

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
---	------------