

Mit klaren Visionen und langem Atem

Als Zwei-Mann-Betrieb ging Lisega in den 60er Jahren in Hamburg an den Start. Heute hat der Rohrhalterungsbauer mit Hauptsitz in Zeven und 1.100 Mitarbeitern den Amerikanern die weltweite Marktführerschaft abgenommen.



Foto: Lisega

Hans-Herloff Hardtke (li.) hat aus einem Zwei-Mann-Betrieb einen Weltmarktführer gemacht. Seit kurzem unterstützt ihn Dr. Georg Fridberg, der den Geist des Unternehmens mit Engagement fortlebt.

Manager, die Führungsseminare besuchen, bekommen gern diesen Aphorismus von Antoine de Saint Exupéry zu hören: „Wenn du ein Schiff bauen willst, dann rufe nicht die Männer zusammen, um Holz zu holen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten Meer.“ Bei Hans-Herloff Hardtke klingt das zwar deutlich prosaischer: „Ich habe mich nie als 20-Mann-Betrieb gesehen.“ Doch die Sehnsucht, die sich dahinter verbirgt, brennt in dem geschäftsführenden Gesellschafter von Lisega bereits seit über 40 Jahren. Neben der patentierten Erfindung seines Partners, des Firmengründers Gerhard Liesegang, war und ist es bis heute diese Willenskraft, die maßgeblich zum Erfolg von Lisega beigetragen hat. Hardtke ist ein Selfmade-Man, wie ihn die Amerikaner so lieben. Vielleicht ist das ein Grund, warum er ihnen letztlich den Rang ablaufen konnte.

Begonnen hat alles 1964 in Hamburg, als sich der Ingenieur Liesegang mit einem neuartigen flexiblen Konstanthänger für Rohre und praktisch ohne Eigenkapital selbstständig machte. Nur ein schmales Büro in der Innenstadt und eine Assistentin hatte er. Gefertigt wurde in seinem ehemaligen Betrieb, einer Rohrleitungsbaufirma. Schnell war klar, dass Liesegang Unterstützung brauchte. In seinem Freund Hans-Herloff Hardtke fand er den richtigen Mann. „Es war sehr schwer, damals Geld zu verdienen“, erinnert sich Hardtke, „es gab nur knappste Margen.“ Trotzdem ging es langsam bergauf.

Nach zwei Betriebsvergrößerungen und diversen Produktüberarbeitungen in Hamburg wurde der Wechsel fällig. Aufträge gab es genug. „Ich war frech und mutig und wollte einen Neubau“, erinnert sich Hardtke. Das ging bei den Grundstückspreisen in Hamburg nicht. Also zog die Firma nach Zeven um, wo sie für das Grundstück nur „eine kleine Anerkennungsprämie“ zahlte. Trotzdem sei es schwierig gewesen, die Rechnungen zu bezahlen. Doch das hielt Hardtke nicht davon ab, neue Ideen zu entwickeln und ins Ausland vorzustoßen. An die EDF, die Electricité de France, einen staatlichen Stromerzeuger, hatte Lisega schon geliefert. Dort signalisierte man den Deutschen aber, dass in einem derart protektionistisch geführten Land weiterer Erfolg nur mit einer eigenen Produktionsstätte in Frankreich möglich sei. „Wir konnten uns das erst nicht leisten, aber wir haben es einfach gemacht“, sagt Hardtke mit ruhigem Lächeln. Er ist kein aufschäumender Typ, eher ein zäher Durchhalter, einer der eben länger kann als die anderen. Sätze wie „Ich hatte eine Vision der Langfristigkeit“ oder „ich habe mehr unser weltweites Potenzial und weniger den eigenen Aufwand gesehen“ passen darum perfekt zu ihm.

Längst war aus dem Einzelanfertiger ein Industrieunternehmen mit 10.000 standardisierten Produktkomponenten geworden, unabdingbare Voraussetzung für die Eroberung des welt-

weiten Marktes. Denn darunter wollte es Hans-Herloff Hardtke nicht machen: „Ich habe die USA immer im Auge behalten, weil ich wusste, dass das für uns der wichtigste Markt überhaupt sein und ein fünfprozentiger Anteil daran schon unseren eigenen Umsatz übersteigen würde.“ Er habe die naive Vorstellung gehabt, dass das doch zu schaffen sein müsse. War es. 1987 ging es mit einer Vertriebsniederlassung in New Hampshire los. Der Ort war zufällig gewählt, weil dort der einheimische Mitarbeiter wohnte, bezeichnenderweise ein ehemaliger Mitarbeiter des Wettbewerbers, der den Markt entsprechend gut kannte. „Damals belächelte uns die Konkurrenz noch nach dem Motto: ‚Was quakt der Frosch die Sonne an‘“, sagt Hardtke. Heute lächelt er: „Es ist gut, wenn man unterschätzt wird.“ 1993 wechselte Lisega nach Newport in Tennessee und errichtete dort eine Fertigungsstätte. Im Juni 2011 wird dort ein neues Werk mit 10.000 Quadratmetern Fläche und 250 Mitarbeitern eingeweiht. Dann ist Lisega größter und modernster Produzent für Rohrhalterungen in den USA und wird wahrscheinlich bald die beherrschende Marktstellung erreicht haben. Weltweit ist das bereits der Fall. Aber selbst, wenn es in den Vereinigten Staaten noch etwas dauert: Hans-Herloff Hardtke hat einen langen Atem.

Kirsten Kronberg
IHK Stade