

# Entrepreneurship in Theorie und Praxis

## Die Entwicklung der Würth-Gruppe

*Prof. Dr. h.c. Reinhold Würth, Interfakultatives Institut für Entrepreneurship*

**Bereits in unserer letzten Ausgabe berichtete Prof. Dr. h.c. Reinhold Würth über die „Ziele und Aufgaben des neuen Interfakultativen Instituts für Entrepreneurship“ und stand zu einem ausführlichen Interview bereit. Mit diesem Artikel wird diese Serie fortgesetzt. (Anmerkung der Redaktion)**

### Einführung

Zum Wintersemester 1999/2000 wurde an der Universität Karlsruhe (TH) ein Lehrstuhl für Entrepreneurship eingerichtet, an dem Selbständigkeit junger Menschen gefördert werden soll und der mir zur Übernahme angeboten wurde. Als erfreulich empfinde ich, dass von Landes- und Bundesbehörden der Handlungsbedarf zu mehr Selbständigkeit erkannt und aufgegriffen wurde, sollen doch nach einer Stellungnahme des Bundesministeriums für Wirtschaft und Forschung im Sommer 1999, 35 Lehrstühle für Entrepreneurship gegründet werden. Meine Berufung an die Fridericiana ist in diesem Rahmen sicherlich ein kleines Spektakel:

Ich habe nie Abitur gemacht und auch kein akademisches Studium. Ich gehe davon aus, dass die Universitätsleitung und auch das Wissenschaftsministerium in Stuttgart meinen beruflichen Werdegang als ausreichende Qualifikation ansehen, einen

Lehrstuhl für Entrepreneurship aufbauen zu können.

In aller Bescheidenheit ganz kurz:

1949 trat ich als 14-jähriger und erster Lehrling in die kleine, solide Schraubenhandlung meines Vaters Adolf Würth ein, erlernte den Beruf des Großhandelskaufmanns mit dem Abschluss vor der IHK Heilbronn. 1954 verstarb mein Vater ganz überraschend. Das erst neun Jahre alte Unternehmen mit zwei Mitarbeitern stand plötzlich ohne Führung da, als 19-jähriger wurde ich über Nacht zum Ernährer der Familie und ins Wasser geworfen, das Unternehmen weiterzuführen.

#### *Ausgangssituation:*

Umsatz 1954 146 TDM,  
2 Mitarbeiter.

#### *Situation am 31.12.1999:*

Jahresumsatz  
8,1 Mrd. DM,  
31.190 Beschäftigte,  
Betriebsergebnis 1999  
545 Mio. DM vor Steuer,  
Eigenmittel 1,7 Mrd. DM.  
Im Jahr 2000 werden  
10 Mrd. DM Umsatz bei

### Der Aufbau der Würth-Gruppe

Als 19-jähriger junger Kaufmann mit fünfjähriger Erfahrung hätte ich mir nie träumen lassen, dass die Würth-Gruppe einmal diese Dimension annehmen würde. Hinterfragt man

die Erfolgsgründe auf einem nicht gerade hochinnovativen oder hochtechnologischen Markt - wir verkaufen Schrauben, Schraubenzubehör, Klebstoffe, Hand- und Elektrowerkzeuge, Dübel, Lagersysteme für Kleinteile usw. - dann scheint diese Erfolgsstory gar nicht so kompliziert und geheimnisvoll. Zum einen hatte ich das Glück, das deutsche Wirtschaftswunder nach dem Zweiten Weltkrieg voll nützen zu können, Fortune hatte ich sicher auch bei der Anwerbung tüchtiger Geschäftsführerkollegen und Führungskräfte.

Hinzugekommen sind aber auch ganz einfache Dinge wie harter Arbeitseinsatz - mit Sicherheit habe ich bei Anrechnung normaler Arbeitsstunden schon zwei Arbeitsleben hinter mir- oder die Bereitschaft, Grenzsituationen auszuloten, ohne lebensbedrohliche Risiken einzugehen, mit Kreativität auch Udenkbares denken zu können. Vor Jahrzehnten habe ich die Unternehmensführung in meiner praktischen Arbeit in zwei große Themenkreise aufgesplittet: Führungstechnik und Führungskultur.

Unter Führungstechnik verstehen wir all jene Betriebsabläufe und Sachverhalte, die der Ratio, dem Verstand, der Betriebswirtschaftslehre zuzurechnen sind, zur Führungskultur gehören Themen wie Mitarbeitermotivation, Berufsethik, soziologische, psychologische und philosophische Fragen in Zusammenhang mit dem Aufbau eines kaufmännischen Betriebes.

Meine langjährige Auffassung ist, dass strategische Wettbewerbsvorteile sich heute schon - und in Zukunft noch viel mehr - kaum noch im Bereich der Führungstechnik abspielen werden, die Unternehmen werden sich über Informatik, CAD, CIM und den Einsatz normierter Informatikprogramme immer ähnlicher.

Wer es in diesem Umfeld schafft, im Unternehmen einen Esprit de corps, ein Wir-Gefühl, eine gewisse Begeisterung, eine hobbyhafte, spielerische Freude am Erfolg zu erzeugen, hat die besten Karten zu Wachstum und Überleben.

Der Vorsitzende unserer Arbeitnehmervertretung sagte aus Anlass des 50jährigen Betriebsjubiläums 1995 vor mehreren tausend Festgästen: „Herr Würth, Sie haben verstanden, in der Würth-Gruppe eine Abenteuerspielwiese für Erwachsene aufzubauen.“ Schöner hätte man meine Visionen und Vorstellungen nicht beschreiben können.

Das Unternehmen Würth wird geführt unter Aussagen wie jugendlich, fröhlich, optimistisch, leistungsbereit, berechenbar, zuverlässig und auch mit einem Schuss Aggressivität. Extrem dezentrale Führungsstrukturen mit flacher Hierarchie kennzeichnen die Zusammenarbeit. Vertrauen und Berechenbarkeit spielen eine große Rolle, auch heute noch habe ich sicher mit 60 % der obersten Führungskräfte (ca. 200 Personen) keinen geschriebenen Arbeitsvertrag, Vertrauenserfahrung und Handschlag sind genug. Im Unternehmen sind Organigramme und Stellenbeschreibungen nur rudimentär und sehr generalistisch vorhanden.

Mit der Gewissheit, dass die Menschen gutwillig und McGregor's Y-Typen der Normalfall sind, überlasse ich den Betrieb in weitem Umfang evolutionärer Dynamik, lasse alles, was läuft, laufen, mit dem Wissen, dass „all business local“ ist und dass jeder Mit-

arbeiter und jede Mitarbeiterin vor Ort viel besser weiß, wie Probleme zu lösen und Ideen zu realisieren sind, als dies die Zentrale je könnte.

Wichtige Grundprinzipien meiner Unternehmensführung sagen:

- Wachstum ohne Gewinn ist tödlich.
- Qualität schlägt Preis.
- Wissen ist Schlaf, Realisieren ist Macht.
- Jeder Mitarbeiter ist letztlich beim Kunden angestellt.
- Information ist Holschuld.
- Wichtigste Aufgabe eines Vorgesetzten ist es, Vorbild zu sein.
- Je größer die Erfolge, desto höher die Freiheitsgrade.

Richtig ist, dass ein Unternehmen mehr geschriebene Regeln braucht, je größer es wird, so haben wir natürlich eine geschriebene Unternehmensphilosophie, ein Procedures and Policies-Manual (PAP), einen Leitfaden für Außendienstmitarbeiter usw.. All diese Regelwerke enthalten aber weiten Raum für optionale Entscheidungen und Intuition.

Die Regelwerke werden als vertrauensbildende Hygienefaktoren gesehen, um sicherzustellen, dass jeder Mitarbeiter weitgehend unabhängig von seinem Vorgesetzten wirken, werken und arbeiten kann.

### Die Zukunft von Würth

Alle Analysen zeigen, dass die Würth-Gruppe in den bearbeiteten Geschäftsfeldern durchgängig weniger als 5 % Marktanteil hat. Solange man theoretisch noch 95 % Markt erobern kann, macht es wenig Sinn, große analytische Marktstudien anzufertigen, das wird sinnvoll, sobald man die Position eines Oligopolisten mit sechzehn oder mehr Prozent Marktanteil erreicht hat. Letzteres ist mein erklärtes

Ziel, nämlich Würth zum Oligopolisten auszubauen.

Eine theoretische Vervierfachung unseres heutigen Geschäftsvolumens würde in Größenordnungen von 40 Mrd. DM Jahresumsatz führen, eine für unsere Verhältnisse zwar gespenstisch hohe Summe, für mich aber nicht undenkbar.

Nachdem das Unternehmen traditionell auf 10 Jahre in die Zukunft denkt, ist abzusehen, dass Würth im Jahr 2010 bei etwa 27 Mrd. DM Umsatz liegen könnte bei weiterhin einer Eigenkapitalquote von rund 40 % gemessen an der Bilanzsumme.

### Der Lehrstuhl für Entrepreneurship an der Fridericiana

Diese etwas ausführlichere Beschreibung meines beruflichen Tuns war sicher notwendig, um verständlich zu machen, wie meine Arbeit am Lehrstuhl für Entrepreneurship aussieht.

Generalziel der fünfunddreißig in Deutschland einzurichtenden Lehrstühle für Entrepreneurship ist, beim Berufsnachwuchs die Akzeptanz der Selbständigkeit zu erhöhen und das Verständnis für die gesellschaftspolitischen Zusammenhänge zwischen selbständigem Unternehmertum und blühender Entwicklung einer Volkswirtschaft zu fördern.

Tatsache ist, dass die Gesellschaftspolitik der letzten 20 Jahre zu beachtlicher Gleichmacherei geführt hat, die Menschen fühlen sich in der Geborgenheit des überproduktiven Sozialstaats Deutschland wohl, gehen lieber in gutbezahlte Angestelltenpositionen in der Wirtschaft, als das Risiko der Selbständigkeit einzugehen. Dieser Zustand muss dringend revidiert werden, wollen wir unsere Spitzenposition als Wirtschaftsmacht innerhalb der Europäischen Union, aber auch hinter den Welthandelsmächten USA und Japan als Nummer drei aufrechterhalten.

## **Gesellschaftliche und volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen**

Natürlich ist dieses Bemühen über den Zeitraum der nächsten zwei Dekaden hinaus müßig, China und vermutlich auch Indien werden schon alleine aufgrund ihrer Milliardenbevölkerung das absolute Sozialprodukt (Gross National Product) Japans und Deutschlands überflügeln, ob die USA die Nummer eins als Weltwirtschaftsmacht halten können, ist zweifelhaft, China hat alle Aussichten, diese Position zu erringen.

Für den überschaubaren Zeitraum der nächsten zehn Jahre ist es jedoch in Deutschland wichtig, die Zahl der Unternehmensneugründungen dramatisch zu erhöhen. 1999 wurde von Reynolds u.a. in den G 7 Nationen sowie Israel, Dänemark und Finnland, eine repräsentative Stichprobe von Erwachsenen befragt, ob sie sich derzeit mit einer Unternehmensgründung befassen. Die Studie zeigt, dass sich zu jener Zeit in USA 8,4 % der Befragten gedanklich mit der Selbständigkeit beschäftigt haben, in Großbritannien 3,3%, in Deutschland jedoch nur 2,2 %.

Nehmen wir nur unsere nächste Umgebung, nämlich das Land Baden-Württemberg, dann wurden zwischen 1996 und 1999 zwar insgesamt 74.100 Unternehmen neu angemeldet, gleichzeitig aber auch 46.300 Unternehmen stillgelegt, so dass in diesem Zeitraum netto nur ein Zuwachs von 27.800 Unternehmen insgesamt oder pro Jahr durchschnittlich 6.950 zu verzeichnen war, für einen Flächenstaat mit 10,4 Mio. Einwohnern viel zu wenig.

## **Die Arbeit am Lehrstuhl für Entrepreneurship an der Universität Karlsruhe**

Das Curriculum besteht aus sechzehn Vorlesungen im Wintersemester und zwölf im Sommersemester, das Institut ist inter fakultativ angelegt und

ursprünglich bei der elektrotechnischen Fakultät angesiedelt. Aus Praktikabilitätsgründen zeigte sich jedoch schon nach wenigen Monaten, dass eine enge Beziehung zur wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät entstehen musste. So hat mir die wirtschaftswissenschaftliche Fakultät die Doppelmitgliedschaft angeboten, wodurch dem Lehrstuhl ermöglicht wird, Diplomarbeiten und Dissertationen zum Dr. rer. pol. zu betreuen. Die meisten Fakultäten haben meine Vorlesungen und Seminare als Wahlpflichtfach in den Studiengang der jeweiligen Fakultät eingebaut. Zwischen 100 und 200 Zuhörer besuchen meine Vorlesungen. Im Moment (Mai 2000) habe ich 3 Diplomarbeiten vergeben und 3 Dissertationen auf dem Weg.

Dass die Arbeit meines Lehrstuhls Interesse findet, zeigt sich auch am Zugriff auf die Internetseite <http://www.uni-karlsruhe.de/~iep>. In der Zeit seit Einrichtung des Lehrstuhls im Oktober 1999 wurde auf die Web-Seite insgesamt 30.000 Mal zugegriffen, was einer Besucherzahl von mehreren Tausend entspricht.

Die wissenschaftliche Arbeit kommt über Diplomarbeiten und Dissertationen gut voran. Zusätzlich läuft am Lehrstuhl zusammen mit Prof. Dr. Hans Joachim Klein vom Soziologischen Institut an der Universität Karlsruhe eine Datenerhebung zum Thema „Wirtschaftswissen Jugendlicher“.

Die Studie ist breit angelegt, ein wissenschaftlicher Beirat, der sich aus Vertretern des Direktoriums aller im Land Baden-Württemberg vorhandenen Schultypen, sowie Vertretern des Ministeriums zusammensetzt, sorgt für saubere, wissenschaftliche Arbeit und die hundertprozentige Einhaltung des Datenschutzes.

Ziel dieser Arbeit ist, Anregungen ausarbeiten zu können, wie unserer nachwachsenden Jugend über die

Lehrpläne etwas mehr Wissen über gesamtwirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Zusammenhänge vermittelt werden kann, den politischen Entscheidungsträgern eine Datenbasis für die Gestaltung der Lehrerbildung zur Verfügung zu stellen: Nur über solche, über Dekaden angelegte Veränderungsprozesse wird es gelingen, der Selbständigkeit an sich eine Lanze zu brechen und die jungen Menschen dafür zu begeistern, über ein eigenes Unternehmen ein freiheitliches „Mini-Imperium“ aufzubauen, das trotz unserer überregulierten, globalisierten Welt immer noch Gestaltungsspielraum bietet.

## **Die Lehrtätigkeit**

In Vorlesungen und Seminaren versuche ich, vor allem die Soft Skills ins Bewusstsein der Studierenden zu bringen, verständlich zu machen, was es bedeutet, bei Kollegen und Vorgesetzten ein Wohlwollensgeflecht aufzubauen über Berechenbarkeit, Leistungsbereitschaft, Einsatzfreude und zielgerichtetes Karrieremarketing. Verständlich mache ich auch, wie unendlich wichtig für die Motivation der Mannschaft ist, über Vorbild und vertrauensbildende Aktionen, über Dank und Anerkennung, das Wohlwollen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen. Mit Ausdruck des Respekts und der Hochachtung für geleistete Arbeit im Unternehmen soll kultiviert werden, dass man Spitzenleistungen nicht für selbstverständlich nimmt und dass die Geschäftsleitung der überwiegenden Anzahl loyaler und treuer Mitarbeiter, die ihre Pflicht, aber auch nicht mehr tun, durchaus mit Respekt und Hochachtung begegnet.

Mein Ansatz ist, den jungen Menschen klar zu machen, wie wichtig profundes Berufswissen ist, aber auch verständlich zu machen, wie unternehmerischer Erfolg über hobbyhafte Freude am eigenen Tun, über Begei-

sterung an der Realisierung der eigenen Ziele, durch Freude am Erfolg und Lebenserfüllung im Beruf zustande kommt. Wir alle verbringen nun einmal die schönsten Stunden unseres Lebens im Beruf, wenn wir in dieser schönsten Zeit unsere Arbeit nicht teilweise als hobbyhafte, spielerische Lebenserfüllung erleben, verlieren wir so viel an Lebensqualität, dass ein Berufswechsel mit Sicherheit angesagt wäre. Unternehmertum kann zur Passion werden ohne fanatisierte Jagd nach Mammon und ohne dass man zum maßlosen Workaholic würde.

### **Zusammenfassung**

Mit meinen bescheidenen Mitteln versuche ich, einen kleinen Beitrag zur Beseitigung der übertriebenen Vollkas-ko-Mentalität im Volk und damit zur Förderung einer freiheitlichen, liberalen Bürgergesellschaft zu leisten' die sich der „Sozialen Marktwirtschaft“ von Ludwig Erhard, der Adlon-Rede von Bundespräsident Herzog vom 26. April 1997 (<http://195.145.53.84/reden/de/berlin.htm>), dem Schröder-Blair-Papier (<http://www.leveste.de/spd/schrblair.htm>) aber auch der Sozial-ethik Max Webers genauso wie der

zerstörerischen Kreativität Joseph Schumpeters verbunden fühlt.

Gelingt es, den Studierenden unserer Universität dieses Wir-Gefühl, diese Aufbruchstimmung und einfach die prinzipielle Bereitschaft mitzugeben, nach ein oder zwei Angestellten-Tätigkeiten die Selbständigkeit in den Lebensplan aufzunehmen, dann hat sich mein Bemühen gelohnt, selbst wenn pro Jahr nur drei oder vier zusätzliche Betriebe entstehen. (uf, vl)