Kaut-Bullinger hat klar formulierte Ziele bis Jahresende

Kein Freibrief

KAUT-BULLINGER | Direkt nach der Paperworld haben wir in boss unter der Überschrift „Gemeinsam schon viel erreicht" den Status Quo des Münchner Handelshauses beschrieben. Damals waren die Phasen A und B der Sanierung abgeschlossen und die Themen Neuaufstellung bzw. Konsolidierung des Geschäftsmodells standen auf dem Plan. Höchste Zeit also, bei Geschäftsführer Robert Brech erneut nach dem Stand der Dinge zu fragen.

Holding-Geschäftsführer Robert Brech hat eine klare Vorstellung davon, wie Kaut-Bullinger für die Zukunft neu aufgestellt werden soll.

? Wie würden Sie folgenden Satz weiter führen: Im Vergleich zum August des vergangenen Jahres, als ich zu Kaut-Bullinger kam...

Brech: ...haben wir es geschafft, das Unternehmen zu stabilisieren, die Liquidität wieder dauerhaft zu sichern und gleichzeitig ganz erhebliche Kostenblöcke abzubauen. Dies waren und sind nicht immer Maßnahmen, die auf den ersten Blick erkennbar sind und die – dazu stehe ich auch – teilweise aus Einmaleffekten kommen. Aber auch das muss ein Unternehmen wie Kaut-Bullinger, müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erst einmal leisten.

? Was meinen Sie konkret mit Einmaleffekten beim Kostenabbau? Haben Sie da in erster Linie die Personalkosten im Blick?

Brech: Nein, das war und ist nicht meine erste Intention. Es gab ganz andere Baustellen, die wir erfolgreich schließen konnten. Nehmen Sie als Beispiel die Vielzahl von Beraterverträgen, die ich vorgefunden habe. So etwas kann ein mittelständisches Unternehmen, wie wir es sind, ganz schnell an den Rand der Belastbarkeit führen. Es gab auch eine Reihe von Aufgaben, die an Dienstleister outgesourct waren, obwohl wir die Kompetenz dafür im Unternehmen hatten. Gleichzeitig leisteten wir uns den Luxus vieler Doppelaufgaben aufgrund der drei unternehmerischen Standbeine Einzelhandel, Bürobedarf und Büro-Systemhaus. Das kann man natürlich tun, sinnvoll ist es in der Regel aber nicht.

? Die Straffung von Aufgaben, die Zusammenführung von Funktionen führt am Ende des Tages aber auch zu Personalabbau, oder?

Brech: Da kann ich mich nur wiederholen, das ist nicht meine vordringlichste Beschäftigung. Ich bin im August vergangenen Jahres mit einem 10-Punkte-Plan hier in München angetreten – und den arbeite ich gemeinsam mit meinem Team ab. Der Punkt Personal ist dabei nur einer von zehn. Viel wichtiger waren und sind Punkte wie die interne Organisation – Stichwort Doppelfunktionen – das Thema Logistik, mehr Effizienz beim Einkauf, beim Controlling und im Marketing. Hier haben wir Schlüsselpositionen teilweise neu besetzt. Aber wir hatten auch ganz andere Herausforderungen, beispielsweise die Ablösung unseres bisherigen Onlineshops So-Procure, der ein Soennecken-Shop ist und den wir nur noch bis Jahresende 2017 laufen lassen dürfen. Oder die Konsolidierung auf der Einkaufsseite, wo wir einfach zu viele Lieferanten hatten.

? Bleiben wir kurz beim Onlineshop. Sie haben den Stichtag Ende 2017 eben selbst genannt. Haben Sie bis dahin einen neuen Shop am Start?

Brech: Ja, andernfalls hätte ich meine Hausaufgaben nicht richtig gemacht. Anfang August, also noch deutlich vor der gesetzten Zeit, werden wir voraussichtlich mit unserem neuen Shop online gehen. Das war und ist ein Kraftakt, nicht nur vom Investment her, sondern auch von der personellen Belastung hier im Haus. Unsere Mitarbeiter, das muss ich an dieser Stelle sagen, haben hier fantastisch mitgezogen. Parallel arbeiten wir auch noch an einer neuen Warenwirtschaft, die wir bis Mitte des kommenden Jahres an den Start bringen wollen. Am Ende des Prozesses werden wir eine komplett neue Systemlandschaft einführen – ein aus meiner Sicht längst überfälliger Schritt. Aber, und das ist die eigentliche Leistung, man muss sich das alles auch finanziell leisten können.

? Also alles gut – oder wo drückt Sie beim Blick auf das Tagesgeschäft noch der Schuh?

Brech: Da gibt es schon noch den einen oder anderen Punkt, das will ich nicht verschweigen. So werden wir in Kürze mit den Gewerkschaften in die Verhandlungen über einen Sanierungs-Tarifvertrag einsteigen. Bei allen bislang erziel-

Der bisherige Onlineshop, der ein Soennecken-Shop ist, kann nur noch bis Jahresende 2017 laufen und wird deshalb zeitnah abgelöst.

ten Erfolgen brauchen wir als Unternehmen andere Arbeitszeitregelungen, insbesondere mehr Flexibilität in den Zeitmodellen und eine Lösung für den Bereich der übertariflichen Regelungen. Dies alles limitiert uns derzeit – insbesondere im Einzelhandel.

? Sie sind ein bekennender Befürworter des Einzelhandels und haben von Anbeginn an gesagt, dass Sie den Einzelhandel bei Kaut-Bullinger nicht aufgeben wollen. Gilt das nach wie vor?

Brech: Der Einzelhandel ist mir ein persönliches Herzensanliegen, dazu stehe ich. Aber das bedeutet im Umkehrschluss nicht, dass ich dem Einzelhandel einen Freibrief ausstelle. Ich habe mit allen hier in der Verantwortung Stehenden ausführlich gesprochen und wir haben gemeinschaftlich eine Frist bis zum Ende des laufenden Geschäftsjahres am 31. März 2018 definiert, zu der der Einzelhandel die einvernehmlich festgelegten Planzahlen erreicht haben muss. Schließungen, nur um Ihrer nächsten Frage zuvor zu kommen, waren und sind für mich, gemessen an den Konsequenzen, eine Ultima-ratio-Lösung.

? Lassen Sie mich nun als nächstes auf den größten Bereich bei Kaut-Bullinger, den Bürobedarf, zu sprechen kommen. Wie läuft das Geschäft?

Brech: Die Branche ist keine Wachstumsbranche, das habe ich von Anfang an gesagt, und an dieser Aussage habe ich nichts zurück zu nehmen. Dennoch läuten wir natürlich nicht das „Totenglöcklein". Wir haben kürzlich BMW als neuen Kunden listen können, wir haben ganz aktuell Euler Hermes als Großkunden gewonnen – und so wird es weiter gehen. Das ist kein einfaches Geschäft, es sind auch immer Zugeständnisse bei der Marge erforderlich, aber wir setzen damit auch Ausrufezeichen in Richtung unserer Lieferanten. Das ist mindestens genauso wichtig und nicht zu vergessen, der Bürobedarf war, ist und bleibt eine gewinnbringende Konstante.

? ...und hilft dennoch nur, wenn Sie am Ende kein Geld mitbringen müssen.

Brech: Das ist selbstredend. Selbst wenn wir nur Geld wechseln würden, wäre das zu wenig. Der Bürobedarfsbereich ist für unser Haus ein starker Anker, der aber das Schiff nicht dauerhaft alleine halten kann. Deshalb die eindeutige Frist beim Einzelhandel, deshalb aber auch das dritte Standbein Büro-Systemhaus. Ein Bereich, der uns im Augenblick richtig viel Freude macht. Mit dem 3D-Druck haben wir ein tolles Wachstumsfeld. Zwei Systeme haben wir bereits verkauft, das war eigentlich unser Plan, bei zwei weiteren Systemen sind wir in fortgeschrittenen Gesprächen. Deshalb planen wir diesen Bereich für das laufende Geschäftsjahr auch mit einem leichten Plus.

? Wie sieht Ihre Gesamtplanung für 2017/2018 für alle drei Geschäftsbereiche aus?

Brech: Die ersten drei Monate des Jahres waren nicht wirklich von überbordender Euphorie getragen, der April – also der erste Monat unseres Geschäftsjahres – war leider sogar richtig schlecht. Das hat die Laune nicht gerade gehoben. Aber wir haben ja noch elf Monate vor uns. Dennoch, und das war Ihre Frage, gehen wir beim Umsatz von einer Seitwärtsbewegung aus. Alles weitere wären unerwartet positive Überraschungen, an denen wir aber jeden Tag arbeiten.

? Welche Pfeile haben Sie dafür im Köcher, denn auf das Prinzip Hoffnung allein werden Sie wohl kaum setzen?

Brech: Das wäre in der Tat zu riskant und entspricht auch nicht meinem Stil. Aber ich will Ihnen ein kleines Beispiel dafür nennen, wo wir Potenzial für uns sehen: Wir haben kürzlich mit einer Agentur einen Vertrag geschlossen, die ihrerseits rund 300 Reiseleiter für asiatische Reisegruppen unter sich haben. Gleichzeitig haben wir im Einzelhandel zwei Mitarbeiterinnen eingestellt, die chinesisch sprechen und die asiatischen Kunden sowohl bei der Ware als auch bei der Abwicklung von Tax-free-Einkäufen beraten können. Davon versprechen wir uns eine ganze Menge.

Vielen Dank für das Gespräch. *El* ■

Sanierung erfordert weitere Schritte

Für Kaut-Bullinger-Geschäftsführer Robert Brech ist die Sanierung des Unternehmens noch längst nicht abgeschlossen. Und in einer solchen Situation, die auch harte Schnitte erforderlich machen wird, ist es aus seinem Verständnis heraus wichtig, dass „sich Gesellschafter in erster Linie auf ihre Gesellschafterrolle konzentrieren". Dies sei einzig der Grund, warum die beiden Gesellschafterinnen Cornelia Schambeck und Ursula Adhikari seit Anfang Mai nicht mehr operativ im Unternehmen tätig seien. „Manchmal ist es gut, wenn Gesellschafter eine größere Distanz zum Tagesgeschäft wahren können, wenn man auch unpopuläre Maßnahmen durchziehen muss", so Robert Brech. Doch ein Punkt ist ihm ganz besonders wichtig: Alle Personalmaßnahmen, so welche notwendig werden, müssen spätestens Ende 2017 abgeschlossen sein, „sonst bekommen wir keine Ruhe ins Unternehmen."