

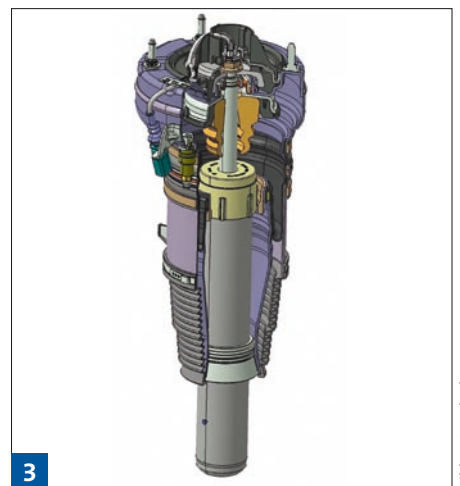
IM FOKUS: FREUDENBERG

Wachstum durch Wandel

Dank hoher **EIGENKAPITALQUOTE** und freiem Cash Flow konnten die Weinheimer die jüngste Krise vergleichsweise gut meistern. Nun richtet die Unternehmensleitung den familiengeführten Mischkonzern neu aus. In der Dichtungs- und Schwingungstechnik will man aber stark bleiben.



1) Produktion von O-Ringen im Werk Görwihl-Oberwihl: Seit 50 Jahren fertigt Freudenberg diese Runddichtungen, die etwa in Getrieben verbaut werden. Vor Ort entstehen auch Bremsdichtungen. 2) Zum Patent angemeldete modulare Gehäusedichtung: Prototyp-Großbatterien lassen sich so schnell und kostengünstig abdichten. 3) Luftfeder für den Audi A8: Das Freudenberg-Unternehmen Vibracoustic ist führender Anbieter von Schwingungstechnik.



Bilder: Freudenberg

Es ist nicht der erste Wandel für die Freudenberg-Gruppe, die heute rund 300 Nachkommen des Gründers Carl Johann Freudenberg gehört. 1849 begann das Geschäft mit der Übernahme einer Ledergerberei, die Hälfte der 160-jährigen Firmengeschichte machte man nur in Leder, erst kurz nach der Weltwirtschaftskrise 1929 kamen die berühmten Simmerringe hinzu.

Das Ledergerben ist seit 2002 passé, mit 14 Geschäftsgruppen erzielen die Weinheimer aktuell rund 4,2 Milliarden Euro Umsatz. Freudenberg entwickelt und produziert heute Dichtungen, Schwingungstechnik, Filter, Vliesstoffe, Trennmittel und Spezienschmierstoffe sowie Mechatronik – mit rund 32 000 Mitarbeitern in 55 Ländern. Heute gehören der Automobil-, Maschinen- und Anlagenbau, die Textil-, Bekleidungs-, Bau- und Bergbau-, Energie-, Chemie-, Öl-

und Gasindustrie ebenso zum Kundenkreis wie die Medizintechnik, die zivile Luftfahrt und die Halbleiterbranche.

Das operative Geschäft liegt in der Hand selbstständiger Gesellschaften, deren Leiter eigenverantwortlich handeln. Die einzelnen Firmen sind zu Geschäftsgruppen zusammengefasst, geführt von der Freudenberg & Co. KG.

Die Dichtungs- und Schwingungstechnik bildet den automobilen Kern des Mischkonzerns und ist in 27 Ländern aktiv. 2009 wurden ein Drittel des Gesamtumsatzes, also rund 1,4 Milliarden Euro, mit automobiler Erstausrüstung erwirtschaftet. Zusammen mit dem Ersatzteilgeschäft waren es gut 1,6 Milliarden Euro. Das macht Freudenberg zur aktuellen Nummer 71 im Ranking der 'Top 100 Automotive Suppliers' und branchenübergreifend zur Nummer 84 der größten deutschen Firmen.

2009 war aber auch für Freudenberg schwierig. Erstmals seit 1952 verdienten die Weinheimer kein Geld. Doch Dr. Peter Bettermann, Sprecher der Unternehmensleitung, und sein Team agierten schnell: sie schlossen Lager, lokale Niederlassungen und mehrere Werke. Über konsequentes Cash Management stieg der Free Cash Flow um 252 Millionen auf 261 Millionen Euro. Die Nettoverschuldung wurde im Vergleich zum Vorjahr sogar um fast 253 Millionen auf 431,2 Millionen Euro gesenkt.

Und so ging es 2010 aufwärts: „Die Zahlen und Auftragseingänge stimmen uns vorsichtig optimistisch. Allerdings sehen wir noch keine solide Grundlage für eine sichere Prognose für 2011“, erklärt Dr. Mohsen Sohi, Mitglied der Unternehmensleitung. Freudenberg setzt auf Wachstumsregionen wie Indien und China und investiert in strategische

Wachstumsfelder wie Medizintechnik oder das Öl- und Gas-Geschäft. Auch im Automotive-Bereich: „Wir investieren zum Beispiel schon seit vielen Jahren in die Entwicklung der Brennstoffzelle. Für Hybrid- und Elektrofahrzeuge sind wir bei der Entwicklung von Lithium-Ionen-Batterien dabei. Separatoren für die bisherigen Energiespeicher der Hybridfahrzeuge liefern wir schon seit vielen Jahren und können deshalb fundierte Fachkenntnisse in die Entwicklung der Lithium-Ionen-Batterie einbringen“, so Sohi.

Gegebenenfalls trennt man sich von Assets: Zuletzt wurde das Zylinderkopf- und Abgas-Dichtungsgeschäft für Erstausrüstung und den herstellergebundenen Ersatzteilmarkt an ElringKlinger abgegeben. 2009 erzielte die Sparte Umsatzerlöse von 38 Millionen Euro. Doch Sohi relativiert: „Der hohe Stellenwert des Automotivegeschäfts innerhalb der Gruppe bleibt davon unberührt. Der Umsatzanteil des abgegebenen Bereichs an unserem Automotivegeschäft ist nicht so hoch, dass unsere Position als führender Automobilzulieferer betroffen wäre.“ Und er ergänzt: „Nach wie vor bieten wir eines der umfangreichsten Portfolios der Dichtungstechnik für Autos an – wenn nicht sogar das umfangreichste überhaupt.“ Auch beim Downsizing biete man innovative Dichtungslösungen.

Freudenberg-Chef Bettermann ist sicher: „Wir werden uns auf immer schneller werdende Veränderungen einstellen müssen.“ Sein Lösungsansatz heißt ganz aktuell Diversifikation. Und die hat das 160 Jahre alte Unternehmen auch bereits erfolgreich durch die Weltwirtschaftskrise 1929 gebracht. *Andreas Gottwald* ■

DAS UNTERNEHMEN IN ZAHLEN

Freudenberg-Gruppe

Umsatz 2009	4,2 Mrd. EUR	OE-Automotive-Anteil	33%
Konzernergebnis	-250 Mio. EUR	EBIT	-161 Mio. EUR
FuE-Anteil am Umsatz	170 Mio. EUR	Standorte (inkl. FuE)	180
Mitarbeiter	32 142	Eigenkapitalquote	44,5%

Quelle: Unternehmensangaben

Konzern – gestern und heute:

Seinen Anfang nimmt das Unternehmen als Gerberei. Von 1849 bis 1929 wird ausschließlich feines Oberleder hergestellt. Dann kommen Dichtungen, zunächst aus Leder, und Radialwellendichtringe hinzu, bekannt unter dem Namen ‚Simmerringe‘. Kunstkautschuk Buna für Kunstleder und Gummischuhsohlen, Fußbodenbeläge und Vliesstoffe gehören ebenso zu den Entwicklungen der Gruppe wie Haushaltprodukte unter der Marke ‚Vileda‘ und Filter für Industrie und Konsum. Nach dem zweiten Weltkrieg beginnt früh die internationale Ausrichtung. Spinnvliesstoffe, Schmierstoffe und flexible Leiterplatten erweitern die Produktpalette. Die alte Stammfirma wird 1995 in selbständige Kommanditgesellschaften aufgeteilt, Führungsgesellschaft ist nun die Freudenberg & Co. KG. 2002 trennt man sich ganz vom Ursprungsgeschäft mit Leder. Mit dem Erwerb der Burgmann Dichtungswerke wird die Dichtungs- und Schwingungstechnik gestärkt. Neue Geschäftsgruppen wie Chemical Specialities oder Filtration Technologies werden teils über Zukäufe aufgebaut. Auch das Geschäftsfeld Haushaltprodukte stärkt so sein Programm. Im März 2009 beginnt Freudenberg mit der Errichtung seiner Europazentrale für Medizintechnik, Helix Medical Europe.

Unternehmensleitung:

Dr. Peter Bettermann, Sprecher und persönlich haftender Gesellschafter; **Dr. Mohsen Sohi**, Mitglied der Unternehmensleitung und President und CEO von Freudenberg-NOK; **Dr. Martin Stark**, Mitglied der Unternehmensleitung und persönlich haftender Gesellschafter; **Christoph Mosmann**, Mitglied der Unternehmensleitung und zuständig für die Freudenberg Tochter EagleBurgmann, Freudenberg Chemical Specialities, Freudenberg Haushaltsprodukte und die weltweiten Aktivitäten mit der Öl- und Gas-Industrie.

Wichtigste Automotive-Wettbewerber:

Auch wenn kein anderes Unternehmen das komplette Spektrum abdeckt: Trelleborg, Continental, ZF, Tokai, Dana/Reiz, Kaco, Bruss und Federal Mogul gehören dazu. *gw*

Kommentar von Prof. Dr. Bernd Gottschalk, AutoValue GmbH

„Feinstes Oberleder“

Die Geschichte von Freudenberg begann mit der Herstellung von „feinem Oberleder“. Seitdem wuchs ein Milliarden-Unternehmen heran, mit 14 Geschäftsgruppen in Branchen, die von Automotive über die Medizintechnik bis zu Öl und Gas reichen, und das mit einer Präsenz in 52 Ländern. Die Dichtungs- und Schwingungstechnik ist das Kerngeschäft, auch wenn man sich jetzt von OE-Zylinderkopfdichtungen getrennt hat. Das mag viele überrascht haben, zeigt aber die Entschlossenheit und Handlungsfähigkeit zur Portfolio-Bereinigung. Automotive bleibt dennoch ‚core business‘. So diversifiziert die Gruppe auch sein mag, Freudenberg ist eine Blume, die im Vorborgenen blüht. Von den rund 300 Gesellschaftern auf der Eigentümerseite oder vom Top-Management hört

und sieht man wenig, nichts Lautes, nichts Schrilles. Nicht einmal als das Management in der Krise rasch zupackend reagierte mit Werkschließungen in Frankreich, Tschechien oder den USA oder mit Anpassungen, die den Break-even runter- und den Free Cashflow raufgebracht haben. Das operative Ergebnis war positiv, auch wenn das Konzernergebnis negativ ausfiel. Wachstum und Rendite, das hat bei Freudenberg Tradition, wie auch die Fähigkeit – siehe die Zusammenarbeit mit NOK in Asien – mit Partnerschaften erfolgreich zu sein. Finanzierung? Kein Thema mit 44,5 Prozent Eigenkapitalquote. Das Pulver ist also trocken. Wachstum ja, aber nur profitabel! So ist aus „feinem Oberleder“ in mehr als 160 Jahren eines der feinsten Unternehmen der Branche geworden.



Beurteilt exklusiv für AUTOMOBIL PRODUKTION die Lage führender Zulieferer: Professor Dr. Bernd Gottschalk, Geschäftsführer AutoValue und ehemals VDA-Präsident.