

Unternehmer

Menschlicher Trieb

Ein Schraubenhändler brachte es zum Umsatzmilliardär – mit vielerlei Belohnungen hält er seine Mitarbeiter in Trab.

Es war Ende Juni und drückend heiß – ein Tag, an dem selbst in der schwäbischen Provinz der Arbeitseifer nachläßt.

Aber nicht bei Reinhold Würth. Der erkannte den Ernst der Lage, ließ eilends Holzbänke sowie Grillgeräte nebst Hähnchen und Würstchen herbeischaffen, orderte eine Dixie-Band und verlängerte für diese Sponti-Fete die Mittagspause seiner Werk tätigen um eine halbe Stunde. Als die danach wieder an ihre Arbeitsplätze zurückkehrten, da sah er es wieder – „diesen Smiley auf ihren Gesichtern“.

Solche Ideen muß man wohl haben, um aus dem väterlichen Schraubenhandel ein Unternehmen mit Milliarden-Umsätzen zu machen. Reinhold Würth hat das geschafft, mit Methoden, die seine Mitarbeiter zu immer neuen Höchstleistungen antreiben.

Als Würth 1954 den Betrieb von seinem Vater erbt, gab es, neben ihm, nur einen Angestellten. Heute erwirtschaften über 7000 Mitarbeiter einen Umsatz von zwei Milliarden Mark.

Die Firma handelt inzwischen nicht nur mit Schrauben, sondern mit allem, was Handwerker zum Montieren brauchen: Dübel und Zangen, Bohrmaschinen und Regalsysteme.

Würth ist ein ganz Großer im Handel mit Handwerker-Zubehör, obgleich sein Marktanteil in der Bundesrepublik nur bei fünf Prozent liegt. „Der Markt ist saumäßig zersplittert“, erläutert Würth diese Zahl.

Das soll sich ändern. „Eine Vervielfachung“ des Umsatzes liegt Würths Langfristplanung bis zum Jahr 2000 zugrunde; acht Milliarden sollen es dann mindestens sein. Erreichen will er das durch eine weitere Internationalisierung und durch Verdrängung der heimischen Konkurrenten.

Die richtigen Mitarbeiter für sein Vorhaben findet Würth rund um Künzelsau, den Sitz des Unternehmens. Hier, im Hohenlohischen Land, wird noch ordentlich geschafft. Die Anfeindungen der Großstadt sind weit, „man wählt schwarz und geht noch in die Kirche“ (Würth).

Besondere Aufmerksamkeit läßt Würth jenen Beschäftigten zukommen, die das Sortiment an den Mann bringen müssen. Erfolgreiche Verkäufer werden



450 Fotos, Karten, Schaubilder und Dokumente. Über 100 Tabellen und Übersichten



Kurzbiographien der wichtigen Personen unserer Zeit

Kompetente Übersichtsartikel zu den Themen des Jahres



Die aktuellsten Daten für alle Länder der Erde

Nochmals erweitert. Ganz in Farbe.

Jetzt neu – überall, wo es Bücher und Zeitschriften gibt!

Aktuell '90
Neue Fakten aus allen Bereichen des Wissens
Alle Staaten der Welt im Überblick
Informationen zu wichtigen Personen unserer Zeit
576 Seiten in Farbe

Das Lexikon der Gegenwart
Harenberg Lexikon-Verlag

576 Seiten nur DM 19,80

Das aktuellste Jahrbuch der Welt

DIE FRANZÖSISCHE SKI-REVOLUTION!

In Les Arcs sind Sie dabei. Hochgeschwindigkeitsski, Surf, Mono, Pulverschneefahrten – das Heißeste der kalten Jahreszeit!

Auch wenn Sie zunächst bloß zuschauen und sich bei einem Drink auf Ihre zweite Skistunde freuen. Sie sind willkommen auf den Stationen von Les Arcs.

Mit ihrer den französischen Alpen angepaßten Architektur garantieren die Studios und Hotels von Les Arcs einen unvergeßlichen Winterurlaub.



Zum Beispiel:
Vom 6.1. – 20.1.90 eine Woche im Vierpersonensstudio inkl. Skipaß für DM 293,- pro Person.

Oder:
Vom 30.12.89 – 20.1.90 eine Woche Halbpension im Hotel du Golf*** inkl. 6 Tage Skipaß für DM 733,-

Senden Sie mir bitte kostenlos und unverbindlich Ihren Winterprospekt 89/90.

Name _____
 Straße _____
 PLZ/Ort _____
 Telefon _____

Tourarc, Vilbeler Straße 31
 6000 Frankfurt am Main
 Telefon (0 69) 28 56 57
 Telefax (0 69) 29 39 97



nach einem ähnlichen System belohnt, wie es sich schon vor Jahrzehnten die Computerfirma IBM für ihre Starverkäufer ausgedacht hatte. Wer eine bestimmte Umsatzgrenze überschreitet, bekommt ein anerkennendes Schreiben vom Chef. Steigert der Verkäufer die Einnahmen weiter, wird er in den Würth-Erfolgsclub aufgenommen und kassiert eine Eintrittsprämie von 4000 Mark. Solange er die Mitgliedsriterien erfüllt, erhält er pro Quartal 1000 Mark.

Einmal pro Jahr starten die Klub-Mitglieder samt Ehefrauen auf Firmenkosten zu einer schönen Reise, und Würth ist meist mit von der Partie. Gemeinsam



Firmenchef Würth*
Goldene Ehrennadel für Star-Verkäufer

kreuzen sie drei, vier Tage lang durchs Mittelmeer oder bestaunen die Pyramiden. Die „absoluten Stars“ (Würth), die noch höhere Umsätze erreichen, dürfen auf eine 14tägige Reise.

Besonders verdienten Mitarbeitern winkt schließlich die „Goldene Würth-Ehrennadel“. Die Ordensträger werden nicht nur nach ihrem Umsatz, sondern auch nach ihrem Verhalten beurteilt. Ein wichtiges Kriterium ist, daß sie „nicht, wie es Mode ist, Negativismen verbreiten“ (Würth).

Natürlich hängt auch die Größe des Dienstwagens bei Würth vom Umsatz ab. Die besten Verkäufer dürfen beim Kunden mit einem Mercedes 190 oder einem Fünfer von BMW vorfahren.

Wer sein Umsatzziel verfehlt, wird zunächst verwahrt. Nach längerem Form-

* Vor einem Mozart-Porträt des Malers Rainer Fetting.



Science

and Fiction

Düsseldorf 9. - 14. 10. 1989

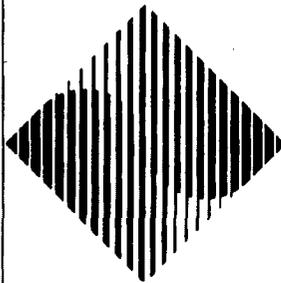
Wissenschaft und Phantasie.

Beide zusammen ergeben den fruchtbaren Fortschritt an Erkenntnis und Technik. Vorzeigbar in Konzepten, Anwendungen, Geräten und Systemen. Erklärbar und diskutierbar in Symposien, Colloquien, Schulungen, Seminaren. Von Miniaturbausteinen bis zu globalen Anlage.

So ist INTERKAMA. Messe und Kongress, für weltweiten Überblick und Impulse. Zusammenfassung von wissenschaftlichen Erkenntnissen und Ausblick auf phantastische Möglichkeiten. INTERKAMA ist die Summe der Gegenwart. Und die Entwicklung in die Zukunft.

INTERKAMA: Innovationsmarkt für Messen und Automatisieren in jeder industriellen Produktion. Weltkongress für den technischen Fortschritt. Details bieten auch andere Messen. Alle Details zu einem Ganzen summiert zu haben, ist das Besondere der INTERKAMA.

INTERKAMA



**Innovationsmarkt
messen und
automatisieren**

Messe  Düsseldorf

Düsseldorfer Messegesellschaft mbH - NOWEA - Postfach 32 02 03
D-4000 Düsseldorf 30. Telefon. 02 11/45 60-01. Fax: 02 11/45 60-6 68

TK 88 1000

tief muß der Verkäufer auf ein kleineres Modell umsteigen.

Der Innendienst bleibt von diesem permanenten Leistungswettbewerb nicht verschont. Jede Abteilung wählt dort ihre „Mitarbeiter des Monats“. Die Preisträger erhalten Punkte, die sie ansammeln und in Prämien, etwa ein Rennrad, eintauschen können.

Solche Antreiber-Methoden sind nicht neu, aber kaum irgendwo sonst werden sie so gebündelt eingesetzt wie in Würths Unternehmen.

Das macht den erfolgreichen Schwaben zum gefragten Redner. Würth tritt allerorten als Missionar der Mitarbeiter-Motivation auf. Nur gelegentlich stößt er bei seinen Vortragsreisen auf Menschen, die, wie das angeblich Mode ist, Negativismen verbreiten. Solche Zeitgenossen werfen ihm vor, seine Mitarbeiter wie Zitronen auszuquetschen.

Es sei doch ein menschlicher Trieb, Freude zu haben, wehrt er sich dann. „Warum“, fragt er, „soll es illegitim sein, diesen Trieb für das Unternehmen einzuspannen?“

Bier

Leichte Welle

Die Deutschen trinken immer mehr alkoholfreies und leichtes Bier – Hoffnung für die Brau-Wirtschaft?

Deutschland – das ist, zumindest für den Rest der Welt, das Land, wo sich die Massen das Bier aus übergroßen Krügen in die Kehlen schütten; das ist der Hort dumpfer Bierseligkeit, wo sich die Gaudi Maß für Maß steigert: „Eins, zwei, g'suffa.“

Es heißt Abschied nehmen vom lieb gewordenen Klischee. „Das Undenkbare geschieht“, staunt das US-Nachrichtenmagazin *Newsweek*. Biere ohne Alkohol und, neuerdings, Biere mit weniger Alkohol gewinnen an Beliebtheit.

Selbst das Münchner Hofbräuhaus ist schon angesteckt, auf diesem Oktoberfest kann sich der Außenseiter, bisher am Spezi-Glas leicht identifizierbar, hinter einer Maß alkoholfreien Gebräus verstecken.

Das ist schon eine bemerkenswerte Entwicklung für ein Getränk, das anfangs kaum jemand ernst genommen hat. Fast täglich kommen neue Marken auf den Markt, vor allem solche, die alkoholreduziert sind.

Die deutschen Brauer setzen große Hoffnungen auf den neuen Trend. Seit einigen Jahren schon nimmt der Bierverbrauch nicht mehr zu, er ist sogar leicht rückläufig. Nicht einmal ein Sommer wie dieser konnte helfen.

Bei einer wachsenden Zahl von Bundesbürgern gilt das Lieblingsgetränk der Väter als Dick- und Schlappmacher. Nur wenige Brauereien verstanden es, den Mief abzustreifen, der vielen Traditionsmarken noch immer anhaftet.

Die neuen Sorten zielen auf junge Kunden. Die Biere tragen das Beiwort „leicht“, im anglophilen Norden auch „light“. Das erinnert an Coca-Cola light und an die nikotinarmen Ableger bekannter Zigarettenmarken, an fettarmen Käse und leichte Kost. Produkte dieses Genres erzielten in den vergangenen Jahren überdurchschnittliche Zuwachsraten.



Bier-Ausschank auf dem Oktoberfest
„Das Undenkbare geschieht“

An diesen Beispielen orientieren sich die Brauer: Sie entziehen ihren neuen Sorten die Stoffe, die im Moment nicht so sehr in Mode sind – Alkohol und Kalorien. Oder sie brauen von vornherein nach einem Verfahren, das den Gärprozeß hemmt. Leichtbiere liegen mit einem Alkoholgehalt von 1,5 bis 3 Prozent zwischen den alkoholfreien Marken (bis 0,5 Prozent) und etwa einem Pils mit 4,5 Prozent. Sie enthalten in der Regel 40 Prozent weniger Kalorien als ein normales Pils oder Export.

Nicht ganz einfach gestaltet sich die Aufgabe, das leichte wie ein ordentliches Bier schmecken zu lassen. Denn

der Geschmack entwickelt sich mit zunehmendem Alkoholgehalt.

Weil es nicht so recht mundete, war der Start des alkoholfreien Biers vor rund zehn Jahren überaus müde verlaufen. Kaum waren die ersten Marken in den Regalen, wandten sich jene Verbraucher, die das alkoholfreie probiert hatten, mit Grausen ab.

Inzwischen haben die Brauer ihre Verfahren verfeinert, und der alk-freie Stoff setzt sich zunehmend durch. Im vergangenen Jahr verkauften die deutschen Brauer davon 1,2 Millionen Hektoliter, allein die Hälfte entfiel auf den einsamen Marktführer „Clausthaler“ der

Frankfurter Binding-Brauerei.

Diesen Erfolg wollen die Anhänger des Leichtbieres noch übertreffen. Ihnen gelang ein deutlich besserer Start als den Herstellern der alkoholfreien Konkurrenz. Gewitzt durch deren Erfahrungen, hatten sie dem Geschmack ihrer Produkte weit mehr Sorgfalt gewidmet.

Vorsicht schien den Leicht-Pionieren dennoch angebracht. Die Brauerei Beck brachte im Herbst 1987 das erste deutsche Leichtbier heraus, nicht als „Beck's light“, sondern unter dem unverfänglichen Namen „Remmer light“.

Mutiger ging ein halbes Jahr später die Hamburger Bavaria-Brauerei mit „Jever light“ an den Start, dem leichten Ableger des herben Friesenbiers. Jever ist inzwischen Marktführer und will in diesem

Jahr 120 000 Hektoliter Light verkaufen.

Seit sich der Erfolg der beiden Leichten aus dem Norden abzeichnet, macht sich in der Brau-Branche Aufbruchstimmung breit. Jede Provinzbrauerei will an dem Geschäft teilhaben. Über hundert leichte Biere gibt es inzwischen, und es werden immer mehr. Die Auswahl an alkoholfreien Bieren ist dagegen mit 37 Sorten vergleichsweise bescheiden.

Doch viele Marken machen noch keinen Markt: Bisher ist mit dem neuen Stoff kein Geld zu verdienen. Nüchtere Branchenkenner räumen diesem Gebraü bis Mitte der neunziger Jahre