

# Bauen + Leben-Gruppe, Krefeld

## Von der strategischen Allianz zum Franchising



Bauen + Leben Service als Franchisegeber hält seinem Partner, dem Franchisenehmer den Rücken frei, damit dieser sich ausschließlich um den Verkauf der Ware und die Führung der Mitarbeiter kümmern kann.

Der Weg ist lang gewesen für die Gesellschafter der Bauen + Leben-Gruppe im niederrheinischen Krefeld. Was einst vor 16 Jahren als strategische Allianz begann hat jetzt seinen (vorläufigen) Höhepunkt erreicht: Seit dem 1. April 2014 sind aus den ehemaligen Gesellschaftern Franchisepartner geworden. Oder anders ausgedrückt: Aus der ehemaligen Einkaufsgemeinschaft ist ein geballtes, regionales Vertriebs-Kraftpaket geworden.

Es begann alles Mitte der 90er Jahre. Das Bauvolumen in Deutschland ging zurück, die am Bau tätigen Protagonisten hatten mit Umsatz und Ertrag zu kämpfen. Das galt nicht nur für den Handel sondern auch für die vor- und nachgelagerten Stufen. Um Kosten zu reduzieren, suchten alle nach neuen Denkansätzen, neuen Lösungen.

Dies war die Gründungszeit der Bauen + Leben-Gruppe. 1999 setzten sich erstmals mehrere mittelständische Baufachhändler der heutigen EUROBAUSTOFF an einen Tisch und vereinbarten, den Einkauf zukünftig gemeinsam zu organisieren. Ziel war es, die Beschaffung zu optimieren. Schnell wurde aber klar, dass das unternehmerische Heil nicht allein im Einkauf liegen kann. Alle Beteiligten schufen dazu noch im selben Jahr eine gesellschaftsrechtliche Basis. Sie gründeten eine eigene Zentrale unter dem Namen Bauen + Leben Service GmbH & Co. KG, Krefeld, und beschlossen, von Anfang an unter einheitlichem Logo aufzutreten. Dadurch erreichte die Gruppe sehr schnell eine erste Marktdurchdringung. Einer für alle, alle für Einen.

### Bündelung der Kräfte

Mit der Gründung der Zentrale gaben die Gesellschafter Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten an die Bauen + Leben Service ab. Diese Zentralisierung wurde aber nicht mit einem „Sprung ins kalte Wasser“ vollzogen, sondern war ein mehrere Jahre währender Weg der kleinen Schritte. Zunächst schufen sich die Gesellschafter eine Basis und installierten für die gesamte Gruppe eine gemeinsame EDV-Plattform. Anschließend trennten sie sich im Jahresrhythmus von immer mehr Aufgaben, die nur indirekt mit dem Baustoffhandel zu tun haben: Lohn- und Gehaltsbuchhaltung, Anlagen-, Debitoren-/Kreditoren- und Finanzbuchhaltung, Controlling, elektronische Archivierung. Um den Informationsfluss zurück in die Gesellschafterhäuser nicht zu vernachlässigen, setzte die Zentrale ein gruppenspezifisches Kommunikationssystem (Intranet) auf. Anschließend ging es weiter mit dem Outsourcing von Aufgaben in Richtung Zentrale: die gesamte Beschaffungslogistik einschließlich Fuhrpark- und Gefahrgut-Management wechselte nach Krefeld. Die Zentralisierung sorgte aber nicht nur für eine Bündelung der Kräfte, sondern auch für die Mobilisierung neuer Kräfte in Form von neuen Dienstleistungen, die die Gesellschafter im Alleingang selten hätten umsetzen können. Es sind die Aufgaben, die gerade im Modernisierungsgeschäft gefragt sind. Das reicht von der Schimmelfachberatung über die Wärmethermografie bis hin zur Handwerkervermittlung und der Bereitstellung jedweder Baumaschinen für die eigentliche Baumaßnahme.

### Vom Baufachhandel zur Marke

Einen entscheidenden Schritt ging die Gruppe im Jahr 2009. Aus dem zaghaften Versuch ab 2000, mit einem gemeinsamen Bauen + Leben-Logo in Kombination mit dem örtlichen Firmennamen Aufmerksamkeit zu erreichen, wurde die Erwartung, zukünftig als Marke wahrgenommen zu werden. Der nächste logische Schritt in diese Richtung war der Aufbau einer eigenen Marketing-Abteilung. Sie gab der Marke „Bauen + Leben Ihr Baufachhandel“ die Markenkraft, die zu einer Wiedererkennung in der Öffentlichkeit führt. Mit Konsequenz und Penetranz verbreitete die neu gegründete Abteilung das Corporate-Design und das Logo. Je mehr die Marke gewann, desto intensiver nutzten die Gesellschafter Marke und das CD. Die Einhaltung des sich selbst auferlegten CDs ist bei

der Vielzahl der Markennutzer nie 100%ig sicher, ist aber für den Markenerfolg zwingend. Deshalb suchte Bauen + Leben Service seit längerem nach einer Möglichkeit, diese Verbindlichkeit bei den Gesellschaftern einzufordern. Bereits auf der Gesellschafterversammlung der EUROBAUSTOFF 2013 in Hamburg deutete Rolf Bühner im Zusammenhang mit der Diskussion um den Gesellschaftsvertrag an, dass Bauen + Leben ihre strategische Allianz zum Franchising hin weiterentwickeln will. „Eigentlich machen wir schon seit Jahren Franchising, ohne es beim Namen zu nennen“, erläuterte Bühner.

Seit dem 1. April 2014 ist dies nun Wirklichkeit. Die Franchiseverträge sind unterschrieben und wirksam. Aus der Bauen + Leben Service ist der Systemgeber (Franchisegeber) geworden, aus den ehemaligen Allianz-Gesellschaftern der Systempartner (Franchisenehmer). Gemeinsam waren die Allianzpartner zu dem Entschluss gekommen, dass durch die Mitbestimmung von bis zu neun Gesellschaftern die Entscheidungsfindung in der Allianz immer komplizierter wird, was zwangsläufig dazu führt, dass die Weiterentwicklung des Systems nicht schnell genug erfolgt. Die Arbeitsteilung heute ist klar. Der Systemgeber pflegt und fördert die Marke, übernimmt den Einkauf und die Unternehmensberatung, ist für das Forderungsmanagement und die Bankengespräche zuständig, sorgt für das Marketing, das Personalmanagement, die strategische Ausrichtung und die Einhaltung aller steuerrechtlichen beziehungsweise juristischen Vorgaben. Dabei ist die EDV-gestützte Ablauforganisation ein weiterer Garant für den Erfolg. Der Systemnehmer konzentriert sich auf das, was seinen erwählten Beruf ausmacht, den Vertrieb. Befreit von allen Nebentätigkeiten lautet sein Tagesgeschäft zukünftig Vertrieb, Vertrieb, Vertrieb gepaart von Führung, Führung, Führung.

### Das Erfolgskonzept

Bauen + Leben steht nach Aussage von Rolf Bühner auf drei Säulen:

1. Zentralisierung der Hintergrundaufgaben (Kostenführerschaft)
2. Starke Marke
3. Führung & Vertrieb/Sortiment

Im Zusammenspiel aller Komponenten konnten die Bau-fachhandlungen bisher überdurchschnittliche Renditen erzielen und damit ein kontinuierliches Wachstum erreichen. In 2013 schaffte die Gruppe mit 27 Standorten und 360 Vollzeitkräften einen Außenumsatz von knapp unter 130 Mio. EUR. Mit dem jetzigen Franchisekonzept wird es zusätzlichen Erfolg geben, einzig und allein aus der Tatsache heraus, dass die drei Säulen des Erfolges durch mehr Stringenz, mehr Verbindlichkeit und mehr Vertriebsarbeit in ihrem Profil geschärft wurden.

### Ausblick

Für Bauen + Leben Service ist das Systemkonzept kein closed shop sondern ein duplizierfähiges System. Rolf Bühner sieht hier vor allem Standorte im Umsatzkorridor 6 Mio. EUR bis 15 Mio. EUR Umsatz als mögliche Partner, die allerdings EUROBAUSTOFF Gesellschafter sein oder werden müssen. Denn gerade in diesem Bereich sind die administrativen Aufgaben überproportional kostenbelastend. Dass er hier in absehbarer Zeit nicht in die Akquise gehen wird, ist der Übernahme der BayWa Baustoffbetriebe in NRW geschuldet. Wie im durchblick 1/2014 bereits berichtet, gründeten die Bauen + Leben GmbH, Düsseldorf, und die team baucenter Verwaltung GmbH & Co. KG, Süderbarup, das Unternehmen Bauen + Leben team baucenter GmbH, Bochum. Die neue Gesellschaft, die operativ von Wolfgang Zink geführt wird, umfasst 26 Baustoffhandlungen im Ruhrgebiet/Münsterland, 440 Mitarbeiter und ein Rechenzentrum (RVZ) in Herten. Der Außenumsatz beläuft sich derzeit auf rund 150 Mio. EUR. Nachdem das Bundeskartellamt für die Übernahme grünes Licht gegeben hat, stehen die neuen Standorte seit 1. Juni unter der Bauen + Leben-Flagge. Denn das Unternehmen Bauen + Leben team baucenter GmbH hat ebenfalls einen Franchisevertrag mit Bauen + Leben Service abgeschlossen. „Mit diesen Herausforderungen haben wir erst einmal ein gutes Stück Arbeit vor uns. Wenn das in trockenen Tüchern ist, sind wir auch offen für die Aufnahme weiterer Systempartner“, so Patrick Nowak, geschäftsführender Gesellschafter der Bauen + Leben Service.

*Der durchblick wird in einer der nächsten Ausgaben über die Umstellung der ehemaligen BayWa-Standorte berichten. ■*



*Sie haben gemeinsam die Strategie für den Kauf der BayWa-Standorte entwickelt (v. l.): Patrick Nowak, Geschäftsführer der Bauen + Leben GmbH, Düsseldorf, Iwer Jensen, Vorstandsvorsitzender der Team AG, Süderbarup, Wolfgang Zink, Geschäftsführer der Bauen + Leben team baucenter GmbH, Bochum, und Rolf Bühner, Geschäftsführer der Bauen + Leben Service GmbH & Co. KG, Krefeld.*