

Marktplatz



Frank Beer

Anja Müller, Teamleiterin
Mittelstand, Familienunter-
nehmen und Start-ups

Die Einhörner kommen 2019

Spätestens seit das Gebrauchtwagenportal Auto1 zu den sogenannten Einhörnern zählt und damit zu den Unternehmen, die Investoren mit mehr als einer Milliarde Euro bewerten, stellen sich in Deutschland ein paar Fragen: Warum gibt es hierzulande nur so wenige dieser Unternehmen, in den USA aber so viele? Aber auch: Wie viele deutsche Mittelständler wären wohl auch mal Einhörner gewesen? Oder: Können mittelständisch geführte Familienunternehmen überhaupt dazu beitragen, dass es künftig mehr Einhörner in Europa gibt?

Die Ursachen für den Mangel an deutschen Einhörnern untersucht die Studie von Professor Julian Kawohl von der Uni Berlin im Auftrag des Bundesverbands deutscher Start-ups. Sein Team hat sich zunächst das Bildungsniveau und die Lebensläufe der Gründer von Unternehmen mit Milliardenbewertungen angeschaut und festgestellt, dass die Gründer in Deutschland ebenso gute Voraussetzungen mitbringen wie in den USA. Ein vernünftiges Studium mit Abschluss, oft einen Master of Science und Berufserfahrung bringen auch die meisten Start-up-Unternehmer aus Deutschland mit. Woran es hierzulande noch fehlt, sind Seriengründer wie Frank Thelen oder auch solche Gründer, die gescheitert sind, aber trotzdem noch etwas zu sagen haben wie der FDP-Politiker Christian Lindner. Und, was wohl häufig noch fehlt, ist das „Groß-Denken“. Letzteres ist eine Einstellung, die gewissenhaften und vorsichtigen deutschen Mittelständlern eher schwerfällt. Dazu zählt auch, radikale Ideen einmal durchzuspielen wie diese, ob am Ende die erfolgreichsten Unternehmen nur noch Vermittler sind, wie es die amerikanischen Riesen-Einhörner wie Uber oder Airbnb vorleben.

Wer überlegt, welche Mittelständler das Zeug zu einem Einhorn gehabt hätten, landet schnell beim Handel: Oliver Samwer hat nicht umsonst gesagt, er sehe sich selbst als „Schrauben-Würth vom Internet“.

Doch kommen wir zur spannenden Antwort auf die dritte Frage: Ist der Mittelstand ein Nährboden für künftige Einhorn-Gründer? Studienleiter Kawohl meint dazu: „Theoretisch ja“. Denn erstens könne der Mittelstand auch Gründer hervorbringen, die das Potenzial haben, in anderen Bereichen außerhalb des E-Commerce erfolgreich zu sein. Zweitens gebe es im Vergleich zu Konzernen im Mittelstand ein anderes Mindset in der Führung: „Dort wird unternehmerischer gedacht, und die Entscheidungswege sind kürzer.“ So weit die Theorie: Denn auch Kawohl muss zugeben, dass es derzeit noch keine Erfolgsbeispiele dafür gibt. Aber zumindest ist der Universitätsprofessor optimistisch: „In einem Jahr werden wir Beispiele haben.“

mueller@handelsblatt.com



Kaufhauskonzepte

Klare Kante

Modehändler wie Lodenfrey, Engelhorn und Breuninger kämpfen mit Sternerestaurants, VIP-Service und Riesenparkhäusern gegen mächtige Handelskonzerne. Das ist teuer, aber alternativlos.

Georg Weishaupt München

Der Bau sieht futuristisch aus mit seinen weißen, schrägen Fasadenelementen - wie ein Museum für moderne Kunst. Doch was da gerade im Zentrum von Osnabrück emporwächst, ist kein neuer Kulturbau, sondern ein Haus der besonderen Art für Sportartikel: Darin sollen sich Surfer auf einer stehenden Welle austoben können, bewundert von Hunderten Kunden, die gerade in dem Sporthaus einkaufen.

„Wir wollen Publikumsmagnet und Treffpunkt für die ganze Region sein“, begründet Mark Rauschen das Projekt, in das das Textilkaufhaus L&T in der norddeutschen Stadt einen zweistelligen Millionenbetrag investiert. „Wir sehen uns mehr und mehr als Teil der Freizeitindustrie“, sagt der geschäftsführende Gesellschafter von L&T. „Mit Surfen können Sie alle begeistern - vom Schulkind bis zum sportlichen Rentner“, ist Rauschen überzeugt.

Wie er versuchen große, selbstständige Einzelhändler in Deutschland von Breuninger über Engelhorn bis Lodenfrey Kunden mit Sternegastronomie, VIP-Service, kostenlosen Kaffee- und Bierbars und Riesenparkplätzen für die SUVs zu locken. So wollen sie im Konkurrenzkampf mit internationalen Filialisten, Luxuskonzernen und Onlinekaufhäusern wie Amazon und Zalando überleben.

Außerdem wollen sie den Frequenzverlust in den Städten stoppen. Der Handelsverband Deutschland (HDE) erwartet, dass bis zum Jahr



Kaufhaus Breuninger: Kunden mit VIP-Beratung locken.



Ralph-Michael Nagel und Markus Höhn (v. l.): Luxus bei Lodenfrey.



Sternerestaurant Le Corange: Engelhorn wirbt mit Gastronomie.

2020 rund 50 000 Läden in Deutschland schließen könnten. „Wir werden in den kommenden zehn Jahren eine Veränderung im Handel erleben, die größer ist als in den vergangenen 40 Jahren“, sagt Moritz Hagenmüller von Accenture Strategy.

Deshalb verfolgt Markus Höhn, geschäftsführender Mitinhaber von Lodenfrey in München, einen klaren Kurs. „Wichtig ist es, dass unser eigener Stil sichtbar wird“, erzählt Höhn beim Gang durchs Kaufhaus. „Unser Ladenmobiliar wird exklusiv für unser Haus gefertigt, aus Holz und Stahl und auch aus wertvollem Altholz aus Österreich“, sagt der über 1,90 Meter große Mann. So gibt es bei Lodenfrey nicht die üblichen Shop-in-Shops, die er „Markengaragen“ nennt. Stattdessen liegen die Shirts und Hosen von Polo Ralph Lauren oder Armani auf edlen Tischen.

Dass Lodenfrey heute das meiste Geld mit Luxus- und Premiummarken wie Moncler oder Bruno Magli verdient und nicht mit Trachten, wie der Name vermuten lässt, hat Ralph-Michael Nagel seinem Geschäftsführer Höhn zu verdanken. „Als Markus 2002 kam, hat er vieles angestoßen“, sagt Nagel, der die Mehrheit an dem Familienunternehmen hält. „Wir haben in den Jahren vorher sicher zu wenig Geld verdient“, räumt der fein gekleidete Mann aus der Eigentümerfamilie ein - 2003 und 2004 schrieb Lodenfrey erstmals rote Zahlen.

Lodenfrey ging es damals nicht so gut. Höhn, der von Peek & Cloppenburg in Düsseldorf kam, hat kräftig aufgeräumt. „Wir haben unser Profil



Sportpalast: Mittelständler L&T baut in Osnabrück ein neues Sportmodehaus mit stehender Welle für Surfer.

Lodenfrey: Johann Georg Frey gründet das Unternehmen 1842 in München. Er produziert Wollstoffe, die gut ankommen bei den reichen Münchner Bürgern und beim bayerischen König. Den Durchbruch schafft 1878 Sohn Johann Baptist Frey, er erfindet den sogenannten Strichloden, der vollständig wasserfest ist. Nach dem Zweiten Weltkrieg steigt Lodenfrey mit rund 2 000 Mitarbeitern zu einem der zeitweise größten deutschen Textilunternehmen auf. 1957 wird das Unternehmen getrennt. Karl-Erich Nagel, Vater von Ralph-Michael, übernimmt das Verkaufshaus, die Familie Frey die Lodenfabrik. Der Umsatz des Verkaufshauses liegt inzwischen bei mehr als 100 Millionen Euro.

Garhammer: Das Textilhaus wird 1896 als Kolonialwarenhandlung im niederbayerischen Waldkirchen gegründet. Heute wird es in vierter Generation von Johannes Huber, seinem Bruder Christoph und seiner Schwägerin Katrin geführt. Sie haben die Verkaufsfläche vor vier Jahren um 50 Prozent auf 9 000 Quadratmeter verdoppelt und im vergangenen Jahr einen Umsatz von rund 47 Millionen Euro erzielt.

Engelhorn: 1890 gründen Georg Engelhorn und Adam Sturm ein Geschäft für Herren- und Knaben-Konfektionskleidung. Heute wird es in vierter Generation von Fabian Engelhorn und Andreas Hilgenstock geführt. Schon früh lockt das Unter-

nehmen mit Kaffeebars. Heute gehört zu dem Shoppingkomplex ein großes Gastronomieangebot – auch ein 1- und ein 2-Sterne-Restaurant –, das fünf Prozent zum Umsatz von rund 220 Millionen Euro im vergangenen Jahr beigesteuert hat.

L&T: Etwas jünger ist L&T aus Osnabrück. 1910 wird das Modehaus Alsberg & Co. eröffnet. 1935 müssen die jüdischen Inhaber von Alsberg & Co. ihr Geschäft im Zuge der Arisierung verkaufen. Friedrich Lengermann & Alfred Trieschmann übernehmen das Geschäft. Heute führt Mark Rauschen das Unternehmen in vierter Generation der nichtjüdischen Unternehmer mit den Geschäftsführern Thomas Ganter und Alexander Ber-

ger. Zuletzt hat er mit 560 Mitarbeitern einen Umsatz von gut 70 Millionen Euro erzielt. Den Gewinn bezeichnet Rauschen als „zufriedenstellend“. Mit dem Neubau des Sporthauses sei L&T „künftig größer als das Alsterhaus in Hamburg“.

Breuninger: Das 1881 von Eduard Breuninger mit nur drei Mitarbeitern gegründete Einzelhandelsgeschäft ist heute als Textilkaufhaus eine Institution in Stuttgart. Vor gut vier Jahren wagte es Breuninger, erstmals außerhalb von Süddeutschland zu expandieren und eröffnete eine große Filiale in Düsseldorf. Das Familienunternehmen, das heute elf Häuser betreibt, hat zuletzt einen Gesamtumsatz von rund 800 Millionen Euro gemacht.

in den vergangenen zehn Jahren gestärkt“, sagt er heute selbstbewusst. So gibt es inzwischen deutlich weniger Ware pro Quadratmeter. Außerdem hat er 30 Millionen Euro in den Umbau investiert und das Warensortiment aufgewertet – und so den Umsatz in den vergangenen zehn Jahren auf 100 Millionen Euro verdoppelt.

Unternehmensberater wie Franz Maximilian Schmid-Preissler geben Höhn recht. „Mittelständische Einzelhändler haben nur dann eine Chance, wenn sie ein klares Profil entwickeln und es konsequent umsetzen“, sagt Schmid-Preissler. „Zu der eigenen Handschrift gehört vor allem viel persönliche Beratung.“

So einen Personal Coach gibt es auch bei Garhammer. Das ist einer von vielen Gründen, warum das Textilkaufhaus in der Provinz erfolgreich ist. Dort, nordöstlich von Passau, zieht das Modehaus jeden Tag Hunderte Kunden an. Garhammer hat den Vorteil, dass es in der weiteren Umgebung keine größeren Städte gibt, die dem Familienunternehmen Konkurrenz machen könnten.

Dennoch muss sich Huber mächtig anstrengen, damit sein Textilkaufhaus trotz der Onlineriesen weiter attraktiv bleibt. „Wir müssen unser Haus immer dann umbauen und erweitern, wenn der Kunde es noch super findet bei Garhammer“, sagt er.

So hat er die Fläche vor vier Jahren um 50 Prozent auf 9 000 Quadratmeter vergrößert und seitdem die Verkaufsräume noch 15-mal umgebaut. Er war einer der Ersten im Einzelhandel, die überall schicke Ladestationen für Smartphones und Tablet-PCs einbauten. Und im vergangenen Jahr eröffnete er ein neues Parkhaus mit extrabreiten Parkplätzen für alle Kunden, die mit ihren SUVs von weither anreisen.

Denn er und seine Konkurrenten müssen alles dafür tun, dass die Kunden gerne kommen und gerne bleiben – wie beim Plätzchen in Mannheim, Engelhorn. Das Familienunternehmen hat um sein Textilhaus vieles angesiedelt, vom Sporthaus über einen Boss-Laden bis zum E-Mobility-Center mit der Marke Tesla. „Unsere beiden Sternerestaurants locken auch Kunden aus Frankfurt an“, sagt Fabian Engelhorn, einer der geschäftsführenden Gesellschafter.

Gleichzeitig versuchen die Textilhändler, ihre Kunden mit Veranstaltungen zu ködern. Das sind längst nicht mehr die üblichen Modenschauen. Das reicht von Wandertreffs über Skiferien bis zu Gospelkonzerten. L&T in Osnabrück beschäftigt alleine zwei Mitarbeiter, die sich nur um Veranstaltungen kümmern.

Bei so vielen Aktivitäten rund um das eigentliche Einkaufen besteht die Gefahr, dass sich die Mittelständler finanziell verheben. „Wir müssen in den nächsten Jahren den Umsatz und die Rendite pro Quadratmeter weiter steigern“, mahnt denn auch Lodenfrey-Chef Höhn. „Da sehe ich noch Luft nach oben.“

Anzeige



14. März 2018 | Berlin

Workshop Agile Prozessoptimierung

Wie Sie Prozesse schnell und wirksam verbessern

DIE THEMEN:

- **Prozessoptimierung:** Wann gelingt sie und wann misslingt sie?
- **Wie können Prozesse nicht nur verändert, sondern verbessert werden?**
- **Welche agilen Prinzipien unterstützen die erfolgreiche Prozessoptimierung?**
- **Einführung in die Methode der Agilen Prozessoptimierung:** Ablauf, Nutzen, Lösungsansätze
- **Anwendung der Methode:** Vorstellung eines Praxis-Cases und Entwicklung von Optimierungsansätzen in Gruppenarbeit

Information und Online-Anmeldung unter: www.fachmedien.de/agileprozessoptimierung

Handelsblatt
FACHMEDIEN
Veranstaltungen

Einzelhandel

50 TAUSEND

Läden könnten bis 2020
in Deutschland schließen.

Quelle: Handelsverband
Deutschland (HDE)

Beim bayerischen Textilhändler Garhammer hat gutes Personal so einen hohen Stellenwert, dass der geschäftsführende Gesellschafter Johannes Huber und sein Bruder „jedes Bewerbungsgespräch selber führen, um die richtigen Mitarbeiter zu finden“, wie Johannes Huber sagt – eine dreistellige Zahl jährlich.

Es geht auch darum, Personal für das sogenannte „Personal Shopping“ zu finden. Diesen VIP-Bereich hat das Stuttgarter Unternehmen Breuninger in seinem Düsseldorfer Haus ausgebaut. Dort können Topkunden einen Termin mit einer Beraterin vereinbaren, die sich dann in einem separaten Bereich des Kaufhauses nur um sie kümmert.