

MILESTONES

Preisträger Turnaround Mittelstand: Freek GmbH, Menden

Gute Partnerwahl schützt vor Enttäuschung

Während viele Mittelständler im globalen Wettbewerb versuchen, alleine zu überleben, setzt der sauerländische Heizelementehersteller Freek auf Kooperationen.

Ingo Reich
Handelsblatt, 25.02.2002

Als Einzelkämpfer wären wir immer mehr ins Abseits geraten“, erläutert Stefan Kaiser, geschäftsführender Gesellschafter der Freek GmbH aus dem sauerländischen Menden den Grund für die enge Kooperation seines Unternehmens mit fünf Heizelemente-Herstellern in Deutschland, Spanien, Italien, Irland und den USA.

„Die anfänglichen Sorgen, mit Wettbewerbern im sensiblen Bereich der Produktentwicklung zu konkurrieren, waren aufgrund der enormen Potenziale rasch verfolgt“, berichtet der 34-jährige über seine Erfahrungen der internationalen Zusammenarbeit kleinerer und mittlerer Unternehmen. Jedem Partner haben sich durch die Kombination von Know-how und Marktzugang attraktive Innovations-, Absatz- und Synergiepotenziale geboten.

Zudem schien das Risiko eines Alleingangs eines Partners begrenzt, da kleine Unternehmen bei großer Entfernung vom Heimatmarkt kaum aus eigener Kraft in fremden Revieren wildern können. „Außerdem haben wir nicht sofort unsere Kronjuwelen auf den Tisch gelegt, sondern haben die Kooperationen schrittweise vorangetrieben“, berichtet Stefan Kaiser.

Seit Gründung des Verbundes „Eucopet“ im Jahr 1997 feierte die Freek GmbH mit einem verjüngten und stark verbesserten Produktportfolio im In- und Ausland große Vertriebs Erfolge. Die Exportquote hat sich fast aus dem Stand auf 35 % entwickelt - mit weiter stark steigender Tendenz. Der Umsatz und das Ergebnis stiegen deutlich. Von 1997 bis 2000 konnten die Erlöse um über 130 % gesteigert werden. Dies entspricht einer jährlichen durchschnittlichen Wachstumsrate von über 32 %.

Mit seinen rund 45 Mitarbeitern kam das Unternehmen im Jahr 2001 auf einen Jahresumsatz von etwas mehr als 5 Mill. Euro. Als Wachstumsziel peilt Freek für 2002 die 10-Prozent-Marke an und sieht vor allem im Ausland noch enorme Wachstumspotenziale. Der Heizelementehersteller zählt sich zu einer Gruppe von fünf Unternehmen, die weltweit wettbewerbsfähig sind.

In dem Markt für High-tech-Produkte der Heizelemente-Industrie strebt Freek die Marktführerschaft an. Das Unternehmen liefert Miniatur-Düsenheizungen und auch Industrie-Infrarotstrahler. Ihre Anwendung finden diese Heizelemente in Kunststoffspritzmaschinen (Heißkanaldüsen, Verteilerbalken und Extrudern), Thermoformanlagen oder Kunststoffschweißmaschinen. Aber auch Heizungen für Wäschetrockner stehen auf dem Lieferprogramm des sauerländischen Mittelständlers.

Ein Höhepunkt war zweifelsohne die Entwicklung der kleinsten Düsenheizung der Welt für Miniatur-Kunststoffspritzsysteme. Im runden Querschnitt misst die Heizung 1,2 Millimeter im rechteckigen Querschnitt 0,9 x 1,6 Millimeter. Mit diesen Dimensionen lassen sich Düsenkörper von minimal 3,5 Millimeter Durchmesser von außen beheizen, was für viele Kunden und Märkte völlig neue Perspektiven eröffnete.

Bis 1990 war Freek ein typisches Zulieferunternehmen seiner Zeit: vom Pioniergeist des Senior Chefs Wilhelm Kaiser getrieben, auf Nischen spezialisiert, von motivierten Mitarbeitern getragen und mit wenig formalisierter Organisation. In dem turbulenten ökonomischen Umfeld Ende der neunziger Jahre drohte Freek, wie zahlreiche andere kleine und mittlere Unternehmen, zu den Verlierern zu gehören.

Allein war Freek zu klein, um gegen die immer größer werdenden Unternehmensgruppen zu bestehen: Wo fünf Jahre zuvor noch drei Kunden waren, existierte nun nur ein einziger Konzern, der nicht mehr verhandelte, sondern die Spielregeln diktierte.

Zudem war Freek von wenigen Kunden einer Branche abhängig: der Haushaltsgeräte-Industrie. Diese befand sich ihrerseits in einer Stagnation. Die Größe der Kunden bildete ein massives Kräfte-Ungleichgewicht. Die weitere Konzentration auf Abnehmerseite erhöhte die Einkaufsmacht zum Nachteil von Freek weiter. Umsatz und Ergebnis gerieten massiv unter Druck. Die Umsätze sanken allein von 1993 bis 1996 um 34 %.

Wieso führte gerade eine horizontale Kooperation aus diesem Tal heraus? Denn viele Ansätze scheitern, bevor sie die Startlöcher verlassen haben. Zahlreiche weitere Verbindungen werden aufgrund von Vertrauens- und Vertragsbrüchen eingestellt.

Erfolgsfaktor für Freek war die sorgfältige Partnerwahl. Neben einer genauen ökonomischen, technologischen und organisatorischen Bewertung musste auch die „Chemie“ stimmen. Für die Brüder Stefan und Wolfgang Kaiser, die bei Freek gemeinsam die Geschäfte führen, ist eine Kooperation „vor allem ein sozial-emotionales und weniger ein rein technisches Phänomen“.

Auch eine flache Hierarchie leistet ihren positiven Beitrag zur Unternehmenskultur: Bei Freek gibt es grundsätzlich nur zwei Hierarchieebenen – die der Geschäftsführung und die darunter. Lediglich für die Fertigungsbereiche wird ein Betriebsleiter als Disziplinarvorgesetzter zwischengeschaltet. Festgeschriebene Führungspositionen oder Statussymbole existieren nicht. Jeder Mitarbeiter kann sich sowohl im Tages- als auch Projektgeschäft mit seinen Talenten und Qualifikationen einbringen.

Die Freek-Geschäftsführung handelt nach dem Motto: Nichts ist so sicher, wie der Wandel – und der vollzieht sich immer schneller. Deshalb setzt das Unternehmen voll und ganz auf motivierte und qualifizierte Mitarbeiter, die die Herausforderung lebenslangen Lernens annehmen und mit dem Wandel Schritt halten wollen. Die geschäftsführenden Brüder Kaiser wissen genau: Diese Mitarbeiter sind ihr größtes Kapital. Sie verdienen es, gehört zu werden und in einem intakten organisatorischen Umfeld tätig zu sein, das ihren individuellen Bedürfnissen entspricht. Denn nur zufriedene Mitarbeiter schaffen zufriedene Kunden. Deshalb genießen bei Freek interne Schulungen, dynamische und differenzierte Formen der Arbeitsorganisation sowie Anreizmaßnahmen jeglicher Art höchste Priorität.

Das turbulente ökonomische Umfeld zwingt Unternehmen zu immer schnellerer Anpassung. Was früher erfolgreich und richtig war, kann bald schon in den Ruin führen. Deshalb müssen Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse immer wieder aufs Neue in Frage gestellt und unter Umständen verändert werden. Um dieser neuen Herausforderung gerecht zu werden, beteiligt sich bei Freek jeder Einzelne an Projektarbeit; mit dem Ziel, das eigene Tagesgeschäft immer wieder neuen Rahmenbedingungen anzupassen und somit zu erleichtern.

Bei der Umsetzung von Verbesserungsideen hilft ein kleines internes Serviceteam, das außerdem für Systemadministration, Trouble-Shooting und Schulungen zur Verfügung steht.

Seit September 2001 ist der Leitfaden „Chance Kooperation“ erhältlich, in dem das Freek-Management einen großen Teil des gewonnenen Kooperationswissens anderen mittelständischen Unternehmen zugänglich machen will. Die Publikation bietet eine strukturierte Arbeitshilfe zur Anbahnung, Gestaltung und Pflege partnerschaftlicher Kooperationsbeziehungen. Gemeinsam mit einem externen Management-Trainer bieten die geschäftstüchtigen Brüder ihre „Kaiser-Methode“ auch in Seminarform an.