

enable

Magazin für Unternehmer

FINANCIAL TIMES
DEUTSCHLAND

AUGUST 2008

SCHWERPUNKT
FINANZIERUNG

WIE UNTERNEHMEN IHRE
RESSOURCEN SINNVOLLER
NUTZEN KÖNNEN



KEIN KINDERSPIEL

Die Seifenblasen von **Pustefix** sind leicht. Weniger leicht ist es für den Hersteller, am Markt zu überleben

SEITEN WECHSELN Was Stahlhändler Schmolz + Bickenbach erlebt, seit er Stahl herstellt

BILLIG GRÜNDEN Wie die Rechtsform „Unternehmergesellschaft“ die GmbH aushöhlt

PATENTE VERSILBERN Wie Firmen durch Lizenzvergaben ihr Wissen zu Geld machen



MIT LEICHTIGKEIT

Wer wachsen will, übernimmt sich leicht. Deshalb verzichtet Pustefix auf übereilte Experimente und verteidigt lieber seine Nische

Text: KARIN KONTNY, Fotos: THEODOR BARTH

Wäre da nicht der Gummibär, der elefantengroß auf Hinterbeinen als aufgeblasene Figur vor der Lagerhalle steht, das Firmengebäude wäre leicht zu übersehen. Mitten in der schwäbischen Provinz hat Europas bekanntester Seifenblasenhersteller seinen Sitz. Kilchberg heißt das Nest, eines der Dörfer auf dem Weg in die Universitätsstadt Tübingen. „Bis vor ein paar Jahren wussten nicht einmal die Dorfbewohner, was wir hier machen“, erzählt Frank Hein, Geschäftsführer bei Pustefix.

Sein Büro ist einfach möbliert. So wie hier bei Pustefix alles Bescheidenheit ausstrahlt. Auch der Chef, an dem die Hüften das einzig Ausladende sind. „Früher als Student dachte ich: Wo man wachsen kann, muss man wachsen.“ Was man halt an den Hochschulen so gepredigt bekommt. Die Praxis sieht anders aus, wie Hein von einem Unternehmensberater lernte. Der plädierte dafür, bei jeder Entscheidung die für den Markt optimale Firmengröße im Blick zu haben, und lieferte dafür ein Bild: Wer einen Laster besitzt, der 100 Prozent ausgelastet ist, und sich dann einen größeren zulegt, der dies aber nur zu 60 Prozent ist, muss enorme Kräfte aufbringen, um das Defizit auszugleichen. Dieses Bild steht Hein bis heute mahnend vor Augen: „Warum also mit aller Gewalt über Grenzen wachsen, wenn man im kleinen Rahmen gut gedeiht?“

BESCHIEDENHEIT hat Hein zu seiner Unternehmensstrategie gemacht. Das heißt nicht, dass Pustefix sich kleiner macht als notwendig. Für Hein bedeutet es, sich nicht zu verzetteln. Doppelt und dreifach zu überlegen, bevor etwas Neues gestartet wird. Lieber einmal zu oft Nein sagen als einmal vorschnell Ja. Lieber an kleinen Änderungen und Verbesserungen tüfteln als am großen Wurf schrauben.

Diese selbst auferlegte Zurückhaltung, das ist das eine. Das andere, das ist die Welt da draußen, das sind die Händler, das sind die Kunden und nicht zuletzt die Konkurrenten.

Sie gilt es ständig zu beobachten. Was passiert da? Gibt es Entwicklungen? Und was bedeutet das für Pustefix? Es bedarf steter Aufmerksamkeit, um ein Unternehmen am Markt zu halten, das genau ein Produkt herstellt: Seifenblasen.

Weiter entfernt von Hightech geht kaum. Nichts mit Wissensvorsprung, nichts mit Innovation. Seifenblasen sind ein simples Produkt, kinderleicht zu kopieren. Und trotzdem ist Pustefix seit Jahrzehnten der Marktführer. Von ungefähr kommt das nicht.

Als einen „heimlichen Gewinner“ hat Hermann Simon den schwäbischen Betrieb identifiziert. Als einen Marktführer, der seine Nische unangefochten beherrscht. Solche unbekannt Helden nahm Unternehmensberater Simon in seine berühmte Sammlung „Hidden Champions“ auf. Dabei weist Simon dem Seifenblasenhersteller eine Sonderrolle zu: Pustefix hat mit seiner Lauge einen Markt in Beschlag genommen, den es so vorher nicht gab. Pustefix ist bei Seifenblasen, was „Tempo“ bei Taschentüchern ist – der Markenname steht für das Produkt.

Darauf ist Pustefix durchaus stolz. Was nicht heißt, dass dieser Erfolg überall herumposaunt wird. Immerhin, das bärige Firmenwappen mit dem Schriftzug „Pustefix“ hat Hein vor zehn Jahren am Bürogebäude angebracht. Damals feierte das Unternehmen sein 50-jähriges Bestehen. Ein Grund zum Feiern und um zu zeigen, was in dem Haus mit der Nummer 29 in der Kilchberger Bahnhofstraße steckt. An dessen grauer Wand stand zuvor in großen schwarzen Lettern lediglich „Dr. Rolf Hein KG“.

Ein Name, mit dem nur die Älteren im Ort noch etwas anfangen können. Denn sie haben noch den Zweiten Weltkrieg erlebt, die Not und den Chemiker Rolf Hein. Ein Spinner, sagten damals die Männer in der Dorfkneipe. Ein guter Mensch, sagten die Frauen in den Waschküchen. In den Zubern schäumte Waschpulver, das Rolf Hein herstellte, um es bei ihnen gegen Lebensmittel für seine Familie einzutauschen. Doch wäh-



Top Secret Die Formel für die Pustefix-Seifenblasen ist so geheim wie die von Coca-Cola

Pustefix tritt gegen alles an, was Kinder von ihrem Taschengeld kaufen können **FRANK HEIN, PUSTEFIX-CHEF**

rend der Spott der Männer anhielt, verhallte 1948 das Frauenlob. Persil und Lasil kehrten zurück in die Läden, Heins Waschpulver war vergessen.

Rolf Heins Traum zerplatzte wie eine Seifenblase. Doch bald stieg eine neue Idee empor: eine fix und fertig angerührte Seifenblasenmischung im Röhrchen mit einer Spirale zum Formen von Blasen. Pustefix.

„Ein Kind der Not, aber auch der Zuversicht“ nennt Frank Hein die Erfindung seines Großvaters. Der hatte nicht großartig über Marketing nachgedacht, sondern inmitten der schuttgrauen Nachkriegszeit etwas entdeckt, das die Menschen verbindet: der Wunsch nach ein wenig Sorglosigkeit. Pusten und staunen.

Längst ist die Traditionsfirma zu einer Kultmarke geworden, und das überall in der Welt. „Ob in China, Afrika, Frankreich oder der Schweiz: Seifenblasen funktionieren >



immer“, sagt Frank Hein, und seine tiefe Stimme klingt, als staune er selbst darüber. In mehr als 50 Ländern steigen seine Seifenblasen auf. Neue ausländische Interessenten findet Hein überwiegend auf internationalen Spielwarenmessen, die er bereist. Die erwarten aus Deutschland entweder Brettspiele oder eher Material für angehende Ingenieure. Und nicht die Leichtigkeit schillernder Kugeln. Kommt eine Partnerschaft zustande, werden die neuen Märkte über Importeure beliefert – die übernehmen dabei auch das Marketing für Pustefix.

Hein nimmt Partner, wo er sie findet. So wie in Rumänien. Die Geschäftspartner dort sind zwei Frauen, die ursprünglich eine Agentur betrieben, mit der sie Waschmittel bewarben. Um Kunden zu locken, setzten sie Seifenblasen ein – und merkten, dass die offensichtlich interessanter waren als Waschmittel. „Heute betreiben die beiden einen Spielwarengroßhandel und sind zuverlässige Abnehmer für unsere Produkte“, sagt Hein. Einen Businessplan hätten die Frauen damals nicht vorgelegt. Ein Vertrag per Handschlag: „So flexibel muss die Strategie schon sein. Es klappt, oder es klappt eben nicht“, sagt Hein, und es klingt, als sei sein Vertrauen bisher selten erschüttert worden.

VOR 60 JAHREN, als die Marke entstand, dachte niemand an Internationalisierung. Heute liegt der Exportanteil bei 40 Prozent. 50 Prozent strebt Hein an. In Deutschland dominiert die schwäbische Firma den Seifenblasenmarkt. Genaue Zahlen gibt es nicht. Überflüssig, findet Hein. „Aus den Händleranfragen können wir schließen, wo unsere Seifenmischung überall im Regal steht und wie groß die Mitbewerber sind.“

So überschaubar der Markt auch sein mag, es gibt immer wieder Konkurrenten, die ihre Chance suchen. Vor allem aus Asien. Doch keiner ist so wagemutig, einzig und allein auf Seifenblasen zu setzen: viel zu riskant. Die gefüllten Röhrchen sind nur eines unter den vielen Produkten, die sie führen. Entweder es läuft, oder es läuft nicht.

Bei Pustefix ist das anders. Es muss laufen, sonst ist die Firma ganz schnell pleite. Wenn ein Händler anruft, wird umgehend geliefert. Bloß niemanden ohne Not vergraulen. Ein Unternehmen will Röhrchen mit Werbeaufdruck („Manche Geschäfte platzen wie Seifenblasen. Mit uns nicht“) – umgehend wird das Angebot rausgeschickt. „Hier arbeitet man ausschließlich für die Seifenblasen“, sagt Hein, während er die Tür zur Lagerhalle der Firma öffnet.

In Metallregalen stapeln sich Kisten mit Seifenblasenröhrchen. Und mit Seifenblasenröhrchen. Und noch mehr Seifenblasenröhrchen. Viel mehr bietet Hein nicht an, „weil sich die Produkte sonst kannibalisieren“. Es gibt noch sogenannte Pustetierchen, die man eintunken und dann drücken kann, um Blasen in die Luft aufsteigen zu lassen. „In der Vergangenheit haben wir gelernt, dass niedliche Produktmotive besser angenommen werden.“ Deshalb gibt es die Tierchen als Ente, Hase, Elefant und Fisch. Die schaurigen Geisterfiguren dagegen liefen im Verkauf gar nicht gut – obwohl in Vorabtests besonders Jungen auf die Pustegeister abgefahren waren.

Für die Dr. Rolf Hein KG war das schon ein ungewohnter Vorstoß in Richtung Marktforschung. Und zugleich ein Dämpfer, denn er zeigt, dass sich in solchen Tests nicht wirklich herausfinden lässt, was Kunden letztlich kaufen und was nicht.

MILLIONEN von Fläschchen werden jährlich in Kilchberg hergestellt – das schaffen zwei Dutzend Mitarbeiter

LESSONS TO LEARN

LOB DER BESCHEIDENHEIT

01 Kräfte nicht verplempern. Es gibt immer Ideen im Unternehmen, was man noch so alles Neues ausprobieren könnte. Doch je begrenzter die Ressourcen sind, desto katastrophaler können sich Fehlschläge auswirken. Deshalb lieber fünfmal zu oft Nein als einmal zu vorschnell Ja sagen.

02 Den Markt beobachten. Wer vom Wohl und Wehe eines einzigen Produkts abhängig ist, muss engen Kontakt mit Händlern und Abnehmern halten. So lassen sich zum Beispiel Änderungen im Konsum oder neue Wettbewerber schnell identifizieren. Umso mehr Zeit bleibt, um angemessen zu reagieren.

03 Öfter mal was Neues. Auch wenn das Produkt sich im Kern seit Jahrzehnten nicht verändert hat – es darf von Händlern und Kunden niemals als langweilig wahrgenommen werden. Kleinere Neuerungen sorgen dafür, im Gespräch – und im Geschäft – zu bleiben.



WERBEGAG Viele Unternehmen lassen sich bei Pustefix Seifenblasenbehälter mit eigenem Aufdruck herstellen

Die Ideen für neue Seifenblasenspiele und deren Vertrieb kommen von Hein selbst. „Wenn wir alles gemacht hätten, was ich mir ausgedacht habe – oje!“, sagt Hein und schüttelt den Kopf. Seine Mitarbeiter würden schon dafür sorgen, dass er auf dem Teppich bleibt. Ein Team, das nur abnickt, was der Chef sich ausgedacht hat, wäre tödlich für das Unternehmen. Hein sagt, da höre er auf den Techniker ebenso wie auf den Arbeiter an der Abfüllmaschine. Und ärgere sich nicht über skeptische Kommentare. Bloß nicht vergaloppieren. Im Zweifelsfall lieber abblasen. Wenn es keine Zweifel gibt: durchziehen.

Es ist wichtig, gelegentlich neue Produkte auf den Markt zu bringen. Immer nur dasselbe, das geht nicht. Man muss ja im Gespräch bleiben. Und damit im Geschäft. Frank Hein weiß um das Risiko, nur ein einziges Produkt zu vermarkten: „Wir legen alle Eier in einen Korb und sind nicht auf den schnellen Gewinn, sondern auf Nachhaltigkeit aus.“

Ulrich Brobeil hält das für die richtige Strategie, „eben nicht auf Diversifikation zu setzen“, sagt der Justiziar beim Deutschen Verband der Spielwarenindustrie. Damit werde die Marke stabil gehalten, und die Wettbewerber hätten es schwer. „Ich kann mir nicht vorstellen, dass irgendwelche Importeure die Firma in Gefahr bringen.“

Die wirkliche Konkurrenz kommt aus einer anderen Ecke als die asiatischen Billigimporteure, hat Frank Hein festgestellt. „Pustefix ist ein Mitnahmeartikel und tritt gegen Süßigkeiten und sonstige kleine Dinge an, die Kinder von ihrem Taschengeld kaufen können. Das war schon immer so.“

Aber die Konkurrenz von Kaugummi und Sammelkarten schreckt Hein nicht: „Obwohl der Absatzmarkt für Kleinspielzeug generell schrumpft, legen wir rund drei Prozent im Jahr zu.“ Pustefix kommt auf einen jährlichen Umsatz von fast 5 Mio. €.

Risiken drohen seiner Firma auch durch die Chemikalienverordnung Reach. Danach müssen alle Chemikalien und deren Anwendung registriert werden – auch die der Spielzeuge. „Doch kein Mensch im Europäischen Parlament dachte an unser Nischenprodukt, als die Maßnahme beschlossen wurde“, sagt der Firmenchef.

Rechtlich bewegt sich Pustefix in einer Grauzone. Sieht man Seifenblasenflüssigkeit nämlich als Stoff, müssten die Zulieferer der einzelnen chemischen Zutaten die Kosten der Registrierung übernehmen. Gilt Pustefix aber als Erzeugnis, bliebe das an der Dr. Rolf Hein KG hängen. „Dann hätten wir ein kleines Problem“, sagt Frank Hein.

Selbst wenn die Hersteller der Zutaten die Registrierungskosten übernehmen würden, wäre das Problem mit Reach noch nicht gelöst. Sollte nämlich einer der in Pustefix enthaltenen Stoffe plötzlich in den Verdacht kommen, dass er die Umwelt belastet, würde er sicherheitshalber nicht mehr produziert – schon aus rechtlichen Gründen. Dann müsste Frank Hein das Rezept für die Pustefix-Seifenblasen ändern. Und das könnte das gesamte Unternehmen gefährden.

Um das Risiko so gering wie möglich zu halten, hat Pustefix vorgebaut und sich in Erwartung der strengen Reach-Vorschriften zusätzliches Chemie-Know-how angeeignet. Für den Fall, dass Pustefix selbst für die Zertifizierung der Chemikalien zuständig sein sollte oder das Rezept geändert werden müsste, hat die Firma Chemiefachleute angeheuert. Mit rund 100 000 € für deren Expertise hat Frank Hein zwar einen vergleichsweise hohen Betrag investiert, aber er erhofft sich daraus als Nebeneffekt neue Rezepturen für Seifenblasen.

„Die Sache ist für uns hoffentlich zu bewältigen“, sagt Hein. Ihm liegt daran, sein Unternehmen – und seine Zulieferer – in Deutschland zu halten. Es reicht ihm, wenn das Endprodukt in alle Welt verschickt wird. Aber je direkter der Zugriff auf die nötigen Zutaten, desto schneller kann Pustefix reagieren. Und das sorgt für einen weiteren Wettbewerbsvorteil. Der Markt ist zwar stabil, will aber gepflegt sein.

„IM FRÜHJAHR hat sich wieder gezeigt, wie vorteilhaft es ist, im Herzen Europas zu sitzen“, sagt Hein. Weil das Wetter bereits im April so gut war, bestellte der Spielwarenhändler früher als sonst Seifenblasen. „Während die Anbieter aus Asien ihre Produkte noch auf Schiffe verladen mussten, konnten wir binnen eines Tages alle Anfragen bedienen.“

Aus ebendiesem Grund entschied sich Hein vor zwei Jahren dagegen, Teile der Produktion nach Fernost zu verlegen – obwohl das dort deutlich billiger gewesen wäre, selbst wenn man die Transportkosten noch obendrauf geschlagen hätte. Mit genauen Zahlen hält der Unternehmenschef sich zurück. Ihm geht es um etwas anderes: „Die Preis- ➤

differenz machen wir durch andere Kompetenzen wieder wett.“ Eine davon ist die Nähe zu den Käufern auf dem deutschen Markt.

Dort ist Pustefix als Marke längst so stark verankert, dass Werbung verzichtbar erscheint. Die Kilchberger schalten weder überregionale Fernsehspots noch ganzseitige Anzeigen in Zeitschriften. Wer einmal damit anfängt, glauben die sparsamen Schwaben, kann nicht mehr aufhören. Erst kommt das Wachstum, und dann muss weiter und weiter geworben werden, damit der höhere Umsatz nicht einbricht. Und das kostet und kostet. Wer sich darauf einmal einlasse, sei verloren, sagt Hein. Wenn das altmodisch klinge, dann sei er eben altmodisch.

Bestätigt fühlt er sich durch die Erfahrungen der Konkurrenz. So hat beispielsweise die Firma Funrise Toys, die zum US-Konzern Mattel gehört, im Fernsehen massiv für ihre „Gazillion Bubbles“ geworben und damit den Handel motiviert, die Produkte zu führen. „Gazillion verstopfte die Verkaufsfächen für unsere Spiele“, sagt Hein mit gepresster Stimme. Bis heute fänden sich dessen Seifenblasenprodukte im Handel, jedoch preisreduziert. „Die waren zu optimistisch, was die Absatzzahlen betraf“, sagt Hein, „außerdem hatten sie zu viel produziert.“

Enttäuscht vom mageren Geschäft hat der Konzern seinen Fokus von Seifenblasen auf andere Produkte verlegt. Was nicht heißt, dass Gazillion – Marktführer in den USA – Deutschland abgeschrieben hätte. In einem der nächsten Jahre gebe es einen neuen Anlauf, heißt es bei Funrise Toys. Wieder mit Fernsehwerbung.

Die Aussicht ängstigt Frank Hein nicht übermäßig. Und bringt ihn schon gar nicht dazu, doch auf TV-Reklame umzuschwenken. Seine Multiplikatoren sind wesentlich billiger. Und kuscheliger: Jeden Sommer verteilt er

zottelige Stoffbären mit einem Pustefix-Röhrchen in der Tatze kostenfrei an Spielwarenhändler. 500 dieser Pustebären gibt es mittlerweile, bei Anschaffungskosten von 1000 €. Und damit ist es nicht getan. Die Bären müssen in Kilchberg von einem Mitarbeiter gewartet, gereinigt und die blauen Röhrchen mit neuer Wunderflüssigkeit befüllt werden.

IN EINEM SILBERNEN KESSEL, der in der gerade mal fußballfeldgroßen Produktionshalle von Pustefix steht, schwimmt die Lösung. Geheim wie das Rezept von Coca-Cola ist die Zusammensetzung. Wer versucht, das blaue Röhrchen mit Spülmittel und Wasser nachzufüllen, wird enttäuscht. Schnell platzen die fast farblosen Blasen. In Handarbeit verpacken 25 Mitarbeiter in blauen Kitteln das Spielzeug in Kartons.

Früher waren es Frauen aus den umliegenden Orten, die sich bei Pustefix ein Zubrot verdienten. Heute sind es viele angelernte Kräfte, darunter zahlreiche Ausländer. Auch mit den Werkstätten für Behinderte in der Region arbeitet die Firma schon lang zusammen, aus zwei Gründen. Zum einen aus einem sozialen. „Zum anderen gab es einen Zeitpunkt, als wir im Unternehmen selbst mehr Arbeitskräfte gebraucht hätten, aber nicht genug Platz für noch mehr Leute hatten.“ Ein zweites Gebäude zu bauen war zu teuer. Da kam es Pustefix entgegen, dass die Werkstätten für Behinderte ihre Räume anboten, um die Produktion beim Verpacken von Seifenblasenröhrchen zu unterstützen.

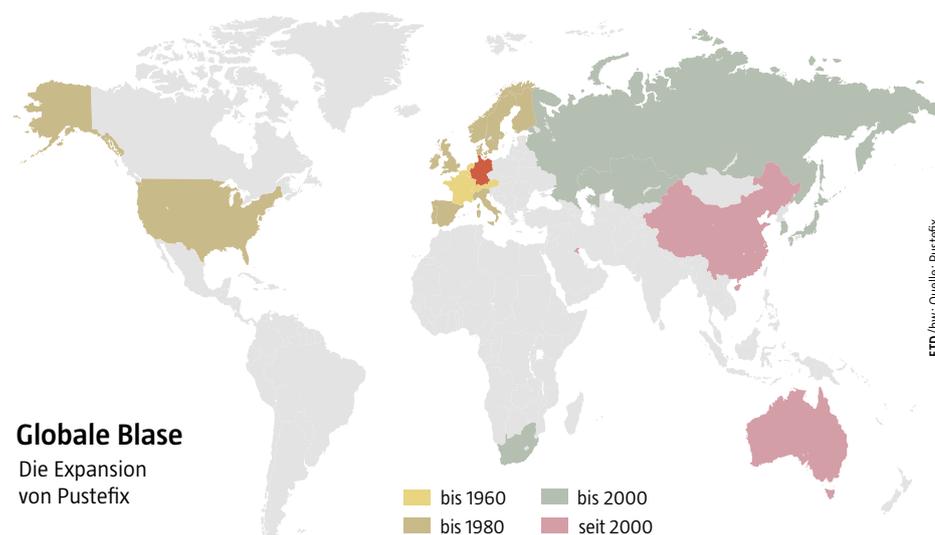
Mehr Geheimnisse hat die Firma nicht. Dafür aber einige Grundsätze. „Wir stellen keine Spielzeugwaffen oder batteriebetriebenen Geräte her.“ Spielzeugwaffen würden dem Image der Firma schaden, Batterien machten die Produkte teurer. Pustefix stehe für einfache und günstige Spielideen, sagt



Hein und erinnert daran, dass es vor allem Kinder sind, die seine Produkte kaufen.

Freilich weiß Hein auch: Will das Unternehmen weiter seinen Grundsätzen verhaftet bleiben, gibt es auf dem Seifenblasenmarkt nicht viele Möglichkeiten. Schon gar nicht für große Umsätze. 5 Mio. € Jahresumsatz sind so ziemlich das Limit. Auch wenn neue Märkte wie derzeit Australien und Kuwait angegangen werden.

„So ein Pustefix“, sagt Frank Hein und nimmt ein Röhrchen aus der Befüllungsanlage, „kostet im Verkauf 1 €.“ Das teuerste Produkt, das Pustefix dem Spielwarenhandel anbietet, ist die Seifenblasenmaschine für 58 € – strombetrieben und eher ein Partygag, der nicht allzu oft gekauft wird. Macht nichts. Kleinvieh macht auch Mist. Oder wie der Firmenchef es ausdrückt: „Pustefix ist ein relativ krisensicherer Kleckerlesbetrieb.“ Und soll es auch bleiben. □



FTD/hw, Quelle: Pustefix

DIE MIT DEM GELBEN TEDDY

1948 Der Chemiker Rolf Hein gründet Pustefix. Als Markenzeichen nutzt er den gelben Teddy seiner Kinder. Die Flüssigkeit kommt in Aluminiumbehälter, die mit Kork verschlossen werden.

1960 Pustefix steigt auf Kunststoff um. Seitdem ist die Flüssigkeit unbegrenzt haltbar.

1973 Gerold Hein übernimmt das Unternehmen von seinem Vater und treibt die Expansion voran. USA und Japan erweisen sich als lukrative Märkte.

1998 Anlässlich des 50-jährigen Bestehens gibt Gerold Hein die Firmenleitung an seinen Sohn Frank Wolfgang Hein ab.

2008 60 Jahre nach der Gründung drängt Pustefix in Australien und in Kuwait auf den Markt.