

PROFITS

Das Unternehmergezine der Sparkassen-Finanzgruppe

NOTFALLVORSORGE

Schaden vom Unternehmen abwenden

OUTSOURCING

Expertise von Dienstleistern nutzen

GELDANLAGE

Mit cleverer Taktik das Depot absichern

DOSSIER
MIT E-COMMERCE
DEN UMSATZ
STEIGERN

DIVERSIFIZIEREN

AUF IN NEUE MÄRKTE

Sebastian Schwanhäußer hat die Produktpalette seines Unternehmens, das mit Schwan-Stabilo-Stiften bekannt wurde, erfolgreich erweitert. Jetzt stellt es auch Rucksäcke und Kosmetik her



AUFBRUCH

mit neuen Produkten

Breiter aufstellen. Ein Standbein allein reicht oft nicht, um ein Unternehmen in die Zukunft zu führen. Clevere Chefs diversifizieren durch Aufbau oder Zukauf neuer Geschäftsbereiche.

Das jüngste Kind ist zehn Jahre alt und macht der Familie große Freude. 2006 beschloss das Traditionsunternehmen Schwan-Stabilo, vor allem mit bunten Schreibgeräten und dem umsatzstärksten Bereich Kosmetik international erfolgreich, in die Outdoorbranche einzusteigen. Dieser Schritt sollte die Zukunft der Firma sichern. Zuerst übernahm man den Rucksackhersteller Deuter, 2011 dann den Ski- und Bergtourenausrüster Ortovox. Die Zahlen geben Schwan-Stabilo-Geschäftsführer Sebastian Schwanhäüßer recht. Für das abgelaufene Geschäftsjahr verkündete er einen Umsatz von 112 Millionen Euro für die dritte, noch junge Sparte. Die hat in einem stagnierenden Markt um 15 Prozent zugelegt.

Der jüngste Zukauf ist darin noch nicht enthalten. Im Sommer 2015 verstärkte das Familienunternehmen mit der Maier-Sports-Gruppe, einem Spezialisten für Wandern und Radfahren, sein Markenprogramm. Den Erfolg der Diversifizierung erklärt Schwanhäüßer mit der „Wahl einer Sparte, die zu uns passt“. Das über die Jahre gewachsene Outdoor-Branchennetzwerk habe geholfen, Firmen zu finden, die Deuter erfolgreich ergänzen konnten. Zudem sei mit jeder Firma ein kompeten- ➤

Foto: Petra Homeier



Sebastian Schwanhäußer hat gleich drei Firmen zugekauft: Deuter, Ortovox und Maier Sports. „Kulturelle Unterschiede mussten wir nicht überwinden“, sagt der Geschäftsführer von Schwan-Stabilo.

tentes Management übernommen und dadurch Know-how rund um die Marken gesichert worden, sei es in der Produktentwicklung, im Marketing oder im Vertrieb.

Wie Schwanhäußer wagen sich viele Familienunternehmen erfolgreich in neue Geschäftsfelder. Am Anfang steht die detaillierte Analyse, was zum Unternehmen passt und was sich gut zusammen vermarkten lässt. Martin Kanatschnig, Geschäftsführer der Münchner Beratung Aquin & Cie. AG, beobachtet, dass Mittelständler zur Differenzierung ihrer Geschäftsmodelle heute verstärkt Unternehmen zukaufen, statt aus eigener Kraft neue Produkte oder Technologien zu entwickeln. „Der Markt gibt einem oft nicht mehr die Zeit, selbst tätig zu werden“, sagt er.

Mit neuem Konzept punkten

Der Zeitdruck berge aber auch Risiken, warnt Kanatschnig. Vor der Auswahl von Übernahmekandidaten sollten Interessierte das bestehende Geschäftsmodell analysieren und damit die Chancen, wie sich das Unternehmen mit dem Zukauf vom Wettbewerb absetzen kann (siehe Seite 25: „Geschickt zukaufen“). In einem zweiten Schritt muss der Geschäftsbereich in das Unternehmen integriert und Synergien müssen realisiert werden. Und schließlich ist es entscheidend, mit dem neuen Konzept zu reüssieren, ohne das Stammgeschäft zu vernachlässigen.

An Kapital für Investitionen mangelt es nicht. Die Finanzierungsverhältnisse seien so günstig wie nie, urteilt die „Diagnose Mittelstand 2016“ des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands (DSGV). Mit fortschreitendem Auf-

Art-Domino

Sabine Welz hat das Sortiment ihres Onlineportals gezielt ausgebaut. Auf selbst zusammenstellbare Bilder folgten Städtomotive auf Postkarten und Tassen.



schwung und steigender Kapazitätsauslastung seien vermehrt Erweiterungsinvestitionen zu erwarten, prognostizieren die Firmenkundenberater der Sparkassen, die der DSGV für die Analyse befragt hat (siehe „Details zur Studie“). Zwar wurde im Sommer 2015 mit 46 Prozent am häufigsten die Ersatzbeschaffung als Investitionsmotiv genannt, aber immerhin 30 Prozent der Experten rechnen mit Erweiterungsinvestitionen nach nur 20 Prozent im Jahr zuvor (siehe „Expansion im Blick“).

Zur Investitionslust passt, dass knapp jeder Zweite die Geschäftslage der Unternehmen im Vergleich zum Vorjahr als „eher besser“ beurteilt (siehe Seite 24:

„Optimistisch gestimmt“). Der positive Trend bei der Eigenkapitalausstattung habe sich fortgesetzt, ergänzt DSGV-Präsident Georg Fahrenschon (siehe Seite 24: „Wirtschaftliche Lage hat sich verbessert“). Holger Schulz, Projektleiter der „Diagnose Mittelstand 2016“, benennt noch eine weitere Erkenntnis der Studie: „Der deutsche Mittelstand hat auch über Europa hinaus die Herausforderungen der Globalisierung erkannt und erfolgreich angenommen.“ Immerhin 26 Prozent der auslandsaktiven Betriebe machen auch fernab des Heimatkontinents gute Geschäfte.

Mit einer Eigenkapitalquote von knapp 50 Prozent sieht sich auch der fränkische Stiftespezialist bes-



tens gerüstet, um neben der Ausweitung seiner Auslandsengagements die Diversifizierung weiter voranzutreiben. Dabei wächst bei Schwan-Stabilo auf den ersten Blick nicht unbedingt zusammen, was zusammengehört. Textmarker, Lipgloss, Wanderhosen, Regenjacken und Rucksäcke: Passt das? „Sehr gut sogar“, findet Sebastian Schwanhäuser, der die 1865 von Gustav Adam Schwanhäuser erworbene bankrotte Nürnberger Bleistiftfirma Großberger und Kurz heute in fünfter Generation lenkt. „Unsere Kernkompetenz sind Marken und Produkte zum Anfassen.“

Man habe nach einer innovativen Branche gesucht, in der man mit überschaubarem Aufwand kleinere Nischenanbieter übernehmen könne. Wert habe man zudem auf einen Markt gelegt, der anders funktioniere als das Stiftegeschäft, damit im Fall einer Krise nicht alle Bereiche unter Druck gerieten. Nach den Übernahmen von Deuter, Ortovox und Maier Sports, die von der Sparkasse Nürnberg begleitet wurden, habe zwar jede Marke ihre Selbstständigkeit behalten, dabei jedoch von Synergien im Konzern profitiert. So spiele die Auswahl von Farben bei allen drei Standbeinen eine entscheidende Rolle. Auch Funktionen wie Finanzen, Steuern und Recht werden zentral gesteuert. Gleichzeitig bündeln die Out-

doorspezialisten ihre Kräfte. Mit bekannten Marken wie Deuter und Ortovox stehen Schwan-Stabilo zum Beispiel die Türen bei den großen Handelsketten weit offen. Davon wird der etwas in die Jahre gekommene schwäbische Neuzugang Maier Sports profitieren. Gleiches gilt für die Internationalisierung. In den USA hat Deuter bereits für Ortovox den Vertrieb übernommen. Weitere Schulter-schlüsse sind denkbar.

Wie Schwan-Stabilo setzt die Dr. Höhle AG aus Gräfeling bei München auf Zukäufe, um das Pro-

duktportfolio zu erweitern und nicht nur organisch zu wachsen. Der Anbieter von UV-Technologie erwarb unter anderen einen Spezialisten für Quarzglas und einen Klebstoffhersteller. Finanzvorstand Norbert Haimerl will so „die Kernkompetenzen ergänzen und alles aus einer Hand anbieten“. Die Vorteile sind für ihn klar: „Die aus ähnlichen Branchen zugekauften Firmen fungieren als Türöffner zu benachbarten Märkten. Zudem können wir in den neuen Bereichen mit der technologischen Entwicklung mithalten.“ ▶

DETAILS ZUR STUDIE

Was die „Diagnose Mittelstand 2016“ beinhaltet.

Für die „Diagnose Mittelstand“ wertet der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV) jährlich die Bilanzen von rund 250 000 Firmenkunden von Sparkassen aus. Er verfügt damit über eine der größten Datenbanken mit Jahresabschlüssen von Unternehmen in Deutschland, die nicht zur Finanzbranche zählen. Zusätzlich berichten Firmenkundenberater der mehr als 400 Sparkassen über Lage, Investitionen und Beschäftigung der Betriebe im deutschen Mittelstand. Anhand der Bilanzdatenanalyse liefert die Studie umfassende Informationen zur Eigenkapitalausstattung, Umsatzrentabilität, Gesamtkapitalverzinsung sowie zum Personalaufwand. Die Details zur Studie finden sich unter folgendem Link im Internet: http://bit.ly/Diagnose_Mittelstand.



Expansion im Blick

Zielsetzung der Investitionen von Unternehmen in Deutschland.

Ersatz	46,2
Erweiterung	30,0
Rationalisierung	23,7

Angaben in Prozent. Quelle: „Diagnose Mittelstand 2016“ des DSGV

Thomas Hauschild beschritt einen anderen Weg zum neuen Geschäft. Der gelernte Koch hatte zunächst von seinen Eltern das Restaurant Zum Dorfkrug in Neu Wulmstorf bei Hamburg übernommen. Als die Gäste immer häufiger seine Salatsoßen auch mit nach Hause nehmen wollten, begann Hauschild, diese für den Einzelhandel unter der Marke Sylter Salatfrische zu produzieren. Heute ist sie die meistverkaufte in Deutschland.

Neues Standbein erfolgreicher

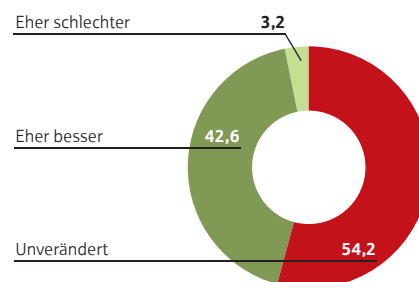
Der Inhaber der Firma Zum Dorfkrug Handel GmbH & Co. KG baute das Soßensortiment stetig aus. Zuletzt diversifizierte er auch auf andere Produktkategorien wie Desserts – rote Grütze und Pudding – sowie Gewürzgurken. Um die neue Marke prägnanter zu machen, bietet der 50-Jährige künftig im neuen Onlineshop auch Produkte rund um Kochen,

Lifestyle und Dekoration an. Der Verkauf der Lebensmittel hat sich so gut entwickelt, dass das zweite Standbein längst deutlich mehr abwirft als die Keimzelle des Unternehmens, das Restaurant.

Unterstützt wird der Dorfkrug von der Hamburger Sparkasse (Haspa). Deren Corporate-Finance-Spezialist Bekim Asani geht es beim Aufbau zusätzlicher Geschäftsfelder vor allem darum, dass die Haspa als finanzierendes Institut die geplanten Schritte nachvollziehen kann. Im Mittelstand sei der Faktor Managementkapazität oft ein Engpass. „Bei kleineren Betrieben konzentrieren sich die Entscheidungen meist auf einen oder wenige Köpfe. Hier gilt es, die Möglichkeiten realistisch einzuschätzen“, rät er. „Wird das Management zum Zwecke einer Diversifikation von außen verstärkt, sollte eine langfristige Bindung des neuen Managers – etwa über eine Beteiligung am neuen Geschäft – angestrebt werden.“

Optimistisch gestimmt

Geschäftslage der Unternehmen im Vergleich zum Vorjahr.



Angaben in Prozent.
Quelle: „Diagnose Mittelstand 2016“ des DSGV

Ein besonderes Augenmerk legt die Haspa auf die Absicherung von Risiken. Wenn geschäftliches Neuland betreten werde, sollten die Sicherheitsnetze verstärkt werden. Nach Asanis Erfahrungen erfordert ein Wachstum abseits des Kerngeschäfts häufig eine neue Organisations- und Controllingstruktur. „Ein starkes, solide finanziertes Kerngeschäft bildet die beste Grundlage für das Erschließen neuer Geschäftsfelder“, so der Unternehmenskundenbetreuer.

„Wirtschaftliche Lage hat sich verbessert“

PROFITS: Wie ist die Stimmung in den Firmen?

Fahrenschon: Durchaus positiv. Fast 43 Prozent der Firmenkundenberater gaben in der „Diagnose Mittelstand 2016“ an, dass sich die Lage gegenüber dem Vorjahr verbessert habe. Gleichzeitig hat sich der positive Trend bei der Eigenkapitalausstattung fortgesetzt. Gut zwei Drittel berichteten, dass dieser zuletzt bereits hohe Wert noch einmal gestiegen sei.

PROFITS: Was bedeutet das fürs Investieren?

Fahrenschon: Die Unternehmen disponieren in Reaktion auf die Krisen der letzten Jahre auch in ihrer Kapitalstruktur weiter sehr vorsichtig. Die Kehrseite dieser Vorsicht ist eine zurückhaltende Investitionstätigkeit. Viele Mittelständler bevorzugen die Finanzierung aus eigenen Mit-

Georg Fahrenschon,
Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands, über die Investitionslust der Betriebe



teilen. Immerhin hat aber jede dritte der befragten Sparkassen angegeben, mehr Mittel für die Finanzierung von Investitionen bereitzustellen.

PROFITS: Was sind die Investitionsmotive?

Fahrenschon: Mit fortschreitendem Aufschwung und steigender Kapazitätsauslastung sind vermehrt Erweiterungsinvestitionen zu erwarten. Dass Rationalisierung als Investitionsmotiv im Sommer 2015 etwas an Gewicht verloren hat, mag mit nachlassendem Kostendruck durch verbilligte Rohstoffeinfuhren zusammenhängen.

GESCHICKT ZUKAUFEN

Tipps von Mittelstandsberater Martin Kanatschnig aus München.

■ **Analyse.** Nach dem Hinterfragen des bestehenden Geschäftsmodells kann man auf die Suche nach Übernahmekandidaten gehen. Dabei helfen branchenkundige Berater, die auf Firmenkäufe spezialisiert sind.

■ **Rechnung.** Der erwartete Wertbeitrag durch die Kombination der beiden Unternehmen sollte über dem Kaufpreis liegen und zuvor quantifiziert werden.

■ **Daumenregel.** Für den ersten Zukauf empfiehlt sich eine Firma, die 10 bis 30 Prozent des eigenen Umsatzvolumens erwirtschaftet und mit vertretbarem Managementaufwand zu integrieren ist.

■ **Finanzierung.** Die Bandbreite der zur Verfügung stehenden Mittel ist groß, beispielsweise klassisches Fremdkapital, nachrangiges Mezzaninkapital, stille Gesellschafter oder Verkäuferdarlehen.

Wenn kleine Firmen erfolgreich diversifizieren, achten sie auch darauf, sich nicht zu verzetteln. Zum Beispiel Art-Domino, 2009 von der Berliner Stadtkünstlerin Sabine Welz gegründet. Auf ihrem Onlineportal und in einem Laden können die Kunden im Stil eines Dominosteins Bilder mit je zwei Sehenswürdigkeiten aus einer oder zwei Städten zusammenstellen. Zur Wahl stehen über 60 Städte. Schon ein Jahr nach der Gründung startete die 46-Jährige die Ausweitung des Sortiments in andere Bereiche.

Die erste Diversifizierung bezeichnet sie heute als „simplen Schachzug“. Je zwei Motive ließ die Berliner auf Postkarten drucken. Doch auch vor komplizierteren Produkten schreckte sie nicht zurück. Den Porzellanproduzenten Könitz gewann sie als Partner

für die Herstellung von Tassen mit Städtemotiven. Fünf Jahre nach der ersten Ausweitung des Portfolios zieht Sabine Welz eine positive Bilanz: „Wir haben unsere Bekanntheit erhöht, neue Kunden gewonnen und den Umsatz deutlich gesteigert“. Die Nebenprodukte steuerten bereits 40 Prozent bei, Tendenz steigend. Dabei sei man mit Augenmaß gewachsen, gesund und nicht zu schnell.

Sehr genau überlegt die Unternehmerin bei jedem einzelnen

Produkt, ob es zur Premiummarke passt, die zu erwartende Nachfrage hohe Stückzahlen sicherstellt und ob auskömmliche Margen zu erzielen sind. Die Strategie geht auf. Der jüngste Coup: Das Berliner Traditionskaufhaus Kadewe listet seit Anfang dieses Jahres zum ersten Mal die Produkte von Art-Domino. Für Sabine Welz steht fest: „Würden wir nach wie vor nur Bilder verkaufen, wäre uns dieser Schritt nicht gelungen.“

Eli Hamacher **P**

Fotos: Fahrenschnon, PR



Zum Dorfkrug

Restaurantbesitzer Thomas Hauschild verkauft mittlerweile auch hochwertige Desserts via Onlineshop. Seine Marke Sylter Salatfrische wurde 2015 zu einer der Marken des Jahrhunderts gekürt.

