

Langer Atem der Restrukturierung bei Kaut-Bullinger

# Schwarze Zahlen

**KAUT-BULLINGER** | Selten gab es bei einem führenden Handelshaus der Bürowirtschaft in den vergangenen Jahren so unterschiedliche Signale wie im Falle von Kaut-Bullinger. Inzwischen ist das Unternehmen einen großen Schritt auf dem Weg der Restrukturierung vorangekommen, hat sich in vielen Bereichen neu aufgestellt oder ist kurz davor. Also alles wieder gut? Ja aber, möchte man sagen. Deshalb lohnt ein Blick auf die Details.

Man muss die ganzen Wirrungen seit 2016 nicht nochmals aufzählen, man muss eigentlich nur zwei, höchstens drei Stichworte heraus greifen: Delkrederesperre durch Soennecken auf der einen und Wechsel der Mitgliedschaft zur Inter-ES und Büroforum inklusive Absicherung der Zentralregulierung über die Inter-Aval auf der anderen Seite. Dazu die Bereitschaft vieler Lieferanten, Kaut-Bullinger auch in der sehr angespannten Phase der letzten beiden Jahre weiterhin die partnerschaftliche Treue

zu halten. In dieser extrem schwierigen Gemengelage trat Robert Brech im August 2016 seine Aufgabe als Holding-Geschäftsführer in Taufkirchen an. Auch zwei Jahre später ist er im Amt, allein dies ist ein positives Signal.

Für den erfahrenen Handelsmann war die

Der Weg für Kaut-Bullinger war zuletzt nicht immer geradlinig, aber er führt auf jeden Fall in die richtige Richtung.

Aufgabe eine echte Herausforderung, wie er schon kurz nach seinem Start bei Kaut-Bullinger unumwunden zugeben musste. „Vor allem anderen hatten wir damals die Notwendigkeit, die Liquidität zu sichern und das Unternehmen zu stabilisieren. Immerhin kam Kaut-Bullinger von einem sehr deutlichen Jahresfehlbetrag von rund sechs Millionen Euro.“ Sein erklärtes Ziel, in einem 3-Jahres-Plan für die Banken auch so festgeschrieben, lautete, den Verlust bis zum Geschäftsjahr 2017/2018 um ca. 75 % zu

reduzieren. Dieses Ziel wurde deutlich übertroffen. Fragt man Robert Brech heute nach den Ergebnissen, so trifft man auf einen entspannten Manager. „Für das laufende Geschäftsjahr 2018/2019 werden wir uns erstmals seit vielen Jahren dem Break Even nähern mit dem Ziel, im folgenden Geschäftsjahr 2019/2020 wieder mit schwarzen Zahlen umgehen zu können. Wir sind also wesentlich weiter gekommen, als im wirklich anspruchsvollen



Holding-Geschäftsführer Robert Brech: „Für das laufende Geschäftsjahr 2018/2019 werden wir erstmals seit vielen Jahren mit schwarzen Zahlen abschneiden.“

Plan vorgesehen.“ Zur Frage nach den konkreten Ergebniszahlen deutet Brech nur an: „Unter den gegebenen Umständen und dem enorm kurzen Zeitfenster werden wir nah an einem erstmals wieder positiven Ertrag liegen.“

## Sichtbar über der Nulllinie

Und auch in anderen Bereichen hat Robert Brech das Ruder umgelegt. So wird das Unternehmen Kaut-Bullinger in die Tarifbindung mit der Gewerkschaft ver.di zurückkehren und damit „wieder auf Augenhöhe mit den Gewerkschaften“ verhandeln können. Im besonderen Augenmerk liegt die Erneuerung und Modernisierung der gesamten Systemlandschaft von IT bis Warenwirtschaft. Weiterhin steht die Reduzierung der Personalkosten im Fokus des aktuellen Geschäftsjahres. Dass das zwingend erforderlich ist, macht ein Blick auf die Umsatzentwicklung deutlich. Im Geschäftsjahr 2016/2017 lag dieser bei 113 Mio. Euro, zwölf Monate zuvor noch bei 115 Mio. Euro. In der aktuellen Planung geht man wieder von 115 Mio. Euro aus.

Um die gesetzten Unternehmensziele zu erreichen, hat Robert Brech gemeinsam mit seinem Führungsteam aus Cordula Adamek, Bernhard Greinsberger



sowie allen Bereichsleitern neue organisatorische wie unternehmerische Strukturen definiert, die noch im laufenden Geschäftsjahr umgesetzt werden. „Bereits umgesetzt ist die Konzentration des Einkaufs in der Holding“, so Brech. „Weiterhin ist zu gegebener Zeit eine Verschmelzung der bisherigen allein kooperierenden Gesellschaften Bürobedarf und Büro-Systemhaus in eine Dachgesellschaft angedacht. Wir müssen und wir werden zukünftig beim Kunden einheitlich und moderner auftreten. Das schafft einen erheblichen Abbau an Komplexität.“ Und, so muss man ergänzen, die Zusammenlegung würde in allen Bereichen Optimierungen mit sich bringen. Anders funktioniert Restrukturierung und strategische Neuausrichtung nicht. Wer, wenn nicht ein langgedienter Kaufhausmann wie Robert Brech, sollte das am besten wissen.

### Lieferantenoptimierung

Einen zweiten wichtigen Punkt zur Reduzierung der Komplexität und damit der Kosten beschreibt Robert Brech kurz und knapp so: „Lieferantenoptimierung einerseits, Aufnahme neuer Artikelgruppen andererseits“. Der frühere Warenhausmanager kennt sich damit aus – und er schüttelt heute noch den Kopf darüber, dass Kaut-Bullinger insgesamt 472 Lieferanten in seiner Liste stehen hatte. Der durchschnittliche Umsatz je Lieferant lag deshalb nur bei 15.000 Euro. „Heute haben wir weniger als 200 Lieferanten und können deshalb auch wieder erhobenen Hauptes über bessere WKZ-Beiträge sprechen.“ Doch es geht beim Stichwort Lieferantenoptimierung nicht nur um weniger Lieferanten, es geht auch um neue Lieferanten, die perspektivisch gute Wachstumschancen bieten. „Im klassischen Bürobedarf, das habe ich von Anfang an gesagt, sehe ich auf Sicht keine großen Wachstumspotenziale“, so Brech. Vorsichtig optimistisch sieht er die Situation im Bereich Büro-Systemhaus. „Hier erwarten wir uns insbesondere durch den 3D-Druck sowie unsere intensive Zusammenarbeit mit allen strategischen Partnern erkennbare Impulse.“



Das wird auch dauerhaft notwendig bleiben, denn neben dem tendenziell stagnierenden Bürobedarfsbereich „schwächelt“ auch der Einzelhandel seit vielen Jahren. „Ich bin geprägter Einzelhandelsmann und stehe zu diesem Vertriebskanal, was nicht bedeuten kann und soll, dass wir Verluste, wie in den letzten Jahren, als Geschäftsmodell akzeptieren“, so Robert Brech. „Wir haben deshalb in den letzten eineinhalb Jahren sehr intensiv an Kosten und Umbau unseres Einzelhandelsbereichs gearbeitet, haben den Warenbestand deutlich von nahezu fünf auf deutlich unter vier Millionen Euro abgebaut – aber es reicht noch nicht. Der Einzelhandel hat eine erhebliche Ergebnisverbesserung erzielt, schreibt aber nach wie vor Verluste.“

Und was bedeutet dies für das Tagesgeschäft? Hier hat der Holding-Geschäftsführer klare Vorstellungen: „Ende des nächsten Geschäftsjahres werden wir bei Durchsetzung aller Maßnahmen, welche auch weitere Schließungen beinhalten und erkennbar konsequente weitere Maßnahmen verlangen, erstmals auch dort wieder zu vertretbaren Ergebnissen kommen.“ Mit den angesprochenen Maßnahmen ist ein Mix aus Schließungen, Umgestaltungen, aber durchaus auch Stärkung einzelner Standorte gemeint. Nachdem man Nürnberg und Kassel bereits geschlossen hat und für die Standorte Deggendorf und Mühldorf aktuell mit Nachmietern im Gespräch ist, muss intensivst an Personal- und Flächenproduktivitätserhöhungen gefeilt werden. Es soll im Einzelhandel auch wieder investiert werden; so ist ein Umbau bei Schreibmayr geplant, der

den hochwertigen Charakter des Geschäftes weiter stärken wird.

### Kurs neu ausgerichtet

Doch Robert Brech hat nicht nur Akzente beim Bürobedarf und der Büro-Systemhaus gesetzt, an Optimierungen gearbeitet und letztendlich Kostenreduzierungen durchgesetzt, er hat auch gleichzeitig die strukturelle Neuausrichtung vorangetrieben. Gleichzeitig hat es Kaut-Bullinger nicht versäumt, sich in Richtung „digitales Unternehmen“ zu entwickeln. Hier wurden neue zusätzliche Positionen geschaffen, welche durch qualifiziertes Personal besetzt werden konnten. Im Einzelhandel will Brech nicht nur defensiv agieren, er will auch neue Wege ausprobieren. „Mir schweben da insbesondere strategische Allianzen, vielleicht auch Shop-in-Shop-Lösungen oder Konzessionsgeschäfte zur Belieferung größerer Handelsunternehmen vor.“ Sagt's und schweigt anschließend vielsagend. Auch wenn am Ende das eine oder andere Projekt nicht klappen sollte, so muss man Robert Brech eines ganz klar konstatieren: Er hat bei Kaut-Bullinger in extrem schwierigem Fahrwasser das Ruder übernommen, hat den Kurs des Unternehmens nicht nur stabilisiert, sondern neu ausgerichtet, und er hat klare Ziele in einem schwierigen Marktumfeld. Das alles zusammen zeigt, warum die eingangs gemachte Aussage, dass man für das laufende Geschäftsjahr „sichtbar an die Nulllinie kommen“ werde, nicht einfacher Zweckoptimismus ist. Ein Ergebnis, das übrigens nicht nur für Kaut-Bullinger, sondern für die gesamte PBS-Branche eine gute Nachricht wäre. *EF* ■