

# „Die Restrukturierungsphase genutzt“

Das Fachhandelsunternehmen **Kaut-Bullinger** hat nach nicht ganz so einfachen Jahren die Trendwende geschafft. Wir sprachen mit Holding-Geschäftsführer Robert Brech über Strategien, Veränderungsbedarf, Zukunftsausrichtung und die Wachstumsperspektiven.

**Herr Brech, Sie haben die Führung bei Kaut-Bullinger vor bald drei Jahren in einer, vorsichtig ausgedrückt, nicht ganz einfachen Phase übernommen. Was hat sich inzwischen getan? Wo steht Kaut-Bullinger von der wirtschaftlichen Seite her heute?**

Wir haben in noch nicht einmal zweieinhalb Jahren bei Kaut-Bullinger die Trendwende geschafft und beschäftigen uns inzwischen ganz intensiv mit den wichtigen Zukunftsthemen. Die Erfolgsgeschichte, auch wenn damit ein harter Restrukturierungskurs verbunden war, können Sie ganz einfach an den Zahlen ablesen. Wir haben es das dritte Mal hintereinander geschafft, jeweils besser als der schon ambitionierte Plan abzuschließen und

haben im abgelaufenen Geschäftsjahr 2018/19 (31. März) nach langen Verlustjahren, nach vorläufigen Zahlen, wieder eine schwarze Null erreicht. Für mich ist das eine herausragende Entwicklung in relativ kurzer Zeit. Kaut-Bullinger hat heute wieder einen respektablen Marktwert, die Liquidität ist stabil und wir verdienen vor allem wieder Geld – und dies, obwohl der Einzelhandel nach wie vor defizitär ist. Dass sich das auch im Einzelhandel ändert, daran arbeiten wir mit Hochdruck. Für das laufende Geschäftsjahr bin ich zuversichtlich, den geplanten Gewinn erreichen zu können.

**Die letzten zwei Jahre waren demnach von Restrukturierung geprägt. Was waren aus Ihrer ganz persönlichen Sicht die wesent-**

**lichen Maßnahmen und Stellschrauben – und mit welchen Ergebnissen?**

Als ich im August 2016 die Verantwortung bei Kaut-Bullinger übernommen habe, stand das Unternehmen mit dem Rücken an der Wand und war in einer regelrechten Schockstarre. Das hatte sicherlich viele Ursachen. Im ersten Schritt ging es vor allem darum, die Kosten in den Griff zu bekommen, die Verlustlöcher zu stopfen und die Prozesse zu überprüfen und anzupassen. In der Vergangenheit war viel Geld für unnötige Dinge, die Expansion in unrentable Standorte und insbesondere auch für Berater ausgegeben worden. Große Defizite gab es zudem in der Organisationsstruktur und den Zuständigkeiten in der Führung. Zu viele Leute hatten bei zu vielen Punkten rein- und mitgedet und sich mit Nebensächlichkeiten intensiv beschäftigt. Auf der anderen Seite waren wichtige Führungspositionen wie im Controlling und Marketing nicht besetzt und es gab beispielsweise keinen Gesamteinkaufsleiter. Undenkbar, bei der Komplexität unserer Geschäftsfelder. Der wichtigste Punkt aber war, die Mitarbeiter und die Führungsmannschaft von der Notwendigkeit der Kosteneinsparungen zu überzeugen und ihnen gleichzeitig die Sicherheit zu vermitteln, auf dem richtigen Weg zu sein und wieder nachhaltige Chancen im Markt zu haben. Dass Restrukturierung kein Kindergeburtstag ist, war allen recht schnell klar. Gelungen ist die Trendwende ohne betriebsbedingte Kündigungen und zudem ist gezielt in die Neuausrichtung und auch in Mitarbeiter investiert worden. Die Trendwende haben wir vor allem mit Disziplin erreicht und die Mitarbeiter hat-



Die Trendwende erreicht und die nächsten Schritte eingeleitet: Kaut-Bullinger-Firmenzentrale in Taufkirchen



**Robert Brech:** „Restrukturierung hat ganz viel mit der Zukunft, mit Weichenstellungen und mit Strategie zu tun.“

ten recht schnell verstanden, dass die Einsparungsmaßnahmen absolut notwendig und sinnvoll waren. Ich habe sicherlich den Vorteil, dass die Mitarbeiter mich ernst nehmen und mir vertrauen, auch wenn ich zuweilen fordernd und somit unbequem bin.

**Restrukturierung ist die eine Seite der Medaille, Neupositionierung die andere. Wie weit sind Sie in puncto Zukunftsausrichtung?** Restrukturierung hat ganz viel mit der Zukunft, mit Weichenstellungen und mit Strategie zu tun. Die harte Restrukturierungsphase ist bei Kaut-Bullinger vorbei, jetzt geht es darum, die nächsten Schritte zu gehen und ausgehend von der Marktkompetenz weitere Veränderungen vorzunehmen. Ein Beispiel dafür ist die Reduzierung der Geschäftsfeld-Komplexität mit den in der Vergangenheit vorhandenen zahlreichen verschiedenen Gesellschaften. Die Zusammenlegung der beiden Tochtergesellschaften Bürobedarf und Büro-Systemhaus zur Kaut-Bullinger Office + Solution war ein ganz wichtiger Schritt. Wir haben ein detailliertes Konzept, wo ganz genau festgelegt ist, wie die künftige Ausrichtung greifen wird. Es geht jetzt vor allem darum, die nächsten definierten Meilensteine konsequent umzusetzen.

**Eine Frage noch zur Zusammenlegung der beiden Geschäftsbereiche Bürobedarf und Büro-Systemhaus. Welche Intention und**

**Zielsetzungen stehen dahinter? Wie fällt Ihr Zwischenfazit aus?**

Letztendlich geht es darum, mit gemeinsamer Power und mit einem gemeinsamen Auftritt in den Markt und zum Kunden zu gehen. Der Schritt hin zur Kaut-Bullinger Office + Solution bringt dabei sowohl für unsere Kunden als auch für unsere interne Organisation beachtliche Vorteile. Einerseits können wir unseren Kunden jetzt die ganze Bandbreite an Produkten und Lösungen aus einer Hand anbieten, andererseits erlaubt uns dieser Schritt, viele interne Prozesse zu vereinfachen und effizienter zu gestalten. Und es geht um Geschwindigkeit und letztlich auch um höhere Mengen und bessere Preise. Der Kunde soll und darf in Zukunft nur noch einen Kaut-Bullinger sehen – mit einem Ansprechpartner und Fachspezialisten bei Bedarf, dort wo es wie beispielsweise aufgrund der Komplexität der Themen wie beim 3D-Druck oder in den Bereichen Large Format Printing oder Büroeinrichtung notwendig ist. Letztlich geht es um die Vernetzung und Verdrahtung der jeweiligen Mitarbeiter und dem Austausch über und mit dem Kunden. Ganz wichtig ist, die Mitarbeiter von den Vorteilen zu überzeugen und sie vom Marketing her mit den entsprechenden Tools auszustatten. Daran arbeiten wir. Unser Zwischenfazit zeigt, dass wir auf einem guten Weg sind,



**Optimierungsbedarf vorhanden:** Das Einzelhandelsgeschäft bei Kaut-Bullinger steht weiterhin auf dem Prüfstand.

gemeinsam mit unseren Kunden und Lieferanten die Themenbereiche Sortimente, Dienstleistungen und innovative Lösungsgeschäfte weiterzuentwickeln.

**Haupt-Sorgenkind der letzten Jahre bei Kaut-Bullinger war der Einzelhandel. Erkennen Sie das Licht am Ende des Tunnels?**

Wir haben schon einiges getan, es besteht im Einzelhandel aber weiterhin Handlungsbedarf. Die Restrukturierung ist hier also noch nicht abgeschlossen, obwohl wir bereits von ehemals zwölf Standorten sechs, die überhaupt keine Überlebenschance haben, geschlossen haben oder schließen werden. In der Vergangenheit wurden teilweise Mietverträge abgeschlossen, die keine Luft zum Atmen geben. Die anderen Filialen stehen weiter auf dem Prüfstand in puncto Produktivität. Dies gilt auch für die Rosenstraße und Schreibmayr. Wir unternehmen allerdings einiges, um in die Erfolgsspur zu kommen. So testen wir insbesondere neue Sortimente, um neue und vor allem junge Kundenzielgruppen in die Läden zu bekommen. Die neuen Warengruppen und die Verkaufsaktivitäten müssen allerdings greifen, ansonsten bin ich in diesem Punkt recht unromantisch, auch wenn mir der Einzelhandel sehr am Herzen liegt. Es kann kein Geschäftsmodell sein, Geld zu verlieren.

**Die Rahmenbedingungen haben sich durch Digitalisierung und verändertes Nachfrage- und Einkaufsverhalten der Kunden massiv verändert – und sie verändern sich weiter. Wie sehen Sie Kaut-Bullinger vor diesem Hintergrund für die Zukunft aufgestellt**

**und wo sind die Wachstumsfelder, die Sie besetzen wollen?**

Auch wenn wir uns insgesamt in keiner Wachstumsbranche befinden, sehe ich für Kaut-Bullinger noch ausreichende Wachstumspotenziale. Ein klarer Vorteil ist, dass wir recht breit aufgestellt sind. Für mich ist es ganz wichtig, die Kunden, die wir haben, ganzheitlich zu betrachten und zu bedienen. Wenn es dann noch gelingt, wie zuletzt neue, interessante Kunden im Großkunden-geschäft langfristig dazuzugewinnen, macht das auch noch richtig Spaß. Letztendlich geht es aber auch um die gezielte Erweiterung um neue Sortimente und Lösungen, die die Kunden heute und vor allem morgen benötigen. Potenziale gibt es im Technik- und Einrichtungsbereich

genauso wie bei Zubehör und auch im Einzelhandel, wo wir zuletzt vor allem im Schul-geschäft mit neuen Aktivitäten punkten konnten. Und wir werden auch unsere Spezialbereiche wie den 3D-Druck sowie technische und graphische Großformate, wo wir uns als Komplettanbieter eine gute Ausgangslage erarbeitet haben, weiter nachhaltig stärken und ausbauen. Generell geht es um die Verstärkung der Vertriebsaktivitäten und damit auch um weitere Investitionen in Fachkräfte für die Spezialbereiche sowie in Consulting und Beratung.

**Wie steht es in diesem Zusammenhang um die Online-Ausrichtung?**

Kaut-Bullinger investiert weiter massiv in Zukunftsprojekte. Der Bereich E-Commerce spielt dabei eine zentrale Rolle. Nach dem Erfolg im Online-B2B-Geschäft werden wir in diesem Jahr auch den privaten Endkunden mit einem eigenen B2C-Shop verstärkt in den Fokus rücken. Damit verbunden ist die Erhöhung der Online-Marketing-Budgets unter Einbeziehung der Social-Media-Kanäle. Darüber hinaus wird die Präsenz auf Marktplätzen und E-Procurement-Plattformen weiter ausgebaut. Für die Zukunft müssen wir hier noch stärker in Partnerschaften denken. Chancen gibt es genug, auch wenn die Zeiten nicht gerade einfach sind.

[www.kautbullinger.de](http://www.kautbullinger.de)



**Erfolgreicher Auftritt:** Kaut-Bullinger auf der FESPA in München als der führenden Messe für Spezialdruck und Large Format Printing.