

Vortrag Prof. Dr. h. c. Reinhold Würth  
Vorsitzender des Beirats der Würth-Gruppe

## **Über Schrauben und Geld - Ansichten eines erfolgreichen Unternehmers**

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

zunächst möchte ich mich in aller Artigkeit herzlich bedanken für die Einladung heute zu Ihnen sprechen zu dürfen und möchte Ihnen gleichzeitig herzlich gratulieren zu solchen Moderatoren, wie Sie sie hier in der Schweiz offensichtlich in Fülle haben.

Herr Klapproth, wenn Sie einmal eine neue Stelle suchen, dann würde ich Ihnen sehr gern eine Position in meiner Aussendienstorganisation anbieten. Sie würden sofort eine Bezirksleiterposition bekommen. Oder aber, in dieser so frommen Zwinglistadt Basel gibt es ja auch eine andere Möglichkeit. Sie könnten sich auch als Bischof bewerben, das hat Ihre andere Seite gezeigt, denn Sie sind bibelfest, also ein omnipotenter Moderator und Inspirator. Vielen Dank für Ihre einführenden Worte, Sie haben toll die Kurve gekratzt, bis zur Schraube.

Ich bin eingeladen, über meine Arbeit, über das Unternehmen „Würth“ zu sprechen. Ich gehe nicht davon aus, dass die Majorität, der hier Anwesenden mich kennt, deswegen, gestatten Sie, dass ich ganz kurz die Geschichte des Unternehmens darstelle. Im vergangenen Jahr haben wir unser 60jähriges Betriebsjubiläum gefeiert. Mein Vater Adolf hat 1945 in Künzelsau, rund 80 km nördlich von Stuttgart, eine Schraubengrosshandlung gegründet. Ich selbst kam 1949 als 14-jähriger und erster Lehrling in den Betrieb und bin seither nicht mehr hinausgekommen, ich bin also jetzt immerhin mehr als 56 Jahre für dieses Unternehmen tätig. 1954 musste ich, nachdem mein Vater sehr jung an einem Herzinfarkt verstorben ist, mit 19 Jahren diese kleine solide Schraubengrosshandlung mit zwei Mitarbeitern übernehmen.

1962 wurde die erste Auslandsgesellschaft in Holland gegründet, kurz darauf dann hier in der Schweiz, in Österreich, in Italien usw. Heute sind wir in 81 Ländern tätig, haben das Jahr 2005 mit 6.8 Milliarden Euro Umsatz und einem Betriebsergebnis von mindestens 440 Millionen Euro abgeschlossen. Inzwischen beschäftigen wir mehr als 50 Tausend Mitarbeiter.

Wenn ich diese Entwicklung aus heutiger Sicht rekapituliere, dann gebe ich gerne zu, dass ich mir, als junger 19-jähriger Kaufmann nie hätte träumen lassen, dass der Betrieb einmal solch eine Dimension annehmen und in diese Grösse hineinwachsen würde.

Eine meiner Maximen war, besonders aus dem Kontakt zu meinen Hausbanken heraus, immer: „Wachstum ohne Gewinn ist tödlich“. Als 22/23jähriger hatte mich der damalige Chef der Volksbank in Künzelsau zu sich zitiert und mir gesagt: „Würth, jetzt hast Du Dein Konto schon wieder überzogen. Ich sage Ihnen, wenn dies noch einmal passiert, dann kündige ich Ihre Kreditlinien und honoriere überhaupt keinen Scheck mehr!“ Wenn dies geschehen wäre, dann wäre dieses kleine, aufstrebende Unternehmen natürlich schnell vom Markt verschwunden. Aus diesem Vorgang habe ich verstanden, dass meine Bank meine Kunden sind. Ich musste entsprechende Deckungsbeiträge generieren, Gewinne erwirtschaften, Cash Flow produzieren, um das Bilanzsummenwachstum solide finanzieren zu können. Was ist das Ergebnis daraus? Wir haben die Jahresbilanz 2005 mit Eigenmitteln von mehr als 2 Milliarden Euro abgeschlossen, haben eine Eigenkapitalquote, die gemessen an der Bilanzsumme die mindestens 48, vermutlich 50% ausmachen wird. Seit rund 6 Jahren haben wir ein Rating von Standard & Poor's mit A Stabil und sind als 100 %iges Familienunternehmen dennoch am Kapitalmarkt vertreten. Wir begeben öffentliche Anleihen in Frankfurt, an der Börse in Zürich, platzieren Private Placements usw. Also wir sind Teilnehmer am Finanzmarkt und können in eine doch optimistische Zukunft schauen.

Was macht Würth? Wir verkaufen etwa 80'000 verschiedene Sorten und Abmessungen an Befestigungsmaterial. Wir werben mit der Aussage „Würth der Montageprofi“, bringen damit zum Ausdruck, dass wir überall dort, wo Materialien zu befestigen, zu verbinden, zu montieren sind, der kompetente Partner unserer Kunden sind. Die Hauptzielgruppe weltweit sind die professionellen Endverbraucher, also die Handwerker jeder Art, die Metallbauer, Schreiner, Tischler, Elektriker, Installateure, Autoreparaturbetriebe. Wir haben über 2.1 Millionen Kunden in der Welt, mehr als die Hälfte unserer 50 Tausend Mitarbeiter, etwa 27.5 Tausend, sind als Aussendienstmitarbeiter im Verkauf tätig. Das heisst, wir sind eine sehr marktnahe Organisation, in erster Linie ein Vertriebsunternehmen. Ich sage immer, 95% unserer Kernkompetenz ist Verkaufsmarketing. Deswegen auch das Angebot an Sie (Herr Klapproth), solche Leute suche ich permanent.

Der Markt für Befestigungsmaterial ist ein klassisches Polypol. Das heisst, wir haben in Deutschland genauso wie in den anderen Ländern, in denen wir aktiv sind, Tausende, Zehntausende von Konkurrenten. Jeder Eisenwarenhändler, jeder Sanitär-grosshändler, jeder technische Grosshändler ist unser Wettbewerber.

Wenn man nun die Frage stellt, wie es möglich ist, auf einem derart polypolistischen Markt zum anerkannten Weltmarktführer zu werden, dann gibt es dafür einige Gründe, die ich vielleicht gerade im Zusammenhang mit dem hier anwesenden Publikum ein klein wenig mit dem Blick aus der Wirtschaft heraus (also von Ihren Kunden in Richtung auf die Banken) etwas verständlich machen möchte.

Zunächst einmal habe ich immer gesagt, „Qualität schlägt Preis“. Das heisst, unsere Produkte verfügen über eine ganz derbe, schwere, solide Qualität und sind somit ganz oben angesiedelt. Wir beschäftigen über 250 Techniker, Ingenieure, Physiker, Chemiker in der Produktentwicklung, die nichts anderes tun als permanent neue Produkte und Problemlösungen für unsere Kunden zu entwickeln. Ich denke beispielsweise an den Dübelbereich.

In diesem Umfeld sind wir heute weltweit anerkannt. Wenn Sie einen Tischler in San Francisco oder einen Autoreparateur in Bangkok fragen, was er über Würth denkt, dann werden Sie die These hören: „Würth ist zwar ein bisschen teuer, aber die Produkte sind absolut top. Man kann sich wirklich 100%-ig auf die Qualität verlassen“. Ich habe mich immer geweigert, wenn Ansinnen aus unserer Aussendienstorganisation kamen, eine zweite, geringere Qualität ins Sortiment aufzunehmen. Die Argumentation war häufig, dass man dann das eine oder andere Produkt ebenfalls 30 % billiger anbieten könnte. Solche Vorschläge habe ich strikt abgelehnt. Wir verfolgen eine glasklare Strategie: Top-Qualität - angemessener Preis, also sprich im oberen Preissegment. Das wurde von den Kunden honoriert, denn sonst wären wir nicht über 60 Jahre permanent gewachsen.

Ein weiterer Aspekt für den Erfolg, und das ist nun der Ansatz der Zusammenarbeit mit Banken, war für mich immer, dass ich traditionell schon seit Jahrzehnten alle vier Monate, also jedes Tertial, einen so genannten Bankenbrief verfasst habe. Früher habe ich das selbst erledigt, heute machen das meine Fachleute. Der Brief war ca. 15 DIN A4 Seiten lang, in dem wir immer berichtet haben, was im Unternehmen läuft, was wir unternommen haben, welche neuen Unternehmen wir gegründet, welche Betriebe wir zugekauft haben. Ich höre von meinen heutigen Freunden unter den Bankern, mit denen ich als junger Kaufmann zusammengearbeitet habe, immer wieder, dass die mir sagen: „Für uns als Banker war es unglaublich schön mit Würth zusammenzuarbeiten, weil wir zum Einen unaufgefordert, ohne bohren zu müssen, alle vier Monate über den Geschäftsgang informiert wurden. In diesen Schreiben wurde ganz ehrlich und offen auch berichtet, wenn mal etwas negativ lief, etwas schief gegangen war“. Der zweite Part der Aussage ist: „Wichtig war, dass wir uns immer auf das verlassen konnten, was gesagt worden war“.

Das heisst, wenn ich Ihnen heute sage, wir erwarten für das Geschäftsjahr 2005 440 Millionen Euro Gewinn, dann haben wir selbstverständlich noch einige 10, 20, 30 Millionen in Petto, die wir vielleicht mit irgendwelchen Konsolidierungsmassnahmen aufbrauchen können und sind dann immer noch genau auf der Zahl, die wir in die Öffentlichkeit gegeben haben. Das, meine Damen und Herren, ist sicher einer der Gründe für unseren Erfolg, dass wir schon sehr früh verstanden haben, das Vertrauen der Banken, der Geldgeber zu erwerben und dieses Vertrauen, soweit ich weiss, nie enttäuscht haben. Das ist mein Ansatz, den ich diesem Unternehmen, auch über meine Zeit hinaus, mitgeben und weitergeben möchte.

Ich bin jetzt 70 Jahre alt und wenn man das Lebenslineal nimmt, dann ist da der Rest eben nur noch ein kleiner Zipfel. Die andere Frage, die für die Bankenwelt wichtig ist, beispielsweise für die Rating Agenturen, lautet: Wie geht das weiter nach diesem Würth? Schon im Alter von 43 Jahren habe ich mich sehr intensiv mit der Frage beschäftigt, wie es nach mir weiter geht. 1987 habe ich einen vorgezogenen Erbgang gemacht und das Unternehmen in eine Familienstiftung eingebracht, weil ich gesehen hatte, dass allzu viele Familienunternehmen im Zuge eines Erbgangs gelitten haben, vielleicht sogar verkauft werden mussten, weil es Streitigkeiten unter den Erben gab, weil ein Stamm nicht mehr mitmachen wollte. Mussten Erben ausbezahlt werden, dann reichte oft das Geld nicht mehr, es mussten fremde Teileigentümer, Teilhaber hereingenommen werden. Der Charakter des Familienunternehmens ging verloren, wenn der Eigentümerunternehmer, die Gründerfigur weggestorben ist und nicht für die Nachfolge gesorgt war.

Ich habe inzwischen schon die zweite Generation des, wenn man so will, Vorstandsvorsitzenden nach mir überlebt. Ich bin 1994 aus der Geschäftsleitung ausgeschieden, habe den Vorsitz des Beirats übernommen, Dr. Jaeger hat meine Nachfolge angetreten. Er ist aus Altersgründen inzwischen in Pension gegangen. Jetzt leitet seit einem Jahr Robert Friedmann, ein 39-Jähriger, junger Kaufmann, dieses Unternehmen mit 50 Tausend Mitarbeitern erfolgreich, dynamisch, optimistisch in eine optimistische Zukunft hinein.

Ich habe, was es wohl selten gibt, ein Kompendium für die Rechtsstruktur der Würth-Gruppe erarbeitet, ein DIN A5 Buch mit etwa 250 Seiten. Die ganzen Verfahren und Systeme sind schriftlich niedergelegt, sind also justizierbar. So hoffe ich, dass ich für die Zeit nach mir diesem Unternehmen einen guten Lebenszyklus mitgeben kann.

Meine Damen und Herren, ein Kaufmann hat sicher das Recht, ein Unternehmen aufzubauen, das möglichst einen langen Lebenszyklus aufweist. Ich nehme in solchen

Vorträgen immer mal wieder gern ein Beispiel aus Ihrem schönen Land. In St. Moritz haben Sie das Museum für den Giovanni Segantini, ein wunderbares Museum, in dem ja viele der Hauptwerke dieses Spätimpressionisten hängen. Darunter ein Triptichon, mit dem Titel, „Das Werden, das Sein, das Vergehen“. Das Werden ist dargestellt mit dem Frühling, mit der Blüte, das Sein dann mit der Ernte, den Herden auf den Almen im Engadin, der Familie, den Kindern, der Lebensfreude. Das Vergehen wird dann gezeigt mit einer tief verschneiten Hütte in der Abenddämmerung, Eiszapfen hängen herunter, davor steht ein Mann, alt, mit Falten, und man sieht, er hat nicht mehr so lange vor sich.

Wenn ich mit meinen Auszubildenden heute diskutiere, was ich auch heute noch zweimal pro Jahr einen halben Tag tue, dann wird immer wieder die Frage gestellt: „Würth, was soll das eigentlich? Warum immer mehr, warum immer grösser? Du kannst ja auch nur ein Kotelett essen!“. Dann nehme ich immer gern dieses Beispiel und sage: „Wissen Sie, jedes Ding auf dieser Erde hat seine Zeit.“ Sie (Herr Klapproth) haben auf die katholische Kirche verwiesen. Die lutherischen Religionen sind jetzt auch 500 Jahre alt, das Imperium Romanum ist aber untergegangen und viele, viele Weltreiche sind verschwunden. Jeder Baum im kalifornischen Nationalpark lebt seine 200, 300, 400 Jahre oder mehr. Alles unterliegt diesen Segantinischen Werten, dem „Werden“, „Sein“ und „Vergehen“. So ist es auch mit einem Unternehmen. Ich habe überhaupt keinen Zweifel, dass mein Betrieb genauso wie Ihre Bank irgendwann ihr Ende finden wird. Denn irgendwann werden Fehler gemacht oder irgendwann wird fusioniert. Bei der Anreise sind wir am Gebäude des Schweizerischen Bankvereins vorbeigefahren. Wer hätte je gedacht, dass da mal UBS dran stehen würde. Und so gibt es eben Veränderungen, Auflösungen, neue Kombinationen, auch ganz im Sinn von Joseph Schumpeter.

Aber, meine Damen und Herren, mein Ansatz ist, ich möchte meinem Unternehmen einen möglichst langen Lebenszyklus mitgeben, dadurch, dass ich in erster Linie den Zustand des Werdens pflege. Dies wiederum ist für mich eben gesundes Wachstum, immer wieder das Wachstumsrad anzuschieben, immer wieder etwas neues, etwas innovatives, etwas kreatives zu tun um zu verhindern, dass der Betrieb in den Zustand des „Seins“ hinüberdümpelt, wo dann die Kameralisten auftauchen, die Mechanistiker, die Buchhaltertypen, die nur noch verwalten und administrieren und nur noch den Shareholder Value rechnen und abwägen, was bringt das für mich als Vorstand und was schadet es mir? Es soll ja Thesen geben, die da sagen, ein Vorstand könnte, um seinen eigenen Vertrag verlängert zu bekommen, denken: „Wenn ich wenig Fehler mache, wird mein Vertrag verlängert. Wenn ich wenig tue, mache ich wenig Fehler, also mache ich wenig, dann wird mein Vertrag verlängert.“ So was soll es ja geben.

Diesen Zustand des Seins, des Dahindümpelns, des Verwaltens und Administrierens möchte ich von meinem Unternehmen ferngehalten wissen. Deswegen, meine Damen und Herren, habe ich traditionell immer auf 10 Jahre in die Zukunft geplant, mit sehr gutem Erfolg. Ich will Ihnen nur ein Beispiel nennen: 1987 hatte ich 1.4 Milliarden Mark Jahresumsatz. Damals habe gesagt: „Leute, in 13 Jahren, im Jahr 2000 ist Milleniumswechsel. Ich kann mir vorstellen, dass wir da 10 Milliarden Mark umsetzen können!“ Von 1.4 Milliarden Mark in 13 Jahren auf 10 Milliarden Mark, das ist ein ganz ordentlicher Sprung. Was ist geworden? Die Mitarbeiter haben zuerst geschmunzelt, den Kopf geschüttelt, gesagt: „Na ja, lassen wir ihn mal machen, wir warten's mal ab.“ Als wir die Bücher im Jahr 2000 geschlossen haben, waren es 10 Milliarden und 46 Millionen Mark Umsatz. Daran sieht man, solche Visionen sind nicht wertlos und unsinniges Gedankenspiel. Solange solche Visionen unterlegbar sind durch Argumente, dass man die Ingredenzien, die man zum Wachstum braucht, den Mitarbeitern auch entsprechend verständlich macht und ihnen erklärt, dass die Finanzmittel da sind, dass der Nachschub da ist, dass heute in der Europäischen Union 30 Millionen Arbeitslose sind, von denen noch ein paar Tausend für Würth arbeiten können, so lange befindet man sich auf festem Boden.

Ich hab am Beginn meiner Ausführungen unseren Marktplatz als Polypol bezeichnet. Obwohl wir beispielsweise in Deutschland mit weitem Abstand Marktführer sind (der nächst grosse Wettbewerber macht nur 11% unseres Umsatzes), hat Würth dort nur einen Marktanteil von etwa 4%. Dies ist natürlich für uns eine wunderbare Situation. Ich sage den Verkäufern immer: „Wenn man theoretisch noch 96% Prozent Markt erobern kann, welche Situation, meine Damen und Herren! Etwas schöneres gibt es nicht. Dies ist natürlich die Ausgangslage, die mein Management den Mitarbeitern immer wieder vor Augen hält. Wir brauchen keine grossen Marktanalysen. Wir können einfach drauflos wachsen, weil wir wissen, die nächsten 20 Jahre gibt es für uns noch jede Menge Raum im Markt. Mein Ziel ist, Würth in den nächsten 15 Jahren zum Oligopolisten weiterzuentwickeln, also mit einem Marktanteil von 14, 15, 16%. Das bedeutet, wenn wir heute 4% haben, eben eine Verdreifachung, Vervierfachung des Umsatzes. So wissen wir heute, dass wir im Jahr 2010 10 Milliarden Euro umsetzen werden, von 6.8 Milliarden im Jahr 2005 und wir werden im Jahr 2017 den 100'000-sten Mitarbeiter einstellen.“

Meine Damen und Herren, lassen Sie mich noch wenige Worte sagen zum Thema Finanzen. Seit jeher war ich ein sehr neugieriger Mensch und habe immer wieder gesagt, wenn wir über Jahrzehnte nur Befestigungsmaterial und Schrauben verkaufen, dann wird das einfach langweilig, auch wenn's noch so erfolgreich ist. Denn wenn man immer nur das Gleiche tut,

ist es nicht mehr spannend. Deshalb habe ich dann ab und zu Fühler ausgestreckt in andere Geschäftsfelder hinein.

So habe ich beispielsweise vor 25 Jahren eine Würth Elektronik gegründet. Daraus ist heute ein kleiner Konzern mit 250 Millionen Euro Jahresumsatz geworden. Wir sind hier gerade im Moment dabei, in Schwäbisch Hall eine CIS-Solarzellenfabrik zu errichten, wir gehen hier in die Produktion, weil ich die Vorstellung habe, Energie wird in die nächsten 50 Jahre, 100 Jahre hinein ein Engpass bleiben. Und je früher man sich hier einen Know-how-Vorsprung erarbeitet, gerade auf diesem Gebiet, umso besser. Wir verwenden für die Produktion keine Waver auf Silizium-Grundlage, sondern wir dampfen diese Solarzellen auf ganz simplem, primitivem Fensterglas auf. Dies ist ein grosses High-Tech-Gebiet. Sie werden hier noch einiges hören von Würth im Bereich der Fotovoltaik.

Dann hab ich, und das gebe ich gerne zu, immer geschaut, was der Jack Welsh mit seiner General Electric macht, das hat mir gut gefallen. So habe ich begonnen, ein wenig Fühler in die Finanzmärkte hinein auszustrecken. Vor 15 Jahren wurde in Göppingen eine Würth Leasing Gesellschaft gegründet, die heute sehr erfolgreich unterwegs ist und sich ein gutes Image aufgebaut hat. Diese kann sicherlich vom Namen Würth mit seiner Solidität, mit seiner Berechenbarkeit, mit seiner Geradlinigkeit profitieren. Später haben wir eine Reinsurance Company in Luxembourg gegründet. Wir haben in Zürich die Würth Finanz AG aufgebaut, der Herr Michel, der Geschäftsführer dieser Gesellschaft, ist ja hier im Raum, dies ist eine kleine, veritable hausinterne Bank mit über 1 Milliarde Euro Bilanzsumme und mit so 18, 19 Millionen Euro Jahresertrag. Also, das ist ganz nett, was da so nebenbei läuft.

Ich sage mir, die Altersversorgung der Menschen wird ein Problem werden, mindestens in Deutschland, man kann das auch europaweit, vielleicht sogar weltweit erkennen. Die Menschen leben immer länger, das heisst, die Phase der Zeit nach dem aktiven Berufsleben muss finanziert werden, und zum anderen funktionieren die halbstaatlichen oder staatlichen Rentensysteme nicht so gut wie hier in der Schweiz. Ich weiss, auch da sind einige Adjustierungen und Modifizierungen erforderlich, die alleine aus der Veränderung der Sterbetabelle notwendig werden. Ich habe mir gesagt, dass muss eigentlich ein Geschäftsfeld sein, in dem man in Zukunft einiges Geld verdienen kann, wenn man solide, geradlinig und berechenbar bleibt. Und so haben wir in Graubünden die Würth Financial Services gegründet, mit schon schönem Erfolg. Wir haben einen Finanzmakler gekauft, Oberhänsli & Partner in Zürich, wir haben bei uns in Deutschland, eine Firma „Kirsch“ erworben, auch als Vermögensberatungsgesellschaft und seit Neuestem jetzt haben wir das Internationale Bankhaus Bodensee in Friedrichshafen erworben, eine kleine Bank mit 400

Millionen Euro Bilanzsumme. Die IBB war ein Tochterinstitut der Landesbank Baden-Württemberg. Nachdem diese die Baden-Württembergische Bank erworben hatte, wäre dieser Konzern künftig mit drei Instituten in Südwürttemberg tätig gewesen. Das war der LBBW zu viel, deshalb hat man dort überlegt, was sie mit der IBB machen sollten. Man wollte die IBB eigentlich bei der Baden-Württembergischen Bank integrieren. Aber die Vorstände, die die IBB gegründet hatten, waren schließlich froh, als wir mit der Landesbank Baden Württemberg einig geworden waren und dieses Institut übernehmen konnten. Wir haben im Jahr 2005 45% der Anteile erworben, sodass wir die IBB nicht konsolidieren mussten. Ab 1. Januar 2006 gehört die Bank zu 90% zu uns. So haben wir jetzt einen klitzekleinen Bankenbereich aufgebaut mit eben den ganzen Dingen drum herum.

Wenn ich in fremde Märkte gegangen bin, habe ich zu aller erst dafür gesorgt, dass das erforderliche Know-how vorhanden ist. So habe ich dann jeweils zwei, drei Damen und Herren gesucht, die 20, 25 Jahre erfolgreich in dem Marktplatz tätig gewesen sind. Das hat sich wunderbar bewährt.

Meine Damen und Herren, ich könnte jetzt noch eine Stunde weiter extemporieren. Ich hoffe, ich habe meine Zeit nicht allzu sehr überzogen. Jedenfalls würde mich freuen, wenn es mir gelungen wäre, Ihnen einen kleinen Einblick in das Unternehmen Würth zu geben. Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit, wünsche Ihnen einen guten Verlauf Ihrer Veranstaltung und, das gilt jetzt noch, ein gesegnetes, fröhliches, optimistisches, erfolgreiches Jahr 2006. Vielen Dank.