gutes Gespür für Form, Farbe, Mode und für die Gestaltung der Filialen. Inzwischen ist sie für alles zuständig, was mit Bauen zu tun hat, und das macht ihr großen Spaß. Unser Sohn war nach dem VWL-Studium längere Zeit im Ausland und arbeitete u.a. in Spanien bei einem Weltmarktführer der Optik. Er kehrte mit vielen neuen Ideen zurück – und es kam zu den üblichen Auseinandersetzungen. Inzwischen haben wir uns gut arrangiert. Er ist seit fünf Jahren in der Firma und zuständig für alles Operative. Ich bin sehr froh, ihn als Nachfolger zu haben. Er macht das wirklich gut, bringt sich voll ein, so dass ich kürzer treten kann.

Sie sind auch Mitglied bei der Feinschmeckergesellschaft Chaîne des Rôtisseurs?

Ja, ich bin dort seit über 40 Jahren Mitglied. Die Chaîne des Rôtisseurs ist die älteste Feinschmeckergesellschaft der Welt und wurde 1248 von Ludwig IX. in Paris gegründet. Die „Gänsebräter“ waren am Hof hochangesehen, und der König erlaubte ihnen, sich in einer eigenen Bruderschaft zu formieren. Heute ist die Chaîne des Rôtisseurs weltweit verbreitet. Anfangs war ich normales Mitglied, aber bald wurde ich Pressechef und Herausgeber einer gastronomischen Zeitschrift, danach Sonderbeauftragter als „Chargé de Mission International“.

Wie anfangs schon erwähnt, sind Sie seit vielen Jahren Honorargeneralkonsul von Malaysia. Welche Entwicklungen zeichnen sich in Asien in Bezug

auf den deutschen Mittelstand ab?

Der Erfolg Malaysias liegt in der Zusammenarbeit der Bevölkerungsgruppen Malaien, Inder und Chinesen. Die Chinesen dominieren Industrie und Handel. Die Inder haben andere Bereiche: Vor allem Rechtswesen und Gesundheitswesen werden von den Indern dominiert. Hinter fast jedem malaysischen Minister steht meistens ein Chinese oder ein Inder. Und das ist die Besonderheit von Malaysia und macht zugleich den Erfolg des Landes aus. Generell ist festzustellen, viele große Unternehmen gehen heute ins Ausland, und die Zulieferer müssen folgen. Und diese Entwicklung wird sich durch die Globalisierung weiter beschleunigen, gerade in Asien. Doch vielen Mittelständlern fehlt leider dafür das notwendige Know-how.

Was könnte die Politik Ihrer Meinung nach für den Mittelstand insgesamt verbessern?

Es gibt reichlich viel, das man verbessern könnte. Was zum Beispiel auf europäischer Ebene passiert, ist teilweise verheerend für den Mittelstand. Am Europäischen Gerichtshof werden Entscheidungen getroffen, die, so scheint es oft, bewusst zu Lasten von Deutschland gehen. Das Geld fehlt bei uns für notwendige Investitionen in Wissenschaft, Bildung, Straßenbau, überall. Das sind Entwicklungen, die werden wir alle noch sehr bereuen. Wenn man sieht, wie es in Asien aufwärts geht, dann sind wir sehr frustriert über die Gesetzgebung hierzulande und über die Bürokratie. In Ländern wie Malaysia, Indonesien oder Thailand boomt die Wirtschaft. Dort hat man sich weitestgehend freigemacht von der Politik.

Worauf sollte der BVMW in Zukunft verstärkt sein Augenmerk richten?

Unser Verband hat ja der Großen Koalition die Hausaufgaben ins Stammbuch geschrieben. Sie muss sich vor allem um eine steuerliche Entlastung des Mittelstandes kümmern. Das fängt auch an bei der Progression: Die Arbeitnehmer bekommen hundert Euro brutto mehr Lohn, haben aber am Ende weniger netto. Dann bleibt der Bürokratieabbau ein Dauerthema. Es wird zwar immer davon geredet, aber tatsächlich nimmt die Bürokratie zu anstatt ab. Es müssen mehr Mittel für Start-ups bereitgestellt werden. Und in Brüssel dürfen nicht noch mehr Gesetze gegen den Mittelstand vorbereitet und verabschiedet werden.

Der Bundeswirtschaftssenat ist innerhalb des Verbandes ein ganz besonderes Gremium. Was bedeutet Ihnen die Mitgliedschaft?

Das ist eine großartige Möglichkeit, weil wir z.B. Begegnungen zwischen den Unternehmern und der Politik arran-



Dr. Helmut Baur, geb. 1941 in Böblingen, verheiratet. Ausbildung als Uhrmacher und Augenoptiker, Ablegung der Hochbegabtenprüfung, Studium BWL mit Prädikatsexamen Dipl. Kfm. und Promotion. Tätigkeit als Vertriebsleiter einer mittelständischen Brillenfabrik, Gesamtvertriebsleiter Brillenfassungen im optischen Weltunternehmen Zeiss. 1975 Gründung „Binder Optik GmbH“ in Böblingen, mit 50 Fachgeschäften einer der führenden Optiker Deutschlands. 1990 Ernennung zum Honorarkonsul von Malaysia, 1996 Honorargeneralkonsul, 9 Jahre Vize-Präsident der „Union der Honorarkonsuln Deutschlands“. 2002 Bundesverdienstkreuz für den weltweiten Einsatz zur Rettung bedrohter Tierarten, insbesondere Meeresschildkröten. Ehrensensator der „University of Technology and Science“ in Aalen, Hochschulrat und Mitglied des Kuratoriums. 2005 Erhebung in den Adelsstand durch den König von Malaysia. Seit 2008 Vorstandsmitglied im BVMW. Schwerpunkte: Außen-, Gesundheits- und Hochschulpolitik.

gieren, um das gegenseitige Verständnis zu verbessern. Das erweitert den Horizont. Man kann von den Erfahrungen der anderen nur profitieren.

Vielen herzlichen Dank für das Gespräch.



Herausgeber

BVMW – Bundesverband mittelständische Wirtschaft,
Unternehmerverband Deutschlands e.V.

Präsident Mario Ohoven
Mosse Palais, Leipziger Platz 15
10117 Berlin
www.bvmw.de

August 2014

Fotos: Binder Optik GmbH, Annette Wandel

Gestaltung: TEAM WANDRES GmbH