

## Interview

### Erfolg: „Wir sind nicht an kurzfristigen Gewinnen interessiert“

Gründer, Sohn und Enkel – Beim Familienunternehmen Winterhalter in Meckenbeuren sind drei Generationen an der Spitze

**MECKENBEUREN** - Er startete in einer Baracke, die er nach dem Krieg im Tausch gegen ein Radio erworben und im Garten seines Hauses als Betriebsgebäude aufgestellt hatte: Karl Winterhalter hat 1947 seine Firma mit bescheidenen Mitteln gegründet. Heute spült die Technik des schwäbischen Unternehmens Geschirr auf allen Kontinenten. Der 99-Jährige hat die Geschäfte längst an seinen 66-jährigen Sohn Jürgen und seinen 33-jährigen Enkel Ralph abgegeben. SZ-Redakteurin Tanja Schubauer hat sich mit den beiden Geschäftsführern über die Chancen eines Familienunternehmens und über die Anforderungen an eine Gründerpersönlichkeit unterhalten.

**SZ: Drei Generationen, eine Familie, ein Unternehmen – wie schwierig das manchmal sein kann, weiß jeder, der selbst eine Familie hat. Wie bekommen Sie es hin, gemeinsam an einem Strang zu ziehen?**  
**Jürgen Winterhalter:** Mein Vater hat die Firma nach dem Krieg in einem Umfeld voller Mangelerscheinungen gegründet. Wir haben uns immer gut verstanden: Er ist Ingenieur, ich ebenso. Wir haben viele technische Probleme gemeinsam gelöst und vieles vorangetrieben. Als er nicht mehr so oft in die Firma kam, brach eine andere Zeit an. Vertrieb, Marketing, neue Entwicklungen – auch die zweite Phase haben wir gut überstanden. Das funktioniert aber nur, wenn alle eine gewisse Toleranz mitbringen. Man muss erkennen: Wie weit kann ich mich engagieren? Wo muss ich mich zurückziehen? Dieses Zusammenspiel hat gut funktioniert, auch jetzt in der dritten Generation. Wenn man es versteht, sich die Bälle richtig zuzuspielen, ist ein Familienunternehmen die beste Unternehmensform.  
**Ralph Winterhalter:** Ich werde oft gefragt, warum ich diese Verantwortung auf mich nehme. Aber ich sehe das komplett anders. Seit meiner frühesten Kindheit gibt es eine starke emotionale Verbindung zwischen mir und der Firma. Die Frage, ob ich einen anderen Weg gehen möchte, hat sich bei mir nie gestellt. Ich war immer stolz darauf, was mein Großvater und mein Vater aus dem Nichts geschaffen haben. Das möchte ich weiterführen. Es ist ein großartiges Erbe, das ich übernehmen darf und sehr wertschätze. Ich konnte mich in meiner Berufswahl immer frei entwickeln. Das ist wohl auch der Grund, warum ich nicht Ingenieur geworden bin. Mein Schwerpunkt liegt im Marketing und Vertrieb.

**SZ: Das Unternehmen Winterhalter wurde 1947 aus dem Nichts gegründet und hat sich zum Marktführer in Deutschland gemauert. Was ist das Erfolgsgeheimnis?**  
**Ralph Winterhalter:** Auch wenn der Begriff oft überstrapaziert wird: Nachhaltigkeit ist ein Garant für un-



Drei Generationen, eine Blickrichtung: Gründer Karl Winterhalter (von links) mit seinem Sohn Jürgen und Enkel Ralph in Meckenbeuren. FOTO: OH

seren Erfolg überhaupt. Wir sind nicht an kurzfristigen Gewinnen interessiert. Natürlich müssen wir wirtschaftlich handeln, aber uns ist wichtig, dass wir auch in der nächsten Generation noch Marktführer sind. Wer auf seine Fachkräfte angewiesen ist, darf nicht in Krisenzeiten mit der Kostenscheere durch die Abteilungen gehen. Gerade in der jüngsten Wirtschaftskrise haben wir keine Kurzarbeit angeordnet, sondern neue Projekte vorangetrieben. Ein Unternehmen, das immer nur nach Quartalszahlen handelt, hätte diesen Kurs nicht so weitverfolgt.

**SZ: Hat ein Gründer die besseren Voraussetzungen, wenn er – wie Karl Winterhalter – mit bescheidenen Mitteln auskommen muss?**  
**Jürgen Winterhalter:** Ich glaube, wenn man mit wenigen oder gar keinen Mitteln eine Idee hat und versucht diese umzusetzen, braucht man sehr viel Kreativität. Und das ist genau der Motor für den Erfolg. Wenn es mir gelingt, mit wenig Ressourcen eine Idee umzusetzen, dann ist es das höchste, was einem Unternehmer passieren kann. Wenn ich enorme Ressourcen und Kapazitäten zur Verfügung habe, dann fehlt eine Triebfeder für den Erfolg. Die Geschichten der erfolgreichsten Familienunternehmen in Baden-Württemberg gleichen sich alle: Überall hat man mit einer Idee angefangen. Der Tüftler mit einer tollen Vision, der es verstanden hat, seine Mitarbeiter zu begeistern. Wenn wir das schaffen, wird es auch in der nächsten Generation gut funktionieren.

**SZ: Mit welchen Herausforderungen müssen Sie heute kämpfen, die es damals noch nicht gab?**  
**Ralph Winterhalter:** In der Zeit meines Großvaters fehlten die einfachsten Dinge. Man musste mit viel Improvisation und Geschick Lösungen finden. Heute müssen wir uns dem Fachkräftemangel stellen, den knappen und teuren Energieressourcen und der Globalisierung.  
**Jürgen Winterhalter:** Der Wettbewerbsdruck ist ungemein gestiegen, und er wird in den nächsten Jahren weltweit weiter steigen.

**SZ: Hatten es Gründer damals leichter?**  
**Jürgen Winterhalter:** Gute Frage. Es war anders, aber vielleicht schon etwas leichter. Man kann es schwer beurteilen. Es gibt sicher Unternehmer, denen damals sehr viel zugeflogen ist. Die hatten Glück, weil sie zur richtigen Zeit auf die neue Branche gesetzt haben, in der man für den Erfolg gar nicht so viel tun musste.

**SZ: Als Gründer kann man – gerade in der ersten Zeit – auch viel falsch machen und falsche Wege gehen. Was hat Ihr Vater und Großvater richtig gemacht als Gründer?**  
**Jürgen Winterhalter:** Er hat sich auf das Problem einer Zielgruppe konzentriert und für diese die richtige Lösung gefunden. Er ging in die Tiefe, nicht in die Breite. Das war der Schlüssel zum Erfolg. Manche Unternehmen verbreitern ihr Angebot, sind aber in keiner Disziplin herausragend. Spezialisten wie wir müssen für ihre Zielgruppe die besten sein.  
**Ralph Winterhalter:** Das Prinzip gilt ja auch heute noch. Wir sehen die Dinge mit den Augen der Kunden und versuchen, passende Problemlösungen zu finden.

**SZ: Welche Teile der Firmenstrategie haben Sie im Laufe der Zeit verworfen, welche beibehalten?**  
**Jürgen Winterhalter:** Es war nie von Erfolg gekrönt, wenn wir glaubten, wir müssten unser Angebot auch in anderen Bereichen erweitern. Das haben wir wieder verworfen. Es hat nicht funktioniert, ob Produkt B und C aufzunehmen, für die ganz andere Problemlösungen erforderlich sind. Erfolg haben wir immer dann, wenn wir uns ganz bewusst auf die Zielgruppe konzentrieren und versuchen, dem Kunden den größtmöglichen Nutzen anzubieten. Zurück zu den Wurzeln zu gehen, war bisher immer eine gute Entscheidung.

**SZ: Was waren die größten Erfolge der Firma Winterhalter – und was die größten Schwierigkeiten?**  
**Jürgen Winterhalter:** In den letzten 50 Jahren gab es immer wieder Wirtschaftskrisen. Und wir haben glücklicherweise nie die Spitzen – weder nach oben noch nach unten – voll ausgefahren. Wir sind immer etwas moderater geblieben. Wir erleben auch Jahre, in denen wir Rückgänge hatten, aber wir konnten damit ganz

gut umgehen, weil wir uns über zwei Generationen auf der Finanzseite immer sehr konservativ verhalten haben. Wir finanzieren uns selbst und waren nie angewiesen auf Kapitalgeber. Wir haben unsere Unabhängigkeit bis heute bewahrt und in schwierigen Zeiten richtig reagiert mit eigenem Kapital. Diese Unabhängigkeit ist ein großer Fundus. Es gibt eine Reihe an Innovationen, die wir zu unseren großen Erfolgen zählen. Die große Innovation vor zwei Jahren war wegweisend für uns und den gesamten Markt: Unsere neue Spülmaschinen-Generation, die sehr sorgsam mit den Ressourcen umgeht und bedarfsgerecht spülen kann.

**SZ: Welche Stärken bringt jede einzelne Generation in die Firma ein?**  
**Jürgen Winterhalter:** In der ersten Generation war es die Kreativität, das typisch schwäbische Tüfteln, Improvisationstalent, der eiserne Wille und der feste Glaube an den Erfolg. In der zweiten Generation war es die Innovationsstärke und der Drang zur Internationalisierung. Die Stärke der dritten Generation ist der Ausbau von Vertrieb und Marketing.

**SZ: Ist es ein Wettbewerbsvorteil, ein Familienbetrieb zu sein?**  
**Jürgen Winterhalter:** Familienunternehmen haben Vor- und Nachteile. Es kommt darauf an, ob die Familie funktioniert. Es gibt tragische Beispiele, wie erfolgreiche Familienunternehmen zugrunde gerichtet wurden, weil eben die Familie nicht funktionierte. Wenn die Gesellschafter das Familienunternehmen nur als cash cow sehen, hat es keine Chance zu bestehen. Kann dies aber ausgeschlossen werden, dann ist es ein großer Wettbewerbsvorteil, ein Familienunternehmen zu sein.

**SZ: Halten Sie privates und geschäftliches auseinander?**  
**Ralph Winterhalter:** Familienunternehmen und Familie sind untrennbar miteinander verbunden. In meiner Kindheit war es auch schon so, dass am Mittagstisch geschäftliche Dinge besprochen wurden. Ich kenne das nicht anders. Es wäre komisch, abends den Firmenhut ab- und den Privathut aufzusetzen. Das fließt ineinander über. Für den Erfolg ist die Familie entscheidend.  
Wenn man eine starke und stabile Familie hat, die einen Kraft gibt und den Rücken stärkt, ist es einfacher, sich voller Leidenschaft auf den Beruf zu konzentrieren.

**SZ: Wie halten Sie die sachliche Distanz in der Familie, wenn die**

dem Vertriebsmann spricht, treffen gelegentlich unterschiedliche Sichtweisen aufeinander. Trotzdem: Auch wenn wir uns mal nicht einig sind, finden wir immer eine gute Lösung, mit der jeder leben kann.

**SZ: Welche Ziele strebt Winterhalter für die Zukunft an?**  
**Jürgen Winterhalter:** Wir wollen unsere Marktpräsenz weltweit ausbauen, neben Europa auch in Asien. Es wird ein Riesenthema sein, auf diesen Märkten noch stärker zu wachsen. Wir wollen nicht nur Marktführer in Deutschland sein, sondern Weltmarktführer werden. Wir haben das Glück, dass wir Spezialist sind. Mit unserer Qualität und Technologie wollen wir in den nächsten Jahren weitere Zuwächse gewinnen.

**SZ: Was muss Winterhalter tun, um Weltmarktführer zu werden?**  
**Jürgen Winterhalter:** Wir brauchen Innovationen und tolle Ideen im Vertrieb und im Marketing.  
**Ralph Winterhalter:** Dem Kunden genau das bieten, was er braucht und wofür er bereit ist, den Mehrwert zu bezahlen. Der Druck bei den Herstellkosten nimmt von Jahr zu Jahr zu. Wir müssen dem Kunden transparent machen, was er für seinen Kaufpreis erhält und gewinnt.

**SZ: Welchen Tipp geben Sie Existenzgründern mit auf den Weg?**  
**Jürgen Winterhalter:** Gründer brauchen Begeisterung, Überzeugung und Ziele. Man darf bei schwierigen Situationen nicht die Flinte ins Korn werfen. Ganz wichtig ist: Ein Unternehmer hat Vorbildfunktion, das ist in den letzten Jahren von vielen Managern leider vergessen worden. Ein Stück Bescheidenheit und Bodenhaftung gehören dazu – auch wenn man viel Erfolg hat.

**SZ: Wie bekommen Sie alle Interessen unter einen Hut?**  
**Ralph Winterhalter:** Es wäre falsch zu glauben, dass immer Friede und Harmonie herrscht. Es gibt auch Generationskonflikte, und das muss so sein. Es spielt auch unser unterschiedlicher fachlicher Hintergrund eine Rolle: Wenn der Ingenieur mit



Er weiß, was Frauen in den 50ern schätzen: Karl Winterhalter präsentiert auf der IBO in Friedrichshafen eine Geschirrspülmaschine. FOTO: OH

## So bewerben Sie sich

„Gründerpreis der Schwäbischen“ läuft noch bis 15. April

- **Wer kann beim „Gründerpreis der Schwäbischen“ mitmachen?** Die Firmen müssen nach dem 1. Januar 2007 im Verbreitungsgebiet unserer Zeitung gegründet worden sein. Und sie sind mehrheitlich im Besitz des oder der Firmengründer/s. Außerdem müssen die Bewerber erste Erfolge nachweisen und auch eine gute Prognose für fünf Jahre haben.
- **Was passiert nach der Bewerbung?** Die Firmen werden mit einem Kurzporträt in der Schwäbischen Zeitung veröffentlicht. Einsendeschluss ist der 15. April 2011. Der Preis wird dann bei einer Festveranstaltung Anfang Juni verliehen. Die SZ begleitet danach die drei erstplatzierten Existenzgründer ein Jahr lang mit Berichterstattung.
- **Bewerbung online unter:** [www.schwaebische.de/gruenderpreis](http://www.schwaebische.de/gruenderpreis)
- **Oder per Post an:** Schwäbische Zeitung; Betr.: Gründerpreis; Rudolf-Roth-Str. 18; 88 299 Leutkirch im Allgäu. **Oder per E-Mail an:** [gruenderpreis@schwaebische-zeitung.de](mailto:gruenderpreis@schwaebische-zeitung.de)
- **Wie sieht die Bewerbung aus?** Sie sollte Tätigkeitsschwerpunkte und Leistungsspektrum der Firma enthalten. Mitarbeiterzahl und Umsatz müssen genannt werden sowie ein **Nachweis zur Unternehmensgründung** im SZ-Verbreitungsgebiet beiliegen. Ganz wichtig: Die Bewerbung muss ein **quorförmiges Foto** (Papier oder digital) enthalten, auf dem der oder die Gründer in einer für die Firmatypischen Umgebung zu sehen sind. Außerdem brauchen wir einen **kurzen Lebenslauf** (eine Seite) der/des Gründer(s) mit Adresse und Telefonnummer. Und: Die Frage soll beantwortet werden, warum ausgerechnet die Firma die richtige für den „Gründerpreis der Schwäbischen“ ist. Für die Bewerbung gibt es ein **spezielles Formular**, das auf unserer Internetseite sowie bei den SZ-Geschäftsstellen erhältlich ist.

**Firma Winterhalter**

Die Firma Winterhalter in Meckenbeuren wurde 1947 von Karl Winterhalter in Friedrichshafen gegründet und ist heute bundesweit Marktführer für gewerbliche Spültechnik und auf Gesamtsystemlösungen für Spülmaschinen, Reinigerprodukte, Wasseraufbereitung und Zubehör spezialisiert. Winterhalter beschäftigt weltweit über 1000 Mitarbeiter, davon 350 in Meckenbeuren (Bodenseekreis). Neben der Produktionsstätte am Hauptsitz in Meckenbeuren gibt es noch zwei weitere in Eningen am Kaiserstuhl und im Schweizer Rütli. Winterhalter hat weltweit 38 eigene Vertriebsniederlassungen sowie Vertriebspartner in über 70 Ländern. Der Umsatz betrug im Jahr 2010 rund 180 Millionen Euro, 2009 waren es 159 Millionen Euro. Der Exportanteil liegt bei rund 75 Prozent. (tas)



**SZ: Wie halten Sie die sachliche Distanz in der Familie, wenn die**