



Reinhold Würth, Unternehmer und Stifter

## NEUGIER UND PERMANENTES STREBEN NACH PERFEKTION

im Gespräch mit Christoph Mecking, Stiftung&Sponsoring



**S&S:** Herr Würth, Sie gelten als einer der erfolgreichsten deutschen Familienunternehmer der Nachkriegszeit und herausragender Förderer von Kunst und Kultur. Wie passt beides zusammen?

**Würth:** Das eine ist ohne das andere nicht denkbar: Hätte ich nicht als Unternehmer gute Gewinne erwirtschaftet, wäre die Förderung von Kunst und Kultur unmöglich gewesen.

**S&S:** Die Würth Unternehmensgruppe ist zwar auch durch die Krise gebeutelt worden, aber nach wie vor erfolgreich. Im Geschäftsjahr 2009 erzielte sie einen Umsatz von 7,5 Mrd. €, als internationaler Marktführer in der Befestigungs- und Montagetechnik beschäftigt sie in über 300 Niederlassungen in Deutschland und mehr als 400 Gesellschaften in 84 Ländern der Welt rund 58.000 Mitarbeiter. Was hat diese erfolgreiche Entwicklung möglich gemacht?

**Würth:** Das ist eine lange Geschichte. Im Oktober 2009 habe ich mein 60. Berufsjahr vollendet. Als ich als 19-jähriger 1954 nach dem Tod des Vaters den 2-Mann-Betrieb übernommen habe, hätte ich mir nie träumen lassen, dass Würth zu dieser Dimension heranwachsen würde. Schauen Sie zurück, dann gibt es keine signifikante Stele oder Wegmarke, von der man sagen könnte „Das war es!“. Eine Fülle von kleinen und großen Inventionen, ausgeprägtes Check and Balance und vor allem das permanente Streben nach Perfektion, kombiniert mit meiner auch heute noch ausgeprägten Neugier, haben am Ende diese erfolgreiche Entwicklung ermöglicht.

**S&S:** Familienunternehmen werden ja auch heute noch überwiegend mit Werten wie Verlässlichkeit, Kontinuität und Vertrauen verbunden. Wie können diese Werte in einer derart großen Organisation wie der Würth-Gruppe erhalten bleiben?

**Würth:** Vorbild ist die beste Erziehung. Vertrauen, gelebte gegenseitige Berechenbarkeit sowie Dank, Respekt und Anerkennung für die Leistung der Mitarbeiter sind eine gute Basis zum Zusammenhalt von Mitarbeiterschaft und Unternehmen: „Wir bei Würth und Wir mit Würth“ ist keine leere Worthülse bei den Mitarbeitern meiner Firmengruppe über alle Kontinente und Kulturkreise hinweg.

**S&S:** Zum 31.12.1993 haben Sie sich aus der Geschäftsführung zurückgezogen und übernahmen den Vorsitz des Unternehmensbeirats, dem obersten Überwachungs- und Kontrollorgan der Würth-Gruppe. Am 1.3.2006 folgte Ihre Tochter Bettina Würth in dieses Amt. Was hätten Sie getan,

wenn sich keines Ihrer Kinder für eine entscheidende Rolle in Ihrem Unternehmen interessiert hätte?

**Würth:** In dem Fall wäre gleichwohl das Unternehmen in Familieneigentum geblieben: Die Geschäftsleitung, vergleichbar dem Vorstand einer Aktiengesellschaft, ist schon heute ausschließlich mit Familienfremden besetzt. Sehr dankbar bin ich, dass meine Tochter Bettina den Vorsitz des Beirats übernommen hat. Wäre sie, aus welchen Gründen auch immer, für diese Position ausgefallen, hätte man natürlich auch hier manche Option gehabt, den Beiratsvorsitz familienfremd zu besetzen.

**S&S:** Das gesamte Betriebsvermögen haben Sie 1987 in einem vorgezogenen Erbgang in vier Familienstiftungen eingebracht, die Ihrer Frau Carmen und Ihren Kindern Bettina, Marion und Markus gewidmet sind. Was hat Sie zu dieser Lösung der Nachfolgefrage bewogen?

**Würth:** Die Lebenserfahrung zeigt, dass im Erbgang viele Unternehmen bitter leiden, zum einen durch den Weggang des (Gründer-)Unternehmers und zum anderen durch Erbstreitigkeiten in der Familie. Meist sind dann familienfremde Gesellschafter aufzunehmen. Im Extremfall führen diese oft fanatisch geführten Familienfehden zum Exitus des Unternehmens. Vor diesen Unwägbarkeiten – dazu gehören auch Scheidungen usw. – wollte ich die Würth-Gruppe bewahren. Dies ist ein wichtiger Aspekt für die Sicherheit der Arbeitsplätze und damit die Stabilität in der Mitarbeiterschaft.

**S&S:** Sie sind Vorsitzender des Aufsichtsrats der Familienstiftungen. Wie ist dieser strukturiert und welche sind seine Aufgaben?

**Würth:** Der Stiftungsaufsichtsrat besteht aus fünf Mitgliedern. Ich selbst sitze dem Gremium vor und habe mir während meiner Lebenszeit das finale Entscheidungsrecht vorbehalten. Im Rahmen der Familienstiftungskonstruktion hat der Stiftungsaufsichtsrat praktisch die Rolle des Kapitaleigners in einer Aktiengesellschaft auszuüben: Die Jahreshauptversammlung einer AG bestimmt die Aufsichtsräte und hat das Recht, strategische Weichen für die Zukunft zu stellen. Analog hat der Stiftungsaufsichtsrat der Würth-Gruppe praktisch die Position der Aktionäre in der Hauptversammlung einer Kapitalgesellschaft und ist damit das Gremium, welches die große Linie der zukünftigen Geschäftspolitik bestimmt.

**S&S:** Ebenfalls in 1987 haben Sie mit Ihrer Frau die gemeinnützige Stiftung Würth errichtet, die Wissenschaft und

Forschung, Kunst und Kultur sowie Bildung und Erziehung fördert. Welche Funktion übernimmt sie in Ihrer Familienplanung?

**Würth:** Die gemeinnützige Stiftung übernimmt vielfältige Aufgaben, wie zum Beispiel die Förderung der Reinhold Würth-Hochschule in Künzelsau sowie die Trägerschaft der Freien Schule Anne-Sophie in Künzelsau, mit mehr als 500 Schülern.

**S&S:** Diese Schule ist nach einer im Kindesalter verstorbenen Tochter benannt. Was ist das Besondere an ihr und wo sehen Sie heute die Defizite in der Vermittlung von Bildung an junge Menschen?

**Würth:** Die Freie Schule Anne-Sophie wurde von meiner Tochter Bettina ins Leben gerufen mit dem Ziel, der Jugend eine freiheitliche Schulbildung zukommen zu lassen. Sie erzieht in erster Linie zu selbstverantwortlichem Leben und Lernen. Sie ermöglicht den Schülern als Lernpartnern die optimale Förderung von Begabung und Neigung, verzichtet dabei aber trotzdem nicht auf Disziplin- und Leistungsanforderung. Jedes Kind soll die Anne-Sophie-Schule als Sieger verlassen, egal ob mit Hauptschul-, Realschul- oder Gymnasialabschluss. Am Ende steht: Auf sture Klassenverbände wird verzichtet. Exemplarisch ist, wenn eine Schülerin in Mathematik gleich zwei Klassen überspringt und in die Klasse 3 eintreten kann. Konkret erwarte ich, dass die Absolventen der Anne-Sophie-Schule liberal, konservativ, gebildet sind, später im Beruf zu den Eliten in Handwerk, Wirtschaft und Wissenschaft gehören werden. Ein Untergedanke ist natürlich, Schülern die Option für eine Mitarbeit in der Würth-Gruppe mindestens anzubieten.

**S&S:** In Künzelsau befindet sich auch die deutsche Konzernzentrale, außerdem haben Sie dort unter dem Dach der Stiftung Würth das Kompetenzzentrum Ökonomische Bildung errichtet, wo Schüler an Wirtschaftsthemen herangeführt werden. Was erhoffen Sie sich von dieser Initiative?

**Würth:** Das Kompetenzzentrum Ökonomische Bildung hat in den letzten Jahren ein deutliches Profil in Baden-Württemberg gewonnen und befindet sich in wohlwollender Kooperation mit Kultus- und Wissenschaftsministerium. Über viele Aktivitäten wird daran gearbeitet, öffentlich Schulen und Wirtschaft in enge Kontakte zu bringen: Lehrer aller Schultypen hospitierten eine Woche bei Würth, Wirtschaftsvertreter werden zu Seminarvorträgen an Schulen eingeladen. Das Kompetenzzentrum Ökonomische Bildung hat in Zusammenarbeit mit meinem früheren Interfakultativen Institut für Entrepreneurship an der Universität Karlsruhe einige hoch beachtete empirische Studien veröffentlicht, die nicht ohne Einfluss auf die Lehrpläne, zum Beispiel der Realschulen, geblieben sind.

**S&S:** Auch im Hochschulbereich sind Sie aktiv, bis 2003 als Leiter des von Ihnen soeben erwähnten Instituts für Entrepreneurship und als Förderer des Standortes Künzelsau der Hochschule Heilbronn, die nach Ihnen benannt wurde. Da der Name nur auf zehn Jahre vergeben wurde und die Stif-



fung zur Förderung der Reinhold-Würth-Hochschule unter dem Dach der Stiftung Würth nur unselbstständigen Charakter hat, stellt sich die Frage, ob Ihr Engagement und das des Unternehmens langfristiger Natur ist?

**Würth:** Die Namensnennung Reinhold-Würth-Hochschule ist für mich von untergeordneter Natur. Natürlich werden wir auch über die zehn Jahre hinaus die Hochschule in Künzelsau fördern, soweit die weltwirtschaftliche Lage und unsere Ertragsituation dies möglich machen.

**S&S:** In besonderem Maße sind Sie engagiert für Kunst und Kultur. Ihre private Kunstsammlung soll inzwischen rund 12.000 Werke zählen, die sowohl in Ihrer Unternehmenszentrale als auch in den weltweit acht Museen für die Öffentlichkeit ausgestellt werden. Ihre gemeinnützige Stiftung tritt vor allem als Kooperationspartner im Kunst- und Kulturbereich auf, vergibt wichtige Förderpreise und fördert insbesondere in der Region Hohenlohe. Die Unternehmen der Würth-Gruppe sind engagierte Kultursponsoren. Sie, Ihre Stiftung und das Unternehmen sind also über das Kunstthema eng verbunden. Gibt es dabei eine gemeinsame Strategie?

**Würth:** Die Kunstsammlung gehört nicht mir privat, sondern dem Unternehmen. Die Preise der gemeinnützigen Stiftung, wie der Würth-Preis für europäische Literatur oder der Würth-Preis der Jeunesses Musicales Deutschland, sind bestimmt, hochkarätigen Nachwuchsliteraten und Nachwuchsmusikern öffentliche Aufmerksamkeit für ihr Werk zukommen zu lassen. Wie gut die hochkarätig besetzten Jurys arbeiten, zeigt sich darin, dass Herta Müller den Würth-Preis für europäische Literatur im Jahr 2006 erhalten hat und im Jahr 2009 dann den Literaturnobelpreis erhielt. Der italienische Literat Claudio Magris wurde 2000 von der Würth Stiftung ausgezeichnet und erhielt 2009 dann den Friedenspreis des deutschen Buchhandels. Natürlich verfolgen alle Aktivitäten, egal ob Sponsoring oder gemeinnützige Förderung, im Hintergrund das Ziel, Gutes zu tun und darüber zu reden.

**S&S:** Was ist die Motivation für Ihr vielfältiges gesellschaftliches Engagement und gab es auch Widerstände? Wie sind Sie damit umgegangen?



Kunsthalle Würth mit Blick auf Schwäbisch Hall vom Museumshof aus

**Würth:** Der Artikel 14 des deutschen Grundgesetzes postuliert die Sozialverpflichtung des Eigentums. Auch heute noch fühle ich mich diesem Gedanken verbunden. Dieser sehr vernünftige Ansatz ruft die Bürgerschaft auf, entsprechend Kräften und finanziellen Mitteln das Vermögen auch zum Wohl des Gemeinwesens einzusetzen. Widerstände habe ich in diesem Zusammenhang nie verspürt; dass Neider auch beste Absicht noch kritisieren und schlecht reden, muss man vernachlässigen.

**S&S:** Vor nicht allzu langer Zeit haben Sie ein unangenehmes Steuerstrafverfahren über sich ergehen lassen müssen, bei dem es in der Sache um die Verrechnung von Kosten zwischen inländischen und ausländischen Konzernteilen ging. Insbesondere das harsche Vorgehen der Behörden haben Sie in diesem Zusammenhang kritisiert. Hat dieses Verfahren Ihre Haltung zu Deutschland verändert?

**Würth:** Natürlich hat sich meine Einstellung zu Deutschland durch dieses Steuerstrafverfahren verändert: Wenn man in über 60 Jahren 12 Betriebsprüfungen ohne jedes Problem mit der Steuerverwaltung abschließen konnte und dann bei der nächsten Betriebsprüfung plötzlich 100 Steuerfahnder, Staatsanwälte und Kriminalbeamte im Haus hat, dann ist dies ein fundamentaler Schock, zumal dann, wenn man, wie ich, nie auch nur einen Cent Schwarzgeld hatte und wenn man, wie ich, 200 oder 300 Mark oder Euro Sitzungsgeld schön brav einkommenversteuert hat.

**S&S:** Der Titel des Koalitionsvertrags der neuen Regierung lautet „Wachstum.Bildung.Zusammenhalt.“ – Werte, die auch über Ihrem Lebenswerk stehen könnten. Wird die Regierung diesen Anspruch einlösen? Was würden Sie empfehlen, um den Standort Deutschland zu stärken – als Unternehmensstandort und als Ort für gesellschaftliches Engagement?

**Würth:** Die Überschriften des Koalitionsvertrags sind sehr ambitioniert. Liest man den Koalitionsvertrag durch, gibt es viele Passagen, die die heute so sozialistisch geprägte Republik zu einer sozialen Marktwirtschaft zurückführen könnten – ob dies unter Bundeskanzlerin Merkel, die ja viel lieber in einer schwarz-roten Koalition regieren würde, gelingt, halte ich für sehr zweifelhaft. Um den Standort Deutschland nicht mit dem großen Steuerprügel zu regieren und die persönliche Freiheit immer mehr einzuschränken, wäre eine einfache und empfehlenswerte Lösung, ein solches Klima zwischen

Verwaltung und Volk, zwischen Administration und Bürgern herzustellen, dass alle Intellektuellen, Wissenschaftler, Sportler, Künstler, Literaten, Musiker, Philosophen dieser Welt den unbändigen Wunsch hätten, ihren finalen Wohnsitz in Deutschland zu nehmen: Exzellente Vorbilder, wie man das macht, sind die Schweiz und Österreich.

**S&S:** Die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise beutelt die Unternehmen – und auch die Stiftungen, die ja auf ausreichende Einnahmen angewiesen sind, um ihre Zwecke dauerhaft erfüllen zu können. Was ist Ihr Ratschlag, um diese Herausforderung zu bewältigen?

**Würth:** Stiftungen können ihren Satzungszweck nur mit den Mitteln erfüllen, die vorhanden sind. Nachdem ein Teil gemeinnütziger Stiftungen aus den Erträgen großer Wirtschaftsunternehmen gespeist wird, ist klar, dass diese Art von Stiftungen in der Wirtschaftskrise nur eine reduzierte Stiftungstätigkeit ausüben kann. Andere gemeinnützige Stiftungen, die von einem großen Vermögensstock leben, leiden unter den niederen Zinssätzen. In beiden Fällen ist natürlich klar, dass nicht mehr Geld ausgegeben werden kann, als zur Verfügung steht. In dieser Krisenzeit müssen alle Beteiligten mit der Kürzung auch langfristig laufender Programme leben.

**S&S:** Herzlichen Dank für das Gespräch.



#### ZUR PERSON

Prof. Dr. h. c. mult. Reinhold Würth, geb. 20.4.1935 in Öhringen und aufgewachsen in Künzelsau, verheiratet, drei Kinder, lebt heute überwiegend in Salzburg und Hohenlohe. 1949 trat er in die Schraubengroßhandlung seines Vaters Adolf Würth in Künzelsau ein und übernahm nach dessen frühem Tod die Geschäftsleitung. In den kommenden Jahrzehnten baute Würth seine Firma zu einem weltweit agierenden Handelsunternehmen auf. 1987 gründete er vier Familienstiftungen, die alle Konzern-Beteiligungen halten, und die gemeinnützige Stiftung Würth. Der passionierte Pilot (Lizenz als Berufspilot/ATPL) ist Mitglied verschiedener Beiräte, Kuratorien und Vereinsvorstände. Für seine unternehmerischen Leistungen sowie sein besonderes soziales und kulturelles Engagement wurde Reinhold Würth vielfach geehrt und ausgezeichnet.