

# In ruhigerem Fahrwasser

Als Spezialist für Bürobedarf ist Kaut-Bullinger weit über München hinaus bekannt. Nach einigen harten Jahren feiert das Handelshaus sein 225-jähriges Firmenjubiläum mit neuer Struktur, frischen Ideen – und schwarzen Zahlen.

EVA ELISABETH ERNST

Foto: Thorsten Jochim

Robert Brech, Geschäftsführer der Kaut-Bullinger Holding



Von der Büroklammer über edles Schreibgerät bis hin zu High-tech-Druckern und kompletten Büroeinrichtungen: Mit rund 19000 Artikeln ist das Sortiment von Kaut-Bullinger so tief wie breit gemäß dem Firmenmotto »Alles fürs Büro. Und vieles mehr«. Diesen Anspruch erfüllt das Traditionsunternehmen im Grunde bereits seit 225 Jahren – auch wenn die Schreibstuben und Büroartikel damals anders aussahen als heute.

Anno 1794 erhielt Andreas Kaut das »Kurfürstlich-Bayerische Fabriksprivileg« zur Papierherstellung und eröffnete elf Jahre später Münchens erstes Fachgeschäft für feine Papier- und Schreibwaren in der Kaufingerstraße. Nicht weit davon entfernt, in der Residenzstraße, startete Max Bullinger 1850 mit einem Papiergroßhandel. 1927 übernahmen Kauts Nachkommen das Unternehmen von Max Bullinger und firmierten in Kaut-Bullinger um.

1929, in der Weltwirtschaftskrise, kaufte der Universitätsprofessor Heinrich Egerer das Unternehmen. Nach drei erfolgreichen Generationswechseln halten nun seine fünf Urenkel alle Gesellschaftsanteile der Kaut-Bullinger & Co. GmbH & Co. KG, die als Holdinggesellschaft der Unternehmensgruppe fungiert. Das operative Geschäft wird über die Kaut-Bullinger Einzelhandel GmbH und die Kaut-Bullinger Office + Solution GmbH abgewickelt.

Obwohl das Unternehmen in der breiten Öffentlichkeit vor allem als Einzelhändler bekannt ist, erwirtschaftet es über 80 Prozent des Umsatzes mit Firmenkunden. Auf der Kundenliste stehen viele bekannte Namen, darunter BMW, Allianz, der Bayerische Bauernverband sowie die HypoVereinsbank.

»Bis Oktober 2018 waren zwei Gesellschaften für die Betreuung der Unternehmenskunden zuständig«, berichtet Robert Brech, der im August 2016 als Geschäftsführer bei Kaut-Bullinger startete. »Doch für unsere Kunden ist es angenehmer, wenn sie bei uns nur einen einzigen Ansprechpartner haben.« Daher führte er die beiden Geschäftsbereiche in der Office + Solution GmbH zusammen. Diese Fusion war allerdings nicht die einzige Veränderung, die der 63-Jährige umgesetzt hat. Denn die Kaut-Bullinger-Gruppe hat einige schwierige Jahre hinter sich, und Brech gilt als erfahrener Turnaround-Experte.

## So gelang die Wende

»Bei meinem Einstieg war die Lage angespannt«, erinnert er sich. »Nach einem gescheiterten Übernahmeveruch des damaligen Einkaufsverbands schied Kaut-Bullinger aus dieser Genossenschaft aus.« Binnen weniger Wochen gelang es, mit der InterES Handels- und Dienstleistungs GmbH & Co. KG, die als Einkaufs- und Marketingverband für die Papier-, Büro- und Schreibwarenbranche tätig ist, einen neuen Partner zu finden.

Gemeinsam mit dem Führungsteam und in Absprache mit den Gesellschafterfamilien, dem Beirat sowie den Arbeitnehmergremien restrukturierte Brech anschließend die Unternehmensgruppe. So führte die Firma unter anderem ein neues Finanz- und Controllingssystem ein, reorganisierte den Einkauf und reduzierte Warenbestände. Die Personalkosten wurden durch sozialverträgliche Lösungen und natürliche Fluktuation gesenkt.

Da sich einige der insgesamt 13 Filialen als Verlustbringer erwiesen, wurden bislang drei geschlossen, zwei weitere werden folgen. Das Flaggschiff der Firmen- gruppe, das Einzelhandelsgeschäft in der Münchner Rosenstraße, wenige Schritte vom Marienplatz entfernt, steht dagegen nicht zur Disposition. Dort wird derzeit vor allem das rund 65000 Positionen umfassende Sortiment optimiert und um passende Produkte wie etwa Kleinlederwaren und Accessoires ergänzt. Außerdem baut Brech die Eigenmarke KABUCO weiter aus, unter der das Unternehmen zum Bei-

spiel Kopierpapier, Ordner und Etiketten, aber auch Toner und Büromöbel verkauft. »Wir arbeiten derzeit daran, weitere margenstarke Eigenmarken zu etablieren.«

Kleinere und mittlere Firmenkunden können über [www.kautbullinger.de](http://www.kautbullinger.de) bestellen. Für Großkunden gibt es einen separaten Premiumshop, der zunächst auf der Plattform der Einkaufsgenossenschaft lief. Nach Beendigung der Geschäftsbeziehung wurde bis Ende 2017 eine andere Lösung gefunden. »Die Migration war zwar mit hohen Kosten verbunden, sie funktioniert jedoch reibungslos«, freut sich Brech. Ein Onlineshop für Privatkunden ist in Arbeit. Auf der Agenda stehen außerdem noch das Optimieren der Logistikprozesse und ein neues Warenwirtschaftssystem, das Kaut-Bullinger im nächsten Geschäftsjahr in Betrieb nehmen wird.

Den Turnaround erleichterten die 2013 verabschiedeten Gesellschaftsverträge, die klare Entscheidungsstrukturen vorgeben. »Die Satzung ist wohlüberlegt und sieht einen Beirat als unabhängiges Kontrollgremium vor«, erklärt Brech. Dort sind derzeit neben zwei Vertretern der Eigentümerfamilien drei externe Mitglieder vertreten. »Der Beirat und die Finanzierer unterstützten den neuen Kurs von Anfang an«, sagt der Geschäftsführer. Hilfreich war, dass sich Kaut-Bullinger dank des Engagements der Gesellschafterin Cornelia Schambeck bereits seit vielen Jahren mit Nachhaltigkeit und Qualitätsmanagement auseinandersetzt. »Wir sind Mitglied im Umweltpakt Bayern und wurden bereits im Jahr 2000 nach EMAS validiert. Zudem verfügen wir seit 1997 über ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem, das aktuell die ISO-Norm 9001 erfüllt«, berichtet Brech. »Dies schätzen nicht nur unsere Firmenkunden, auch unsere Mitarbeiter sind stolz darauf.«

Pünktlich zum 225-jährigen Jubiläum hat die Unternehmensgruppe Kaut-Bullinger also wieder ruhigeres Fahrwasser erreicht. Im vergangenen Geschäftsjahr, das am 31. März 2019 endete, fiel das Konzernergebnis positiv aus. »Der Ge-

## Zum Unternehmen

- ▶ gegründet im Jahr 1794 in München, in Familienbesitz
- ▶ 1992 Umzug in die neue Firmenzentrale mit Logistikzentrum in Taufkirchen
- ▶ Flagshipstore im Zentrum Münchens, derzeit neun weitere Einzelhandelsgeschäfte in Süddeutschland
- ▶ 439 Mitarbeiter
- ▶ 111 Millionen Euro Umsatz im Geschäftsjahr 2018/2019
- ▶ Hauptgeschäftsfelder sind der Vertrieb von Schreibwaren, Bürobedarf, -möbeln und -technik inklusive Großformatdruckern und Informationstechnologie

winn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen war so hoch wie seit Langem nicht mehr«, sagt Brech. Damit ist er noch längst nicht zufrieden: »Meine Aufgabe bestand schließlich darin, Kaut-Bullinger nicht nur zu restrukturieren, sondern auch in eine erfolgreiche Zukunft zu führen.« ■

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