

# Wachsen wie Würth:

# Das Geheimnis des Welt- erfolges



**Prof. Dr. Bernd Venohr**  
**Vortrag Beratergruppe Strategie e.V.**  
**Palma, 21. Oktober 2006**

# Gliederung

---

- Background
- Zahlen/ Daten/ Fakten Würth
- Der Würth-Erfolg
- Perspektive 1: EKS
- Perspektive 2: Fraktale
- Diskussion

# Gliederung

---

- Background
- Zahlen/ Daten/ Fakten Würth
- Der Würth-Erfolg
- Perspektive 1: EKS
- Perspektive 2: Fraktale
- Diskussion



# Background Bernd Venohr: Forschung, Beratung, Management, Forschung...



- 4 Jahre Forschung: „Marktgesetze“ und strategische Unternehmensführung: Eine kritische Analyse des PIMS-Programms



- 13 Jahre Unternehmensberatung; zuletzt Senior Partner und Mitglied des weltweiten Board of Directors



- 2 Jahre General Partner Accenture Technology Ventures: Leitung der Corporate Venture Einheit; 3 Jahre Geschäftsführer Deutschland/ Schweiz/ Österreich, u. a. verantwortlich für Corporate Development



- Professur für strategisches Management am Institute of Management in Berlin

# Mein Forschungsschwerpunkt: Global erfolgreiche Mittelständler



**Noch nicht ausgereizt**  
Bulthaup-Geschäftsführer Wolfgang Steib setzt auf hohe Qualität und pflegt den Nimbus der Marke. Das lukrative Auslandsgeschäft lässt sich seiner Ansicht nach noch deutlich ausbauen

... und die Weltmeister sind...

**FIRMEN**

## Wo wir Weltmeister sind

Mehr als **1100** deutsche Mittelständler sind weltweit führend in ihrer Branche. Was ist ihr Erfolgsgeheimnis? Mit welchen Produkten und Strategien rollen sie die globalen Märkte auf?



## Gute Marktakzeptanz des Buches

---



- **Bücher-Ranking Top 10**  
(Deutschland Juli 2006)

„Platz 9(neu): **Wachsen wie Würth** Das Geheimnis dauerhaften Wachstums.  
Bernd Venohr | Campus 2006  
| 210 S. | 29,90 Euro | ISBN  
3593379627.“

- **Über 20 Besprechungen in Deutschland, Schweiz Österreich**

Handelsblatt, FT, Horizonte, versch. Regionalzeitungen: (DieSüdOstSchweiz, Die Heilbronner Stimme; Markt und Mittelstand, Die Krafthand...)

# Gliederung

---

- Background
- Zahlen/ Daten/ Fakten Würth
- Der Würth-Erfolg
- Perspektive 1: EKS
- Perspektive 2: Fraktale
- Diskussion

# Kerngeschäft Würth: Direktvertrieb Befestigungs- und Montagetechnik weltweit



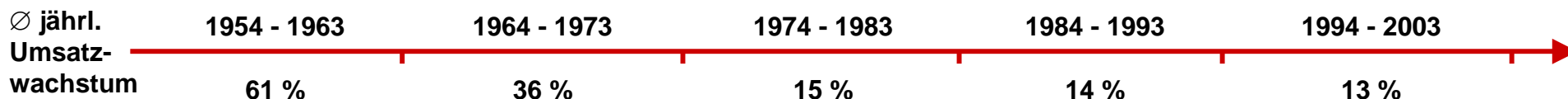
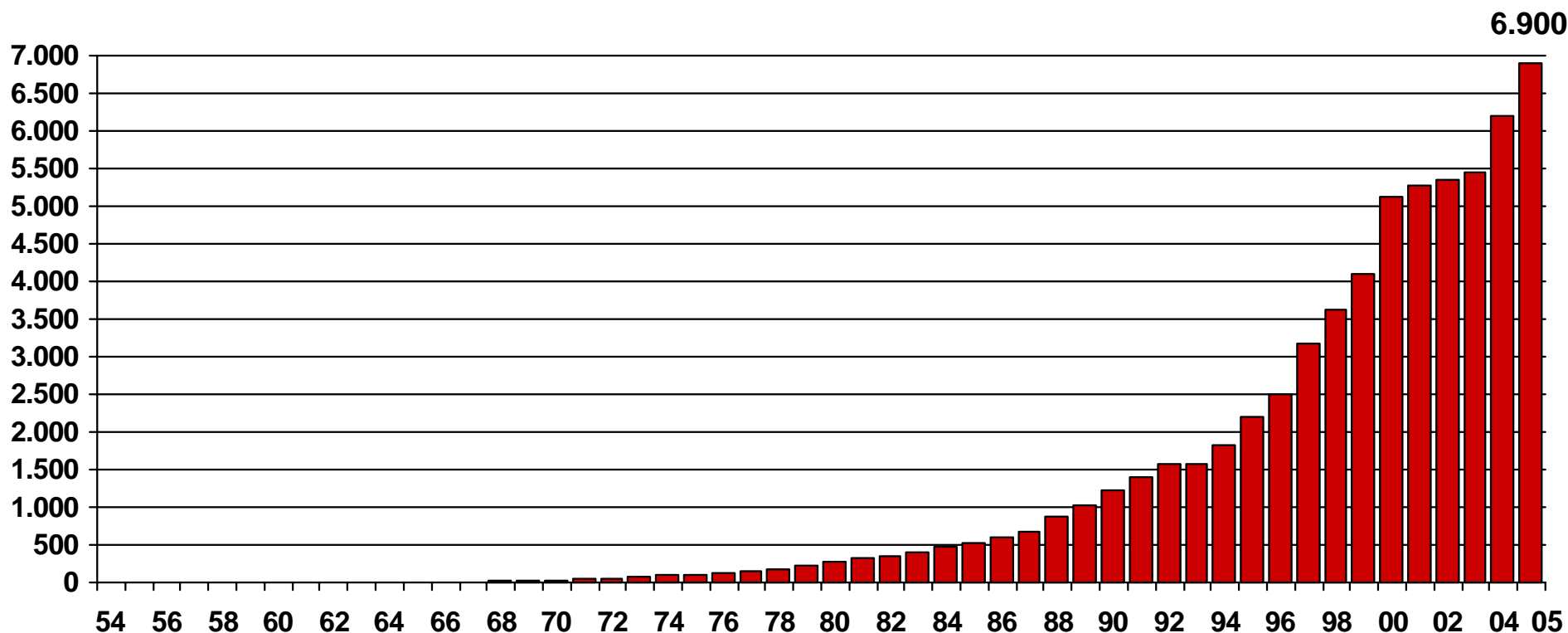
# Reinhold Würth: „Jahrhundertunternehmer“ mit einem außergewöhnlichen Wirkungsgrad

---



- „Mehrfachbegabung“
- „Management by Reinhold Würth“:  
„Sowohl-als-auch“-Prinzip  
(Aufbau von Spannungsfeldern)
- Ganzheitlicher Führungsansatz

# Umsatzentwicklung 1954-2005 (in Mio EUR): durchschnittliches jährliches Wachstum von 25%



# Wachstum als Haupttriebfeder und strategische Grundhaltung

27. November 2001 • Nr. 1

WirtschaftsStimme

## Ein Unternehmen, das nicht mit zehn Prozent wächst, ist krank

Reinhold Würth über Gewinn und Wohlstand, Infrastruktur und die private Entspannung eines Vielbeschäftigten

Im Gespräch mit der *WirtschaftsStimme* gibt Professor Reinhold Würth Auskunft: Über erfolgreiches Unternehmertum, die Stärken und Defizite der Region, die Stellung der Würth-Gruppe und sein Verhältnis zu Geld und Wohlstand.

*Herr Würth, Sie lehren als Professor Studenten in Karlsruhe, wie man erfolgreich Unternehmen gründet und führt. Was zeichnet den erfolgreichen Unternehmer aus?*

**Würth:** Ideenreichtum, Kreativität und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Das wichtigste ist: Mut zu haben und Chancen wie Risiken in angemessener Weise abwägen zu können.

*Gibt es auch typische Fehler?*

**Würth:** Ein ganz großer Fehler ist, wenn die Leute nur auf das Umsatzwachstum starren und meinen, je größer desto besser. Ist das Wachstum aber nicht mit einem angemessenen Gewinn verbunden, ist das immer eine Katastrophe und endet eher früher als später im Konkurs. Wachstum ohne Gewinn ist tödlich. Das ist die entscheidende Erkenntnis.



Würth-typisches Management des Spannungsfeldes Umsatzwachstum - Gewinn:

- Grundsatz # 1: „Gewinn ohne Wachstum ist tödlich“
- Grundsatz # 2 : „Wachstum ohne Gewinn ist tödlich“

# Gliederung

---

- Background
- Zahlen/ Daten/ Fakten Würth
- Der Würth-Erfolg
- Perspektive 1: EKS
- Perspektive 2: Fraktale
- Diskussion

## Die Grundthesen zur Erklärung des Würth-Erfolges

---

- Der **Würth-Erfolg ist kein** an eine geniale Unternehmerpersönlichkeit gebundener „Zufall“
- Das unter der Führung von Reinhold Würth entstandene **Managementsystem** ist ein entscheidender Erfolgsfaktor
- **Management-Herausforderung: Das „Eigenleben“ von Organisationen** durch das Managementsystem so **zu lenken**, dass die Unternehmensziele erreicht werden
- **Erfolgreiche Managementsysteme sind im Detail sehr unterschiedlich, sie müssen aber „Gesetzmäßigkeiten“ gehorchen**, die das Funktionieren von Systemen bestimmen

# Gliederung

---

- Background
- Zahlen/ Daten/ Fakten Würth
- Der Würth-Erfolg
- Perspektive 1: EKS
- Perspektive 2: Fraktale
- Diskussion

# Perspektive 1: Reinhold Würth zum Würth-Erfolg und der Konzentration auf den „Minimumfaktor“ als „kybernetisch wirkungsvollsten Punkt

---

- „Wer das Verkaufen, das Vermarkten und die Techniken der Markteroberung beherrscht, der kann auch den Einkauf, die Lagerhaltung und die Finanzierung beherrschen, während ich noch nie gehört oder gesehen habe, dass es umgekehrt ebenso gut funktioniert. Diese drei Bereiche sind in jedem Unternehmen der kybernetisch wirkungsvollste Punkt...“\*
- „Diese Erkenntnis kam mir sehr früh, und sie stellte bis zu einem gewissen Grade die Abkehr vom linear-kausalen Denken dar. Indem ich mich auf den kybernetisch wirkungsvollsten Punkt konzentrierte, machte ich mich nämlich nicht nur von jeder hinderlichen Detailkrämerei frei. Ich begann auch, das Unternehmen und den Markt als Ganzes zu erfassen, als Regelkreis, als ein sich geschlossener Zusammenhang.“\*

Quelle: \*R. Würth, Erfolgsgeheimnis Führungskultur, S. 34-35; \*\*R. Würth, Beiträge zur Unternehmensführung, S. 118;56;122

# Perspektive 1: Reinhold Würth zum Würth-Erfolg und der Konzentration auf den „Minimumfaktor“ als „kybernetisch wirkungsvollsten Punkt“

---

- “...unser Erfolg als Manager wird zum absolut größten Teil davon abhängen, ob wir in der Lage sind, scharf zu beobachten und zu entscheiden, wo wir unsere Zeit investieren und wo wir unsere Mittel einsetzen“. Immer wieder geht es darum, das Kernproblem zu finden, denn „...die Lösung eines Kernproblems löst automatisch viele Folgeprobleme.“ Bei der Beseitigung von Problemen gilt, immer „das schwächste Glied der Kette zu finden..., weil ja immer wieder das schwächste Glied im Gesamtsystem über die Effizienz... entscheidet“.
- „Natürlich traten vorübergehend auch andere Minimumfaktoren in Erscheinung, etwa die Leistungsfähigkeit unseres Lagers... Dann habe ich mich zeitweise umgestellt. Insgesamt aber hat sich meine „spitze“ Konzentration auf das Wesentliche doppelt und dreifach ausgezahlt.“

## Perspektive 1: Reinhold Würth über Kunden- und Mitarbeiterorientierung

---

- „Wesentlich war auch, dass ich nicht nur auf den Gewinn achtete, den mein Unternehmen für mich abwarf, sondern auch auf den Nutzen, den es meinen Mitarbeitern und Kunden brachte. Diese Gemeinwohl-Orientierung war freilich nicht uneigennützig. Denn, wenn ich die Attraktivität meines Unternehmens erhöhte, würden ja auch die Zahl meiner Kunden, meiner Mitarbeiter und letztlich mein Gewinn wachsen. Auch hier hat sich mein kybernetischer Ansatz wieder als sehr hilfreich erwiesen. Er half mir, mein primäres Problem zu sehen, das darin bestand, die Probleme meiner Kunden und Mitarbeiter besser als meine Konkurrenten zu lösen“\*
- “Unzweifelhaft bildet der Mensch das schwächste Glied in der Chancenkette“. Menschenführung ist konsequenterweise die wichtigste Führungsaufgabe mit dem Ziel „...den richtigen Mann (oder die richtige Dame) zum richtigen Zeitpunkt auf den richtigen Platz zu bringen.“\*\*

Quelle: \*R. Würth, Erfolgsgeheimnis Führungskultur, S. 34-26; \*\*R. Würth, Beiträge zur Unternehmensführung, S. 234, 259

## Perspektive 1: Reinhold Würth zum Würth-Erfolg als „energetische(s) Feuerwerk“

---

- „‘Structure follows strategy‘ - anstatt langwierig an den Strukturen ..herumzubasteln, habe ich.... kraftvoll seinen Energiehaushalt gestaltet. Ich erwartete, dass sich die Strukturen dann wie von selbst ergeben würden. In dem Maße, wie ich die bewußtseinsmäßigen, informatorischen und sachlichen Energieströme meines Betriebes auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter und des Marktes ausrichtete, stellte sich in der Tat heraus, welcher internen Strukturen wir bedurften“.
- „Auf diese Art und Weise zündete ich im Laufe meiner unternehmerischen Tätigkeit ein ‚energetisches Feuerwerk‘, das nacheinander mich, meine Mitarbeiter und den Markt erfasste: Der ziemlich schnell, sicher und harmonisch eintretende Erfolg bei der Lösung meiner Aufgaben, beschleunigte meinen Lernfortschritt, und je mehr Erfolg ich hatte, desto mehr riss ich auch meine Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten in die gewünschte Richtung mit. Schließlich musste sich auch zum gewissen Grad unser Wettbewerb anpassen.“

# Perspektive 1: Die kybernetische Erfolgsspirale als sich selbst verstärkender Regelkreis



# Perspektive 1: Kundenorientierung als kybernetisch wirkungsvollster Punkt: „Wir verkaufen keine Schrauben, sondern lösen ein Kundenproblem“



- Weiterentwicklung vom Direktvertrieb für Kleinteile zu einem Systemanbieter
- Meilenstein: Entwicklung ORSY Handlager-Regalsystem 1982
- Heute: ORSY-Koffer, ORSYmobil, ORSYmat, ...

# Perspektive 1: Fortwährende Produktinnovation bei Würth

---

- **Hoher Aufwand für F&E im Vergleich zu anderen Handelsunternehmen** (220 Mitarbeiter, 100 Patente, 50 Gebrauchs- und Geschmacksmuster)
- **Neue Produkte entstehen sehr oft bei Mitreisen im Außendienst**  
Beispiel: Farbmarkierungen statt Nummern für Schrauben und Werkzeuge
- **Selbst ein traditionelles Produkt wie die Schraube wird noch fortlaufend verbessert:** Beispiel Assy-Schraube („die schnelle Schraube“)



# Perspektive 1: Durch fortlaufende Zellteilung der Organisation immer feinere Ausrichtung auf die Bedürfnisse bestimmter Zielgruppen

---

- **Zellteilung eins: Teilung erfolgreicher Verkaufsgebiete**
- **Zellteilung zwei: Immer feinere Spezialisierung des Vertriebs Kundenbranchen („Divisonalisierung“)**
- **Zellteilung drei: Spezialisierung auf Kundengrößen (Einkaufsverhalten)**

## Perspektive 1: Kundenorientierung ist tief in allen Prozessen der Organisation verankert

---

- **Kunden-Kontakt-Regel für alle Führungskräfte**
  - Führungskräfte der Zentrale :mindestens viermal pro Jahr 1 Tag Mitreise im Außendienst
  - Reinhold Würth : jedes Jahr zwei bis drei Wochen Mitreise im Außendienst
  
- **Telefonliste im Innendienst zur Bewertung der Kundenorientierung**
  - Kontrollanrufe bei allen Niederlassungen 1x/Monat: Wie oft klingelt es, bis Hörer abgenommen wird?
  - Rangliste der Niederlassungen nach Klingelzahl monatlich in der Mitarbeiterzeitschrift veröffentlicht
  
- **Aber auch ... „Jagd auf Rotkunden“**
  - Verlustbringende Kunden = „Rotkunden“
  - Zwingende Regel: Jeder Kunde muss profitabel sein
  - Separater Ausweis in Verkaufsstatistiken

# Perspektive 1: Beispiel für die Bewältigung eines internen Minimum- bzw. Engpassfaktors ist die Würth-Logistik: Von der Schwachstelle zur operativen Spitzenleistung

---



- **Starkes Wachstum Mitte der siebziger Jahre**
  - Lieferengpässe durch Logistikkonzept aus der Gründungsphase (primitive Holzregallager...) hohe Kundenunzufriedenheit
  - „Gegenmaßnahme“: Aufbau Lagerbestände
  - Engpassfaktor Logistik: „Einziges und uns allen bekannte Schwachstelle in der Würth KG ist die Warendistribution“ (R. Würth)
  
- **„Kraftakt“ : innerhalb von zwei Jahren (1976 – 1978) entsteht eines der modernsten Hochregallager Deutschlands**
  - Basis für breite Produktpalette und hohen Servicegrad
  - Logistik heute Wettbewerbsvorteil von Würth
  
- **Logistikkennzahlen heute**
  - Lagerumschlag: 5,8
  - 98-prozentiger Servicegrad und 24-Stunden-Lieferservice (JIT-Konzept)

# Gliederung

---

- Background
- Zahlen/ Daten/ Fakten Würth
- Der Würth-Erfolg
- Perspektive 1: EKS
- Perspektive 2: Fraktale
- Diskussion

## Perspektive 2 Fraktale: Selbstähnlichkeit, Selbstorganisation und Vitalität

---

- **"Fraktal"** (von lat. fractus = gebrochen, fragmentiert): mathematisch-geometrische Beschreibung von Strukturen
- **„Selbstähnlichkeit“**: Jedes „Bruchstück“ eines "Ganzen" enthält die Gesamtstruktur und setzt sich aus ähnlichen Grundelementen zusammen
- **„Rekursivität“**: Vermeintlich unüberschaubar komplexe Strukturen und Muster können durch wenige, sich wiederholende **einfache Bausteine** („**Rechenvorschriften**“) quasi aus sich selbst erzeugt werden

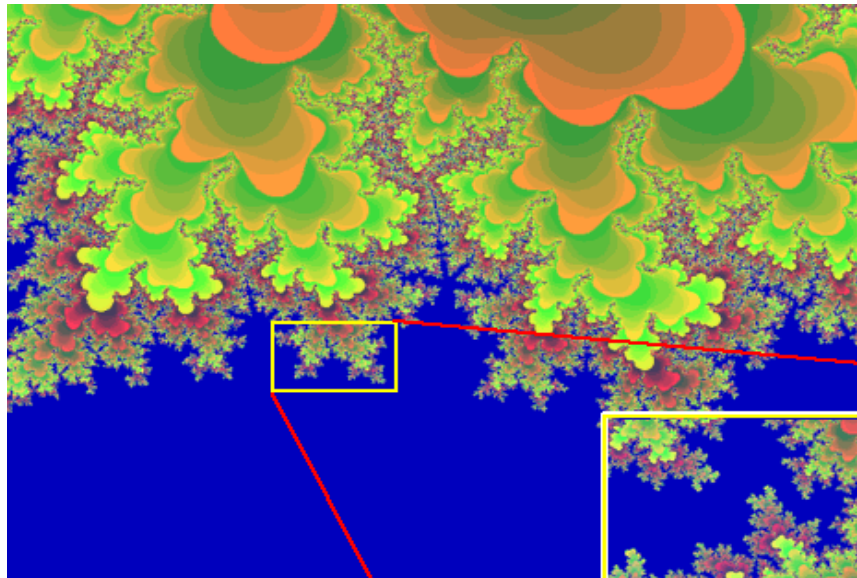
## Perspektive 2: Ein bekanntes Beispiel der Selbstähnlichkeit sind russische Holzpuppen (Matrjoschka-Puppen)\*

---

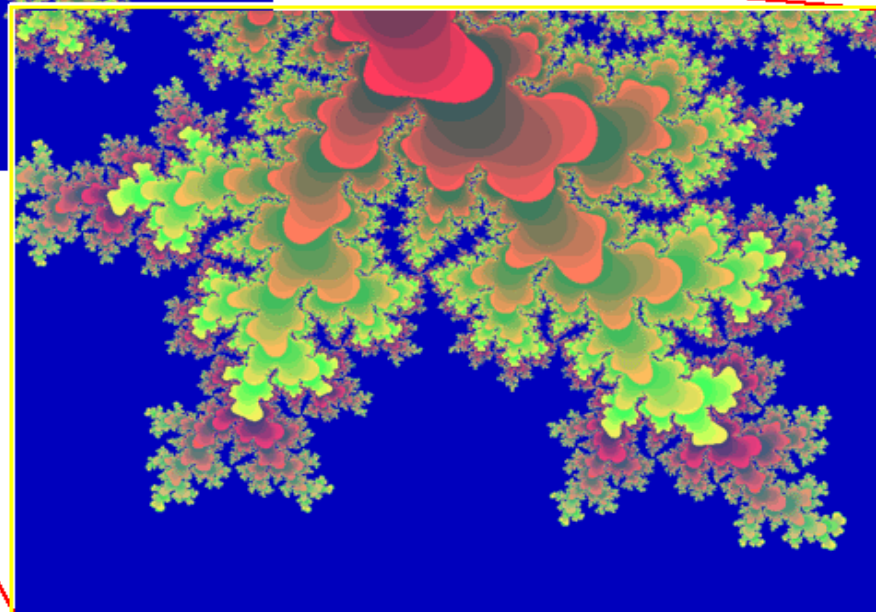


\* Mathematisch kann man die Anweisung zur Zerlegung und zum Zusammenbau der Matroschka-Puppen durch eine sogenannte rekursive Prozedur beschreiben: Definition eines Problems, einer Funktion oder ganz allgemein eines Verfahrens durch sich selbst, in Form von Algorithmen oder Programmen, die Funktionen oder Prozeduren enthalten, die sich selbst direkt oder indirekt aufrufen. In der Analogie besteht dann jedes lebensfähige System aus mehreren lebensfähigen Systemen und ist zugleich selbst Teil eines lebensfähigen Systems.

## Perspektive 2: Selbstähnlichkeit der Fraktale



Man kann an das Fraktal heranzoomen und erkennt Formen oder Strukturen, die schon einmal auftraten.

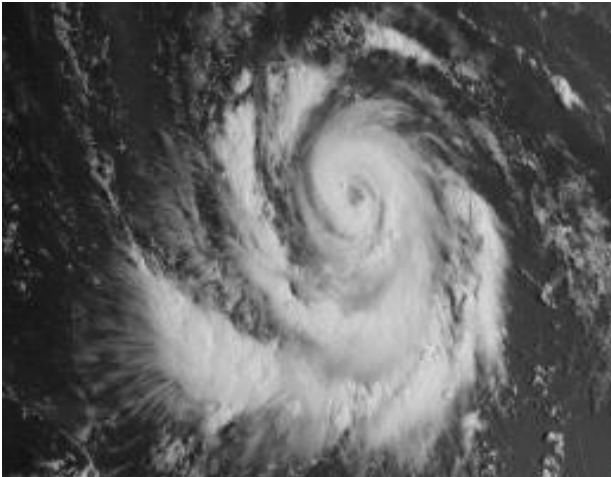


Quelle: Christoph Probst; Rekursive Strukturen -  
Wachstum von Fraktalen und Pflanzen

# Perspektive 2: Entdeckung von Ähnlichkeiten zwischen Fraktalen und in der Natur beobachtbaren Mustern\*



Wiederholte  
„Kritterung“  
einer Fläche



Hurricane Georges,  
September 1998



Wachstum von  
Pflanzen

\* Eigenschaften der Muster sind Selbstorganisation und „Unberechenbarkeit“: Gesucht wird nach Beispielen der unendlichen Vielfalt unauflösbar ineinander verschachtelter Muster, die zu prinzipiell unvorhersehbaren räumlichen und zeitlichen Strukturen führen.

## Perspektive 2 Fraktale: Selbstorganisation und Vitalität

---

- **Selbstorganisation“:** Trotz des scheinbar völlig unregelmäßigen Verhaltens der einzelnen Bausteine des Systems bilden sich immer wieder „Strukturen höherer Ordnung“ (von innen heraus, durch Anpassung an die Umwelteinflüsse und ohne Anweisung einer höheren Instanz)
- **Ordnungsparameter:** Ermöglichen das erfolgreiche Zusammenspiel einzelner Fraktale
- **„Vitalität“/ Lebensfähigkeit: ständiger Wandel begriffen** (Anpassungsprozesse der Natur)

## Perspektive 2: Übertragbarkeit der „Fraktal-Logik“ auf Organisationen ?

---

- Wie lassen sich durch die **Übertragung der „Erfolgsprinzipien der Natur“** anpassungsfähige Organisationsstrukturen schaffen?
- Aus welchen **Grundbausteinen (wenige einfache Organisationsprinzipien)** entstehen fraktale Organisationen?
- Wie verlaufen die **Prozesse der Selbstorganisation?**
- Wie sehen die **„Ordnungsparameter“** aus, mit denen ein fraktales Unternehmen geführt werden kann? Anders als in der Natur können Organisationsstrukturen zielgerichtet verändert werden.

## Perspektive 2: Würth als fraktales Unternehmen

---

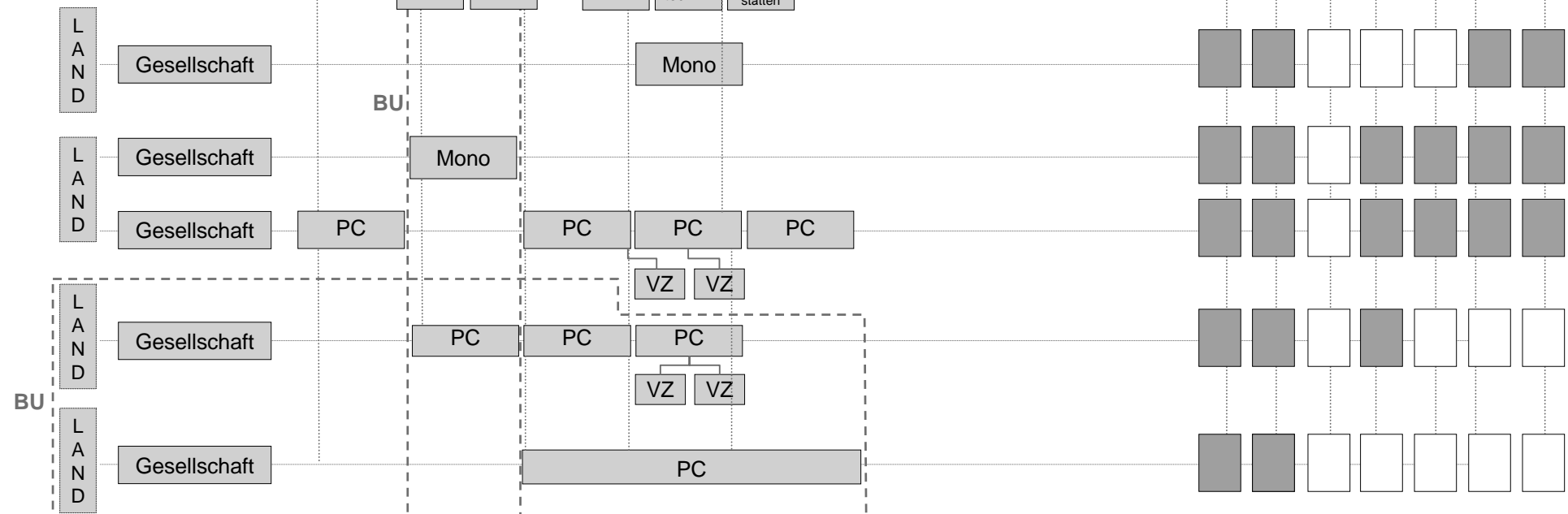
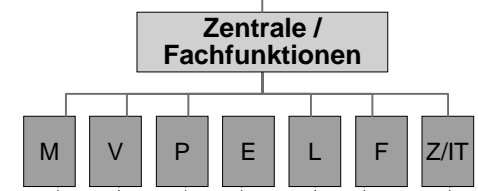
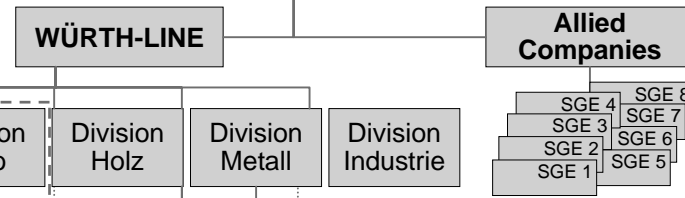
- **(„Fraktale als Strukturprinzip“):** strikte Dezentralisierung durch Schaffung strukturgleicher und eigenverantwortlicher Einheiten
- **Zielsetzungs- und Planungsprozess (Z&P):** vernetztes und widerspruchsfreies Zielsystem ; Steuerung des Zielerreichungsprozesses durch Regelkreise
- **Würth-Info-System:** Informations- und Kommunikationssystem, das als „Navigationssystem“ eine Selbst-Steuerung der Einheiten ermöglicht
- **Leistungsorientiertes Bewertungs- und Anreizsystem:** Motivation Führungskräfte und Mitarbeiter , sich für die Erreichung der Unternehmensziele einzusetzen und die Gesamtziele als ihr eigenes Anliegen zu betrachten

# Perspektive 2: Organisationsaufbau der Würth Gruppe



- V Verkauf
- M Marketing
- P Produktion
- E Einkauf
- L Logistik
- F Finanzen/Controlling
- Z/IT Zentrale Dienste, IT

- Gesellschaft: Juristische Einheit
- SGE/BU: Strategische Geschäftseinheit/ Business Unit
- PC: Profit Center in Gesellschaft
- Mono: Gesellschaft mit nur einer Division
- VZ: Vertriebszweig innerhalb eines Profit-Centers



■ vorhanden □ nicht vorhanden

## Perspektive 2: Die Prinzipien der fraktalen (Aufbau)-Organisation von Würth

---

- **Viele Unternehmen im Unternehmen („Fraktale“)**
  - 351 rechtlich selbstständige Gesellschaften, über 800 Profit-Center
  - über 50.000 Mitarbeiter, davon über 25.000 Verkäufer
- **Aspekte der „Selbstähnlichkeit“**
  - „Policies and Procedures (PAP)“ als „Weltsprache“ und Management-Regelwerk
  - Weltweit einheitlich aufgebaute Vertriebseinheiten und Fachfunktionen
  - Spiegelbildlicher Aufbau operative Gesellschaften und Zentrale
  - Vernetzung der Ziele durch ausgefeilten Prozess (Kaskadenprozess der Zielvereinbarung)
  - Kernelemente („Vertriebsbausteine“ und verbindliche Fachfunktionen) werden nach Markterfordernissen immer wieder neu zusammengesetzt („Baukastenprinzip“)
- **„Führung durch Vorteil“**: Zusammenspiel marktwirtschaftlich geregelt: „Freies Spiel der Kräfte“

## Perspektive 2: Der Zielsetzungs- und Planungs-Prozess stellt sicher, dass die „Fraktale“ die Gesamtunternehmensziele verfolgen (1)

---

- **Streng ritualisierter Prozess: Format, Definitionen, Informationen, Sprache, Termine**
- **Aufwendiger Prozess der Zielvereinbarung**
  - Gesamtunternehmensziele werden in konkrete Ziele bis zum einzelnen Mitarbeiter heruntergebrochen (top down und bottom up)
  - Jedes Ziel einer Einheit hat Einflussgrößen, die wiederum Zielgrößen für die untergeordnete Einheiten darstellen („Kaskadenprozess der Zielvereinbarung“)
  - Völlige Stimmigkeit vertikal (Umsatz- und Ergebnisziele) und horizontal (benötigte Ressourcen zur Zielerreichung)
  - Jedes Fraktal verfolgt im Kleinen die Ziele des Gesamtunternehmens
  - Innerhalb des vereinbarten Zielkorridors bestehen große unternehmerische Freiheitsgrade

## Perspektive 2: Der Zielsetzungs- und Planungs-Prozess stellt sicher, dass die „Fraktale“ die Gesamtunternehmensziele verfolgen (2)

---

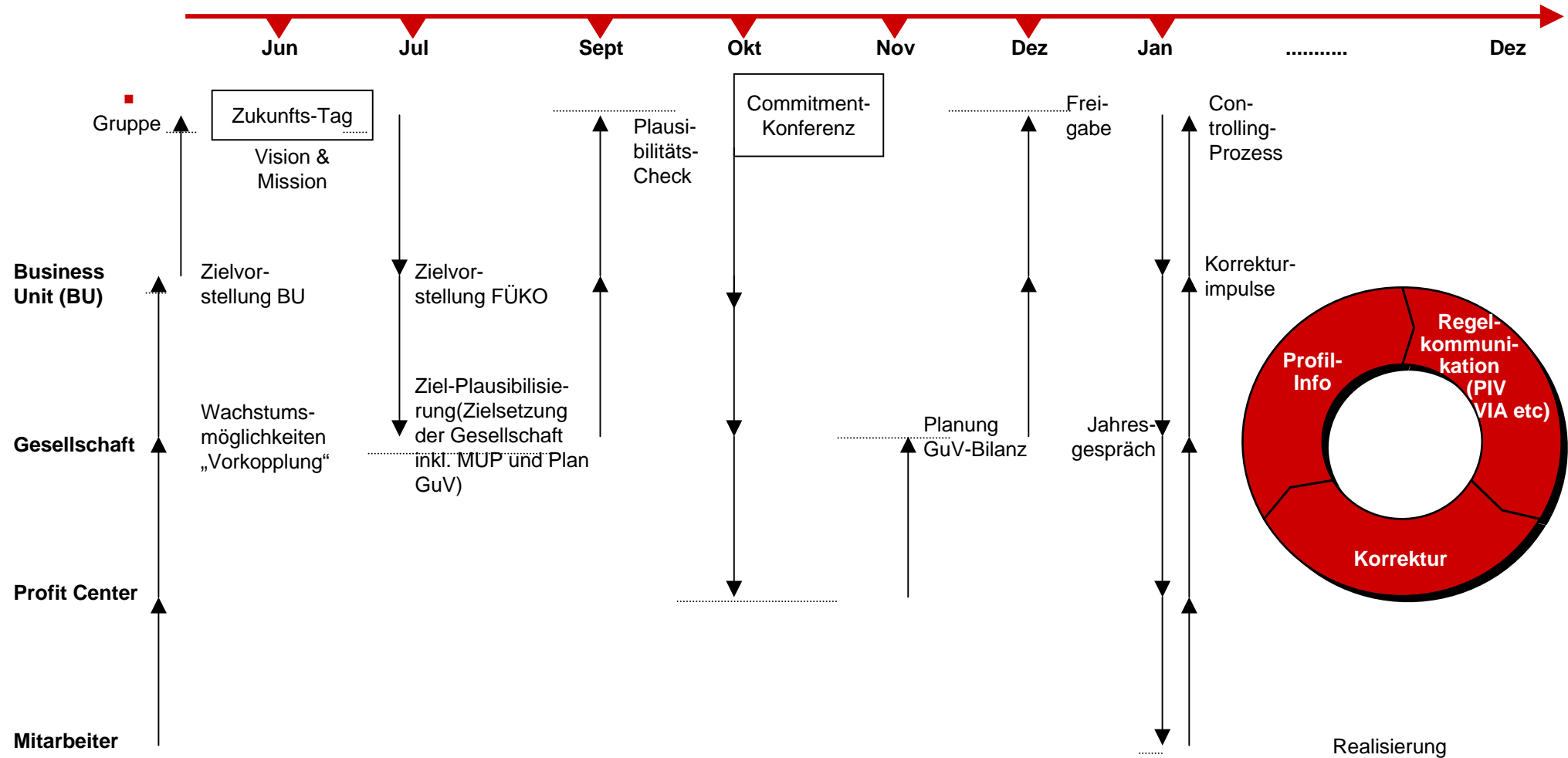
### ■ **Hohe Verbindlichkeit**

- Unterlegung der Ziele durch ganz konkrete Maßnahmen und Ressourcenzuordnungen
- Kopplung des Einkommens an den Grad der Zielerreichung
- Zeitintensiver Überzeugungs- und Kommunikationsprozess
- Jährliche Commitment Konferenz in Künzelsau als Führungsritual: 300+ Gesellschaften mit 800 Profit-Centern mit ihrem gesamten Führungsteam (Selbstverpflichtung gegenüber Konzernleitung; Kopplung von Erfolg und Einkommen)

### ■ **Monatliche Plan-Ist-Vergleiche pro Gesellschaft (enge Rückkopplungsschleifen)**

- Einheiten kontrollieren und steuern sich selbst
- Schnelles Eingreifen bei Zielverfehlungen

# Perspektive 2: Z & P-Prozess Jahreskalender

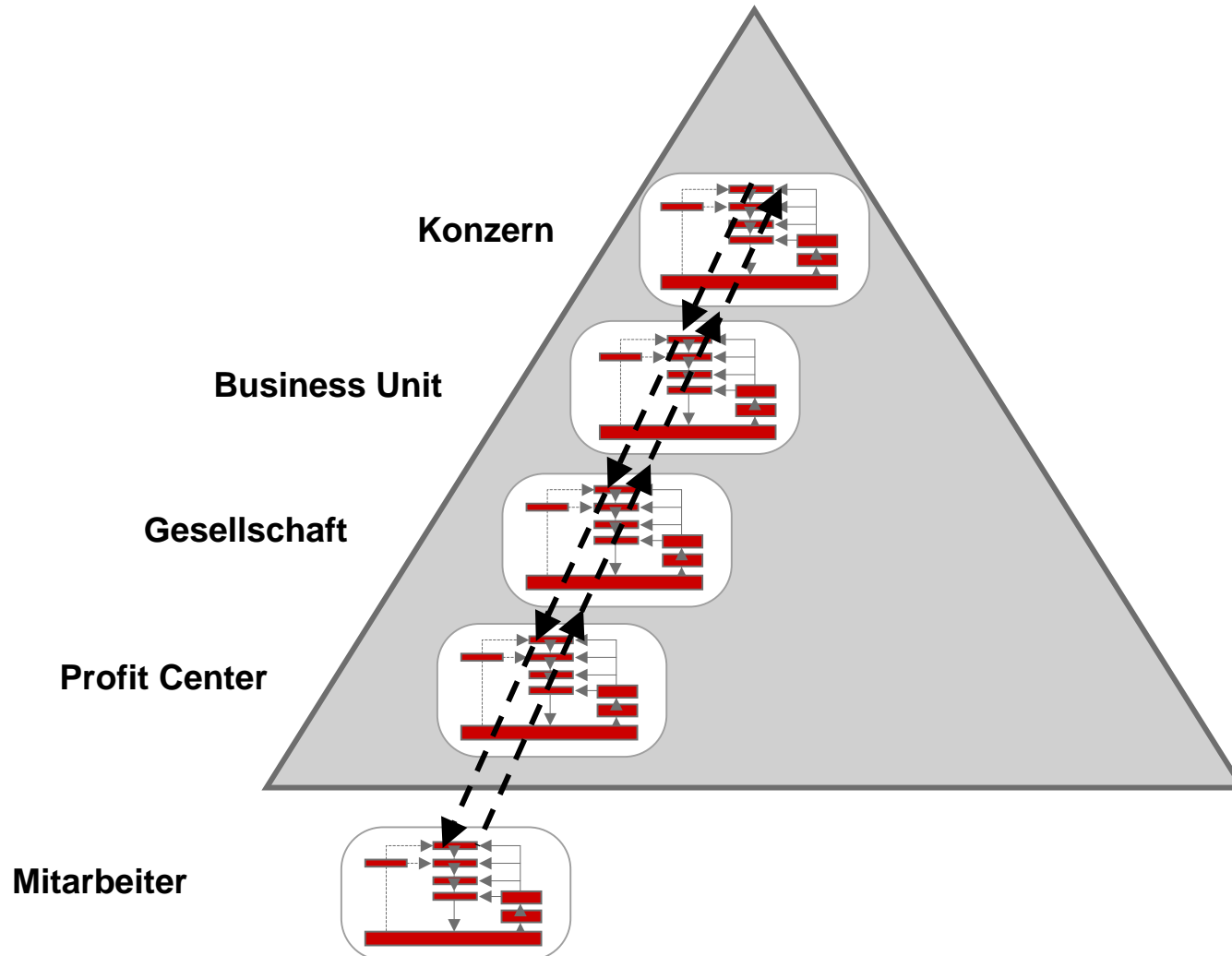


## Perspektive 2: Regelkreise für „Alle und Alles“ erzwingen die Zielerreichung und „Höherentwicklung“ des Systems

---

- **Handeln = kybernetischer, das heißt sich selbst steuernder Regelkreis**
- **Regelkreis-Logik auf allen Ebenen gleich**
  - In den siebziger Jahren eingeführt; tief verankert („DNA“)
  - Jede Organisationseinheit durch Regelkreis gesteuert
- **„Eiserne“ formale Führungsprinzipien**
  - Keine Handlung ohne Ziel/ Plan (Soll-Werte)
  - Fortwährende Messung der Ergebnisse durch operative Prozessdaten (Ist-Werte)
  - Vergleich Ergebnis - Ziel
  - Korrektur, ansetzend an den Gründen für Abweichungen, solange bis Ist-Wert= Soll-Wert
- **Eingebaute „Höherentwicklung des Systems“**
  - Sehr ehrgeizige Ziele, jährlich nach oben angepasst
  - Beharrlichkeit bei der Zielerreichung („Geduld trägt Rosen“)
  - Kaizen-Prinzip („JMAAB“)

# Perspektive 2: Würth- Eine Kette von miteinander vernetzten und sich selbst steuernden Regelkreisen



# Perspektive 2: Das Würth-Info-System (WIS) bildet den Gegenpol zu den großen unternehmerischen Freiheiten und sorgt gleichzeitig für eine perfekte Vernetzung

---



- **Das Würth-Info-System (WIS) bildet eins-zu-eins den Aufbau der Organisation und die Regelkreis-Logik ab**
  - Finanzzahlen und operative Leistungskennzahlen für alle ergebnisverantwortlichen Einheiten auf Monatsbasis
  - Selbst-Steuerung : Entscheider werden mit Informationen versorgt, durclaufen Management-Regelkreis für sich („Controlling ja – Controlling Abteilungen nein“)
  - Ergebnis-Ranglisten: hohe Transparenz und Druck zur Zielerreichung
  
- **Eine Begriffs- und Datenstruktur weltweit sichert Vergleichbarkeit**
  - Verbindlicher Kontenplan
  - Einheitliche Begriffe und Regelwerke (PAP)
  - WIS basiert auf Transaktionsdaten, die automatisch aus Transaktionssystemen (SAP) übernommen werden können

# Perspektive 2: Profil-Information einer Würth-Gesellschaft (1)

<b>Finanzen</b>	<b>May 2001</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>Trend</b>	<b>Plan 2001</b>
Umsatzwachstum in %	-9,9%	6,8%	-3,4%	-	4,8%
Durchschnittlicher Tagesumsatz in TLC	3.022	3.040	2.937	-	3.217
Rohertrag in %	59,4	59,5	59,4	+	60,5
Umsatzrendite in % (Betriebsergebnis in % Umsatz)	5,2	5,7	4,3	-	6,1
Debitorentage (rollierend)	38	41,0	38,3	-	
<b>Kunde</b>	<b>May 2001</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>Trend</b>	<b>Plan 2001</b>
<b>Kundensicht</b>					
Gutschriftsquote in %	3,2	3,3	3,1	-	3,25
Kostenlose Zugaben in %	-	0,862	0,902	=	
Reklamationsbehaftete Forderungen in Mio DM	2,665	3,425	-	+	
<b>Gesellschaftssicht</b>					
Kundenfluktuation in % (rollierend)	24,9	23,3	24,9	-	
Kaufkunden pro ADM (über 1000 DM)	74,7	78,6	74,7	-	80,8
Kaufkundenquote in %	32,0	32,6	32,0	+	35,0
Neukunden pro ADM	1,9	2,0	1,9	-	2,2
Nullkundenquote in %	42,1	42,1	42,1	+	39,0
<b>Mitarbeiter</b>	<b>May 2001</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>Trend</b>	<b>Plan 2001</b>
ADM – Fluktuation in %	10,4	13,0	10,4		
IDM – Fluktuation in %	3,1	3,4	3,1		

# Perspektive 2: Profil-Information einer Würth-Gesellschaft (2)

Geschäftsprozesse	May 2001	2000	2001	Trend	Plan 2001
<b>Prozessqualität</b>					
Reklamationsquote in %	3,04	2,99	2,96	=	2,50
Servicegrad in % - Monat	98,2	97,9	98,2	-	98,5
Lagerumschlag für Handelswaren	5,8	5,6	5,8	+	6,0
Gesamtlaufzeit Auftragsabwicklung in Stunden	54,3	54,0	-	+	54,0
<b>Qualität der Akquisition</b>					
Auftragswert in LC	182	190	187	-	190
Positionen pro Auftrag	4,9	5,0	5,0	-	4,9
Positionswert in LC	37	38	37	-	39
Aufträge pro MA pro Tag	3,6	3,6	3,5	-	3,7
<b>Personalproduktivität</b>					
Umsatz pro IDM in LC	33.450	34.317	32.787	-	34.399
Personalkosten in % zum Umsatz	26,7	26,9	27,1	-	27,5
<b>Verkaufsproduktivität</b>					
Umsatz pro Verkaufsmitarbeiter in LC	18.719	19.276	18.066	-	19.670
Verkaufskosten in % vom Umsatz	30,8	30,0	31,0	-	31,1
Verkaufskosten in % vom Rohertrag	55,1	55,8	56,1	-	53,3
<b>Logistik- und Verwaltungsproduktivität</b>					
Umsatz pro IDM Lager in TLC	113	111	109	-	111
Logistikkosten in % vom Umsatz	8,4	7,0	8,4	-	9,0
Verwaltungskosten in % vom Umsatz	10,4	10,2	10,9	+	11,6

TLC = Local Currency (Thousand) IDM = Mitarbeiter Innendienst  
 YTO = Year-to-date ADM = Mitarbeiter Außendienst

Trend:  
 (3 Monatstrend) + positiver Trend der Kennzahl  
 - negativer Trend der Kennzahl  
 = Trend ist stabil

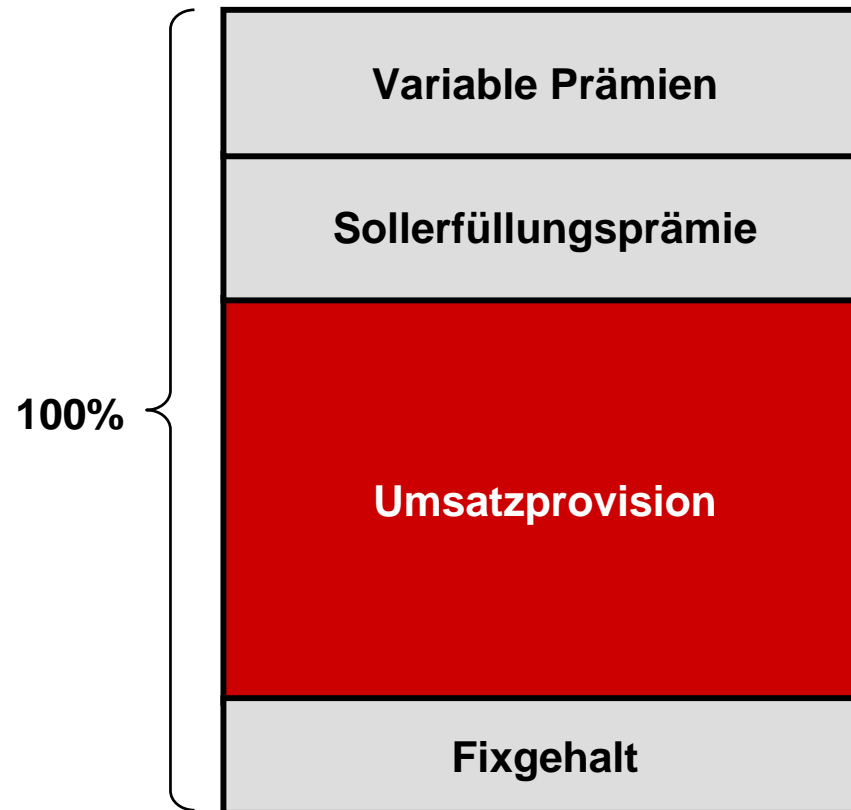
Quelle: Würth, 2003, S.20

## Perspektive 2: Würth-Anreizsystem „Leistung muss sich lohnen“

---

- **Enge Kopplung Leistung und Bezahlung: „Zieleinkommen für Zielerreichung“**
  - Leistung der dezentralen unternehmerischen Einheiten ständig gemessen und bewertet
  - Jeder Mitarbeiter wird erfolgsabhängig bezahlt („spürt“ eigenen einsatzabhängigen Nutzen)
  - Anreizsystem perfekt mit Zielsystem gekoppelt: Mitarbeiter nur dann für sich erfolgreich, wenn durch sein Verhalten gleichzeitig das Gesamtunternehmensziel gefördert wird
- **Zahlreiche „weiche“ Anreizkomponenten, wie z.B. Autos**
  - Je nach erreichten Umsatz fährt ein Verkäufer einen Kleinwagen, Mittelklassewagen oder Wagen der gehobenen Mittelklasse
  - Zusätzlicher Anreiz („Statussymbol“)
  - Mehrmonatiges Zielverfehlung führt zu „Klassen-Abstieg“

# Perspektive 2: Anreiz- und Bezahlungssystem - Zusammensetzung Gehalt Außendienstmitarbeiter (Beispiel Deutschland)



Quelle: Roth, 2003, S. 184

# Gliederung

---

- Background
  - Zahlen/ Daten/ Fakten Würth
  - Der Würth-Erfolg
  - Perspektive 1: EKS
  - Perspektive 2: Fraktale
- Diskussion

## Einfach, aber nicht leicht.....

---

*„So ist denn in der Strategie alles sehr einfach, aber darum nicht auch alles sehr leicht. Ist aus den Verhältnissen des Staates einmal bestimmt, was der Krieg sein soll und was er kann, so ist der Weg dazu leicht gefunden; aber diesen **Weg unverrückt zu verfolgen**, den Plan durchzuführen, nicht durch tausend Veranlassungen tausend-mal davon abgebracht zu werden, das erfordert außer einer **großen Stärke des Charakters eine große Klarheit und Sicherheit des Geistes**; und von tausend Menschen, die ausgezeichnet sein können ... wird vielleicht nicht einer die Eigenschaften in sich vereinigen, die ihn in der Bahn des Feldherrn über die Linie des Mittelmäßigen erheben“*

Carl von Clausewitz