

# Mäzen und Global Player

## Interview mit Prof. Dr. Reinhold Würth

von Marvin Sanguinette, Fabian Volz, Luise Leyer und Lasse Wurzel

Reinhold Würth wurde am 20. April 1935 in Öhringen geboren. Seine Eltern Alma und Adolf Würth eröffneten direkt nach dem 2. Weltkrieg am 16. Juli 1945 eine Schrauben Großhandlung für das Schreiner- und Metallhandwerk in Künzelsau. Er begann 1949 eine Kaufmannslehre.

Reinhold Würth arbeitete bei seinem Vater im Geschäft. Am 14. Dezember 1954 starb Adolf Würth an einem Herzinfarkt. Nun übernahm Reinhold Würth die Verantwortung über das Unternehmen.



Sein Ziel war es den Umsatz möglichst zu steigern und viele Kunden zu besuchen. Die Umsätze nahmen jährlich zu. Heute beschäftigt die Würth-Gruppe in weltweit 86 Ländern rund 60 000 Mitarbeiter und erzielte 2010 einen Umsatz von 8,6 Milliarden EURO. Das Unternehmen entwickelte sich zum weltweit führenden Handelskonzern von Befestigungsmaterial sowie Werkzeugen mit rund 120 000 Produkten. Mit einem geschätzten Vermögen von 5,3 Milliarden US-Dollar liegt Reinhold Würth in der Liste der reichsten Deutschen auf Platz 8, weltweit auf Platz 132.

Seit einigen Jahren tritt Reinhold Würth auch als Förderer von Kunst und Kultur auf. Seine Kunstsammlung gilt als eine der bedeutendsten europäischen Privatsammlungen. Sie umfasst 12 500 Gemälde, Zeichnungen und Skulpturen berühmter Künstler des 20. Und 21. Jahrhunderts. Bis 2008 gründete er 13 Museen.

### Interview

Am 15.01.2011 hielt Herr Prof. Würth auf dem Neujahrsfest der Diaphania, Europäische Gesellschaft für Politik, Kultur, Soziales e.V. die Festrede mit dem Titel „Mit Verantwortung gestalten“. Danach konnten Schüler des Mönchsee-Gymnasiums den Unternehmer unter anderem zum Aufstieg seines Unternehmens und seinem Engagement in der Kunst sowie im Sozialbereich befragen.

**Schüler:** Der Schriftsteller Herrmann Lenz schrieb, dass in Ihrem Unternehmen jeder Mitarbeiter zur Würth- Familie dazugehört. Ist dies ein Grundstein für Ihren Erfolg?

**Prof. Würth:** Ja sicher, man kann allerdings nicht sagen, dass alle Mitarbeiter zur Familie Würth gehören, die Verantwortung für alle als Familienmitglieder wäre mir zu groß. Im Stil des Familienunternehmens sind wir aber Feinde von großen Hierarchien und versuchen mit den Mitarbeitern auf derselben Ebene zu agieren.

**Schüler:** Wie kam es zu dem schnellen Aufstieg Ihres Unternehmens?

**Prof. Würth:** Das Unternehmen war zunächst sehr klein, wir hatten nur zwei Mitarbeiter. Als mein Vater früh an einem Herzinfarkt starb, hatte ich jedoch schon einige Erfahrung, weil ich fünf Jahre lang mit meinem Vater zusammengearbeitet hatte. So war es mir möglich, das Unternehmen zum großen Erfolg zu führen. Das Wirtschaftswunder nach dem Zweiten Weltkrieg war für den Aufstieg des Unternehmens natürlich auch sehr förderlich. Unsere Produkte, wie die Schrauben, waren zu dieser Zeit sehr begehrt.

**Schüler:** Sie sprechen in Ihrem Buch „Entrepreneurship in Deutschland-Wege in die Verantwortung“ davon, dass die „emotionale und intellektuelle Bindung des Mitarbeiters wichtiger sei als die monetäre Entlohnung. Wie erreichen Sie eben diese Bindung bei einer so großen Mitarbeiterzahl?

**Prof. Würth:** Jeder gibt sein Bestes, auch ich selbst. Auch die Idee mit der Kunst am Arbeitsplatz hängt hiermit zusammen, die Arbeitnehmer zeigen vielleicht ihren Freunden die Ausstellung und sagen: „Schau, hier arbeite ich!“ und sind stolz darauf.

**Schüler:** Was ist Ihnen positiv, was negativ in Erinnerung von mehreren Jahrzehnten als Unternehmer geblieben?

**Prof. Würth:** Ich würde lügen, wenn ich sagen würde, dass ich nicht ein bisschen stolz auf das Erreichte wäre. Es war insgesamt eine erfolgreiche Zeit, auch wenn wenig Freizeit blieb. So habe ich z.B. beim Lesen ein großes Defizit. Es gibt noch so viele Bücher, die ich gerne lesen würde. Außerdem hatte ich relativ wenig Zeit, die ich mit meinen Kindern verbringen konnte. Deshalb habe ich mir vorgenommen, mir jetzt für meinen Urenkel mehr Zeit zu nehmen.

**Schüler:** Haben Sie Vorbilder in der Unternehmensführung?

**Prof. Würth:** Ein wichtiges Vorbild für mich war der ehemalige Bundespräsident Theodor Heuss, den Humor und Selbstironie auszeichneten. Außerdem beeindruckte mich die Durchsetzungsfähigkeit des Managers Hans L. Merkle, der Chef von Bosch war.

**Schüler:** Welche sind ihre wichtigsten Grundsätze bei der Führung ihres Unternehmens?

**Prof. Würth:** Leistungsbereitschaft und Durchsetzungsvermögen sind sehr wichtig. Vor allem muss man wissen: Know-how alleine nützt nichts. So sage ich immer: „Wissen ist Schlaf, Realisieren ist Macht“ Schlaf ist etwas Essentielles für den Menschen, doch er alleine reicht eben nicht aus. Wer nicht arbeiten will, ist nicht elitär, und wer nicht elitär ist, bewegt auch keine grundsätzlichen Dinge. Nur die Eliten treiben unser Land voran.

**Schüler:** Wie sieht ein heutiger Arbeitstag bei Ihnen aus?

**Prof. Würth:** Häufig arbeite ich 14-16 Stunden am Tag, von sieben Uhr morgens bis elf Uhr nachts. Wenn ich von der Arbeit nach Hause komme, diktiere ich häufig noch. Auch auf der Fahrt hierher habe ich die ganze Zeit einem Mitarbeiter diktiert und werde dies auch auf der Rückfahrt bis vor die Haustür tun. Um so viel arbeiten zu können, muss man seine Arbeit gerne machen. Zeit ist für mich sehr kostbar und jede Minute wertvoll. Die Zeit ist das Einzige, was man nicht zurückholen kann.

**Schüler:** Haben Sie eine Lebensphilosophie?

**Prof. Würth:** Ja, „carpe diem“, nutze den Tag.

**Schüler:** Glauben Sie an eine Weltunion?

**Prof. Würth:** Nun, ich bin kein Politiker (lacht). Die UN ist schon eine Art Weltregierung, auch wenn sich an die Beschlüsse, die von ihr getroffen werden, selten gehalten wird. Die Welt wird immer kleiner und ohne eine weltweite Institution wird es zu Kriegen, vor allem um Wasser kommen.

**Schüler:** Sie haben schon viel erreicht. Haben Sie dennoch eine Zukunftsvision?

**Prof. Würth:** Wir planen zehn Jahre in die Zukunft voraus, die Personal- und Kapitalplanung für das Jahr 2020 habe ich schon in der Schublade liegen. Wir möchten unseren Umsatz um 130% von 8,5 auf 20 Milliarden steigern. Wenn es keine Krisen gibt, werden wir dieses Ziel erreichen können. Ziele gibt es genug, auch über meine Zeit hinaus. Genauso wie Tiere oder Reiche leben auch Betriebe nicht ewig. Der berühmte Künstler Segantini hat eine Reihe von Bildern gezeichnet, die das Werden, das Sein und das Vergehen zeigen. Auch mein Unternehmen wird sich weiterentwickeln und ich möchte den Zustand des Seins und des Werdens möglichst weit in der Zukunft etablieren. Ich hoffe, dass ich den Unternehmensoptimismus durch gesundes Wachstum beibehalte.

**Schüler:** Wie groß ist die Rolle des Internets für Ihr Unternehmen?

**Prof. Würth:** Das Internet ist für uns nicht entscheidend. Wir haben zwar einen Internetshop, aber der Außendienst ist für uns viel wichtiger, da unsere Produkte sehr beratungsintensiv sind. Zudem kann man sie nicht per Internet verschicken, sondern muss sie dem Kunden persönlich liefern. Das Internet ist ein Werkzeug, hat jedoch nicht die Bedeutung wie der App Store in iTunes.

**Schüler:** Hat sich ihr Lebensweg für Sie im Rückblick gelohnt?

**Prof. Würth:** Meinen Lebensweg bereue ich nicht und natürlich bin ich stolz auf das Erreichte. Ich versuche aber, mich durch den Erfolg nicht korrumpieren zu lassen und so zu bleiben, wie ich bin. Oft habe ich gesehen, wie Geld und Macht zu Arroganz führen und wie schnell bei diesen Menschen in der Regel auch der Erfolg ein Ende hat. Deshalb will ich be-

scheiden und bodenständig bleiben. Ich will versuchen, jedem Menschen auch weiterhin Respekt und Hochachtung entgegenzubringen.

**Schüler:** Inzwischen haben Sie eine der bedeutendsten privaten Kunstsammlungen Europas. Doch wie hat das begonnen? Woher kann Ihr Interesse an der Kunst?

**Prof. Würth:** Durch mein Elternhaus bin ich mit Kunst und Kultur in Kontakt gekommen. Meine Mutter spielte Harmonium und Orgel, ich selbst musste Violine lernen. Durch meinen Freund Paul Swiridoff, einen bedeutenden Fotografen, kam ich in Kontakt mit der Münchner und Berliner Kunstszene. Dort roch ich Blut und meine Leidenschaft für die schönen Künste entwickelte sich.

**Schüler:** Welche Künstler bevorzugen Sie?

**Prof. Würth:** Ich bevorzuge vor allem die zeitgenössische Kunst, also die Kunst des 20. Jahrhunderts, aber auch Werke aus dem Impressionismus und Expressionismus. Zu meinen Lieblingskünstlern zählen vor allem Beckmann, Nolde, Liebermann und Kirchner.

**Schüler:** Welche Rolle spielt die Musik in Ihrem Leben?

**Prof. Würth:** Die Musik ist eine der schönen Künste, wahrscheinlich die schönste unter ihnen. Die Musik kann Emotionen hervorrufen und die Seele beeinflussen, noch mehr als die Literatur und die bildende Kunst.

**Schüler:** Haben sich Ihre Kunsthallen wie erhofft entwickelt?

**Prof. Würth:** Meine Kunsthallen haben sich noch besser als erhofft entwickelt. Alleine die Kunsthalle in Schwäbisch Hall wird jährlich von mehr als 100.000 Personen besucht. Das Museum in Künzelsau ist bisher schon von mehr als 1.000.000 Personen besucht worden. Auch für meine Mitarbeiter bieten die Kunsthallen einen wichtigen Identitätsbezug zu unserem Unternehmen. Wenn Mitarbeiter ihre Freunde in die Hallen mitnehmen, wirken diese als Sozialprestige. Die dadurch entstehende Motivation spiegelt sich in der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter wider. Zudem wirken sich die Kunsthallen auch über die Region weltweit aus und es gibt mittlerweile viele internationale Besucher.

**Schüler:** Welche Motive haben Sie bei der Standortwahl für ihre Kunsthallen und Museen? Es fällt auf, dass Sie sich in Deutschland nicht unbedingt die größten Metropolen hierfür auswählen, sondern in der Region bleiben (Künzelsau, Schwäbisch Hall).

**Prof. Würth:** Der Standort Schwäbisch Hall entstand mehr durch Zufall. Ich stand in Kontakt mit dem ehemaligen Oberbürgermeister Binder, er hatte auf der linken Kocherseite ein Parkhaus gebaut und das Geld ging aus. Da fragte er mich, ob ich nicht aushelfen könne. Ich wollte natürlich nicht irgendetwas bauen, das gar nichts mit mir zu tun hatte. Also kam ich auf die Idee, eine Kunsthalle für meine Sammlung bauen zu lassen.

**Schüler:** 1985 gründeten Sie in Künzelsau eine Kombination aus einem Verwaltungsgebäude und einer Kunstgalerie. Was, denken Sie, hat das bewirkt?

**Prof. Würth:** Dies war ein ganz neues Fenster für meine Mitarbeiter. Sie bekamen die Chance, Kunst am Arbeitsplatz zu erleben und das führte zu einer besseren Identifikation mit ihrem Arbeitgeber.

**Schüler:** Kaufen Sie für Ihre Sammlung nur Kunst, die ihnen persönlich zusagt oder achten Sie eher auf die Bedeutung des jeweiligen Künstlers für die Kunstgeschichte? Nach welchen Gesichtspunkten kaufen Sie die Kunst ein?

**Prof. Würth:** Wenn mir etwas gefällt, kaufe ich es ganz spontan. Natürlich sprechen mich auch Galeristen und Künstler direkt an und schlagen mir Kunstwerke vor. Ein besonderes Ereignis ist es, wenn ich einen Künstler in seinem Atelier besuchen darf, das ist für mich wie Urlaub! Künstler sind oft spannende Persönlichkeiten, der eine trinkt gern einen über den Durst, der nächste kann nicht mit Geld umgehen und ein anderer tritt wie ein seriöser Geschäftsmann auf, das ist wirklich interessant! Ein Bestandteil meiner Sammlung liegt mir persönlich auch sehr am Herzen, es ist die „Sammlung der Lehrenden und Lernenden“ der Karlsruher Kunstakademie.

**Schüler:** Wie werden Sie auf die Künstler aufmerksam?

**Prof. Würth:** Das geschieht meist zufällig. Ich habe enge Kontakte zur Karlsruher Kunstakademie. Neben der Karlsruher Halle besitze ich die größte Sammlung an Kunst von Karlsruher Künstlern. Zudem treffe ich viele Galeristen und kaufe bei Auflösungen von Kunstsammlungen ein. Insgesamt habe ich also sehr unterschiedliche Quellen

**Schüler:** Welche Kultur oder welches Land interessiert Sie am meisten?

**Prof. Würth:** Hier setze ich keine Präferenzen. Leben bedeutet für mich Reisen und Reisen bedeutet Leben. Überall lassen sich interessante Dinge entdecken. An China fasziniert mich die Kultur, an Italien die Küche und die Kunst. Zudem gefallen mir die Topografie und die Landschaften in Norwegen sehr gut. Mit ein bisschen Geld ist die Welt überall schön.

**Schüler:** Wie kommen Sie an die Werke verstorbener Künstler?

**Prof. Würth:** Ich wende mich vor allem an Nachlassverwalter: Kunstsammlungen werden nach dem Tod des Sammlers oft aufgelöst und bei solchen Veranstaltungen ersteigere ich immer wieder Werke.

**Schüler:** Wie ist es Ihnen möglich, für die Kunsthallen keinen Eintritt zu verlangen?

**Prof. Würth:** Der Träger der Kunsthallen ist das Unternehmen. So lässt sich das Würthlogo auf Prospekten und Eintrittskarten finden. Natürlich finde ich es schön, wenn alle Menschen sich kostenlos tolle Kunst anschauen können. Es geht mir allerdings nicht ausschließlich um den sozialen Aspekt, denn ein Mensch, der sich regelmäßig umsonst eine Ausstellung in der

Kunsthalle Würth anschaut, hat auch ein besseres Bild von meinem Unternehmen. Es geht hier durchaus auch um Marketing.

**Schüler:** Sie unterstützen auch zahlreiche soziale Projekte. Wie begegnen Sie Vorbehalten, dass Ihr soziales Engagement dazu dient, das Image Ihres Unternehmens aufzubessern?

**Prof. Würth:** Ich habe mich immer an den Grundsatz „Tue Gutes und rede darüber!“ gehalten. Wenn Projekte, die Menschen helfen, rückwirkend auch einen Imagegewinn bedeuten, so kann ich daran nichts Schlechtes finden. Wir helfen immer dort, wo Projekte förderlich sind. So haben wir zum Beispiel für Haiti eine halbe Million Euro gespendet. Wir unterstützen aber auch Projekte in der Region.

**Schüler:** Haben Sie bei Ihrer Planung überhaupt noch Zeit für Spontanität?

**Prof. Würth:** Ich kann sehr spontan sein, bin aber natürlich immer beruflich verplant. Schon heute stehen meine Termine für 2012 und 2013 fest. Für spontane Treffen, zum Beispiel mit Freunden, habe ich kaum Zeit. Ich vermisse das, es ist aber als Kompromiss tragbar. Mein inzwischen pensionierter Fahrer meinte einmal, dass niemand mit mir tauschen wolle, der meinen Alltag einmal erlebt habe.

**Schüler:** Sollten wir als angehende Akademiker unser Glück im Ausland suchen?

**Prof. Würth:** Ein Teil von Ihnen wird sicher ins Ausland gehen, ein anderer Teil aber auch in Deutschland bleiben. Insgesamt muss man aber sagen, dass der Ausdruck „Ausland“ immer weiter verfließt. Für mich selbst ist Europa meine Stadt. Prinzipiell bin ich in der Welt zu Hause, weil ich oft mit einem unserer fünf Unternehmensflugzeuge unterwegs bin.

**Schüler:** Gibt es ein Geheimrezept für Ihren Erfolg?

**Prof. Würth:** In erster Linie haben zu meinem Erfolg Leistungsbereitschaft und Durchsetzungsvermögen beigetragen. Wer vor allem an Freizeit interessiert ist, sollte nicht dem elitären Kreis der Gesellschaft angehören wollen. Wenn man Leistung bringen will, muss der Beruf zudem ein Hobby sein.

**Schüler:** Sind Sie manchmal überfordert und was sind Ihre Ruhepole?

**Prof. Würth:** Für mich ist meine Frau ein wichtiger Ruhepol. Zudem erhole ich mich oft in meiner Bibliothek. Auch beim Sport, so zum Beispiel beim Skifahren in diesem Winter, kann ich regenerieren und neue Kräfte sammeln. Häufig schwimme ich als Ausgleich zur Arbeit auch etwa 500 bis 600 Meter am Tag in meinem Indoor-Swimmingpool. Ein weiteres Hobby für mich ist das Fliegen. Ich habe den Pilotenschein und bin schon um die Welt, über Polynesien und nach Hawaii geflogen. Auch auf Geschäftsreisen fliege ich meist selbst.

**Schüler:** Machen Ihnen die langen Reisezeiten nichts aus?

**Prof. Würth:** Nein, zum Beispiel bin ich in diesem Jahr selbst nach Peking geflogen.

**Schüler:** Wofür haben Sie Ihren Professorentitel erhalten?

**Prof. Würth:** Ich habe nie ein Gymnasium oder eine Universität besucht. Für mich war das Leben mein Studium. In Karlsruhe habe ich das Institut für Entrepreneurship aufgebaut und zehn Diplomanden sowie drei Doktoranden betreut. Noch heute bin ich stolz darauf, wie erfolgreich diese in das Berufsleben gestartet sind. Ich habe von verschiedenen Universitäten drei Ehrendoktorwürden erhalten. In jedem Fall lohnt es sich zu studieren, wenn die Zeit vorhanden ist. Universitäres Wissen nützt jedoch ohne entsprechende Leistung nichts.

**Schüler:** Warum haben Sie eine Privatschule gegründet?

**Prof. Würth:** Meine Töchter und ihre Kinder hatten aufgrund unseres Reichtums mit Klassenkameraden und Lehrern Probleme. Für unsere Schule war die Montessori-Schule ein Vorbild. In der Schule lernen die Kinder zu lernen. Es gibt keine Klassenverbände und die Kinder können bei besonderer Begabung in höhere Klassen springen. Kinder, die nach dem Besuch der Anne-Sophie-Schule die Realschule absolvierten, haben diese erfolgreich abgeschlossen. Das Ziel zukünftiger Schulen muss sein, Interesse zu wecken und nicht nur Wissen einzutrichern.

**Schüler:** Soll die regionale Entwicklung staatlich oder von engagierten Bürgern gefördert werden?

**Prof. Würth:** Der Staat muss natürlich die wichtigen Aufgaben übernehmen. Insgesamt halte ich privat-öffentliche Partnerschaften für förderlich. So gibt es zum Beispiel immer mehr Privatschulen, wie unsere Anne-Sophie-Schule. Sie hat 40 Millionen Euro gekostet. Es gibt mehrere Gebäude, von denen eines nur für den Englischunterricht vorbehalten ist. Dieses Gebäude wird „Little England“ genannt, hier unterrichten nur Muttersprachler. Zudem finden sich hier viele englische Clubs. Allerdings glaube ich, dass es gut wäre, wenn Lehrer keine Beamten mehr wären. Dadurch würden mehr Kontrollmöglichkeiten geschaffen werden.

**Schüler:** Möchten Sie uns noch etwas mit auf den Weg geben?

**Prof. Würth:** Ja: Strengt euch an und schafft was!

**Schüler:** Vielen Dank für das Interview.

