

Mit externer Beratung zum Erfolg

FAMILIENUNTERNEHMEN RICHTET SICH NEU AUS

„Wir haben die Wirtschaftskrise als Chance begriffen und sind jetzt besser aufgestellt denn je“, bemerkt Dietrich Alberts, geschäftsführender Alleingesellschafter der Gust. Alberts GmbH & Co. KG, Herscheid. Der mittelständische Zulieferer hat im Jahr 2009 mit Unterstützung der Berater von Helbling Corporate Finance eine strategische Neuausrichtung geschafft und alle dabei gesteckten Ziele erreicht.

Das traditionsreiche Familienunternehmen Gust. Alberts stellt seit 1852 Metallwaren her. Die von dem Mittelständler angebotenen Produkte finden sich in den meisten deutschen



Die Produkte der Gust. Alberts GmbH & Co. KG sind vielen Gartenbesitzern gut bekannt.

Haushalten. Produziert werden zum Beispiel Beschläge zum Bauen und Konstruieren mit Holz, Gartenzäune und -tore, Haken, Halter und Ordnungssysteme für Keller, Garage, und Abstellräume, Bootsbeschläge, aber auch Profile aus Kunststoff oder Metall für Heimwerker und Industrie. Heute beliefert die Gust. Alberts-Gruppe hauptsächlich Baumärkte und den Fachhandel in Europa. Die knapp 400 Mitarbeiter erwirtschafteten 2009 einen Umsatz von rund 100 Millionen Euro.

DIE RICHTUNG BESTIMMEN

„Als gegen Ende des Jahres 2008 die Wirtschaftskrise auf breiter Front bemerkbar wurde, beschlossen wir Maßnahmen einzuleiten, um gegenzusteuern“, erläutert Alberts. Den Bau- und Eisenfachmarkt kennzeichnen gesättigte Märkte, ein starker Wettbewerb und hoher Preisdruck. Die

Wirtschaftskrise und die verhaltene Konsumneigung verstärkten die negativen Markttendenzen.

Zur Verbesserung der eigenen Kostensituation wurden vom Management schon vor Einsatz der Berater unter anderem die Aktivitäten in den USA aufgelöst. Aber gegen Ende 2008 wurde klar, dass die bisherigen Maßnahmen allein nicht genügten. „Wir kamen zu dem Schluss“, erinnert sich Alberts, „dass wir alle Geschäftsprozesse und Kostenstrukturen einer eingehenden Überprüfung unterziehen und anschließend eine Neuausrichtung anstreben sollten. Dabei wollten wir ganz bewusst externe Expertise einfließen lassen. Nüchtern betrachtet stehen wir mittelständischen Familienunternehmer uns ja oft selbst im Weg und übersehen, welche Erfolgsfaktoren verstärkt werden müssen und welche Wertvernichter das Unternehmen belasten.“

Die Helbling Corporate Finance wurde Alberts von mehreren befreundeten Unternehmern empfohlen. Man war sich schnell einig. Bis zum Jahresende 2008 entwickelten die Berater von Helbling aus zahlreichen Gesprächen mit Mitarbeitern der Firma eine umfassende Ist-Analyse, die Marktsituation und Prozesse, die dringend zu ändern waren, genauso erfasste wie Kostenstrukturen und Kostensenkungsmöglichkeiten. Diese Standortbestimmung inklusive einer SWOT-Analyse war der Ausgangspunkt für den Restrukturierungsplan. „Am Jahresende 2008 hatten wir die Situation sehr genau vor Augen. Wir

haben die Ergebnisse der Analyse in einem intensiven Gedanken- und Meinungsaustausch mit allen Beteiligten besprochen, um abzustimmen, in welche Richtung wir marschieren wollen. Es war wichtig, dass wir in dieser frühen Phase Finanzierungspartner, Betriebsrat und Wirtschaftsprüfer mit ins Boot geholt haben. Die Verhandlungserfahrung von Helbling war uns dabei besonders nützlich und half uns über so manche Hürde hinweg“, beschreibt Alberts diese Phase.

NEUE WACHSTUMSFELDER ERSCHLIESSEN

Anfang 2009 startete das Unternehmen dann mit der Umsetzung des umfangreichen Maßnahmenpakets, das auf Ergebnis- und Liquiditätsverbesserungen zielte. Innerhalb eines halben Jahres wurde der Turnaround geschafft. „Nachdem wir in der ersten Jahreshälfte durch die konsequente

Umsetzung der beschlossenen Restrukturierungsmaßnahmen das Unternehmen konsolidiert hatten, war es an der Zeit, nach vorne zu schauen“, beschreibt Alberts den Einstieg in die nächste Phase: die Definition der neuen Strategie und das Identifizieren zukünftiger Wachstumsfelder. Ab August 2009 diskutierten der Geschäftsführer, leitende Mitarbeiter und Berater von Helbling in einer vertriebsorientierten Strategierunde die von allen entwickelten Ideen, zunächst wöchentlich und später im Monatsrhythmus. Über 400 Einzelideen wurden gebündelt, bewertet, für gut befunden oder verworfen. „Jeder musste in diesen Runden seine Idee begründen und verkaufen. So arbeiteten wir gemeinsam strategisch wichtige Punkte heraus und priorisierten sie. Im Ergebnis beschlossen wir, neue Sortimente einzuführen und Kundengruppen zu erschließen sowie das Geschäftsmodell zu erweitern.“ Die Umsetzung der Neuausrichtung ist aktuell noch im vollen Gange. Mit Unterstützung von Helbling sind Meilensteine definiert worden. „Wir müssen viel flexibler sein als früher. Veränderungen des Marktumfelds vollziehen sich heute viel schneller. Die Märkte sind volatil als früher: seien es der Dollarkurs, die Preissteigerungen bei den Vormaterialkosten und Frachten oder die Währungsverschiebungen im Osten. Wir werden künftig sehr zeitnah prüfen, ob einer dieser oder auch andere wichtige Faktoren aus dem Ruder laufen – und bei Bedarf auch schnell Gegenmaßnahmen ergreifen“, so Alberts.

Dietrich Alberts und Frank Stubbe (re.) im Gespräch.



Die Berater von Helbling werden mit an Bord bleiben. „Herr Stubbe und seine Mannschaft haben eine breite Akzeptanz im Unternehmen gefunden. Durch die von ihnen angestrebten Maßnahmen konnten wir die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig verbessern und unsere Kostenführerschaft und Innovationskraft wiederherstellen.“ ■

BESTE BERATUNG FÜR MITTELSTÄNDLER

Die „Wirtschaftswoche“ hat die Helbling Corporate Finance GmbH beim „Best of Consulting 2010“ mit dem ersten Platz unter den Mittelstandsberatungen in Deutschland ausgezeichnet. Das Unternehmen gehört zur 1963 gegründeten, international tätigen Helbling-Gruppe und ist in Deutschland in Düsseldorf, München und Stuttgart präsent.

Eine Jury unter dem Vorsitz des Wirtschaftswoche-Chefredakteurs Roland Tichy hatte die Strategieberatungen für den deutschen Mittelstand untersucht und bewertet. Ein Kernbestandteil der Bewerbungsunterlagen von Helbling Corporate Finance war das hier beschriebene Projekt zur Neuausrichtung des mittelständischen Unternehmens Gust. Alberts GmbH & Co. KG in Herscheid.



Frank Stubbe freut sich über die Auszeichnung.

„Diese Auszeichnung“, so der Projektleiter Frank Stubbe, Mitglied der Geschäftsleitung bei Helbling Corporate Finance in München, „erfüllt uns natürlich mit großem Stolz. Sie ist die Bestätigung dafür, dass unsere Mitarbeiter mit ihrer Erfahrung und ihrem Sachverstand bei der Neuausrichtung von Unternehmen hervorragende Leistungen erbringen.“ Bei der Firma Gust. Alberts jedenfalls wurden nach Meinung der Jury alle Ziele optimal erreicht: Dank optimierter Geschäfts- und Finanzierungsstrukturen hat das Unternehmen jetzt wieder Raum für weiteres Wachstum und ist zukunftsfähig aufgestellt.

► WWW.HELBLING.DE