

„Der freundliche Maler in Linz“ ist in Oberösterreich ein Begriff: Mit für einen Handwerksbetrieb ungewöhnlich innovativen Methoden in Sachen Unternehmensführung, Marketing und Ausbildung hat Karl Freundlinger sein 1977 gegründetes Malerunternehmen zum Marktführer in der Region gemacht.

„Neue Wege werden für den Erfolg im Handwerk immer wichtiger“

„Ich will etwas Großes erreichen“, wusste Karl Freundlinger schon als Auszubildender im Betrieb des Vaters. Immerhin war Maler zur damaligen Zeit für einen jungen Mann alles andere als ein Traumberuf. Was er nun nach seinem 60. Geburtstag im Prozess der exakt durchgeplanten Unternehmensnachfolge sukzessive an seinen Sohn Bernhard übergibt, ist nicht nur ein florierendes mittelständisches Unternehmen, sondern eine Marke. Garant des Übergangs beim „freundlichen Maler“ ist ein im vergangenen Jahr eingesetzter Geschäftsführer. Zusammen mit seiner Frau Elisabeth, die sich intensiv für Lehrlingsausbildung und -rekrutierung einsetzt, hat Karl Freundlinger in der Branche Akzente gesetzt. Bei der Förderung junger Meister, die einzelne Bereiche seines Unternehmens in Eigenverantwortung wie Profit Center leiten, „ist das HelfRecht-System für uns eine Riesenunterstützung und ein großer Erfolg“.

methodik: Herr Freundlinger, Sie sagen selbst, dass das Malerhandwerk für Sie als angehenden Auszubildenden damals nicht gerade ein Traumberuf war. Und trotzdem sind Sie in dieser Branche so erfolgreich. Wie kommt das?

Karl Freundlinger: Ich wusste damals schon, dass ich einmal etwas Großes erreichen wollte. Die Entscheidung „Ich werde Maler“ war wegen der familiären Umstände naheliegend. Ich habe bei meinem Vater gelernt. Der hatte zu der Zeit acht Mitarbeiter. Der Traum von der Größe

kam also sicher nicht von dieser Seite, da war noch etwas anderes in mir.

von Christl Ziegler

methodik: Wenn Sie jetzt, nachdem Sie letztes Jahr 60 Jahre alt geworden sind, auf Ihre unternehmerische Karriere zurückblicken: Wo sehen Sie die zukunftsweisenden Einschnitte?

Karl Freundlinger: Einschneidend war sicher die Erfahrung, dass die Meisterausbildung auf das Fachliche vorbereitet, aber nicht gerade darauf, Mitarbeiter zu führen und ein Unterneh-



Der freundliche Familienbetrieb: Karl (Mitte) und Elisabeth Freundlinger mit Sohn Bernhard, der systematisch in die Führungsrolle hineinwächst.



Ausbildung ist Trumpf: Überdurchschnittlich viele Mädchen bewerben sich um eine Lehrstelle beim „freundlichen Maler“; die Bildung eines Frauenteam ist in Planung.

men zu leiten. In der Selbstständigkeit musste ich mir deshalb zunächst vieles selbst aneignen.

methodik: Das kostet sicherlich sehr viel Zeit und Energie?

Karl Freundlinger: Ja, so ist es. Irgendwann habe ich mir dann gedacht, dass es doch Hilfen und Unterstützung geben müsste, um die eigenen Ziele zu erreichen. Ein Querdenker war ich schon immer. Durch Zufall habe ich dann jemanden kennen gelernt, der mir das HelfRecht-System empfohlen hat. „Mach ja nichts anderes“, hat er mir damals geraten.

methodik: Sind Sie diesem Rat gefolgt?

Karl Freundlinger: Ja. 1982 bin ich zu meinen ersten Planungstagen nach Bad Alexandersbad gefahren. Anschließend habe ich meine Meister hingeschickt. Die kamen alle begeistert zurück. Für die meisten war das ein richtiger Kick, das gibt's woanders in der Form nicht. Es war der Beginn eines gegenseitigen Anspornens. Ein richtiger Schub ging durchs Unternehmen. Mit-einander haben wir permanent neue Ziele entwickelt. Seitdem hat fast jede meiner Führungskräfte an den Planungstagen teilgenommen.

methodik: Was hat sich damit im Unternehmen verändert?

Karl Freundlinger: In der Folge waren wir alle total motiviert, langfristig zu planen. Auch heute noch nehmen wir uns einmal im Jahr drei Tage Zeit zur internen Planung. In den Anfängen damals hörte das mit der Entwicklung gemeinsamer Ideen gar nicht mehr auf. Es gab einen Punkt, da hat uns die Flut an neuen Zielen, die wir laufend kreierte, fast überrollt. Für mich war dann plötzlich klar: Nur durch das tägliche Tun erreichen wir diese Ziele auch. Um die Vision Wirklichkeit werden zu lassen, mussten wir mehr Augenmerk auf die tägliche Umsetzung der Maßnahmen legen.

methodik: Das klingt ein wenig nach unsanfter Landung in der Realität.

Karl Freundlinger: In dieser Phase ging es einfach darum, mehr Konzentration auf die Umsetzung zu lenken. Das Instrument der HelfRecht'schen Zielplanung ist für uns nach wie vor sehr wertvoll, und die großen Ideen gingen damit ja auch nicht verloren.

methodik: Haben Sie die Planungstage auch als einschneidendes Erlebnis in Erinnerung?

Karl Freundlinger: Ich selbst habe die Atmosphäre in Bad Alexandersbad jedes Mal wieder als intensive Auszeit empfunden. In dieser Abgeschlossenheit und Ungestörtheit kann man

sich sinnvoll mit der eigenen Situation auseinandersetzen.

methodik: Für einen Handwerksbetrieb sind diese Prozesse und Ihre offene Art, die Mitarbeiter zu beteiligen, eher ungewöhnlich, nicht wahr?

Karl Freundlinger: Das ist wohl so. Die meisten Unternehmen sind immer noch sehr hierarchisch organisiert und ganz auf die Person des Chefs ausgerichtet. Außerdem sind Handwerker verliebt in ihren Beruf. Für sie gilt nur das Handwerk selbst etwas. Alles andere, was zwingend damit zusammenhängt, wie Planung, Organisation, Finanzen, die ganze Mitarbeiter- und Unternehmensführung, verkommt zur Nebensache.

methodik: Ist das mit ein Grund, weshalb sich bei so vielen Handwerksbetrieben kein Nachfolger findet, der die Geschäfte weiterführen kann?

Karl Freundlinger: Wahrscheinlich. In Kremsmünster haben wir erst vor wenigen Monaten einen gut eingeführten Malerbetrieb übernommen, für den kein Nachfolger zur Verfügung stand. Es ist eines unserer langfristigen Ziele, dass wir in der Region unser Know-how auch auf diese Weise nutzen, wenn sich ein geeigneter Betrieb anbietet.

methodik: Wie haben Sie selbst für Ihre Nachfolge im Unternehmen vorgesorgt?

Karl Freundlinger: Mit der Nachfolgeplanung kann man nicht früh genug anfangen. Sie ist Teil meines Lebenszielpfades. Einer meiner Söhne, Bernhard, wird das Unternehmen weiterführen. Er hat die Meisterprüfung, arbeitet im Unternehmen mit und studiert parallel dazu Betriebswirtschaft.

methodik: Lässt sich das so ohne weiteres zeitlich vereinbaren?

Karl Freundlinger: Ich will ihm Zeit geben und ihn keinesfalls drängen. Ein akademischer Abschluss ist eine Investition in die Zukunft. Neue Wege werden auch für den Erfolg im Handwerk immer wichtiger.

methodik: Vergangenes Jahr haben Sie einen Geschäftsführer eingestellt. Welche Erwartungen sind damit verknüpft?

Karl Freundlinger: Magister Gerald Neuwirth entlastet mich, so dass ich mich, wie geplant, schrittweise zurückziehen kann. Gleichzeitig unterstützt er meinen Sohn, zunehmend Aufgaben der Unternehmensführung zu übernehmen. In diesem Sinne steht er für Kontinuität im Prozess des Übergangs.

methodik: Rein vom Alter her betrachtet, könnte er Ihr Sohn sein. Sprechen Sie denn die gleiche Sprache?

„HelfRecht ist die Basis der Kommunikation“

Karl Freundlinger: Basis der Kommunikation zwischen dem Geschäftsführer, meinem Sohn, meiner Frau und mir ist die HelfRecht-Philosophie. Das verbindet. Der Geschäftsführer ist Betriebswirt und sehr konsequent. Er hat schon viele gute neue Strukturen eingezogen. Wenn man 30 Jahre das Unternehmen geleitet hat, glaubt man natürlich, alles zu wissen. Aber dem ist nicht so.

methodik: Sind Sie sich immer einig?

Karl Freundlinger: Bei manchen Ideen muss ich zuerst schon schlucken, aber ich kann loslassen. Schließlich habe ich volles Vertrauen, dass er das Unternehmen professionell für die Zukunft weiterentwickelt.

methodik: Wann ziehen Sie sich endgültig zurück?

Karl Freundlinger: Als Berater stehe ich meinem Sohn natürlich so lange zur Verfügung, wie er das wünscht. Noch in diesem Jahr werde ich meinen Arbeitsplatz hier räumen und ein eigenes Büro, zehn Minuten von hier, beziehen. Einen klassischen Ruhestand wird es zwar nicht geben. Schließlich ist Unternehmer-Sein mein liebstes Hobby. Ganz im Sinne der HelfRecht'schen Work-Life-Balance werde ich aber die Freiheit genießen, mit meiner Frau, wann immer wir das wollen, eine Woche zu verreisen. ■

Mit Karl Freundlinger sprach Christl Ziegler, Journalistin in Erding bei München (christl.ziegler@web.de).

Das Unternehmen: Der freundliche Maler GesmbH

- Familienunternehmen im Malerhandwerk, gegründet 1977 von Karl und Elisabeth Freundlinger; Inhaber: Malermeister Karl Freundlinger (60), Übernahme durch Sohn Bernhard Freundlinger ist eingeleitet
- Geschäftsführer (seit 2009): Mag. Gerald Neuwirth
- Unternehmenssitz: Linz, weitere Standorte in Gmunden und Kremsmünster
- 110 Mitarbeiter, 30 Auszubildende (mit wachsendem Frauenanteil im Handwerksbereich)
- Marktführer in Oberösterreich
- setzt Qualitätsstandards in der Ausbildung (Auszeichnungen, Tag der offenen Tür, Lehrlingsausbildungswoche für Maler, Qualitätsverbund)
- Kunden: Privathaushalte, Handel, Industrie und öffentliche Hand
- www.derfreundlichemaler.at