

BAKOS

eiserner Besen

Auch rheinische Frohnaturen kehren mit eisernem Besen. Das bewies **Klaus-Wilhelm Ueberholz**. Er sparte bei der **Bäko Rhein-Mosel** nicht nur am Personal – und führte sie zurück in schwarze Zahlen.



Entschlossen zeigt sich Bäko-Chef Klaus-Wilhelm Ueberholz. Er stimmt die Mitglieder beim Essen auf den neuen Kurs ein. Diese Bäko blieb demonstrativ bescheiden – speziell bei Landesverbänden und bei Bäko-Schulungen haben wir schon anderes gesehen.

Die Bäko Rhein-Mosel lebt immer noch. Wir sind weder insolvent noch zerschlagen worden. Und eine Fusion hat es auch noch nicht gegeben.“ Geschäftsführer Klaus-Wilhelm Ueberholz strahlte auf der Generalversammlung der Bäko Rhein-Mosel in Köln-Rodenkirchen Entschlossenheit aus. Ein Jahr früher als intern erwartet war es ihm gelungen, die Genossenschaft in ruhigeres Fahrwasser zu führen. Zwar ging der Umsatz im Jahr 2016 weiter von 68,1 auf 65,4 Millionen Euro um vier Prozent zurück, doch durch Einsparungen auf ganzer Linie blieb unterm Strich ein kleines Plus von rund 3.000 Euro. Gründe dafür waren vor allem eine deutliche Senkung der betrieblichen Aufwendungen, ein verbesserter Rohertrag – resultierend aus einer niedrigeren Wareneinsatzquote – und eine Konzentration auf rentable Umsätze. „Das hat uns kaum einer zugetraut. Wir selbst hatten die Rückkehr in schwarze Zahlen erst für 2017 geplant“, so Ueberholz. Nach alarmierenden Zahlen und einem Verlust von 1,3 Millionen Euro in 2015 war dies fast buchstäblich Rettung in letzter Sekunde. Denn schon 2014 fuhr die Bäko 2,7 Millionen Euro weniger ein als noch

im Vorjahr. Zudem sank die Eigenkapitalquote von rund 25 auf 15 Prozent – aktuell pendelt sie sich bei gerade einmal 14,1 Prozent ein. „Die Geschäftsentwicklung in 2016 bedeutet aber nicht, dass wir zufrieden sind, uns zurücklehnen und in unserem alten Trott weitermachen können“, dämpfte Ueberholz die Freude bei den gerade einmal 18 von insgesamt 365 Mitgliedern, die zur Generalversammlung Mitte Juni kamen. Die Situation habe sich nach einem katastrophalen Jahr 2015 und einem schlechten Start ins neue Jahr deutlich verbessert, sei aber noch nicht wirklich gut.

Der Rettungsplan. Nach einem Jahr mit tiefroten Zahlen kündigte Ueberholz bereits bei der letzten Generalversammlung drastische Einschnitte an. Er hielt Wort und kehrte fleißig: Ueberholz durchleuchtete jeden Geschäftsprozess, um nicht angepassten Betriebsaufwendungen auf die Spur zu kommen, und verordnete der gesamten Genossenschaft eine strenge Diät. Für den Sparkurs verschlankte die Bäko ihre Verwaltung, tauschte Dienstleister gegen günstigere aus, zentralisierte den Einkauf und führte eine papierlose Buchhaltung ein. Aber: „Wir machen keinen Umsatz des Umsatzes wegen“, umriss Ueberholz den Rettungsplan für die Bäko Rhein-Mosel. „Schließlich bin ich kein Umsatzjäger – ich will schwarze Zahlen.“ Dies habe auch dazu geführt, dass sich die Bäko von Kunden trennen musste. So sank 2016 die Zahl der aktiven Kunden um 7,5 Prozent – nicht zuletzt auch aufgrund von Betriebsschließungen – und auch die Mitgliederzahl schrumpfte um 5,4 Prozent. Als vorrangiges Ziel nannte Ueberholz jedoch die Erhöhung der Stop-Umsätze und begründete dies mit gleichbleibend hohen Kosten unabhängig vom Lieferumfang. „Wir möchten und müssen in unserer Bäko wieder Geld verdienen“, stimmte Ueberholz die Mitglieder auf den neuen Kurs ein. Dazu ist er – daran ließ der Geschäftsführer keinen Zweifel – bereit, wieder Gespräche mit kleineren Kunden zu führen, die auch auf andere Lieferanten zurückgreifen. Notfalls müsse sich die Bäko von ihnen trennen, wenn keine rentable Belieferung sichergestellt sei.

Strategische Neubesetzungen. Ganz oben auf der Liste der Sparmaßnahmen standen die Personalkosten. Sie machten bislang rund 65 Prozent der gesamten Aufwendungen aus, und Ueberholz kündigte hier bereits im vergangenen Jahr eine Reduzierung um 14 Prozent auf allen Ebenen an. Durch eine Nichtverlängerung be-



www.anuga.de

TASTE THE FUTURE



10 TRADE SHOWS IN ONE

IHR NÄCHSTER TERMIN:

KÖLN, 07.–11.10.2017

Jetzt Eintrittskarte online kaufen und bis
zu 42 % sparen: www.anuga.de/tickets

Koelnmesse GmbH
Messeplatz 1 Telefon +49 1806 002 200*
50679 Köln Telefax +49 221 821-991010
Deutschland anuga@visitor.koelnmesse.de

* 0,20 EUR/Anruf aus dem dt. Festnetz;
max. 0,60 EUR/Anruf aus dem Mobilfunknetz

[1] Nur schlecht besucht: die Generalversammlung.
[2] Der erweiterte Aufsichtsrat: Heinz Kugel (v.re.n.li.),
Herbert Pieper, Carmen Heinke, Armin Klein, Bernd
Rott und neu dabei Rolf Genn sowie Bäko-Chef Klaus-
Wilhelm Ueberholz (3.v.li.).



fristeter Verträge allein war dies nicht zu realisieren. „Wir haben uns von Mitarbeitern getrennt, die unseren Weg nicht mitgehen wollten“, resümierte Ueberholz und besetzte auch strategisch wichtige Positionen neu. Ganz frisch an Bord sind beispielsweise Dirk Marschke als Prokurist und Personalleiter sowie Eric Müller als Niederlassungsleiter in Polch. Ebenfalls neu stellte Ueberholz – selbst erst seit gut eineinhalb Jahren bei der Bäko – das Qualitätsmanagement und die Lagerleitung auf. Zudem gelang es ihm, die Krankenquote weiter zu senken – mit einem modernen Gesundheitsmanagement in enger Zusammenarbeit mit einer Krankenkasse, so der Reinländer.

Kundenzufriedenheit. Hauptziel der Bäko ist es, wieder zufriedene Kunden zu haben. „Ich bin der festen Überzeugung, dass wir nur betriebswirtschaftlich wieder erfolgreich sein können, wenn unseren Kunden auch mit uns zufrieden sind“, hob Ueberholz hervor. „Dazu haben wir unsere Lieferfähigkeit, also unsere Kernkompetenz, deutlich erhöht und in ein neues Kommissionierungssystem investiert. Mittlerweile bekommen Kunden ihre Ware pünktlich und auch das, was sie bestellt haben.“ Zur Kundenbindung möchte er vor allem ein Mehr an Dienstleistungen und ganz besonders das Thema Qualitätssicherung voranstellen – und auch dazu rüstete die Bäko technisch auf. Ein Investitionsstau gebe es hingegen beim Fuhrpark, der aufgrund der hohen Reparaturkosten dringend erneuert werden müsse.

Zukunftsmusik. Für 2017 sind die Vorzeichen gut, die Bäko ist erstmals wieder optimistisch. „Die Umsätze bewegen sich über dem Vorjahresniveau, Wareneinsatz und Rohertrag liegen im Bereich unserer Prognose. Und auch bei den Betriebsaufwendungen haben wir eine Punktlandung hingelegt“, gab sich Ueberholz zuversichtlich. So stehe dem Ziel für 2017, wieder Gewinne zu schreiben, nichts mehr im Wege. Norbert Hupe, Vorstandsvorsitzender der Bäko-Zentrale Nord, der noch im vergangenen Jahr dringend zu Fusionsgesprächen riet, honorierte die aktuelle Entwicklung als einen wichtigen Schritt in Richtung Stabilität. Doch sind damit mögliche Fusionspläne vom Tisch? „Wir sind jetzt kein Übernahmekandidat mit Spaßfaktor mehr, sondern ein Fusionspartner“, ließ Aufsichtsratsvorsitzender Bernd Rott viel Luft für Spekulationen und präsentierte – mehr als selbstbewusst – seine Bäko als Bündnispartner auf Augenhöhe. Auch Ueberholz wollte sich nicht festnageln lassen. „Ich möchte die Bäko Rhein-Mosel wieder gesund aufstellen. Und wenn das durch eine Fusion besser passen würde, dann würde ich sie auch anstreben.“ Es bleibt also spannend.