

Vom Betonziegel zum Baustoffhandel

*Wichtige Schritte zur richtigen Zeit
in den ersten siebzig Jahren*



Am Anfang war der Dachziegel. Von Beginn an legte Firmengründer Wilhelm Benz für seine Dachziegelproduktion und später den Handel mit Brenn- und Baustoffen großen Wert auf Unabhängigkeit – und damit den Grundstein für das, was seine Söhne Heinz und Klaus Benz in der Nachkriegszeit zu einem soliden Baustoffhandel im Kraichgau ausbauen sollten. Dank Wirtschaftswunder und dem Fuhrbetrieb, der in dieser Zeit hinzukam, fiel die Entwicklung leicht. Bereits in den sechziger Jahren wurden deutschlandweit Waren ausgeliefert. Und am Ende der siebziger Jahre stand ein ansehnlicher Baumarkt in dem kleinen Städtchen Neckarbischofsheim. Der Autor Ingo Leipner hat sich in der Geschichte der ersten siebzig Jahre umgesehen.

von Ingo Leipner

Die Geschichte von 1919 bis 1988



Anfänge nach dem Ersten Weltkrieg

1919 beginnt die Firmengeschichte von BENZ in Neckarbischofsheim. Wilhelm Benz kam aus dem Ersten Weltkrieg zurück in sein Heimatstädtchen, wo er vor dem Militärdienst mit seinem Bruder Karl in einem Kalkwerk gearbeitet hatte. Es gehörte wie ein Kalk-Steinbruch schon lange Zeit seiner Familie, doch Wilhelm wollte auf eigenen Füßen stehen. Er gründete sein Unternehmen, besorgte sich eine geeignete Maschine und begann, Dachziegel aus Beton zu produzieren.

Dazu mietete er sich in einer Halle am Bahnhof von Neckarbischofsheim ein, als Grundlage für die Produktion kaufte er Zement, Kalk und Zuschlagstoffe wie Sand. Seit Mitte des 19. Jahrhunderts wurde Zement auch in Deutschland industriell hergestellt („Portlandzement“), er war für Wilhelms Ziegel ein attraktives Ausgangsmaterial. Das Anmischen und die Formgebung im Modell waren leicht zu handhaben, im Gegensatz zu Tonziegeln war kein Brennprozess notwendig. Die fertigen Dachsteine hatten lediglich zwei Tage auf einem Gestell zu trocknen, dann gingen sie in den Verkauf.



Wilhelm Benz, um 1914

1919–1929 Ziegelsteine und Kohle

Im Frühjahr 1924 meldete Wilhelm Benz einen Kohlehandel an, einige Monate später gehörte Kunstdünger ebenfalls zu den gehandelten Waren. Die Kohle kam per Bahn nach Neckarbischofsheim, aus der „fernen“ Industriestadt Mannheim, wo der große Binnenhafen Umschlagplatz für den Brennstoff war. Auch die Düngemittel, Abfallprodukte der Chemieindustrie, wurden in Richtung des landwirtschaftlich geprägten Kraichgauses geschickt. Seit Beginn des 20. Jahrhunderts war Neckarbischofsheim an das Schienennetz angeschlossen – über eine Nebenstrecke der Odenwaldbahn, deren Züge zwischen Heidelberg und Würzburg fuhren. Da war es von Vorteil, eine Halle direkt am Bahnhof zu haben. Ausgeladen wurde die Kohle mit der Hand und entweder eingelagert oder ausgeliefert. Mit einem Fuhrwerk brachte ein Bauer die Kohle in die umliegenden Dörfer. In Neckarbischofsheim war Wilhelm Benz selbst unterwegs – mit einem Handwagen, beladen mit sechs bis zehn Zentnern!

Die Geschäfte gingen gut – und die Existenz stand auch nicht auf dem Spiel, als 1929 die Weltwirtschaftskrise ausbrach. Ihre Auswirkungen waren auf dem Land weniger zu spüren, etwa aufgrund der Selbstversorgung durch die Landwirtschaft. Der Absatz für den Kohlehandel verteilte sich auf verschiedene Kundengruppen – beispielsweise bestellten einige Bäckereien aus dem Umland den Brennstoff bei Wilhelm Benz, und Brot wurde auch in schwierigen Zeiten gebacken. Zudem war Neckarbischofsheim eine „Beamtenstadt“, hier hatte ein Amtsgericht seinen Sitz, auch gab es zahlreiche Wirtshäuser. Viele Öfen waren zu feuern, und der Winter 1929 war besonders kalt.

1929–1939 Höherer Platzbedarf

Mittlerweile hatten Wilhelm und seine Frau Marie drei Kinder: Heinz Christian kam 1922 zur Welt, Klaus Ludwig 1926 und die Schwester Friederike Margarete Lina 1930. Die Kinder hätten im Geschäft helfen müssen, das sei eine Selbstverständlichkeit gewesen, berichtet Klaus Benz. „Unseren Eltern war es aber auch wichtig, dass wir eine Lehre machen.“ Der ältere Sohn setzte die Familientradition fort und erlernte das Maurerhandwerk. Der jüngere Klaus ging in den Textileinzelhandel.

Wilhelm Benz wirtschaftete gut und konnte recht zuversichtlich sein. Er errichtete eine Halle am Bahnhof, in der die Dachsteine hergestellt und gelagert wurden, schaffte eine neue Maschine an und produzierte jetzt auch Biberschwanz-Ziegel. Außerdem kaufte er die ehemalige Realschule in unmittelbarer Nähe zum Bahnhof und baute sie um. Sohn Klaus Benz erinnert sich: „Alles bis auf den ersten Stock wurde abgerissen und wieder aufgestockt.“ Das neue Gebäude war nun zum Wohnen und Arbeiten da, das Büro lag im hinteren Teil; drei Wohnungen im Obergeschoss wurden vermietet. Der Neubau lag sehr nahe an der Lager- und Produktionshalle. Adresse: Bahnhofstraße Nr. 1.



1939–1949 Entbehrungen

Bald nach dem Ausbruch des Zweiten Weltkriegs musste Klaus Benz seine Ausbildung abbrechen und dem älteren Bruder Heinz an die Front folgen. So fehlten Arbeitskräfte in der Kohlenhandlung, zumal Vater Wilhelm einige Monate in einem Heidelberger Gefängnis inhaftiert war – weil er öffentlich am Sinn des Krieges gezweifelt hatte. Eine Tatsache, die nach 1945 noch eine wichtige Rolle spielen sollte ...

Also hatten Mutter Marie und Tochter Margarete zu Beginn der vierziger Jahre die Kohle und den Kunstdünger eigenhändig aus den Waggons auszuladen – die Tochter war noch keine 13 Jahre alt. Feste Angestellte gab es nicht, aber es müssen Helfer vor Ort gewesen sein, um den Geschäftsbetrieb aufrecht zu erhalten.

Dann kam das Kriegsende 1945: Als Besatzungsmacht richteten sich die Amerikaner in der Region ein und ließen viele Kasernen bauen. Für die zahlreichen Bauvorhaben wurden tonnenweise Dachziegel benötigt. Ende der vierziger Jahre gewährte die amerikanische Verwaltung Wilhelm Benz, der wieder in die Ziegelproduktion eingestiegen war, eine Fuhrkonzession sowie einen LKW von General Motors. Das wichtige Papier erhielt Wilhelm als Haftentschädigung für die Zeit, die er im Dritten Reich im Gefängnis gesessen hatte. Auch Sohn Klaus Benz wurde als Spätheimkehrer eine solche Fuhrkonzession ausgestellt. Der Fuhrbetrieb sollte lange Zeit ein Kerngeschäft des Unternehmens bleiben.

Die Söhne Heinz und Klaus Benz stiegen 1947 und 1948 in das Unternehmen ein. Sie knüpften Kontakte zu Lieferanten und anderen Händlern und erweiterten dadurch deutlich die Produktpalette. So wurde der Generationswechsel vorbereitet.

1949–1959 Zeit des Wirtschaftswunders

Der Wiederaufbau und das Wirtschaftswunder verwandelten Deutschland, die Baukonjunktur lief auf Hochtouren. Bisher vor allem landwirtschaftlich geprägt, erlebte das Kraichgau einen ungeahnten Aufschwung. In der Fläche wurden viele Industriebetriebe angesiedelt, etwa entstanden in Wiesloch und Leimen Baustoff-Fabriken.

Die Firma BENZ profitierte dreifach von dieser Entwicklung: Der Bedarf an Baustoffen war hoch, der Speditionsbetrieb florierte, und es gelang, gute Beziehungen zu Lieferanten aufzubauen.

Das Produktangebot des Handels wurde zunehmend erweitert und umfasste zu dieser Zeit vor allem die grundlegenden Materialien für den Hausbau: Zement, Kalk, Gips, Kies, Sand, Back- und Schwemmsteine sowie Hohlblöcke. Zur Kohle kam außerdem Heizöl dazu, damals der moderne Brennstoff für Heizungsanlagen. Auf dem Firmengelände wurde dafür ein großer Speichertank errichtet.



1959–1969 Erste Logistik

Die Welt war noch recht klein und überschaubar: BENZ lieferte Baustoffe in die nähere Umgebung und den Odenwald, bis nach Mosbach. Das Geschäft lief gut, sodass ständig weitere Räumlichkeiten zu schaffen waren. Die Brüder Heinz und Klaus wagten neue Schritte: Auf einem nur wenig erschlossenen Areal nördlich des Bahnhofs bauten sie mit ihren Frauen ein modernes Doppelhaus zum Wohnen. Ebenfalls auf dem Gelände in der Helmstadter Straße und direkt daneben eröffneten sie 1961 den neuen Firmensitz: Ein Gebäude für Büros wurde aus Porenbeton hochgezogen, eines der ersten Gebäude mit dem neuen Baustoff. „Das war noch lila, nicht weiß wie heute“, erinnert sich Klaus' Sohn Roland Benz. Schritt für Schritt wurden Lagerhallen angebaut und das Firmengelände erweitert.

Auch die Technik machte große Sprünge: Zwar luden Mitarbeiter noch viele Waren mit der Hand ab, doch bald fuhr ein erster Gabelstapler auf dem Lagerplatz. Außerdem wurde 1969 eine Kranbahn für Baustahlmatten installiert. Daran kann sich Roland Benz besonders gut erinnern: „Sie wurde an dem Tag aufgebaut, als Armstrong auf dem Mond landete.“ Das Ereignis hätten sie sich im Fernsehen angeschaut, dann wären sie nach Butzbach gefahren, um die Kranbahn zu holen.

BENZ baute seine drei Geschäftsbereiche, das Transportunternehmen sowie den Handel mit sowohl Brennstoffen als auch Baumaterialien immer weiter aus. 1964 beantragte man eine weitere Genehmigung für den Güterfernverkehr. Doch wenn Roland Benz auf diese Zeit zurückblickt, stellt er fest: „Der Baustoffhandel war kaum ausdifferenziert.“

1969–1979

Baumärkte als Konkurrenz



In diesem Jahrzehnt baute BENZ sein Sortiment aus: Ein kleiner Baumarkt sowie die erste Fliesenausstellung wurden eingerichtet, um im Wettbewerb um Privatkunden zu bestehen. Die Do-it-yourself-Welle rollte durch Deutschland, Heimwerken lag im Trend.

Auch die LKW-Flotte wurde erweitert, und 1972 war der nächste wichtige Schritt, eine Halle mit angegliederter Werkstatt zu bauen. 1978 kam ein moderner Anbau dazu, in dem neben einem Baumarkt auch ein umfangreiches Fliesen-, Sanitär- und Kaminstudio integriert wurde, das sich vor allem an Privatkunden richtete: „Früher haben wir Tapeten verkauft, Blumentöpfe und, und, und ...“, so Roland Benz.

In den sechziger Jahren setzte sich der Strukturwandel fort: Die Landwirtschaft verlor im Kraichgau an Bedeutung, es entstanden neue Arbeitsplätze im produzierenden Gewerbe. Auch die Dörfer und Städte bekamen einen anderen Charakter, es entwickelten sich neue Siedlungsgebiete. Mehr Eigenheime wurden gebaut. Gleichzeitig zum gestiegenen Raumbedarf wurde das Netz aus Bundesstraßen erweitert – und die Bundesautobahn A6 schaffte neue Möglichkeiten für die Logistik. Ein großer Teil des Lieferverkehrs verlagerte sich auf die Straße – ein Trend, auf den sich BENZ rechtzeitig einstellte.



1979–1989

Bereiche bilden sich heraus

„Der zuverlässige Partner vom Rohbau bis zum Wohnkomfort“ – so warb BENZ in der Zeitung in den 1980er Jahren. In dieser Werbung spiegelt sich die enorme Erweiterung des Sortiments.

Zu Beginn des Jahrzehnts veränderte sich die Führungsstruktur, der zweite Generationswechsel kündigte sich an: Norbert und Roland Benz, die Söhne von Klaus Benz, traten in das Unternehmen ein. Klaus Benz gab später seine Firmenanteile ab – und freut sich heute noch, dass er den Einstieg seiner Söhne und sogar seiner Enkelin ins Unternehmen erleben durfte.

Um auf der Höhe der Zeit zu sein, führte das Familienunternehmen 1988 das EDV-System IBAS ein. Dies geschah in enger Zusammenarbeit mit dem IBS Leistungsverbund, der Kooperation für mittelständische Baustoffhändler, der über die notwendige Expertise verfügte. „Damals konnte uns sonst keiner sagen, was für eine Software wir brauchen, geschweige denn ein geeignetes Programm verkaufen“, berichtet Roland Benz. In dieser Zeit waren IT-Systeme auch ein kostspieliges Unterfangen: Einen IT-Arbeitsplatz einzurichten, konnte 5.000–10.000 DM kosten.

„Früher gab es einfach das Produktprogramm in einem Ordner, mit einer Preisliste dahinter“, erläutert Roland Benz. Erste Schritte bestanden darin, analoge Ordnungssysteme umzustellen. Dabei lernten die Mitarbeiter, mit dem System Lieferscheine zu schreiben oder einen Artikelstamm anzulegen. Durch den Eintritt in den damaligen IBS-Leistungsverbund wurden allmählich die Geschäftsprozesse an die der Branche angepasst.

Ende der achtziger Jahre verfügte BENZ über sehr gute Ausgangsbedingungen für die kommenden Jahre: einen Namen, der für Qualität und Tradition stand, neuerdings eine zeitgemäße Verwaltungsstruktur, Verbindungen zur Einkaufskooperation Interbaustoff sowie junge und motivierte Mitarbeiter, die ihre Ideen und Fähigkeiten in das Unternehmen einbrachten.



Stark in der Region

Bis heute auf Erfolgskurs – mit einer klugen Wachstumsstrategie



In den achtziger Jahren stand bei BENZ Veränderung an: Die nächste Generation rückte nach. Klaus Benz trat seine Anteile am Unternehmen an seine beiden Söhne Norbert und Roland Benz ab, diese teilten das Unternehmen in Transport und Baustoffhandel auf, der Brennstoffhandel wurde veräußert. Roland Benz verstand es, die Zeichen der Zeit zu lesen, und setzte auf Expansion. Der Baustoffhandel wuchs – zunächst zaghaft und später sehr dynamisch. Zeitgleich wandelte sich der Markt; die aufkommende Globalisierung und Digitalisierung sollten Gesellschaft, Bauwesen und Handel verändern. Und immer entwickelte sich BENZ mit: investierte in Mitarbeiter, Infrastruktur und in seine Netzwerke. Ein Konzept, das sich bis heute bewährt. Der Autor Ingo Leipner wirft ein Schlaglicht auf die bestimmenden Faktoren der letzten dreißig Jahre.

von Ingo Leipner

BENZ seit 1988



Eine Anekdote wird in der Firma erzählt, die viel über Unternehmenskultur bei BENZ verrät. Eines Tages kam Chef Roland Benz zu ein paar Mitarbeitern und fragte: „Wollen wir morgen eine gemeinsame Aktion machen und das Lager in Neckarsulm auf Vordermann bringen?“ Gesagt, getan – und schon fuhren Chef und Mitarbeiter mit ein paar Gabelstaplern durch die hohen Regalreihen. Und seine Frau Pia Benz, als Prokuristin ebenfalls in der Geschäftsleitung, setzte sich auf eine Kehrmaschine und sorgte für Sauberkeit ...

Solche Geschichten berichten Mitarbeiter voller Respekt und Sympathie, wenn sie über das Familienunternehmen sprechen. Ein erster Hinweis, warum es BENZ geschafft hat, in den vergangenen 20 Jahren die Umsätze zu verdreifachen. Ein wirtschaftlicher Erfolg, der nicht vom Himmel gefallen ist.

Dazu braucht es vor allem engagierte Mitarbeiter, zum Beispiel in der Filiale Bensheim: „Keiner zögert zuzupacken, wenn es nötig ist“, erzählt Filialleiter Andreas Kuhl. „Wenn du Vorgesetzter bist, musst du viele Dinge vorleben“, also auch Stapler fahren oder Säcke schleppen. Flache Hierarchien sind selbstverständlich, was in Bensheim Sandra Mayer zu schätzen gelernt hat: Die Türen würden immer offenstehen, die Kommunikation stimmt. „Alle ziehen an einem Strang, vom Lager bis ins Büro“, so die Fachverkäuferin für Fliesen. Dabei strahlt sie übers ganze Gesicht, herzlich und kompetent. Ganz klar: Kunden sind bei ihr in guten Händen. Mayer ist erst seit April 2018 im Unternehmen, sie hat bisher nur Menschen kennengelernt, die leben würden, was sie sagen. Ihre Kollegen seien „extrem professionell, aber auch sehr menschlich“.

Aus der Vogelperspektive zeigt sich schnell: Die Familie Benz und ihre über 350 Mitarbeiter haben ein herausragendes Gespür für den Markt. Neben Pia und Roland Benz gehören

inzwischen auch Tochter Nina und deren Ehemann Christian Schieck zur Geschäftsleitung. Wie sie alle zur außergewöhnlichen Entwicklung von BENZ beigetragen haben, zeigen die folgenden fünf Punkte, die für den Aufbruch in den vergangenen 30 Jahren stehen:

- Intelligentes Wachstum**
- Konsequente Orientierung am Markt**
- Erfolgreiche Kooperationen**
- Steter Wandel im Sortiment**
- Frühe Online-Aktivitäten und Digitalisierung**

Doch genauso schwimmt das Unternehmen gegen den Strom, wenn es sinnvoll ist. Die Geschäftsleitung lässt sich von keiner modischen Welle treiben und folgt nicht einfach üblichen Trends, wie sie dutzendweise in der Management-Literatur zu finden sind. Einige Beispiele: Fortbildungen holt BENZ bewusst ins eigene Haus (inhouse), das Unternehmen investiert in Ausbildung – und nutzt einen eigenen Fuhrpark, um Kunden zuverlässig zu beliefern. Kein Outsourcing in wichtige Bereichen also – eine erfolgreiche Strategie, um in umkämpften Märkten rentabel zu arbeiten.

Diese Stichworte sind wichtig, um die Entwicklungen der letzten 30 Jahre zu erzählen. An sie lassen sich die roten Fäden anknüpfen, die sich seit Ende der achtziger Jahre durch die Geschichte des Unternehmens ziehen.

Geschickte Expansion in der Region

Anfang der achtziger Jahre absolvierte Roland Benz seine Ausbildung bei einem Sanitär-großhandel in Idar-Oberstein. Dort durchlief er alle Stationen, etwa Vertrieb, Einkauf und Lager, und hatte Gelegenheit, sich beim Lösen größerer Probleme zu bewähren. Eine gute Vorbereitung, um daraufhin einige Jahre



später in der familieneigenen Firma zu arbeiten, deren Mitgesellschafter und Geschäftsführer er 1991 wurde.

„Wir konnten nie vom engsten Umfeld leben“, sagt Roland Benz. Am Heimat-Standort Neckarbischofsheim wohnten damals rund 3.800 Menschen. Daher gehörte der Odenwald schon immer zum Markt des Baustoffhandels. Filialen in der Region waren somit ein logischer Schritt – und BENZ eröffnete 1991 erste Niederlassungen in Beerfelden und Eberbach, als dort Betriebe zu kaufen waren. Da zu der Zeit noch das Transportgeschäft zum Unternehmen gehörte, gab es für diesen Schritt einen weiteren Grund: Mit den neuen Standorten wurden auch Konzessionen für den Fernverkehr erworben – sie wurden nur limitiert vergeben und waren an Personen oder Unternehmen gebunden.

Für den Baustoffhandel BENZ sollten die Konzessionen bald keinen Wert mehr haben, da der Speditionsbetrieb ausgegliedert wurde.

Die neuen Filialen waren zugleich der Startschuss, um eine beeindruckende Wachstumsphase einzuleiten. Dennoch hielt man an einem eigenen Fuhrpark fest, was sich bis heute ausgezahlt hat, da BENZ für regionale Großaufträge nicht auf anonyme und fachfremde Spediteure angewiesen ist.

Nach Beerfelden und Eberbach wurde 1993 die dritte Filiale eröffnet, und zwar in Ketsch. Sie entstand aus der Niederlassung eines Baustoffhandels, die geschlossen werden sollte. Roland Benz weiß noch, wie dessen Angestellte an einem Montag vor seiner Haustüre standen. Sie wollten ihre Arbeit nicht verlieren – und so begann BENZ in Ketsch mit drei Mitarbeitern, einem Büro und einem Gabelstapler. Ein Zusammenspiel aus Gelegenheit und strategischem Denken, wie Roland Benz im Rückblick feststellt: „Langsam reifte die Idee: Wir müssen in die Großräume und in die Logistik vor Ort investieren.“ Zunächst ging die Expansion am Stammsitz in Neckarbischofsheim weiter: 1997 gab es

den ersten Spatenstich, um einen Neubau auf das Areal Auwiesen zu stellen. Das alte Betriebsgelände hatte sich in einem Wohngebiet befunden, das einer räumlichen Ausbreitung deutliche Grenzen setzte. Die neue Architektur sorgte für mehr Licht und Transparenz, mit einer hier eingeführten Software wurden die Arbeitsprozesse auf den aktuellsten Stand gebracht. Auch im Lager änderte sich viel: Es entstand eine effektive Logistik für das Lager-system, und zwar durch eine kluge Warenan-ordnung sowie eine Durchfahrtsmöglichkeit statt der bisherigen Sackgasse. Ein großer Schritt! Für die Familie Benz war es selbst-verständlich, an ihrem Heimatort zu investie-ren. Und diese regionale Verwurzelung zählt bis heute.

2003 entstand eine günstige Konstellation an der Bergstraße, wo Roland Benz ein Unternehmen vor dem Aus bewahrte, inklusive der Arbeitsplätze. Dessen zwei Stand-orte wurden ausgebaut: Ende 2004 zog die Niederlassung in Bensheim in neue Räum-lichkeiten; 2005 war die Filiale in Hemsbach an der Reihe, deren Verkaufsfläche während des laufenden Betriebs erweitert und das Lager umgestaltet wurde. Diese Filialen waren der Ausgangspunkt, um an der Bergstraße Fuß zu fassen. Das sei auch ein „großer Schub Richtung Mannheim“ gewesen, so Roland Benz. Mehr und mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommen in das Unternehmen, sie werden regelmäßig geschult, weshalb BENZ 2007 einen großen Schulungsraum baute: das Trainings- und Eventcenter, kurz TEC.

Im Jahr 2008 schlug das Unternehmen seine Zelte in Hockenheim auf, da es in der Filiale in Ketsch keine Erweiterungsmöglichkeit mehr gab. Außerdem investierte BENZ in Neckarbischofsheim ebenfalls viel Geld: Die große Wohnraum-Ausstellung wurde auf 800 Quadratmetern völlig neu gestaltet, sie firmiert seither unter der Marke benz atelier (Fliesen

und Sanitär, Bauelemente, Türen- und Par-kettstudio u. v. a. mehr). Ein Jahr später zog ein weiteres benz atelier in der Bensheimer Filiale ein.

Mit der Eröffnung der Filiale in Neckarsulm im Jahr 2010 vergrößerte sich das Filialnetz-werk und somit auch das Einzugsgebiet. Am Stammsitz Neckarbischofsheim wurde 2012 der Lagerplatz um rund 5.000 Quadratmeter erweitert und dient seitdem als Zentrallager für alle Filialen. 2013 wurde ein neues Ver-waltungsgebäude bei der Firmenzentrale in Neckarbischofsheim hochgezogen, Service Center genannt. Im selben Jahr wurden dort auch der Fachmarkt und die Verkaufstheke umgebaut. 2014 eröffnete der Baustoffhandel einen weiteren Standort in Hockenheim, der ausschließlich auf das Sortiment Dach/Holz/Fassade spezialisiert ist. Dort, in der Filiale Am Pfälzer Ring in Hockenheim, wurde 2015 ein weiteres benz atelier eingerichtet. Zu derselben Zeit bekam die Ausstellung in Neckarbischofsheim mehr Fläche, sodass ein angemessener Raum für großformatige Fliesen entstehen konnte – sowie auch für Türen, Tore und Holzböden. Schließlich folgte 2017 die Filiale Mannheim, speziali-siert auf Malerbedarf und Trockenbau.

Dieses kräftige Wachstum ging Hand in Hand mit hohen Investitionen, ein großer Teil der Gewinne wurde reinvestiert. Es zeichnete sich immer deutlicher eine Strategie ab, die auf den Erfahrungen mit den ersten Filialen aufbaute: BENZ expandierte geschickt in der Region, um sich in einem stark volatilen Umfeld erfolgreich am Markt zu positionieren.

Nachfrage wandert in die Ballungszentren

Bereits die Statistik zur Bevölkerung spricht eine klare Sprache. 1972 hatte der Oden-wald-Kreis 82.000 Einwohner, ihre Zahl stieg

Anspruchsvolle Organisation

Wer in den Filialen direkt mit Kunden ins Gespräch kommt, kann bestens den Markt beobachten. So übernehmen die Mitarbeiter einen wesentlichen Teil der Marktforschung – und die Bereichsleiter bei BENZ können auf ihre Beobachtungen zurückgreifen. Diese leitenden Angestellten bewältigen eine Querschnittsaufgabe: Sie sind in allen Filialen für eine Produktgruppe verantwortlich, etwa für den Hoch- oder Tiefbau. Welche Trends zeichnen sich ab? Wo sitzt ein starker Lieferant? Was brauchen die Profis?

Das wird in regelmäßigen Treffen diskutiert, genauso wie es 4–5-mal im Jahr Sitzungen der Filialleiter gibt. „Wir können da über alles reden“, berichtet der Hockenheim-Filialleiter Hagen Satur. „Wir tauschen uns intensiv mit der Geschäftsleitung aus und bekommen immer Antworten.“ Feedback aus den Filialen sei jederzeit erwünscht. Grundlage ist eine anspruchsvolle Matrix-Organisation, die flache Hierarchien möglich macht: Die Filialleiter tragen einzeln vor Ort die Verantwortung, besonders für das Personal. Die Bereichsleiter sind Produktmanager, die sich auf einen Teil des Sortiments spezialisiert haben, der aber in allen Filialen verkauft wird.

Die acht Standorte stehen nicht in Konkurrenz, aber in einem gesunden Wettbewerb zueinander, alle Kunden erhalten überall bei BENZ dieselben Konditionen. So haben sie zum Beispiel die Möglichkeit, in Bensheim zu kaufen und in Mannheim das Material abzuholen.

bis 2005 auf 100.000. Dann kehrte sich der Trend um, 2014 lebten nur noch 96.000 Menschen in diesem Landkreis. Das Gegenteil geschah in Mannheim: Die Einwohnerzahl sank bis 1986 auf 295.000, um später bis 2015 deutlich zu steigen, nämlich auf 338.000 Menschen. Bis 2036 wird ein Wachstum der Bevölkerung um 8,9 Prozent erwartet.

Diese nüchternen Zahlen dokumentieren einen Trend, dem sich BENZ erfolgreich gestellt hat: Das Land verliert an Bevölkerung – und die Menschen ziehen vor allem in Ballungsräume wie Mannheim. Das beobachtet auch Prokurist Jürgen Stein, der seit 2002 bei der Firma den Verkauf leitet. „Wir haben mit den Folgen der Landflucht zu kämpfen und müssen in die neuen Märkte gehen“, so Stein. Der Hintergrund: Der Odenwald leidet unter einer

schwachen Infrastruktur, mancher Betrieb sieht sich gezwungen, seine Lastwagen auf den kurvigen Straßen bis zu 30 Kilometer zur nächsten Autobahn zu schicken. Ein gravierender Standortnachteil.

Doch hat sich in den letzten 30 Jahren nicht nur der demografische Wandel auf das Bauwesen ausgewirkt, auch die Bautechnik sowie die Art und Weise des Bauens haben sich stark verändert. So war früher die Vielfalt der Baustoffe wesentlich geringer: „Einige Dinge wurden viel einfacher gelöst“, sagt Roland Benz, „oder es war ein größeres handwerkliches Geschick nötig.“ Beispielsweise war in der Vergangenheit Mörtel einfach Mörtel – doch heute gibt es spezielle Mörtelmassen, abhängig davon, ob sie für Wand, Boden oder Kamin gedacht sind.

Ebenfalls hat die Zahl der Fertigbauteile auf Baustellen deutlich zugenommen, „genauso wie es heute eine Menge Fertigerichte in der Küche gibt“, so Roland Benz.

Verkaufsleiter Stein sieht einen weiteren Trend: „Die Bauvorschriften haben sich exponentiell vermehrt.“ Heute gebe es enorm viele Auflagen in Sachen Brandschutz oder Energiesparen; die Spezialisierung des Wissens habe deutlich zugenommen. Vor 40 Jahren sei ein Mitarbeiter im Außendienst in der Lage gewesen, alle Gewerke abzudecken, egal ob im Hoch- oder Tiefbau. Heute beschäftigt sein Unternehmen lauter Experten für Fliesen, Dächer, Tiefbau, Garten- und Landschaftsbau, Rohbau oder Malerbedarf.

Was waren die Konsequenzen dieser unterschiedlichen Entwicklungen? Die Baukonjunktur auf dem Land entwickelte sich rückläufig, der angestammte Markt im Odenwald drohte zu schrumpfen. Begleitet von drei Alarmsignalen: Der demografische Wandel zeigte sich in einer älteren Bevölkerung, es gab weniger private Bauprojekte, und die Menschen wanderten in die Ballungszentren ab. Weil sich auf diese Weise die Nachfrage verlagert hatte, ließ sich eine Filiale wie in Eberbach nicht aufrechterhalten. Der Standort bot keine Möglichkeiten zur Expansion und wurde daher 2016 geschlossen, die Mitarbeiter auf andere Standorte verteilt.

Vor diesem Hintergrund sicherte BENZ seine Existenz, indem das Unternehmen in die Fläche expandierte, immer die Ballungsräume im Visier. Denn der Trend zur Landflucht hatte Auswirkungen für angestammte Betriebe: Handwerker fanden ihre Auftraggeber weniger vor der eigenen Haustür, dafür umso mehr in den Ballungszentren, zum Beispiel auf Großbaustellen im Raum Mannheim, Ludwigshafen oder Heilbronn. Und die Firma BENZ ging mit auf Wanderschaft, indem sie ihr Filialnetz bis in die Quadratesstadt aus-

dehnte. „Wir wollen so nah wie möglich am Kunden sein“, sagt Einkaufsleiter Robert Lapesch. „Ein Dachdecker fährt nicht 50 Kilometer zu seinem Baustoffhandel“. Auf diese Weise kauft jetzt ein Handwerker bequem sein Material ein, wenn er auf dem Weg zur Baustelle ist.

Jan-Christoph Binder hat erlebt, wie diese Wachstumsstrategie Erfolg hatte. Er ist Niederlassungsleiter in Neckarsulm und freut sich über die Weitsicht: „Das Unternehmen bewegt sich mit vernünftigen Investitionen rechtzeitig am Markt“, so der Niederlassungsleiter, „ohne zu große Risiken einzugehen.“ Das zahlt sich aus: BENZ hat sich inzwischen einen großen regionalen Markt erschlossen – zwischen Frankfurt, Karlsruhe und Stuttgart.

Gemeinsam stark am Markt

Neben das gesunde Wachstum tritt laut Filialleiter Binder ein weiterer Erfolgsfaktor: Kooperationen. Beides geht ökonomisch Hand in Hand, weil die wachsende Nachfrage in neuen Märkten die Möglichkeit schafft, große Mengen bei der Baustoff-Industrie einzukaufen.

Dieser Wachstumseffekt lässt sich noch verstärken, wenn Baustoffhandlungen gemeinsam als Einkäufer auftreten – und es ihnen gelingt, wachsende Marktanteile in günstige Konditionen umzumünzen. Genau auf diese Strategie setzt das Unternehmen aus Neckarbischofsheim. Dabei betrachtet es Roland Benz eigentlich als „Pflicht“, sich in dieser Weise zu engagieren, wenn man in seiner Branche bestehen will.

Seit 1987 ist BENZ Teil der Kooperation, die heute als EUROBAUSTOFF firmiert. Die Vorläuferorganisation dieses Zusammenschlusses wurde in den sechziger Jahren als IBS Leistungsverbund gegründet, hieß später



Interbaustoff und fusionierte 2004 mit der Kooperation i&M. Mittlerweile gehören der EUROBAUSTOFF rund 500 mittelständische Fachhändler für Baustoffe, Holz und Fliesen in Europa an, die ihre Interessen am Markt bündeln. Damit generiert die EUROBAUSTOFF für ihre Gesellschafter wichtige ökonomische Vorteile, da sich für sie eine stärkere Verhandlungsposition ergibt, wenn sie sich beim Einkauf zusammenschließen. Ein großer Hebel sind natürlich Rabatte, wenn die Kooperation bei einem Hersteller große Mengen oder Aktionswaren bestellt und auf ihre Mitglieder aufteilt. Neben weiteren vielfältigen Dienstleistungen bietet die Kooperation ihren Gesellschaftern vor allem auch eine gemeinsame Zentrallager-Logistik: Sechs zentrale Lager wurden strategisch geschickt platziert, um eine große Bandbreite an Waren zu günstigen Preisen verfügbar zu halten.

Roland Benz hat früh erkannt, welche Chancen im Austausch und in der Zusammenarbeit mit Gleichgesinnten stecken. Von 1999 bis 2003

war er Fachgruppensprecher der Fachgruppe Dach & Fassade bei Interbaustoff. Er wurde Regionalkreissprecher und von 2000 bis 2005 Mitglied im Beirat und begleitete in dieser Funktion die Fusion der Kooperation mit i&M zu EUROBAUSTOFF, in deren Aufsichtsrat er 2006 für ein Jahr wechselte. 2007 initiierte Roland Benz die Gründung der BMV GmbH & Co. KG, eine Allianz von EUROBAUSTOFF-Fachhändlern. BMV steht für Beschaffung, Marketing und Vertrieb. Die mittlerweile 19 Gesellschafter sind alle hochspezialisierte Händler, die sich bei Einkauf, Vertrieb sowie Aus- und Fortbildung auf der höchsten Qualitätsstufe bewegen. Hier ist ein dynamisches Netzwerk entstanden, in dem sich die Baustoffhandlungen fachlich austauschen und ergänzen sowie gemeinsame Arbeitsprozesse und Standards erarbeiten.

Roland Benz stieg ebenfalls in die politische Verbandsarbeit ein – und war aktiv beim Bundesverband Deutscher Baustoff-Fachhandel (BDB). Der Verband vertritt seit über

100 Jahren Baustoffhändler in Deutschland. Diese berufsständische Vertretung ist überwiegend mittelständisch organisiert. Mehrere Jahre hat Roland Benz hier mitgestaltet – als stellvertretender Vorsitzender des Landesverbandes der Baustoff-Fachhändler in Baden-Württemberg. Heute engagieren sich Nina und Christian Schieck im BDB.

Roland Benz erkennt bei Kooperationen auch einen wichtigen menschlichen Aspekt: Es sei schwer, sich aus dem „eigenen Mikrokosmos“ zu lösen, um einen Blick von außen auf das selbst geführte Unternehmen zu werfen. Für ihn ist es daher unverzichtbar, einen ständigen Austausch mit anderen Fachleuten zu pflegen.

„Wir brauchen den Input, um die Lage am Markt besser einschätzen zu können“, erklärt der Geschäftsführer. Durch solche Kontakte hätten sich nicht zuletzt langjährige Freundschaften entwickelt.

Multispezialist für Profis

Starke Wellenbewegungen beherrschen den Markt für Baustoffe. Wer Trends verschläft, verliert schnell wichtige Umsätze. So hat sich etwa der Absatzmarkt von Fliesen binnen 20 Jahren halbiert. Die Gründe dafür sind vielfältig: Wo früher alle Wände einer Küche gekachelte wurden, verzichten heute Bauherren etwa auf die Flächen hinter den Schränken;

Gegen den Strom Der eigene Fuhrpark als Wettbewerbsvorteil

Outsourcing – seit Jahren ein großer Trend in der Wirtschaft. Nicht aber bei BENZ: Das Unternehmen stemmt sich aus guten Gründen gegen den Trend, zentrale Bereiche eines Betriebes auszulagern. Dazu der Hockenheimmer Filialleiter Hagen Satur: „Unser erster Mann auf der Baustelle ist immer der Fahrer. Er ist das Aushängeschild für das Unternehmen!“ Dieser psychologische Effekt ist nicht zu unterschätzen, zumal heute Expeditionen oft Fahrer mit mangelhaften Sprach- und Fachkenntnissen zur Baustelle schicken. So gelingt von Anfang an die Kommunikation mit den Kunden besser, außerdem kennen sich die firmeneigenen Fahrer in der Branche und Region gut aus, erklärt Satur.

Der Fuhrpark bringt eine Reihe weiterer Vorteile: Die Ausfallzeiten gehen zurück, die Lieferfähigkeit nimmt zu, das Unternehmen gewinnt an Flexibilität – und gerät in diesem sensiblen Bereich nicht in die Abhängigkeit externer Dienstleister. Außerdem verfügt BENZ über einige Spezialfahrzeuge, die auf die Anforderungen von Materialien und deren Verarbeiter zugeschnitten sind. Mit ihnen lassen sich auch unter schwierigen Lieferbedingungen, etwa enge Innenstädte, die Waren an den gewünschten Platz bringen. Ebenfalls ein guter Grund besteht darin, dass Disponenten in der Lage sind, besser mit eigenen Mitarbeitern am Steuer zu planen. Durch eine spezielle Software haben sie alle laufenden Touren im Blick, und zwar in Echtzeit. Acht Filialen in der Region garantieren kurze Wege bei Lieferungen.

Auch wenn der Arbeitsmarkt für LKW-Fahrer langsam leergefegt ist und qualifizierte Kräfte immer schwerer zu finden sind, kann sich BENZ mit Stolz auf einen Stamm festangestellter Fahrer verlassen.



oder Bäder werden nicht mehr bis zur Decke gefliest – entsprechend sinkt die Nachfrage. „Der Markt wandelt sich ständig“, stellt Roland Benz fest.

In den siebziger Jahren hatte sich eine neue Konkurrenz entwickelt: Baumärkte in allen Ecken Deutschlands! BENZ reagierte 1978 mit einem eigenen Baumarkt in Neckarbischofsheim, der ein breites Sortiment anbot, inklusive Rasenmäher oder Schlüsselanhänger. Noch in den achtziger Jahren bauten viele Privatkunden selbst. Im folgenden Jahrzehnt waren die Aktivitäten von privaten Bauherren allmählich rückläufig, zumindest im Umkreis von BENZ. Auch die Margen sanken im Baustoffhandel; die zunehmende Globalisierung hatte begonnen, den Preiskampf sowohl bei Händlern als auch bei Herstellern anzuzünden. Noch bis in die zweitausender Jahre richtete sich bei BENZ neben dem Sortiment auch ein Großteil der Marketingmaßnahmen an Privatverbraucher. Kam es zu Filial- oder Neueröffnungen, gab es Stände von der Industrie, aber

genauso lockte ein breites Unterhaltungsangebot: Am Hauptsitz fand regelmäßig ein Tag der offenen Tür statt – mit Produktvorführungen, Gewinnspiel und Hüpfburg. BENZ präsentierte sich auch auf regionalen Messen wie dem Maimarkt oder organisierte sogenannte Hausmessen. Doch mit der Zeit wurde klar: Hier sinken Absatz und Gewinnmargen.

Also reduzierte das Unternehmen mit der Zeit sein Engagement auf dem Markt für Privatkunden und wendete sich den Profis zu: Das Sortiment geht heute weit mehr in die Tiefe statt in die Breite, zum Beispiel finden Dachdecker alle Produkte, um ein Dach zu errichten. Gartenlandschaftsbauer können alles rund um die Regenwassertechnik kaufen sowie vielfältige Pflastervarianten verschiedener Hersteller. So versteht sich BENZ heute als Multispezialist, der speziell geschulte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den verschiedenen Bereichen beschäftigt, wodurch die Augenhöhe mit den professionellen

Gewerken garantiert ist. Gleichzeitig verkauft das Unternehmen aufgrund der hohen Qualität in Sortiment, Beratung und Service weiterhin viele Baustoffe an Privatverbraucher.

Der Prozess der Spezialisierung lief über viele Jahre. Erlebt hat ihn auch der langjährige Mitarbeiter Klaus Schleihauf, der 1965 als Lehrling in den Betrieb kam – damals als erster männlicher Mitarbeiter im Büro. Die Umgebung der Firma war ländlich geprägt, Sinsheim „weit weg“ mit einer Entfernung von elf Kilometern! Dort hatte die nächste Baustoffhandlung ihren Firmensitz. Eine Zeit, in der die Uhren in Deutschland noch anders tickten.

Während seiner langen Betriebszugehörigkeit hat sich nicht nur die Struktur der Kunden verändert, auch die heutigen Abteilungen entwickelten ihr Profil erst Schritt für Schritt weiter. Am Anfang, so Schleihauf, habe er alles gemacht – Lieferscheine geschrieben, eine Badewanne verkauft (damals noch aus dem Katalog!) oder mit der Hand einen Sattelzug voller Dämmstoffe abgeladen. Doch mit der Zeit wurden die Auftragsvolumina größer, der Kundenstamm wuchs, auch dank der engagierten Mitarbeiter im Außendienst.

Schleihauf und seine Kolleginnen und Kollegen sind mit dem Unternehmen mitgewachsen: Sie arbeiteten sich schwerpunktmäßig in ein Sortiment ein, übernahmen zunehmend Aufgabenbereiche in der Unternehmensstruktur und begründeten heutige Abteilungen wie die EDV, den Einkauf oder die Leitung bestimmter Sortimentsbereiche.

Die Konzentration auf gewerbliche Kunden war verbunden mit einem großen Engagement in den Fachgruppen der Interbaustoff. Die Zusammenarbeit in der Kooperation war sehr wichtig, um ein spezialisiertes Sortiment aufzubauen und das nötige Wissen dazu zu generieren.

Ebenfalls seit Anfang der siebziger Jahre betrieb BENZ eine Fliesen- und Sanitärausstellung. Dort wurden schon immer Qualitätsprodukte angeboten: Zunächst Steinzeug von Herstellern aus Deutschland, später außerdem Fliesen und Keramik aus Italien. Doch auch dieser Markt war und ist im niedrigen Preissegment seit längerem umkämpft. Wie sollte sich da das Unternehmen vom Massenangebot der Baumärkte absetzen?

Seit 2008 präsentiert BENZ unter der Marke benz atelier gehobene Qualität zu einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis. Unter dieser Marke entstand am Stammsitz eine umfassende Ausstellung, in Zusammenarbeit mit einem Innenarchitektur-Studio. In den attraktiven Räumlichkeiten können Besucher komplette Bäder besichtigen. Zum Beispiel mit Versace-Fliesen an den Wänden. Dabei geht der Trend derzeit zu immer größeren Fliesen, wie Pia Benz erklärt.

Musterfliesen präsentiert BENZ in großen Schränken, deren Schubladenfächer sich herausziehen lassen. Neben Fliesen und Sanitärbedarf werden außerdem Bodenbeläge, Türen und Fenster ausgestellt. Noch bis 2018 stand im selben Raum ein nachgebautes Dach, das mit roten Ziegeln und eingebauten Fenstertypen ausgestattet war. „Wir haben diese Dachfenster-Präsentation erst 2008 aufgebaut“, sagt Pia Benz. Nach wenigen Jahren war sie wieder überholt – und musste Ende 2018 verschwinden. So radikal kann der Wandel am Markt sein.

Wie das Internet Geschäftsmodelle eröffnete

Thomas Strickler, Jahrgang 1980, kam als erster dualer Student im Jahr 2000 ins Unternehmen. Als Assistent der Geschäftsleitung verkaufte er zunächst Waren über eine Online-Plattform, entwickelte schließlich ein eigenes

Verkaufskonzept und baute ein passendes Team auf. 2007 war es soweit: BENZ24 ging online – als spezialisierter Onlineshop für Baustoffe. Strickler ist heute bei BENZ24 als Managing Director Sales & Services verantwortlich für den Vertrieb und Kundenservice beim Onlinehandel.

„Das war für uns absolutes Neuland“, so Strickler, „wir hatten eine Startphase von drei Jahren mit einem kleinen Sortiment.“ 1.500 Artikel aus dem Bereich Regenwassernutzung. Zu Beginn gab es ein gemeinsames Lager, in dem Material für den Online- und den stationären Vertrieb bereitgehalten wurde. Bald stellte sich eine Trennung als sinnvoll heraus: Eine Lagerlogistik ohne Publikumsverkehr läuft anders ab, als es für den stationären Handel vernünftig ist. Auch die Versendung der Ware erfolgt bei BENZ24 größtenteils über Wechselbrücken, die einer Spedition gehören – immer als Sammelauftrag. Anders im stationären Handel: Da transportieren eigene LKWs große Mengen auf regionale Baustellen. Das ist nur einer der großen Unterschiede zwischen dem Onlinehandel und dem stationären Geschäft. Im Radius von 100 Kilometern greift auch BENZ24 oft auf den spezialisierten, firmeneigenen Fuhrpark zurück.

Ein weiterer Unterschied zum stationären Handel besteht in der Zielgruppe: „BENZ24 richtet sich nicht regional an Handwerker, sondern vorwiegend an Privatkunden – und das ohne regionale Einschränkungen“, erklärt Nina Schieck, die älteste Tochter von Pia und Roland Benz. Sie studierte BWL, nach einer Tätigkeit in einer Frankfurter Unternehmensberatung stieg sie 2011 in die Geschäftsleitung von BENZ ein. Daher hat sie einen Überblick über die Aktivitäten des Internet-Handels: Privatkunden hätten einen Anteil von 95 Prozent am Online-Geschäft.

So werde im Internet eine Kundengruppe

zurückgewonnen, die vor Jahren an Baumärkte verloren gegangen ist. In den Filialen kaufen zu 80 Prozent Profis ein, viele von ihnen sind langjährige Stammkunden. Der klassische Baustoffhandel ist ein stark „personengebundenes Geschäft“, bei dem der persönliche Kontakt zählt, wie es Schieck beschreibt. Im Onlinehandel zählen im Gegensatz dazu andere Parameter. „Da haben sich zwei getrennte Welten entwickelt“, stellt die Geschäftsführerin fest.

Am Anfang war das Sortiment recht klein, verkauft wurden Produkte zur Regenwassernutzung sowie zum Thema Bedachung. Tiefe statt Breite lautete das Prinzip – so wurde BENZ-24 gleich als Spezialist mit hoher Sachkompetenz wahrgenommen. Später kamen weitere Sortimente wie Garten, Innenausbau oder Fassade dazu und wurden unter der starken Marke BENZ24 integriert. Heute sind 120.000 Artikel verfügbar, davon 5.000 auf Lager.

Der Markt für BENZ24 ist natürlich groß: Verkauft wird vor allem in die DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz), seit 2017 offiziell nach Frankreich, aber auch in ganz Europa. Kunden kommen etwa aus Skandinavien – und eine Steuereinheit für Rollläden wurde sogar bis in die Vereinigten Staaten geliefert. Organisiert wird das alles aus einem Büro in Neckarbischofsheim; das spezialisierte Logistikzentrum befindet sich in Hockenheim.

In Neckarbischofsheim ist ebenfalls das Online-Marketing zuhause. Nachdem es sechs Jahre in den Händen einer Agentur lag, wurde es für BENZ24 ins Unternehmen geholt – eine Maßnahme, die zur sonstigen Inhouse-Politik passt, wie sie etwa auch beim Fuhrpark umgesetzt wird. Außerdem fand ein Domain-Wechsel statt, von benzbaustoffe24.de zu benz24.de. Das passierte 2012 und löste einen richtigen Schub aus, wie Strickler berichtet.

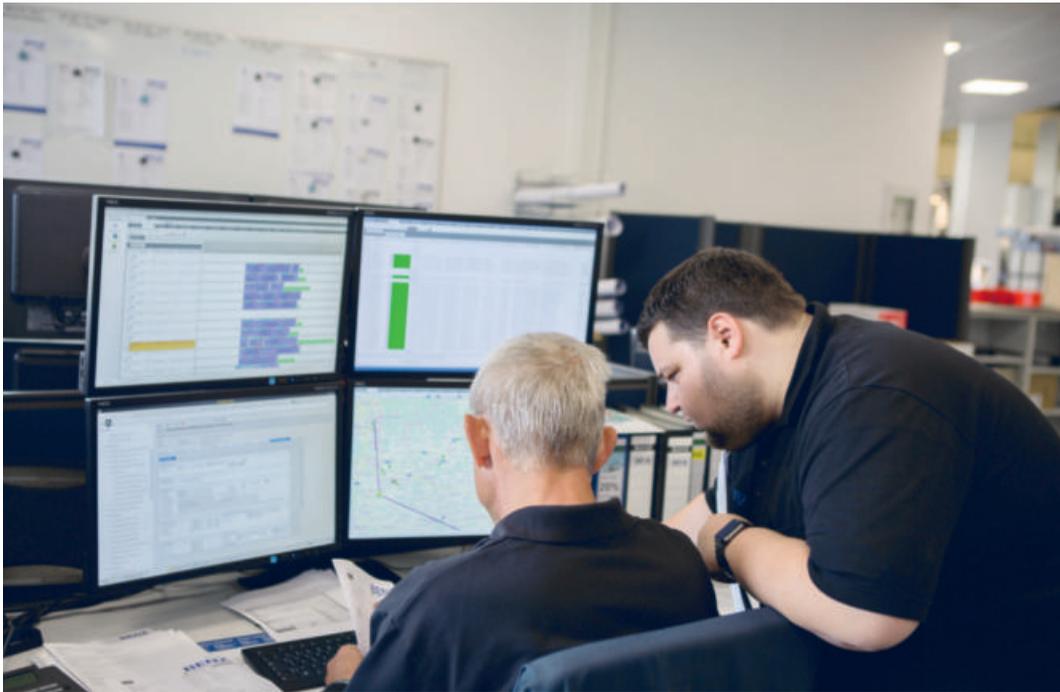
Nachwuchs fördern, Wissen sichern Ausbildung und Fortbildung unter einem Dach

Die Maxime bei BENZ lautet: „Möglichst alles mit eigenen Leuten“. Das gilt auch für die Ausbildung junger Menschen. Während andere Baustoffhandlungen ihre Lehrlingsquote auf Null reduziert haben, sind bei BENZ rund 30–35 Azubis in Ausbildung (zehn Prozent der Mitarbeiter): Früher wurden nur Kaufleute für den Groß- und Einzelhandel ausgebildet, inzwischen lernen bei BENZ auch Logistiker, Bürokaufleute und Fachkräfte für Informatik. Die Ausbildung findet in den Filialen statt. Alle drei Monate wird die Abteilung gewechselt, wobei auch der Onlinehandel eine Station der Ausbildung ist.

Rolf Vierling, zuständig für Ausbildung, EDV und Controlling, weiß: „Ein Auszubildender kennt nach drei Jahren jeden Winkel der Firma, er ist sofort einsetzbar.“ Fachkräfte von außen brauchen wesentlich länger, um das Unternehmen und die Arbeitsprozesse kennenzulernen. Vierling fürchtet auch, es gehe ein „Stück Kultur“ verloren, wenn Betriebe aus Kostengründen auf Auszubildende verzichten. Der Vorteil der betrieblichen Ausbildung sei ebenso, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Strukturen bereits so gut auskennen würden, sodass sie sich berufsbegleitend auch ihrer eignen Weiterbildung widmen könnten.

Ein Beispiel für einen solchen Einsatz ist Jan-Christoph Binder: Er wurde 1978 geboren, machte bei BENZ eine Ausbildung zum Groß- und Außenhandelskaufmann – und hält seit dieser Zeit dem Unternehmen die Treue. 2004 schloss er eine Fortbildung ab, die er neben seiner Berufstätigkeit verfolgt hatte. Sein neuer Titel: Fachkaufmann für Marketing. Es folgte der Betriebswirt bei der IHK Heilbronn/Franken. Seine Karriere zeigt, wie gut die Chancen zum beruflichen Aufstieg sind, wenn sich junge Menschen für eine hochwertige Ausbildung entscheiden: Als kaufmännischer Angestellter begann Binder seine Laufbahn, 2006 bis 2009 leitete er die Abteilung Dach & Fassade in Neckarbischofsheim. 2010 wurde er Bereichsleiter Dach & Fassade, vor allem verantwortlich fürs Sortiment. Seit Mai 2016 arbeitet er als Niederlassungsleiter in Neckarsulm.

Eine besondere Einrichtung bei BENZ ist auch das Trainings- und Eventcenter, das 2007 eingeweiht wurde: Auf 250 Quadratmetern finden vielfältige Veranstaltungen am Stammsitz statt. Mitarbeiter lernen Produkte besser kennen, werden in Verkaufstechnik geschult oder bilden sich am Computer fort. „Personalentwicklung ist ein wichtiges Thema, sowohl im gewerblichen wie auch kaufmännischen Bereich“, erklärt Vierling. Dabei verzichtet BENZ bewusst auf Outsourcing. „Wir behalten so die Übersicht über die Themen, die Verkaufsleiter sind mit im Boot, und alle Mitarbeiter in den Filialen haben denselben Wissensstand.“ Auch für Produktschulungen arbeite BENZ eng mit der Industrie zusammen – sowohl für die Belegschaft als auch für Kunden. Als Händler sei man schließlich ebenfalls dafür verantwortlich, dass Personal wie Verarbeiter immer auf dem neuesten Stand seien.



Die Erfolgsgeschichte von BENZ24 spiegelt aber nur eine Seite der Digitalisierung des Unternehmens wider. Die andere Seite zeigt sich im Vormarsch der Computer, die Geschäftsprozesse flüssiger und effizienter gestalten. Damit kennt sich Christian Schieck aus, der Ehemann von Nina Schieck. Er ist Experte für betriebliche Software und hat lange bei SAP gearbeitet, bevor er zu BENZ kam. Seit 2012 gehört er wie seine Frau zur Geschäftsleitung – und ist seit 2016 für die Umstellung der Unternehmenssoftware auf SAP verantwortlich. Der Hintergrund: Auch der Baustoffhandel durchläuft eine Phase der Digitalisierung, BENZ verspricht sich davon, dass sich die Logistik-, Kommunikations- und Dokumentationsprozesse verbessern.

So bietet die Betriebssoftware aus Walldorf die Möglichkeit, den elektronischen Datenaustausch mit Lieferanten zu forcieren – und damit aufwendige Schnittstellen zu reduzieren. Allerdings arbeiten im Moment nur 7 Prozent von 700 Lieferanten mit elektro-

nischen Bestellungen; der Rest nutzt Fax und Telefon, viele Rechnungen kommen in Papierform ins Haus. „SAP kann auch Lagerbestellungen automatisch generieren“, erklärt Christian Schieck, „wenn das System entsprechend gepflegt wurde.“ Es ist auch in der Lage, Prognosen über künftige Verbräuche zu erstellen unter Berücksichtigung der saisonalen Schwankungen, denen die Baubranche unterliegt.

Mit der SAP-Einführung hat BENZ wieder die Nase vorne, um die Zukunft erfolgreich zu gestalten – im harten Wettbewerb des Baustoffhandels. Die Weichen wurden richtig gestellt, durch eine intelligente Wachstumsstrategie, verbunden mit sinnvoller Kooperation in der Branche. Das wichtigste Kapital bleiben aber die Mitarbeiter, die alle hohe Leistungen bringen. Sie können sich an einer Unternehmerfamilie orientieren, die ihnen mit Wertschätzung begegnet – und die Marke BENZ mit Weitsicht in der Region fest verankert hat.