

**SCHÄFFER**  

---

**POESCHEL**

---

# Bedeutung strategischer Konzepte in der Unternehmensführung

## 1 Ziele und Entscheidungen des Managements

Warum gibt es erfolgreichere und weniger erfolgreiche Unternehmen? Was führt zum Erfolg? Wie kann man Erfolg verstetigen? Es sind Fragen, die gestellt werden, seit es Management gibt. Blickt man auf Heerführer und Militärstrategen, dann entdeckt man, dass strategisches Denken schon vor 3.000 Jahren lebenswichtig war. Was muss man machen, um erfolgreich zu sein?

Beginnend mit dem *Harvard-Modell* in den 60er-Jahren sind viele Bücher über Strategie geschrieben und Studien gemacht worden. Oft denkt man beim Lesen – ja das ist richtig – aber Empfehlungen für todsichere Strategien gibt es nicht<sup>1</sup>.

Aber es gibt mittlerweile doch viele Bausteine des Puzzles, die sich zusammenfügen und die entscheidende Aspekte strategischer Ziele, Entscheidungen und Maßnahmen zeigen.<sup>2</sup> Aus diesem Werkzeugkasten mit Instrumenten, Methoden und Konzepten lohnt es sich, eine Auswahl für die eigenen Entscheidungen zu treffen und dadurch die Qualität der Führung sicherzustellen. Zu entscheiden, Strategien zu entwickeln und Ziele zu erreichen sind und bleiben die wichtigsten Aufgaben des Managements.

*Strategische Konzepte* verpflichten Manager geradezu, sich intensiv und systematisch mit der Zukunft zu beschäftigen und Analysen über den Tag hinaus anzustellen. Sie erzeugen im Management umfassende Kommunikation über Ziele, Strategien, *Ressourcen* und *Wettbewerb* und sie entwickeln ein Informations-Netzwerk aus jenen Daten, die das Management beim strategischen und operativen Handeln im Auge behalten muss.

Es sollte eine geplante strategische Evolution in Gang kommen und in Gang gehalten werden, ein kollektiver *Lernprozess* entstehen, mit der Absicht, strategische Denkhaltung im Unternehmen auf breiter Basis durchzusetzen. Die Verwendung strategischer Konzepte kann diesen kollektiven Lernprozess stimulieren und vorantreiben. Getragen von einem neuen Rollenverständnis muss das Management

---

1 Vgl. Siller (Grundsätze), S. 177.

2 Vgl. Knyphausen (Firms), S. 771 ff.; Rasche, Wolfrum (Unternehmensführung), S. 501 ff.; Berger, Kalthoff (Kernkompetenzen), S. 168 ff.

bei allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Aufmerksamkeit und Sachverstand für die strategische Entwicklung wecken, für Schwung sorgen und die zentralen Werte immer wieder von neuem kommunizieren.<sup>3</sup> Insbesondere Letzteres ist wichtig und schwierig zugleich. Es beschränkt sich nicht auf die Formulierung und Veröffentlichung von *Visionen*, sondern bedarf Überzeugung, Sendungsbewusstsein und Vorbild insbesondere der Mitglieder des Topmanagements. Manager haben die Aufgabe des Katalysators beim Entstehen, Verbreiten und Auswählen von Strategien.<sup>4</sup> Dazu gehört auch ein zielgerichtetes Kontrollsystem, denn die indirekte Wirkung der gewählten *Erfolgsmaßstäbe* steht allzu oft im Widerspruch zu den zentralen Werten und unterminiert sie damit.

Dies alles wird auf vorbildliche Weise deutlich, wenn man mit erfolgreichen Unternehmern spricht und versucht, deren Erfolgsgeheimnis zu lüften. Ein überzeugendes Beispiel für einen solchen Unternehmer ist Reinhold Würth, der uns das folgende Interview gegeben hat.

---

3 Vgl. Bartlett, Goshal (People), S. 80 ff.

4 Vgl. Quinn (Change), S. 96 ff.

## 2 Interview mit Reinhold Würth<sup>5</sup>



Quelle: Würth GmbH & Co. KG

*Wie kann man sich Unternehmensstrategie in der Praxis vorstellen? Was bringt einen Unternehmer dazu, strategisch zu denken? Wie kommen strategische Entscheidungen zustande? Um den Leserinnen und Lesern authentische Antworten zu geben, haben wir mit Reinhold Würth, einem der erfolgreichsten zeitgenössischen Unternehmer des deutschen Sprachraums ein Interview geführt.*

*Würth hat als Inhaberunternehmer in einem halben Jahrhundert aus dem kleinen väterlichen Schraubenhandel einen auf allen Kontinenten tätigen Konzern gemacht. Dabei ist die Würth-Gruppe seit der Übernahme des Geschäfts durch ihn im Jahr 1954 in fast jedem Jahr zweistellig gewachsen und 2007 bei über 62.000 Beschäftigten und achteinhalb Milliarden Euro Umsatz angekommen.*

**K:** Herr Professor Würth, wann hatten Sie eigentlich das erste Mal das Gefühl, dass Sie für Ihr Unternehmen nicht nur im Tagesgeschäft gearbeitet, sondern darüber hinaus strategisch, d. h. über das Tagesgeschäft hinaus, gedacht haben?

**W:** Das war sicher in den ersten zehn bis fünfzehn Jahren nicht der Fall. Da hatte ich gar keine Zeit, solchen Gedanken nachzugehen. Aber ab Anfang der 70er-Jahre, nach etwa fünfzehn Jahren, hat man gesehen, dass man mit der wachsenden Größe das Geschäft sich nicht selbst entwickeln lassen kann, sondern man muss Zeichen setzen und Strukturen aufbauen.

**K:** Gab es dafür einen Auslöser?

**W:** Der Auslöser war, dass ich eigentlich immer zu 95% Vertrieb, Verkaufsmarketing, Kunden im Kopf hatte. Auch heute noch ist dies so! Wir lieben das Verkaufen! Das ist eine wichtige, dick zu unter-

---

<sup>5</sup> Interview mit Professor Reinhold Würth (W) geführt durch Professor Dr. Rolf Eschenbach (E) und Dr. Hermann Kunesch (K) am 2. Mai 2007 in Künzelsau.

streichende Aussage. Wir hatten oft Berge von Aufträgen im Haus und nicht die Möglichkeit, diese schnell intern abzuwickeln. Das Lager war zu klein und wir hatten zu wenige Mitarbeiter. Wir hatten oft sechs bis acht Wochen Lieferzeiten für primitive Schrauben und die Außendienstmitarbeiter bekamen eine Zeit lang keine Provisionsabrechnung, weil wir einfach nicht mehr in der Lage waren, das alles zu bewältigen.

Das Erstaunliche für mich war, dass das Unternehmen es geschafft hat, unsere zu flachen und zu schmalen Strukturen anzupassen.

Ich betrachte ein Unternehmen als soziologisches Gemeinwesen wie einen menschlichen Körper: Wenn man Schnupfen hat und man nimmt Aspirin, dann dauert das acht Tage und wenn man nichts tut, dauert es eine Woche. Der Körper hilft sich selbst. Ähnlich ist es in einem Unternehmen: Wenn die Grundstrukturen des Managements gesund sind, dann heilen Krankheiten und das Leben geht weiter.

**E:** Der Anlass, bei dem Sie sagten, jetzt muss ich strategisch denken – vielleicht haben Sie das Wort »strategisch« damals gar nicht gebraucht – war also ein Engpass: Wir verkaufen so viel, aber wir kommen mit dem Heranschaffen und Ausliefern nicht nach.

**W:** Ja. Die *Strategien* haben sich natürlich permanent weiterentwickelt. Ich war immer ein neugieriger Mensch und wollte immer wissen, was kommt hinter dem Berg. So bin ich immer wieder in eine terra incognita vorgestoßen und hab' geprüft, nachdem ein Ziel erreicht war, geht das auch noch? Ich habe die Grenzen immer weiter verschoben. Es war ein ähnliches Erfolgserlebnis, wie wenn Reinhold Messner den Gipfel des Mount Everest erreicht hat und von dort nach unten schaut.

**K:** Sie kommen aus dem Befestigungsbereich. 2004 haben Sie die Lichtzentrale übernommen, ein Unternehmen, das andere Produkte und andere Kunden hat. Was war das Motiv für diese Entscheidung?

**W:** Betrachtet man die Situation von außen, stellt man fest: Hier ist Würth mit seinem Kernkompetenzmarkt und da ist die Lichtzentrale. Dazwischen sitzen deutsche Elektrogroßhändler wie UNI-ELEKTRO, FEGA oder Schmidt. Die hatten wir in früheren Jahren gekauft.

Wir versuchen, uns in peripheren Märkten weiterzuentwickeln. Fast alle Gesellschaften der Würth-Gruppe sind Handelsgesellschaften für Verbrauchs- und Gebrauchsmaterialien, und zu diesem Geschäft gehört natürlich auch der Elektrogroßhandel. Wir führen im Würth-Sortiment eine Menge Produkte, die der Elektrohandwerker braucht. Wir stehen sogar in Konkurrenz zu diesen Elektrogroßhändlern. Deshalb haben wir uns Ende der 90er-Jahre entschieden, unsere Aktivitäten in den Elektrogroßhandel auszudehnen und haben uns durch verschiedene Zukäufe ganz nett aufgestellt. Und von den

Elektrogroßhändlern zur Lichtzentrale ist es kein weiter Weg. Die Elektrogroßhändler führen Lampen im Sortiment. Unsere Lichtzentrale ist über diese Produkte hinaus sehr kompetent in Beleuchtungsprogrammen für Großprojekte, für Theatersäle, für Metzgereien und ähnliche Projekte. Wenn man das im Kontext sieht, ist der Weg gar nicht so weit, dass diese Lichtzentrale zu uns gekommen ist.

Der Zukauf von Firmen in anderen Bereichen hat darüber hinaus noch einen weiteren Grund. Wenn Sie, wie wir jetzt, mehr als 60 Jahre lang erfolgreich Befestigungsmaterial verkaufen, wird es langweilig, jedes Jahr geht es aufwärts. Dabei besteht immer die Gefahr, dass alles zur Routine wird. Da fehlt das Prickeln des Neuen. Deswegen überleg' ich mir dann, was man denn tun kann, um das Ganze wieder zu beleben. Dann kauf' ich mal einen Betrieb oder mach' einen Betrieb auf, der nichts mit dem Kerngeschäft zu tun hat. Dort gibt dann wieder die Faszination des Neuen.

Vor ungefähr 27 Jahren hab' ich die Würth Elektronik gegründet und wusste zunächst gar nicht, was sie produzieren soll. Es war der Anfang der Computerei und des Beginns der Miniaturisierung in der Elektronik. Elektronik war dadurch sehr interessant und für mich faszinierend. Wir haben ein bisschen rumprobiert und sind bei Leiterplatten hängen geblieben. Leiterplattenfabriken sind im Allgemeinen Geldvernichtungsmaschinen par excellence und dennoch verdienen wir gutes Geld, weil wir dort das Gleiche tun wie bei Würth: Wir arbeiten in der Nische und liefern eine Super-Qualität. Ich hab' immer kompromisslos den Standpunkt vertreten: Qualität schlägt Preis. Das haben wir in unserem *Kerngeschäft* über 60 Jahre bewiesen. Außerdem, Zeit ist Geld! Bei dieser Leiterplattenherstellung haben wir uns auf die Nische konzentriert, produzieren Kleinserien, 12 Multilayer-Lagen aufeinander. Wenn dann eine Maschinenfabrik 10 Prototypen baut und braucht in drei Monaten eine komplexe Steuerungsleiterplattenkombination, dann kostet eine Platte vielleicht 10. Wenn die Maschinenfabrik nur einen Monat Zeit hat, kostet die Platte 100, wenn sie 14 Tage Zeit hat 1.000 und wenn sie nur einen Tag Zeit hat, dann kostet die Platte 5.000. Das ist die Philosophie und die hat sich sehr gut bewährt.

Inzwischen sind wir im Bereich Elektronik wieder einen Schritt weiter gegangen und produzieren CIS-SOLAR-Module: Dünnschicht-fotovoltaiktechnik auf Glas. Wir verwenden also nicht dieses derzeit knappe Silizium und kommen dort gut voran.

Es ist immer ein Vorwärtstreben, ein Überlegen – geht das auch? Um das Unternehmen gesund und jugendlich zu erhalten, brauchen wir immer wieder ein paar harte Brocken. So wie die Hunde Knochen brauchen, um sich die Zähne dran zu schleifen, ist im Unter-

nehmen die Beschäftigung mit Problemfeldern gut, mit denen sich das Unternehmen gesund und sein »Immunsystem« wach hält. Nicht umsonst sagt man, jeder Mensch sollte etwa alle fünf bis sechs Jahre mal hohes Fieber haben, um das Immunsystem wieder auf Trab zu bringen. So stell' ich mir das auch fürs Unternehmen vor. Ich kauf gerne Unternehmen in unserem eigenen Markt oder, wenn ich das entsprechende Know-how im Top-Management zur Verfügung stellen kann, auch branchenfremde Unternehmen, die sich in wirtschaftlichen Schwierigkeiten befinden, um diese dann in Ordnung zu bringen. Das Unternehmen wurde nicht nur mit Intellekt, sondern auch mit Bauchentscheidungen aufgebaut.

**K:** Waren diese Schritte immer erfolgreich?

**W:** Ich meine sagen zu können, dass dies in 90 Prozent der Fälle so war. Lassen Sie mich ein Beispiel vortragen, den Kauf von KELLNER & KUNZ, damals ansässig in Wien. Das Unternehmen war und ist als Händler in der Befestigungstechnik tätig. Die Mitarbeiter dort waren innerhalb des Betriebes so verfeindet, dass sie sich hätten Gift geben können. Es war eine Katastrophe. Wir haben dann ein neues Management eingesetzt, das sich nicht durchsetzen konnte. Wir haben ein zweites Management eingesetzt. Es ging nicht. Man hat bildlich gesprochen mit Inbrunst an den letzten Ästen gesägt, auf denen jeder Einzelne saß. Letztlich habe ich gesagt: Wir verlegen den Sitz von KELLNER & KUNZ von Wien in deren Niederlassung nach Wels und machen den dortigen Niederlassungsleiter zum Chef. Es war gespenstisch: Nach kurzer Zeit waren die Probleme verschwunden. Heute ist KELLNER & KUNZ ein hochprofitables Unternehmen.

Man hatte den Eindruck, so irrational das für einen Kaufmann klingen mag, da säße ein böser Geist in einem Gebäude und wenn man den Standort wechselt, ist der böse Geist plötzlich weg.

So sind die Entscheidungen bei der *Sanierung* gekaufter Unternehmen ganz verschieden. Es ist sehr unterschiedlich, wie diese Betriebe auf Kurs gebracht werden. Auf eines achten wir dabei stets konsequent – wir lassen zugekauften Betrieben ihre eigene Kultur, die teilweise 100 oder mehr Jahre alt ist. Wir mischen uns dort nicht ein. Eine meiner Grundsätze ist: Je größer die Erfolge, desto höher die Freiheit. Das gilt übrigens genau so auch für jeden einzelnen unserer 62.000 Mitarbeiter. Wenn jemand seine Pläne, seine Vorgaben, seine Ziele erfüllt, hat er wenig Einfluss von oben zu erwarten, außer dass ein Dankbrief, ein Anerkennungsschreiben, eine Gratulation kommt. Das heißt konkret: Das Unternehmen ist stark dezentralisiert. Wir lassen die Dinge laufen, wir schenken Vertrauen, geben viel Verantwortung nach draußen. Alles verbunden mit einem engmaschigen Informationssystem. Das Würth-Informationssystem ist

weltweit vernetzt. Jedes unserer etwa 380 Unternehmen gibt am siebenten oder achten Tag des Folgemonats die Buchhaltungszahlen ein und darüber hinaus eine Fülle weiterer Indikatoren. Lagerproduktivität beispielsweise. Wie viele Pick-Positionen pro Mann und Tag wurden im zurückliegenden Monat erledigt?

Diese Informationen werden im Zentralcomputer erfasst und sind dann für alle Betriebe als Benchmarks zugänglich. Wir veröffentlichen intern monatlich Rankings für die unterschiedlichsten Kennzahlen. Das hat sich bewährt.

Wir haben eine volatile Unternehmensführung: Ein Grundprinzip ist dabei strikte Dezentralität. Am anderen Ende steht der größte Zentralismus, den es geben kann. In 90% der Fälle läuft das Geschäft wunderbar. Wenn dann aber in einem Monat aus heiterem Himmel irgendwo nur eine Umsatzplanerfüllung von 92 Prozent erreicht wird, dann gibt es eine Anfrage: Was war da? Der Blizzard oder Streik. Dann ist das in Ordnung. Wenn das dann aber 4, 6, oder 10 Monate so weitergeht, dann kommt nach der Anfrage, eine Bitte, dann eine Empfehlung, danach der Vorschlag, die Anweisung, das Kommando und am Ende auch der Befehl; im Extremfall mit einem Besuch aus der Zentrale verbunden, der dort das Kommando übernimmt.

**E:** Kann man sagen, der wichtigste *Erfolgsmaßstab* ist, dass die vereinbarten Ziele erreicht werden? Sie ordnen die Ziele ja nicht an, sondern Sie vereinbaren sie.

**W:** Ja, wir haben, das ist eine alte Tradition, gleich nach der Urlaubszeit, im September beginnend, die Commitment-Konferenzrunden mit allen Betrieben der Würth-Gruppe. Das ist eine riesige Aufgabe für das Management, 380 Konzerngesellschaften hier durchzuschleusen und die notwendigen Gespräche zu führen. Je nach Betriebsgröße reisen bis zu 10, 20 Führungskräfte an, sind dann jeweils drei Tage in Künzelsau und durchlaufen verschiedene Stationen. Die wichtigste ist die FÜKO-Station, (FÜKO = Führungskonferenz). Dort vereinbaren Regionalmanager aus der Zentrale mit dem Management aus den Unternehmen die Ziele für das kommende Jahr. Der Prozess läuft jährlich schon früh an und wird im Herbst mit der Verabschiedung der Commitments für das nächste Jahr beendet. Wir verfügen über gute volkswirtschaftliche Basisdaten weltweit. Wenn es in der Diskussion abweichende Standpunkte gibt, werden diese in der Commitmentkonferenz besprochen, bis man zu einem Kompromiss kommt, der dann das *Commitment* für das kommende Jahr bildet.

Außerdem ist jede Gesellschaft verpflichtet, einen Zehnjahresausblick zu geben. Der wird jährlich nachjustiert, und wenn die Entwicklung besser gelaufen ist, wird die Kurve für die kommenden Jahre zwei bis neun etwas steiler. So wissen wir, dass wir im Jahr

2017 rund 18 Milliarden Euro Umsatz machen werden. Das ist ein wichtiger Aspekt bei der Zehnjahresplanung, die sich bei uns unglaublich bewährt hat. Sich jetzt mit dem Umsatz für das nächste Jahr zu beschäftigen, ist eigentlich Vergangenheitsbewältigung. Das kommende Jahr ist aus strategischer Sicht gelaufen. Systeme, Verfahren, Abwicklungen, die heute geplant werden, wirken sich, bis sie richtig greifen, erst in 2 oder 4 Jahren aus. Deswegen dieses visionäre Vorausdenken für die jeweils nächsten zehn Jahre. Wenn man sich überlegt, wo soll denn mein Unternehmen in 10 Jahren stehen, dann wird einem plastisch vor Augen geführt, welche großen Zahlen zu bewältigen sind, welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen, um zu diesem Ziel zu gelangen.

Diese Vorausschau in die Zukunft war für mich immer hilfreich und hat dazu geführt, dass die Mitarbeiter, wenn wir eine neue Vision entwickelten, zunächst ein bisschen den Kopf geschüttelt haben. Aber nach sechs bis acht Monaten wurde alles selbstverständlich und jeder hat seine persönliche Arbeit, seine eigenen Ziele an diesen visionären Vorgaben orientiert.

Lassen Sie mich dazu ein Beispiel nennen: 1987 hatten wir einen Umsatz von 1,4 Milliarden DM. Damals hab' ich gesagt, ich könne mir vorstellen, dass wir im Jahr 2000 dann 10 Milliarden DM umsetzen könnten. Also von 1,4 auf 10 Milliarden. Da haben alle geschmunzelt. Andererseits meinten sie dazu: Ja, der hat früher auch schon solches Zeug gesagt und es wurde nachher wahr. Als wir im Jahr 2000 die Bücher geschlossen hatten, waren es 10 Milliarden und 46 Millionen DM, voll konsolidiert! Das war eine echte Punktlandung »right on the numbers«, wie wir Piloten sagen.

Dieses visionäre Denken hat bei uns Tradition und ist natürlich der Vorteil eines Privatunternehmens. Wir sind nicht der Börse gegenüber auf Quartalsberichterstattung angewiesen. Wir müssen unsere Bilanzen nicht jedes Quartal machen, sondern wir können in gewissen Bereichen auch einen 20-Jahreszyklus vorsehen. So ist für mich das Denken in einem Jahrzehnt Routine.

Vor ein paar Jahren habe ich die WALDENBURGER VERSICHERUNG gegründet. Mal sehen, ob das auch geht! Bloß probieren! Das Geschäft ist jetzt acht Jahre alt und es war in den ersten Jahren mühsam. Aber nun kommt das Unternehmen langsam. Für mich spielt es überhaupt keine Rolle, ob das dann im Jahr 2017 eine veritable, prosperierende Versicherungsgesellschaft ist oder nicht. Das ist das schöne beim Privatunternehmen.

**K:** Sie sind mittlerweile international breit aufgestellt. Das hat mit der Expansion in die Nachbarländer begonnen. Sie haben also in kleinen Schritten expandiert und irgendwann kam der Schritt auf

einen anderen Kontinent. Wann war das? Und was waren die Motive, das Geschäft auf andere Kontinente auszudehnen?

**W:** Neugier. Ich habe als erste Gesellschaft außerhalb Europas Würth USA gegründet.

**E:** Das war also die erste Firma, außerhalb der Nachbarländer?

**W:** Nein, da war Europa schon weitgehend besetzt.

**K:** Der Schritt nach Amerika ist ja dann doch ein deutlich größerer, als von Deutschland nach Schweden.

**W:** Ich hatte nur vier Jahre Englisch in der Schule und bin nur acht Jahre in die Schule gegangen, anschließend eine kaufmännische Lehre im Betrieb meines Vaters. Das war meine Ausbildung.

Ich hab' zunächst relativ wenig verstanden bei meinen ersten Reisen in die USA, das hat sich dann rasch verbessert. Für mich war das ein schönes Erlebnis, als ich merkte, jetzt kann ich mich in diesem englischsprachigen Raum frei bewegen und nachdem heute Englisch die Lingua franca ist, gibt es eine tolle Freiheit.

**E:** Wann war das, als Sie nach Amerika gegangen sind?

**W:** Würth USA wurde 1968 gegründet. 1954 hatte ich das Geschäft mit 19 Jahren übernommen, als mein Vater überraschend verstarb. Der Schritt nach den USA erfolgte also 14 Jahre nachdem ich angefangen hatte.

**K:** Sie wachsen sowohl intern als auch durch Zukauf, etwa 50:50.

**W:** Nein, etwa zu zwei Drittel durch eigenes Wachstum und ein Drittel durch Zukäufe. Die Zukäufe sind prozentual immer in der Minorität gegenüber dem inneren Wachstum gewesen.

**K:** Dazu noch eine Frage: Haben Sie schon einmal einen Konkurrenten übernommen?

**W:** Ja, wir haben Würth Österreich in Böheimkirchen und haben die kleinere Firma KELLNER & KUNZ übernommen. Wir gehen dort, wie auch in vielen anderen Ländern, mit zwei Organisationen an den Markt. Hier in Deutschland haben wir die RECA NORM für verschiedene Bereiche und NORMFEST für den Autoreparaturrektor. Beide machen praktisch das Gleiche wie Würth, konkurrieren also miteinander. Das ist so gewollt.

**K:** Und Würth USA war auch relativ bald erfolgreich?

**W:** Das war ein ganz schwieriger Fall. In den USA habe ich viel Lehrgeld bezahlt bis das funktioniert hat. Wir Europäer empfehlen und schlagen vor, sind freundlich, haben Geduld und warten ab, wie es geht. Amerikanern müssen sie einfach mal sagen, so wird es jetzt gemacht und fertig. Dann machen die das auch. Das war für mich ein großer Lernprozess.

**E:** Haben Sie bei Ihren Akquisitionen auch schon mal gesagt: Also das wird nichts und haben das Unternehmen zugemacht oder

auch weiterverkauft? Oder haben Sie doch immer wieder geschaut, dass sie bei der Stange bleiben?

**W:** Der Normalfall ist, dass wir dranbleiben, damit es etwas wird. Wir hatten natürlich Fälle, in denen wir gescheitert sind. Der spektakulärste Fall war hier in Deutschland vor meiner Haustüre, betraf aber keine Akquisition. Wir hatten in den 60er-Jahren viel gebaut und immer sehr viel selbst gemacht, weil man in der Zeit der Bauhochkonjunktur fast keine Handwerker bekommen konnte. Dann kam eine Phase, in der nichts mehr zu tun war. Die Frage war damals, was tun mit den Menschen, entlassen? Ich kam auf die Idee, daraus eine Baufirma zu gründen. So haben wir 1970 Würth Bau gegründet. Der Fehler war, ich hatte nicht das passende Top-Management. Da war ein Chef, dem fehlte der berufliche Hintergrund, um so einen Betrieb, der in seiner besten Phase immerhin 300 Mitarbeiter beschäftigte, führen zu können. Der Schluss war, dass ich das Geschäft Mitte der 80er-Jahre mit zehn Millionen Mark Verlust zumachen musste.

Niemand hat einen Pfennig verloren. Alle Reklamationen, Nacharbeiten wurden sauber erledigt. Ich bin damals selber zur Betriebsversammlung gegangen und hab' den Menschen erklärt, dass wir zumachen müssen. Das war nicht einfach. Aber ich habe mich stark in der Verantwortung gefühlt. Trotz der Schließung von Würth Bau konnte ich mich ausnahmslos hier überall sehen lassen. Es wurde sehr respektiert, dass ich mich selbst darum gekümmert habe. Wir haben damals für 40% der Menschen im eigenen Betrieb andere Aufgaben gefunden und für die übrigen bei anderen Baufirmen nach Stellen gesucht. Dieser Fall war für mich ein großer Lerneffekt, künftig nichts zu tun in fremden Märkten, wenn nicht zwei oder drei Top-Leute da sind, die das Know-how mitbringen, um so etwas erfolgreich führen zu können.

**K:** Sie sind ja eigentlich selbst nicht in der Produktion tätig.

**W:** Fast nicht. Aber wir haben beispielsweise bei Wien das Unternehmen Schmid Schrauben, also eine Schraubenfabrik, gekauft. Vorher hatten wir schon einige Produktionsfirmen in der Würth-Gruppe.

**K:** Wieso gibt es gelegentlich die Entscheidung, selbst zu produzieren?

**W:** Dafür gibt es mindestens eine große Begründung. Lassen Sie mich exemplarisch den Beschlägebereich nennen: Schubladenführungen, Möbel- und Baubeschläge. Da sind die Firma BLUM und GRASS in Vorarlberg. Das Unternehmen GRASS haben wir gekauft, davor hatten wir schon die Firma MEPLA bei Darmstadt und danach ALFIT in Vorarlberg übernommen. Die Idee dabei ist folgende: Wir

verkaufen Beschläge und sehen uns auf der Einkaufsseite mindestens einem Oligopol gegenüber mit wenigen Herstellern. Wenn wir solche Fälle haben, wo wir auf die nächsten 20 bis 30 Jahre die Gefahr sehen, dass unser Nachschub behindert werden könnte, dann gehen wir in die Produktion, um uns die Unabhängigkeit zu bewahren. Wir werden beispielsweise nicht bei der Mutterherstellung aktiv, denn es gibt zig Möglichkeiten, Muttern zu beziehen. Aber wenn wir einen Produktionsbetrieb angeboten bekommen, der gute Ertragsaussichten bietet, dann ist es eben ein Finanzinvestment, bei dem wir den Return on Investment sehen. Es gibt beide Fälle.

**E:** Also zum Teil werden Ihnen Unternehmen angeboten, aber zum Teil gehen Sie auch auf die Suche.

**W:** Wir machen wenig mit Mergers- und Akquisitions-Banken, also den professionellen Großfirmenhändlern. Unser Markt ist so durchsichtig, eigentlich schon ein bisschen ein Closed Shop. In Amerika gibt es beispielsweise die »Distributors Association«, die einmal im Jahr ihre Hauptversammlung durchführt. Dort sind auch mehrere Betriebe anwesend, die zur Würth-Gruppe gehören. Diese können berichten, wie toll die Zusammenarbeit mit Würth ist. Unter den Teilnehmern der Tagung befinden sich auch Eigentümerunternehmer, die ihren Betrieb abgeben möchten, weil sie in der Familie keine Nachfolger haben. Denen ist es oft wichtiger, den Betrieb in gute Hände zu übergeben und sicher zu sein, dass die Mitarbeiter gesicherte Arbeitsplätze haben, als dass sie einen riesigen Verkaufspreis erwirtschaften wollten.

Auch durch unseren Ruf – Würth hat weltweit eine gute Stellung im Markt – erhalten wir fast mehr Angebote, als wir überhaupt haben wollen. Es ist eine große Ausnahme, höchstens jedes zweite Jahr ein Fall, wo wir einen M&A-Spezialisten einsetzen, damit man auf dem indirekten Weg Verkaufssignale empfängt. Wenn das Signal kommt, »also, ganz ausgeschlossen ist ein Verkauf nicht«, dann wird ein Faden geknüpft und man trifft sich mal zum Essen. Man sammelt dabei mit der Zeit auch viel Erfahrung und weiß, dass Diskretion 90 Prozent des Erfolgs ausmacht.

**K:** Wenn Sie sagen, Sie haben mehr Anfragen für Übernahmen, als Sie eigentlich übernehmen wollen, wann sagen Sie dann nein?

**W:** Das machen wir wie beim Kunstsammeln. Dann suchen wir natürlich den Betrieb aus, der uns am günstigsten erscheint für weiteres Wachstum. Wir schauen, wenn ich jetzt einmal an die USA denke, ob der potenzielle Zukauf eine geographische Region abdeckt, die von uns in diesem riesigen Land noch nicht so gut bearbeitet wird, oder welche Produktreihen vertrieben werden oder wie die Kundenstruktur ist. Nicht gerne kaufen wir Betriebe, die 90 Prozent des