

NOUVELLE CUISINE

Der Küchenhersteller Alno ist fast pleite, als Frank Gebert den Vorstandsvorsitz übernimmt.

Er setzt alte Führungskräfte ab und befördert fähige Leute.

Die dürfen nun ihre Ideen umsetzen – und stoppen den freien Fall.

Text: Marc-Stefan Andres

Foto: Thomas Eugster



Frank Gebert – vom Tennisprofi zum Küchenchef

• Als Frank Gebert, 54, im Frühjahr 2002 seinen Vertrag als neuer Vorstandschef bei Alno unterschreibt, ahnt er nur, wie schlimm es um den traditionsreichen Küchenhersteller steht. Nachdem er sich an den ersten Arbeitstagen mit den Büchern des Pfullendorfer Unternehmens beschäftigt hat, hat er Gewissheit: „Ich habe eine völlig desolante Unternehmenssituation

vorgefunden, mit einem Rekordverlust von 18,6 Millionen Euro im Jahr 2001.“ Außerdem fehlten liquide Mittel. Das nächste Gehalt für die Belegschaft war gefährdet. Andere wären vielleicht wieder rückwärts aus der Tür gegangen, Gebert nicht – auch wenn er erschrocken war.

Mittlerweile sind viereinhalb Jahre vergangen, seit er das Vorstandsbüro der Alno AG bezogen hat, die der Gründer Albert Nothdurft 1927 aus einer kleinen Schreinerei im Schwäbischen aufgebaut hatte. „Noch ist nicht alles Gold, was glänzt“, sagt Gebert und wischt mit der Hand über den großen Konferenztisch. Wie es aussieht, hat er die schlechte Entwicklung des Unternehmens aber aufhalten können, und erste Zeichen einer erfolgreichen Zukunft sind auch schon auszumachen.

Gelingen ist Gebert das durch eine ebenso nahe liegende wie selten geübte Strategie: Statt Führungskräfte einzukaufen, gab er engagierten Leuten aus dem eigenen Firmen-Unterbau eine Chance.

Zunächst aber interessierte sich Gebert nur für die Zahlen. Er arbeitete sich tief in die betriebswirtschaftlichen Basis des Unternehmens ein, das 1998 und 2000 in zwei Wellen rund 800 seiner 2400 Be-

schäftigten entlassen hatte. „Hier, so sah es aus“, sagt Gebert und holt einige Papiere heraus, blättert sie durch. Beinahe hektisch deutet er auf Dutzende Tabellen. Sie zeigen ein wahres Horrorbild: Seit dem Börsengang 1995 stiegen die Kosten, sanken Umsatz und Gewinn, verschlechterte sich die Qualität, nahm die Zahl der Reklamationen zu und die der Aufträge ging zurück – 2002 gegenüber dem Vorjahr um 40 Prozent. Das alles auf einem desolaten Markt: Zwischen 1996 und 2005 brach der Umsatz der deutschen Küchenmöbelhersteller um fast 30 Prozent ein. „Das war für Alno ein Einbruch im freien Fall“, sagt Frank Gebert.

Der wirtschaftliche Niedergang war aber nicht das einzige Problem: „Ich habe hier eine in weiten Teilen völlig informationslose Führungsmannschaft vorgefunden“, erzählt Gebert. „Von der ersten, zweiten und dritten Ebene wusste keiner, wo das Unternehmen steht, geschweige denn, wo es hingehet.“ Seine Mitarbeiter machten auf ihn den „Eindruck einer fatalistischen Truppe“. Ohne Orientierung, ohne Strategien und Visionen. „Es fehlten Steuerungssysteme für Vertrieb, Qualitätsmanagement, Marketing und Produktion.



Alno-Ausstellungshalle in Pfullendorf – Auferstehung aus Ruinen

Und wenn keine Steuerung da ist, entsteht von oben nach unten unglaublicher Druck, der zur persönlichen Bedrohung werden kann.“ Gebert schüttelt den Kopf. „Viele haben sich wohl gedacht: ‚Ich entscheide nichts mehr. Soll sich lieber ein anderer die Finger verbrennen.‘“

Gebert, der bei Bertelsmann seine ersten Meriten verdiente, später unter anderem bei Boston Consulting, der Altana AG und Raab Karcher arbeitete und oft mit „Neuausrichtungsthemen“ zu tun hatte, war klar, dass er bei seinem Kampf gegen die Zeit nicht mit allen Alno-Kollegen rechnen konnte.

Frank Gebert machte einen weiteren Schnitt beim Personal, noch einmal fielen Stellen weg, dieses Mal 200. Nur traf es diesmal nicht nur die Arbeiter, sondern

auch die Manager. „Wir haben zwei Hierarchieebenen abgebaut und uns auf die guten Leute konzentriert.“ Gebert hatte beobachtet, dass die alten Führungskräfte bei vielen Entscheidungen erst einmal ihre Sachbearbeiter fragten.

Einer dieser Sachbearbeiter war Thomas Schmal. „Der Kollege war damals Key Account Manager“, erzählt Gebert. „Der saß hier in den Meetings und war gegen alles, hatte aber ein unglaublich gutes Verständnis für die Großkunden und den Markt. Und da habe ich ihn eben selbst gefragt, wenn es um ein Vertriebsproblem ging.“

Im November 2002 machte Gebert Thomas Schmal zum Vertriebsleiter für die Marken Alno, Pino und Impuls, später auch für Wellmann, die Alno 2003 mit der

Firma Casawell übernommen hat, dem drittgrößten Hersteller in Deutschland; seit kurzem ist er auch für Österreich zuständig. Als Schmal den Posten vor vier Jahren antrat, war er der jüngste Vertriebschef in der Branche. Auch für den heute 43-jährigen hatte die Krise der Firma etwas mit Führung zu tun. „Wir haben hier im eigenen Saft geschmort. Das war wie ein Dampfkochtopf, in dem sich alles staut.“

Der Vertrieb hatte es zwischen 2000 und 2002 besonders schwer. In dieser Zeit leitete zum ersten Mal ein Manager von außen die Firma – bis 2000 stand noch der Enkel des Gründers, Arthur Nothdurft, an der Spitze. „Die Controller hatten das Sagen“, sagt Schmal. Damals verließen mehrere Vertriebsleute die Firma. Er blieb. „Ich gehöre vielleicht zu denen, die ▶



Manuela Brendle – Retterin des Markenguthabens

etwas beharrlicher sind.“ Umso besser gefällt ihm heute, dass unter Gebert diejenigen Mitarbeiter das Unternehmen retten sollten, die es am besten kannten. „Das war unsere große Chance, weil wir sagen konnten, was uns hemmt.“

Frank Gebert brachte die Spezialisten aus Vertrieb, Marketing, Produktion, Rechnungswesen, Export und die Geschäftsführer der Tochtergesellschaften an einen Tisch. „Das gab es vorher nicht“, erinnert sich Thomas Schmal. Das Team entwickelte das Programm „Futura“, das für sämtliche Unternehmensbereiche neue Strategien und Maßnahmen festlegte. Der Vertrieb war ein Hauptthema, schließlich brach der Absatz weiter dramatisch ein.

Für das Vertriebsproblem gab es mehrere Gründe: Alno arbeitete 2002 vor allem mit nur drei großen Einkaufsverbänden zusammen, obwohl es 40 dieser mächtigen Vereinigungen gab, die in Deutschland von den Herstellern die Möbel kaufen und sie an einige Tausend Einzelhändler, Küchenspezialisten, Möbelhäuser und Einrichtungsketten weiterverkaufen. „Wir mussten immer größere Nachlässe gewähren, zugleich kamen immer mehr Wettbewerber auf den Markt“, berichtet Gebert. „Deswegen mussten wir

systematisch neue Kundengruppen akquirieren.“ Alno konzentrierte sich in einem ersten Schritt auf kleine Küchenstudios, die beratungsintensiv hochwertige Küchen verkaufen, um andere Märkte zu erschließen. Dafür suchten sich die Vertriebsleute fünf Einkaufsverbände aus, listeten aus deren Programm 1890 interessante Küchenhändler auf und entschieden sich zunächst für 520 geeignete Geschäfte. „In den vergangenen drei Jahren haben wir jeweils zwischen 550 und 670 Neukunden gewonnen, die insgesamt 40 Millionen Euro zum Umsatz beigetragen haben“, erzählt Gebert.

Ein weiteres Problem beim Vertrieb waren Ballungsräume wie Berlin, Hamburg oder Stuttgart. Alno hatte dort einen sehr geringen Marktanteil von acht Prozent, in ländlichen Gebieten dagegen von 20 bis 30 Prozent. Zu wenige der möglichen Kunden kauften bei seiner Firma, fand Gebert. Heute gibt es für sieben Ballungsräume jeweils einen eigenen Vertriebs-Mitarbeiter. Seitdem steigert Alno dort jährlich seinen Marktanteil um durchschnittlich rund 30 Prozent. Um die Endkunden noch besser überzeugen zu können, investiert Alno zudem mehr Geld in Musterküchen, die der Einzelhandel zu besonderen Konditionen ankauft: 2005 waren es 21,1 Millionen Euro, fast zwei Drittel der gesamten Investitionen des Küchenherstellers.

Das Erfolgsgeheimnis: ein klarer Fokus und Übersichtlichkeit

Neben dem Umbau des Vertriebs verschlankte Gebert die Unternehmensstruktur und trennte sich von Anteilen an einem polnischen Möbelhersteller und dem Badezimmerproduzenten Puris Bad GmbH. Auch das Sortiment dünnte er aus. „Es gab zu viel Beiwerk, Leuchten, Farben, Beschläge, Griffe, Fenster, das wir viel zu selten verkaufen konnten“, sagt Gebert. Zudem baute Alno eine neue Markenstruktur auf: Für alle Marken wurden die Küchenwelten Lifestyle, Country und

Home erfunden, die unterschiedliche Kunden ansprechen und das Sortiment übersichtlicher machen sollen.

Auch im Marketing baute Gebert fleißig um, gemeinsam „mit Frau Brendle, die irgendwo auf der hundertsten Ebene arbeitete. Sie war eine der wenigen, die das richtige Verständnis für das Marketing hatte und Dinge einfach mal anpackte“.

Manuela Brendle ist heute Marketing-Leiterin bei Alno, eine engagierte Mittdreißigerin, die in einem kleinen Büro arbeitet, umgeben von Broschüren, Katalogen, Bildern. Sie ist seit 15 Jahren bei Alno, damals begann sie als Vertriebsassistentin. „Früher haben wir nur verkauft. Erst heute machen wir richtiges Marketing“, sagt sie und scheint immer noch vom frischen Wind begeistert zu sein.

Mit ihren Kollegen versucht Manuela Brendle seit 2002 das „hohe Markenguthaben von Alno“ zu retten. „Das Markenbild war nach außen unklar, wir hatten keine spezifischen Elemente, mit denen der Kunde Alno verbindet.“ Am ehesten fallen ihr die Attribute „preisbewusst“, „Traditionsmarke“, „qualitativ hochwertig“ ein; aber auch: „verstaubtes Image“.

Die Küchenwelt „Lifestyle“ hat deswegen hohe Priorität bei Alno, zumal sie dem Unternehmen als teuerste der drei Küchenwelten auch den größten Gewinn bringt. 2005 gewann Alno mit einem Unterschrank der Serie sogar den Design-Award Red Dot. „Eine Küchenfront sieht immer aus wie eine Küchenfront, wenn man sich vergleichbare Marken anschaut“, sagt Manuela Brendle und lächelt. „Da muss man sich anders positionieren.“ Deshalb arbeiten die Pfullendorfer mit Studenten der Muthesius-Kunsthochschule aus Kiel zusammen und veranstalteten 2005 den in den Berliner Design-Mai eingebundenen Workshop „MyWay“, der Küchen für ältere Menschen zum Thema hatte. Einige Entwürfe werden zumindest als Prototypen verwirklicht, andere Ideen fließen in die Produktion ein.

Auch die Werbung hat sich geändert. Modern fotografierte Kampagnen, die zum

ersten Mal in der Geschichte von Alno gleichzeitig auf den Endkunden und den Händler zielen, werden in Wohn- und Frauenzeitschriften und anderen Magazinen geschaltet. In jedem neuen Kampagnenzeitraum wuchs der Küchen-Absatz um fünf bis 20 Prozent.

Ob Vertrieb oder Marketing, Gebert mischt sich gern ein. Wer auf Führungskräfte und Berater von außen verzichtet, muss eben viel mehr selbst steuern, erklärt der ehemalige Tennisprofi, der zu den 40 besten der Weltrangliste gehörte. Vom Tennis sei er das „Riesenteamgebilde der Profispieler“ gewohnt, „in dem man Akzeptanz finden muss, aber auch nicht schleimerisch hinterherlaufen darf. Man positioniert sich über Leistung“.

Ein wichtiger Bestandteil dieser Leistung ist Qualität – auch die war bei Alno 2002 nicht allzu prickelnd. „Wir waren das Schlusslicht der Branche“, sagt Gebert. Er führte ein Qualitätsmanagement in der Produktion ein, um Fehler zu entdecken. Eine besondere Kontrolle findet jeden Morgen um zehn Uhr in der Halle statt, in der die fertigen Küchenelemente auf den Versand warten und in der es nach Holzstaub, Leim und Öl riecht. Zwischen lärmenden Sägen, Bohren, Förderbändern, Pressen und Transportrobotern picken sich



Volker Kaiser – ein echtes Alno-Kind

die Kontrolleure vier Einbauküchen heraus, packen sie aus, stellen sie auf und begutachten sie unter blendendem Licht von allen Seiten.

Verantwortlich für den kontinuierlichen Materialfluss und die punktgenaue Montage im Hauptwerk in Pfullendorf – vier weitere kleinere Werke gibt es noch in Deutschland – ist Volker Kaiser. Den konzentrierten Gesprächspartner mit Brille und gut sitzendem grauem Anzug kann

man sich ebenso gut wie im morgendlichen Meeting abends in der Kneipe vorstellen, wenn er mit den Arbeitern über die Firma diskutiert und den Sparkurs vereidigt. Nicht, weil er muss, sondern weil er überzeugt davon ist.

Der Geschäftsbereichsleiter Bauteilwerke ist ein echtes Alno-Kind. Er wuchs zehn Kilometer von Pfullendorf entfernt auf, studierte Holztechnik an der Berufsakademie und mit einem Alno-Stipendium Wirtschaftsingenieurwesen an der Fachhochschule, seit 18 Jahren arbeitet er im Unternehmen. Als Assistent für Fertigungsplanung stieg er ein, wurde später Leiter der Werke 1 und 2 – und verließ Alno im Jahr 2002. „Ich bin hier an die Decke gestoßen.“ Kaiser wollte mehr, als ein Produktionsbudget zu erfüllen, er wollte eine Fertigung nach dem Vorbild von Toyota, spricht über „evolutionäre Systeme“, „Kaizen“, „Wertstrom“ und „Profitcenter“.

„Ich bin nur sehr ungern gegangen“, erzählt Kaiser, der – obwohl er nach dem Weggang einen anderen Job hatte – in diesen Monaten einmal pro Woche mit Alno-Vorstand Michael Hummler telefonierte, der seit 1984 im Unternehmen ist. Kaisers Wissen war immer noch begehrt. Kurz nach dem Wechsel in der Unternehmensführung rief der Vorstand wieder an. Mit einem Angebot. Kaiser kehrte zurück und konnte endlich umsetzen, wovon er schon so lange träumte.

Zur neuen Struktur gehörten auch flachere Hierarchien in der Produktion. Vorher arbeiteten und entschieden vier Werksleiter, ein Geschäftsführer, zehn bis zwölf Abteilungsleiter und dreißig Meister. „Heute sind es zwei Geschäftsbereichsleiter, drei Werksleiter und zwölf Meister“, sagt Kaiser. Mit weniger Führungskräften reduzierten sich auch die Schnittstellen. Die Produktion wurde beschleunigt, es gibt weniger Fehlerquellen. „Wir haben uns vom budgetorientierten Werk zum ergebnisorientierten Unternehmen entwickelt“, sagt Kaiser.

Die Ergebnisse all dieser Maßnahmen können sich sehen lassen. Schon 2004 ►



Hermann Zweifel – Betriebsrat in Krisenzeiten



Thomas Schmal – vom Querkopf zum Vertriebschef

erzielte Alno mit rund 3,7 Millionen Euro zum ersten Mal seit dem Börsengang wieder einen Gewinn. Die Kosten wurden in zwei Jahren um 73,3 Millionen Euro gesenkt, der Auftragsengang wuchs um durchschnittlich 35 Prozent über dem Marktdurchschnitt. In Deutschland steigerte die Alno AG, die rund 1200 Mitarbeiter in Pfullendorf und knapp 2600 im gesamten Konzern beschäftigt, ihren Marktanteil von 2003 bis 2006 von 21 auf rund 34 Prozent.

Wäre Alno pleitegegangen, hätte das die ganze Region getroffen

Dennoch: „Es ist wirklich nicht alles Gold, was glänzt“, sagt Frank Gebert noch einmal. Nach dem ersten positiven Jahr reduzierte sich der Gewinn 2005 wieder, weil ein unrentabler Unternehmensteil Millionenverluste verursachte und erst zur Jahresmitte verkauft werden konnte. Auch im laufenden Jahr ist Alno noch nicht auf der sicheren Seite. „Wir dürfen uns nichts vormachen, wir haben im ersten Halbjahr 2006 ein Ergebnis von 1,3 Millionen Euro bei 300 Millionen Umsatz. Das ist schlecht“, erklärt Gebert. Die Altlasten, Zinsen und Verbindlichkeiten sind noch zu hoch. Und

es tröstet auch wenig, dass die gesamte Branche ächzt: Von 145 Unternehmen im Jahr 1997 sind 48 vom Markt verschwunden, zum Teil durch Insolvenzen, zum Teil durch Übernahmen.

Vertriebsmanager Schmal sieht die Entwicklung noch nicht am Ende. Heute erzielen die sieben größten Hersteller 70 Prozent des Umsatzes, 90 Hersteller teilen sich den Rest und stehen dabei in einem ruinösen Wettbewerb. „Erst wenn der Bereinigungsprozess fortgeschritten ist, können die verbleibenden Unternehmen den Markt wieder besser gestalten.“

Die Alno AG, die acht europäische Vertriebsgesellschaften und Vertriebspartner an 180 Standorten weltweit hat, will deswegen auch im Ausland stärker werden, wo es Renditen von 15 bis 25 Prozent zu holen gibt – in Deutschland liegen die Gewinne im einstelligen Bereich. „Dort gibt es andere Vermarktungsstrukturen“, sagt Gebert und spielt damit auf die Einkaufsverbände in Deutschland an, die über Jahrzehnte entstanden sind.

Alno braucht diese Verbände, will sich aber auch ein bisschen emanzipieren. Zum Beispiel mit sogenannten Flagship-Stores, die international in allen großen Städten nur Alno-Küchen verkaufen sollen. 2006 eröffnen rund 20 dieser Läden. Außerdem gründet Alno seine erste Produktionsstätte im Ausland, in der Boom-Town Dubai in den Vereinigten Arabischen Emiraten, wo vor allem Großabnehmer gefunden werden sollen. „30 000 bis 40 000 verkaufte Küchen sind dort im Jahr möglich, 7000 haben wir schon akquiriert“, sagt Gebert. An eine Produktionsverlagerung ins Ausland wird nicht gedacht. „Definitiv.“

Für diese Statements mögen sie den Vorstand bei Alno – trotz der Entlassungen im ersten Sanierungsjahr. Das gilt auch für den Betriebsrat. Dabei ist der Betriebsratsvorsitzende Hermann Zweifel, der seit 1975 bei Alno arbeitet, keiner, der ein Blatt vor den Mund nimmt. Er sei zufrieden mit dem neuen Chef, sagt er. Viel mehr Mitarbeiter würden bei Entscheidungen und Planungen „mit ins Boot genommen“. Ihm

hat vor allem Respekt eingeflößt, wie Gebert die Firmensanierung angegangen ist: „Er hat immer offen mit uns zum Beispiel über den Stellenabbau geredet. Wir waren anfangs der Meinung, wir könnten ohne auskommen. Die Zahlen haben aber eindeutig etwas anderes belegt.“

Die Einschnitte sind tief, dabei verzichten die Mitarbeiter schon seit dem Jahr 2000 auf einige Prozent Lohn und auf Urlaubs- und Weihnachtsgeld – bis 2008 soll das so bleiben. „Wir mussten das ganze Unternehmen im Blick haben. Wenn Alno insolvent gegangen wäre, hätte es die ganze Gegend furchtbar getroffen“, sagt Zweifel. 35 Prozent der Mitarbeiter kommen aus dem 13 000-Einwohner-Städtchen Pfullendorf, die meisten anderen leben in einem Umkreis von 20, wenige von 50 Kilometern.

Heute wollen die Alno-Mitarbeiter vor allem Sicherheit, erzählt Hermann Zweifel. Und sie wollen, dass der Vorstand bleibt: „Ein Manager, der gut arbeitet, hat auch die Chance, schnell wieder ein besseres Angebot zu bekommen“, beschreibt er eine Befürchtung seiner Kollegen.

Um Frank Gebert aber muss er sich, so klingt es zumindest, wenig Sorgen machen. Alno scheint eine größere Anziehungskraft auf den Mann zu haben, als er selbst erwartet hätte. „Ich möchte lange in Pfullendorf bleiben. Deswegen bin ich nach 35 Jahren Berlin vor zwei Jahren hierher gezogen.“ Wechseln sei auch gar nicht seine Mentalität, sagt er, weil es sehr schwierig sei, in eine neue Firma hineinzukommen. „Man hat keine Ahnung von der Branche und vom Unternehmen. Gleichzeitig erwarten die Leute Wunderdinge, und wenn die nicht passieren, sagen sie schnell: ‚Das hätten wir auch gekonnt.‘“

Die Fallhöhe sei groß für jemanden, der ganz oben einsteigt, sagt Frank Gebert. Die Befriedigung, ein Unternehmen zu retten, an das keiner mehr glaubt, auch. Und weil er überzeugt ist, dass es bei Alno noch deutlich besser laufen kann, hat er auch noch eine Menge Befriedigung in Pfullendorf vor sich. ■