

**campus**

**Bernd Venohr**

**WACHSEN  
WIE WÜRTH**

**Das Geheimnis  
des Welterfolgs**



## Inhalt

Einleitung	9
Kapitel 1	
Würth: ein Ausnahmeunternehmer und sein Unternehmen	23
Reinhold Würth - der Unternehmer	23
Das Unternehmen Würth	30
Kapitel 2	
Das Würth-Managementsystem im Überblick	37
Der Würth-Erfolg durch die Brille der Systemtheorie	38
Die Bestandteile des Managementsystems und ihr Zusammenwirken	46
Kapitel 3	
"Weiche" Elemente der Würth-Unternehmenskultur: die Grundwerte	53
Haupttriebfeder Wachstum: "Was weniger als 10 Prozent wächst, ist krank."	54
Kundenorientierung als Leitstern: "Meine Leute sind nicht bei mir angestellt, sondern beim Kunden."	55
Der Mensch steht im Mittelpunkt: "Lust an der Leistung"	59
Dezentralität: "Je größer die Erfolge, desto größer die Freiheitsgrade."	62
Die Flüssigkeit der Macht: "Alle Macht fließt zum Vorteilsgeber."	64

Führen heißt Machen: "Wissen ist Schlaf. Realisieren ist Macht."	65
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess auf schwäbisch: "Jedes Mal a' bissle besser"	67
Kapitel 4	
"Harte" Elemente der Würth-Unternehmenskultur: die Führungsprinzipien	71
Würth als fraktales Unternehmen	72
Regelkreise bestimmen den Führungsalltag	74
"Policies and Procedures" (PAP) als "Weltsprache" und Management-Handbuch	78
Kapitel 5	
Wachstum: Glaube und Klima	83
Würth als "Wachstumsweltmeister"	84
Einfache Wachstumslogik: freie Potenziale erkennen und Engpässe beseitigen	86
Ehrgeizige Langfristziele	90
Kapitel 6	
Die Wachstumstechniken	95
Fortlaufend bessere Produkte und Dienstleistungen als Basis	96
Grundprinzip Zellteilung des Stammgeschäftes: Regionalisierung und Branchenspezialisierung	100
Internationalisierung des Stammgeschäftes	106
Akquisitionen und schrittweise Diversifikation	109

## Kapitel 7

Strikte Dezentralisierung: der Konzern als Gruppe von Kleinunternehmen	115
Organisation nach dem Baukastenprinzip	116
Maximale Kundennähe durch strikte Dezentralität	120
Koppelung von Eigenverantwortung und Erfolg	121
Führungsmatrix: das Prinzip der optimalen Reibung	123
Exkurs: die Corporate-Governance-Mechanismen	126

## Kapitel 8

Navigation des Unternehmens: Würth-Info-System und Regelkommunikation	129
Aufbau des Würth-Info-Systems: einheitliche Definitionen und Datenbasis	130
Standardauswertungen und Regelkommunikation: perfekte Transparenz zur Selbststeuerung	131
Benchmarking: "Egal wie gut du bist, in diesem Detail ist dein Kollege besser."	140
Nie endender Verbesserungszyklus	143

## Kapitel 9

Kernprozesse der Führung	145
Der Zielsetzungs- und Planungsprozess (Z&P) als Grundlage: Top-down- und Bottom-up-Willensbildung	147
Z&P-Commitment-Konferenz	150
Monatliche Plan-Ist-Vergleich(PIV)-Konferenzen	158
Verkaufsinformation und -aktion (VIA): Der Z&P-Spiegelbildprozess zur Außendienststeuerung	160

Kapitel 10	
Das Würth-Anreizsystem: "Leistung muss sich lohnen."	167
Bezahlung der Führungskräfte: "Zieleinkommen für Zielerreichung"	167
Bezahlung des Außendienstes: "Erfolg ist freiwillig."	170
"Weiche" Anreizkomponenten: Verkäuferclubs, Reisen, Autos	176
Kapitel 11	
Das "Geheimnis" des Würth-Erfolgs und die Übertragbarkeit des Managementsystems	179
Kernelemente des Managementsystems	179
Richtige Theorie für die erfolgreiche Praxis	187
Was ist neu am Würth-Managementsystem?	190
Die Übertragbarkeit des Managementsystems auf andere Unternehmen	195
Literatur	203
Register	207
Abkürzungen der Würth-Gruppe	210

## Einleitung

### Eine kurze Zeitreise

Künzelsau im April 2005: Würth, der Weltmarktführer im Bereich Befestigungs- und Montagetechnik, feiert ein Doppeljubiläum: 60 Jahre seit der Firmengründung 1945; 70. Geburtstag von Reinhold Würth. Einer der Höhepunkte ist der Galaabend am 22. April mit 2?500 Gästen aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft im größten freitragenden Zelt der Welt, dem "Millenniums-Dom", das für die Feierlichkeiten auf dem Firmengelände aufgebaut wurde. Eine Vielzahl prominenter Gäste, Festansprachen und das spektakuläre Unterhaltungsprogramm mit der "Philharmonie der Nationen" unter der Leitung von Justus Frantz, einem Abschlussauftritt von José Carreras, dazwischen Geburtstagsgrüße via Leinwand aus aller Welt - von Franz Beckenbauer bis Bud Spencer -, unterstreichen Erfolg und Selbstverständnis des Unternehmens und Unterneh-mers. Ein "Tag des Handwerks" für Kunden, Festabende für Mitarbeiter sowie ein Lieferantentag mit insgesamt 20?000 geladenen Gästen sowie ein "Tag der offenen Tür" mit weit über 50?000 Besuchern runden die Woche der Feierlichkeiten ab.

Künzelsau im Juli 1945: Gründung der Firma als Schraubengroßhandlung durch Adolf Würth als Ein-Mann-Unternehmen plus Ehefrau kurz nach Kriegsende unter schwierigsten Bedingungen in der fränkisch-schwäbischen Kreisstadt.<sup>1</sup> Zu Beginn zieht Würth mit einem Leiterwagen hinter einer eingespannten Kuh zu Fuß durch das Land und beliefert Handwerker in der Umgebung. Genau wie Tausende seiner Wettbewerber auch. Der erstgeborene Sohn Reinhold hilft von Kindesbeinen an mit im Unternehmen, vor allem im Lager und beim Ausliefern der Ware. Mit 14 Jahren verlässt er die Künzelsauer Oberschule und tritt als Lehrling und zweiter Mitarbeiter in das Unternehmen des Vaters ein. Die Firma entwickelt sich gut und ermöglicht Adolf Würth selbstständiges Arbeiten und Unabhängigkeit, und sichert der Familie ein gutes Auskommen. Das ausgeprägte Sicherheitsbedürfnis des Gründers steht allerdings einer weiteren Expansion im Wege.

Reinhold Würth schließt seine Lehre zum Großhandelskauf-mann 1951 ab und erwirbt mit einer Sondergenehmigung den Kfz-Führerschein, um seinen Vater, der keinen Führerschein besitzt, zu gemeinsamen Kundenterminen zu fahren. Auch besucht er schon sehr früh eigene Kunden im gesamten Bundesgebiet. Dabei durchlebt er eine harte Schule: "Als ich nach zwei Wochen mit einem Bündel von Aufträgen zurückkam, hat er mich nach dem schwäbischen Motto ›Net g'schimpft isch au g'lobt‹ stehen lassen"<sup>2</sup>. Dann der plötzliche Tod des Vaters im Dezember 1954: Der 19-jährige Reinhold Würth übernimmt nach diesem Notfall gemeinsam mit seiner Mutter die Leitung der Schraubengroßhandlung. Zunächst ging es nur darum, die Situation zu meistern, die Zahlungsfähigkeit zu erhalten und Ware zu beschaffen. Neugier und Zielstrebigkeit, zwei hervorstechende Charaktereigenschaften von Reinhold Würth, führen das Unternehmen bald auf einen starken Wachstumspfad. "Als ich nach der Übernahme der Firma merkte: ›Hoppla, du kannst ja den Betrieb führen, das geht ja recht gut, das geht sogar besser, als du dir das gedacht hast‹, kam meine

Entdeckerfreude auch geschäftlich zum Tragen. Da hatte ich dann allmählich die Idee, das Unternehmen aggressiv auszubauen und den Schraubenhandel in immer größeren Dimensionen voranzutreiben. Man kann diese Idee an keinem bestimmten Jahr oder Ereignis festmachen. Sie hat sich evolutionär entwickelt, und mit wachsender Größe und Stabilität der Strukturen habe ich dann meinen Blick immer weiter in die Zukunft hinaus richten können".<sup>3</sup> Innerhalb weniger Jahre wird aus dem lokalen Händler erst ein überregional arbeitendes Unternehmen und schließlich ein global tätiger Konzern.

#### 50 Jahre nachhaltig profitables Wachstum

Die Würth-Gruppe ist äußerst erfolgreich: 6,2 Milliarden Euro Umsatz, über 300 operative Gesellschaften mit 800 Profit-Centern und 47?000 Mitarbeitern weltweit, davon mehr als die Hälfte fest angestellte Verkäufer im Außendienst, ein Betriebsergebnis von über 400 Millionen Euro (Geschäftsjahr 2004). In jedem der letzten 50 Geschäftsjahre hat Würth schwarze Zahlen geschrieben. Bis auf ein Jahr (1975) wurde der Umsatz über 50 Jahre kontinuierlich mit meist zweistelligen Wachstumsraten gesteigert. Dies gilt auch für das gerade abgeschlossene Geschäftsjahr 2005: Würth steigerte den Umsatz nach vorläufigen Angaben um 11,1 Prozent auf 6,89 Milliarden Euro. Das Betriebsergebnis stieg ebenfalls zweistellig auf 440 Millionen Euro.

Fast jedes Jahr neue Rekorde bei Umsatz und Gewinn, weitgehend unabhängig von Standort-, Konjunktur- und Branchenkrisen. Wie erzielt Würth dieses nachhaltige und profitable Wachstum?