

## THEMA

Entscheider treffen Haider – heute mit Peter F. Schmid, dem Chef des Hamburger Unternehmens Visible

Er hat für einige der bekanntesten Digital-Unternehmen in Deutschland gearbeitet, für Autoscout24 genauso wie für Ebay und Parship. Dann bekam Peter F. Schmid das Angebot, bei einem Verlag einzusteigen, der 1932 gegründet wurde und einen Namen hatte, der so gar nicht ins Internet-Zeitalter zu passen schien. Er entschied sich trotzdem für „Wer liefert was?“ und machte daraus Visible – eine Firma mit inzwischen 500 Mitarbeitern, die seit kurzer Zeit einen starken Partner hat: Die chinesische Online-Plattform Alibaba hat die Mehrheit übernommen. Wie es dazu gekommen ist, erzählt Schmid in unserer Reihe „Entscheider treffen Haider“ (zu hören unter [www.abendblatt.de/podcast](http://www.abendblatt.de/podcast)). Und er verrät auch, warum er einmal „Kuppler der Nation“ genannt wurde und wieso Hamburg einen Nachholbedarf in seiner wirtschaftlichen Ausrichtung hat.

Das sagt Peter F. Schmid über ...

... seine frühe Entscheidung, Unternehmer zu werden, und die Rolle, die sein Opa dabei gespielt hat:

„Ich hatte einen Großvater, der für sein Unternehmen gelebt hat. Wenn ich von der Schule nach Hause kam, saß ich immer eine halbe Stunde bei ihm im Büro, und dann hat er erzählt: von guten und von schlechten Zeiten, von Auf- und Abschwüngen und was man als Unternehmer machen muss. Er ist 92 Jahre alt geworden, und bis wenige Tage vor seinem Tod jeden Tag ins Büro gegangen. Das hat mich beeindruckt und sehr früh geprägt, so mit 13 Jahren, genauso wie die Region Oberschwaben in Baden-Württemberg, in der ich aufgewachsen bin und in der es viele mittelständische geprägte Unternehmen gab und bis heute gibt.“

... den Berufsstart als Angestellter, also das Gegenteil dessen, wovon er als Kind geträumt hatte:

„Heute ist es selbstverständlich, nach dem Studium ein Start-up zu gründen. Damals war das wesentlich komplizierter, es gab ja kaum Venture-Capital-Firmen, es war schwer, an Geld für eine Unternehmensgründung zu kommen. Insofern bin ich nach dem BWL-Studium an der LMU in München als BWL-Student ganz klassisch als Angestellter bei Procter & Gamble eingestiegen, was auch nicht leicht war, weil es damals Hunderte Bewerber für einen Job dort gab. Und als ich dann Ende des vergangenen Jahrhunderts versuchte, 200.000 Mark für die Gründung eines Internetunternehmens zu bekommen, musste ich sehr lange suchen. Das war damals praktisch unmöglich.“

... seine Zeit bei der digitalen Partnervermittlung Parship:

„Mich hat das Thema Versingelung der Gesellschaft wahnsinnig gereizt, und als ich hörte, dass es mit Parship eine Plattform gibt, die eine Lösung dafür hat, fand ich das sehr interessant. Als ich gefragt wurde, ob ich dort hinkommen wollte, habe ich schnell zugesagt. Aber wenn ich danach bei einem Abendessen oder anderen Gelegenheiten erzählt habe, was ich beruflich mache, herrschte oft betretenes Schweigen. Damals sprach man noch nicht so offen wie heute darüber. Meine Schwiegermutter hat ihren Freundinnen deshalb immer erzählt, dass ich im Umfeld eines Verlags arbeite. Was ja auch stimmte, weil Parship zu Holtzbrinck gehörte, und was so lange gut ging, bis in einer großen deutschen Zeitung ein Bild von mir zu sehen war, über dem stand: ‚Der Kuppler der Nation‘. Dann war das Versteckspiel zu Ende.“

... den Wechsel zu „Wer liefert was?“, einem Verlag, dessen Wurzeln in die 1930er-Jahre zurückreichen:

„Als ich angesprochen wurde, ob ich zu ‚Wer liefert was?‘ kommen möchte, war meine erste Reaktion: Gibt es die noch? Ich kannte natürlich den Namen, aber ich wusste nicht, dass die Firma den Sprung ins Digitale geschafft hatte. Ursprünglich hat ‚Wer liefert was?‘ ein Nachschlagewerk herausgegeben, in dem Unternehmen lesen konnten, wo sie die Maschinen, das Material und Co. bekommen, das sie brauchen. Diese Idee ist bis heute gültig, wir bringen nach wie vor Anbieter und Nachfrager zusammen, inzwischen über eine digitale Plattform. Für mich gab es

# „Ich war der Kuppler der Nation“

Peter F. Schmid, Chef des Hamburger Unternehmens Visible  
MICHAEL RAUHE



zwei Gründe, damals zu ‚Wer liefert was?‘ zu gehen und auch in das Unternehmen zu investieren: Zum einen konnte ich nach meiner Zeit als angestellter Manager bei Parship endlich wieder Unternehmer sein und selbst ins Risiko gehen; zum anderen sah ich die großen Möglichkeiten und das riesige Potenzial, das sich auf internationaler Ebene für die Digitalisierung im B2B-Bereich ergeben konnte.“

... den Firmenstandort in Hamburg, den er zunächst nicht sehen sollte:

„Lustig war, dass die Menschen, die mich zu ‚Wer liefert was?‘ holen wollten, in der Anwerbephase darauf bestanden, mich überall zu treffen – aber auf keinen Fall in der Hamburger Firmenzentrale am Normannenweg. Und sie wussten, warum: Hätte ich das Gebäude gesehen, wäre ich wahrscheinlich nicht nach Hamburg gekommen. Das ist schon ein spezieller Standort, der sich wie eine Behörde anfühlte und in keiner Weise wie ein Digitalunternehmen. Ich habe sozusagen die Katze im Sack gekauft. Als ich das erste Mal da war, habe ich wirklich kurz gedacht: Hättest du doch nur auf die Freunde gehört, die dir davon abgeraten haben, hier einzusteigen. Aber es zeigte sich schnell, dass das Unternehmen Substanz hatte und alles dafür mitbrachte, in seinem Bereich zu einem führenden digitalen Unternehmen in Europa zu werden. Damals hatten wir 130 Mitarbeiter, inzwischen sind es 500. Wir sind also, anders als die meisten Verlage, sehr stark gewachsen, was auch daran liegt, dass wir vor ein paar Jahren mit Europages eine europäische Plattform dazugekauft haben. Seitdem haben wir allein 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Paris.“

... den Einstieg des chinesischen Internetkonzerns Alibaba, der seit Ende des

vergangenen Jahres die Mehrheit an Visible hält:

„Mir war klar: Wenn wir einen europäischen Champion aufbauen wollen, brauchen wir einen starken Partner, der bereit ist, auch noch einmal richtig Geld in die Hand zu nehmen, und am besten von unserem Geschäft mehr versteht als wir selbst. Ich war deswegen vor ein paar Jahren bei Alibaba vorstellig geworden, doch die hatten damals noch kein Interesse. Was sich zum Glück geändert hat: 2022 bekamen wir eine Anfrage via LinkedIn und haben danach über einen Einstieg der Chinesen bei uns gesprochen.“

... die genaue Prüfung des Verkaufs durch die Bundesregierung:

„Man braucht wie bei jedem Verkauf die Zustimmung des Kartellamts, die wir schnell bekommen haben, weil Alibaba und Visible mit unseren Plattformen wer liefert was und Europages in sehr unterschiedlichen Märkten unterwegs sind. Außerdem brauchten wir das Okay vom Wirtschaftsministerium, dass den Deal sehr kritisch geprüft hat, auch unter Einbeziehung des Verteidigungsministeriums. In den Anhörungen ging es dabei vor allem um Daten, Know-how und eigene Patente, auf die Alibaba als Mehrheitsgesellschafter Zugriff erhalten könnte. Es wurden Spielregeln festgesetzt, es wurde klar definiert, was ausgetauscht werden darf und was nicht – und das wird vonseiten des Wirtschaftsministeriums auch sehr klar nachgehalten.“

... den Standort Hamburg:

„In der ersten Expansionsphase haben wir versucht, alle benötigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Hamburg einzustellen, aber das ist uns leider nicht gelungen. Das ist der Grund, warum wir inzwischen ein großes Büro in Berlin haben.

Vor allem im technischen Bereich ist es viel einfacher, dort Personal zu finden. Ich finde es sehr schade, dass Hamburg bisher nicht ausreichend erkannt hat, wie wichtig die Digitalwirtschaft ist. Mir persönlich wird in dieser wirklich schönen Stadt, die alles für einen attraktiven Standort mitbringt, im Verhältnis noch viel zu oft über den Hafen gesprochen im Vergleich zu den tollen Digitalfirmen, die hier ansässig sind.“

## Der Podcast



Abendblatt-Chefredakteur Lars Haider spricht im Podcast „Entscheider treffen Haider“ wöchentlich mit Menschen darüber, wie sie geworden sind, was sie geworden sind. Diese und alle anderen Podcast-Folgen können Sie unter [www.abendblatt.de/entscheider](http://www.abendblatt.de/entscheider) im Internet hören oder richten Sie die Kamera Ihres Smartphones oder Tablets auf diesen QR-Code, so werden Sie automatisch zu diesem Podcast geführt.

## Der Fragebogen: Ärgert euch nicht über Nichtigkeiten!

**Was wollten Sie als Kind mal werden – und warum?**

Ich wollte schon immer Unternehmer sein, um zu gestalten und die eigenen Ideen umsetzen zu können. Deshalb habe ich auch mit 17 bereits mit meinem Freund Stefan ein erstes unternehmerisches Projekt gestartet: einen Automobilkalender für Autohäuser. Wir produzierten ein tolles, aber leider erfolgloses Produkt, haben jedoch eine Menge dabei gelernt.

**Was war der beste Rat Ihrer Eltern?**

Glaube an dich und alles ist möglich.

**Wer war oder ist Ihr Vorbild?**

Es gibt nicht ein Vorbild, sondern es waren schon immer unterschiedliche Personen, die mich fasziniert und inspiriert haben. Große Sportler wie Björn Borg, Ingemar Stenmark oder Bernhard Langer, Unternehmer wie Giovanni Agnelli oder Künstler wie Andy Warhol. Aber auch historische Persönlichkeiten wie Friedrich der Große, faszinieren mich. Natürlich nicht, weil er Kriege geführt hat, sondern weil er als „erster Diener des Staates“ seiner Zeit weit voraus war, innovativ, vielseitig interessiert und talentiert war. Er war Staatslenker, Philosoph, Kunstversteher, Musiker und Reformier in einem.

**Was haben Ihre Lehrer/Professoren über Sie gesagt?**

Das will ich lieber gar nicht wissen. In Betragen hatte ich einmal eine Drei, das war fast nicht möglich und hieß schon etwas. Ich habe sehr langsam verstanden, wie der Hase läuft in der Schule. Anerkennung habe ich erst am Ende der Schulzeit bekommen, als ich für unseren Abschlussjahrgang die Abiturrede gehalten habe und vom Alumniverein Jahre später zum Jahresvortrag eingeladen wurde.

**Wann und warum haben Sie sich für Ihren heutigen Beruf entschieden?**

Das hat sich so ergeben. Ich war immer unternehmerisch tätig, und irgendwann wurde ich von Münchner Investoren gefragt, ob ich als CEO und Gesellschafter beim ehemaligen Hamburger Verlag „Wer liefert was?“ mit einsteigen möchte. Ich war überzeugt davon, dass alles, was ich davor bei Autoscout24, Ebay und Parship an Veränderungen durch die Digitalisierung miterlebt und mitgestaltet hatte, sich auch im B2B-Bereich ereignen wird. Mir war klar, dass es viel länger dauern würde, es aber gleichzeitig die vielleicht für mich einmalige Chance böte, einen europäischen Champion aufzubauen. Deswegen bin ich eingestiegen, deshalb habe ich das Unternehmen Visible, unter dessen Dach heute nicht nur „Wer liefert was“, sondern auch die europäische Plattform Europages läuft, übernommen und führe das Unternehmen seit mehr als elf Jahren als CEO.

**Wer waren Ihre wichtigsten Förderer?**

Mein erster Mentor war Dr. Frank Birkel bei Procter&Gamble, er hat mich mit den Autoscout24-Gründern zusammengebracht und auch den „Wer liefert was“-Investoren empfohlen.

**Auf wen hören Sie?**

Auf meine innere Stimme und auf meine Familie.

**Wie wichtig war/ist Ihnen Geld?**

Geld ist für mich ein Ermöglicher, um Dinge zu gestalten. Es sollte nie Selbstzweck sein oder der einzige Maßstab für unternehmerischen Erfolg, was in der Business-Welt leider sehr oft der Fall ist.

**Duzen oder siezen Sie?**

Obwohl ich lieber duze, werde ich inzwischen leider oft gesiezt – könnte am Alter liegen. Wenn mich jemand ärgert, kann ich aber auch mal konsequent siezen.

**Was sind Ihre größten Stärken?**

Das müssen andere sagen, aber ein ausgeprägtes Interesse an Menschen sowie Begeisterungsfähigkeit gehören wahrscheinlich dazu.

**Was sind Ihre größten Schwächen?**

Ich esse zu viel Süßes, kaufe zu viel Kunst zum Leidwesen meiner Frau, habe meine Sammelleidenschaft nicht im Griff und bin unfassbar ungeduldig. Außerdem wird mir nachgesagt, dass ich zu penibel bin, was sehr anstrengend für die Familie ist.

**Welchen Schriftsteller/Künstler würden Sie gern näher kennenlernen?**

Das ist nicht einfach, weil es eine ganze Menge sind. Sicher besonders gerne die Universalgenies Goethe und da Vinci.

**Was würden Sie ihn/sie fragen?**

Wenn beispielsweise ein Leonardo da Vinci all das wüsste, was wir heute wissen, womit würde er sich dann beschäftigen? Wäre es KI, würde er zum Mars fliegen oder etwas vollkommen anderes tun? Was würde er erforschen, welche Themen würden ihn bewegen? Das würde ich sehr, sehr gern wissen.

**Wann haben Sie zuletzt einen Fehler gemacht?**

Vielleicht heute schon, aber mit Sicherheit gestern. Ich ärgere mich über die eigenen Fehler immer am meisten. Meine Lieblingszitate dazu: There is no way you can live an adequate life without making many mistakes (Charlie Munger). Wer noch nie einen Fehler gemacht hat, hat sich noch nie an etwas Neuem versucht (Albert Einstein).

**Welche Entscheidung hat Ihnen auf Ihrem Karriereweg geholfen?**

Nicht immer den geraden Weg zu gehen und auch mal mutig zu sein und auf das eigene Bauchgefühl zu hören. Als ich damals zu Parship gegangen bin, hatte das noch etwas richtig Anrühliches. Aber ich habe daran geglaubt und es trotzdem gemacht. Als ich dann bei „Wer liefert was“ eingestiegen bin, haben mich viele, auch gute Freunde gefragt, ob ich verrückt sei, in einen alten Verlag zu investieren. Ich habe zum Glück nicht auf die Zweifler gehört und meinem Instinkt vertraut.

**Wie viele Stunden arbeiten Sie in der Woche?**

Das zähle ich nicht, aber work/life ist bei mir kein Gegensatzpaar. Das heißt für mich ist die Arbeit ein wichtiger Teil meines Daseins.

**Wie viele Stunden schlafen Sie (pro Nacht)?**

Hoffentlich immer sieben. Wenn es darunter ist, muss ich es am Wochenende nachholen.

**Wie gehen Sie mit Stress um?**

Das klingt vielleicht erst mal ungewöhnlich, aber Stress arbeite ich am besten im Büro ab. Ich kann mich nicht entspannen und erst mal den Kopf frei kriegen, wenn da noch ein Problem liegt, das gelöst werden muss.

**Wie kommunizieren Sie?**

Offen und direkt und am liebsten persönlich. Ich bin ein großer Verfechter des persönlichen Gesprächs und glaube, dass man viele Themen und Probleme dabei besser und schneller lösen kann.

**Wie viel Zeit verbringen Sie an Ihrem Schreibtisch?**

Zu viel, aber immerhin abwechselnd sitzend und stehend.

**Wenn Sie anderen Menschen nur einen Rat für ihren beruflichen Werdegang geben dürften, welcher wäre das?**

„Ganz oder gar nicht“, immer volle Energie und Leidenschaft, egal bei was.

**Und zum Schluss: Was wollten Sie immer schon mal sagen?**

Ich empfinde eine große Dankbarkeit für alles, was mir bisher widerfahren ist. Man sollte sich dies immer wieder, jeden Tag klarmachen und nicht zu viel ärgern über die Nichtigkeiten des Lebens.