

# Das »Geheimnis« des Würth-Erfolgs und die Übertragbarkeit des Managementsystems

In diesem Kapitel werden folgende Themen behandelt:

- ▶ Kernelemente des Würth-Managementsystems im Überblick
- ▶ Theoretische Grundlagen für die erfolgreiche Praxis
- ▶ Das Besondere am Würth-System
- ▶ Möglichkeiten der Übertragung auf andere Unternehmen

## Kernelemente des Managementsystems

### Das Managementsystem im Überblick

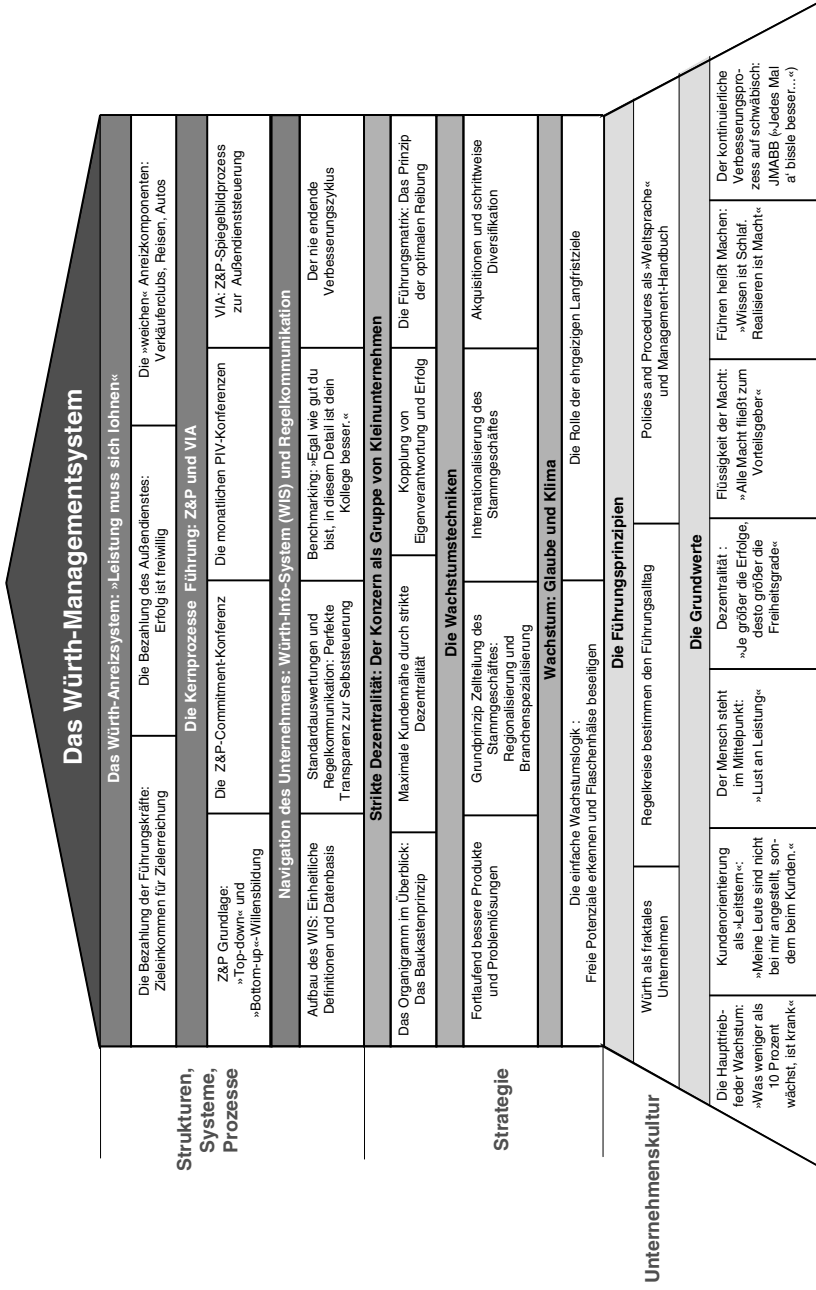
In den bisherigen Kapiteln des Buches wurde das Würth-Managementsystem beschrieben und seine Wirkungsweise erklärt. Im folgenden sollen noch einmal die wichtigsten Elemente im Überblick zusammengefasst werden.

### Die Grundwerte setzen den Ton

Das Würth-Managementsystem baut auf den folgenden Grundwerten auf:

- Wachstum als Haupttriebfeder: »Was weniger als 10 Prozent wächst, ist krank.«

Abbildung 23: Das Würrth-Managementsystem



- Kundenorientierung als Leitstern: »Meine Leute sind nicht bei mir angestellt, sondern beim Kunden.«
- Der Mensch steht im Mittelpunkt: »Lust an der Leistung«.
- Dezentralität: »Je größer die Erfolge, desto größer die Freiheitsgrade«.
- »Flüssigkeit der Macht«: »Alle Macht fließt zum Vorteilsgeber.«
- Führen heißt Machen: »Wissen ist Schlaf. Realisieren ist Macht.«
- Der kontinuierliche Verbesserungsprozess auf schwäbisch: »Jedes Mal a' bissle besser«.

Diese Grundwerte ziehen sich durch das gesamte Unternehmen und spiegeln sich wider in den im Schaubild dargestellten Einzelmodulen des Managementsystems (wie zum Beispiel in der Strukturorganisation oder im Würth-Info-System) und den dazugehörigen Instrumenten.

**Das Managementsystem als Handlungsrahmen:  
Jeder Mitarbeiter weiß und macht, was richtig ist**

Das Managementsystem setzt und gestaltet den Handlungsrahmen, innerhalb dessen die Führungskräfte und Mitarbeiter selbstständig und eigenverantwortlich handeln können. Jeder einzelne Mitarbeiter hat Entscheidungskompetenz und trägt Verantwortung. Deshalb führt ein Gelingen zum Erfolgserlebnis, und Misserfolge können nicht auf andere abgewälzt werden. Selbstorganisation und Eigenverantwortung betreffen alle Aspekte der Aufgabe, von der Zielsetzung und Planung über die Ausführung bis zur Kontrolle. Ziel ist es, das gesamte Unternehmen so zu gestalten und zu betreiben, dass jeder Mitarbeiter im Sinne der Fraktallogik als selbstständiger Unternehmer in seinem Bereich in einer Weise handelt, dass sich der Gesamtunternehmenserfolg zuverlässig einstellt. Das Motto lautet: »Jeder Mitarbeiter weiß und macht, was richtig ist.«

Diese Grundidee wird durch ein einheitliches Regelwerk der Führung ausgestaltet und im Tagesgeschäft verankert. Das strategische

Oberziel des Unternehmens ist eindeutig definiert: profitables Wachstum. Die an diesem obersten Unternehmensziel ausgerichteten Führungsprinzipien sorgen für Transparenz und Einheitlichkeit. Bewusst gepflegte und vom Management eingehaltene Rituale sollen erfolgversprechende Verhaltensweisen »einschleifen«. Regelkreise sorgen für die konsequente Umsetzung und die Selbststeuerung der Einheiten.

Große Marktnähe und hohe Anpassungsfähigkeit durch sich selbst steuernde Einheiten, die nach denselben Grundsätzen aufgebaut sind

Die dezentralen Einheiten verfügen über hohe Eigenständigkeit. Diese Einheiten sind jeweils auf ganz konkrete Kundengruppen und deren Bedürfnisse ausgerichtet. Durch die große Zahl der Profit-Center und die stark erfolgsabhängige Bezahlung der Mitarbeiter wird der Marktdruck direkt in die Organisation übertragen. Die enge Kopplung zwischen dem eigenen Handeln und dem Erfolg des Gesamtunternehmens steht nicht nur auf dem Papier, sondern wird von jedem Mitarbeiter ganz direkt erfahren. Im Erfolgsfall steigt das Einkommen, und der Mitarbeiter kommt in den Genuss einer breiten Palette von Belohnungen. Vergleichbar direkt wirken sich jedoch auch Misserfolge aus: beispielsweise im Außendienst durch starke Einkommensrückgänge, die wegen des niedrigen Fixgehalts sogar existenzbedrohend wirken können. Andere Sanktionen, wie die Herabstufung auf einen kleineren Dienstwagen, führen zu zusätzlichem Leidensdruck für nicht erfolgreiche Mitarbeiter.

Dieser ungefilterte Marktdruck sorgt für eine starke Bereitschaft zu Veränderungen: Alle Prozesse und Strukturen befinden sich damit in einem fortlaufenden Erneuerungsprozess. Die Organisationsstruktur selbst gibt nur einen groben Rahmen, das heißt auf Kundengruppen ausgerichtete »Vertriebsbausteine« und unterstützende Fachfunktionen, vor. Innerhalb dieser Grenzen bilden sich durch Zellteilung immer wieder neue Einheiten, die sich flexibel, je nach Aufgabenstellung aus einzelnen Bausteinen zusammensetzen. Die Organisations-

struktur ist damit extrem anpassungsfähig an die sich ständig verändernden Markterfordernisse. Durch die Ähnlichkeit des Aufbaus der einzelnen Einheiten wird außerdem der Zusammenhalt des Unternehmens gewährleistet. Die zunehmende Komplexität, verursacht durch die Unternehmensgröße, rasches Wachstum und die Vielfalt der bearbeiteten Marktsegmente, bleibt dadurch beherrschbar.

## Regelkreise erzwingen die Zielerreichung

Neben dezentralen Einheiten setzt Würth sehr stark auf das Prinzip der Regelkreise zur Selbststeuerung und Weiterentwicklung des Unternehmens. Das System »erzwingt« förmlich die Zielerreichung durch die nachfolgenden Elemente:

- Die Vorgabe von ehrgeizigen Zielen für Umsatz und Ertrag durch die Konzernleitung erzeugt permanenten Druck zur Höchstleistung und bewirkt einen hohen Anspannungsgrad der Organisation. Regelkreise stabilisieren sich selbst und pendeln sich auf einen Gleichgewichtszustand ein. Die ehrgeizigen Ziele stören immer wieder neu dieses Gleichgewicht und sorgen damit dafür, dass die dezentralen Einheiten ihre Leistung ständig verbessern müssen, um die neuen Ziele zu erreichen.
- In einem sehr zeitintensiven Überzeugungs- und Kommunikationsprozess werden die Gesamtunternehmensziele in konkrete Ziele für jede Gesellschaft, jedes Profit-Center, jede Fachfunktion, jede Führungskraft und letztlich jeden einzelnen Mitarbeiter übersetzt und vereinbart. Dadurch entsteht ein in sich stimmiges Zielsystem, das durch den Zielsetzungs- und Planungsprozess einen hohen Verbindlichkeitsgrad erhält. Jedes Fraktal ergänzt die mit der übergeordneten Führungsebene abgesprochenen Planziele durch eigene ganz spezifische Ziele, abgestimmt auf die Aufgabe der Einheit. Bis auf den einzelnen Mitarbeiter heruntergebrochen, bleiben die persönlichen Ziele immer im Zielrahmen und tragen zur Erreichung der Gesamtunternehmensziele bei. Unterlegt werden die Ziele

durch konkrete Pläne, Maßnahmen und Ressourcenzuordnungen, die perfekt untereinander und mit dem Zielsystem abgestimmt sind. Innerhalb des Zielkorridors besteht weitgehende Selbstständigkeit. Der Weg zur Zielerreichung wird den Einheiten und ihren Mitarbeitern überlassen.

- Das Bezahlungssystem sowie das ausgefeilte System von Belohnungen und Sanktionen sorgen für die notwendigen Anreize zur Zielerfüllung. Das Einkommen und die weitere persönliche Entwicklung im Konzern sind eng an das erzielte Ergebnis gekoppelt. Zielverfehlungen werden sehr schnell schmerzhaft, vor allem für den überwiegend umsatz- und ertragsabhängig bezahlten Außendienst.
- Die Einheiten kontrollieren und steuern sich selbstständig durch die kontinuierliche Messung der Zielerreichung. Die Standardauswertungen des WIS zeigen zum einen den aktuellen Stand der Zielerreichung, zum anderen sind die Ergebnisziele durch ein detailliertes Kennzahlensystem mit den operativen Kernprozessen verknüpft. Diese Verknüpfung ermöglicht es, Ursachen für Zielverfehlungen, die direkt durch jede einzelne Einheit beeinflusst werden können, zu erkennen und zu beseitigen. Der Einsatz detaillierter Benchmarks sorgt für den schnellen Austausch von Best Practices und ermöglicht jeder Einheit den Zugang zum jeweils besten Know-how der Gruppe.
- Das schnelle Eingreifen bei Zielverfehlungen auf der Basis enger Rückkopplungsschleifen sorgt für ständige Anpassungsmaßnahmen. Alle Führungskräfte und Mitarbeiter müssen sich im Rahmen der monatlich verbindlichen Gespräche und Konferenzen mit den Ist-Ergebnissen auseinandersetzen. Die umfassende und aktuelle Information führt zu einer Selbststeuerung: Jeder Mitarbeiter soll Probleme selbst erkennen und beheben.
- Hauptaufgabe der Führungskräfte in diesem System ist neben der Definition von Zielen und deren anschließender Vereinbarung mit den Mitarbeitern die laufende Erfolgskontrolle sowie die Unterstützung der Mitarbeiter bei der Zielerreichung. Auch Führungskräfte können sich nicht in ihrer Position »zurücklehnen«: Sie sind auf-

gefordert, ihren Mitarbeitern immer wieder »Vorteile« zu bieten, das heißt, sie bei der Zielerreichung zu unterstützen.

- Das kontinuierliche Lernen und eine ständige Verbesserung der Leistung erfolgen sozusagen »automatisch« durch die Regelkreise im jeweils eigenen Bereich und die hohe Transparenz im Gesamtkonzern über die Ergebnisse und Vorgehensweisen anderer Einheiten.

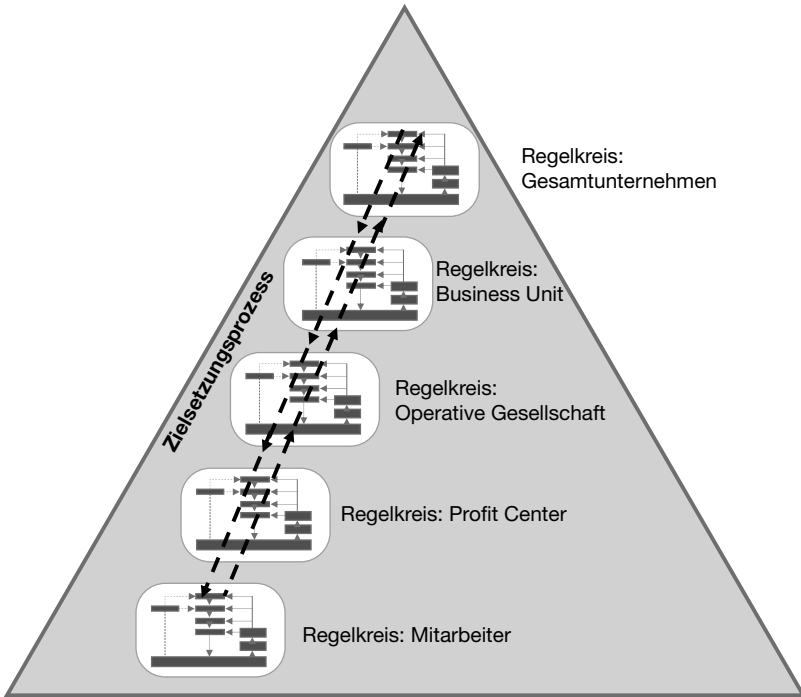
### Das Erfolgsprinzip: Möglichst viele miteinander vernetzte und schnelle Regelkreise

Das Gesamtsystem Würth ist natürlich viel zu komplex, um durch einen einzigen Regelkreis sinnvoll abgebildet und gesteuert werden zu können. Zu komplex sind auch die Ziele und Wirkbeziehungen. Gerade dann, wenn man ein System nicht voll durchschaut, weil die Wirkbeziehungen zu komplex sind und sich ständig ändern, helfen Regelkreise, situationsgerecht zu handeln.<sup>1</sup>

Ein Erfolgsmerkmal liegt darin, dass man das Unternehmen in sehr viele kleine Einheiten zerteilt, die sich sehr wohl durch einen überschaubaren Regelkreis selbst führen können. Verantwortung wird möglichst weit nach »unten« und »außen«, das heißt an Führungskräfte und Mitarbeiter, die nah am Kunden und Marktgeschehen sind, delegiert. Durch die dauernde Rückinformation über die Ergebnisse gewinnt jeder Würth-Mitarbeiter ein gutes Verständnis der Funktionsweise seines Bereichs und kann sich schrittweise durch wiederholte Korrekturen an die vereinbarten Ziele annähern. Die durchschnittliche Entscheidungsqualität steigt durch die konsequente Beachtung des Regelkreisprinzips stark an, auch wenn man die Wirkmechanismen im Einzelnen nicht genau kennt. Wie an verschiedenen Beispielen beschrieben, löst Würth genau auf diese Art und Weise die meisten Probleme im Unternehmen: Bei Zielverfehlungen testet man ganz pragmatisch und sehr schnell bestimmte Maßnahmen, beobachtet genau, was als Folge passiert, und steuert so lange nach, bis das Ziel erreicht ist.

Ein zweiter erfolgsentscheidender Aspekt ist die Vernetzung der

Abbildung 24: Die Würth-Ablauforganisation: eine Kette von miteinander vernetzten und sich selbst steuernden schnellen Regelkreisen



Ziele über den Kaskadenprozess der Zielvereinbarung. Damit ist trotz großer Selbstständigkeit sichergestellt, dass alle Einheiten am selben Strang ziehen und alles in ihrem Bereich dafür tun, um die Unternehmensziele zu erreichen.

Ein dritter wichtiger Faktor ist die Informationsversorgung. Die Zielerreichung hängt einerseits davon ab, wie schnell Abweichungen erkannt werden, und andererseits auch davon, wie gut und schnell die Wirkung von korrigierenden Eingriffen feststellbar ist, um, falls erforderlich, weiter nachsteuern zu können. Die fortlaufende Rückkopplung durch Informationen in »Echtzeit« ist ein ganz wichtiger Erfolgsfaktor, denn je schneller Probleme erkannt werden, desto schneller kann eingegriffen werden, wahrscheinlich auch mit gerin-

gerem Risiko, da zu einem frühen Zeitpunkt eine kleine Veränderung oft schon genügt.

Das Gesamtunternehmen kann sehr effektiv durch das hierarchisch aufgebaute und miteinander vernetzte System der Regelkreise gelenkt werden.<sup>2</sup> Jede Organisationseinheit, von der Konzernführung über die einzelnen operativen Gesellschaften bis zum einzelnen Mitarbeiter, wird durch einen Regelkreis gesteuert und erfüllt bestimmte Aufgaben im Rahmen vereinbarter Ziele. Die Zielhierarchie des Unternehmens vernetzt die Regelkreise: Jedes Ziel auf einer bestimmten Organisationsebene hat Einflussgrößen, die wiederum Zielgrößen für die untergeordnete Organisationseinheit darstellen. In diesem System konzentriert sich Führung auf das »Management-by-Exception«: Nur bei Abweichungen greift die jeweils übergeordnete Führungsebene ein. Im Regelfall führt sich das Unternehmen sozusagen »von selbst«.

## **Richtige Theorie für die erfolgreiche Praxis**

Wichtig ist folgende Klarstellung, um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen: Würth hat zwar immer wieder theoretische Überlegungen aufgegriffen und im Unternehmen getestet, aber es gab nie einen exakten, systemtheoretisch fundierten »Gesamtbauplan« für das Unternehmen. Die Ansätze der Systemtheorie können deshalb lediglich helfen zu verstehen, warum Würth so erfolgreich ist, sozusagen als richtige Theorie für die erfolgreiche Praxis.<sup>3</sup>

Vieles, was die Systemtheorie zu bieten hat, entspricht dem intuitiven Gespür von Praktikern, auch wenn sie ihre Erfahrungen nicht immer in ausgefeilten Konzepten ausdrücken können. Jeder erfahrene Manager weiß, dass sich vieles in einer Organisation von selbst reguliert und entwickelt. Ohne die richtige Rahmensetzung können diese Selbstorganisationsprozesse aber auch leicht in ein Desaster münden. Konzepte der Systemtheorie helfen zu verstehen, warum das so ist. Viel wichtiger noch, diese Konzepte helfen, die Hebelpunkte für wirksames Management besser zu verstehen.

Interessanterweise sind systemtheoretisch geprägte Managementansätze überwiegend im deutschsprachigen Raum verbreitet. Vielleicht liegt in diesen Ansätzen auch ein Schlüssel für die zu Beginn aufgeworfene Frage, ob es ein Managementmodell »Made in Germany« gibt.

### Das Prinzip des Regelkreises als vernachlässigtes »Managementgrundgesetz«

Das Konzept des Regelkreises, das in den siebziger und achtziger Jahren stark diskutiert wurde, wirkt heute fast wie ein »alter Hut«. Das damalige starke Interesse der Betriebswirtschaftslehre an kybernetischen Prinzipien ist mittlerweile abgeflaut. Die überzogenen Ansprüche einer »Universalwissenschaft« konnten in dieser Phase (noch) nicht eingelöst werden. Insgesamt waren die kybernetischen Konzepte auch zu abstrakt formuliert und ungenügend mit anderen betriebswirtschaftlichen Grundsätzen und Erfahrungen der betrieblichen Praxis verbunden. Das Beispiel Würth zeigt jedoch die Wirksamkeit dieser fast naturgesetzlich zu nennenden Prinzipien. Es ist zu hoffen, dass dadurch die Diskussion um zeitlos gültige Managementerfolgsgrundsätze befruchtet wird. Das Beispiel Würth zeigt auch, dass es viel erfolversprechender ist, diese doch eigentlich einfachen Erfolgsgrundsätze konsequent und beharrlich umzusetzen statt ständig neuen Managementmoden hinterherzulaufen.

### EKS als in Vergessenheit geratene Methodenlehre des Unternehmenserfolges

Würth verdankt weiterhin wichtige Impulse der EKS-Lehre. EKS wurde bis in die achtziger Jahre hinein durch einen stark beworbenen Lehrgang verbreitet. Seitdem ist es um diesen Ansatz still geworden. Hier besteht sicherlich ein zweites stark unterschätztes Konzept, das sich auf kybernetische Grundideen und naturwissenschaftliche Zu-

sammenhänge stützt. Anders als die Kybernetik wurde diese Lehre aus der Wirtschaftspraxis heraus entwickelt. Das EKS-System wurde damals aufgrund der sehr aggressiven und teilweise als unseriös empfundenen Vermarktung durch ganzseitige Anzeigen in Tageszeitungen (»Ihre Strategie ist falsch«), als die Fachgrenzen übergreifende Sichtweise und sicherlich auch wegen der Tatsache, dass es von einem Praktiker ohne Hochschulabschluss entwickelt wurde, nie wissenschaftlich aufgearbeitet. Das System scheint aber »trotzdem« zu funktionieren. Simon fand in seiner Untersuchung der »Hidden Champions« eine ganze Reihe von Unternehmen, die sich ausdrücklich auf das Konzept stützen, wie beispielsweise die Weltmarktführer Kärcher (Reinigungsgeräte), Rational AG (Geräte zur thermischen Speisezubereitung) oder Winterhalter (Gastronomiegeschirrspülmaschinen).

Neben der Ausrichtung am »Minumimfaktor«, das heißt dem jeweils stärksten Engpass, der die weitere Entwicklung eines Systems hemmt, stehen in dieser Lehre Themen wie »Spezialisierung und Konzentration der Kräfte« und »Kundenorientierung« im Mittelpunkt. Auch dies sind wieder Binsenweisheiten, die allerdings ungeheuer wirksam sind, wenn man sie tatsächlich ernst nimmt und konsequent umsetzt. Ein ganz entscheidender Wachstumstreiber bei Würth ist beispielsweise die immer feinere Ausrichtung des Produkt- und Dienstleistungsprogramms auf bestimmte Zielgruppen und deren Engpässe, das heißt deren ungedeckte Bedürfnisse, durch den fortlaufenden Prozess der Zellteilung. Die dann eintretende Erfolgsspirale ist nichts anderes als ein sich selbst verstärkender Regelkreis: Die Attraktivität des Angebotes für die Zielgruppe steigt; Umsätze und Gewinne erhöhen sich; die Firma gewinnt Marktanteile; Gewinne können in verbesserte Produkte und Dienstleistungen reinvestiert werden und so weiter und so fort ...

## Fraktale Universalprinzipien als Naturgesetze führen zu neuen Schwerpunkten der Organisationsgestaltung

Die Grundgedanken der fraktalen Organisation zeigen, wie das auf den ersten Eindruck komplexe Würth-Managementsystem auf

wenige grundsätzliche Prinzipien zurückgeführt werden kann. Aus der naturwissenschaftlichen Forschung kann man lernen, dass diese Grundprinzipien des selbstähnlichen Aufbaus und der Selbstorganisation nicht nur den Aufbau von effektiven Organisationen, sondern auch die Gestaltung von lebensfähigen natürlichen und sozialen Systemen im Allgemeinen bestimmen.

Eine weitere wichtige Rolle spielen die »Ordnungsparameter«. Anders als in der Natur, wo sich die Ordnungsparameter, die das erfolgreiche Zusammenspiel einzelner Fraktale bestimmen, quasi von selbst in einem sehr langen Evolutionsprozess gebildet haben, können diese in einer Organisation bewusst gestaltet werden. Bei der Frage, welche Ordnungsparameter für die Gestaltung und Steuerung von Organisationen letztendlich erfolgsentscheidend sind, besteht sicherlich noch erheblicher Forschungsbedarf. Das Fallbeispiel Würth zeigt, dass sich möglicherweise aus diesen Untersuchungen eine ganz neue Gewichtung der Instrumente zur Organisationsgestaltung ergeben wird: Die Rolle der Aufbauorganisation tritt in den Hintergrund, und die Bedeutung der Informations-, Kommunikations- und Anreizsysteme muss wesentlich stärker gewichtet werden.

## **Was ist neu am Würth-Managementsystem?**

Die zusammenfassende Beschreibung des Managementsystems liest sich beinahe wie das erste Kapitel eines Lehrbuchs über moderne Unternehmensführung. Sieht man vom Konzept der Fraktale ab, das erst in den letzten Jahren mehr Beachtung findet, wirken die Grundgedanken wie eine Ansammlung »altbekannter Weisheiten«, die alle logisch und sinnvoll sind. Was ist dann letztlich neu und besonders am Würth-Managementsystem?

## Erfolgsentscheidende Details des Systems

Die ausführliche Beschreibung der einzelnen Bestandteile hat gezeigt, dass sich hinter den allgemein bekannten Konzepten meist eine Reihe von Besonderheiten verbergen, die ganz entscheidend für den Erfolg sind.

Beispielsweise kann das Würth-Info-System nur deshalb so gut funktionieren, weil es auf der weltweiten Standardisierung der Definitionen und zugrunde liegenden Prozessdaten ohne jede Ausnahme basiert. Jede Ausnahme, die zu falschen oder inkonsistenten Daten führen würde, gefährdet sehr schnell das gesamte System und hätte rasch tiefgreifende Auswirkungen. Ohne eine einheitliche Datenbasis würde sehr viel Zeit mit der Diskussion über die Qualität der erzeugten Daten verbracht werden; die zweifelhafte Interpretation der Daten führt wiederum zu erheblichen Akzeptanzproblemen bei den Ergebnissen, weshalb man dann, statt Sachfragen zu lösen, die Datenqualität diskutiert. Das Vertrauen in die Zahlen schwindet, und ein Teufelskreis beginnt.

Vorbildlich ist auch die Software- und Hardwareunterstützung des WIS, die nicht nur für Konsistenz und Aktualität der Daten sorgt, sondern auch Spezialabfragen erlaubt, um jeweils die Ursachen von Planabweichungen zu erkennen und gezielte Gegenmaßnahmen einzuleiten. Diese Möglichkeiten prägen ganz entscheidend den Managementstil: Fehlentwicklungen werden schnell erkannt. Zahlen, Daten und Fakten bestimmen die Diskussion und nicht die Meinungen! Der schnelle Test von Maßnahmen und das genaue Beobachten der Auswirkungen in den Kennzahlen des WIS ersetzen langwierige Diskussionen und umfangreiche Studien.

Ein anderes Beispiel ist die sehr enge Kopplung zwischen Zielvereinbarung und Einkommensfestlegung in der Commitment-Konferenz. Auch dieses Element kann man weiter auffächern und stößt auf Besonderheiten, die den Erfolg des Systems beeinflussen: Beispielsweise versucht Würth im Zielvereinbarungsprozess, möglichst ehrgeizige Ziele und deren punktgenaue Erreichung dadurch zu vereinbaren, dass man Zielverfehlungen unterschiedlich gewichtet. Bei der natürlich immer unerwünschten Nichterreichung des Betriebsergebnisses

ist der ausgezahlte Teilbonus im Falle einer ehrgeizigen Planung deutlich höher als im Falle einer sehr zurückhaltenden Planung.

## Wahl der richtigen Bausteine und ihre optimale Mischung

Würth ist es auch gelungen, eine gute Balance zwischen verbindlichen Regeln und unternehmerischer Freiheit zu finden. Mit entscheidend für den Erfolg eines fraktal aufgebauten Unternehmens ist ein Managementsystem, das die zentralen Steuerungselemente regelt und die Kräfte der Unternehmung bündelt. Auf der einen Seite geht es darum, die Stärken der fraktalen Organisation optimal zu nutzen. Auf der anderen Seite bedarf es eines gewissen Grades an »Fremdsteuerung« durch die Unternehmensführung. Diese Fremdsteuerung ist notwendig, um die Prozesse der Selbststeuerung und Selbstorganisation im Interesse des Gesamtunternehmens zu gestalten.<sup>4</sup>

Das Leitmotto der Würth-Organisationsstruktur: »So viel Dezentralisierung wie möglich und so viel zentrale Kontrolle wie nötig« gewinnt durch die Konzepte der fraktalen Organisation stark an Tiefe.

Unternehmensführung hat in einem solchen System eine »dialektische« Aufgabe: Sie muss die beiden zunächst widersprüchlichen Prinzipien der Selbststeuerung und der Fremdsteuerung zu einem wirksamen System verbinden. Hier geht es um Fragen wie beispielsweise: Wie viel unternehmerische Freiheit haben die Einheiten? Welche verpflichtenden Grundregeln soll die Unternehmensführung definieren?

Sind die Bandbreiten der Führung zu weit gesteckt, droht der Missbrauch zum Schaden des Gesamtunternehmens, angefangen von fragwürdigen Geschäftspraktiken bis hin zur mangelnden Wahrnehmung von Marktchancen aus Desinteresse.<sup>5</sup> Ist das Regelwerk zu eng, wird die gewünschte Eigeninitiative erstickt. In der richtigen Dosierung von Fremd- und Selbststeuerung liegt sicherlich ein weiteres Erfolgsgeheimnis.

Wenn die These gilt, dass eine Organisation aus ganz wenigen, sich immer wiederholenden Bausteinen gestaltet werden kann und dass einige wenige »Ordnungsparameter« den Gesamterfolg sicherstellen,<sup>6</sup>

dann ist natürlich auch die Auswahl und konkrete Ausgestaltung dieser Größen entscheidend, um genau die richtige Balance zwischen Selbst- und Fremdsteuerung zu erreichen.

## Stimmigkeit aller Elemente des Managementsystems

Die Basiselemente des Managementsystems wie die Strukturorganisation, Information und Kommunikation und das Anreizsystem sind konzernweit einheitlich und verbindlich geregelt. Alle Elemente sind aufeinander abgestimmt und verstärken sich gegenseitig in ihrer Wirkung.

Beispielsweise ist das Konzept »Dezentralität und unternehmerische Freiheit für die Profit-Center« bei Würth nicht einfach ein Slogan, sondern wird sehr detailliert in den einzelnen Elementen des Managementsystems verankert. Dies beginnt mit der sehr klaren Festlegung der Führungsaufgaben und Ziele der Einheiten. Jede Einheit wird so ausgestaltet, dass alle für den Geschäftserfolg kritischen Funktionen direkt dort angesiedelt sind. Die Zentrale definiert ein Minimum-Set an verbindlichen Prozessen, greift aber nur bei Zielverfehlungen in das operative Geschäft ein und versteht sich sonst als Dienstleister für die Gesellschaften. Das ausgefeilte Controlling-System und die darauf aufbauenden Navigationsinstrumente ermöglichen die Selbststeuerung der Profit-Center. Letztlich ist auch das Bezahlungssystem eng mit der Zielerreichung verknüpft und sorgt dadurch für die entsprechenden Anreize. Für sich allein würde jedes der Elemente sicherlich positive Effekte bewirken, doch erst die stimmige Verknüpfung sorgt für eine deutliche Leistungssteigerung.

## »Handeln statt reden« und fortlaufende Perfektionierung

Insgesamt ist das Würth-Managementsystem für die Beteiligten kein »bequemes« System. Fest etablierte Rituale und Regelkreise erzwingen seine konsequente Beachtung und ein »systemkonformes« Verhalten

im Tagesgeschäft auf allen Ebenen: von den Top-Führungskräften, die dieses System vorleben müssen, bis zu jedem einzelnen Mitarbeiter. Ein »Aussitzen« von Problemen ist in diesem System nicht möglich.

Auch Kleinigkeiten und einzelne Details werden stark beachtet und immer weiter perfektioniert. Auch das ist weder einfach, noch ist es immer interessant, da einzelne Detailverbesserungen meist nur sehr mühsam zu erzielen sind und für sich alleine nur kleine Effekte haben. Erst die Summe der erfolgreich umgesetzten Details bewirkt dann den großen Erfolg.

Quasi eingebaut ist in das System eine stetige Höherentwicklung: Die ehrgeizigen Wachstumsziele bei Umsatz und Ergebnis, die weit über den Zuwachsraten der jeweiligen Marktsegmente liegen, in denen Würth tätig ist, sind nur möglich durch die Verdrängung von Wettbewerbern. Diese Verdrängung gelingt wiederum nur durch ständig bessere operative Leistungen und fortwährende Produkt- und Prozessinnovationen. Durch die gezielten »Steuerungsimpulse« der Führung, vor allem die Vorgabe ehrgeiziger Ziele und das unerbittliche Nachhalten der Zielerreichung, wird die angestrebte Höherentwicklung der gesamten Firmengruppe auf allen Ebenen und in allen Funktionen vorangetrieben.

## Das »Nicht-Geheimnis« des Würth-Erfolgs

Am Ende bleibt die Erkenntnis, dass es gar kein »Erfolgsgeheimnis« gibt. Hinter dem außergewöhnlichen Würth-Erfolg steht meist bekanntes Wissen. Reinhold Würth als die das Unternehmen prägende Persönlichkeit tut, was er weiß, und, das ist letztlich erfolgsentscheidend, bringt seine Mitarbeiter dazu, das zu tun, was sie wissen. Das ist das Würth'sche »Nicht-Geheimnis«: Die konsequente Realisierung des Selbstverständlichen und die Perfektion des Tagesgeschäftes. Das Managementsystem stellt die unerbittliche Anwendung des Wissens sicher und wird gleichzeitig auch immer weiter durch die Erfahrungen des Tagesgeschäftes perfektioniert.

## Die Übertragbarkeit des Managementsystems auf andere Unternehmen

Allgemeingültigkeit des Systems versus unternehmensspezifische Lösungen

Auch wenn die Grundzüge des Würth-Managementsystems weitgehend allgemeingültig sind, entstehen bei der konkreten Ausgestaltung zwingend unternehmensspezifische Lösungen.

Ein Einflussfaktor ist die Branche: Würth als Direktvertriebsunternehmen auf einem technologisch weitgehend stabilen (»low risk«) Markt stellt in seinen Führungsprozessen ganz andere Bereiche in den Vordergrund als beispielsweise ein forschendes Arzneimittelunternehmen, das zur Erhaltung seiner Marktposition und für das weitere Wachstum ständig auf völlig neue Produkte angewiesen ist. Hier kann ein Vertrieb noch so leistungsfähig sein, wenn die Patente für bestimmte Produkte auslaufen, dringen Generika zu wesentlich niedrigeren Preisen auf den Markt. Die dadurch entstehenden »automatischen« Umsatzverluste können dann nur durch neue patentierte Produkte ersetzt werden. Ein Pharmaunternehmen wird deshalb in seinem Managementsystem neben dem Vertrieb ein ganz besonderes Augenmerk auf die Prozesse von Forschung und Entwicklung legen. Ganz anders ist die Situation bei einem Kfz-Zulieferer, der von einer Hand voll Großkunden abhängig ist und unter permanentem Druck steht, seine Stückkosten zu senken. Hier spielen die Produktionskosten eine entscheidende Rolle.

Andere Einflussfaktoren sind der Reifegrad des bestehenden Führungssystems sowie die Unternehmensgröße, die die erforderliche Komplexität der Managementsysteme entscheidend bestimmt. Die weltweite Größe von Würth, die starke Dezentralisierung sowie die große Zahl der Kunden und Produkte bedingen ein Höchstmaß an Systematik und operativer Disziplin, um die Komplexität des Unternehmens intelligent zu managen. Bei einem kleineren Unternehmen mit einer überschaubaren Kundenstruktur und einem schmalen Produktsortiment können die Führungsprozesse natürlich um ein Vielfaches einfacher gestaltet werden.

## Die Denkweise ist entscheidend: Eigenverantwortung setzt Information und Zugriff auf Ressourcen voraus

Deshalb empfiehlt es sich nicht, das System einfach zu kopieren. Erfolgversprechender ist es stattdessen, die dem System zugrunde liegenden Denkweisen und Instrumente sinngemäß zu übertragen. Hierfür spielen das Verständnis und die Akzeptanz des hinter dem Würth-System stehenden Mitarbeiterbildes mit seinen praktischen Konsequenzen eine wichtige Rolle: Bei Würth setzt man voraus, dass jeder Mitarbeiter »richtig« (das heißt im Sinne der Unternehmensziele) handeln will, kann und darf. Stimmen die Rahmenbedingungen, wird er das auch tun. Die Nagelprobe dieser Binsenweisheit ist jedoch die Bereitschaft, sie auch tatsächlich zu »leben«. Ein Mitarbeiter kann nur dann zielgerichtet und eigenverantwortlich handeln, wenn er weiß, was er zu tun hat, und er immer wieder erkennen kann, wo er gerade steht, und daraus ableitet, was noch zu tun ist. Eine notwendige Bedingung für sinnvolle Eigenverantwortung ist deshalb umfassende Transparenz und eine offene Informationspolitik. Aus einer Reihe von Gründen scheuen viele Unternehmen aber diese breite Informationspolitik.

Eine weitere Voraussetzung für eigenverantwortliches Handeln ist die Unabhängigkeit von anderen Bereichen bei der Leistungserbringung. Ansonsten müssen permanent weitere Bereiche eingeschaltet werden, und die Verantwortung für die Zielerreichung und Planerfüllung liegt nicht mehr in einer Hand. Schnittstellen- und Abstimmungsprobleme belasten häufig Schlagkraft und Motivation. Auch hier gibt es andere, stärker zentralistisch geprägte Unternehmensphilosophien, die mit dem Würth-Managementsystem schwer vereinbar sind.

### Insellösungen bleiben wirkungslos

Ein Hauptproblem bei der Umsetzung vieler Managementkonzepte liegt darin, dass man zwar einige Aspekte in Form von »Insellösungen« realisiert, gleichzeitig aber noch an alten Lösungen festhält. Dadurch werden jedoch widersprüchliche und unvereinbare Ansätze

vermischt. Falls überhaupt Verbesserungen entstehen, werden sie durch unerwünschte Nebeneffekte wieder verwässert. Insellösungen sind deshalb sehr oft zur Wirkungslosigkeit verurteilt. Auch dafür gibt es zahlreiche Beispiele: Der Aufbau eines aussagekräftigen Controlling-Systems bringt relativ wenig, wenn die Auswertungen nicht in einen verbindlichen Regelkommunikationsprozess eingesteuert werden und durch die Anwendung der Regelkreislogik zu raschen Korrekturmaßnahmen führen.

## Die richtige Dosierung der Instrumente

Ein weiterer wichtiger Faktor ist die richtige Dosierung und Mischung der Instrumente. Beispielsweise wurde im Kapitel »Wachstum: Glaube und Klima« die Rolle der sich selbst erfüllenden Prophezeiung bei Würth beschrieben. Der »Glaube« alleine kann allerdings sehr schnell zu einer »Halluzination« werden und in einer wirtschaftlichen Katastrophe enden, wie das Scheitern vieler aggressiver Wachstumsunternehmen zeigt. Denn es geht nicht nur darum, die »Schranke im Kopf« aufzubrechen, sondern ehrgeizige Ziele auch mit den gegebenen Möglichkeiten in Einklang zu bringen und sie dann tatsächlich am Point of Sale – in meist mühevoller Kleinarbeit – zu realisieren. Die Grenzen zu Spinnerei und Größenwahn können sehr schnell überschritten werden, wenn die notwendigen Ressourcen nicht vorhanden sind und die »visionären Potenziale« nicht sehr konkret in entsprechenden Maßnahmen (von der Jahresplanung bis zur Gebietsbearbeitung im Tagesgeschäft) verankert werden, genau in der Art und Weise, wie Würth dies vormacht.

## Zwei Grundbedingungen für die erfolgreiche Übertragung des Systems

Da die Voraussetzungen für die erfolgreiche Übertragung des Würth-Managementsystems in jedem Unternehmen unterschiedlich sind, soll

hier auf detaillierte Empfehlungen verzichtet werden. Grundsätzlich gibt es nur zwei Bedingungen, die wiederum so »banal« sind, dass man sie kaum erwähnen möchte, die aber sehr oft nicht ausreichend beachtet werden und deswegen herausgestrichen werden sollen:

1. Es ist eine starke Unterstützung und das Vorleben der Denk- und Verhaltensweisen durch die Führung nötig, sonst versanden die besten Konzepte sehr schnell.
2. Man braucht gut qualifizierte Mitarbeiter, die ein solches System verstehen und bereit sind, in einem solchen System zu arbeiten. Eigeninitiative und Kreativität können nicht »verordnet« werden. Mitarbeiter müssen von dem System überzeugt und begeistert werden.

Alle weiteren Bestandteile, Werkzeuge und Instrumente sind in Grundzügen breit bekannt. Bei der Einführung kann man mit einfachen Werkzeugen starten und das Vorgehen dann sukzessiv verfeinern.

### Der Königsweg der Einführung

Die besten Erfahrungen wurden mit der schrittweisen Einführung einzelner Elemente im Rahmen eines groben Gesamtkonzeptes gemacht. Ganz ähnlich evolutionär hat sich bei Würth das System entwickelt.

Sehr wichtig ist die Akzeptanz der Grundwerte und die Überlegung, was die Grundprinzipien im Tagesgeschäft konkret bedeuten. Die Entwicklung des Gesamtsystems erfolgt dann schrittweise und behutsam aus der Praxis heraus durch konsequentes Handeln in einem kontinuierlichen Lern- und Verbesserungsprozess. Die konsequente Anwendung der Regelkreisidee hilft, die neuen Prinzipien zu verankern und im Verhalten der Mitarbeiter »einzuschleifen«.

Wichtige Fragen in dieser Phase lauten: Welche Elemente fehlen dem System? Was muss verstärkt werden? Was muss gestoppt werden? Es geht darum, dass Führungskräfte und Mitarbeiter die Wirksamkeit der veränderten Führungselemente selbst erleben. Aufbauend auf den

ersten Erfolgen kann dann schrittweise ein stimmiges Gesamtsystem entwickelt werden.

Entscheidet sich ein Unternehmen für einen stärker vorab geplanten Prozess, spielt im Einführungszeitraum ein professionelles Projekt- und Veränderungsmanagement eine große Rolle.<sup>7</sup> Aus der Erfahrung der Einführung vergleichbar umfassender Systeme, wie beispielsweise das Toyota-Produktionssystem zeigt, sind hierbei wichtige Schritte:

- *Grobe Soll-Ist-Analyse:* Wie sehen die gelebten Grundwerte aus? Welche Instrumente und Werkzeuge werden bereits eingesetzt? Welche Restriktionen und Rahmenbedingungen bestehen? In welchem Bereich und in welchem Umfang besteht Veränderungsbedarf?
- *Aufbau eines groben Masterplans:* Welche Elemente und Instrumente sollen in welchem Umfang und wann eingeführt werden? Wie sieht die Projektorganisation aus?
- *Schrittweise Einführung aufeinander aufbauender Bausteine:* Eine gewisse Reihenfolge der Elemente ist zu empfehlen. Strukturorganisation, Controlling- und Anreizsystem setzen den Rahmen. Selbstständige Organisationseinheiten können nur auf der Basis eines aussagekräftigen Zahlengerüsts geführt werden. Fehlt dieses, dann besteht die Gefahr eines »Blindflugs«. Bestimmte Rituale, wie die Kunden-Kontakt-Regel, kann man zwar kurzfristig verankern, aber wenn die Rahmenbedingungen nicht stimmen, fällt es schwer, sie nur durch entsprechenden Druck der Führung durchzuhalten.
- *Ganzheitliches Vorgehen:* Es hat keinen Sinn, nur einzelne Bausteine zu perfektionieren, sondern es kommt auf das Gesamtsystem an. Man kann zwar mit einzelnen Bausteinen beginnen, die anderen Elemente sollten jedoch im Gleichschritt eingeführt werden.

## Kulturveränderung als größte Herausforderung

Die Schwierigkeit der Veränderung eines Unternehmens liegt darin, dass es nicht genügt, die »harten« Rahmenbedingungen, wie die Auf-

bauorganisation oder das Controlling-System, anzupassen. Würth zeigt, dass die schwerer greifbaren Elemente der »Führungskultur«, das heißt die Art und Weise der Zusammenarbeit im Unternehmen, eine genauso wichtige Rolle spielen. Neben dem Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter wird die Führungskultur durch die im Unternehmen eingeschliffenen Informations- und Kommunikationsrituale geprägt. Diese Verhaltensmuster sind grundsätzlich konservativ und funktionieren nach dem altbekannten Motto »Das haben wir schon immer so gemacht« beziehungsweise »Das haben wir noch nie so gemacht«. <sup>8</sup> Ändern sich die Umfeldbedingungen, können Verhaltensmuster, die in der Vergangenheit für den Erfolg eines Unternehmens bestimmend waren, sehr schnell in den Abgrund führen. Die Organisationen innewohnenden Beharrungskräfte führen dann meist dazu, dass eine Anpassung an neue Umweltbedingungen nicht stattfindet. Hier bedarf es externer Anstöße und einer großen Kraftanstrengung.

Zur Gewohnheit gewordene Denk- und Verhaltensweisen müssen verändert werden; oft werden auch Besitzstände und Privilegien angetastet. Die Erfahrung zeigt, dass sich Unternehmenskulturen, insbesondere bei Großunternehmen, nur sehr schwer verändern lassen. Nur wenige gut dokumentierte Erfolgsbeispiele sind bekannt. Ein solches Beispiel ist das Unternehmen General Electric. Der für den Kulturveränderungsprozess maßgebliche ehemalige CEO, Jack Welch, hat sein Vorgehen in Büchern und Interviews detailliert beschrieben. <sup>9</sup> Die große Leistung von Welch bestand darin, die nicht mehr zeitgemäße »Großunternehmenskultur« von General Electric – geprägt durch Bürokratie, Kundenferne und Mittelmaß – grundlegend zu verändern und eine neue, stark kunden- und leistungsorientierte und veränderungswillige Kultur zu schaffen. Neben den »harten« Führungsentscheidungen, wie den Umbau der Organisationsstruktur und den Austausch von Personal, hebt Welch die Bedeutung neuer Grundwerte hervor, die das gewünschte Verhalten der »neuen General Electric« beschreiben und das persönliche konsequente »Vorleben« dieser Werte im direkten Kontakt mit Tausenden von Führungskräften. Welch engagierte sich beispielsweise über

viele Jahre sehr intensiv im firmeneigenen Ausbildungszentrum, um Führungskräften die neuen Werte von General Electric im direkten Kontakt zu vermitteln.

Noch wirksamer für die Kulturveränderung waren gezielte Eingriffe in die Organisation. Ganz ähnlich wie Reinhold Würth mischte sich Jack Welch bei Problemen häufig ganz direkt mit hohem persönlichem Engagement und unter Umgehung der tief gestaffelten Hierarchien in die operativen Belange einzelner Bereiche ein. Das sorgte für große Aufmerksamkeit innerhalb der Organisation und unterstrich die Ernsthaftigkeit seiner Veränderungsbemühungen.

Neue Führungsrituale, deren Einhaltung unerbittlich kontrolliert wird, dienen dazu, das gewünschte Verhalten »in Fleisch und Blut übergehen zu lassen«. Der Grundwert Leistungsorientierung wurde bei General Electric beispielsweise durch die Einführung der so genannten »Vitalitätskurve« fest im Unternehmen verankert. Jede Top-Führungskraft muss alle unterstellten Manager einmal im Jahr bewerten und klar einer der drei Kategorien zuordnen: »Top 20 Prozent«, »70 Prozent (vitale Mitte)« und »schlechteste 10 Prozent«. Die letzte Gruppe muss das Unternehmen verlassen.

## Einfach, aber nicht leicht

Das Würth-Managementsystem basiert letztlich auf einfachen Grundsätzen, die, wenn man sie erkannt und verstanden hat, auch plausibel und logisch sind. Das heißt aber noch lange nicht, dass es auch einfach ist, nach diesen Grundsätzen zu handeln.<sup>10</sup>

Ihre Anwendung erfordert zum einen enorme Disziplin und Konsequenz: »... mit allem was man tut, bei sich selbst anfangen, ausdauernd sein und trainieren, trainieren, trainieren.«<sup>11</sup> Zum anderen mag der Grundsatz zwar einfach sein, die Anwendung im Einzelfall ist meist aber sehr komplex.

## Anmerkungen zu Kapitel 11

- 1 Vgl. Schiemenz, 1982, S. 35–44.
- 2 Vgl. Mirow, 2005, S. 39–40.
- 3 Vgl. z. B. Malik, 2001, S. 4–5.
- 4 Zehender, 1998, S. 84–85.
- 5 Vgl. Zehender, 1998, S. 72.
- 6 Vgl. Warnecke, 1993, S. 153.
- 7 Vgl. Oeltjenbruns, 2000, S. 180 ff.
- 8 Vgl. Simon, 2004, S. 20–29.
- 9 Vgl. z. B. Welch, 2005.
- 10 Vgl. Malik, 2000, S. 65–66.
- 11 Würth, 1995, S. 98.