

# „Wir sind der ‚David‘ der Branche ...“

Stephan Esch zählt zu den freenet Gründungsmitgliedern der ersten Stunde. Als IT-Vorstand/CTO schildert er in einem persönlichen Blick die Entwicklungen und Herausforderungen der ersten 25 Jahre des Unternehmens, würdigt seine Stärken, Führungskräfte und Perspektiven.

## Stephan Esch ...

### ... über die intensiven Start-up-Jahre

Sie waren geprägt durch eine irrsinnige Aufbruchstimmung, eine unglaubliche Intensität und Produktivität unserer Arbeit. Wir waren ein recht überschaubares Team von rund 40 Mitarbeitern. Unser normaler Arbeitstag endete selten vor 20 Uhr, und anschließend folgten täglich unsere Jour fixes innerhalb des Managements. Dort besprachen wir Entwicklungen, neue Ideen, Produkte und Projekte – oft bis in die Nacht. Und am nächsten Morgen ging's weiter mit dem Tagesgeschäft.

Ein überschaubares Team in einem halben, angemieteten Stockwerk am Hamburger Deelbögenkamp erlaubte natürlich sehr schnelle Entscheidungen. Für unsere freenet heute mit viel mehr Abteilungen, Standorten, Tochterfirmen sowie Tausenden Mitarbeitern gelten selbstredend völlig andere Bedingungen. Zumal wir anfangs viele Funktionen in Personalunion übernahmen und so einiges an Abstimmungen untereinander reduzierten.

Entsprechend stark war denn auch unser Wachstum in den ersten Jahren – mit zunächst kleinen Firmenkäufen, neuen Angeboten wie etwa dem DSL-Internetzugang, oder später der Übernahme des Festnetzgeschäfts von der Muttergesellschaft mobilcom. 2002 war freenet bereits der zweitgrößte Online-Dienst hinter der Deutschen Telekom; der „David“ freenet hatte da schon den „Goliath“ AOL überholt.

### ... über die großen M&As bis 2010

Wir waren mit unserem organischen Wachstum durchaus gut ausgelastet. In der zweiten Hälfte der Nuller-Jahre kamen dann jedoch zwei nervenaufreibende Themen von außen auf uns zu.

Da waren zunächst die existenzbedrohenden Probleme von mobilcom mit ihrem Partner France Telecom, der seine milliardenschweren Finanzierungsverpflichtungen aus dem Erwerb der UMTS-Lizenzen nicht erfüllte. Als Tochter der strauchelnden mobilcom hingen wir mit drin. Das führte 2007 zum faktischen „Reverse Takeover“ – also der Übernahme der Mutter durch die Tochter. Wir als freenet Vorstände übernahmen damit auch die mobilcom Führung.

Die zweite große Herausforderung war 2008 die drohende Übernahme der freenet durch United Internet zusammen mit Drillisch. Wir entwickelten die Abwehrstrategie, stattdessen den größeren Service Provider debitel zu übernehmen. Damit war freenet für die drohende Übernahme durch United Internet und Drillisch um einige Milliarden Euro teurer und damit unmöglich geworden.

[weiterlesen >>>](#)



## ... und deren Folgen für den IT-Vorstand

Die drei Unternehmen – freenet, mobilcom und debitel – hatten jeweils ihre eigene IT, die es nun zu verschmelzen galt. Hinzu kam, dass debitel im Jahr zuvor den Konkurrenten Talkline gekauft hatte und damit seinerseits in einer komplexen IT-Migration steckte – dem sogenannten „Rainbow-Projekt“. Für diese drei Anbieter ein neues, funktionierendes IT-System zu schaffen, war ein Projekt, das in dieser Größenordnung bis dato beispiellos war – und bei mir definitiv für über zwei Jahre keine Langeweile aufkommen ließ.

## ... über kulturelle Konsolidierung

Ganz anderer Art, aber nicht minder groß, war die Herausforderung für Christoph Vilanek: Er übernahm 2009 den Vorstandsvorsitz eines Unternehmens, dessen neues Kerngeschäft Mobilfunk jetzt drei Anbieter bildeten, die bis dahin in hartem, um nicht zu sagen erbittertem Wettbewerb gestanden hatten, und deren Mitarbeiter von den Übernahmen in der Regel wenig begeistert waren. Wir mussten aus diesen sehr heterogenen Firmen an unterschiedlichen Standorten in Deutschland eine schlagkräftige Einheit formen und eine gemeinsame Strategie und Form der Zusammenarbeit entwickeln – ein neues Wir-Gefühl schaffen. Das war ein weiter, anstrengender Weg, denn niemand gibt gerne seine vertrauten Identitäten, Routinen und Arbeitsprozesse auf.

Wie wurde das geschafft? Christoph ist mit viel Empathie zu den Mitarbeitern gegangen, hat den Leuten zugehört, um ein Gefühl für die Stimmung, die Erwartungen und Befürchtungen zu bekommen. Ihm ist es gelungen, das jeweils Beste der „drei Welten“ zu einem neuen Unternehmen zusammenzuschweißen. Bis heute erlebe ich im Unternehmen den direkten Dialog mit den Mitarbeitern, die Offenheit und Transparenz als wesentliche Bestandteile unserer Unternehmenskultur. Ein weiterer Schlüsselpunkt für das damals entstehende „Wir-Gefühl“ war zudem unsere „Expedition Zukunft“: freenet brachte alle Mitarbeiter aus der gesamten Republik für ein Wochenende nach Berlin zusammen, um dort auf dem ehemaligen Flughafen Tempelhof gemeinsam eine Riesenparty zu feiern.

## ... geschicktes Portfolio-Management

Aufgrund der Fusion von mobilcom und debitel hatten wir beträchtliche Schulden angehäuft. In der Folge war geschicktes Portfolio-Management gefragt, um finanziell wieder in sicheres Fahrwasser zu kommen: Wir veräußerten sukzessive Tochterfirmen und Beteiligungen, die nicht essenziell für das Kerngeschäft waren, wir gingen Finanzinvestitionen ein, die uns beim späteren Weiterverkauf einen dreistelligen Millionengewinn brachten, und wir erwarben vertriebsorientierte Firmen und Beteiligungen, die unsere Wettbewerbsposition als Digital-Lifestyle-Anbieter stärkten. All das trug dazu bei, dass freenet heute bilanziell sehr solide aufgestellt ist.

## ... und neue Wachstumssegmente seit 2010

Ein weiterer wichtiger Verdienst von Christoph Vilanek ist, dass er für freenet ein zusätzliches, sehr wachstumsstarkes Standbein identifizierte – das Segment TV und Medien. Unser traditionelles Kerngeschäft Mobilfunk ist krisenresistent und ertragsstark, aber der Markt schon seit vielen

Jahren gesättigt. Zukunftsweisend sind hingegen die Perspektiven, die vor allem der Kauf von EXARING als Betreiber von waipu.tv brachte – für unser Unternehmen wie auch für die Finanzmärkte: Damit sind wir der am stärksten wachsende IPTV-Anbieter in Deutschland.

## ... über die unveränderte DNA von freenet

Wir sind heute in jeder Hinsicht sehr gut positioniert: Wir liefern zuverlässig sehr gute Zahlen, engagieren uns stark für unsere Mitarbeiter und Standorte. Wir sind heute ein erwachsenes Unternehmen mit entsprechenden Strukturen. Und doch sind wir im Wesentlichen auch noch die freenet von vor 25 Jahren – der sicherlich etwas erwachsene, aber dennoch der „David“ der Branche. Wir agieren an unseren neun Standorten in kleinen Einheiten – mit großen Handlungsspielräumen und Verantwortlichkeiten für jeden einzelnen Mitarbeiter. Bestes Beispiel, und immer wieder eine große Freude für mich persönlich, ist da die „freenet.de“ – unser Portalgeschäft der allerersten Stunde: Eingebunden in den großen Konzern, funktioniert sie mit ihren rund 70 Leuten immer noch sehr gut und reibungslos wie vor 25 Jahren.

Wir sind und bleiben „die Kleinen“, haben viel weniger monetäre Kapazitäten und Ressourcen als unsere großen Wettbewerber. Dennoch müssen wir im Angriffsmodus bleiben und so die typischen Vorteile als Mittelständler erhalten. Wir werden einmal mehr auch die kommunizierten Ambitionen hinsichtlich steigender Ertragskraft in den kommenden Jahren erfüllen.