

"Auf die Haltung kommt es an"

Verantwortung für 30.000 oder 3.000 Mitarbeitende - warum Grösse letztlich egal ist, aber Führung entscheidend

Dr. Christian Abegglen – Dr. Bertram Hoffmann

St. Gallen und Igersheim, 18. Dezember 2019

Dr. Christian Abegglen, Verwaltungsratspräsident der SGBS St. Gallen Business School im Gespräch mit Dr. Bertram Hoffmann, Vorstandsvorsitzender der WITTENSTEIN SE, zu Unterschieden und Erfolgsrezepten in der Führung von Grosskonzernen und mittelständisch geprägten Unternehmen.



Bild: Dr. Bertram Hoffmann, Vorstandsvorsitzender der WITTENSTEIN SE seit April 2019

Abegglen: Sehr geehrter Herr Dr. Hoffmann, Sie sind seit 1.4.2019 Vorstandsvorsitzender der WITTENSTEIN SE. Zuvor waren Sie als Vorstand in verschiedenen Top-Funktionen für Bosch, ZF Lenksysteme und Bosch Rexroth tätig. Was hat Sie bewogen, von einem Tochterunternehmen der Robert Bosch GmbH mit über 30.000 Mitarbeitern zu einem mittelständisch geprägten Familienunternehmen mit rund 3.000 Mitarbeitern zu wechseln?

Hoffmann: Zunächst: Diesen Schritt habe ich mir sehr gut überlegt und bislang noch keinen Tag bereut. Ich habe für mich sehr bewusst – nach über 22 Jahren im Bosch-Konzern – eine neue, spannende Herausforderung in einem technologisch geprägten und von den Entscheidungsprozessen schlankeren Unternehmen gesucht. Die WITTENSTEIN SE war für mich dabei eine absolute Top-Adresse. Die Möglichkeiten, die WITTENSTEIN auf den weltweiten Märkten hat, sind sehr gut. Hinzu kommt, dass die Familie Wittenstein Werte und Normen vertritt, mit denen ich mich vollumfänglich identifiziere. Wäre das nicht der Fall, hätte ich diesen Schritt nicht gemacht. Bei WITTENSTEIN trage ich die ganzheitliche Verantwortung für das Unternehmen, gegenüber dem Aufsichtsrat, der Familie Wittenstein und den Mitarbeitern. Mal völlig unabhängig von dem Vertrauen in meine Fähigkeiten als Manager und

Führungskraft, ohne ein tragfähiges Fundament auf der Basis von Werten und Normen, ohne klar erkennbare gemeinsame Haltung, wäre eine derartige Zusammenarbeit von beiden Seiten nicht erstrebenswert.

Abegglen: Wie würden Sie den Unterschied beschreiben, Verantwortung für 30.000 oder 3.000 Mitarbeiter zu haben? Inwiefern unterscheiden sich die Herausforderungen an Führung und Management Ihrer Erfahrung nach?

Hoffmann: Die schieren Massen, ob gemessen in Anzahl Mitarbeiter oder Umsatz, sind aus meiner Sicht nicht das Entscheidende. Natürlich macht es „handwerklich“ einen Unterschied. Aber das lässt sich alles mit bekannten Instrumenten in den Griff bekommen, egal für welche Größenordnung. Komplexität von Führung – um Führung jetzt mal als übergeordneten Begriff zu verwenden – hat nicht automatisch etwas mit grossen Zahlen zu tun. Aus meiner Erfahrung ganz wesentliche Komplexitätstreiber sind vielmehr Unterschiede in Dynamiken, Reifegraden und Kundenbedürfnissen verschiedener Geschäftsfelder einer Organisation, die man führen und weiterentwickeln möchte. Dabei kommt man mit der Giesskanne, also mit einem „one fits all approach“, nicht wirklich schnell und nachhaltig voran. Das betrifft nahezu sämtliche Funktionen der Wertschöpfung. Auch die Menschen erreichen Sie dann nur mit einem sehr differenzierten Ansatz. Und damit meine ich die eigenen Mitarbeiter genauso wie die Kunden und sonstigen Partner. Das wird leider oft vergessen: Führung hat nicht nur eine Wirkung nach innen, sondern immer auch nach Extern.

Abegglen: Die WITTENSTEIN SE als Innovationstreiber und Technologieführer, als Pionier in über den Konzern hinweg betrachtet doch sehr heterogenen Märkten ist diesbezüglich gewiss eine Herausforderung. Wie würden Sie Ihren persönlichen Führungsstil als Vorstandsvorsitzender beschreiben? Wie kommt der Stil aus Ihrer Sicht bei WITTENSTEIN bislang an?

Hoffmann: Die Basis für meine Entscheidungen und mein Verhalten als Vorstandsvorsitzender ist die Verantwortung, die ich mit dieser Funktion übernommen habe. Die Verantwortung für den langfristigen Erfolg eines technologisch führenden Unternehmens. Die Verantwortung für bestehende und neue Kunden, für rund 3.000 Mitarbeiter und deren Familien weltweit. Und „last but not least“ die Verantwortung für die mir von den Eigentümern anvertrauten Werte. Insofern ist es meine vornehmliche Aufgabe dafür zu sorgen, die Leistungskraft und den Leistungswillen jedes Einzelnen auf gemeinsame, wertentfaltende Ziele hin auszurichten. Jeder Erfolg ist menschengemacht. Und Erfolg in unserem Fall bei WITTENSTEIN ist insbesondere das Ergebnis von besonderer Kundenorientierung, leidenschaftlicher Innovationskraft, dem anhaltenden Streben nach Exzellenz und Agilität in allem was wir tun. In allen Unternehmensbereichen, Strategischen Geschäftseinheiten und Regionen. In diesem Sinne maximalen Beitrag zum gemeinsamen Erfolg zu leisten, das fordere ich tagtäglich von mir selbst aber auch von unseren Mitarbeitern. Von Jedem. Mir ist dabei klar: nicht jeder ist unmittelbar dazu in der Lage. Insofern sind Offenheit für Neues und kontinuierliche Lernbereitschaft Tugenden, die erkennbar sein müssen. Ferner sehe ich Diversität und Internationalität als grosse Stärken eines Unternehmens wie WITTENSTEIN an, und ich kämpfe täglich darum, vorhandene Stärken diesbezüglich besser zu nutzen und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Bei einigen Themen, glauben Sie mir, kann ich schon sehr konsequent und auch hartnäckig sein.

Lassen Sie mich noch einen Gedanken ergänzen. WITTENSTEIN ist ein Unternehmen, das sich im härter werdenden internationalen Wettbewerb nicht nur behaupten, sondern eine führende, prägende Rolle einnehmen will. WITTENSTEIN hat den Anspruch, dauerhaft zu den besten Unternehmen der Welt zu gehören. Somit ist auch klar, dass es nicht reicht, wenn einzelne Personen „kämpfen“ und sich anstrengen. Um die gesteckten Ziele gemeinsam zu erreichen, müssen wir als Team funktionieren und immer wieder aufs Neue Leidenschaft und Einsatz zeigen. Jeder Einzelne. Dabei verlange ich von niemandem etwas, was ich nicht selbst zu leisten bereit bin. In diesem Transformationsprozess stehe

ich allen Mitarbeitern als Gesprächs- und Sparringspartner zur Verfügung. Die Tür zu meinem Büro steht für alle in unserem Unternehmen offen. Auch darf mich jeder anrufen oder mir eine Mail schicken. Ich fordere und fördere den persönlichen Austausch. Die ersten Wochen und Monate bei WITTENSTEIN haben gezeigt, dass sich viele unserer Mitarbeiter mit diesem Führungsstil identifizieren können. Sie nutzen die Chancen, die er bietet, auch wenn es bedeutet, sich schneller zu bewegen und mitunter Gewohntes aufzugeben.

Abegglen: Mit all Ihrer Erfahrung: was ist für Sie das entscheidende Kriterium, ob eine Führungskraft für Sie ein tauglicher Mitstreiter ist, die gemeinsamen Ziele zu erreichen, für die Sie als Vorstandsvorsitzender primär die Verantwortung tragen?

Hoffmann: Schwierige Frage. Da gibt es vieles, worauf es ankommt. Lassen Sie mich es so versuchen: es gibt Gott sei Dank sehr gute Möglichkeiten, die individuellen Fähigkeiten zu Führung und Management zu evaluieren und auch systematisch zu verbessern. Ihr Haus, die St. Gallen Business School, ist diesbezüglich ja eine der renommiertesten Adressen. Das heisst, Defizite in Verständnis und Methodik lassen sich zielführend verbessern. Was sich jedoch kaum verändern lässt, und insofern für mich aus meiner Erfahrung heraus auch die entscheidende Grösse für mein Urteil ist: das Ethos eines Menschen. Am Ende kommt es auf die Haltung an.



Bild: WITTENSTEIN Innovationsfabrik am Standort Igersheim-Harthausen in der Hohenlohe

Zur Person Dr. Bertram Hoffmann:

Dr. Bertram Hoffmann (56) ist seit April 2019 Vorstandsvorsitzender der WITTENSTEIN SE. Der promovierte Ingenieur war zuvor im Vorstand der [Bosch Rexroth AG \(www.boschrexroth.com\)](http://www.boschrexroth.com), dort seit 2012 zuständig für die Fertigung und verschiedene Business Units.

Zur WITTENSTEIN SE:

Mit weltweit rund 3.000 Mitarbeitern und einem Umsatz von ca. 440 Mio. € im Geschäftsjahr 2018/19 steht die [WITTENSTEIN SE \(www.wittenstein.de\)](http://www.wittenstein.de) national und international für Innovation, Präzision und Exzellenz in der Welt der mechatronischen Antriebstechnik. Die Unternehmensgruppe umfasst sechs innovative Geschäftsfelder mit jeweils eigenen Tochtergesellschaften: Servogetriebe, Servoantriebssysteme, Medizintechnik, Miniatur-Servoeinheiten, innovative Verzahnungstechnologie, rotative und lineare Aktuatorssysteme, Nanotechnologie sowie Elektronik- und Softwarekomponenten für die Antriebstechnik. Die WITTENSTEIN SE ist mit rund 60 Tochtergesellschaften und Vertretungen in etwa 40 Ländern in allen wichtigen Technologie- und Absatzmärkten der Welt vertreten.

Zur Person Dr. Christian Abegglen:

Dr. Christian Abegglen ist seit über 30 Jahren in der Unternehmensberatung und Managementweiterbildung tätig und Verwaltungsratspräsident der [SGBS St. Gallen Business School](http://www.sgbs.ch), die sich auf die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften konzentriert, insbesondere auch zu [obigen](#) Fragestellungen im Interview. Als Managementexperte, Wissenschaftler und Schriftleiter des St. Galler Management Konzepts befasst sich Christian Abegglen intensiv mit Fragen nachhaltiger Unternehmensentwicklung, wie z.B. in "[Unternehmen neu erfinden - Das St. Galler Konzept praktisch umgesetzt](#)", erschienen im FAZ-Verlag, ausführlich dargelegt.

Aktuelle SGBS Seminare:

Die im Interview dargelegten Inhalte werden u.a. in den offenen, überbetrieblichen Seminaren zum Thema [Leadership](#) vertieft behandelt.

© Christian Abegglen, Bertram Hoffmann, WITTENSTEIN SE, DE-Igersheim-Harthausen

Bildrechte: WITTENSTEIN SE, DE-Igersheim-Harthausen