



Hekotek

vertriebt weltweit Holzbearbeitungsmaschinen aus Estland

Hekotek ist ein estnisches Maschinenbauunternehmen, das Holzbearbeitungsanlagen projiziert und herstellt und sich auf organische Weise zu einem der weltweit führenden Unternehmen in seiner Branche entwickelt hat. Das 1992 in Estland gegründete Unternehmen, das heute mehr als 120 Mitarbeiter beschäftigt, fertigt in Zusammenarbeit mit seinen Kunden Technologielösungen für die Holzverarbeitung an und übernimmt auch die Einrichtung automatisierungstechnischer und elektrischer Systeme.

KUNDEN NAH, KUNDEN FERN

Laut Tõnis Haldna, dem Verkaufsleiter des Unternehmens, war das Engagement des finnischen Gründers von Hekotek, der neben seinem Know-how auch die ersten Kunden mit in das Unternehmen brachte, von entscheidender Bedeutung. **„Viele Mitarbeiter, die zu jener Zeit angefangen haben, sind bis heute bei uns beschäftigt, was ein Zeichen für die Nachhaltigkeit unserer Tätigkeit und für unser langfristiges Denken ist.** Damals begannen wir damit, Zulieferaufträge für finnische Unternehmen zu übernehmen, heutzutage aber arbeiten wir weltweit in eigener Regie. 50 Prozent unseres Umsatzes wird vornehmlich auf dem östlichen Markt erzielt, insbesondere in Russland, wo wir aufgrund unserer Sprachkenntnisse einen starken Vorteil gegenüber unserer westlichen Konkurrenz haben“, erklärt Haldna.

Die spannendsten Märkte für Hekotek sind heute neben Finnland und Russland auch Frankreich, Schweden, Norwegen, Vietnam, Uruguay, England, Weißrussland, Brasilien, die Ukraine, Südafrika und Argentinien. Unsere Zusammenarbeit mit ausländischen Kunden stützt sich vollständig auf den Einsatz von Vertretern vor Ort, die mit ihren Marktkenntnissen besser in der Lage sind, Türen zu öffnen. Außerdem hat man in der ganzen Welt ein gutes Bild von Estland, nicht zuletzt, weil es ein besonders starkes



Image als IT-Land genießt. Estland ist dafür bekannt, dass es ein kompaktes Land ist, das gut funktioniert. Auch der Bekanntheitsgrad von Hekotek in seiner Branche liegt auf einem guten Niveau. Wenn man die ganz großen Akteure nicht mitrechnet, gehören wir in Europa zu den Top-3-Herstellern von Anlagen für die Holzverarbeitung. Auch im weltweiten Maßstab gibt es nur wenige Unternehmen, die größer sind als wir“, merkt Haldna an.

INDIVIDUELLER SERVICE, KONKURRENZFÄHIGER PREIS

Der Schwerpunkt von Hekotek liegt nicht auf dem Verkaufen eines fertigen Produkts, sondern auf der Entwicklung eines von den Bedürfnissen des konkreten Kunden ausgehenden Projekts. Zieht man dieses in Betracht, ist die Erzielung eines Umsatzes von 30 oder sogar 50 Mio. Euro im Jahr eine beträchtliche Leistung. „Wir zählen uns zwar nicht zu den günstigen Anbietern, aber wir können sicher einen konkurrenzfähigeren Preis anbieten als zum Beispiel deutsche Hersteller. Die Frage ist, was der Kunde kaufen möchte – eine Komponente von einer Anlage, eine in Serie gefertigte Universallösung oder ein maßgeschneidertes, speziell auf die jeweiligen Anforderungen ausgelegtes Gesamtsystem. Wir projektieren unsere Anlagen für jeden Kunden individuell und helfen auch bei der Inbetriebnahme, damit sich der Kunde in Ruhe auf sein Kerngeschäft konzentrieren kann. Dabei kann die Verkaufsmenge pro Kunde und Auftrag von 10 000 Euro bis zu 10 Millionen Euro betragen. **Um solche Volumen bewältigen zu können, brauchen wir harte Muskeln in der Produktion, die sich zum Glück in unserem Schädel verbergen.**“

Hekotek legt großen Wert darauf, große Projekte durchzuführen, die möglicherweise auch Fremdkapital erfordern – für kleinere Projekte stehen die erforderlichen Ressourcen oft gar nicht zur Verfügung. „Unsere Kunden im Ausland haben bereits verstanden, dass es nicht ratsam ist, ein bis zwei Förderbänder zu bestellen, da unsere Mehrkosten für eine einzige Reise ins Ausland über die mögliche Gewinnspanne nicht abgedeckt sind“, hebt Haldna hervor. **Auch wenn in den Anfangsjahren des Unternehmens der Preis der wichtigste Wettbewerbsvorteil war, muss sich Hekotek, das mittlerweile auf umfassende Erfahrungen zurückgreifen kann, für seine heutigen Preise nicht schämen, da diese immer noch wettbewerbsfähig sind.** „Ein guter Projektmanager muss in der Lage sein, eine komplette technische Lösung zu beurteilen, denn wir verkaufen ja nicht nur einfach ein Produkt. Unser Vorteil ist, dass

wir über umfassendes Verständnis darüber verfügen, wie die Branche funktioniert, und dass wir zusammen mit dem Kunden eine gründliche Bestandsaufnahme seiner Bedürfnisse durchführen. Wir schreiben jedes Jahr über 500 Angebote, zum Vertragsabschluss kommt es jedoch nur mit vielleicht 40 Kunden“, erklärt Haldna.

ESTEN KOMMUNIZIEREN GEWISSENHAFT

Die Holzverarbeitung ist von Natur aus ein ziemlich spezifischer Bereich, in dem jeder weiß und verfolgt, was die benachbarte Konkurrenz tut. In diesem Sektor gehen Gerüchte schnell um. Die beste Werbung für ein Unternehmen sind deshalb zufriedene Kunden und Anlagen, die funktionieren. „Wir bleiben während der gesamten Lebensdauer einer Anlage mit unseren Kunden in Verbindung, da wir auch Ersatzteile und Wartungsdienste anbieten – der Service muss in dieser Branche 24 Stunden am Tag einwandfrei funktionieren. Außerdem **sind Esten dafür bekannt, dass sie gewissenhaft kommunizieren.** Keine Bestellung oder Nachricht verbleibt ungelesen im Posteingang.“

Estland ist ein kleines Land mit wenigen großen Unternehmen, weshalb die Kommunikation zwischen Unternehmen natürlicher abläuft als anderswo. **Auf diese Weise ist es möglich, Probleme auf operativer Ebene zu lösen und notwendige Änderungen in sehr kurzer Zeit vorzunehmen.** Im weltweiten Vergleich hält sich die estnische Holzindustrie als Ganzes auf einem Spitzenniveau. Man nutzt die besten Technologien und versucht, mit allen neuen Entwicklungen Schritt zu halten.

2016 erhielt Hekotek die höchste Auszeichnung, die in Estland für Unternehmen vergeben wird – der Pionier

der Holzindustrie wurde von der Stiftung Enterprise Estonia (EAS) mit dem Entrepreneurship Award 2019 ausgezeichnet. **Heldna zufolge ist die nationale Auszeichnung für das Unternehmen sehr wichtig, von großen Kunden aber werden Auszeichnungen, die die Qualität von Hekotek betreffen, noch höher bewertet.** „Bei der Erstellung von größeren Angeboten bleibt kein ISO- oder QMS-Zertifikat unerwähnt“, betont Haldna mit Stolz.

PROBLEME MIT VERTRAGSABSCHLÜSSEN? NIEMALS!

Um auf ausländischen Märkten erfolgreich zu sein, müssen Unternehmer aus kleineren Ländern äußerst entschlossen sein. Damit es zu einem Vertragsabschluss kommt, werden von ihnen oft mehr Nachweise verlangt als von anderen. Dies ist einfacher, wenn man gute Empfehlungen von anderen Kunden bekommt und wenn die Position als einer der weltweit führenden Anbieter abgesichert ist. „Der Abschluss eines Vertrages braucht aber auf jeden Fall Zeit. In unserer Branche ist es nicht ungewöhnlich, dass ein Kaufvertrag für Großanlagen am zweiten Verhandlungstag um 2 Uhr nachts abgeschlossen wird, wenn alle sehr müde sind. In Finnland haben wir einmal mehr als zwölf Stunden Seite an Seite mit einem Konkurrenten um einen Kundenvertrag gerungen und erst in den frühen Morgenstunden eine Vertragseinigung erzielt. Ein anderes Mal haben wir in Deutschland einen beachtlichen Liefervertrag abgeschlossen, und zwar mit einem Familienunternehmen, dessen Vorstandsvorsitzender täglich einige Stunden mit dem Gabelstapler auf dem Lagerplatz arbeitete, um seine Nerven zu beruhigen. **Dort wurde dann auch, auf dem Kotflügel des Gabelstaplers, der Vertrag unterschrieben – auf alle möglichen Situationen muss man also vorbereitet sein**“, stellt Haldna fest.

