

Reinhold Würth – Visionär und Schaffer

Grundsätze – Erfahrungen – Leistungen

Manfred Hoefle

„Für mich ist Arroganz die ekelhafteste Eigenschaft, die ein Unternehmer haben kann“, beteuert Reinhold Würth (* 1935) nach über 70 Arbeitsjahren, in denen er aus einer kleinen Schraubenhandlung den Global Player der Befestigungstechnik machte. Überheblichkeit ist zerstörerisch, sie macht unaufmerksam und selbstzentriert, übergeht gute Argumente und schadet dem Mitmenschlichen. Darum ist ihm so viel daran gelegen, Arroganz von seinem Lebenswerk fernzuhalten.

SOLIDITÄT VON ANFANG AN

Von seinen Eltern bekam Reinhold Würth vermittelt, was solide und zuverlässig heißt. Sparen war in den schwierigen Nachkriegsjahren eine Selbstverständlichkeit, die ihn nicht mehr verließ. Seine Kraftquellen waren: „meine Familie, meine Heimat und mein Glaube an Gott; sie helfen mir, mich auf das Wesentliche zu konzentrieren“. Er war der einzige Lehrling seines zum Verkäufer geborenen Vaters. Nach dessen plötzlichem führte er das Geschäft weiter, während seine Mutter vor allem im Lager bei der Warenabwicklung unterstützend tätig war. Mit dem Hohenloher Land, der damals ärmsten Gegend Württembergs, war und blieb er verwachsen. Den dortigen Menschenschlag schätzt der weltläufige Firmenchef ob seines Fleißes, seiner Herzlichkeit und Unkompliziertheit. Was ihn antrieb und zutiefst erfüllt, ist die Freude am Erfolg und die Gewissheit, dass Glück nur dem Tüchtigen hold ist.

BÜRGERLICHE TUGENDEN – POSITIVES MENSCHENBILD

Zuverlässigkeit, „Ehrlich währt am längsten“, Geradlinigkeit, Menschlichkeit, Bescheidenheit, Demut, Freundlichkeit sind die Tugenden, die in der Firma gelebt werden. Die Erinnerung an die sehr bescheidenen Anfänge hält er stets wach. Es war mehr als nur ein Symbol, als er den Handleiterwagen zum 50. Firmenjubiläum an der Spitze einer großen Mitarbeiterschar zum Bahnhof zog – so wie er es als kleiner Junge immer gemacht hatte. Mitmenschlichkeit fängt für ihn schlicht damit an, „danke“ zu sagen. Die Pflege persönlicher, vertrauensvoller Beziehungen ist ihm, dem das Verkaufen in die Wiege gelegt wurde, wichtig. Vertrauen zeigt sich exemplarisch im Verzicht auf die Zeiterfassung beim Übergang zur Gleitzeit. Menschen erkennt er im Grundsatz als Leistungswillige, auch wenn es da manchmal der Nachhilfe bedarf.

UNTERNEHMEN – FAIRE LEISTUNGSGEMEINSCHAFT

Sein Unternehmen ist für Reinhold Würth ein Organismus, keine Sozialkonstruktion. Unternehmenskultur das Erbgut, das aus „Symbolen, Mythen, Haltungen, Handlungen, Erfolgen und Rückschlägen“ entsteht. Den Mitarbeitern soll präsent sein, woher das Unternehmen kommt, um zu begreifen, warum es dort steht, wo es ist. Das Unternehmen sieht er als Lern- und

Leistungsgesellschaft, von Pioniergeist angetrieben, mit Wendigkeit, Kollegialität und Mitmenschlichkeit ausgerüstet. An erster Stelle hat für jeden „Würthler“ der Wille „zum Schaffen“ zu stehen. Nur dann kann Erfolg sich einstellen. Aus „erfolgreichen Mitarbeitern werden zufriedene Mitarbeiter und zufriedene Mitarbeiter sind erfolgreiche Mitarbeiter“; so seine Erfahrung. Diese Wechselwirkung ist fundamental für das Führungsverständnis. Nicht von ungefähr kommen 90 Prozent des Führungsnachwuchses aus dem Unternehmen.

Ein Merksatz von Reinhold Würth lautet: „Wissen ist Schlaf – Realisieren ist Macht“.

Damit ist in Kürze gesagt, dass sich Unternehmen in der zielgerichteten Umsetzung von Erfahrung und Wissen hervortun. Voraussetzung dafür sind eine dezentrale, offene Unternehmensstruktur nach dem Prinzip „Je größer der Erfolg, desto größer die Freiheitsgrade“; ein fröhliches, bejahendes Betriebsklima, eine faire Bezahlung, passende Arbeitszeiten, angemessene Sozialleistungen. Dann wird aus dem Arbeitsplatz „ihr“ Unternehmen. Eine hohe Loyalität ist das Resultat, abzulesen an einer Fluktuationsrate von weniger als fünf Prozent. Und die Grenzen von Beruf, Arbeit, Privat- und Freizeit wurden durchgängiger.

Würth ist ein Handelsunternehmen, sein Motor ist der Außendienst. Durch ihn werden die Grundhaltungen des Unternehmens tagtäglich den Kunden auf der ganzen Welt vermittelt. An dieser Schnittstelle kommt es zum Lackmустest, ob erwünschte und vorgebliche Tugenden gelebt werden. Die folgenden fünf Gebote für den Außendienst waren und sind immer noch maßgebend: „Übervorteile deine Kunden nie, mach keine Zusage, die du nicht halten kannst, gib den Kunden die Sicherheit absoluter Fairness, behandle sie zuvorkommend und partnerschaftlich, versuch eine zwischenmenschliche Beziehung aufzubauen, besuch deine Kunden mindestens alle vier Wochen, schreib keinen Auftrag, der auf Unwahrheit beruht.“

MEHR FÜHRUNG – WENIGER MANAGEMENT

Führung soll auf eine sportliche, leistungsbetonte Einstellung zur Arbeit hinwirken. Ansporn und Korpsgeist sind erstrebenswert. In seiner Vorliebe zu Klarheit und Einfachheit sind es „goldene Regeln der Führung“: klare Vorgabe von Zielen, Delegation von Verantwortung, Dank und Anerkennung von überdurchschnittlichen Leistungen, Systematisierung der sozialen Kommunikation, Entwicklung der Mit-Arbeiter zu Mit-Menschen.

Ziele sollen herausfordernd, doch erreichbar sein. Dann schaffen sie Vertrauen und Sicherheit. Werden sie übertroffen, sind Dank und sichtbare Auszeichnung selbstverständlich, danach geht es um Belohnung. Würth hat ein sorgsam gepflegtes „Gratifikationsprogramm“. Verantwortung delegieren erfordert einen Vertrauensvorschuss, verträgt sich nicht mit zu viel Kontrolle. Unternehmen sind Plätze, die eine geregelte, zweckdienliche Kommunikation brauchen und eine gute zwischenmenschliche Atmosphäre. Das Feiern von Erfolgen wird bei Würth großgeschrieben. Themen-Tage, Konferenzen und Kongresse gehören zum Jahresturnus.

Wie wenige erkannte Reinhold Würth die Macht von Visionen. Mit ihnen zündet der Siegesfunken zur Eroberung von Märkten. Sie wecken Vorstellungen, in die man hineinwächst, animieren zu Veränderungen, lösen „positive Krisen“, Innovationen aus. Es verlangt Führungskunst, sie anschaulich zu formulieren, allen vorstellbar zu machen und in konkrete Aufgaben zu verwandeln.

MANAGEMENT BY WÜRTH (MbW)

Er ist Unternehmer und zudem Management-Pragmatiker. Hilfe und Ideen holte er sich von Hochschulen, in Fachfragen von Beratern, studierte Konzepte bis zur „Virtual Corporation“, interessierte sich für Zukunftsthemen, fügte das, wovon er überzeugt war, zu einem einmaligen

Mix zusammen. Von allgemeinen Erfolgsrezepten hielt er nicht viel, Managementmoden beachtete er nicht. Änderungen wurden im Kleinen ausprobiert, erst dann „ausgerollt“. Erfahrungen reiften zu Praktiker-Regeln. In Sachen Menschenkenntnis verließ er sich meist auf sich. Seine Spezialität war das tagtägliche Diktieren von Briefen, Bitte, Lob an die Mannschaft.

ERFOLGSPRINZIPIEN EINES HIDDEN CHAMPIONS

Würth ist ein Mittelständler, der „auf dem Lande“ zu dem geworden ist, was man einen *Hidden Champion* nennt; wegen seines Bekanntheitsgrades wohl genauer einen *Global Player*. Dieser in deutschsprachigen Ländern überproportional vertretene Unternehmenstypus zeichnet sich aus:

- in der Strategie durch eine ausgesprochen umfassende Qualitätsorientierung, die eine Preisführerschaft ermöglicht. Die Marke „Würth“ mit dem Logo der gegenüberstehenden Zylinder- und Rundkopfschraube verbürgt Qualität bis ins letzte Detail. Über 15 Prozent der Produkte stammen aus eigener Fertigung.
-
- in der Konzentration auf die besondere Stärke. Im Falle von Würth ist das der Verkauf. Ausgeklügelte Markt- und Kundensegmentierung und das systematische Vorgehen bei der Markteroberung gehören dazu.
- in der Ausrichtung auf eine langfristige, ausgewogene Unternehmensentwicklung. Eine einseitige Shareholder Value-Orientierung bzw. Gewinnmaximierung kommt nicht in Betracht – Reinhold Würth nannte sie ein „Selbstmordprogramm“. Unabdingbar ist ein auskömmlicher Gewinn zur Finanzierung des Wachstums. Gewinn ist „der Lohn für kluges Wirtschaften“.
- In der Bindung des Unternehmens an die Familie. Das Unternehmen ist für ihn die erweiterte Familie, der Familienschatz. Die eigene Familie soll versorgt sein.
- In der Vermeidung großer Abhängigkeiten, vor allem von wenigen Großkunden, Lieferanten und Banken. Finanzielle Unabhängigkeit wird durch eine für ein Handelsunternehmen sehr hohe Eigenkapitalquote von über 40 Prozent erreicht.
- Flache, dezentrale Organisation, um die Potentiale der Mitarbeiter erfahren und entfalten zu können.
- „Gesundes“ Wachstum. Das bedeutet Verzicht auf „fremde“ Diversifikation, auf die Eingliederung bisher unternehmerisch geführter Firmen. Wachstum soll zum größten Teil aus eigener Kraft erreicht werden. Die Heranziehung von genügend Führungskräften hat daher großes Gewicht.

UMSICHT UND VORAUSSCHAU

Nie vergaß Reinhold Würth zu betonen, dass Unternehmenserfolg in hohem Maße von menschlichen Faktoren abhängt. Das ist der Wille anzupacken und gute Arbeit zu leisten. Unternehmen sind stets eine Gemeinschaftsleistung. Würth soll am besten einer Sportmannschaft gleichen – und einer lernenden Organisation mit großer Kontinuität in der Führung.

Für ein Familienunternehmen ist es überlebenswichtig, Kontinuität und Stabilität zu bewahren, insbesondere, wenn eine starke Persönlichkeit das Ruder so lange in der Hand gehalten hat. Die Achillessehne ist der Übergang auf das Danach. Reinhold Würth hat es gut vorbereitet, indem er 1994 die Führung der Adolf Würth GmbH & Co KG auf eine fünfköpfige Konzernführung übertrug. Dem Beirat der Würth-Gruppe sitzt seine Tochter Bettina vor. Neben Führungspersönlichkeiten anderer Unternehmen nimmt er als Ehrenvorsitzender teil. Das Unternehmen ist in

Familienstiftungen eingebracht, die wiederum von dem Stiftungsaufsichtsrat überwacht werden, dessen Vorsitzender er ist. Die Enkelgeneration ist bereits in Beiräten vertreten. Der hehrsten Aufgabe, nämlich das Unternehmen auf die nächsten 25 Jahre und darüber hinaus vorzubereiten und mit dem „Würth-Geist“ zu erfüllen, treibt ihn immer um und an.

KULTURUNTERNEHMER UND VERMITTLER

Einen prominenten Ruf erwarb er mit den großen Kunstsammlungen – in Summe die größte private Kunstsammlung Europas – und den vielen eigenen Museen mit – *nota bene* – kostenlosem Eintritt. Natürlich gibt es auch ein „Schraubenmuseum“. Künzelsau, der Firmensitz wurde zu einer Kultur-Marke und das nahe Schwäbisch Hall wurden zu Besuchermagneten für Kunstinteressierte. Musikalisch wurde die Region mit den Würth Philharmonikern ausgerüstet und das Carmen Würth Forum ist zu einem großen Kultur- und Kongresszentrum ausgebaut. Bei diesen Engagements steht dem Kunstfreund der Kaufmann Pate: Wertsteigerung der noblen Art und Hebung des Gemeinwohls, das auf das Unternehmen abstrahlt, sind verschränkt.

Er war auch in Vereinen engagiert. Auf bis zu zehn lokale Mitgliedschaften brachte er es. Gesucht und geschätzt war seine Gabe des Ausgleichs. Unternehmerische Erfahrung gab er an Studenten weiter, die er zu manchem Startup ermunterte. Als Berater und Aufsichtsrat war er bei großen „schwäbischen“ Unternehmen gefragt.

Reinhold Würth nimmt die im Grundgesetz verankerte Sozialverpflichtung von Eigentum ernst. Als Bürger und Unternehmer hat er sich in außerordentlichem Maße sozial verdient gemacht.

Manfred Hoefle, Mai 2021

Das Unternehmen in Zahlen (2020):

Umsatz: 14,4 Mrd. Euro Betriebsergebnis 775 Mio. Euro. Euro; 400 Gesellschaften; Präsenz in 80 Ländern, 125.000 Produkte; über 80.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit.

Quellen und Vertiefendes:

- Reinhold Würth: Erfolgsgeheimnis Führungskultur – Bilanz eines Unternehmers, Verlag Paul Swiridoff, 1995
- Beat Balzli (Hg.) Christin Rau, Martin Seiwert: Reinhold Würth – Mein Leben, Meine Firma, Meine Strategie, GABAL Verlag 2020