

# Wie wachstumsfreudig ist Ihr Unternehmen? Lernen vom Wachstumsweltmeister Würth

## Einleitung

Nach mehreren harten Jahren der Konsolidierung und Kostensenkung wittern viele Unternehmen Morgenluft und schalten um auf Wachstum. Erste Anzeichen hierfür sind die wachsenden Personaleinstellungen und die gerade in den letzten Wochen gehäuft auftretenden Meldungen über große M+A-Transaktionen (Linde-BOC, Merck-Schering...).

Die Erfahrung zeigt aber, dass viele dieser Initiativen wahrscheinlich nicht erfolgreich sein werden. Beispielsweise ergab eine Untersuchung der größten börsennotierten Unternehmen in Deutschland und der Schweiz, dass nur jedes zehnte Unternehmen es geschafft hat, in einem Zehnjahreszeitraum (1994 -2003) Umsatz und Gewinn deutlich (mit mindestens 5.5.% inflationsbereinigt per annum) über der Wachstumsrate des Bruttozialproduktes zu steigern und gleichzeitig die Kapitalkosten zu verdienen.

Führungskräfte, die es besser machen wollen, sehen sich einer verwirrenden Vielfalt von Management-Konzepten gegenüber. Die Bandbreite reicht hier von Ratschlägen, sich unbedingt auf das Kerngeschäft zu besinnen und hier alle Potentiale auszuschöpfen bis genau zum Gegenteil der so genannten „Blue Ocean Strategy“: erfolgreiche Unternehmen, so wird behauptet, erreichen ihr Wachstum nicht in ihrer angestammten Industrie, sondern durch das Erschaffen ganz neuer Märkte.

Sinnvoller, als der Versuch, sich in dieser Vielstimmigkeit zurechtzufinden, ist die vertiefte Analyse derjenigen Unternehmen, die es tatsächlich geschafft haben, über einen langen Zeitraum sowohl bei Umsatz und Gewinn mit jeweils zweistelligen jährlichen Prozentsätzen zu wachsen, ganz unabhängig von den gerade in Deutschland sehr gerne beschworenen Standort-, Konjunktur- und Branchenkrisen. Wer sind diese Wachstums-Weltmeister? Was machen Sie anders als die Durchschnittsunternehmen?

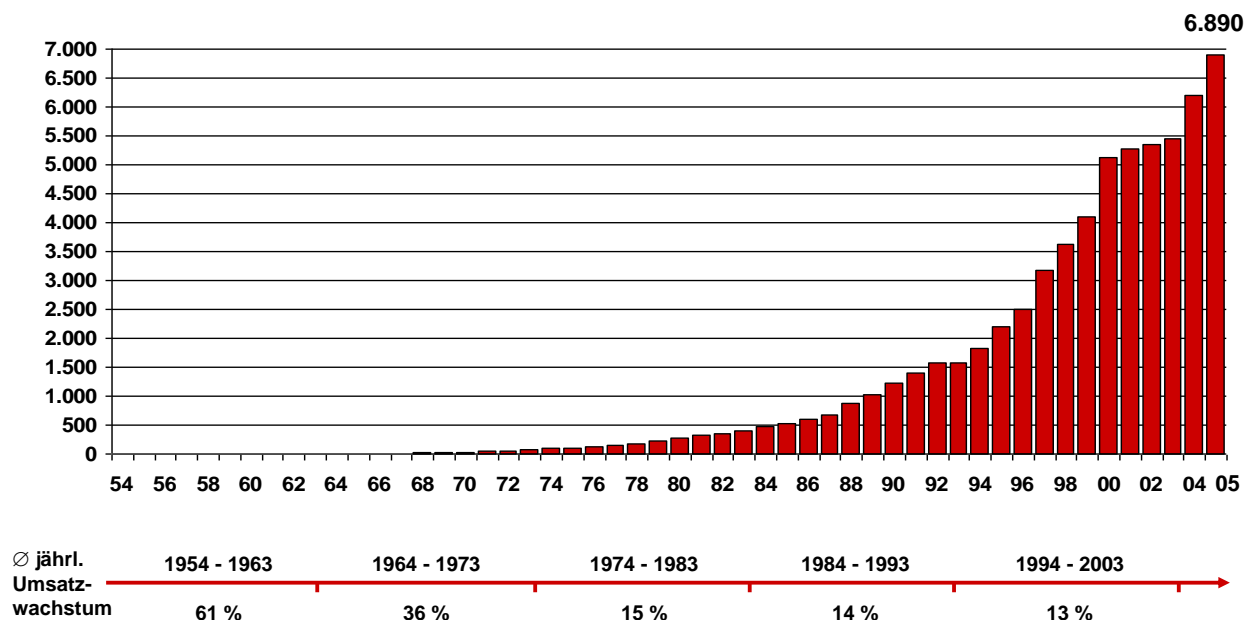
Im deutschsprachigen Raum zählt Würth zu dieser Gruppe der Wachstumsweltmeister, international sind oft beschriebene Unternehmen wie Dell, GE und Zara zu nennen. Sehr interessant sind auch viele erfolgreiche und viel weniger bekannte Unternehmen, die schon mehrere Hundert Millionen € Umsatz erzielen und zum Teil auch schon die Milliardengrenze übersprungen haben und global agieren, aber immer noch sehr „mittelständisch“ geprägt sind, wie z.B. der LKW-Aufbautenhersteller Schmitz Cargobull oder der Automatisierungstechnikanbieter Festo.

Um nicht Gefahr zu laufen, durch Durchschnittsausagen über viele dieser Firmen wiederum nur Plattheiten zu beschreiben, möchten wir mit fünf Fragen die wichtigen Stellhebel für profitables Wachstum herausarbeiten und an einem konkreten Beispiel, nämlich Würth zeigen, wie man dieses Wachstum schaffen kann. Steigt man näher ein,

was wir hier aus Platzgründen nicht können, so weisen die oben genannten Unternehmen auch verblüffende Parallelen im Vorgehen auf.

Würth, 1945 als Zwei-Mann Schraubengroßhandlung in der schwäbisch-fränkischen Stadt Künzelsau gegründet wächst, seitdem Reinhold Würth das Unternehmen von seinem Vater im Jahr 1954 übernommen hat, kontinuierlich mit zweistelligen Prozentsätzen in Umsatz und Gewinn. Auf diese Weise entstand eine Unternehmensgruppe, mit fast 7 Milliarden € Umsatz und über 50.000 Mitarbeitern. Im Kerngeschäft des Direktvertriebs- von Befestigungs- und Montagetechnik ist das Unternehmen Weltmarktführer.

## Umsatzentwicklung Würth-Gruppe 1954-2005 (in Mio EUR)



Quelle: Würth

Lernen von Würth heißt, sich fünf entscheidende Fragen zu stellen und die für das eigene Unternehmen gefundenen Antworten konsequent umzusetzen.

### Das Beispiel Würth

#### 1. Wollen Sie wirklich wachsen?

Profitables Wachstum ist das oberste Würth-Unternehmensziel. Dieses Ziel durchdringt das gesamte Unternehmen. Die Würth-Logik ist einfach und der Natur entlehnt, passt aber sicher nicht in die Denkschemata vieler Führungskräfte: solange ein Unternehmen wächst, steht es am Anfang seines Lebenszyklus, im Zustand der „Jugendlichkeit“.

Umsatz-Stagnation oder gar Schrumpfung sind unbedingt zu vermeiden, sie leiten den Prozess des „Vergehens“ ein.

Eine starke Wachstumsorientierung ist grundsätzlich nichts Ungewöhnliches: viele Unternehmen schreiben sich Wachstum auf ihre Fahnen, tun sich jedoch schwer bei der Erreichung dieses Zieles und passen ihre Wachstumserwartungen und Strukturen dann an die von ihnen erlebte „Realität“ stagnierender beziehungsweise schrumpfender Märkte an. Ein schleichender Niedergang setzt ein. Unternehmen, die sich auf diese Art und Weise verhalten, unterschätzen die schwer greifbaren Negativeffekte dieser Zielanpassung nach unten, die meist zu einer nicht zu bremsenden Abwärtsspirale führen.

## **2. Denken Sie in freien Potentialen?**

Der Würth-Kernmarkt wächst sicherlich nicht zweistellig; es gibt sogar gegenläufige Trends: moderne Fertigungsverfahren reduzieren in einigen Fällen den Einsatz metallischer Verbindungselemente. In Deutschland schrumpft die Kernzielgruppe Bau- und Auto-Handwerk“ sogar seit mehreren Jahren.

Entscheidend für das anhaltende Wachstum von Würth ist das Denken in „freien Potentialen“: Wachstumsziele orientieren sich nie an den Ergebnissen der Vergangenheit oder an Branchendurchschnittswerten. Auf dem zugegebenermaßen noch stark zersplitterten Weltmarkt für Befestigungstechnik hat Würth einen Anteil von unter 5%: 95% sind in der Würth-Logik freies, noch zu eroberndes Marktpotential. Man begnügt sich allerdings nicht mit dem ehrgeizigen Ziel, möglichst viel dieses Potentials auszuschöpfen. In einem zweiten Schritt werden interne "Flaschenhälse definiert, die im Moment noch die Potentialausschöpfung verhindern, seien es fehlende Produkte oder Vertriebsmitarbeiter oder auch mangelnde Logistikkapazitäten. Typischerweise gibt es im operativ exzellenten und finanzstarken Unternehmen Würth keine Ressourcenengpässe, die nicht kurz- oder mittelfristig behebbar wären. Als einziger Flaschenhals bleiben dann nur noch der mangelnde Wachstumsglaube und -wille, die „Bretter vor dem Kopf.“ Weiteres Wachstum liegt einzig und allein in der Hand des Unternehmens.

## **3. Nutzen Sie die Möglichkeiten zur fortlaufenden Zellteilung ihrer Organisation?**

Ständige Gebietsteilung („Regionalisierung“) ist der bis in die Gegenwart andauernde wichtigste Wachstums-„Generator“ bei Würth. Bestehen „freie Potentiale“, stößt selbst ein sehr guter Verkäufer mit zunehmendem Erfolg an die Grenzen seiner Arbeitszeit. Durch die erfolgreiche Bearbeitung eines Gebietes wächst der Kundenstamm und die erforderliche Besuchszahl. Jeder Verkäufer ist zusätzlich verpflichtet, in seinem Verkaufsgebiet eine bestimmte Anzahl neuer Kunden pro Monat zu akquirieren. Wenn nicht mehr gewährleistet werden kann, dass Stammkunden regelmäßig betreut und gleichzeitig Neukunden gewonnen werden, kommt es zur Gebietsteilung, die hausintern als „Multiplikation“ bezeichnet wird und für optimale Potentialausschöpfung sorgt.

Mit einer ähnlichen Logik erfolgt auch eine immer feinere Spezialisierung auf die Branchen der Kunden („Divisionalisierung“): der Verkäufer wird zum Produktspezialisten

für „seine Kundengruppe“ in einem Teilbereich des Würth-Gesamtprogramms. Das umfangreiche Gesamtsortiment von über 100.000 Artikeln ist für den einzelnen Außendienstmitarbeiter nicht mehr überschaubar. Die Spezialisierung auf eine Zielgruppe hilft dem Verkäufer zu erkennen, welche spezifischen Kundenbedürfnisse durch Würth-Produkte abgedeckt werden können. Mit der Divisionalisierung hat man bereits in den achtziger Jahren begonnen: mittlerweile sind fünf große Divisionen (Auto, Metall, Holz, Bau für Handwerkskunden und Industrie für Großkunden ) mit eigenen Vertriebs- und Marketingorganisationen tätig.

#### **4. Sind Ihre Führungsprozesse auf Wachstum ausgerichtet?**

Entscheidend ist, den unternehmerischen Wachstumswillen auch an die „Verkaufsfront“ zu übertragen. Die Potentialausschöpfungsziele werden in einem straff getakteten jährlichen Planungsprozess, den alle 800 Profit-Center nach einem einheitlichen Schema durchlaufen, in gemeinsam erarbeitete und verbindliche Umsatz- und Ergebnisziele („Commitments“) übersetzt und mit Maßnahmen unterlegt.

Einen ähnlichen Prozess durchläuft jeder einzelne der über 26.000 Außendienstmitarbeiter: jährlich wird in einem „Mini-Geschäftsplan“ für jedes Gebiet das sich aus dem Jahresziel des Profit-Centers ergebende Umsatzziel festgelegt und mit den Potentialen (Kunden im jeweiligen Bezirk) und den Ressourcen (verfügbare Mitarbeiterzeit) abgeglichen. Weiterhin werden Schwerpunktmaßnahmen erarbeitet, um die bestmögliche Ausschöpfung des Gebietes zu erreichen.

#### **5. Haben Sie die richtigen Systeme?**

Perfekt aufgebaute Planungs- und Controlling-Systeme schaffen Transparenz über die Potentiale jedes Profit-Centers bis hinunter zum einzelnen Vertriebsmitarbeiter und ermöglichen die zeitnahe Steuerung des Geschäftes. In der Vertriebssteuerung ist beispielsweise ein monatliches Gespräch zwischen Außendienstmitarbeiter und Vertriebsleiter Pflicht. Nach einer streng formatierten Systematik wird der Grad der Zielerreichung ermittelt und immer wieder überprüft, wie die Kapazitäten des Mitarbeiters bestmöglich eingesetzt werden können, um die Umsatzpotentiale des Verkaufsgebietes auch tatsächlich auszuschöpfen.

Nicht zuletzt sind auch alle Anreizsysteme eng mit dem Ziel „profitables Wachstum“ gekoppelt. Würth-Verkäufer werden stark erfolgsabhängig bezahlt: bis zu 70% und mehr des Einkommens sind abhängig von der Erreichung der vereinbarten Umsatz- und Ergebniswachstumsziele.

### **Zusammenfassung**

Wachstumsweltmeister wie Würth zeigen, dass die wesentlichen Wachstumsquellen meist im Unternehmen selbst liegen, es geht darum, Prozesse, Strukturen und Systeme

auf dieses Ziel auszurichten und operative und strukturelle Blockaden aus dem Weg zu räumen. Große strategische Neupositionierungen und Firmenkäufe, die meist mit einem hohen Scheitungsrisiko verbunden sind, spielen nur eine untergeordnete Rolle. Das Umsatzwachstum der Würth-Gruppe im letzten Jahr von 11.1% stammt so überwiegend aus dem Stammgeschäft (8.2%); Akquisitionen trugen nur knapp 3% zur Gesamtwachstumsrate bei.

Quelle: Bernd Venohr, Wachsen wie Würth, Das Geheimnis des Welterfolges, Frankfurt 2006