



Bildquelle: Wego

Alfons Horn, Vorsitzender der Geschäftsführung (l.) und Michael Abersfelder, Geschäftsführer Finanzen, auf der Bühne beim Wego-Vti-Kickoff 2024 in Bonn.

„Jahr des Kämpfens“

Wego-Vti Mehr als 100 Führungskräfte aus der Zentrale, den Regionen und Niederlassungen trafen sich in Bonn zum Wego-Vti Kickoff 2024. Analytische Blicke nach innen, konsequente Ausrichtung auf Märkte und Kunden sowie konkrete Strategien und Initiativen für nachhaltiges Wachstum standen im Mittelpunkt des zweitägigen Programms.

Die Auftaktrede von **Alfons Horn**, Vorsitzender der Geschäftsführung, war der Mitteilung zufolge geprägt von der übergeordneten Zielsetzung, die bis 2020 verloren gegangenen Marktanteile weiter zurückzuholen. Man befinde sich hier auf dem richtigen Weg, wie Horn in seinem Rückblick aufzeigte. Analog zu den chinesischen Jahrestiteln sprach er für 2021 vom „Jahr des Fixens“ – was im Wesentlichen die Stabilisierung und Analyse der Unternehmenssituation betraf. 2022 wurde zum „Jahr des Heilens“ – mit konsequenter Ausrichtung der Zentrale in Hanau und der Regionen auf die Kunden. Das vergangene „Jahr des Beweisens“ diente der Überprüfung und Bewertung des Kurses mit gezielten Optimierungen, wo sie notwendig waren. 2024 werde nun zum „Jahr des Kämpfens“ – im Sinne großer Herausforderungen der Märkte und des Wettbewerbs vor dem Hintergrund der kritischen gesamtwirtschaftlichen und bauwirtschaftlichen Lage.

Horn verband den Rückblick und Ausblick auch mit Zahlen. Von 474 Millionen Euro Umsatz in 2021 über 552 Millionen bis 2023 will das Unternehmen am Ende dieses Jahres den Umsatz erneut steigern und dabei die ebenfalls positive Ergebnis-Entwicklung fortsetzen.

„Wir haben uns am Markt sehr gut verteidigt, in allen Segmenten Anteile hinzugewonnen“, erklärte Horn. Herausragend sei die Entwicklung im Bodenbereich, hier würden die Zahlen „eine klare nationale Marktführerschaft“ belegen, im Bereich Trockenbau „zweistellig in einem aktuell heiß umkämpften Markt“. Damit 2024 der Wachstumskurs gehalten werden kann, sei tatsächlich ein „Kampf“ notwendig, nicht nur gegen die schwierigen Rahmenbedingungen, sondern auch „gegen den eigenen Schweinehund – gefüttert vom allseits anzutreffenden Branchenpessimismus“. Horn: „Ich bin zuversichtlich, dass dieses Jahr unterm Strich besser wird, als viele prognos-

tizieren. Spätestens 2025 erwarten wir wieder eine stabilere Baukonjunktur, was sich im Jahr darauf verstetigen wird. In 2024 müssen wir uns vorbereiten und uns gegen alle Widerstände so aufstellen, dass wir im dann einsetzenden Bauaufschwung mit voller Leistung für unsere Kunden und deren Baustellen da sein werden.“

Vier-Säulen-Strategie

Gemeinsam mit der britischen Muttergesellschaft SIG wurde laut Mitteilung die aus vier Handlungssträngen bestehende „GEMS“-Strategie aufgesetzt, welche die Leitplanken für den Wachstumskurs bilde: G(Grow) - E(Execute) - M(Modernise) - S(Specialise). Horn ordnete die Aktivitäten der jüngsten Vergangenheit den vier Strategiefeldern zu und gab zugleich einen Ausblick, was 2024 dort jeweils geplant ist. Elemente des Wachstums werden die weitere Verstärkung des Vertriebs sein, die Verzahnung von Kundenkommunikations- und Marketingmaßnahmen, der Ausbau der Technischen Isolierung (Vti) und die Intensivierung des erfolgreich gestarteten Project Pricings, heißt es. Modernisieren werde man konsequent in Richtung Digitalisierung, vom neuen digitalen Vertriebsassistenten bis zum baldigen Einsatz Künstlicher Intelligenz. Für die vierte Strategiesäule Spezialisieren stehen unter anderem der Ausbau der Eigenmarken, Innovationen bei den klassischen Boden- und Estrichsystemen, im neuen Produktbereich Bodenklimatechnik sowie im Brandschutz. **Gavin Slark**, CEO von SIG, betonte in seinem Grußwort die Bedeutung der deutschen Gesellschaft für die ganze Gruppe. „Deutschland liegt klar im Fokus der Zukunftsplanungen von SIG, insbesondere bei Spielräumen für Investitionen“, erklärte Slark.

Umfangreiches Investitionsprogramm

„Die Basis dafür ist solide“, berichtete **Michael Abersfelder**, „wir sind finanziell gut aufgestellt und haben unsere Cash-Situation deutlich verbessert.“ Der Finanzgeschäftsführer richtete den Blick des Auditoriums aber auch auf kritische Punkte und noch zu lösende Aufgaben: „Die Zahlungsmoral der Kunden lässt nach, die schwierigere Situation kommt auch beim Fachunternehmer an.“ Es gelte darüber hinaus, die durch Strukturveränderungen bei den Standorten und beim Personal auftretenden Herausfor-

derungen zu bewältigen: „28 neue Mitarbeitende, 60 Auszubildende im letzten und in diesem Jahr, fünf neue Standorte, 47 neue LKW sowie der Ausbau der Digitalprozesse und Marketingaktivitäten sprechen eine klare Sprache für das Vertrauen in Wachstum und eine stabile Zukunft. Diese Investitionen gilt es zu integrieren.“

In zahlreichen Kurzvorträgen skizzierten die verschiedenen Abteilungen laut Mitteilung ihren Beitrag zum Wachstumskurs in der jüngeren Vergangenheit verbunden mit dem Blick auf die aktuell geplanten Aktivitäten und Maßnahmen.

- Project Pricing sei zum Erfolgsprojekt geworden. Die Zahl der kalkulierten Projekte sei in einem Jahr fast verdreifacht, die Quote der „gewonnenen“ Bauvorhaben deutlich gesteigert worden. Der Vertrieb nutzt dieses Tool den Angaben zufolge zu einer „informierten Entscheidungsfindung“.
- „Marketing wird an den Standorten sichtbar“, so die Bilanz seit dem letzten Kickoff mit der Einführung des neuen Corporate Designs. Hier sei eine hohe Durchgängigkeit erreicht worden.
- Wego-Vti Eigenmarken stehen 2024 im Zeichen verschiedener Innovationen. Generell liege der Fokus für die nähere Zukunft auf dem konsequenten Ausbau des Eigenmarkenanteils.
- Für Mitte des Jahres ist der Start des neuen Online-Shops geplant, dem Go-live vorgeschaltet ist eine Pilotphase mit 35 Kunden an 25 Standorten, um Nutzerfreundlichkeit und technische Leistungsfähigkeit zu überprüfen, Kinderkrankheiten zu identifizieren und die Funktionalität auf Marktreife zu bringen. Das Online Business werde parallel und „seamless-nahtlos“ zum stationären Handel eingesetzt – und dem Kunden laut dem Unternehmen künftig ein übergangloses Einkaufserlebnis mit digitalem Assistent und seinem bewährten Standort und Ansprechpartner über alle Kanäle ermöglicht.
- Die Neueröffnungen in Ettlingen, Olching oder Regensburg seien nur ein Merkmal des Wachstumskurses bei der Technischen Isolierung (Vti). Hohe Investitionen in die Standorte und deren Ausstattung, neue Vertriebsteams und konsequente Unterstützung durch die Zentrale seien weitere wichtige Features dieser Entwicklung.

Initiativen im Category Management

Weitere Eckpunkte der Veranstaltung bildeten die Rück- und Ausblicke des Category Managements. Bei Bodensystemen stehe unter anderem der Einstieg in EPS-Recycling und Eigenabsackung auf dem Programm, hier laufen in Dresden und Abstatt die ersten Zertifizierungsprozesse. 2023 wurden drei neue Thermoblower-Fahrzeuge in Betrieb genommen, die der Markt normbedingt zunehmend fordere, heißt es. 2024 werde es neue Private Label Produkte geben und das Angebot Profiwerkzeug für Estrichleger ausgebaut.

Beim Brandschutz steht laut dem Hanauer Unternehmen eine Optimierung der Warenverfügbarkeit ganz oben auf der Agenda. Wichtigstes Instrument hierfür sei das spezialisierte Zentrallager in Viernheim. Auslieferungen innerhalb 24 bis 48 Stunden seien das Erfolgsrezept für höchste Kundenakzeptanz, dazu komme ein umfangreiches Schulungsprogramm für Kunden und Mitarbeitende. Live-Brandversuche mit und bei Kunden sollen für das Thema Brandschutz und das Produktprogramm sensibilisieren und dieses Schnittstellen-Gewerk zum Trockenbau bei Wego deutlich ausbauen. Sehr gute Perspektiven eröffnen sich dem Unternehmen zufolge für die Fußbodenklimatisierungssysteme. Geplant sei hier ein deutlicher Ausbau des Zubehörsortimentes, der Schulungen für Innen- und Außendienst und des Eigenmarke-Sortiments.

„Herausfordernde Verschnaufpause“

Eine Podiumsdiskussion über die aktuelle und künftige Marktsituation bildete den Abschluss der Veranstaltung. Gäste von Alfons Horn waren **Cordula Gudduschat** (Vorsitzende des Vorstandes der Saint Gobain Isover und Vorsitzende der Geschäftsführung der Saint Gobain Rigips), **Bart Janssen** (Vice President Engineered Foams, Armacell) und **Klaus-Peter Neffgen** (Geschäftsführer Apleona R&M Ausbau). Bei der Einschätzung der Entwicklung 2024 war sich die Runde einig, dass es kein Katastrophenjahr geben werde. Man rechnet im besten Fall mit Stabilität und betrachtet das Jahr als „herausfordernde Verschnaufpause“, wie Gudduschat formulierte. Ihr Appell: „Wenn wir zusammen besser sind, kann uns das am Markt nur helfen. Wir brauchen den Handel mehr als je zuvor, wenn es mit der Reno-

vierung wieder losgeht.“ Neffgen rechnet spätestens 2025 mit einer Welle von Projekten, die bislang nicht gestartet wurden, vor allem im Bereich öffentlicher Auftraggeber. Optimismus überwiegt auch bei Janssen: „Es gibt keinen Grund zu sagen, dass es schlimmer wird. Ab 2025 bietet der Markt wieder neue Chancen. Breit aufgestellt zu sein und Nachhaltigkeit im Fokus zu haben sind Erfolgsfaktoren. Energieeffizienz und Akustik bleiben im Ausbau wichtige Themen.“ Horn lenkte die Diskussion auf das Thema Fachkräftemangel und skizzierte die vielfältigen Aktivitäten bei Wego-Vti, diesem Branchenproblem vor allem mit professionell ausgebildeten Azubis entgegenzuwirken. „Unser Fokus liegt darauf, die guten Leute ans Unternehmen zu binden“, erklärte Janssen, „dafür braucht es viel Flexibilität bei der Arbeitsplatzgestaltung mit mobilem Arbeiten.“ Von größeren Anstrengungen bei der Personalgewinnung für hochspezialisierte technische Berufe berichtete Gudduschat. Sie wies auch auf den nach wie vor niedrigen Frauenanteil in der Branche hin – ein bisher nicht genutzter Talente-Pool. Für das Handwerk sah Neffgen unter anderem ein Problem darin, dass ein größerer Teil der jüngeren Generation körperliche Arbeit für entbehrlich halte. Neffgen räumte aber auch ein: „Handwerk muss deutlich sichtbarer werden und seine Vorteile viel intensiver kommunizieren, wenn wir den Nachwuchsmangel überwinden wollen.“ Abschließend betonten laut Mitteilung alle Teilnehmenden die grundlegenden Gemeinsamkeiten bei der Marktbearbeitung. Janssen: „Wir brauchen den Fachhandel für den Zugang zu den Märkten. Deshalb forcieren wir den schon bestehenden engen Austausch.“ Gudduschat wünscht sich einen Ausbau des Nachhaltigkeitsthemas zwischen den Partnern, hier sei man am Feedback des Handels beziehungsweise Marktes insgesamt sehr interessiert, um die eigenen Aktivitäten darauf abzustimmen. Horn griff das auf und forderte: „Nachhaltigkeit muss ein Wettbewerbsvorteil werden. Wir selbst sind aufgerufen, hier innovativ zu sein, etwa beim Thema Gipsrecycling.“ Für Neffgen ist die hohe Beratungsqualität des Fachhandels bei den Fachunternehmern unverzichtbar. Dieses Niveau zu halten und auszubauen sei ein zentraler Wunsch seines Unternehmens an die Partner. ■