

ZEUGNIS

Herr Hansjörg Müller, geboren am 30.04.1968, trat am 01.06.2011 als Leiter Marketing/Vertrieb bei der Firma Schmid Schrauben Hainfeld GmbH (nachfolgend „Schmid Schrauben“) in Österreich ein.

Die Schmid Schrauben in Hainfeld, Österreich, ist ein Unternehmen der global tätigen Würth-Gruppe. Die Würth-Gruppe ist in ihrem Kerngeschäft, dem Handel mit Montage- und Befestigungsmaterial, Weltmarktführer. Die Würth-Gruppe besteht aktuell aus über 400 Gesellschaften in mehr als 80 Ländern und beschäftigt über 66.000 Mitarbeiter/innen. Davon sind über 30.000 fest angestellte Verkäufer/innen im Außendienst. Im Geschäftsjahr 2014 erzielte die Würth-Gruppe einen Umsatz von 10,1 Milliarden Euro.

Die Schmid Schrauben ist das führende Schrauben-Produktionsunternehmen in Österreich. Seine Kompetenzen bündeln sich in der Entwicklung und Produktion von Kalt- und Warmumformteilen. Die Schmid Schrauben produziert mit 160 Mitarbeiter/innen täglich über 40 Tonnen Schrauben und vertreibt ihre Produkte international in Industrie, Großhandel und den Baumarktsektor.

Herr Müller war bei Schmid Schrauben verantwortlich für die Sicherung und den Ausbau des Vertriebs von Schrauben und Sonderteilen an Großkunden und betreute erfolgreich persönlich Key-Account-Kunden wie Schraubengroßhändler, Baumärkte/DIY und mittelständische Industriebetriebe in Österreich, Deutschland und Italien. Um gestiegene Einkaufskosten aufzufangen, setzte Herr Müller erfolgreich deutliche Preiserhöhungen gegenüber Kunden durch. Herr Müller erstellte ein umsetzungsreifes Konzept zur verbesserten Ausrichtung von Produktion und Logistik an den Erfordernissen des Vertriebs. Die Konzeption sah die Einführung schnellerer Lieferzeiten und kleinerer Losgrößen vor, erreichbar über die Flexibilisierung der Produktionsprozesse anstelle fester Verkettungen zwischen den Maschinen der einzelnen Produktionsstufen. Ziel war ein „Mehr an Kundenorientierung“ und der Ausbau der Position als europäischer Nischenhersteller in Abgrenzung zu den Massenherstellern aus Fernost, die zwar preislich günstiger aber bezüglich Disposition und Lieferzeiten deutlich unflexibler sind.

Per 01.03.2012 beriefen wir Herrn Hansjörg Müller zum alleinigen Geschäftsführer der Schössmetall GmbH & Co. KG (nachfolgend „Schössmetall“) in Freilassing, Deutschland.

Die Schössmetall ist wie Schmid Schrauben ein Unternehmen der Würth-Gruppe und Anbieter von Tür- und Fensterbeschlägen, Handlauf- und Geländer-Systemen sowie diverser Kleinteile im Baumarkt, Fachhandel und Metallhandwerk mit 60 Jahren Erfahrung im Bereich Wohnraumgestaltungsprodukte für den Innenausbau und für die Gestaltung „rund ums Haus“.

Im Rahmen einer Restrukturierung und Neuausrichtung des Unternehmens entwickelte Herr Müller folgende Sofortmaßnahmen und setzte diese zügig um.

- Die Anpassung der internen Strukturen an den gesunkenen Umsatz:
 - Abbau von 17 Mitarbeitern/innen und dadurch Senkung der Personalkosten. Die ursprünglich budgetierte Abfindungssumme konnte durch geschicktes Verhandeln mit den Betroffenen zu einem Drittel eingespart werden.
 - Überprüfung aller Ausgaben auf Relevanz hinsichtlich der Fortführung des Geschäftsbetriebes, zentrale Freigabe aller Rechnungen durch Herrn Müller, Kündigung unnötiger Verträge, Neuverhandlungen bei Einkaufsverträgen.

- Senkung der Logistikkosten durch:
 - Sortimentsbereinigung von 6.214 auf 3.500 Artikel (bestehend aus 1.900 Artikel Kernsortiment plus Zusatz- und Kommissionsartikel für Verbandskunden aufgrund von Leistungsverpflichtungen)
 - Neuordnung der verbliebenen Artikel im Lager nach Zugriffshäufigkeit unter Berücksichtigung zusammenhängender Produktfamilien
 - Wegeoptimierung bei der Kommissionierung im Lager
 - Verlagerung von Verpackungsanforderungen auf die Lieferanten, womit aufwendige Umverpackungsmaßnahmen zwischen Einlagerung und Weiterversand entfielen.

- Abschaffung von Statussymbolen für die Geschäftsleitung und Führungskräfte:
 - Dienstwagen für Führungskräfte nur noch bei betrieblicher Notwendigkeit
 - Geschäftsleitung und Außendienstmitarbeiter fahren den gleichen Fahrzeugtyp (Ford Mondeo)
 - Abschaffung von Firmenfahrzeugbetankungen für privat gefahrene Kilometer

- Keine Gewährung mehr von Skonto für Neukunden

- Unterstützung beim Verkauf einer nicht mehr benötigten Geschäftsimmobilie

Im Rahmen der eingeleiteten Restrukturierung des Unternehmens wurden durch Herrn Müller weiterhin folgende Maßnahmen ergriffen:

- Verschlankeung der Aufbau- und Ablauforganisation durch Restrukturierung aller Unternehmensprozesse in Vertrieb, Logistik, Einkauf und Verwaltung
- Etablierung einer neuen, offenen und kreativen Firmenatmosphäre, die Fehler als unvermeidbar beim Finden von Problemlösungen begreift
- Schaffung klarer Verantwortlichkeiten je Prozess mit klar definiertem Schnittstellenmanagement
- Einführung eines allgemeingültigen Hausrahmentarifvertrags für alle Mitarbeiter mit Erarbeitung eines standardisierten Arbeitsvertrages, jeweils für den Innen- und Außendienst
- Auslagerung der Buchhaltung und Fuhrparkverwaltung an Servicegesellschaften des Würth-Konzerns
- Etablierung einer vorausschauenden Investitionsplanung

Herr Müller ersetzte das bisherige Warenwirtschaftssystem „NetBasic“ durch das modernere „Microsoft Dynamics“, das einen laufenden Datenabgleich zwischen dem Warenwirtschaftssystem und der SAP-basierten Finanzbuchhaltung ermöglicht.

Herr Müller verfeinerte das Preiscontrolling auf Einzelartikel- auf Einzelkundenebene, sodass pro Kunde und Artikel ein individueller Preis kalkuliert und gesteuert werden kann, mit dem Ziel den Rohertrag zu optimieren. Darüber hinaus können damit verschiedene Bruttopreisstellungen für den gleichen Artikel – je nach Zielgruppe Handwerk, Baumärkte/DIY, Fach- und Einzelhandel- verwaltet werden, mit dem Ziel eines Ausgleichs verschieden hoher Rückvergütungen bzw. Boni in den jeweiligen Zielgruppen.

Weitere Restrukturierungsmaßnahmen waren die Integration eines externen Call-Centers in die Gesamt-Vertriebs-Strategie zur telefonischen Akquise und Kundenbetreuung (Außendienstmitarbeiter und Verkäufer am Telefon bearbeiten ihr Verkaufsgebiet gemeinsam, als sogenannter „Tandem-Vertrieb“), die Wiederbesetzung vakanter Verkaufsgebiete durch Außendienstmitarbeiter und Handelsvertreter zur vollständigen Abdeckung Deutschlands, Österreichs, Belgiens und Luxemburgs, die Einführung einer neuen Tourenplanung zur effizienteren Nutzung gefahrener Kilometer, IT-Unterstützung für den Außendienst einschließlich einer Ausstattung mit iPads zur schnellen Abfrage und Bearbeitung kundenrelevanter Daten über das Mobilfunknetz.

Zu einer effizienteren Vertriebssteuerung setzte Herr Müller folgende Instrumente ein:

- Umsatz-Jahresplanung pro Verkaufsgebiet auf Einzelkunden- und Sortimentsebene
- Berücksichtigung der Arbeits- und Urlaubstage bei der monatlichen Feinplanung
- Zeitnahes Nachhalten und Korrigieren
- Eindeutige Zuordnung von Kunden zum jeweiligen Verkaufsgebiet
- Konsequentes Nachtelefonieren versandter Mailings über das Call-Center

Weiterhin wurde ein ertrags- und umsatzbasierter variabler Gehaltsbestandteil für die Außendienstmitarbeiter und die Telefonverkäufer des Call-Centers eingeführt. Zum bestehenden, eigenen Internetshop wurde der Multi-Kanal-Vertrieb ausgebaut mit zusätzlichem eCommerce-Absatz über Amazon und Mercateo. Es wurde ein neuer Produktkatalog für das Gesamtsortiment mit Farbleitsystem zum schnellen Auffinden der gewünschten Artikel erstellt. Herr Müller betreute außerdem persönlich die Zentraleinkäufer von Verbands- und Leistungskunden, hatte die Leitung der Einkaufsgespräche mit den wichtigsten Lieferanten inne, besuchte regelmäßig Handwerkskunden. Er gestaltete die Warenpräsentation beim größten Einzelkunden mit über 60 DIY-Märkten neu und führte und überwachte die dazugehörigen Kalkulationen.

Um die Firma Schössmetall neu auszurichten, entwickelte Herr Müller gemeinsam mit seinem Team die neue Vision „Bausatzgeländer als Rundum-Sorglos-Lösung“ und setzte diese um. Herr Müller war verantwortlich für die marktreife Entwicklung dieses innovativen Produktes aus dem vorhandenen Handel mit Edelstahl-Geländerteilen:

- Aufmaß auf der Baustelle, Inhouse-CAD-Planung, Inhouse-Vorfertigung
- Auslieferung eines fix- und fertigen Bausatz-Geländers aus Edelstahl, das auf der Baustelle nur noch zusammengesteckt, geklebt und montiert werden muss. Bei Bedarf wird auch die Montage mit angeboten, wenn nicht Handwerker, sondern Endkunden das Produkt erwerben. Durch den Einsatz von Hochleistungsklebstoffen können auch Handwerker, die keinen Edelstahl schweißen, auf das Geländer als „Rundum-Sorglos-Lösung“ zurückgreifen.
- Ergänzung des Produkts durch statische Berechnungen sowie eine EN-1090-Zertifizierung, die den Handwerkskunden mitgeliefert werden, womit sich diese keinem eigenen, ressourcenraubenden Zertifizierungsprozess mehr unterziehen müssen.

Herr Müller baute eine funktionierende Schlosserei mit zwei Mitarbeitern und einem kleinen Maschinenpark auf, um Kunden die Vorfertigung anbieten zu können und stellte einen Metallbauingenieur für die CAD-Planungen ein.

Mit den vorstehend genannten Maßnahmen entwickelte Herr Müller die Großhandelsfirma Schössmetall zu einem Anbieter von Problemlösungen mit eigenem Know-how und einem eigenständigen Profil weiter. Schulungen von Mitarbeitern und Handwerkskunden bezüglich des zertifizierten und statisch geprüften Bausatzgeländers führte Herr Müller persönlich durch und leitete die technische Entwicklung des neuen Produkts in enger Zusammenarbeit mit einem externen Statiker und einem Prüflabor.

Herr Hansjörg Müller setzte die o.g. Sofortmaßnahmen, Restrukturierungsarbeiten und die Neuausrichtung von Schössmetall erfolgreich um und leitete damit nach Umsatzverlusten in den Vorjahren trotz hohen Konkurrenzdrucks in einem gesättigten Markt eine positive Umsatzentwicklung ein.

Diese zeigte sich bereits im zweiten Jahr seiner Tätigkeit in einer Umsatz-Steigerung der Verkäufe mit dem verbliebenen Sortiment um 5,2 %, im Vergleich zum Vorjahr. Des Weiteren erarbeitete Herr Müller einen Gesamt-Sanierungs-Katalog für Schössmetall mit geplanter Umsetzung entsprechend der Vorgaben des Würth-Konzerns. Als Alternative prüfte er die Übernahme eines Wettbewerbers und leitete den M&A-Prozess ein.

Herr Müller war bei Schössmetall ein sehr erfolgreicher Geschäftsführer mit strategischem Weitblick, großem betriebswirtschaftlichen und vertrieblichen Sachverstand und hoher operativer Effizienz.

Wir haben Herrn Müller als besonders dynamische und umsetzungsstarke Fach- und Führungspersönlichkeit kennengelernt. Er entwickelte seine Verantwortungsbereiche durch vielfältige Initiativen konsequent und stets sehr erfolgreich weiter. Seine umfassenden Kompetenzen in den Bereichen General Management, Vertrieb, Logistik und technische Produktentwicklung setzte er ebenso weiterführend ein wie seine tiefen Markt- und Wettbewerbskenntnisse. Neben seinen breiten Erfahrungen im Change Management möchten wir seine umfassenden Fähigkeiten in der Restrukturierung von betrieblichen Prozessen und Strukturen hervorheben.

Herr Müller arbeitete sich immer rasch in neue, auch besonders vielschichtige Fragestellungen ein und bewies auch auf internationalem Parkett ein stets kooperatives Kommunikations- und Informationsverhalten. Eine situativ angemessene Risikobereitschaft und die Fähigkeit, bei komplexen Fragen rasch den Kern des Problems, die entscheidenden Zusammenhänge und zielführenden Lösungswege zu erkennen, kennzeichneten seine Strategien in besonderer Weise. Herr Müller überzeugte durch ein erfahrenes und innovationsstarkes Krisen- und Problemlösungsmanagement. Er agierte jederzeit verantwortungsvoll und stets markt-, kunden- und zukunftsorientiert. Mit ausgereiftem wirtschaftlich-unternehmerischem Sachverstand entschied er immer planvoll sowie kosten- und ergebnisbewusst.

Herr Müller verstand es sehr gut, auch in Krisenzeiten Mitarbeiter zu motivieren und sie zu einem leistungsstarken Team zu entwickeln. Herr Müller war aufgrund seiner Fairness, hohen sozialen Kompetenz, Verlässlichkeit und vorausschauenden Umsicht ein sehr anerkannter Vorgesetzter. Er informierte jederzeit umfassend und förderte seine Mitarbeiter nachhaltig in idealer Weise.

Herr Müller erbrachte stets und in jeder Hinsicht hervorragende Leistungen, mit denen wir außerordentlich zufrieden waren.

Sein Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Kollegen und unseren Kunden sowie allen internen und externen Ansprechpartnern war stets vorbildlich. Durch seinen gelebten Teamgeist, seine enorme fachliche Kompetenz und integre Persönlichkeit erwarb Herr Müller sich allgemein höchste Wertschätzung und genoss das vollste Vertrauen der Gesellschafter und seiner Geschäftsführerkollegen im Konzern. Auch im Umgang mit Führungskräften und Mitarbeitern überzeugte er durch ein stets entgegenkommendes, sachbezogenes und absolut vertrauenswürdiges Kooperationsmanagement. Er repräsentierte unser Unternehmen immer auf das Beste.

Aufgrund unterschiedlicher Auffassungen über die weitere strategische Ausrichtung von Schössmetall wurde die Zusammenarbeit mit Herrn Müller zu unserem Bedauern zum 31.08.2015 beendet.

An dieser Stelle möchten wir uns bei Herrn Hansjörg Müller für seine stets sehr wertvolle Mitarbeit herzlich bedanken und wünschen ihm auch weiterhin für seine Zukunft viel Erfolg und sowohl berufliches als auch persönliches Wohlergehen.

Künzelsau, 31. August 2015



Dr. Reiner Specht
WÜRTH-GROUP