

# In bester Gesellschaft

**Bei der traditionsreichen Stuttgarter Institution Breuninger war schon immer alles etwas anders. Und besser. Die Kunden sind entsprechend anspruchsvoll. Auf dem Weg zu noch mehr Effizienz setzte man auf die Mitarbeit der Porsche Consulting.**

Text: Elmar Brümmer, Fotos: Breuninger

Es ist bekannter als das benachbarte Rathaus und neben der Stiftskirche so etwas wie das zweite Wahrzeichen der Stadt. Wer in Stuttgart shoppen und genießen will, geht nicht in ein normales Kaufhaus. Er geht „zum Breuninger“. Und das schon immer.

Das Ambiente ist großzügig und gepflegt, die Waren hochwertig. Die Kunden haben gehobene Ansprüche, und Breuninger selbst verfolgt entsprechende Ziele. „Wir wollen“, sagt Willy Oergel, als Generalbevollmächtigter für den Einzelhandel verantwortlich, „das bedeutendste Einzelhandelsunternehmen im gehobenen deutschen Markt mit attraktivem Mode- und Lifestyle-Sortiment sein – und dabei noch effizienter arbeiten.“

Schon 1996 hatte das Einzelhandelsunternehmen – Chef Willem van Agtmael und Porsches Vorstandsvorsitzender Dr. Wendelin Wiedeking kennen und schätzen sich – mit Porsche Consulting zusammengearbeitet. Damals wurde Breuninger im Porsche-Werk in Zuffenhausen mit der Methodik des Erfolgs des Sportwagenherstellers bekannt gemacht. 2003 hielt man in Stuttgarts Stadtmitte die Zeit für gekommen. Oergel: „Wir wollten uns von einem funktions-

orientierten zu einem prozessorientierten Unternehmen wandeln. Porsche hatte dies beispielhaft vorgemacht. Und im Autobau und im Einzelhandel gelten die gleichen Spielregeln.“

Wer ständig darauf bedacht ist, gehobene Ansprüche zu erfüllen und den Kunden zum König zu machen, muss eben auch einmal andere Wege gehen. Daran hat schon Eduard Breuninger geglaubt. Er gründete mit zwei Mitarbeitern und einem Lehrling 1881 das Unternehmen, das modern, großzügig und kundenorientiert sein sollte. Die Bemühungen wurden bald belohnt. Mitte der 30er Jahre hatte Breuninger bereits 2000 Mitarbeiter, über Jahrzehnte hinweg galt das Stuttgarter Vorzeige-Kaufhaus als größtes Einzelhandelsunternehmen auf dem europäischen Kontinent. Es war – im wahrsten Sinne des Wortes – der Konkurrenz immer einen Schritt voraus: In den 50er Jahren offerierte Breuninger als erstes Warenhaus seinen Kunden Aufzüge und Rolltreppen.

Mittlerweile muss man längst nicht mehr nach Stuttgart kommen, um Breuninger Qualität und Service genießen zu können. Bundesweit 14 Häuser führt >



Beste Aussichten: Das Einzelhandelsunternehmen Breuninger



Willy Oergel: „Die Consulting gab uns Hilfe zur Selbsthilfe“

Willem van Agtmael, aber das Flagship – eines der größten Häuser Europas – ist noch immer das Stuttgarter Stammhaus, das von einer unabhängigen Jury bereits mehrfach zu Deutschlands Kaufhaus Nummer eins gekürt worden ist.

Um bei der schlechten allgemeinen wirtschaftlichen Lage und den strukturellen Veränderungen im Handel die Organisation für das weitere Wachstum an den Standorten Nürnberg, Main Taunus Zentrum und Leipzig fit zu machen, war eine tiefgreifende Optimierung notwendig. Es sollten deutliche Effizienzsteigerungen realisiert werden, um die Prozesse noch besser auf die Bedürfnisse des Kunden auszurichten.

In Porsche Consulting fand man im Januar 2003 den passenden Partner. Oergel: „Die Berater kamen ohne vorgefertigte Meinungen zu uns. Sie haben vielmehr gründlich analysiert und gemeinsam mit uns Lösungen erarbeitet.“ Dass es dabei immer wieder Reibungspunkte gab, will Willy Oergel gar nicht bestreiten: „Die Consulter waren sehr unbequem.“

Das gehört zum Job. Wer den Finger auf die Wunde legt, verursacht nun mal zusätzliche Schmerzen. Hauptsache, es dient der Heilung. Dabei scheint es auf den ersten Blick gar

nicht so einfach zu sein, im Dienstleistungsbereich Wertschöpfung eindeutig auszumachen und zu erkennen. Schließlich wird in einem Kaufhaus nichts Greifbares produziert. Doch die Berater von Porsche Consulting lieferten auch hier den Beweis, dass Lean Management auf viele Branchen übertragbar ist.

Breuninger rief das Restrukturierungsprojekt „Operation Phoenix“ ins Leben. Damit verbunden war die Veränderung hin zu einer prozessgetriebenen Organisation. Das war die Aufgabenstellung für Porsche Consulting. Der Pilot wurde im Breuninger Land Sindelfingen, Abteilung Damenoberbekleidung, erfolgreich durchgeführt: Durch die Neuorganisation der Warenbereitstellung wurde reichlich Zeit gewonnen, die die Verkäuferinnen zu noch mehr Kundenberatung nutzen. Eine klarer Fall von Wertschöpfung.

Die anfängliche Skepsis der Mitarbeiter war schnell überwunden. Sechs Monate lang nahmen die Berater das Unternehmen unter die Lupe, verfolgten ihre Ideen, schafften Verbesserungen und sensibilisierten die Belegschaft. Der Einsatz zeigt heute noch Wirkung. „Porsche Consulting“, sagt Willy Oergel, „hat uns ein großes Verbesserungspotenzial aufgezeigt und uns Hilfe zur Selbsthilfe gegeben.“ Der Prozess läuft weiter. In eigener Regie. <

