




Mut zur Firmengründung wird belohnt:  
Der Deutsche Gründerpreis wird bereits seit einigen Jahren  
nach strengen Kriterien verliehen

# Nährboden für Erfolg

 **Mit Optimismus in die Zukunft: Am 19. Juni werden in Berlin zum zehnten Mal deutsche Gründer in vier Kategorien mit dem „Deutschen Gründerpreis“ ausgezeichnet. Die Initiative hat es sich zum Ziel gesetzt, den Gründergeist in Deutschland zu fördern. Das Magazin „stern“, die Sparkassen, das ZDF und Porsche sind die vier Partner der Initiative. Preisträger und Nominierte erhalten erfolgreiche Familienunternehmen als Paten. Grund genug, bei erfahrenen Kuratoren nachzufragen, was es mit dem Unternehmertum auf sich hat und welche Erfolgsgeheimnisse hinter gesundem Wachstum und Unternehmenskultur eigentlich stecken.**

# „Die Kultur muss wachsen“

*Tradition verpflichtet. Annette Roeckl übernahm vor vier Jahren in der sechsten Generation das Münchner Familienunternehmen Roeckl Handschuhe & Accessoires. Mit ausschließlich hochwertigen Produkten macht sie die Firma immer erfolgreicher und formt die Unternehmenskultur nach ihren Vorstellungen.*

*Frau Roeckl, haben Sie heute schon ein Stück Unternehmenskultur vorgelebt?*

**Annette Roeckl:** „Es geht hier um die Benennung kultureller Fakten und um eine gelebte Haltung. Auch der Respekt voreinander spielt eine essentielle Rolle. Schließlich kann man die hohen Ziele nur gemeinsam erreichen. Also geht es auch um die Verbindung zum Unternehmen, die Verantwortung, die jeder trägt. Das bestimmt den Umgang miteinander, auch den Spaß den man gemeinsam hat. Und diese Atmosphäre sollte im Arbeitsalltag immer präsent sein.“

*Dann etwas genauer gefragt: Haben Sie heute schon einen Ihrer Mitarbeiter gelobt oder jemanden um Rat gefragt?*

**Roeckl:** „Ich habe schon beides getan.“

*Wie würden Sie Ihre Unternehmenskultur beschreiben?*

**Roeckl:** „Wir wollen Produkte herstellen, die sich durch höchste Qualität auszeichnen. Exklusive Produkte, Lieblingsstücke für unsere Kunden – und das in dem gerade beschriebenen Klima. Man muss aber klar sehen, dass eine Unternehmenskultur nichts Starres ist. Sie muss wachsen.“

*Unternehmen müssen schnell auf die sich häufig verändernden Anforderungen von Markt und Umwelt reagieren können. Welche Rolle kommt dabei der Unternehmenskultur zu?*

**Roeckl:** „Natürlich eine sehr wichtige. Die Mitarbeiter bewegen sich in diesem Kulturraum, haben eine Orientierung und können aus einer gefestigten Intuition heraus die Anforderungen bewältigen.“

*Was sollte ein Gründer bei der Definition seiner Unternehmenskultur beachten?*

**Roeckl:** „Er sollte erst einmal klein anfangen und ein paar Grundregeln festlegen. Daraus wächst die Unternehmenskultur. Aber schon bei diesen Grundregeln muss er darauf achten, dass er voll dahinter steht. Sie sind wie ein persönlicher Werte-Kodex. Er muss diese Regeln vorleben, nur dann kann eine starke Unternehmenskultur entstehen. Das Festschreiben dieser Regeln ist sicher sinnvoll. Aber dadurch, dass man die Regeln nur festschreibt, erreicht man nichts.“

*Ist man immer so perfekt, dass man stets korrekt nach der eigenen Kultur handelt?*

**Roeckl:** „Jeder hat mal einen schlechten Tag, jeder



### **Der Tradition verpflichtet**

Annette Roeckl absolvierte schon ihre Ausbildung zur Handelsfachwirtin in dem Familienunternehmen und arbeitete dort später unter anderem in den Bereichen Filialen und Marketing. 1999 wurde sie vom Vater zur Mitgesellschafterin und Geschäftsführerin ernannt und leitet das Unternehmen seit 2003 allein. Die Roeckl Handschuhe & Accessoires GmbH & Co beschäftigt derzeit 250 Mitarbeiter weltweit, 130 davon in Deutschland. Mit 19 Filialen in Deutschland und Österreich wurde im Geschäftsjahr 05/06 in Deutschland ein Umsatz von 18,5 Millionen Euro erzielt.

macht mal Fehler. Entscheidend ist, wie man mit Fehlern umgeht und was man daraus lernt. Außerdem: Sie können natürlich eine Unzahl von Regeln festlegen – oder eben nur einige wenige unverrückbare.“

*Ist es eher Lust oder Last, wenn man wie Sie ein Unternehmen mit einer großen Tradition übernimmt?*

**Roeckl:** „Ich habe die Führung vor vier Jahren übernommen und natürlich hat die Übernahme eines solchen Unternehmens zwei Seiten. Die wertvolle für mich war die Basis, die ich vorgefunden habe: das vorhandene Know-how, das Finanzielle, die gewachsenen Strukturen und die Marke. Auf der anderen Seite habe ich eine gewisse Starrheit entdeckt, Haltungen, die mir nicht so entsprechen. Und dann ist die Familientradition generell eine große Herausforderung. Ich als Vertreterin der sechsten Generation sehe mich in der Verpflichtung zum Erfolg.“

*Wie gehen Sie damit um?*

**Roeckl:** „Ich bin in manchen Dingen anders als mein Vater, setze die Prioritäten etwas anders. Da man es immer mit Menschen zu tun hat, ist eine Unternehmenskultur nichts Schnelles. Sie müssen den Wandel bewusst und stetig herbeiführen. Da darf man nicht nachlassen.“

*Gibt es ein Beispiel, an dem Sie festmachen können, dass sich die Kultur seit Ihrer Übernahme in Ihrem Sinne verändert hat?*

**Roeckl:** „Vor eineinhalb Jahren hatten wir nur vier Tage von der Zusage bis zur Eröffnung eines Shops. Wir haben eine tolle Eröffnung hingelegt. Das war von allen Beteiligten eine Best-Performance unter schwierigen Bedingungen. Das erreichen Sie mit Befehlen nicht. Das geht nur über das Selbstverständnis der Mitarbeiter und ihre Identifikation mit dem Unternehmen.“ ◀

# „Wachstum ohne Gewinn ist tödlich“

*Prof. Dr. h. c. Reinhold Würth, Unternehmer und Kunstsammler, begann 1949 als erster Lehrling und zweiter Mitarbeiter in der Schraubengroßhandlung seines Vaters in Künzelsau.*

*Im Lauf der Jahrzehnte formte er sie beispielhaft zu einem weltweit bekannten und erfolgreichen Unternehmen. Noch heute ist er Vorsitzender des Stiftungsaufsichtsrats der Würth-Gruppe.*



*Herr Professor Würth, können Sie sich noch an den Tag erinnern, an dem Ihnen bewusst wurde, dass Sie nicht mehr alle Mitarbeiter persönlich kennen?*

**Reinhold Würth:** „Nicht genau. Es muss 1971 gewesen sein, als die Mitarbeiterzahl erstmals 1.000 überstieg – von da ab wurde es schwierig, jeden Mitarbeiter noch persönlich zu kennen.“

*War das für Sie eher erhebend oder erschreckend?*

**Würth:** „Nicht mehr alle Mitarbeiter zu kennen, ist weder eine Schande noch eine besondere Wegmarke.“

*Wenn Sie an die Anfangsjahre zurückdenken, empfinden Sie eher Wehmut oder Erleichterung?*

**Würth:** „Tatsächlich waren die Anfangsjahre oft hart und schwierig: Nicht umsonst gibt es den Schmunzelspruch: Die erste Million ist die schwerste. Wenn ich an die Anfangsjahre zurückdenke, empfinde ich nur Freude: Es waren meine Jugendtage, es war Aufbruchstimmung.“

*Alle Unternehmen streben nach Wachstum. Ist Wachstum der Indikator zum Erfolg?*

**Würth:** „Wachstum ist Ausdruck unternehmerischer Gesundheit. Deshalb ist Unternehmenswachstum selbstverständlich einer unter vielen Indikatoren für den Erfolg.“

*War Wachstum von Beginn an Ihr oberstes Ziel, oder gab es einen späteren Zeitpunkt, an dem Sie sich dafür entschieden haben?*

**Würth:** „Wachstum ohne Gewinn ist tödlich. Deshalb habe ich zunächst Wachstum angestrebt, aber gleichzeitig für eine angemessene Gewinnrate gesorgt.“

*Wie plant man Wachstum?*

**Würth:** „Indem man zunächst seine Ressourcen und Möglichkeiten exakt definiert, um daraus ein optimales Unternehmenswachstum zu generieren.“

*Welche Anforderungen stellt dieses Ziel an die Unternehmensführung?*

**Würth:** „Leistungsbereitschaft, Vorbild, Mut zu kalkuliertem Risiko und Durchsetzungsfähigkeit.“

*Was sind die typischen „Fehlerfallen“, wenn man nach Wachstum strebt?*

**Würth:** „Genau wie schon oben gesagt: Wer sein Unternehmen ausbauen will, muss den Cash-flow als gleichwertige Wachstumskomponente sehen. Wächst ein Unternehmen ohne Gewinn, ist es automatisch zur Insolvenz verurteilt.“

*Welche Auswirkungen hat Wachstum auf Kunden, Mitarbeiter und die Qualität der Produkte?*

**Würth:** „Ein gesund wachsendes Unternehmen wird von Kunden, Mitarbeitern, Geschäftsfreunden wohlwollend beobachtet, die Mitarbeiter entwickeln einen positiven Stolz, in einem sich gut entwickelnden Unternehmen mitwirken zu können. Allerdings ist fundamental wichtig, dass die Qualität der Produkte gewährleistet werden kann. In starken Wachstumsphasen besteht ein deutlich erhöhtes Qualitätsmanagementrisiko.“

*Kann man die Entwicklung eines Unternehmens in bestimmte Phasen einteilen?*

**Würth:** „Jedes Unternehmen ist ein soziologisches Gebilde und unterliegt dem Zyklus des Werdens, des Seins und des Vergehens. Meine These ist, dass jedes Unternehmen dieser Welt irgendwann sein Ende findet. Allerdings vertrete ich für Würth die Idee, den Betrieb möglichst lange im Zustand des Werdens zu erhalten, also gesunden Wachstums. Können wir dies gewährleisten, sind wir noch weit vom Zustand des Seins oder gar des Untergangs entfernt.“

*Wie schnell sollte ein Unternehmen wachsen?*

**Würth:** „Diese Frage stellt sich mit Sicherheit für jeden Betrieb unterschiedlich dar. Als allgemeine Regel für

einen gesunden Betrieb sind sicher zehn Prozent nachhaltiges Wachstum pro Jahr eine gesunde Basis.“

*Über welche Umstände sollte sich ein Gründer im Klaren sein, wenn er nach Wachstum strebt?*

**Würth:** „Dass die Friedhöfe dieser Welt voll sind von Menschen, die sich für unentbehrlich hielten.“

*Was muss man heute als Unternehmer mitbringen, um in einer Zeit der gesättigten Märkte noch Wachstumschancen wahrnehmen zu können?*

**Würth:** „Wachstum in gesättigten Märkten geht nur über Marktverdrängung. Dies gelingt nur, wenn wir besser, schneller und einen Schuss aggressiver sind als der Wettbewerb. Die Ressourcenoptimierung ist die klügste Methode, um dem Wettbewerb davonzurennen.“ ◀

#### **Wachstum à la Würth**

Der frühe Tod des Vaters ließ ihm keine Wahl: Bereits mit 19 Jahren musste Prof. Dr. h. c. Reinhold Würth die familieneigene Schraubengroßhandlung übernehmen. Im Lauf der Jahrzehnte baute er das regionale Geschäft zu einem weltweit agierenden Handelsunternehmen aus. Mit aktuell über 100.000 Produkten wurde aus dem Schraubexperten ein Spezialist für Montagetechnik. Heute beschäftigt die Würth-Gruppe mit 375 Verkaufsgesellschaften in 83 Ländern über 60.000 Mitarbeiter. 2006 wurde ein Umsatz von 7,5 Milliarden Euro erwirtschaftet. 1994 zog sich Reinhold Würth aus der operativen Geschäftsführung zurück. Der erfolgreiche Unternehmer, der sich in seiner Laufbahn intensiv mit Themen wie Mitarbeitermotivation, Führungskultur und Fragen der Berufsethik beschäftigt hat, gilt als bedeutender Kunstsammler. 10.500 Werke – darunter Bilder, Zeichnungen und Skulpturen von Edvard Munch, Pablo Picasso, Alfred Hrdlicka oder Christo – hat er zusammengetragen. Seit 1991 können sie in einem Museum in Künzelsau-Gaisbach von der Öffentlichkeit bewundert werden.