

bb im Gespräch mit Thomas Polonyi und Bernd Durner,
Eduard Hueck GmbH & Co. KG

„Konzentrieren auf das, was wichtig ist“

Thomas Polonyi hat Anfang Mai 2017 die Geschäftsführung der Eduard Hueck GmbH Co. KG übernommen, verbunden mit der Aufgabe der Neuausrichtung der Unternehmensstrategie. Im Zuge dessen wurde mit dem „Vertrieb Standard National“ ein neuer Vertriebsbereich geschaffen und zum ersten Oktober Bernd Durner mit der Leitung dieses Bereiches betraut. Mit den beiden sprachen wir über die Maßnahmen beim Umbau des Unternehmens und die künftige strategische Ausrichtung.

Herr Polonyi, die ersten 100 Tage sind längst vorbei, wie ist Ihr Eindruck vom Unternehmen?

Ich habe bei Hueck eine sehr interessante Aufgabe übernommen. Denn ich habe ein hochmotiviertes Team vorgefunden. Aber auch ein Unternehmen, das seine internen Herausforderungen hat. Bei zahlreichen Kundenbesuchen in den letzten Monaten wurde in den geführten Gesprächen deutlich, dass unsere Kunden mit uns zufrieden sind. Und nicht nur das: Sie sind froh, dass es uns gibt. Unsere Kunden sind fest entschlossen, mit uns in Zukunft noch mehr zu machen.

Im Laufe Ihres Berufslebens waren Sie mehrfach mit der Restrukturierung von Unternehmen betraut. Haben sie mit Hueck jetzt erneut einen Auftrag zur Restrukturierung?

Der Begriff Restrukturierung ist mir im Fall von Hueck ein wenig zu hart. Ich würde eher von einer Neustrukturierung sprechen. Die Inhaberfamilie hat mich beauftragt, die Unternehmensgruppe umzubauen und die langfristig positive Entwicklung sicherzustellen. Damit verbunden sind Aufgaben, mit denen ich mich auch schon in den letzten Jahren beschäftigt habe. Ich bringe also die nötige Expertise dafür mit. Ich sehe bei Hueck ein hohes Potenzial. Um dieses konsequent zu nutzen, gilt es jetzt, die Prozesse sauber zu strukturieren.

Was haben Sie als die wichtigsten Aufgaben für die nächsten Jahre definiert?

Zum einen ein profitables Geschäft. Wachsen wollen wir in erster Linie dort, wo es sich auch rechnet. Das heißt in Deutschland und den anderen für Hueck relevanten Märkten. Wir wollen uns konzentrieren auf das, was wichtig ist und weg von dem, was uns nur ablenkt und Kräfte bindet.

Bei der Produktentwicklung wollen wir noch stärker als bisher auf marktgerechte Produkte mit einem hohen Kundennutzen setzen, um uns als attraktiver Partner zu positionieren. Dazu gehört auch, dass wir Prozesse etablieren, die sicherstellen, dass Entwicklungen auch konsequent zu Ende geführt werden.



Bernd Durner: „Mit dem neuen Vertriebsbereich Standard National wurde der besonderen Bedeutung des deutschen Marktes Rechnung getragen.“



Thomas Polonyi: „Hueck hat ein hohes Potenzial. Dies gilt es konsequent zu nutzen.“

Fotos: bb

Und nicht zuletzt ist die Kostenoptimierung ein wichtiges Ziel. Dies betrifft alle Unternehmensbereiche. Wir nehmen daher eine klare Priorisierung vor, zudem wird genau nachverfolgt, ob die Umsetzung erfolgt und die gesetzten Ziele auch erreicht werden.

Das bedeutet, die Erschließung neuer Märkte – wie noch von Ihrem Vorgänger angestrebt – haben Sie von der Tagesordnung genommen?

Wir wollen nicht die Weltkarte mit unseren Fähnchen schmücken, sondern uns konzentrieren auf die Märkte, in denen wir heute schon gut vertreten sind. Das sind Zentraleuropa, UK und Skandinavien sowie der Mittlere Osten und China. Das reicht aus. Wir werden keine Einzelobjekte in Nigeria oder sonst wo ausführen.

Mit Veränderung der Vertriebsstrategie wurde mit „Standard National“ ein neuer Vertriebsbereich geschaffen. Herr Durner, was hat Sie an der neuen Aufgabe gereizt?

Durner: Nach vielen Jahren in einem süddeutschen Systemhaus habe ich nach einer neuen Herausforderung gesucht, bei der ich meine langjährigen Erfahrungen einbringen kann. Hueck ist eine starke Marke. Das Unternehmen will sich ändern, um zurück zur alten Stärke zu finden. Hinzu kommt, dass der Markt sich in einer guten Grundstimmung befindet, so dass sich etwas bewegen lässt. Mit der Schaffung der neuen Stelle wurde jetzt der Bedeutung des deutschen Marktes als auch den Standardsystemen Rechnung getragen.

Polonyi: Ich habe die Aufgabe, das Unternehmen neu auszurichten. Dazu gehört auch, dass man die entscheidenden Führungskräfte für das Managementteam gewinnt. Mit Bernd Durner haben wir den Richtigen gefunden. Wir brauchen Menschen, die dieselbe innere Unruhe haben, die auf Veränderungen drängen und den Erfolg.

Was verändert sich damit an den Aufgaben von Frank Schubert, der bisher als Vertriebsleiter für die gesamte DACH-Region zuständig war?

Polonyi: Im Rahmen der Umsetzung unserer Strategie speziali-

sieren wir uns und konzentrieren uns auf das Wesentliche. Herr Schubert verantwortet somit die gesamte Produktentwicklung und das Objektgeschäft in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Mit wieviel Außendienstmitarbeitern sind Sie in Deutschland unterwegs. Wie werden die Kunden betreut?

Durner: Allein in Deutschland halten zwanzig Außendienstmitarbeiter den Kontakt zum Kunden. Hinzu kommen acht Architektenberater. Das Team wollen wir weiter verstärken, um die Bearbeitung zu intensivieren. Die Kollegen sind immer dann beim Kunden vor Ort, wenn sie gefordert sind, um gemeinsam mit unserem Kunden eine Lösung zu finden. Das heißt es werden nicht – wie es früher üblich war – Besuchs-Touren absolviert, sondern gezielte Gespräche geführt, die uns dazu führen, unsere Ziele effizient und effektiv zu erreichen.

Welche Maßnahmen zur Kostenoptimierung haben Sie eingeleitet beziehungsweise sind geplant?

Polonyi: In jedem Unternehmen gibt es eingeschliffene Prozesse, die einem Außenstehenden nicht einleuchten. Auch ich stelle daher vieles in Frage. Um auf Ihre Frage konkret zu antworten: Der Vertrieb muss effizienter gesteuert werden, um Zufälle zu eliminieren. Die Produktentwicklungsprozesse müssen sauber aufgesetzt und nachkalkuliert werden. Die Entscheidung, Objekte auszuführen, muss nicht aus Prestige Gründen, sondern auf der Basis einer detaillierten Auswertung erfolgen. Ebenso wichtig ist auch hier eine Nachkalkulation, um nur einige Beispiele zu nennen. Ganz generell will ich erreichen, dass es zur Philosophie des Unternehmens wird, darüber nachzudenken, ob es nicht auch anders und vor allem unkomplizierter und kostengünstiger geht.

Ziehen Sie für die Umbauarbeiten am Unternehmen auch externe Berater mit hinzu?

Polonyi: Die Abwicklungs- und Produktplanungsprozesse müssen optimiert werden, zudem die interne Logistik und die Logistik zum Kunden. Mit der bestehenden Mannschaft sind solche Prozessänderungen nicht oder nur langwierig möglich. Denn das Tagesgeschäft geht immer vor. Wir haben daher zwei Berater im Haus. Diese kommen aber nicht aus den klassischen Beratungsunternehmen. Der Kontakt kam vielmehr auf persönlicher Ebene zustande.

Um noch einmal auf des Thema Entwicklung zu sprechen zu kommen: Wo werden Sie in nächster Zeit die Schwerpunkte setzen?

Polonyi: Im Zuge der Urbanisierung und verdichtetem Bauen wird der Schallschutz als Funktion weiter an Bedeutung gewinnen. Zur BAU 2017 haben wir daher mit „Lambda Silent Air“ eine Konstruktion vorgestellt, die selbst in Lüftungsstellung immer noch einen hohen Schallschutz bieten kann. Die Entwicklung ist mittlerweile abgeschlossen, so dass wir jetzt in die Vermarktung gehen können.

Durner: Mit dem Brand im Londoner Grenfell Tower ist die Sensibilität für das Thema Brandschutz weiter gestiegen. In diesem Bereich sind wir mit unserem Baukastensystem gut aufgestellt, wollen diesen weiter ausbauen.

Von Industrie 4.0 und Digitalisierung ist aktuell viel die Rede. In welcher Form stellt sich Hueck den damit verbundenen Herausforderungen?

Durner: Wir setzen schon seit einiger Zeit auf die digitale Dokumentation. Zumal diese die Möglichkeit bietet, über entsprechende Links oder QR-Codes Zusatzinformationen anzubieten wie zum Beispiel für Zubehör. Den Kunden bieten wir zudem die Möglichkeit der digitalen Bestellung sowie die Bestellverfolgung.

Polonyi: Auch die Digitalisierung ist Teil unserer Strategie und somit unserer direkten Maßnahmen zur Kostensenkung. Informationen werden mehr und mehr digital zur Verfügung gestellt werden. Wir werden daher auch unser Angebot im Bereich BIM weiter ausbauen. Wir haben dazu eine Mitarbeiterin eingestellt, die sich ausschließlich darum kümmert. BIM als Methode einer optimierten Planung und Ausführung von Gebäuden ist für uns eine hochinteressante Sache, auch wenn die Lösung in Deutschland in unserem Bereich derzeit noch keine große Rolle spielt. Aber ich bin fest davon überzeugt, dass uns die Zukunft dorthin führen wird.

Das Jahr ist nahezu um. Wie fällt die Bilanz aus?

Mit einem konsolidierten Umsatz von 180 Millionen Euro landen wir voraussichtlich auf dem Niveau von 2016. In 2018 wollen wir besser sein als der Markt. Wir haben uns sowohl beim Umsatz als auch beim Ergebnis eine moderate Steigerung zum Ziel gesetzt. Ich halte nichts davon, unrealistische Ziele vorzugeben. Wir wollen keine großen Sprünge machen, sondern strukturiert und kontinuierlich wachsen.

Welche Auswirkungen erwarten Sie durch den Brexit für Ihr Geschäft in UK?

Man könnte von einer trügerischen Situation sprechen. Denn im Moment verspüren wir noch überhaupt keine Auswirkungen. Nach wie vor erhalten wir Anfragen, als wenn der Brexit nicht bevorstünde.

Wird Hueck weiter eigenständig bleiben?

Polonyi: Der im letzten Jahr zunächst geplante Verkauf ist definitiv vom Tisch. Mein Team und ich sind angetreten, um die Zukunft der Unternehmensgruppe zu garantieren. Als agiler Mittelständler haben wir großes Interesse an sinnvollen Kooperationen. Unsere gemeinsame Arbeit mit Iconic Skin, einem Unternehmen der Seele-Gruppe, ist ein gutes Beispiel dafür. In Zukunft werden wir weitere Projekte mit anderen Unternehmen machen. Dabei kommen uns die typischen Qualitäten eines mittelständischen Unternehmens wie kurze Wege und schnelle Entscheidungen zugute.

Wie steht es mit Akquisitionen durch Hueck? Ist das eine mögliche Option, um weiter zu wachsen?

Polonyi: Jetzt wollen wir erst einmal umsetzen, was wir uns vorgenommen haben, dann ist wieder die Zeit, um auch über mögliche Akquisitionen nachzudenken.

*Herr Polonyi, Herr Durner,
wir danken Ihnen für das Gespräch!*