

▼ DAS WURDE AUS ...

A. Darbo AG in Stans  
Tirol-Sieger im Jahr 2001



Unternehmenschef **Martin Darbo** ist seit dem Vorjahr am Ruder des Konfitürenerzeugers

In vierter Generation wird der Konfitüren- und Fruchtsafthersteller A. Darbo AG, Stans heute geführt. Der im Jahr 1879 gegründete Betrieb wurde im Jahr 2001 als bestes Tiroler Familienunternehmen ausgezeichnet.

In den letzten Monaten hat es substantielle Änderungen bei Darbo gegeben: So ist das Unternehmen seit Sommer 2009 wieder fast vollständig in Familienbesitz. Die Familie Darbo hat ein Aktienpaket von 42,4 Prozent von der Hero AG zurückgekauft. Damit befinden sich 99 Prozent der Aktien in Familienhand, der Rest ist im Streubesitz.

Bis August 2009 führte Klaus Darbo sen. den Betrieb und baute dabei u. a. den Exportanteil kontinuierlich aus. Der Umsatz (2001 noch 58 Millionen€) übersprang im Vorjahr erstmals die 100 Millionen €-Grenze (102,65 Millionen €). Der Exportanteil

konnte in den vergangenen Jahren kontinuierlich auf 40 Prozent ausgebaut werden. Insgesamt werden mehr als 60 Länder mit Darbo-Produkten beliefert.

**Generationsprung**

Klaus Darbo vollzog im Vorjahr den Generationswechsel in der Geschäftsführung. Er übergab seinen Vorsitz im Vorstand an seinen Sohn Martin Darbo. Und dieser will demnächst mehr als zwei Millionen € in einen Labortrakt im Werk in Stans und in technische Anlagen investieren.

Der Mitarbeiterstand (284 Beschäftigte) soll gehalten werden, ebenso der hohe heimische Marktanteil bei Konfitüre, Honig und Sirup. „Im Exportgeschäft sehen wir noch jede Menge Wachstumspotenzial. Mittelfristig soll die Exportquote auf 50 Prozent gesteigert werden“, sagt Martin Darbo. (mr)

**DEFINITION FAMILIENUNTERNEHMEN**

Als Familienunternehmen im Sinne des Wettbewerbs „Österreichs beste Familienunternehmen“ gelten alle österreichischen Unternehmen (gleich, ob börsennotiert oder nicht), die zumindest zu 15 Prozent im Eigentum einer Familie oder Großfamilie stehen und

bei denen diese wesentlichen Einfluss auf die Bestellung der Geschäftsführung/des Vorstandes und (falls vorhanden) des Aufsichtsrats hat. Diese Definition orientiert sich an der gängigen internationalen Beschreibung von Familienunternehmen.

**SERIE** Krise als Chance: Die Herausforderungen für die Zukunft

# Maßnahmen zum erfolgreichen Sparen

Unternehmen, die nicht über ausreichend Cash verfügen, kommen heute schnell in Bedrängnis. Jetzt ist die Zeit, unnötigen Ballast zu entfernen, um Liquidität zu heben.

Die Wirtschaftskrise hat vieles nachhaltig verändert – und die heißdiskutierte Kreditklemme hat die Notwendigkeit ausreichender Liquidität in den Fokus gestellt. „Suchen Sie nach den systemimmanenten Cash Burner in Ihren Unternehmen und passen Sie Ihre Organisation an“, betont Florian Schatz, Geschäftsführer der SHS-Unternehmensberatung. In guten Zeiten bilden sich viele Bereiche, die mitgenommen werden. „Diesen unproduktiven Ballast muss man in Zeiten, wo Margen und Absatz wegbrechen, herausnehmen.“

Schatz versteht sich als Organisationsspezialist, der vor allem bei Industriebetrieben Prozesse und Strukturen verbessert. „Ob das Unternehmen richtig finanziert ist, ist nicht unser Thema.“ Schatz sucht das Geld im Unterneh-

men. Zu hinterfragen sind alle Bereiche einer Organisation. Ziel sei es, am Ende des Tages fitter aus der Krise zu kommen. Das Weg dabei ist einfach: Kosten senken. Das Ziel schon schwieriger: Nämlich auch bei den richtigen Hebeln ansetzen.

„Der Unternehmer spürt uns massiv“, sagt Schatz. „Wir sind kein Workshop-Berater, sondern gehen an die Arbeitsplätze.“ Veränderungen seien aber oft auch mit unangenehmen Dingen verbunden, wie Personal- oder Überstundenabbau.

Zurück zu den Kernkompetenzen ist das Thema: „Was schafft Nutzen für Ihre Kunden? Was differenziert Sie vom Wettbewerb und was sichert künftige Erfolgspotenziale?“ Schatz fordert auch auf, mutig zu sein: „Trennen Sie sich von falschen Kunden und



schlechten Produkten.“ So bringe eine Sortimentsbereinigung signifikante Kosteneinsparungen im Gesamtprozess. Schatz führt ein Beispiel an: In einem Projekt bei einem Unternehmen in

der Baustoffindustrie konnte die SHS durch Sortimentsbereinigung das Working Capital um 39 Prozent reduzieren, was sich signifikant auf die Liquidität auswirkte. Schatz rät auch, das Kapital nicht „in halben Produkten zu binden“. Die Reduktion der Durchlaufzeiten und Lagerbestände spart Kosten und hebt die Produktivität.

Die größten Cash Burner stecken für Schatz aber in der Organisationsstruktur selbst. „Durch Entschlackung können bis zu 20 Prozent der Fixkosten eingespart werden.“

Wichtig ist, dass bei den Prozessen der Familienunternehmer mitspielt. Bei zwei Drittel der Unternehmen, denen Schatz unter die Arme greift, handelt es sich um gesunde Betriebe, „die sagen, wir müssen unsere Potenziale herausarbeiten“.

HANS PLEININGER

[hans.pleininger@wirtschaftsblatt.at](mailto:hans.pleininger@wirtschaftsblatt.at)

▼ ZUR SERIE

- Montag**  
Strategie & Planung
- Dienstag**  
Kommunikation & Mitarbeiter
- Mittwoch**  
Finanzmanagement
- Donnerstag**  
Recht & Steuern
- Freitag**  
Portrait

SHS-Berater **Florian Schatz:** „Unproduktiven Ballast muss man in Zeiten, wo Margen und Absatz wegbrechen, rausnehmen“



Partner österreichischer Familienunternehmen

[www.investkredit.at](http://www.investkredit.at)

VOLKSBANK GRUPPE

INVEST KREDIT

BDO

[www.bdo.at](http://www.bdo.at)

Wirtschaftsprüfung  
Steuerberatung  
Financial Advisory

NOTAR.AT

## Machen Sie mit.

10 Jahre Österreichs beste Familienunternehmen

Anmeldung zum Wettbewerb unter: [www.wirtschaftsblatt.at/familien](http://www.wirtschaftsblatt.at/familien)

Klare Entscheidung.

Wirtschafts Blatt