



Michael Abersfelder (links), Geschäftsführung Finanzen SIG Germany und Wego Systembaustoffe, Steve Francis (Mitte), CEO SIG, Alfons Horn (rechts), Vorsitzender der Geschäftsführung der Wego/Vti und der Holdinggesellschaft SIG Germany.

## „Zurück zu alter Stärke“

**Wego Systembaustoffe** Wenn wir im BaustoffMarkt in den letzten Jahren über den Hanauer Baustoffhändler Wego berichtet haben, dann ging es in der Regel um Personalveränderungen. Nach Zeiten hoher personeller Fluktuation soll nun mit Alfons Horn an der Spitze wieder Kontinuität einkehren und das Unternehmen auf einen Wachstumskurs einschwenken. Wie das gelingen soll und welche Unterstützung der englische Mutterkonzern SIG dabei bietet, erzählen uns bei einem Besuch in Köln Alfons Horn, Michael Abersfelder und Steve Francis.

**Alexander Kirschbaum**



## MEIN REGENWASSER-TANK. MEIN BEITRAG ZUR UMWELT!



### Regenwassernutzung mit System

- Sparen Sie bis zu 50 % Trinkwasser
- Komplettpakete für Gartenbewässerung, WC und Waschmaschine

FLACHTANK PLATIN

ab € 863,-\*

Inklusive Lieferung



[www.graf-online.de/sparen](http://www.graf-online.de/sparen)

\*unverbindliche Preisempfehlung Flachtank Platin 1.500 Liter

Letztgenannter bekleidete in seiner beruflichen Laufbahn bereits diverse Führungspositionen und ist erfahren im Turnaround-Management, also dabei, einen Erneuerungsprozess bei Unternehmen einzuleiten. Seit 2020 ist er als CEO bei SIG an Bord mit dem Ziel, die Finanzlage des Konzerns zu stabilisieren, das Führungsteam neu aufzubauen und das Geschäft zu profitablen Wachstum zurückzuführen. „SIG wurde in seiner 65-jährigen Geschichte stabil und erfolgreich geführt, hatte eine enge Beziehung zu seinen Partnern und Kunden. Ab 2012 fiel das Unternehmen aber gewissermaßen in einen Schlaf, verlor ein Stück weit seine Identität und vergaß sein Erfolgsmodell“, erklärt **Steve Francis**. Zurück zu alter Stärke, back to basics, wie es der neue CEO nennt, soll die Unternehmensgruppe daher nun finden. „Zuzuhören und zu lernen, was das Unternehmen im Kern ausmacht, hatte nach meinem Einstieg für mich Priorität. Und die Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden sagten sinngemäß alle das Gleiche: Der Wesenskern von SIG liegt in seiner dezentralen Struktur, nah am Kunden zu sein und dabei hoch spezialisiert in seinen Geschäftsfeldern. Deswegen setzen wir genau da an, vertrauen in den jeweiligen Landesgesellschaften wieder auf lokale Führungsteams mit unternehmerischer Verantwortung“, betont Francis.

Wie auch in Deutschland bei Wego, seitdem **Alfons Horn** im Oktober vergangenen Jahres den Vorsitz der Geschäftsführung der Wego/Vti und der Holdinggesellschaft SIG Germany übernommen hat. Horn ist dabei an seine alte Wirkungsstätte zurückgekehrt, er war von 1998 bis 2016 bereits für das Unternehmen tätig. „Die SIG-Zentrale stellt den Landesgesellschaften die Ressourcen bereit, um zu wachsen, aber ist keine allumfassende Kontrollinstanz. Ich habe 100 Prozent Vertrauen, dass Herr Horn und sein Management-Team so erfolgreich sein werden, wie sie es früher schon einmal waren“, sagt Francis.

Was im Großen für den gesamten Konzern galt, nämlich ein jahrelanger „Dornröschenschlaf“, galt auch im Kleineren für Wego, wie Horn ausführt: „Dem vorherigen zusammengewürfelten Führungsteam war nicht klar, wie Baustoffhandel funktioniert, wie unser Kundenprofil aussieht. Deshalb wurden bewährte Strukturen aufgebrochen und

durch neue ersetzt, die aber völlig dysfunktional waren“, so Horn. Deshalb sei auch in Deutschland das Gebot, die Basics wieder richtig zu machen, untermauert mit modernen digitalen Prozessen. „Unsere Mitarbeiter hatten das Gefühl, dass das Unternehmen in den letzten Jahren an Boden verloren hat. Sie erwarten zukunftsgerichtete Antworten, daran arbeiten wir ganz stark und haben in den vergangenen Monaten bereits vieles angestoßen“, erklärt Horn. Dazu gehört vor allem eine neue Aufteilung der Verantwortung: Die Hanauer Zentrale führt die derzeit 50 Wego- und sechs Wego-Express-Standorte sowie den Standort in Luxemburg fachlich, die Standorte führen marktlich, nah am Kunden und Industrie. So weit die Theorie, doch was bedeutet diese Aufteilung konkret? „Die Niederlassungsleiter vor Ort können und sollen wieder unternehmerische Entscheidungen treffen. Sie haben nun die wirtschaftliche Freiheit im Rahmen ihrer Budgets über die Ausrichtung in ihrer Region zu entscheiden, etwa beim Sortiment, Lagermanagement oder in der Logistik“, erklärt Horn. Im Gegenzug erwartet man, dass die Rückgabe der lokalen Verantwortung wieder zu einer besseren Kundenperformance führt, wie unsere Gesprächspartner betonen.

„Die Zentrale in Hanau hatte den Ruf als Verhinderer, Entscheidungsprozesse waren langsam und schwierig“, weiß **Michael Abersfelder**, seit 2018 bei Wego, aus eigener Erfahrung. Zum 1. März dieses Jahres hat er bei SIG Germany sowie Wego Systembaustoffe die Geschäftsführung Finanzen übernommen und arbeitet gemeinsam mit Horn nun an der Neuausrichtung des Unternehmens. Fachliches Führen der Zentrale bedeute, dass man nun in Hanau Standards definiere und die technischen und fachlichen Rahmenbedingungen für eine intensive Marktpräsenz der Niederlassungen schaffe, führt Abersfelder aus.

#### Neues Managementteam

Dass bei Wego ein neuer Wind weht, wird auch beim Management-Team sichtbar. So wurde dieses von 15 auf neun Führungskräfte reduziert und setzt sich aus den Geschäftsführern, Vertriebsleitern sowie Bereichs- und Abteilungsleitern aus der Zentrale, die monatlich an wechselnden Standorten tagen, zusammen. „Mit einem Durch-





Wego investiert in sein Standortnetz. Der Standort Ostfildern (im Bild) im östlichen Baden-Württemberg wurde jüngst erweitert. Im Herbst soll im Ruhrgebiet ein neuer Standort eröffnet werden.

schnittsalter von 43 Jahren haben wir ein relativ junges Führungsteam, das im Gegensatz zum vorherigen allerdings große Erfahrung in der Baustoffbranche bündelt“, so Horn. Und Abersfelder ergänzt: „Wir haben nun eine Organisationseinheit in der Führungsspitze weniger. Denn in der alten Struktur gab es noch einen eigenen hierarchisch gegliederten Bereich Operations, der versucht hat, in die Standorte hinein Entscheidungen zu treffen.“ Im Zuge der Neuaufstellung wurde dabei nicht nur das Managementteam verschlankt, auch in der Hanauer Zentrale wurden personelle Anpassungen vorgenommen, sprich Mitarbeiter freigestellt.

Vom neuen Management-Team fordert Horn vom Kunden her zu denken und nicht in internen Prozessen. „Der klare Fokus liegt auf Kunde, Lieferant und Markt. Alles was wir derzeit tun, muss sich an diesen drei Kriterien messen lassen.“ Der Anspruch an die Führungsebene sei, Innovationen voranzutreiben und zeitnah Entscheidungen zu treffen. Wego will wachsen, wie der Vorsitzende der Geschäftsführung ausführt, und den Mitarbeitern gebe man die Möglichkeit, durch eigenverantwortliches Handeln mitzuwachsen. „Sowohl die Maßnahmen als auch die Rückgabe unternehmerischer Verantwortung haben zu viel positivem Feedback seitens unserer Mitarbeiter geführt. Wir sind überzeugt, dass wir intern die Hausaufga-

ben gemacht haben, um ein erfolgreiches Geschäftsjahr 2022 zu erleben“, so Horn. Genaue Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung von Wego im ersten Quartal wollen unsere Gesprächspartner nicht nennen. Der Fokus liege aber eindeutig darauf, Marktanteile wieder zurückzugewinnen. Dabei wolle man Kunden nicht durch den günstigsten Preis, sondern durch ein ausgeweitetes Serviceangebot überzeugen. „Wenn man den besten Kundenservice bietet, baut man automatische seine Marktanteile aus“, betont Francis.

Konkret würden Angebotsmanagement und Warenabholung beschleunigt, die Kunden in Fragen der Baustellenlogistik individuell beraten und es gebe Live-Mitteilungen an die Kunden über den aktuellen Status ihrer Bestellungen in der Lieferkette. Zudem habe man ein umfangreiches Investitionspaket angestoßen. „Wir haben Bestellaufträge über 50 neue Lkw veranlasst, was einer spürbaren Modernisierung des Wego-Fuhrparks entspricht. Weitere Mittel fließen in die Verstärkung logistischer Nachhaltigkeitsprozesse und in die Optimierung der Arbeitssicherheit für unsere Mitarbeitenden an den Standorten“, sagt Horn. Auch in das Standortnetz werde kontinuierlich investiert, wie kürzlich in Ostfildern. Im Herbst werde im Ruhrgebiet ein neuer Standort eröffnet.

### Sorge um Baukonjunktur

Natürlich stehen derzeit auch bei Wego die Themen Rohstoff- und Materialknappheit sowie Preiserhöhungen auf der Agenda. „Davon können wir uns nicht entkoppeln. Wir sind der Meinung, dass wir noch eine gute Baukonjunktur haben, aber haben die Sorge, dass die aktuelle Preisentwicklung diese beschädigen wird“, erklärt Horn. Es sei seitens der Industrie wichtig, mit angemessenen Preiserhöhungen, die der Markt auch vertragen, auf die Situation zu reagieren. „Es muss von der Branche ein Signal der Ruhe ausgehen, damit private wie auch gewerbliche Investoren ihr Vertrauen nicht verlieren“, so Horn.

Beim Hanauer Baustoffhändler setze man mit Blick auf die aktuelle Situation vor allem auf drei Maßnahmen: Lageraufbau, Mitarbeiterschulungen sowie Information der Kunden. In themenspezifischen Web-Seminaren vermittele man nicht nur den Mitarbeitern, wie sich die Märkte entwickeln, auch den Kunden biete man derartige Angebote. „Und auch mit unseren Industriepartnern werden wir über die reinen Lieferantengespräche hinaus wieder eine Basis regelmäßigen und vertrauensvollen Austausches schaffen“, so Horn.

### Spezialisierung wird bleiben

Vertreten ist die Wego Systembaustoffe in den Bereichen Trockenbau/Dämmstoffe, Boden, technische Isolierung, Türen und Deckensysteme. „Unsere Stärken liegen in der Raumgestaltung und diese Spezialisierung werden wir weiterführen“, so Horn. Die Aufnahme neuer Sortimente sei denkbar, diese müssten aber zu der genannten Thematik passen.

Ein großes Zukunftsfeld liege in nachhaltigen und energieeffizienten Produkten, wie unsere Gesprächspartner abschließend ausführen. Für SIG sei Nachhaltigkeit schon immer ein Teil der Identität gewesen, erläutert Francis. „Wir betreiben kein Greenwashing, das Unternehmen war bereits in seinen Anfangstagen auf die Entwicklung energieeffizienter Lösungen fokussiert. Und wenn wir auf die Baubranche schauen, dann stehen wir mit SIG und Wego im Mittelpunkt der Wertschöpfungskette. Unser Ziel ist daher nicht nur unseren Konzern CO2-neutral aufzustellen, sondern auch unseren Industriepartnern dabei zu helfen“, so Francis. ■