

„Wissen wollen, was hinterm Berg ist“

Rund 350 Unternehmen zählt seine Firmengruppe. Zuletzt hat **Reinhold Würth** der stattlichen Sammlung per 1. Januar 2006 die Mehrheit am Internationalen Bankhaus Bodensee hinzugefügt. Seine **Sammelleidenschaft** für Geschäftsmodelle führt neugierige Menschen zum Kern seines Unternehmerseins.

„Jedes Unternehmen wird eines Tages sterben. Es ist ein sterblicher Organismus wie jeder andere auch.“
Sagt der Mann, der in Jahrhunderten denkt und entscheidet.

Autor: André Hülsbömer

Fahren Sie besser nicht mit der Bahn“, rät Herr Oberle. Herr Oberle verantwortet die Kommunikation im Hause Würth und möchte Schlimmeres verhüten. Von Frankfurt nach Stuttgart fährt der ICE, von Stuttgart nach Heilbronn bringt uns ein Regionalexpress. Der Autovermieter in Heilbronn wohnt vier Kilometer vom Bahnhof entfernt. Künzelsau selbst hat gar keinen Bahnhof und ist von Heilbronn etwa 50 Autokilometer entfernt. „Die Zentrale liegt auch nicht direkt in der Stadt, eher etwas außerhalb.“ Genauer: Künzelsau liegt im Tal, die Würth-Zentrale liegt auf dem Berg. Man muss sehr neugierig sein, um hierher zu kommen.

Wenn man einmal da ist, ist Würth freilich überall. Die Kunsthalle, der Straßename, die Fortbildungsakademie, allerlei Straßenschilder mit nützlichen Würth-Hinweisen, weiße LKW mit riesigen WÜRTH-Lettern an ihren Außenwänden, die sich langsam aus Künzelsau den Berg Richtung Schwäbisch Hall hochquälen. >>



Vater Adolf, Sohn Reinhold: „L'état, c'est moi'. Das ist ein phantastischer Satz. Jeder von uns sollte den jeden Tag aufsagen und beherzigen.“

>> Überall in der Stadt prangt das rot-schwarze Logo, das aus dem W von Würth ein Schild geformt hat, der oben wie eine Burgzinne endet. Eine weiße Burg, weithin sichtbar, massiv, schwer einzunehmen, so liegt die Zentrale auf dem Berg, im Hinterland eingerahmt von Hunderten besetzter Mitarbeiterparkplätze. Mitte 2005 hat die Würth-Gruppe den 50.000sten Mitarbeiter an Bord genommen, im Oktober die zweite Euro-Milliarde Eigenkapital in der konsolidierten Konzernbilanz voll gemacht. 48 Prozent Eigenkapitalquote, die im Jahr 2006 auf 50 Prozent gesteigert werden soll, machen auch die Bilanz zu einer Festung. Aus knapp 7 Milliarden Euro Umsatz erwirtschaftete die Würth-Gruppe 2005 über 440 Millionen Euro Betriebsergebnis, was einer Umsatzrendite von rund 6,5 Prozent entspricht. Zweistelliges Wachstum ist Programm: „So muss es sein!“, sagt der Namensgeber. Und wie macht man das? Später, dazu kommen wir später.

Es kommt drauf an, was man draus macht

„Gestatten Sie mir zunächst ein Vorwort“, sagt Reinhold Würth, als wir nach insgesamt fünf Stunden Anreise von Frankfurt aus in seinem Büro angelangt sind, „bevor ich Ihnen dann Ihre Frage beantworte.“ Die Frage lautet: Wieso kauft der Schraubenkönig eine kleine Bank wie das Internationale Bankhaus Bodensee aus Friedrichshafen?

Das Vorwort geht ungefähr so: Es gibt in der Weltunternehmensgeschichte viele gute und viele schlechte Beispiele von Unternehmen, die im Laufe ihrer Strategieentwicklung auf Diversifikation gesetzt haben. Kritiker und Fürsprecher der Idee der Diversifikation von Geschäftsportfolien kommen abwechselnd wie Moden über die Manager. „Ich muss sagen, dass Moden für mich nichts sind.“ Sein behaglicher Cordanzug gibt darauf ebenso einen Hinweis wie der aus deutscher Eiche geschnitzte Satz: „Ich denke eher in Jahrhunderten.“ Gute Güte! Da hebt einer ab – oder nicht? Schraubensonnenkönig Würth? Doch auch dazu: später mehr

„Jedes Unternehmen wird eines Tages sterben.“

und Genaueres. General Electric sei ein besonders gutes, die alte Daimler Benz als „integrierter Technologiekonzern“ ein besonders abschreckendes Beispiel für das, was man aus Diversifikation machen kann. „Deshalb denke ich, Diversifikation ist nicht an sich gut oder schlecht. Aber man kann sie mehr oder weniger gut umsetzen.“

Habe man also eine Investitionsgelegenheit vor sich, müsse man sich nur fragen, ob man diese gut oder schlecht bewerkstelligen könne. „Und ich denke, dass wir das, was wir gerne tun möchten, immer wieder auf dieselbe Weise gut machen.“ Auch zum Erfolgsrezept: später mehr. „Ich muss Ihnen aber jetzt schon verraten, dass ich mir bei Jack Welsh, dem ehemaligen Chef von General Electric, einiges abgucken habe. Nicht zuletzt den Umstand, dass er mit seiner Finanzsparte eine Menge Geld verdient hat.“

Irgendwann kam die Gelegenheit angeflogen, von der Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) die kleine IBB am Bodensee zu übernehmen. „Mit der LBBW machen wir traditionell viel Geschäft. Durch ihr Zusammengehen mit der BW-Bank stellte sich für die LBBW vor einiger Zeit die Frage, was man dann mit der IBB machen will. Verkaufen? Integrieren? Liquidieren?“

Diese Gelegenheit kreuzte den Weg von Reinhold Würth. Er schaute sich die

Bank an, das Managementteam und sein eigenes Geschäft. Das Vorstandsteam, das sich aus den beiden Mitgründern Klaus Gallist und Dr. Axel Storck zusammensetzt, beeindruckte ihn. Die Lage im südlichen Baden-Württemberg, an der Grenze zu Österreich und der Schweiz, der strategische Fokus, der Ehrgeiz der kleinen Bank überzeugten ihn. Würth schlug zu, Ende des Vorworts.

Das ist aber nur der Anfang der Geschichte. Mindestens zwei weitere Motive spielten eine herausragende Rolle beim Erwerb der IBB, die seit 1. Januar 2006 zu 86 Prozent der Würth Finance Beteiligungs GmbH gehört. Der eine der beiden Punkte: In den letzten gut 30 Jahren hat die Würth-Gruppe zur Unterstützung des eigenen Geschäfts eine Reihe von spezialisierten Finanzdienstleistern gegründet oder erworben. Die Liste ist inzwischen stattlich wie auch die konsolidierte Bilanzsumme und der zugehörige

Durch den Kauf von Kunstwerken des Adelshauses Fürstenberg hat Würth die Abwanderung der Bilder verhindert. Erfolg hat viele Seiten.



Foto: dpa

Ertrag: Würth Finance International in Zürich und Amsterdam; Würth-Leasing GmbH & Co. KG mit Eigen- und Drittgeschäft; eine Private-Banking-Einheit in Chur; die Versicherungsmakler Würth-Kirsch GmbH & Co. und Oberhänsli & Partner AG, Thalwil; einige Immobilienverwaltungs- und -Entwicklungsgesellschaften sowie die Würth Immobilien-Leasing GmbH & Co. KG.

Die halbe Wahrheit ist strategischer Natur

Ein Institut mit Vollbanklizenz und breitem Produktportfolio war für die Gruppe willkommen, weil hier die einzelnen Spezialisten zu einem Gesamtangebot gebündelt werden können. Der Vernetzungsgedanke darf indes nicht mit einem übermäßigen Glauben

an die Zentrale verwechselt werden. Würth glaubt im Gegenteil an dezentrale Führung. Einmal im Jahr finden in Künzelsau Commitment-Gespräche mit den Führungskräften jedes einzelnen Unternehmens statt. Danach müssen die Manager allein den Weg zu den vereinbarten Zielen finden: „Die können machen, was sie wollen“ – solange sie liefern. Dennoch soll niemand denken, dass hier nicht geführt werde. Das hausgemachte, global vernetzte Kennzahlensteuerungssystem kann am 20. des Folgemonats eine global konsolidierte Bilanz ausspucken. Die erfolgsrelevanten Daten werden sehr fein und langfristig analysiert: „Unsere Manager sind oft weit weg. Aber sie stehen mit ihren Zahlen wie nackt vor uns. Wir wissen alles.“ Das zweite Zusatzargument von Gewicht heißt Würth, Prof. Dr. Reinhold, Jahrgang 1935. Genauer: Es geht um Neugier, die jugendliche Neugier des schöpferischen >>

Foto: dpa



„Ich wollte immer schon wissen, was hinter dem Berg ist“, sagt er und strahlt.

>> Unternehmers Würth: „Ich wollte immer schon wissen, was hinter dem Berg ist“, sagt er und strahlt, blickt aus dem Fenster seines Büros in die hügelige Landschaft.

Der Rest bis zur ganzen Wahrheit steckt in der Person

Jedes Jahr gebe er seinen Mitarbeitern ein Motto für das Folgejahr. Das Motto solle inspirieren und motivieren. Das Motto für 2006 macht dem Seniorchef sichtlich Freude: „Vibrant curiosity.“ Die Augen des alten Herrn leuchten. „Unsere Leute sollen eine Anspannung fühlen, einen hellwachen Geist haben. Wie ein Hundertmeterläufer in Startposition. Eine Sekunde, bevor der Startschuss fällt. Wenn der Schuss dann kommt, stemmt er sich in die Blöcke, rennt und kämpft und erreicht schließlich das Ziel. Er muss

nicht siegen. Aber hoch konzentriert muss er sein, hoch motiviert, und das Ziel soll er erreichen. Es geht um das Gefühl der Sekunde vor dem Start.“ Das hätte er am liebsten beständig in den Herzen seiner Leute verankert. Und weiß doch, dass das so leicht nicht ist. Sonst wären die Leute schließlich nicht bei ihm, sondern ihr eigener Chef im eigenen Laden. Neugier treibt Würth an. Und Neugier war es auch, die ihn am Ende veranlasste, die IBB zu erwerben: „Man muss immer mal einen Stein ins Wasser werfen. Man muss Unruhe schaffen, Blasen aufsteigen lassen.“ Wenn nichts mehr neu würde, schliefen die Leute ein. Er selbst habe vor allem Spaß am Neuen, daran, Dinge gelingen zu sehen, die unwahrscheinlich sind. Die eigentlich gar nicht gehen können. Am Mittag muss er noch vor einer Gruppe von Studenten sprechen, die auf Werks-

„Unsere Manager sind oft weit weg.
Aber sie stehen mit ihren Zahlen wie nackt vor uns.
Wir wissen alles.“

besuch sind. Werdende Ingenieure aus dem Fahrzeugbau, „kommen S' doch gschwind mit.“ Der Besuch wird den Studenten noch lange in Erinnerung bleiben. Diese Mischung aus Predigt, zorniger politischer Rede und bescheidener, zutiefst dankbarer Wegbeschreibung eines der erfolgreichsten Unternehmerleben der Welt. Der Schrecken in den Gesichtern der jungen Männer, als Würth zum Einstieg sagt: „Sie sind bald alle Ingenieure. Ich gehe mal davon aus, dass die meisten von Ihnen sich selbstständig machen werden ...“ Keiner, der da gesagt hätte: „Na klar, was denn sonst!“

Wachsen ist wie das ewige Leben

Das Wachstum der Würth-Gruppe – in 60 Jahren von einem auf über 50.000 Mitarbeiter – sucht seinesgleichen. Da muss einer dahinter sein, der vom Wachsen geradezu besessen ist.

„Wenn man alles hat, um zu wachsen, nämlich Märkte, Kapazitäten, Rohstoffe und nötige Vorprodukte, gute Leute, Know-how, eine ausreichende Finanzierung – dann muss man es tun!“ Die Zuhörer warten auf den Satz: „Denn sonst tun es andere.“

Doch der Gesamteindruck wandert in eine andere Richtung: Wer es nicht macht, so schimmert es durch die Argumentation, der versündigt sich. Der wird der Verantwortung, die ihm durch seine Talente zuwächst, nicht gerecht. Nicht nur Eigentum verpflichtet. Auch Talent, auch Gesundheit, auch Freiheit tun das. Chancen muss man wahrnehmen. So gehört es sich, so hat das der liebe Gott gewollt. So sehr Würths Zehnjahrespläne „unbescheiden“ wirken – um das Mindeste zu sagen –, so sehr ist der praktizierende Christ Würth ein zutiefst demütiger Mensch. „Wir haben heute einen Weltmarktanteil von 4 bis 5 Prozent. Wie stark können wir noch wachsen?“ Schweigen bei den Studenten. „Knapp 96 Prozent. Eigentlich fangen wir doch gerade erst an.“ Ob die Studenten immer so schüchtern sind? „Wenn wir alle Zutaten beisammen haben für weiteres Wachstum und heute bei 7 Milliarden Euro Umsatz liegen, wo liegen wir in zehn Jahren?“ Schweigen. „Ich sehe uns dann bei 18 bis 20 Milliarden“. Gesunde Unternehmen wachsen zweistellig und profitabel. Die jungen Männer verharren – stumm – zwischen Respekt und ungläubiger Skepsis.

Zum Schluss erzählt Würth den Autoentwicklern noch von einem Tryptichon des Künstlers Giovanni Segantini, das in einem Museum in St. Moritz hängt und zu seinen Lieblingsbildern zählt. Die drei Elemente des Bildes beschreiben Werden, Sein und Vergehen. „Jedes Unternehmen“, gibt Würth den Studenten noch mit, „wird eines Tages sterben. Es ist ein sterblicher Organismus wie jeder andere auch. Die Kunst ist es, das Unternehmen lange genug im ersten Bild, also jung zu halten. Wachstum durch Ideen ist das beste Rezept.“ Der Wille zum Werden als Idee vom ewigen Leben, das hat Reinhold Würth 70 Jahre lang angetrieben. So gibt es immer einen guten Grund, bei Künzelsau auf der Schwäbischen Alb nachzuschauen, was hinter dem Berg ist. ■

Familie Würth

Als Sohn Reinhold, der erste von zwei Söhnen, 19 Jahre alt war und gerade seine Lehrzeit in der elterlichen Schraubengroßhandlung in Künzelsau beendet hatte, starb der Vater an plötzlichem Herzversagen im Alter von 45 Jahren. „Das war ein großer Schock für mich und für unsere Familie.“ Die Frage, ob er die Nachfolge antrete, stellte sich nicht. Er musste, denn die Familie brauchte ein Einkommen. Auch seine Mutter half lange im Betrieb. Der neun Jahre jüngere Bruder Klaus-Frieder war dazu noch zu klein. Erst später, in den Sechzigerjahren, trat er für einige Jahre in die Gruppe ein, verließ sie aber 1981 wieder zu Gunsten der Frau von Reinhold. Die Familie praktizierte ihren christlichen Glauben als Mitglied der Neupostolischen Gemeinde. Beim Kirchengang lernte er seine spätere Frau Carmen kennen, die er wenig später im Alter von 21 Jahren heiratete. Carmen Würth gebar drei Kinder, zunächst die beiden Töchter Marion und Bettina, dann den Sohn Markus. Infolge eines Impfunfalls ist Markus seit frühester Kindheit behindert. Tochter Marion betreibt heute einen landwirtschaftlichen Betrieb, begleitet aber auch häufig ihren Vater auf Geschäftsreisen. Tochter Bettina und ihr Mann Markus arbeiten beide im Management der Würth-Gruppe. Sechs Enkel dürfen die Würths inzwischen zählen, ein siebtes Enkelkind verstarb bei einem tragischen Unfall. „Je älter ich werde“, sagt Reinhold Würth heute, „desto wichtiger wird mir meine Familie.“ Die verstorbene Enkelin ist die Namensgeberin eines Restaurants, das Carmen Würth in der Künzelsauer Innenstadt betreibt. Dort arbeiten behinderte und gesunde Menschen zusammen, um ein Zeichen zu setzen. ■



Reinhold Würth mit Frau Carmen und Mutter Alma:
„Die Familie wird immer wichtiger.“