

Er hilft Unternehmen auf die Beine

Jürgen Kullmann ist Sanierer. Der ehemalige Vertriebsmanager verhilft Unternehmen, die vom **Niedergang** bedroht sind, wieder auf eine gesunde Geschäftsgrundlage. Dazu müssen jedoch **bestehende Strukturen** geändert werden. Das ist nicht immer einfach. In Remscheid hat's geklappt.

VON ALEXANDRA KEMP

REMSCHIED Manche Beschäftigte bauen sich an ihrem Arbeitsplatz ein Nest. Sie richten sich behaglich ein im Rhythmus der Alltagslichkeit, machen es sich gemütlich in ständig wiederkehrender Gewohnheit, hinterfragen bestehende Strukturen nicht mehr. Das mag Jürgen Kullmann nicht. Denn wenn er kommt, ist es in einem Betrieb meist fünf vor zwölf: Kullmann ist Sanierer, „Interimsmanager“, wie er sich selber nennt. Er steigt dann in die Unternehmensleitung ein, wenn eine Firma in die Pleite zu rutschen droht. Manchmal ist das Insolvenzverfahren schon beantragt, manchmal versuchen es Gesellschafter und Gläubiger noch zu vermeiden. In jedem Falle gilt Kullmann als letzte Rettung.

„Ein Unternehmen muss schon handeln, wenn es nicht mehr wächst“

Und was macht er als erstes? „In die Hände klatschen“, sagt er lachend. Das ist natürlich nur bildhaft gemeint. Die Mitarbeiter müssen aufgeschreckt werden, ihre Nester verlassen, Gewohntes aufgeben. „Und dann fällen wir den Baum, in dem die Nester sind.“ Denn den alten Trost darf es nicht mehr geben. Um ein Unternehmen wieder zum Erfolg zu führen, „müssen wir ganz andere Wege gehen“. Es ist immer ein Neustart – für ihn und zugleich für die Mitarbeiter.

Der heute 60-Jährige hat sein Handwerk als Vertriebsmanager gelernt. Bei Kimberly-Clark und zuletzt bei Rastal übernahm er als Verkaufs- und Bereichsleiter schnell Verantwortung. „Man kann sehr viel bewegen, und die Erfolge sind messbar“, sagt er. Das habe ihm an diesem Bereich sehr gefallen.

Doch „zum Entsetzen meiner Frau habe ich mit 40 aufgehört, Nester zu bauen“. Die Selbstständigkeit erschien ihm attraktiver als eine Festanstellung – und das in einer Zeit, in der seine drei Kinder noch zur Schule gingen und das Haus der Familie gerade neu gebaut war. Dennoch – „ich hätte mir nicht vorstellen können, den Rest meiner Zeit in einem Unternehmen abzusetzen“, sagt Kullmann. Das verstand seine Frau, und der gebürtige



Jürgen Kullmann wirkte als **Interimsmanager** unter anderem bei den Remscheider Firmen **Arnz Flott** und Alexanderwerk. BM-FOTO: JÜRGEN MOLL

Monheimer bot notleidenden Unternehmen seine Hilfe als Sanierer an.

Die Liste seiner Auftraggeber ist mittlerweile groß. Rössler Papier oder Alpirsbacher Klosterbräu gehören genauso dazu wie der Bohrmaschinen-Hersteller Arnz Flott oder das Maschinenbau-Unternehmen Alexanderwerk, beide in Remscheid ansässig. Betriebe wieder auf gesunde Beine zu stellen, „das macht Spaß. Dieses Erfolgser-

lebnis ist der Kick. Das ist wie drei Punkte im Fußballspiel“, sagt Kullmann. Nan ja, er ist Fan des 1. FC Köln. „Sie sehen, ich bin leidenschaftlich“, sagt er lachend mit Blick auf das schwache Leistungsniveau seines Clubs. Aber einen weiteren Abstieg des FC zu verhindern, „das wäre schon eine Aufgabe“, überlegt er.

Tatsächlich aber ist es einerlei, ob Kullmann einen Bohrmaschinen-Hersteller oder – ganz aktuell – eine

Bäckereikette mit 100 Filialen berät. Denn die betriebswirtschaftlichen Grundlagen sind stets dieselben – und die Fehler, mit denen Inhaber und Manager den Betrieb in die Schieflage manövriert haben, meistens auch. Oft seien der Vertrieb falsch strukturiert und die Unternehmen von einzelnen Auftraggebern oder Märkten zu stark abhängig. Außerdem warten die Verantwortlichen meistens zu lange damit, sich externe Hilfe zu holen. „Eigentlich muss ein Unternehmer schon handeln, wenn er nicht mehr wächst“, sagt Kullmann.

Zwischen sechs Monaten und vier Jahren bleibt Kullmann in einem Unternehmen, bringt auch eigenes Vermögen als Kapital ein oder unterschreibt Bürgschaften, mit denen er persönlich haftet. „Das gehört für mich dazu“, sagt Kullmann – als vertrauensbildende Maßnahme und Signal an die Mitarbeiter. Er ist einer von ihnen. So sagt der 60-Jährige denn auch stets „Wir“, wenn er von Firmen erzählt, die er gerettet hat.

INFO

Zur Person

Gerettet Die Remscheider Firma Arnz Flott konnte aus der Insolvenz gerettet werden. Das Unternehmen präsentierte sich kürzlich mit neuen Produkten auf der Eisenwarenmesse in Köln.

Erfahrung Kullmann betreut mit seiner Kölner Firma CRO Interimsmanagement Unternehmen zwischen 60 und 2000 Mitarbeitern und zwischen fünf und 150 Millionen Euro Umsatz.

Doch lange bleiben will er nie. „Ich brauche die Herausforderung des Neuen“, sagt Kullmann. Die Unternehmensleitung gibt er dann an einen fähigen Mitarbeiter ab. „Meistens gibt's diese Leute schon im eigenen Unternehmen. Sie werden nur nicht gesehen“, sagt Kullmann. Und diese seien nur allzu froh, ihr angestammtes Nest endlich verlassen zu dürfen.

Die Firma Arnz Flott ist erfolgreich saniert

REMSCHIED (kem) Es gab eine Zeit, in der Bernd Schüller um seinen Job bangen musste. Damals war er beim Remscheider Hersteller von Elektro-Bohrmaschinen, Arnz Flott, im Innendienst des Vertriebs tätig. Dass Bernd Schüller dort immer noch sein Geld verdienen kann, ist auch Jürgen Kullmann zu verdanken, der im Jahre 2007 als Sanierer zum Unternehmen stieß. „Er hat hier einen super Job gemacht“, sagt Schüller. „Wir schreiben wieder schwarze Zahlen.“

Umsatz brach dramatisch ein

Im März 2009 hatte das Unternehmen Insolvenz anmelden müssen. Eigentlich hatte es unter Kullmann bereits im Jahre 2008 die Rückkehr in die Gewinnzone geschafft. Die 60 Mitarbeiter erwirtschafteten damals einen Umsatz von acht Millionen Euro. Doch der brach 2009 mit der Wirtschaftskrise dramatisch ein. Der Hälfte der Belegschaft wurde im Verlauf der Sanierung gekündigt. „Das waren schmerzhaft Einschnitte“, erinnert sich Schüller.

Ein gutes Signal sei es auch gewesen, dass sich Kullmann mit eigenem Vermögen an der Firma beteiligt hatte. Das zeigte: „Wir sitzen alle im selben Boot.“ Dank zahlreicher Neuerungen – darunter der Verbesserung des wichtigsten Produktes, einer Tischbohrmaschine – konnte sich das Unternehmen wieder fangen und agiert heute erfolgreich am Markt.

Neue Gesellschafter an Bord

So erfolgreich, dass die Bohrmaschine jetzt auf der Kölner Eisenwarenmesse für den Innovationspreis „Eisen 2012“ nominiert wurde. Das macht die Flott-Mitarbeiter stolz. Neue Gesellschafter – solvente Investoren aus alt eingesessenen Remscheider Familien – garantieren zudem für den Fortbestand. Bernd Schüller ist froh, immer noch an Bord zu sein. Seine Treue zahlte sich aus: Er wurde zwischenzeitlich zum Prokuristen und Gesamtvertriebsleiter befördert. „Hätte es Kullmanns Weitsicht nicht gegeben, das Konzept wäre gescheitert“ – davon ist Schüller überzeugt.