

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 Unternehmers. 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.¹ 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 Großhandelskaufmann 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«².

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«.³ 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 47000 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 circa 440 Millionen Euro.

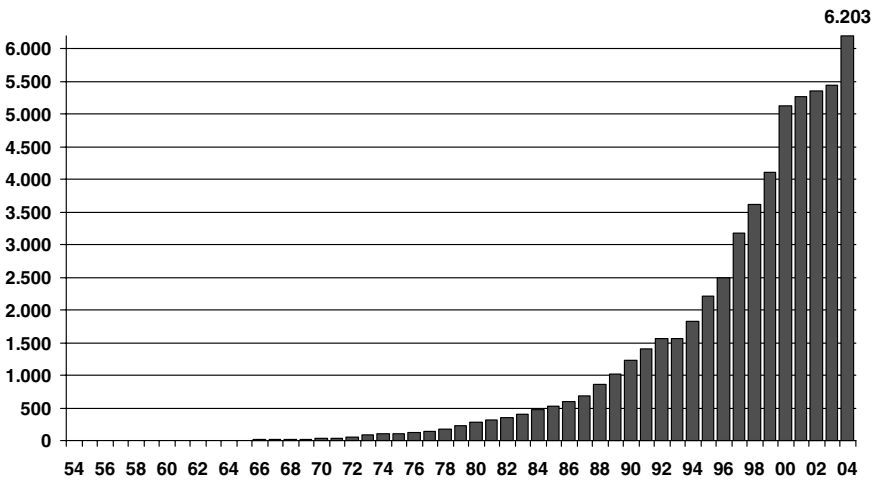
Fast jedes Jahr neue Rekorde bei Umsatz und Gewinn, weitgehend unabhängig von Standort-, Konjunktur- und Branchenkrisen. Wie erzielt Würth dieses nachhaltige und profitable Wachstum?

Gründungs idee und Geschäftsmodell

Die Gründungsidee war einfach: der Direktvertrieb von Schrauben. Das Geschäftsmodell hat sich seit der Gründung im Jahre 1945 nicht grundlegend verändert. Das Unternehmen verkauft allerdings längst nicht mehr nur Schrauben, sondern weit über 100000 Produkte, die alle unter eigenen Markennamen angeboten werden: Schrauben, Dübel, Stahlanker, Werkzeuge, chemisch-technische Produkte wie Kleber sowie Möbel- und Baubeschläge und viele andere Kleinteile. Vom Handwerker als Einzelunternehmer über den kleinen mittelständischen Handwerksbetrieb bis hin zum internationalen Industriekonzern – alle benötigen sie zur Erledigung ihrer Aufträge das passende Befestigungs- und Montagematerial und die entsprechenden Werkzeuge zu deren Verarbeitung.

Würth ist im Kern ein reiner Handelskonzern: Selbst produziert

Abbildung 1: Umsatzentwicklung Würth-Gruppe 1954–2004
(Millionen Euro)



Quelle: Würth

werden nur circa 5 Prozent des Umsatzes. Die Vertriebsorganisation mit weltweit über 26 000 Verkäufern betreut gut 2,5 Millionen Geschäftskunden auf allen fünf Kontinenten in über 80 Ländern.

Direktvertrieb als Vertriebskanalinnovation

Der Würth-Erfolg ist nicht Ergebnis einer brillanten Produktinnovation: Schließlich wurden Schrauben vor über 2 000 Jahren durch den griechischen Mathematiker Archimedes erfunden, und auch die meisten anderen Produkte sind sehr traditionell. Viele der vertriebenen Produkte sind genormt (DIN-Teile) und unterscheiden sich deshalb nicht grundsätzlich von Wettbewerberprodukten.

Den Direktvertrieb als Vertriebsform gab es ebenso schon lange vor Würth. Allerdings war es ein deutlicher Bruch mit den damaligen Regeln der Eisenwarenbranche, durch diese Vertriebsform in Konkurrenz zu den traditionellen Schraubengroßhändlern zu treten. Statt

hinter der Ladentheke auf Kunden zu warten, besuchten Vertreter die Kunden vor Ort in ihren Werkstätten. Die ersten ehrgeizigen Vertreter zeigten sehr schnell, dass der persönliche Verkauf am Arbeitsplatz der Kunden, verbunden mit guter Produkt- und Servicekompetenz, eine erfolversprechende Vertriebsform sein kann. Dabei spielt auch ein leicht zu übersehendes »Zufallsprinzip« eine wichtige Rolle: Bei jedem Besuch zeigt sich ein aktueller Bedarf, den eben derjenige abschöpft, der gerade vor Ort ist. Und alles, was funktioniert und mehr Geld einbringt, als der Einkauf der Ware und die Erbringung der Dienstleistung kosten, kann man multiplizieren ... Der Beginn der unendlichen Würth-Erfolgsgeschichte ...

Der Direktvertrieb ist allerdings teurer als der klassische Großhandel für Selbstabholer. Würth ist es aber trotzdem gelungen, sehr große Marktanteile mit dieser Vertriebsform zu gewinnen. In den Aufbaujahren, die noch durch Warenknappheit gekennzeichnet waren, spielte alleine die persönliche Präsenz beim Kunden, die den Beschaffungsvorgang stark erleichterte, eine große Rolle. Natürlich sollte auch der »Verkaufsdruck« der erfolgsabhängig bezahlten Vertreter hier nicht vernachlässigt werden. Heutzutage – in den Zeiten des Informations- und Warenüberflusses – erwarten die Kunden jedoch mehr als nur das Notieren des Bedarfs an Befestigungselementen. Nach und nach hat das Unternehmen sein Produkt- und Dienstleistungsangebot deshalb immer mehr erweitert. Die Erfolgsformel »Würth ist zwar teuer, aber dennoch preiswert, weil Produkte und Dienstleistungen sehr gut sind«, findet weltweit hohe Akzeptanz.

Der Markterfolg ist durchaus vergleichbar mit anderen großen Erfolgen im Handel durch neue Vertriebskonzepte, wie beispielsweise Wal-Mart oder Aldi. Durch die Konzentration auf Geschäftskunden ist Würth einer breiteren Öffentlichkeit allerdings nicht so stark bekannt. Anders als die Konzepte von Wal-Mart und Aldi, die immer noch den Hauptteil ihrer Umsätze auf den Heimatmärkten USA beziehungsweise Deutschland erzielen, hat das Würth-Konzept jedoch schon den »Globalisierungstest« bestanden: Mittlerweile werden im Stammgeschäft circa 80 Prozent des Umsatzes im Ausland erzielt.

Die strategische Position als Produktions- verbindungshändler

Strategisch ist das Unternehmen sehr interessant positioniert: als Mittler zwischen Herstellern und Kunden. Würth verfügt als großer Produktionsverbindungshändler einerseits über sehr viel Macht auf der Einkaufsseite gegenüber den meist mittelständischen Herstellern, ist aber auf der anderen Seite nicht von einigen wenigen großen Kunden abhängig.

Für Kunden machen die Würth-Produkte zwar nur einen geringen Teil ihrer Einkaufskosten aus, aber sie sind für ihre Arbeit auf die Verfügbarkeit der Teile dringend angewiesen. Geschraubt werden muss alles, was nicht niet- und nagelfest ist. Die Preisempfindlichkeit dürfte deshalb deutlich geringer sein als beispielsweise bei hochwertigen Investitionsgütern. Kleinteile als »Brot-und-Butter-Produkte« sind nicht ersetzbar und werden immer gebraucht, und zwar weitgehend unabhängig von Konjunkturverläufen.

Vergleichbar große Wettbewerber gibt es in diesem Bereich nicht. Hauptkonkurrenten sind eine Vielzahl lokal arbeitender Unternehmen. Der weltweit größte Wettbewerber ist die Firma Berner, gleichfalls aus Künzelsau. Der Firmengründer Albert Berner war ein Schulkollege und Mitarbeiter von Reinhold Würth, der sich 1957 selbstständig machte. Berner arbeitet mit einem sehr ähnlichen Geschäftsmodell. Die Firma ist deutlich kleiner mit einem Weltumsatz von 685 Millionen Euro bei gleichfalls guter Profitabilität und anhaltendem Umsatzwachstum.⁴ Anders als im Falle von Aldi und Lidl, ist es dem Nachahmer bisher nicht gelungen, erfolgreicher als das Original zu werden.

So wichtig diese gute strategische Position als Marktführer im Produktionsverbindungshandel mit Image- und Kostenvorteilen ist, so erklärt sie nicht den weltweiten und immer noch andauernden Erfolg. Warum ist Würth so ungemein erfolgreich?

Der »Jahrhundertunternehmer« Reinhold Würth

Natürlich gilt auch für Würth die Grundregel, dass hinter sehr erfolgreichen Unternehmen immer auch große Unternehmerpersönlichkeiten stehen. Die Art und Weise, mit der Reinhold Würth sein Geschäft betreibt, spielt für den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens deshalb eine wichtige Rolle. Er arbeitet extrem erfolgsorientiert, mit Leidenschaft und offensiv: »Unternehmensführung als sportliches Tun«⁵. Die firmeneigene Fluglinie Würth Air mit vier Jets, entstanden aus dem Wunsch, »... längere Entfernungen schneller als mit dem Auto oder per Bahn zu überbrücken«⁶, ist Symbol und Werkzeug zugleich für diese Geschäftspolitik. Reinhold Würth ist seit 1966 Pilot und besitzt seit vielen Jahren die Airline Transport Pilot Licence, die ihn berechtigt, größere Düsenjets zu fliegen. Ähnlich wie beim Fliegen in unbekannte Länder geht es für ihn in Führungssituationen immer wieder darum, »... auszuloten, wo meine Grenzen sind, zu testen, ob auch noch der nächste Schritt gelingt, in Erfahrung zu bringen, was sich »hinter dem Berg« befindet, (das) ist mein Ansatz. Kann ich es verwirklichen, habe ich ein unbeschreibliches Glücksgefühl«⁷.

Zielsetzung dieses Buches ist nicht, die Unternehmerpersönlichkeit Reinhold Würth zu würdigen. Seine Rolle als visionärer Unternehmer und charismatische Führungspersönlichkeit wurde in mehreren Büchern und vielen anderen Veröffentlichungen ausführlich beschrieben.⁸ Zur Bekanntheit der Person Reinhold Würth haben auch zahlreiche Auszeichnungen und seine breite Publikations- und Vortragstätigkeit beigetragen. Eine außergewöhnliche Person ist niemals »kopierbar«; eine genauere Analyse seines unternehmerischen Handelns und charismatischen Führungsstils wäre zwar sehr aufschlussreich und interessant, hilft aber den meisten Führungskräften im Tagesgeschäft wenig.

Das Würth-Managementsystem als Basis des Erfolges

In diesem Buch steht ein anderer Aspekt im Mittelpunkt: Das Managementsystem, das unter der Führung von Reinhold Würth entwickelt und im Unternehmen umgesetzt wurde, soll in seinen wesentlichen Elementen beschrieben und erklärt werden. Es geht um die Frage, wie und warum bestimmte Prinzipien und Führungsinstrumente zum Erfolg, das heißt zu weit überdurchschnittlichem und profitabilem Wachstum führen.

Schwerpunkt des Buches ist die Beschreibung konkreter Vorgehensweisen und Instrumente, die sich bei Würth bewährt haben und die übertragbar sind. Die Instrumente werden sehr detailliert beschrieben, um es dem Leser zu ermöglichen, Inhalt, Wirkmechanismen und Anwendungsvoraussetzungen sehr genau zu verstehen. Ganz bewusst wird auf die übliche Vereinfachungsrhetorik in Form von standardisierten Handlungsempfehlungen nach dem Motto: »Wenn Sie dies und das tun, wird sich der Erfolg einstellen.«, verzichtet. Der Glaube an Standardlösungen ist eine Illusion. Die unkritische Übernahme bestimmter »Erfolgsrezepte« führt oft zu gar keinen, im schlimmsten Fall jedoch zu negativen Auswirkungen. Die ausführliche Beschreibung und Erklärung soll dem Leser helfen, zu entscheiden, ob das Würth-Managementsystem und bestimmte Instrumente in »sein« Unternehmen passen.

Neben dem »Was«, das heißt den einzelnen Vorgehensweisen und Instrumenten, bildet das »Warum« den zweiten Schwerpunkt des Buches. In diesen Teilen geht es um die tieferliegenden Wirkprinzipien, die in ihrer Summe das »Geheimnis« des Unternehmenserfolges ausmachen. Würth ist nicht nur ein sehr erfolgreiches, sondern inzwischen auch ein sehr großes und komplexes Unternehmen. Für diesen Erfolg gibt es jedoch kein einfaches »Rezept«. Der Anspruch des Buches lässt sich am besten durch ein Zitat von Albert Einstein beschreiben: »Man soll die Dinge immer so einfach wie möglich machen, aber nicht einfacher«.

Würth-Erfolg und Konzepte zur erfolgreichen Unternehmensführung

Reinhold Würth als sehr ehrgeiziger und lernhungriger »Self-made«-Unternehmer hat sich stets mit der jeweils aktuellen Managementliteratur auseinandergesetzt und Konzepte und Instrumente integriert beziehungsweise selbst entwickelt, die den Erfolg des Unternehmens weiter ausbauen konnten. Der State of the Art im Hinblick auf die eingesetzten Führungsinstrumente ist bei Würth Standard.

Diese Pionierleistung wurde durch einen Ehrendokortitel in Betriebswirtschaftslehre der Universität Tübingen und die Ernennung zum Professor für Entrepreneurship der TH Karlsruhe gewürdigt. Kenner der Managementliteratur werden bei Würth deshalb viele bekannte Bausteine erkennen: Teile des Erfolgsmodells von Peters/Waterman, »Auf der Suche nach Spitzenleistungen« oder die EKS-Strategielehre von Wolfgang Mewes.

Eine erste wissenschaftlich fundierte Analyse des Würth-Erfolges lieferte Hermann Simon mit seinem Buch über die erfolgreichsten mittelständischen Unternehmen, die aus Deutschland heraus eine führende Weltmarktposition aufgebaut haben (»Hidden Champions«). Ausgangspunkt der Untersuchung war der damals wie heute große Exporterfolg der deutschen Wirtschaft. Simon vermutete, dass dieser Erfolg weniger auf die deutschen Großunternehmen zurückgeführt werden kann, die sich von ihren internationalen Wettbewerbern nicht so sehr zu unterscheiden scheinen, sondern auf die typisch deutschen Mittelständler. Die Firma Würth, die bereits zum Zeitpunkt der Untersuchung das Kriterium der mittelständischen Umsatzgröße mit einem Jahresumsatz von 2 Milliarden Euro weit überschritt, wurde wegen der typisch »mittelständischen Tugenden« wie Kundennähe und Innovationskraft trotzdem in das Buch aufgenommen und prägt unverkennbar zahlreiche Erfolgsmerkmale. Insgesamt konnten die meisten der von Simon untersuchten Unternehmen ihre Erfolge trotz schwieriger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen in Deutschland halten oder sind sogar, wie Würth und SAP, noch in ganz neue Größenordnungen vorgestoßen. Die Zahl der mittelständischen Welt-

marktführer hat sich nach meinen Einschätzungen sogar noch stark erhöht: Während Simon von circa 500 Unternehmen ausging, sind es mittlerweile mehr als 1 000,⁹ weit mehr als in jedem anderen Land der Welt. Diese Zahl ist sicherlich kein Zufall und verlangt nach einer Erklärung. Gibt es vielleicht ein Managementmodell »Made in Germany« als Gegenpol zu den oft kurzatmigen Managementmoden aus den USA, die meist nur an einer Zielgröße, dem Shareholder-Value, orientiert sind?

Einzigartiger Einblick in die Managementprozesse von Würth: interessant für Klein- und Großunternehmen

Zu dieser Frage soll die vorliegende »Fallstudie Würth« einen weiteren Beitrag liefern: Es geht in diesem Buch um Tiefe und nicht um Breite. Das Unternehmen ist sowohl für kleine und mittlere Firmen als auch für Großunternehmen interessant. Aus der Sicht eines Kleinunternehmens ist besonders interessant, welche Führungsprinzipien und Instrumente das Unternehmen groß gemacht haben. Aus der Sicht eines Großunternehmens geht es um andere Themenkreise: Wie schafft es Würth, weiterhin wie ein »vitaler Mittelständler« zu agieren? Wie kann man die unerwünschten Begleiterscheinungen wachsender Unternehmensgröße vermeiden, wie zum Beispiel Inflexibilität, Bürokratie, übertriebene Arbeitsteilung und Kundenferne?

Die intensive Mitwirkung von Dieter Krämer – einem langjährigen Mitglied der Würth-Konzernleitung und engen Begleiter von Reinhold Würth – bei der Erstellung des Buches ermöglicht einen einzigartigen Einblick in die Managementprozesse, die das Unternehmen weltweit erfolgreich machen.

Operative Spitzenleistungen

Da in diesem Buch die Managementprozesse im Vordergrund stehen, wird ein anderer Aspekt des Erfolges von Würth nicht näher beleuchtet: die operativen Spitzenleistungen in vielen Geschäftsprozessen und Funktionen, nicht nur im Vertrieb, sondern auch in unterstützenden Funktionen wie Marketing und Logistik.

Bereits 1989 erhielt die Firma für ihre Spitzenleistungen im Marketing den deutschen Marketingpreis. Gewürdigt wurde die Vorreiterrolle des Unternehmens im professionellen Marketing für Unternehmenskunden und die Vielzahl der innovativen Lösungen im Bereich Marktsegmentierung und Verkaufsstrategie.¹⁰ Die Marke Würth gehört mittlerweile zu den wenigen globalen Handwerkermarken.

Vorbildlich geführt wird auch der gesamte Bereich Logistik, vom Einkauf über das Lagermanagement bis zur Auftragsabwicklung. Der Lagerumschlag liegt bei 5,8, einem Spitzenwert in der gesamten Branche. Alle Aufträge, die bis 12 Uhr mittags eingehen, werden am Folgetag ausgeliefert. Würth-Kunden bestellen mittlerweile größtenteils just in time und erwarten eine Verfügbarkeit der Produkte nach dem Prinzip: »Heute bestellt – morgen geliefert«. Kundenorientierte Erfolgsmaßstäbe sind der 98-prozentige Servicegrad (von 100 bestellten Positionen aus dem Gesamtsortiment von 100 000 Produkten sind 98 am Lager verfügbar und können sofort ausgeliefert werden) und ein 24-Stunden-Lieferservice (vom Eintreffen des Auftrages in der Zentrale bis zur Auslieferung der Ware beim Kunden).

Der durchschnittliche Auftragswert beträgt circa 250 Euro. Daraus ergeben sich beachtliche Mengengerüste: Die Produktpalette alleine von Würth Deutschland umfasst über 100 000 Artikel, weltweit ist die Anzahl noch weit größer; damit wird ein Umsatz von 6,2 Milliarden Euro pro Jahr erzielt (knapp 28 Millionen Euro pro Arbeitstag). In den 80 Ländern, in denen Würth vertreten ist, wickeln die 314 operativen Gesellschaften fast 25 Millionen Aufträge pro Jahr ab. Pro Arbeitstag sind dies 112 000 Aufträge mit über 500 000 Auftragspositionen.

Die elektronisch erfassten und auf Richtigkeit und Kundenbonität

geprüften Aufträge des laufenden Tages werden auf der Basis eigens entwickelter Algorithmen zu so genannten Serien zusammengefasst, in Pickpositionen zerlegt und dann kommissioniert. 80 000 Auftragspositionen werden auf diese Art und Weise alleine im Zentrallager Künzelsau täglich bearbeitet. Modernste Technologien wie Kommissionier- und Palettierroboter und hervorragend geschulte Mitarbeiter sichern die Lieferbereitschaft und sorgen für einen hohen Lagerumschlag.

An die Kunden wird die Ware dann als Paket über den so genannten Würth-Super-Service (WSS) ausgeliefert. Für jede der 100 Niederlassungen in Deutschland bestehen genau definierte Uhrzeiten, zu denen Aufträge erfasst, kommissioniert und im Paketverteilzentrum Schwieberdingen bei Stuttgart sein müssen, um das Ziel – den 24-Stunden-Service – einzuhalten. In den Niederlassungen übernehmen die WSS-Zusteller dann am Morgen die Pakete mit der Verpflichtung, jede Sendung innerhalb des Tages an den Kunden auszuliefern.

Neben den 2,5 Millionen Kunden stehen über 1 800 Lieferanten weltweit verteilt im direkten Güter- und Informationsaustausch mit Würth. Um die extremen Anforderungen dieses Beschaffungs- und Distributionsnetzwerkes, wie beispielsweise die Echtzeitabwicklung, den Massendurchsatz und die Datensicherheit erfüllen zu können, hat man bei Würth sogar ein eigenes EDV-System (Würth ERP-Phoenix) entwickelt, das die gesamte Supply-Chain vom Einkauf über die Produktion bis zum Verkauf und Versand unterstützt.

Anmerkungen zur Einleitung

1 Vgl. Grau/Guttmann, 2005, S. 16 ff.

2 Würth in: Herstatt, 2005, S. 52.

3 Würth, 1995, S. 33.

4 Vgl. Scheele, 2005.

5 Würth, 2002, S. 181 ff.

6 Würth, 1995, S. 21.

7 Würth, 1995, S. 22.

8 Vgl. vor allem Schönherr, 1991 und Grau/Guttman, 2005.

9 Vgl. Venohr/Weissman, 2005.

10 Vgl. Schönherr, 1991, S. 160.