

Die EKS[®]-Methode: Universalprinzipien des Erfolges?

**Prof. Dr. Bernd Venohr
Vortrag KBL Voith Turbo
Heidenheim, 17. September 2007**

Background

BAIN & COMPANY

accenture

High performance. Delivered.



Fachhochschule für
Wirtschaft Berlin

Berlin School of Economics

IMB Institute of Management Berlin



EKS® = Engpasskonzentrierte Verhaltens- und Führungsstrategie

„Ihre Strategie ist falsch!“

Haben Sie eigentlich je über Ihre Strategie, also wie Sie Ihre Fähigkeiten, Kenntnisse und Kräfte am wirkungsvollsten einsetzen, konsequent nachgedacht?

Sie können arbeiten, lernen, produzieren und investieren, soweit Sie wollen. Solange Sie nicht über die richtigen Strategien verfügen, werden Sie sich weiter verzetteln und Energien verschwenden. Super-Erfolgreiche verdanken ihren Erfolg meist der Tatsache, dass sie – bewusst oder unbewusst – nach einer ganz bestimmten Strategie vorgegangen sind.

Die richtige Strategie entscheidet über Erfolg oder Misserfolg!

Mit der richtigen Strategie gelangen Sie zu konkurrenzloser Spitzenleistung. Und das, ohne Ihre Anstrengungen zu vergrößern. Wie die Wirkungsweise der EKS-Strategie begründen hat, erzählt fast schlagartig mit den gleichen Kräften wie zuvor ein Vielfaches an Wirkung. Lassen Sie keinen weiteren Tag vergehen und nutzen Sie die nachweisbaren Wirkungen der EKS. Denn EKS ist

die Erfolgs-Strategie, die jeder lernen und anwenden kann. EKS gibt Ihnen in jeder Situation die nötige Entscheidungssicherheit. Ein Handwerkszeug, das Ihnen zum Erfolg verhilft.

Fordern Sie deshalb noch heute die EKS-Broschüre „Das Geheimnis der richtigen Erfolgs-Strategie“ an. Sie erhalten die Broschüre natürlich kostenlos und unverbindlich.

Informieren Sie sich noch heute!

EKS Die Strategie
Wolfgang Meves GmbH
Abt. EB 600
Gumbertstraße 2
64319 Pfungstadt

EKS®
DIE STRATEGIE

Jetzt gratis anfordern
Geheimnis
Erfolgs-Strategie



Werden Sie Konkurrenz los!

Die EKS®-Strategie. Der sichere Weg zu konkurrenzlosen Spitzenleistungen.



Die EKS-Strategie wird herausgegeben von den Informationsredaktionen der Frankfurter Allgemeinen Zeitung GmbH

Die EKS[®]-Methode wurde von Wolfgang Mewes, einem unkonventionell denkenden deutschen Praktiker entwickelt



Prof. h.c. Wolfgang Mewes
geb.1924 in Berlin

- **Betriebswirtschaftlicher Autodidakt**
- **Von 1951 bis 1989 Inhaber eines betriebswirtschaftlichen Lehrinstitutes in Frankfurt und Anbieter von Fernlehrgängen und Seminaren**
- **1971: Start des EKS[®]-Lehrgangs; jetziger Umfang: 20 Kursmodule mit über 1000 Seiten (15 Monate Dauer; Preis 1.980 €)**
- **Über 160.000 Lehrgangsteilnehmer insgesamt, davon über 15.000 Absolventen des EKS[®]-Lehrgangs**

„Engpasskonzentrierte Strategie“: die Suche nach dem gemeinsamen Nenner für unternehmerischen Erfolg

„Naturgesetze“ des
Unternehmenserfolges

Analyse von Tausenden von
Karriereverläufen und
Unternehmen

Einarbeitung von wissenschaftlichen
Erkenntnissen aus
vielen Bereichen; vor allem
Naturwissenschaften

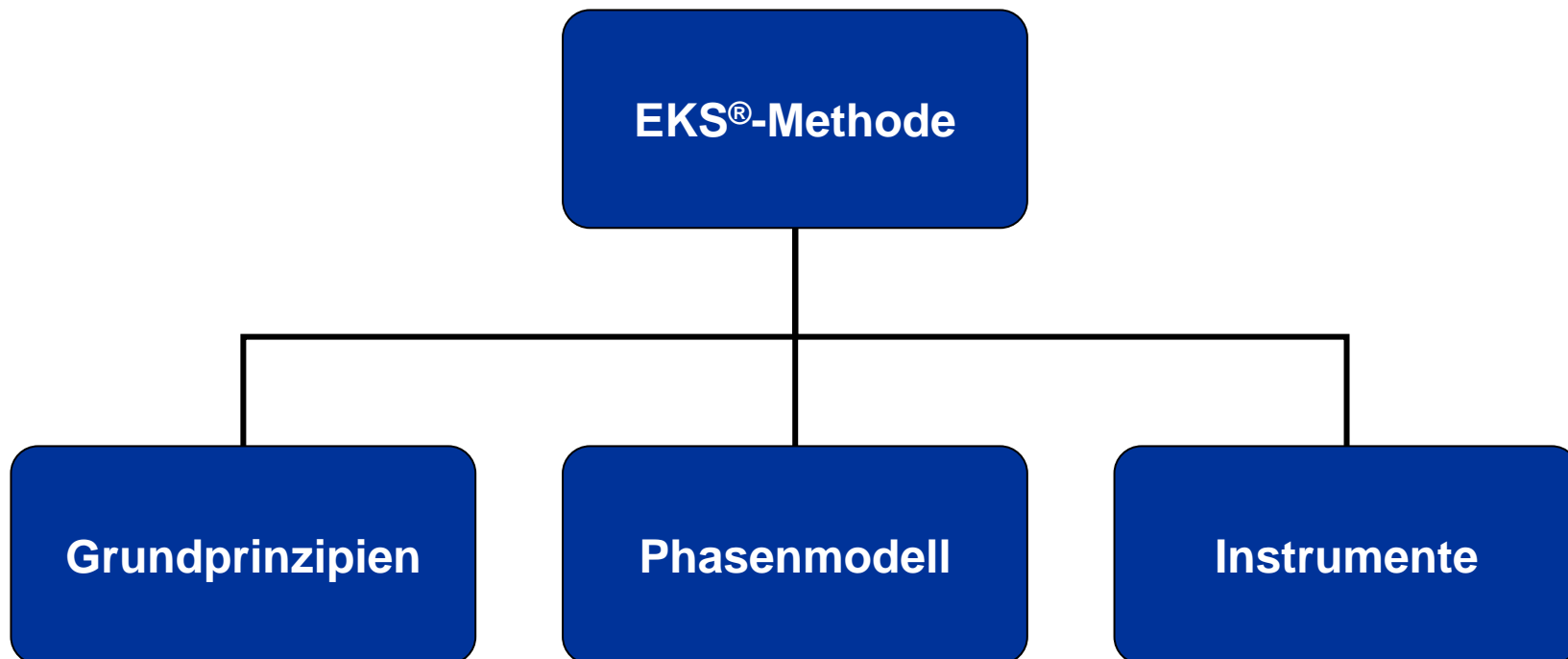
„Alles was heute in der EKS[®] steht, hat irgend jemand irgendwann schon einmal so oder ähnlich formuliert. Meine Leistung bestand darin, alles miteinander zu verbinden und in ein systematisches Programm zu bringen“

Wolfgang Mewes

Die Grundthesen der EKS[®]-Methode

- **Unternehmen: dynamische und hochgradig intern und mit der Umwelt vernetzte Systeme**
- **Wünscht ein System (=Unternehmen) für sich einen bestimmten Input (=Umsatz), muss es durch das Angebot eines Nutzens seine Umwelt (=Kunden) dazu bringen, ihm das Gewünschte zu geben**
- **Nutzenstiftung über die Lösung eines Kundenproblems der (=Engpass) sichert das Überleben. Wenn man seiner Kunden-Zielgruppe einen Nutzen bieten kann, den diese für den eigenen Erfolg braucht und der von keinem anderen geboten wird, wird man von ihr unterstützt („Solidaritätsmacht“) und wird zum Markt- und Machtführer**
- **Strategie als „Superlehre“ entscheidet über Erfolg und Misserfolg: der Einsatz der eigenen Kräfte optimal auf den wirkungsvollsten Punkt (Engpass) führt dazu, dass sich viele Detailprobleme von selber lösen („Prinzip der Kettenreaktion“)**

Die EKS[®]-Methode besteht aus drei Elementen



Quelle: Die EKS[®]-Strategie; Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH Informationsdienste, 1991, Hefte 1-35; Friedrich/Seiwert/Geffroy, Das neue 1x1 der Erfolgsstrategie, 9. Auflage, Offenbach 2003

Die EKS[®]-Grundprinzipien

- 1. Konzentration und Spezialisierung**
- 2. Minimumfaktor als kybernetisch wirkungsvollster Punkt („Engpassorientierung“)**
- 3. Nutzen- vor Gewinnmaximierung**
- 4. Strategie als überlegener Kräfteinsatz**

Grundprinzip 1: Beispiel Red Adair - Erarbeitung einer Spitzenstellung im Markt durch eine spezielle Problemlösung für eine klar abgegrenzte Zielgruppe



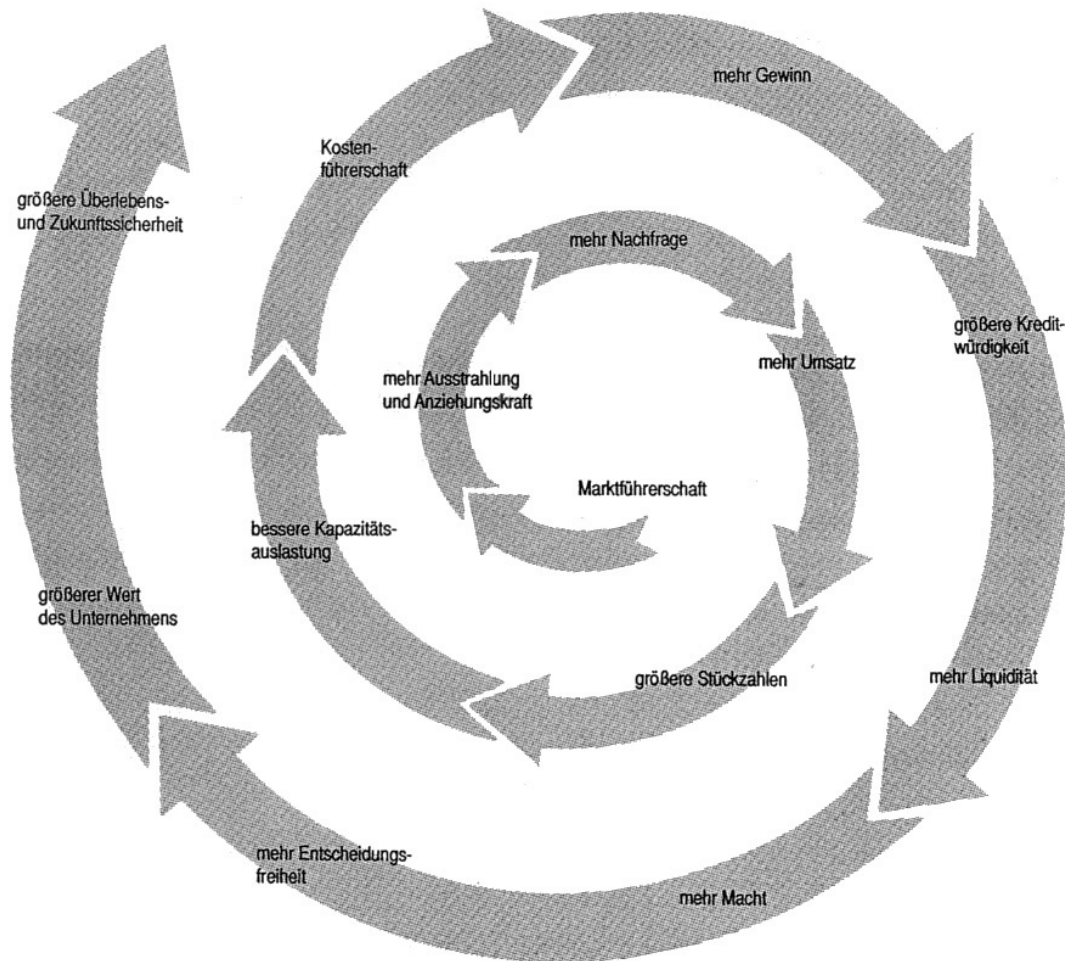
Grundprinzip 1: Konzentration und Spezialisierung

- **Nur der Spezialist, der seine Stärken voll und ganz in einem begrenzten Gebiet einsetzt, kann Spitzenleistungen (= überzeugender Nutzen für Umwelt) bieten**
- **Konzentration der Kräfte**
 - auf das, was ein Unternehmen am besten beherrscht UND
 - die jeweils empfindlichste Lücke der Umwelt (brennendstes Bedürfnis der Zielgruppe): Engpass/Minimumfaktor
- **„Gute“ Spezialisierung: Problem- und Zielgruppenspezialisierung statt Produktspezialisierung**
 - konstantes Grundbedürfnis einer bestimmten Zielgruppe mit gleichen Wünschen/Problemen/Bedürfnissen
 - je homogener Zielgruppe, desto einfacher können Engpässe erkannt werden und desto zielgerichteter können eigene Mittel zur Problemlösung eingesetzt werden

Grundprinzip 1: Konzentration und Spezialisierung –Vorteile und Risiken

- **Vorteile der Spezialisierung: (Nischen-) Marktführerschaft**
 - Ausstrahlung des Ersten: physische und emotionale Vorteile
 - „Einzigartigkeit/zwingender Nutzen“ statt Verdrängungswettbewerb („Austauschbarkeit“)
 - Sog“ der Zielgruppe (enge Kundenbindung) statt Druck
 - Steigende Effizienz (Lernkurve, Skalenvorteile)
 - Bessere Wahrnehmung von Marktveränderungen
- **Risiken der Spezialisierung: Marktveränderungen**
 - Neue Technologien
 - Veränderte Kundenbedürfnisse
 - Neue Wettbewerber
- **Kundenwünsche unendlich:** Grenze der Spezialisierung sind Zahlungsbereitschaft der Kunden und Beherrschung der internen Prozesse zur Bewältigung der Spezialisierung
- **Bereitschaft, Geschäft ständig neu zu erfinden** (= Innovation)

Grundprinzip 1: Konzentration und Spezialisierung soll zur Marktführerschaft und zur Auslösung einer „Erfolgsspirale“ führen



Quelle: Die EKS®-Strategie; Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH Informationsdienste, 1991, Heft 2, S. 5

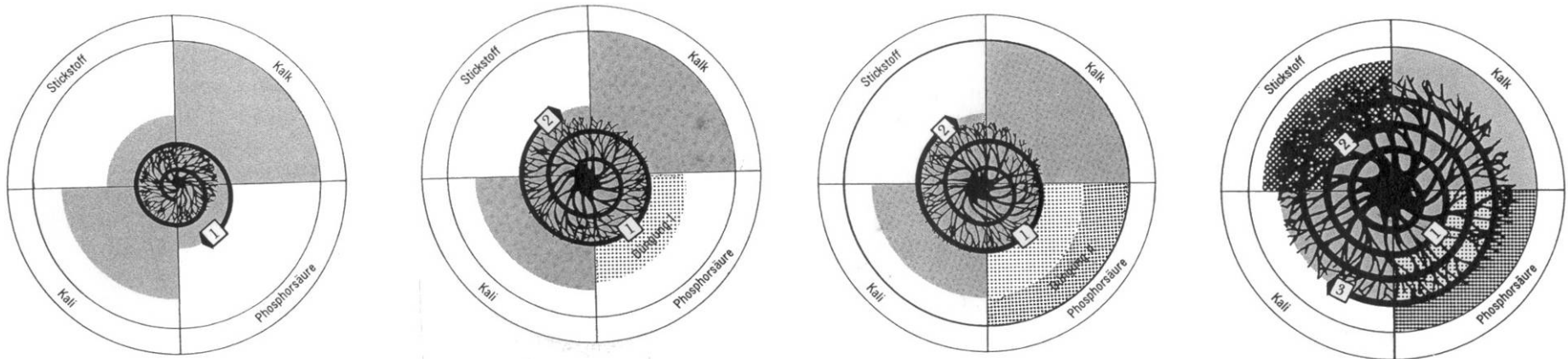
Grundprinzip 1: Risiken der Spezialisierung durch Marktveränderungen: Beispiel Dual

Dual



Grundprinzip 2: Das Liebigsche Minimumgesetz

- Das Wachstum einer Pflanze richtet sich nach dem Nährstoff, den sie am wenigsten besitzt



- **Jede Pflanze braucht zu Ihrer Entwicklung bestimmte Faktoren: solange alle Faktoren ausreichend zur Verfügung stehen, wächst die Pflanze „von selbst“ („Selbstorganisationsprozess“)**
- **Die Entwicklung der Pflanze stoppt , wenn einer der erforderlichen Faktoren fehlt**
- **Nur wenn der fehlende Faktor zugesetzt wird, setzt sich das Wachstum fort, solange bis ein anderer Minimumfaktor entsteht**

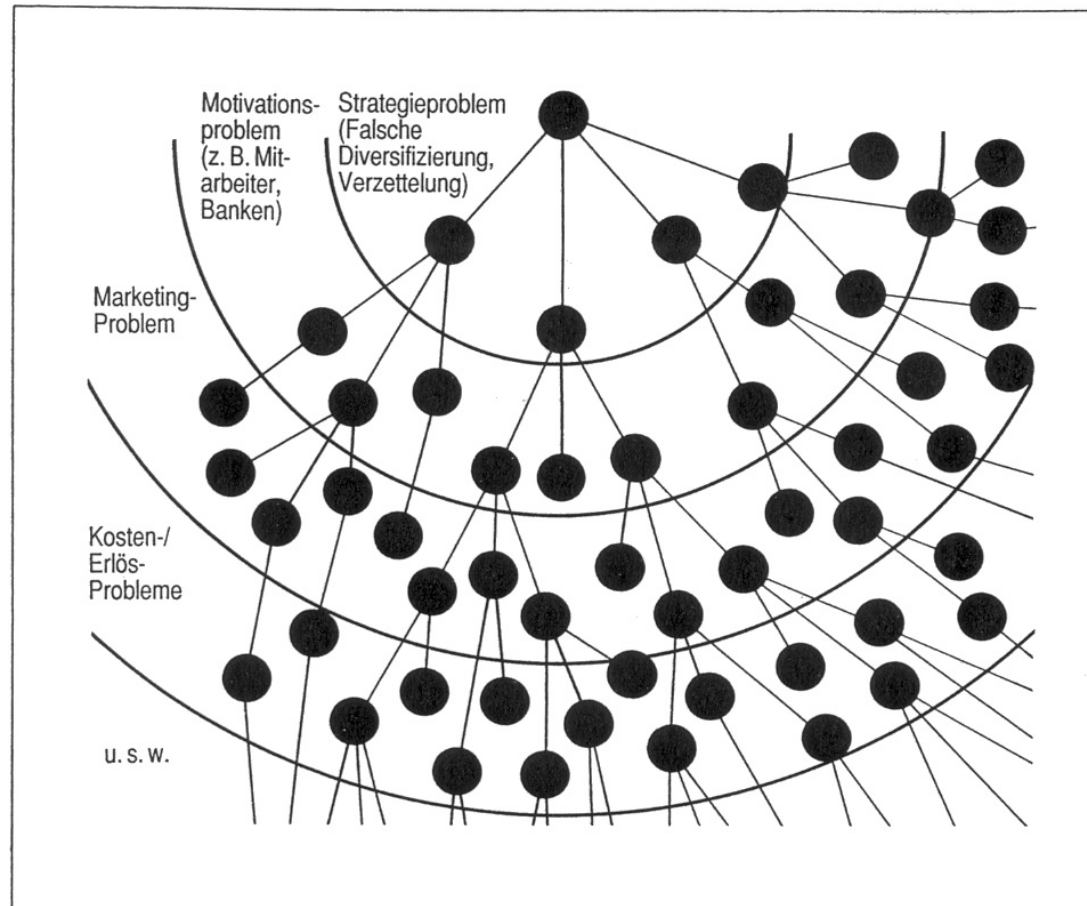
Grundprinzip 2: Das Prinzip des Minimumfaktors als „kybernetisch wirkungsvollster Punkt“

- **Verallgemeinerung des „Minimumgesetzes“: Jedes System kann vom Engpass her mit dem geringsten Aufwand kontrolliert und beeinflusst werden (Minimum- oder Engpassfaktor = „kybernetisch wirkungsvollster Punkt“)**
- **Mewes unterscheidet**
 - **externer Minimumfaktor:** begrenzt den Erfolg der Zielgruppe und
 - **interner Minimumfaktor:** betrieblicher Engpass, der eine Firma daran hindert, die Zielgruppe optimal zu bedienen
- **Erfolg und Misserfolg** eines Unternehmens bestimmt
 - durch **Genauigkeit, mit der der jeweilige Engpass identifiziert wird und durch gezielten Einsatz der eigenen Mittel, mit denen dieser Engpass beseitigt wird**
 - NICHT durch die Größe der zur Verfügung stehenden Mittel

Grundprinzip 3: „Indirekte“ statt „direkte“ Gewinnmaximierung durch Steigerung des Nutzens für die Umwelt

- **Das richtige Unternehmensziel entscheidet über den Erfolg und bestimmt das Handeln im Tagesgeschäft**
- **Mewes These: indirekte Gewinnmaximierung durch Nutzenstrategie überlegenes Unternehmensziel**
 - Langfristig erfolgreiche Unternehmen gewichten die Nutzenmaximierung für ihre Kunden höher als die Gewinnmaximierung
 - Gewinne als Folge der Nutzenmaximierung : Der Gewinn steigt umso stärker, je mehr man sich am Nutzen der Umwelt orientiert
- **Nutzen- vor Gewinnmaximierung: „Kleiner Unterschied - große Wirkung“**
 - Gewinnmaximierung kann man kurzfristig auch durch unlautere Mittel erreichen
 - Indirekte Gewinnmaximierung nur möglich durch Steigerung des Nutzens für die Umwelt (= Zielgruppe)

Grundprinzip 4: In vernetzten Systemen hängt der Erfolg von der Kenntnis der ganzheitlichen Wirkungszusammenhänge und weniger von der Größe der eingesetzten Mittel ab

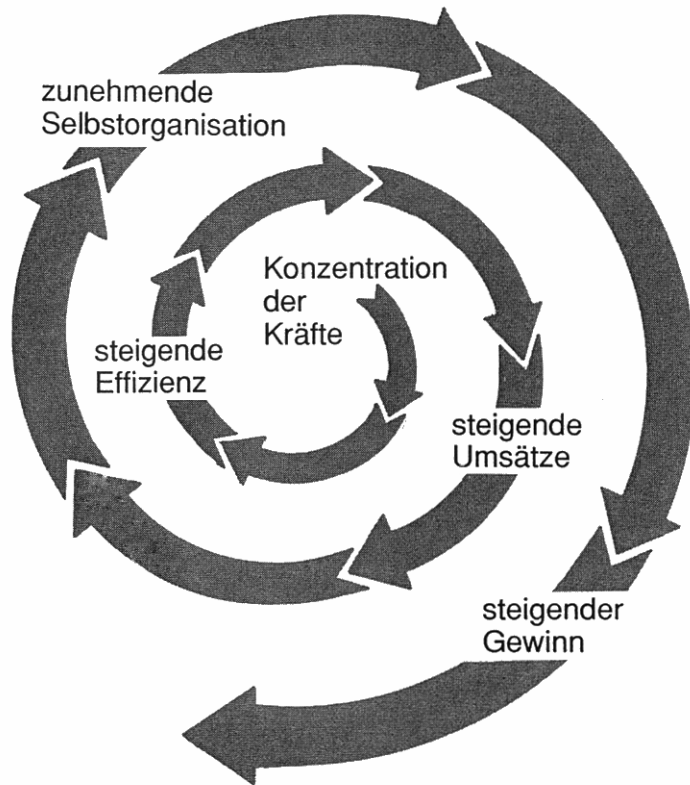


Grundprinzip 4: Strategie bedeutet überlegener Kräfteinsatz in vernetzten Systemen (=Auslösung von Kettenreaktionen)

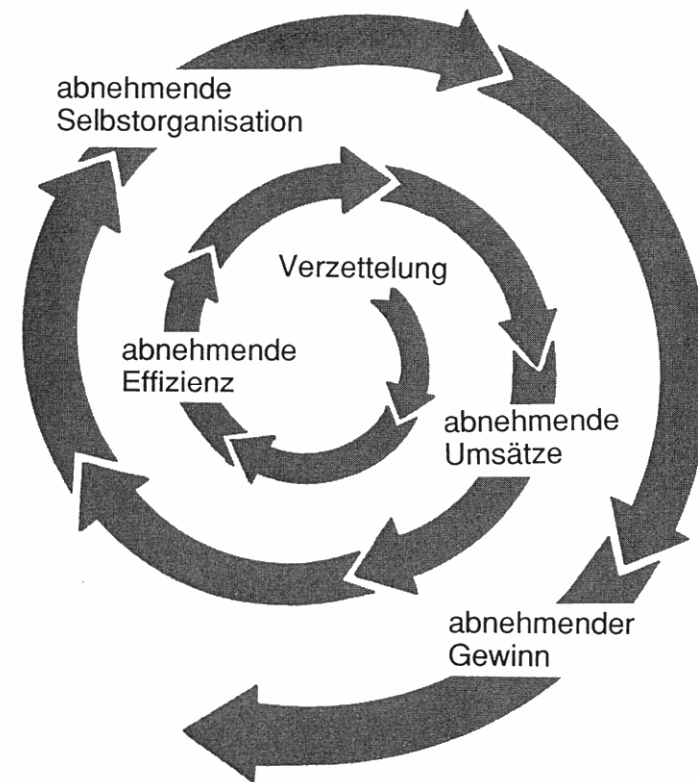
- **In einem vernetzten System gibt es Problemhierarchien: Die Konzentration auf die Lösung der zentralen Probleme führt automatisch zur Lösung einer Vielzahl weiterer Probleme**
- **Strategie = Art und Weise, wo und wie man seine Kräfte einsetzt**
 - **Strategien wirken ganzheitlich**, je besser die Strategie, desto sicherer und stärker lösen sich in einer vernetzten Welt die meisten anderen Probleme („Kettenreaktion“)
 - **Strategie in diesem Sinne ist die Konzentration der Kräfte auf das Wesentliche an der entscheidenden Stelle (Engpass/ Marktlücke)**

Zusammenfassung Grundprinzipien: Erfolgsspirale oder Teufelskreis – eine Frage der Strategie

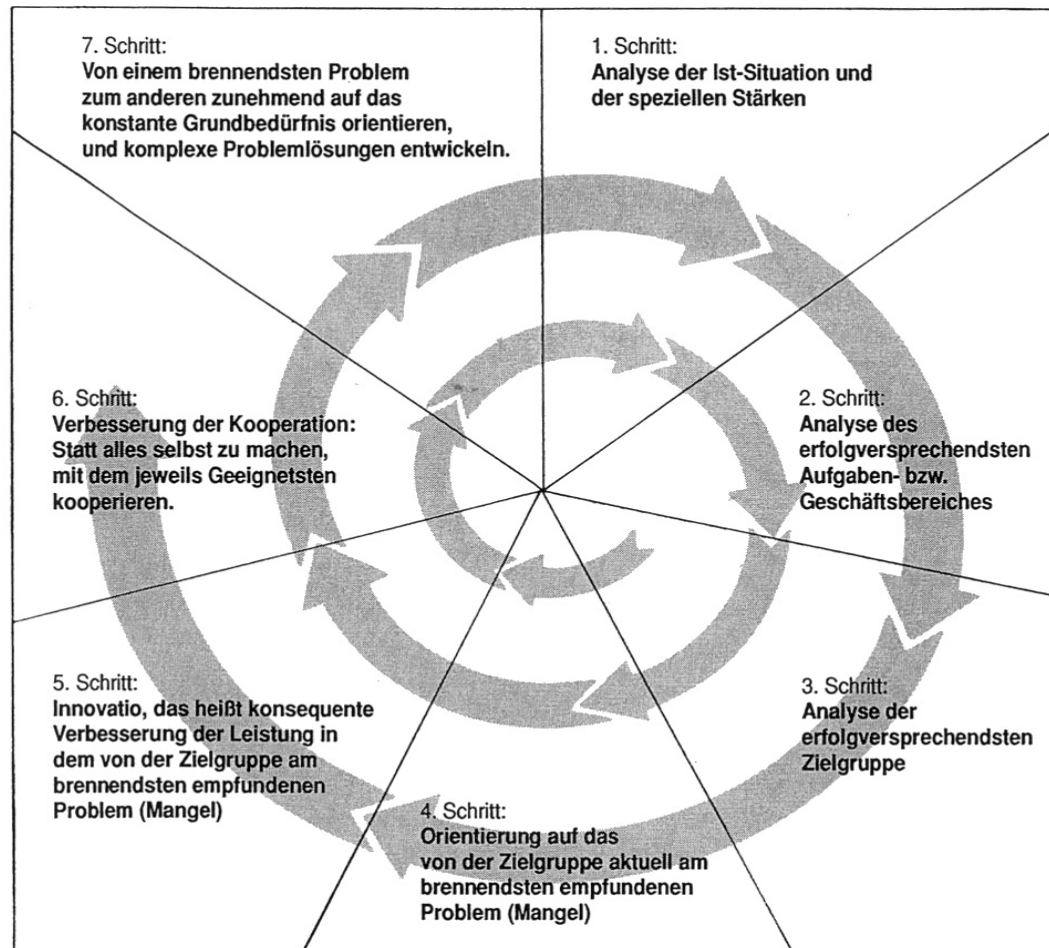
Erfolgsspirale



Teufelskreis






EKS®-Phasenmodell zur schrittweisen Umsetzung der Grundprinzipien









Beispielhafte EKS[®]-Instrumente

- **Kybernetische Kalkulation**
- **Spannungsbilanz als Frühwarnsystem**
- **Differenz-Eignungsanalyse**

Zahlreiche sehr erfolgreiche Firmen sind von der EKS®- Methode stark beeinflusst worden (I)

Name	Branche	Marktposition	Umsatz 2006	Jahresüberschuss (2006)
	Direktvertrieb Befestigungstechnik	Weltmarktführer	7.750 Mio. €	307 Mio. €
	Reinigungstechnik	Weltmarktführer	1.254 Mio. €	
	Garsysteme in der Hotellerie und Gastronomie	Weltmarktführer	283,7 Mio. €	51,78 Mio. €
	Datensicherheits- lösungen	Weltmarktführer	41,7 Mio. €	8,0 Mio. €
	Geschirrspülmaschinen Gastronomie	Weltmarktführer	94 Mio. €	
	Sicherheitsschuhe	Marktführer Deutschland	28,63 Mio. €	0,96 Mio. €
	Dekorative Oberflächen- veredelung hochwertigen Weihnachtsschmucks	Weltmarktführer	8,5 Mio. €	

Zahlreiche sehr erfolgreiche Firmen sind von der EKS®- Methode stark beeinflusst worden (II)

Name	Branche	Marktposition	Umsatz 2006	Jahresüberschuss (2006)
	Elektrische Antriebssysteme	Weltmarktführer Antriebssysteme Lüftungen	325 Mio. Sfr	39 Mio. Sfr (n.St.)
	Fitness-Studios Rückentraining	Top 3 Deutschland	116 Mio. €	
	Consumer Elektronik (CE) Ersatzteil-Logistik	Marktführer Europa	44 Mio. €	
 MUSIKSCHULE FRÖHLICH	Musikschule im Franchisesystem (538 Franchise-Partner)	Weltmarktführer Akkordeonschulen		
	Outplacementberatung	Einer der Marktführer in Deutschland	10 Mio. €	
	Anbieter von Ein- und Zweifamilienhäusern	Top 3 der Franchise-Systeme in Deutschland	302 Mio. €	

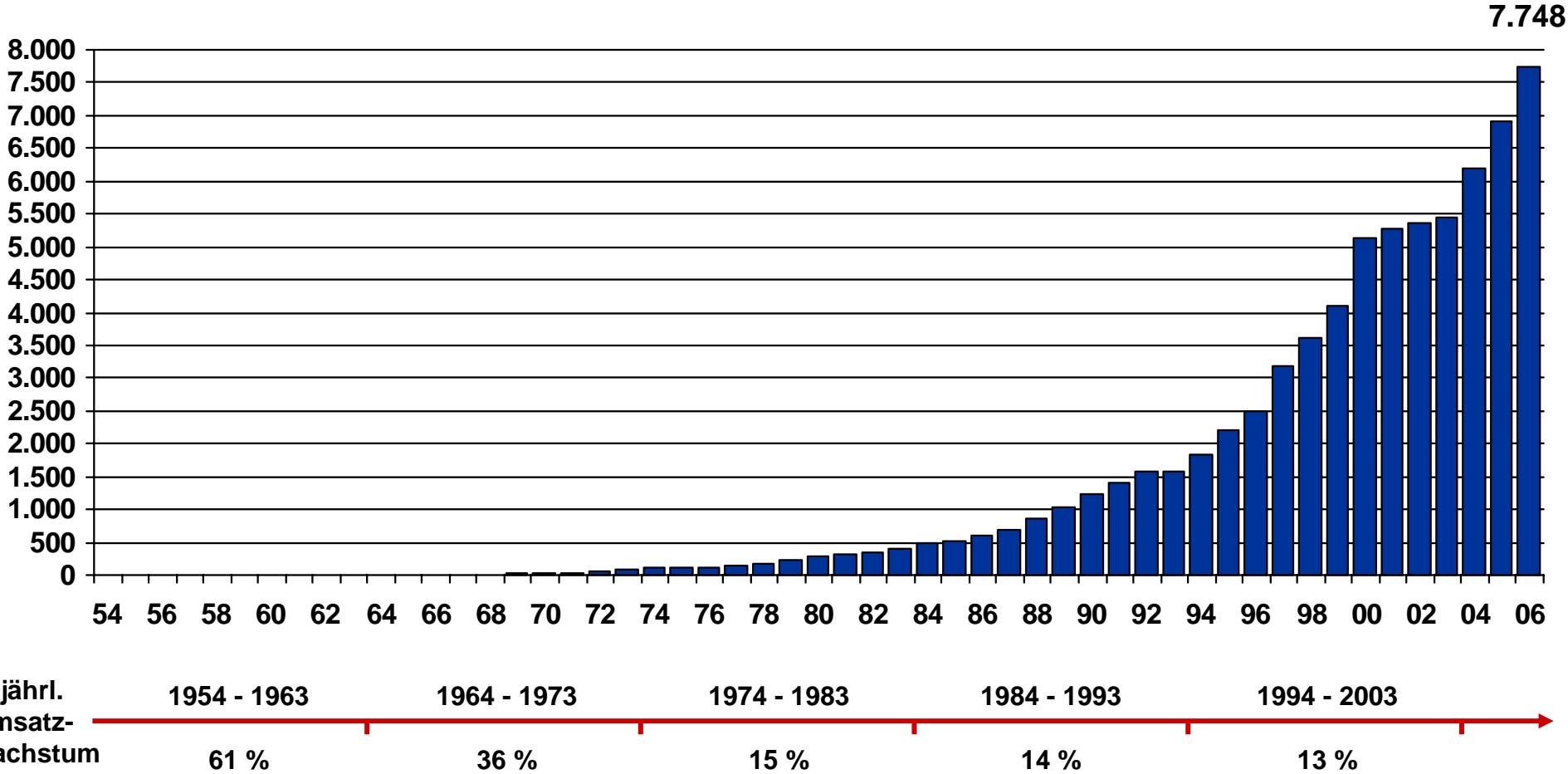
Es gibt aber auch einige „Flops“

Name	Branche	Wirtschaftliche Entwicklung	Grund
ACG	Chip Broker	„Star“ am neuen Markt; Umbenennung in Azego; Starker Umsatzrückgang	Zu rasche Expansion
Oppermann	Direktversand Werbemittel	1998 Übernahme durch Hach AG; Insolvenz 2002; Jetzt weitergeführt als Hach GmbH	Zu rasche Expansion
Prisma	Call Center	Insolvenz 2002	

Würth Kerngeschäft: Direktvertrieb Befestigungs- und Montagetechnik weltweit



Würth Umsatzentwicklung 1954-2006 (in Mio EUR): durchschnittliches jährliches Wachstum von 25%



Quelle: Würth; Bernd Venohr, Wachsen wie Würth, Frankfurt 2006, S. 12

Würth : Konzentration auf den „Minimumfaktor Verkauf“ 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.“***
- **„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.“**

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



- Weiterentwicklung vom Direktvertrieb für Schrauben und andere Kleinteile zu einem Systemanbieter
- Beispiel Systemlösung : ORSY Handlager-Regalsystem

Würth-Logistik: Von der Schwachstelle (=interner Minimumfaktor) zum Wettbewerbsvorteil



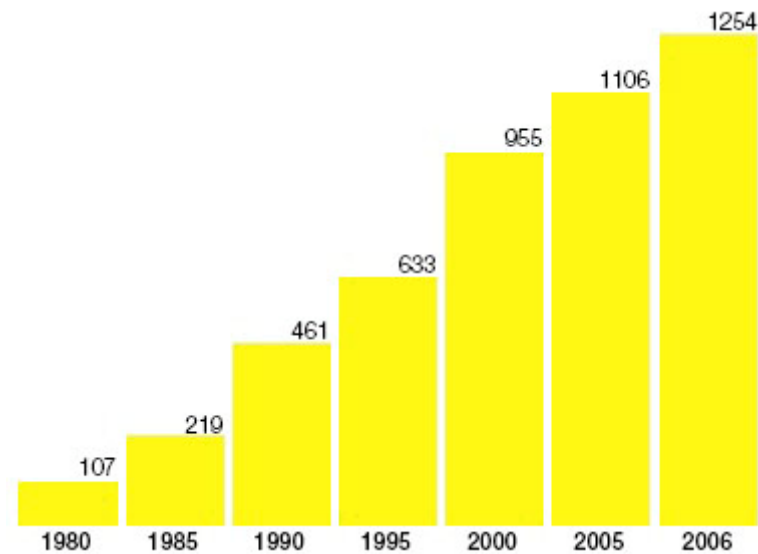
- **Starkes Wachstum Mitte der siebziger Jahre führt zu enormen Lieferproblemen:** „Einzige und uns allen bekannte Schwachstelle in der Würth KG ist die Warendistribution“ (R. Würth)
- **In einem „Kraftakt“ entsteht innerhalb von zwei Jahren (1976 – 1978) eines der modernsten Hochregallager Deutschlands**
- **Logistik heute wichtiger Wettbewerbsvorteil**
 - Lagerumschlag: 5,8
 - JIT-Konzept: 24 Stunden Lieferservice)
 - 98-prozentiger Servicegrad



Kärcher: Weltmarktführer Reinigungssysteme für gewerbliche und private Nutzung



Umsatzentwicklung Kärcher (Mio €)



Rational AG: Weltmarktführer im Bereich der Gartechnologie für Profiküchen



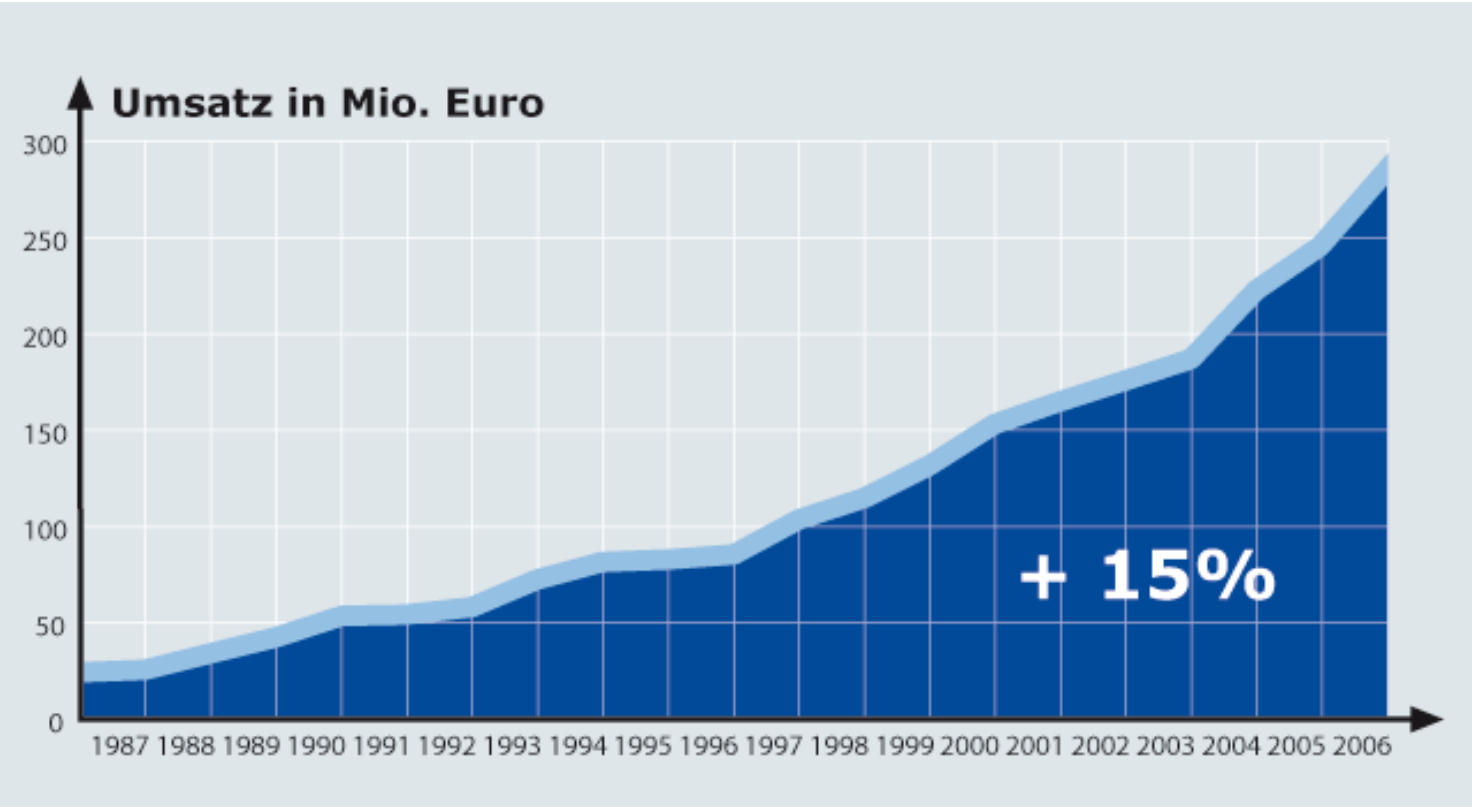
SelfCooking Center

Sie wählen:

- **Bräunungsgrad**
von hell bis dunkel
- **Garzustand**
von rosa bis durch
- **Fertig!**

- „Unsere **Zielgruppe sind die Menschen, die in Groß- und Gewerbeküchen Speisen thermisch zubereiten.** Wir konzentrieren uns damit auf ein dauerhaftes menschliches Grundbedürfnis: „die Außer-Haus-Verpflegung mit warmen Speisen“.
- **Unseren Kunden immer den höchstmöglichen Nutzen zu bieten, ist unser oberstes Unternehmensziel.** Mehr und mehr Nutzen für unsere Kunden hat unsere Attraktivität und Anziehungskraft Jahr für Jahr gesteigert. Stetig steigende Anziehungskraft führt letztlich zu immer mehr Nachfrage und damit zu dauerhaftem Wachstum.
- Die logische Folge unserer Kundennutzenstrategie ist die **konsequente Spezialisierung auf die kochologische – also auf die Anwendungsseite beim Kunden. Unsere Kernkompetenz ist die Übertragung von Wärmeenergie auf Lebensmittel aller Art. Unser Know-how-Vorsprung auf diesem Gebiet wächst kontinuierlich.**“

Rational AG: Umsatzentwicklung



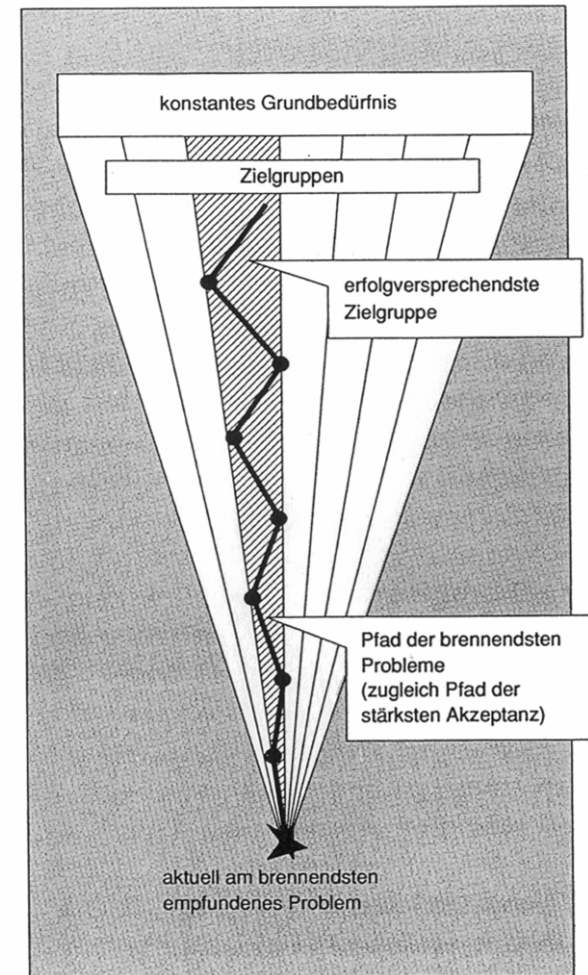
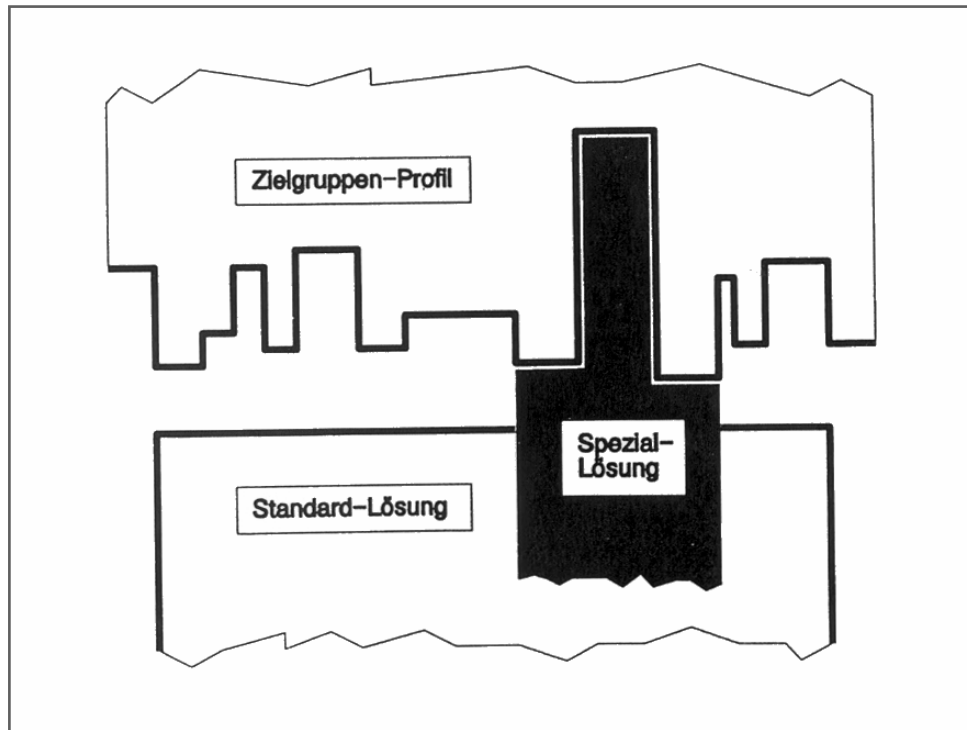
Quelle: <http://www.rational-ag.com>

Die EKS®-Lehre führt heute ein Nischendasein

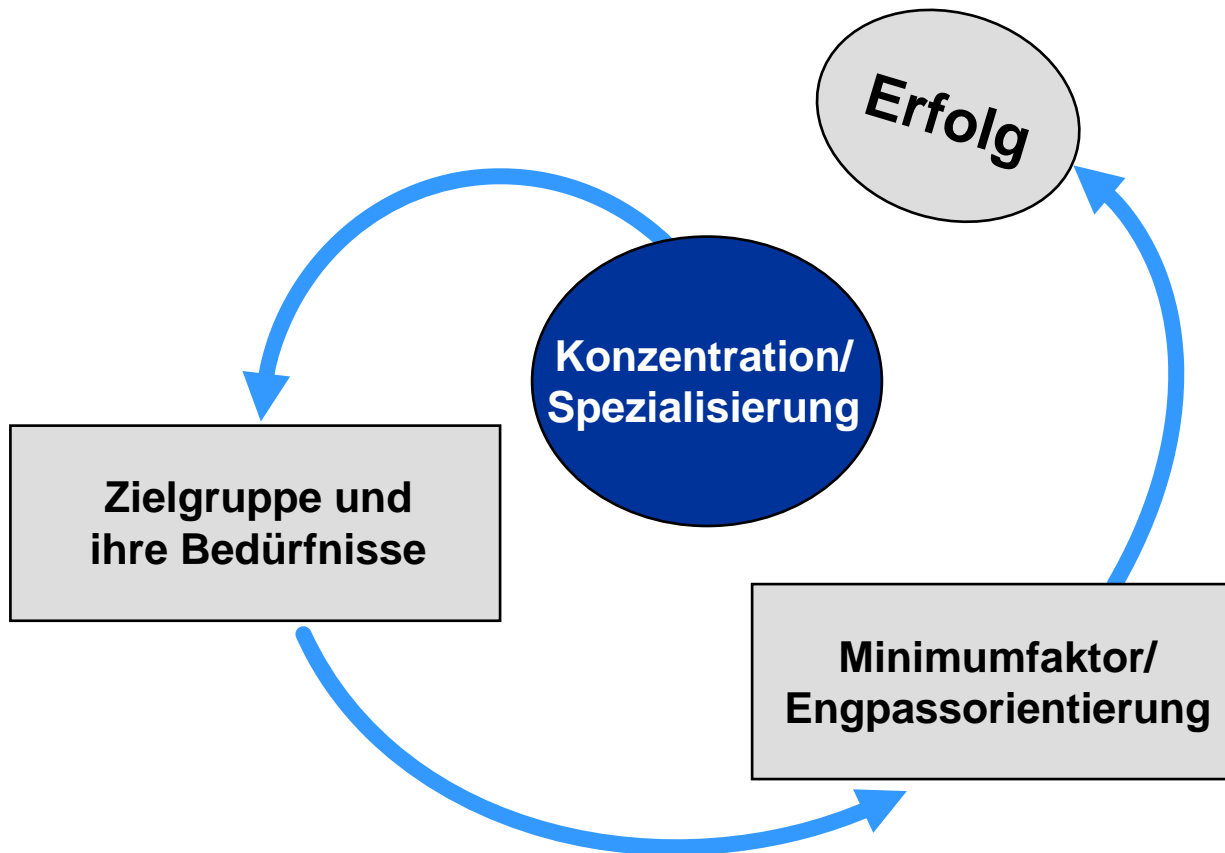
- **Fehlende wissenschaftliche Aufarbeitung**
 - Aggressive und teilweise als unseriös empfundene Vermarktung („Ihre Strategie ist falsch“)
 - Fachgrenzen übergreifende Sichtweise
 - Entwicklung durch einen Praktiker ohne Hochschulabschluss
- **EKS- Grundprinzipien: wegweisend und hochaktuell**
 - Neues Paradigma: Unternehmen als „dynamisches System“, das auch Naturgesetzen unterliegt
 - Stärke in der Marktperspektive; Schwäche in der internen Perspektive (Entwickelt für Einzelpersonen und Kleinbetriebe; kein Bezug zu Prozessen und Strukturen größerer Unternehmen)
- **Phasenmodell und der Instrumente: nicht mehr „State of the Art“**

Anhang

Grundprinzip 1: Konzentration der eigenen Stärken auf eine Erfolg versprechende Zielgruppe und deren brennendstes Problem



Zusammenfassung Grundprinzipien: Die kybernetische Erfolgsspirale als sich selbst verstärkender Regelkreis



Einige strategische Handlungsempfehlungen auf der Basis der EKS[®]-Lehre

- Ganzheitliches Denken: Unternehmen sind wie Organismen komplexe vernetzte Systeme und keine „Maschinen“, die man in Einzelteile zerlegen, einzeln optimieren und wieder zusammensetzen kann. Veränderungen eines Elementes führen unweigerlich zu Veränderungen anderer Elemente; das heißt, sie wirken immer auf das gesamte System.
- In vernetzten Systemen kommt es nicht darauf an, möglichst viele Kräfte einzusetzen, sondern die vorhandenen Kräfte auf den jeweils wirkungsvollsten Punkt zu richten. („Kettenreaktion“) Die mit dem Kernproblem zusammenhängende Probleme lösen sich dann automatisch einfacher, ohne dass die Vernetzungen, über die dies geschieht, bekannt sind („Ausnutzen von Selbstorganisationsprozessen“).
- Lineares Denken ist oft falsch: was gestern und heute gut war, muss morgen nicht gut sein, denn es ändern sich die Minimumfaktoren jedes Systems im Zeitablauf. Erfolgsentscheidend ist, einem System immer den jeweiligen Engpass-Faktor zuzuführen, also dasjenige, was aktuell zur Weiterentwicklung benötigt wird.
- Die Kunst wirksamen Managements besteht darin, aus der Masse der Probleme das Kernproblem herauszuschälen (Minimumfaktor) und viele andere, im Moment nicht relevanten Faktoren auszublenden
- Konzentration auf die eigenen Stärken gegenüber dem Wettbewerb und nicht auf die Schwachstellen: Nur der Spezialist, der seine Stärken voll und ganz einsetzt, kann Spitzenleistungen (=überlegener Kundennutzen durch Lösung eines Engpasses) bieten.
- Statt eines breiten, diversifizierten Angebotes spitz auf eine Marktnische konzentrieren (Nr.1 werden). Misserfolge und Konkurrenzdruck sind meistens die Folge einer Verzettelung der Kräfte: wer auf vielen Märkten eine ganze Reihe von Leistungen anbietet, kann allenfalls durchschnittlich werden.
- Wechselspiel von Spezialisierung und Diversifikation: zunächst Einengung der Produktpalette, dann gezielte Ausdehnung der Leistungspalette, streng orientiert an der speziellen Problemlösung, für eine bestimmte Zielgruppe
- Kundennachfrage als entscheidender Engpassfaktor: „Zielgruppenbesitz wichtiger als Produktionsmittelbesitz“
- Chance für kleine Anbieter: wer schwächer ist, braucht sich nur spitzer als seine Konkurrenten auf eine kleine Zielgruppe und deren brennendstes Problem konzentrieren und kann sich so gegenüber größeren Anbietern durchsetzen.
- Gewinn als Ergebnis und nicht als Ziel: „Willst Du Gewinn, dann denke an den Vorteil anderer“ (Hans Hass)



Reinhold Würth zur Rolle des Managers

- **“...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“.

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.“

Würth : Fortwährende Produktinnovation

- **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“)

