



II. Das Beispiel Würth

1. Wer ist Würth	2
2. Das gesellschaftliche Umfeld	2
3. Führungstechnik – Führungskultur	3
4. Visionen	4
5. Führungsstil	4
6. Dank und Anerkennung	5
7. Kommunikation und Information	5
8. Das Unternehmen im Wertewandel der Zeit	5
9. Das Unternehmen – Kommunikationsplatz der Zukunft	6
10. Trends zukünftiger Unternehmensführung	7

1. Wer ist Würth?

Das Unternehmen Adolf Würth GmbH & Co. KG wurde 1945 von meinem Vater als Schraubengroßhandlung gegründet, die im süddeutschen Raum tätig war. Ich selbst trat 1949 in das Unternehmen ein und absolvierte eine kaufmännische Lehre als Großhandelskaufmann. Mein Vater verstarb leider schon 1954 im Alter von nur 45 Jahren, und so musste ich den kleinen Betrieb mit zwei Mitarbeitern – einer davon war ich selbst – im Alter von 19 Jahren übernehmen, dessen Leitung ich bis Ende 1993 innehatte. Ab 1994 wechselte ich aus der operativen Führung auf den Vorsitz des Beirats der Würth-Gruppe.

Die Gunst der Nachkriegszeit nutzend, konnte das Unternehmen kontinuierlich ausgebaut werden, so dass die Würth-Gruppe 2000 einen Weltumsatz über 10 Mrd. DM erreichte. Über die Hälfte der inzwischen mehr als 36.000 Mitarbeiter sind als fest angestellte Verkäufer im Außendienst tätig.

Würth ist zum weitaus größten Teil klassisches Direktvertriebs-Unternehmen auf dem Gebiet Montage- und Verbindungstechnik. Ein Verkaufsprogramm von 50.000 verschiedenen Artikeln für den Montage-, Wartungs- und Reparaturbedarf (z.B. Schrauben, Muttern, Kabelverbinder, Klammern, Dübel, chemische Produkte, Möbelbeschläge, Werkzeuge, Lager- und Entnahmesysteme) wird lagermäßig geführt und unter eigener Marke angeboten.

Der Kundenkreis umfasst das Handwerk sowie die kleinere und mittelgroße Industrie. Weltweit werden mit 252 rechtlich selbständigen Verkaufsgesellschaften in 79 Ländern mehr als 1.500.000 Kunden bedient. Neben der Firmenzentrale in Künzelsau/Baden-Württemberg werden allein in Deutschland 75 Verkaufsniederlassungen unterhalten.

2. Das gesellschaftliche Umfeld

In unserer heutigen Gesellschaft ist eine gewisse Orientierungslosigkeit festzustellen, die geprägt ist durch

1. das Abtreten der Aufbaugeneration aus Politik und Wirtschaft nach dem Zweiten Weltkrieg,
2. das stürmische Vordringen der neuen Medien wie Television, Telekommunikation und Computerisierung sowie die
3. Verflachung der Gottgläubigkeit und die Ignorierung der finalen Lebensfragen.

Geht man in der Geschichte der Menschheit zurück in die Vergangenheit, dann hat es mit Sicherheit wenige Augenblicke in der Menschheitsgeschichte gegeben, in denen solch dramatische Veränderungen eingetreten sind wie Ende des 20. Jahrhunderts: Die Erfindung des Rades in grauer Vorzeit, die Invention der Buchdruckerkunst durch Johannes Gutenberg um 1450, die Erfindung der Dampfmaschine in der ersten Hälfte des 18. Jahrhunderts und die danach folgende Industrialisierung waren solche Ereignisse, die die Welt dramatisch veränderten.

Heute befinden wir uns weltweit im Umbruch hin zur Informationsgesellschaft, die Telekommunikation lässt den Erdball auf Zurufweite schrumpfen, Fernsehen und Internet schaffen globale Informationsredundanz im positiven Sinn, die Informatik führt, ob wir wollen oder nicht, hin in Richtung auf eine einheitliche Weltkultur. Aus

der Sicht des Jahres 2100 dürften Männer wie Konrad Zuse, Heinz Nixdorf oder Steve Jobs mehr und vor allem Positiveres zur Entwicklung der menschlichen Gesellschaft geleistet haben als Karl Marx und Friedrich Engels.

Versucht man, die unterschiedlichsten gesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Trends zu analysieren und stellt sich die Frage „was bedeutet dies alles für uns?“, dann können folgende optimistische Schlussfolgerungen gezogen werden:

1. Die Probleme des Umweltschutzes, die zu ihrer Lösung noch riesiger Kraftanstrengungen bedürfen, werden behoben werden. Man kann dabei auf den Erfindungsreichtum und die Lernfähigkeit der Menschheit vertrauen und
2. der unternehmerische Nachwuchs wird in den nächsten 30 Jahren gefordert sein auf Gebieten, die heute allenfalls sozusagen Nebenkriegsschauplätze unternehmerischen Tuns sind.

3. Führungstechnik - Führungskultur

Jedes Wirtschaftsunternehmen ist ein soziologisches Gebilde, das vom Gründer, von der Führungsmannschaft eine charakteristische und einmalige Genetik, eine Firmenkultur, einen Unternehmenscode eingepflanzt bekommen hat. Unter Berücksichtigung des vorher Gesagten – die Weltwirtschaft befindet sich aufgrund von Computerisierung und Roboterisierung in einem ausgeprägten Revolutionsprozess – sei die Vermutung, ja die Prognose, erlaubt, dass erfolgreiche Unternehmen im 21. Jahrhundert anders zu führen sein werden als dies in der Vergangenheit der Fall war.

In der Würth-Gruppe sind seit Jahren zwei Begriffe eingeführt, nämlich FÜHRUNGSTECHNIK und FÜHRUNGSKULTUR. Erstere umschreibt jene Teile der Betriebswirtschaftslehre, die sozusagen Stand der Technik sind und den Auszubildenden im dualen Bildungssystem von der kaufmännischen Schule, den Studenten an Berufsakademien, Fachhochschulen und in verfeinerter und vertiefter Form an den Universitäten nahegebracht werden. Unter dem Begriff Führungskultur fassen wir bei Würth all jene Teile der Unternehmensführung zusammen, die eher der Geisteswissenschaft, d.h. der Psychologie oder der Philosophie zuzuordnen sind. Klassische Beispiele hierfür sind Begriffe wie Motivation, Unternehmenskultur, Firmencode, Mythen und Symbole (Tom Peters), Leadership oder Unternehmer im Gegensatz zum Manager usw.

Diese Begriffe sind größtenteils abstrakt und verschließen sich mathematischen Denkansätzen. Ich gehe in meiner Arbeit davon aus, dass für ein erfolgreiches Unternehmen der Bereich FÜHRUNGSKULTUR zu Lasten der Führungstechnik an Wichtigkeit stark zunehmen wird. FÜHRUNGSTECHNIK setze ich heute als selbstverständlichen Stand der Betriebswirtschaftslehre voraus: Management- und Verkäufer-Informationen-Systeme, Finanzierungsrichtlinien im Konzern, Planungs- und Prognosesimulationstechniken usw. werden heute in jedem verantwortungsvoll geführten Unternehmen in aller Fülle angewandt.

Die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen auf diesem Gebiet ist deshalb nahezu unmöglich. Differenzierungsstrategien im Bereich von Produktinnovation und Produktqualität werden ebenfalls immer schwieriger, weil das Produzieren von Waren fast gleicher Qualität unter dem Zwang der Stückkostenoptimierung mit immer

größeren Fertigungsserien bei Zuhilfenahme verfeinerter Messtechniken sowie computerisierter und roboterisierter Fertigungsprozesse immer einfacher wird. Wo soll dann ein Unternehmen noch Chancen zur strategischen Wettbewerbsdifferenzierung finden? Nun, eindeutig bleibt als Aufmarschgebiet für strategische Wettbewerbsvorteile der weite Bereich des human capital, der Soziologie, auch der Philosophie, der Führungskultur. Auf diese Problematik werden wir zu einem späteren Zeitpunkt nochmals zurückkommen.

4. Visionen

Der erfolgreiche Kaufmann unterscheidet sich vom durchschnittlichen Kollegen durch die Fähigkeit, Visionen aufzubauen, das Udenkbare zu denken. Ich selbst wurde in meiner langen Unternehmerlaufbahn von meinen Mitarbeitern oft belächelt, ja ausgelacht.

Jeder Mensch in einer leitenden Position muss sich vor Augen halten, dass normalerweise weder in einem Verein, einer Familie, einem Unternehmen und auch in einem Staat sich evolutionär etwas zum Positiven entwickelt, das nicht in den Köpfen und Herzen derjenigen, die eine solche Institution lenken, vorausgedacht wurde.

5. Führungsstil

Eigene Erfahrungen und Beobachtungen erfolgreicher Unternehmen zeigen ganz unabhängig vom Führungsstil – zentral/dezentral, autoritär/liberal – einen gemeinsamen Nenner für exzellente Leistung über lange Zeiträume: Der Führungsstil solcher Betriebe berücksichtigt Begriffe wie Ehrlichkeit, Geradlinigkeit, Berechenbarkeit nach innen und außen.

Der Führungsstil des Hauses Würth ist geprägt von

- Hochachtung vor den Mitarbeitern und deren Leistungen,
- dem Willen, den besten Kundenservice zu bieten,
- das Gesamtunternehmen dezentral zu führen.

Gerade der Dezentralismus, der in allen In- und Auslandsgesellschaften gleichermaßen gepflegt wird, überlässt jedem Geschäftsführer die Gewinnverantwortung. Von den einzelnen Geschäftsleitungen wiederum wird erwartet, den Führungsstil der Zentrale bis in die Fachabteilungen der einzelnen Gesellschaften hinein weiterzutragen, d.h. die Gewinnverantwortung möglichst weit nach vorne an die Front zu geben. Dezentralismus bedeutet jedoch ausdrücklich nicht laissez faire. Der Verantwortliche hat nicht nur Gewinne, sondern auch Verluste zu verantworten.

Der Dezentralismus entlässt andererseits die Konzernleitung nicht aus ihrer Verantwortung. Jeweils nach Monatsende gehen von allen Konzernbetrieben des In- und Auslandes die sogenannten 'Plan-Ist-Vergleiche' ein. Vom Controlling werden diese Zahlen sowie die Hintergrundberichte verarbeitet. Bei geringfügigen Abweichungen erfolgt ein Hinweis, bei markanten Differenzen zwischen Planung und Ist-Resultat werden Steuerungsimpulse ausgelöst, die von der Empfehlung bis zur

Anweisung reichen können. Wir arbeiten hier nach dem Motto: Je höher die Erfolge einer Geschäftsleitung sind, desto größer sind natürlich auch deren Freiheitsgrade.

6. Dank und Anerkennung

Einen breiten Raum bei der Mitarbeitermotivation nimmt der Bereich Dank und Anerkennung ein. Der Geschäftsleitung insgesamt ist ein tief empfundenes Anliegen, den Mitarbeitern für ihren Einsatz, für ihre Loyalität, für Spitzenleistungen Anerkennung auszusprechen und herzlichen Dank zu sagen. Tödlich für jede Mitarbeitermotivation wäre, gute oder gar Spitzenleistungen der Mitarbeiter als selbstverständlich hinzunehmen, nach dem Motto des Schwaben, der auf die Frage seiner Ehefrau, ob das Essen nicht schmecke, antwortet: „Solang i nix sag, is scho recht“.

Wichtigste Grundlage des Erfolgs bei Würth war, dass das Unternehmen immer versucht hat, Ehrlichkeit, Berechenbarkeit und Geradlinigkeit nach innen und außen zu leben. Analysiert man erfolgreiche Unternehmen, dann stellt man fest, dass Erfolg und Ehrlichkeit, Berechenbarkeit und Zuverlässigkeit unveränderbar zusammengehören. Wohlgemerkt, ich spreche hier nicht vom kurzfristigen, trickreichen Erfolg, der bei mittelfristiger Betrachtung in sich zusammenfällt wie ein Kartenhaus, sondern vom Erfolg im Langzeitkontinuum.

7. Kommunikation und Information

Die Motivation von Mitarbeitern ist nur möglich, wenn ein gewisser Korpsgeist entwickelt werden kann. Dies ist selbstverständlich nur möglich, soweit die Mitarbeiter sehr umfassend über die Entwicklung des Gesamtunternehmens informiert werden. Im Haus Würth geschieht dies über Aushänge, Monatsrundschriften, Videos. Jeder Mitarbeiter weiß oder kann jedenfalls wissen, wie der Geschäftsverlauf des Jahres ist. Genauso selbstverständlich wissen alle Beschäftigten, welches Betriebsergebnis erwirtschaftet wurde oder welche Ziele für die Folgejahre geplant sind. Zu unserem Verständnis von Information und Kommunikation gehört, dass jeder Mitarbeiter volle Klarheit erhält, warum welche Entscheidungen so und nicht anders getroffen wurden. Informationen sind bei uns Holschulden. Nicht akzeptiert wird die Aussage: „Das habe ich nicht gewusst“, wenn dem Mitarbeiter bei entsprechender Bemühung die Information zur Verfügung gestanden hätte.

8. Das Unternehmen im Wertewandel der Zeit

Die anfangs erwähnten gravierenden Veränderungen der Gesellschaft, insbesondere das Auseinanderfallen der bis in die erste Hälfte dieses Jahrhunderts fest gefügten Familienverbände, als noch mehrere Generationen unter einem Dach zusammenlebten, stellen auch ganz neue Anforderungen an ein Unternehmen. War das Unternehmen in der Vergangenheit in erster Linie ein Ort, um das Geld für den Lebensunterhalt zu verdienen, so haben sich die Ansprüche mittlerweile stark gewandelt.

In den letzten Jahren wurden immer wieder Untersuchungen durchgeführt, nach welchen Kriterien z.B. Hochschulabsolventen sich ihren ersten Arbeitsplatz aussuchen. Interessanterweise rangiert der Faktor Einkommen erst auf Platz vier oder tiefer. Viel wichtiger wurde eingestuft, ob es sich um ein Unternehmen handelt, das einen guten Ruf hat, Karrierechancen bietet, einen zeitgemäßen Führungsstil aufweist und in der täglichen Arbeit z.B. beim Umweltschutz verantwortungsbewusst handelt. Die Grundaussage war, die zukünftige Arbeit müsse Spaß machen.

Es reicht heute nicht mehr aus, den Bürgern nur höheren Wohlstand und mehr Freizeit zu verschaffen und die Menschen dann richtungs- und ziellos mit diesem vermeintlichen Mehr an Lebensqualität alleine zu lassen. Die Frage nach dem Sinn des Lebens wird immer stärker werden, je weniger der Sinn des Lebens im reinen Verdienen des Lebensunterhalts und der materiellen Zukunftssicherung seine ausschließliche Zweckerfüllung findet. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen und sollen durch Freude am gemeinsam erzielten Erfolg ein Zusammengehörigkeitsgefühl im Unternehmen erleben können. Eine verschworene Betriebsgemeinschaft, Mitarbeiter, die von ihrem Tun und ihrem Unternehmen begeistert sind, bieten den Kunden mehr Zuwendung, mehr Freundlichkeit und lassen diesen die Zusammenarbeit mit einem solchen Lieferanten als angenehm, sympathisch und problemlos erscheinen.

Dieser Ansatz ist sicherlich auf jede Tätigkeit übertragbar. Der Kunde wird sich unter mehreren Wettbewerbern gleicher Produktqualität und Serviceleistung wohl kaum intellektuell, aber um so mehr emotional zur Auftragsvergabe jenen Lieferanten aussuchen, dessen Mitarbeiter durch Ehrlichkeit, Geradlinigkeit, Bescheidenheit, Freundlichkeit, Zuvorkommenheit und Schnelligkeit beeindruckt. Berufsethik ist das Gewissen eines Betriebs – die Mitarbeiter leben nur in Harmonie nach innen und außen, wenn sich das Unternehmen im Normbereich der Gesellschaft bewegt. Ein solches Netzwerk menschlich angenehmer Beziehungen und Kontakte im Betrieb und mit allen mit einem Unternehmen verbundenen Partnern, die in Harmonie gelebte Berufsethik, machen einen Anbieter fast unschlagbar.

9. Das Unternehmen – Kommunikationsplatz der Zukunft

Die Einführung demokratischer Mitbestimmungsstrukturen durch das Betriebsverfassungsgesetz hat ebenso wie die Veränderungen des Sozialverhaltens der Menschen dazu geführt, die Bereitschaft der Wirtschaft zu mehr Öffentlichkeitsarbeit deutlich zu verstärken. In einem Umfeld des abklingenden Ost-/West-Konfliktes, einem Szenario boomartigen Wirtschaftswachstums mit Wohlstand und Freizeitangeboten in seither nicht gekanntem Ausmaß, sind die Bürger nörglerisch, mürrisch, unzufrieden – sicher auch aus Mangel an Zukunftsperspektiven.

Die Menschen wollen wissen, was sie mit ihrer Freizeit, mit ihrem Wohlstand, anfangen sollen, sie suchen nach Sinnerfüllung. Für viele Menschen, vor allem in den anonymen Ballungsgebieten, ist der Betrieb, das Unternehmen heute nicht nur ein Platz zum Geldverdienen. Häufig ist der Betrieb der einzige Ort der Begegnung mit anderen Menschen, ist das Unternehmen ein Stück eigenes Leben, in dem man Jahre oder Jahrzehnte seiner Zeit verbringt, mit dem man sich verbunden fühlt, in dessen vertrauter Umgebung man Wärme findet und sich wohlfühlt. Hieraus lässt

sich ableiten, dass das Unternehmen in Zukunft im Rahmen der Sozialverpflichtung des Eigentums ganz andere Aufgaben und Ziele verfolgen muss, als dies in der Vergangenheit der Fall war.

10. Trends zukünftiger Unternehmensführung

Lassen Sie mich für die Weiterentwicklung der Unternehmensführung meine Vorstellungen wie folgt formulieren:

- Die Normierung der Wirtschaft im Bereich der Führungstechnik wird immer weiter fortschreiten.
- Als Folge werden Wettbewerber für den Kunden immer weniger unterscheidbar und mehr und mehr austauschbar.
- Betriebsabläufe im Bereich der Führungstechnik werden immer mehr automatisiert, auch über externe Datenbanksysteme.
- Die Betriebswirtschaftslehre hat heute einen Stand höchster Perfektion im Feld der Führungstechnik erreicht, im Bereich der Führungskultur ist noch ein weites Forschungsgebiet offen.
- Der kleinste gemeinsame Nenner erfolgreicher Unternehmer und Unternehmen ist zu finden in Eigenschaften wie Ehrlichkeit, Berechenbarkeit, Zuverlässigkeit, Vertrauen, Bescheidenheit und Demut.
- Das erfolgreiche Unternehmen der Zukunft kämpft permanent gegen Routine, Bürokratie, Kameralismus und Verwalterdenken zugunsten kreativer Unruhe und visionären Unternehmertums.
- Liberalität und Dezentralismus, der Respekt und die Hochachtung vor dem Arbeitseinsatz jedes einzelnen Mitarbeiters und jeder einzelnen Mitarbeiterin müssen breit ausgeprägt sein.
- Ein Unternehmen ist aus betriebswirtschaftlicher Notwendigkeit berechtigt, aus gesellschaftspolitischer Verantwortung gefordert, den Mitarbeitern eine Unternehmenskultur anzubieten, die Harmonie, menschliche Wärme und Geborgenheit ausstrahlt.

Die im Vorangegangenen angeführten Thesen stellen natürlich nur eine verkürzte Version meiner Ideen und der Unternehmensführung in meinem Unternehmen dar. Auf die einzelnen Problembereiche werden wir jedoch in späteren Kapiteln nochmals zu sprechen kommen.