



# Eine Allianz fürs Überleben

„Bauen + Leben“ hat neue Maßstäbe bei der Zentralisierung gesetzt

rg. - Eine strategische Allianz selbstständiger Baustoff-Fachhändler oder doch eher ein kleiner Konzern? Es ist gar nicht so leicht zu klassifizieren, was die Bauen + Leben-Gruppe eigentlich ist. Fest steht jedenfalls, dass die Gruppe bei der Zentralisierung von Leistungen deutlich weiter geht als herkömmliche Allianzen.

„Wir bezeichnen uns schon als Allianz“, stellt **Rolf Bühner** klar, der mit **Holm Wilmsmeier** die Geschäftsführung der Bauen + Leben Service GmbH (Krefeld) bildet – sozusagen die Zentrale der Allianz. Aber während „normale“ Allianzen Zusammenschlüsse selbstständiger Händler sind, die nur beim Einkauf und meist auch beim Marketing zusammenarbeiten, geht Bauen + Leben (B + L) viel weiter. Bei der

1999 gegründeten strategischen Allianz niederrheinischer Baustoffhändler, der heute elf Eurobaustoff-Gesellschafter mit insgesamt 24 Standorten angehören, wurden im Laufe der Zeit so viele Aufgaben und Kompetenzen an die Zentrale ausgelagert, dass die einzelnen Gesellschafterstandorte auf einen Außenstehenden tatsächlich wie Niederlassungen eines einheitlichen Konzerns wirken können.

„Unsere Geschäftsführer vor Ort sind praktisch geschäftsführende Vertriebsleiter“, bestätigt Bühner, „alle administrativen Aufgaben erledigt die Zentrale für sie.“ Mit anderen Worten: Die Geschäftsführer können sich ganz auf den Vertrieb und die Mitarbeiterführung konzentrieren. Rolf Bühner: „Das ist eigentlich die wichtigste Aufgabe mittelständischer Geschäftsführer. Dafür brauchen sie aber Zeit.“ Das alles heißt aber nicht, dass die Geschäftsführer der einzelnen B + L-Standorte in ihren eigenen Häusern nichts mehr zu sagen hätten. Über sämtliche Investitionen und Vorhaben ihrer Firmen entscheiden sie natürlich nach wie vor selbst. „Nur die Abwicklung der Entscheidungen haben sie in die Service-Zentrale outsourct“, so Bühner.

Hier laufen alle B+L-Fäden zusammen: Die elf Gesellschafter von Bauen+Leben können sich ganz auf den Verkauf konzentrieren, weil alle administrativen Aufgaben in der Krefelder Zentrale erledigt werden.

## Gründung 1999

Wie viele andere strategische Allianzen in Deutschland auch wurde B + L in einer Zeit gegründet, als der Wende-Boom abgeflaut und die Baukonjunktur in ein tiefes Tal gestürzt war. Auf einem immer schärfer umkämpften rückläufigen Markt war vor allem die Existenz kleiner mittelständischer Unternehmen unsicherer geworden. Allianzen waren damals wie heute der Versuch selbstständiger Mittelständler, durch Zusammenarbeit auf bestimmten Gebieten Synergieeffekte und Kostenvorteile zu erzielen und damit das eigene Überleben zu sichern.

1999 setzten sich auch die ersten Gesellschafter der heutigen B + L-Gruppe an einen Tisch, um zunächst ihren Einkauf gemeinsam zu organisieren. Es wurde eine Zentrale gegründet, die u. a. für alle Gesellschafter die Jahresgespräche mit den Industriepartnern führte. Grundsätzlich arbeitet B + L bis heute nur mit Lieferanten zusammen, die auch bei der Eurobaustoff gelistet sind. „Wir beschränken uns aber auf deutlich weniger Lieferanten als unsere Kooperationszentrale“, erläutert Rolf Bühner. „Mit diesen vereinbaren wir separate Hausboni, die ausschließlich den Gesellschaftern unserer Allianz zufließen.“ Den ausgesuchten Lieferanten kann B+L im Gegenzug hohe Abnahmemengen garantieren. „Für die Industrie sind Abschlüsse mit B + L sichere Abschlüsse.“

Mit dem zentralen Einkauf unterschied sich B + L aber noch nicht von herkömmlichen Allianzen, ebenso wenig wie mit den gemeinsamen Marketingaktivitäten, die im Jahr 2000 begannen und u. a. zum B + L-Logo führten sowie zur Internet-Homepage [www.bauenundleben.com](http://www.bauenundleben.com).

## Schritt für Schritt mehr Zentralisierung

So richtig in Fahrt kam die Zentralisierung ab 2001. Die Partner gaben nun Stück für Stück immer mehr Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung an die Bauen + Leben Service GmbH ab. 2001 wurde zunächst eine gemeinsame EDV eingeführt, 2003 wurde die Lohn- und Gehaltsbuchhaltung an die Service GmbH ausgelagert, 2004 kamen Anlagenbuchhaltung,



Vor dem Eingang der Zentrale: Rolf Bühner, Geschäftsführer der Bauen+Leben Service GmbH.

FOTOS: REDAKTION/RG

Debitoren-/Kreditoren- und Finanzbuchhaltung, zentrales Controlling, zentrale Archivierung und übergreifende Kommunikationssysteme hinzu.

Von 2005 an erfasste die Zentralisierung dann auch die Beschaffungslogistik. „Die Auswahl der Spediteure, das Makeln von Speditionsaufträgen, das Verhandeln von Abholvergütungen und die Abstimmung mit dem Zentraleinkauf der Kooperation werden seitdem bei uns in Krefeld erledigt“, erläutert Rolf Bühner. Ein großer Schritt war ferner 2006 die Zusammenlegung und zentrale Disposition des Fuhrparks für die Baustellenbelieferung, einschließlich des kompletten Fuhrpark- und Gefahrgutmanagements.

Auch umfangreiche Dienstleistungen für die Kunden blieben bei der Zentralisierung nicht außen vor. So bietet B + L seinen Kunden nicht nur Angebote wie Energie-, Sanierungs- und Schimmelfachberatungen, sondern z. B. auch Services wie Blower-Door-Tests, Wärme-Thermographien, Schlafplatzanalysen und einen Baumaschinen-Mietpark. Dabei organisiert jeweils einer der Gesellschafter die Dienstleistung für alle anderen mit. Der Blower-Door-Test wird z. B. von der Firma Bauen + Leben Messtechnik durchgeführt, eine Tochter des Gesellschafter Basis Baufachhandel aus Heinsberg.

Schließlich ist auch die Mitarbeiter-Weiterbildung eine Aufgabe, die bei B + L gemeinschaftlich angegangen wird. Für das

Verkaufspersonal aller Gesellschafterhäuser werden z. B. regelmäßig gemeinsame externe Schulungen durchgeführt. Rolf Bühner: „Uns ist es wichtig, dass unsere Verkäufer nicht nur gut fachlich beraten, sondern auch engagiert verkaufen können.“

## Spürbare Erfolge

Die Zentralisierung ist aber kein Selbstzweck, sondern hat finanziell schon viel gebracht. Derzeit verbessern die Gesellschafter ihr Unternehmensergebnis jährlich um etwa 1 % – wohlgemerkt: ihr Ergebnis, nicht ihren Umsatz.

Bleibt die Frage, ob das Erfolgsmodell B + L künftig auch über den Niederrhein hinaus umgesetzt werden soll. Angesprochen auf solche Expansionspläne, wehrt Bühner ab: „Wir bleiben auf Dauer eine regionale Gruppe, können uns aber innerhalb unseres Gebietes noch verstärken.“

## Kompakt

### B + L-Gesellschafter:

B+L Hussmann (4 Standorte), B + L Duisburg (3), B + L Krefeld (3), Peter Gesell Baustoffe und Holzgroßhandel (3), Kurtz Holz- und Baufachhandel (3), B + L + Westhoff + Frie (2), Brenner & Klautd (2), B + L Kamp-Lintfort (1), B + L Nettetal (1), Basis Baufachhandel (1), Pick Baufachzentrum (1)

**Gruppenumsatz:** etwa 140 Mio. EUR

**Mitarbeiter in der Zentrale (Krefeld):** 25

**Mitarbeiter insgesamt:** rund 400

**Ausbildungsquote:** kontinuierlich bei rund 12 %