

BILANZ HEINZ DÜRR

„Reich bin ich ja nur auf dem Papier“

Veröffentlicht am 04.09.2018 | Lesedauer: 13 Minuten

Von Wolfgang Kaden



Er lebt in der pietistischen Tradition: Heinz Dürr hält nichts von demonstrativem Reichtum

Quelle: Robert Rieger für BILANZ

Der ehemalige Bahn-Chef Heinz Dürr gehört zu den reichsten Deutschen. Er spricht über die Ungleichheit in der Gesellschaft und äußert sich offen über seinen Reichtum – und eine große Sorge, die daraus resultiert.

BILANZ: Herr Dürr, wie oft schauen Sie am Tag auf den Bildschirm Ihres Computers, um zu sehen, wo der Aktienkurs der Dürr AG steht?

Heinz Dürr: Fünf bis zehn Mal, reine Neugier.

BILANZ: Macht es Sie nervös, wenn der Kurs einige Tage hintereinander fällt?

Dürr: Nein, eigentlich nicht. Ich will ja nicht verkaufen. Eher zukaufen, wenn der Kurs

günstig ist, denn ich möchte meinen Anteil an der Firma auf 30 Prozent erhöhen. Aber mich freut es natürlich, wenn der Kurs steigt.

BILANZ: Ihr Vermögen steckt zum allergrößten Teil in der Dürr AG. Mit den Dividenden kaufen Sie wieder Aktien des Unternehmens?

Dürr: Geringfügig. Ich bin ja an einigen *Start-ups* beteiligt, mit meiner Heinz Dürr Invest GmbH, die sich speziell mit der Elektromobilität befassen. Bei der Dürr AG kann ich nicht über 30 Prozent gehen, weil ich dann ein Übernahmeangebot machen müsste.

BILANZ: Sie sind in die Firma Dürr hineingeboren worden, haben wahrscheinlich nie Not leiden müssen. Können Sie sich überhaupt vorstellen, wie das ist: mit wenig Geld auskommen, jeden Monat rechnen zu müssen?

Dürr: Das musste ich auch, als ich von zu Hause weggegangen bin, in die Lehre bei der Uerdinger Waggonfabrik. Da musste ich schon genauer rechnen. Aber es war nie so, dass es mir so ging wie Mitschülern, die nach dem Krieg hungern mussten.

BILANZ: Schwaben gelten gemeinhin als sparsam. Wie war das in Ihrem Elternhaus? Haben Ihre Eltern Sie zu einem sparsamen Umgang mit Geld erzogen?

Dürr: Absolut. Wir sind sehr sparsam erzogen worden, das wird man auch nicht los. Meine Mutter erledigte in der Firma die Buchhaltung, die hat immer aufs Geld geachtet. Mein Vater lebte auf etwas größerem Fuß. Der hat hin und wieder eine Anzahlung als Gewinn gesehen. Bis ich ihm beigebracht habe, dass eine Anzahlung Schulden (<https://www.welt.de/themen/schulden/>) sind. Das fand er nicht so gut.

BILANZ: Wie haben Sie es denn mit Ihren drei Töchtern gehalten?

Dürr: Das war nie ein Problem für uns. Gut, die haben ein Auto bekommen. Aber die haben sich dann schon selber ihr Geld verdient.

BILANZ: Wird Ihr heutiger Anteil an der Dürr AG, knapp 30 Prozent, eines Tages Ihren Töchtern gehören?

Dürr: Das ist heute schon zu einem Großteil der Fall. Wir haben eine Familienstiftung, und den Töchtern gehören Anteile. Ich bin Geschäftsführer, aber wir beraten uns.

BILANZ: Was bedeutet für Sie persönlich Ihr Vermögen?

Dürr: Dass ich relativ sorgenfrei leben kann. Sorge besteht eigentlich nur über den Werterhalt dieser Beteiligung.

BILANZ: Unternehmensvermögen kann schnell verspielt sein, wenn der Erfolg ausbleibt ...

Dürr: ... reich bin ich ja nur auf dem Papier. Wir mussten auch schwierige Phasen durchstehen. In der Finanzkrise 2008 hatten wir plötzlich 40 Prozent weniger Umsatz. Das Unternehmen war an der Börse nur noch 150 Millionen wert, vorher waren es vielleicht 500 Millionen. Wir mussten schwierige Gespräche mit unserer Bank führen, damit die stillhielt. Dann kam ein neuer Vorstandsvorsitzender, und es ging wieder aufwärts.

BILANZ: Der Dalai Lama (www.welt.de/themen/dalai-lama) sagt: „Genugtuung, Geld auf der Bank zu haben, macht vielleicht im Moment glücklich, doch mit der Zeit hat der Besizende immer mehr Angst, dass er alles verlieren könnte.“ Buddha predigte Armut, weil er darin eine Art Erlösung sah. Sie sehen in Armut keine Erlösung?

Dürr: Nein. Ich habe die Verantwortung für die Familie und die Firma. Die Familie wird, wenn ich mal nicht mehr da bin, die Anteile behalten.

BILANZ: Sie sind einen nicht ganz gewöhnlichen Lebensweg gegangen. Als junger Mann haben Sie erfolgreich die Familienfirma groß gemacht. Dann wechselten Sie an die Spitze

des damaligen Elektrokonzerns AEG (www.welt.de/themen/aeg) und schließlich zur Bahn. Was hat Sie veranlasst, die eigene Firma im Stich zu lassen?

Dürr: Die habe ich nicht im Stich gelassen. Das Gespräch mit dem Vorstandschef am Sonntagabend hat gereicht, um zu wissen, was abläuft. Ich war schließlich Aufsichtsratsvorsitzender, erst mit 80 habe ich das Amt abgegeben. Als Helmut Kohl mich 1990 fragte, ob ich Chef der Bahn werden wollte, habe ich ihm geantwortet: Ja, aber ich habe eine Bitte – dass ich Aufsichtsratsvorsitzender der Dürr AG bleiben kann. Da meinte Kohl: Das ist in Ordnung, ich möchte nicht, dass Sie an der Fürsorgengrenze entlangschrammen.

BILANZ: Aber was war das Motiv, aus der Familienfirma rauszugehen: War es der Reiz, mal einen ganz großen Konzern zu führen?

Dürr: Können ist nichts ohne Gelegenheit, hat Napoleon mal gesagt. Ich hatte solche Gelegenheiten. Warum bin ich zur AEG gekommen? Weil ich vorher in Baden-Württemberg Vorsitzender des Arbeitgeberverbands war. Das hat mich bekannt gemacht. Und natürlich hat es mich gereizt, mal ein so großes Unternehmen zu führen. Die Firma Dürr machte damals einen Umsatz von 400 Millionen, die AEG von zwölf Milliarden Mark. Ich habe ein Unternehmen immer als gesellschaftliche Veranstaltung verstanden. Und da konnte ich endlich mal beweisen, was das heißt: gesellschaftliche Veranstaltung.

BILANZ: Das Familienvermögen im Hintergrund vermittelte auch Sicherheit.

Dürr: Die Firma Dürr war meine Basis. Sie sicherte mir die Unabhängigkeit, später auch bei der Bahn. Die Eisenbahner haben gesagt: Herr Dürr, Sie können hier etwas bewegen, denn Sie müssen keine Angst haben, dass Sie morgen gefeuert werden. Als ich dann die Bahnreform vorantrieb, war das ein Riesenvorteil.

BILANZ: Aus der Firma Dürr ist im Lauf der Jahrzehnte, in Ihrer Lebenszeit, ein Konzern geworden. Bei Autolackieranlagen sind Sie Weltmarktführer. Wie groß ist Ihr Anteil an

dem Erfolg?

Dürr: Ich habe vor allem die Internationalisierung vorangetrieben. Im Übrigen: Heute sind ja nicht mehr die Lackieranlagen der größte Bereich, sondern die Holzbearbeitungsmaschinen der Homag. Auch die haben eine Spitzenstellung am Weltmarkt. Dass die Homag heute zur Dürr-Holding gehört, da habe ich auch einen Anteil dran. Ich kannte den Gründer, weil wir Ende der 50er-Jahre mal gemeinsam ein Ingenieurbüro aufmachen wollten. Bei einem zufälligen Zusammentreffen vor fünf Jahren ergab sich dann ein Kontakt. Soll heißen: Ich bin immer noch nah dran ...

BILANZ: ... und nehmen als Ehrenvorsitzender des Aufsichtsrats Einfluss darauf, dass in der Firma die richtigen Entscheidungen getroffen werden? Das ist in Zeiten wie diesen, mit ihren gewaltigen Umbrüchen, keine leichte Aufgabe.

Dürr: Ich rede regelmäßig mit dem Aufsichtsrats- und mit dem Vorstandsvorsitzenden. Es geht ja um viel, wir müssen jetzt die Herausforderungen der Digitalisierung (www.welt.de/themen/digitalisierung) bestehen. Künstliche Intelligenz beschäftigt mich sehr. Aber ich kann nicht im Detail mitreden. Da geht es mir so wie unserem verehrten Landesvater, dem Herrn Kretschmann. Der hielt vor Kurzem einen Vortrag über die Digitalisierung. Anschließend habe ich ihn gefragt, ob er das wirklich alles versteht. Er antwortete: Nein, aber ich spüre im Bauch, dass da was Großes auf uns zukommt.

BILANZ: Sie pflegen keinen besonders aufwendigen Lebensstil. Was geht Ihnen durch den Kopf, wenn Sie sehen, dass andere Ihrer Vermögensklasse sich weithin sichtbare Symbole ihres Reichtums zulegen?

Dürr: Das nehme ich zur Kenntnis – und wundere mich. Es kann jeder mit seinem Geld machen, was er will. Allerdings: Unsere Eliten, auch die aus der Wirtschaft, sollen ja Vorbilder sein. Aber ist einer noch Vorbild, wenn er ein extrem aufwendiges Leben führt und gleichzeitig tausend Leute entlässt?

BILANZ: Welche Rolle spielt Geld, wenn Geld keine Rolle mehr spielt? Vergleichen Sie noch Preise beim Einkaufen?

Dürr: Natürlich. Das ist in mir drin, durch die Erziehung. Genauso bei meiner Frau. Sie kommt aus einem Professoren-Haushalt, in dem es nach dem Krieg noch viel schlechter zugeht als bei uns. Der Kurs geht rauf und runter, und ich kann abends zu meiner Frau sagen: Heute sind wir um 20 Millionen reicher geworden. Oder ärmer. Aber zugleich überlege ich mir, ob ich mit meinem eigenen Auto fahre oder ein Taxi nehme.

BILANZ: Welchen Luxus leisten Sie sich, den sich Normalsterbliche nicht leisten können?

Dürr: Ist es Luxus, wenn ich ein Buchprojekt fördere, das ohne meine Hilfe nicht zustande käme? Nein. Das ist eine gesellschaftliche Aufgabe, die ich mit unserer Stiftung erfülle. Ist es Luxus, wenn ich mir mal ein Privatflugzeug erlaube ...

BILANZ: ... ja, zumindest wenn es auf privaten Reisen geschieht.

Dürr: Gut, das ist wirklicher Luxus. Ich fliege schon mal mit einem Privatjet in den Urlaub, weil mich die Ansteherei auf den Flughäfen nervt. Aber meistens verbinde ich das mit einem geschäftlichen Termin.

BILANZ: Es gibt beim öffentlichen Umgang mit Reichtum Unterschiede, die durch die jeweilige Landeskultur und -tradition geprägt sind. Der Geldadel in Deutschland versteckt sein Vermögen am liebsten. Amerikaner oder Russen haben wenig Hemmungen, öffentlich zu protzen. Warum wird in Deutschland so viel Zurückhaltung geübt?

Dürr: Wir leben hier, vor allem in meiner schwäbischen Heimat, noch immer ein wenig in der pietistischen Tradition. Es gibt auch das, was man den ehrbaren Kaufmann nennt. In Deutschland wird es kaum passieren, dass sich bei Ihrem **Ranking** der Reichsten einer beschwert, dass er zu niedrig eingestuft wurde. Eher wird man darüber klagen, zu hoch bewertet zu sein.

BILANZ: Gibt es in Deutschland so etwas wie eine Vermögenskultur?

Dürr: Ich glaube schon. Nehmen Sie nur das Stiftungswesen, das ist doch sehr ausgeprägt in Deutschland.

BILANZ: Im Vergleich zu den USA ist das eher bescheiden.

Dürr: In Amerika spielt Philanthropie eine wichtige Rolle, wie das Beispiel der Melinda- und-Bill-Gates-Stiftung zeigt. Aber manchmal geht es auch um Steuern.

BILANZ: Die Amerikaner spenden etwa zehnmal so viel wie die Deutschen.

Dürr: Das mag so sein. Meine Familie hat da keinen Nachholbedarf. Wir haben eine Stiftung gegründet, die in Bereichen hilft, in denen es kein oder zu wenig Geld vom Staat gibt. Vor allem bei der frühkindlichen Erziehung, wo wir nicht die Kindergärten fördern, sondern die Weiterbildung des Personals. Es geht ja darum, dass die Kinder gebildet werden – und das funktioniert nur, wenn die Erzieher die entsprechenden Voraussetzungen mitbringen. In den ersten fünf, sechs Jahren entscheidet sich, was aus einem Menschen wird.

BILANZ: Wie hoch ist das Stiftungskapital?

Dürr: 2,4 Millionen Dürr-Aktien. Das sind rund 100 Millionen Euro. Die Dividenden von jährlich ca. zwei Millionen fließen voll in die Stiftung.

BILANZ: Nehmen wir einmal Ihre Stiftung aus. Tatsache ist aber doch, dass hierzulande bei den großen Vermögen, wie der Polit-Ökonom Birger Priddat sagt, „der Wille fehlt, ein Zeichen zu setzen, Modell zu bilden“. „Der Reichtum“, sagt er, „bleibt letztlich privat.“ Warum ist das so?

Dürr: Ich kann es Ihnen nicht sagen. Ich habe es ja anders gemacht.

BILANZ: Es geht letztlich bei dieser Frage um die Zukunft des kapitalistischen Systems. Die großen Vermögen werden immer größer, während die überwiegende Mehrzahl der Menschen kaum Vermögenszuwächse verzeichnen, auch die in den Industriestaaten nicht. Diese wachsende Kluft treibt viele um, die über die Zukunft der Gesellschaft nachdenken. Sie nicht?

Dürr: Doch, schon. Wenngleich ich Zweifel habe, ob die Zahlen stimmen. Der Franzose Thomas Piketty ...

BILANZ: ... der glaubte, nachweisen zu können, dass die Vermögenskonzentration quasi gesetzmäßig zunähme ...

Dürr: ... musste ja inzwischen einräumen, dass er falsch gerechnet hat. Richtig ist sicherlich, dass die Vorstandsgehälter unmäßig gewachsen sind. Es gab mal die Regel, dass ein Vorstandsvorsitzender maximal das 50-Fache eines durchschnittlichen Mitarbeiters verdienen sollte, was ja auch schon viel Geld ist. Aber inzwischen ist das bis zum Zwei- oder Dreihundertfachen gestiegen. Das scheint mir zu viel.

BILANZ: Sie sprechen jetzt über die Einkommen. Ich rede aber von den Vermögen, den großen Vermögen.

Dürr: Aus Einkommen in dieser Größenordnung entstehen aber Vermögen.

BILANZ: Natürlich kassieren die Vorstände inzwischen unverhältnismäßig viel. Aber mir scheint die Problematik bei den großen Vermögen sehr viel schärfer, allein schon, weil sie quasi automatisch anwachsen. Und das gilt nicht zuletzt für die Familienunternehmen.

Dürr: Aber die Vermögen dieser Familien stecken voll in den Unternehmen. Diese Vermögen sind gebunden, sie stehen, wie gesagt, nur auf dem Papier. Die meisten dieser Familien leben eher bescheiden.

BILANZ: Dennoch: Es sind Vermögen, die wachsen und reiche Leute immer reicher machen.

Dürr: Akzeptiert. Aber es gibt eben auch Leute wie meinen Freund Karl Schlecht, der die Firma Putzmeister aufgebaut hat. Der hat seine Firma für 400 Millionen an die Chinesen verkauft und das Geld in seine Stiftung eingebracht. Ich glaube, dass wir in Deutschland grundsätzlich eine gute Einstellung haben. Nehmen Sie dagegen Investmentbanker, da fehlt einfach die soziale Kompetenz; die Familienunternehmer haben sie.

BILANZ: Also, den Homo politicus Heinz Dürr macht die wachsende Vermögensakkumulation nicht besorgt.

Dürr: Ich sehe nicht, dass demnächst eine Revolution ausbricht. Mein Thema ist das jedenfalls nicht. Für mich ist das Unternehmen eine gesellschaftliche Veranstaltung, und darum kümmere ich mich.

BILANZ: Nach einer höheren Erbschaft- oder einer Vermögensteuer muss ich Sie da gar nicht erst fragen.

Dürr: Richtig. Das wäre ein direkter Eingriff in die Familienunternehmen. Mit diesen Steuern nimmt der Staat den Unternehmen Substanz weg. Schauen Sie nach Frankreich. Die haben die Vermögensteuer wieder abgeschafft, es gibt sie nur noch für Immobilien.

BILANZ: Geht materieller Reichtum mit einer besonderen Machtfülle einher?

Dürr: Was ist Macht?

BILANZ: Wenn man über andere Menschen verfügen kann.

Dürr: Kann ich als Vorstandsvorsitzender über andere Menschen verfügen?

BILANZ: Natürlich. Sie können jemanden einstellen oder nicht einstellen; können ihn oder sie befördern; können einen Mitarbeiter kündigen.

Dürr: Auch ein Vorstandsvorsitzender hat seine Gremien. Aber natürlich übt er auch Macht aus. Sonst bewegt er ja nichts.

BILANZ: Eben. Aber die Frage war, wie viel Macht Vermögen verschafft. Amerika hat sich zu einer Plutokratie entwickelt, einer Herrschaft der Reichen. Da werden fast nur noch Hochvermögende Präsidenten.

Dürr: Man kann immerhin sagen, die sind unabhängig (*lacht*). Ja, das ist schon ein Problem. Zumal es für solche Leute nur noch *Deals* gibt, kurzfristige *Deals*, die denken in Quartalsdimensionen. Aber gute Politik besteht nicht aus *Deals*.

BILANZ: In Deutschland geht kein Eigentümer von den großen Vermögen in die Politik. Wie ist das zu erklären?

Dürr: Die Ochsentour durch die Parteien ist zu mühsam.

BILANZ: Sie sind CDU-Mitglied. Hatten Sie nie Interesse, in die Politik zu wechseln?

Dürr: Als ich 1997 aus dem Bahnvorstand ausgeschieden bin, habe ich Herrn Kohl gesagt, dass ich mich gern stärker bei der CDU (www.welt.de/themen/cdu) einbringen würde. Die Antwort: Ja, ja, das machen wir. Ich habe nie wieder was von ihm gehört. Ich gehörte nicht zu seiner Truppe.

BILANZ: Das blieb Ihr einziger Versuch?

Dürr: Es gab noch ein anderes Erlebnis. Als 1990 das erste Parlament der DDR gewählt wurde, fragte mich Hans-Jochen Vogel von der SPD, ob ich Wirtschaftsminister in Ost-Berlin werden wollte. Die SPD rechnete ja fest mit einem Wahlsieg. Dass ich CDU-Mitglied

bin, störte ihn nicht. Er führte mich mit seinem Spitzenkandidaten Ibrahim Böhme zusammen, der mich begrüßte: Ich bin froh, dass ich mal einen richtigen Kapitalisten kennenlerne. Vogel sagte mir noch, er habe eine Bitte: Ich müsse Helmut Schmidt als Berater akzeptieren. Das wäre natürlich kein Problem gewesen. Aber dazu kam es dann nicht. Die CDU-geführte Allianz gewann die Wahl.

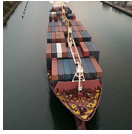
BILANZ: Zum Schluss möchte ich Jesus Christus zitieren, der angeblich gesagt hat: „Eher kommt ein Kamel durch ein Nadelöhr als ein Reicher in den Himmel.“ Sind Sie dennoch zuversichtlich, dass Sie in den Himmel kommen?

Dürr: Ja, absolut.

BILANZ: Herr Dürr, ich danke Ihnen für das Gespräch

Lebenslauf Heinz Dürr

Heinz Dürr (85) hat eine ungewöhnliche Unternehmerkarriere gemacht: In jungen Jahren baute er die ererbte Firma Dürr, einen Hersteller von Lackieranlagen, zu einem international führenden Unternehmen aus. 1980 verließ er die Familienfirma und wurde Chef der maroden AEG. 1991 wechselte er an die Spitze der damaligen Bundesbahn; ihm vor allem war es zu verdanken, dass aus der hoch verschuldeten Behördenbahn eine privatrechtlich organisierte Aktiengesellschaft wurde. Im Familienunternehmen Dürr wirkte er bis 2013 als Aufsichtsratsvorsitzender. 1989 sorgte er für den Börsengang. Die Dürr-Holding ist heute an der Börse 3,5 Milliarden Euro wert. Knapp 30 Prozent der Dürr AG gehören der Familie Dürr und ihren Stiftungen.



WIRTSCHAFT

**Lesen Sie alles Wichtige rund um
Wirtschaft – im täglichen Newsletter der
WELT.**

JETZT BESTELLEN

© Axel Springer SE. Alle Rechte vorbehalten.

Die WELT als ePaper: Die vollständige Ausgabe steht Ihnen bereits am Vorabend zur Verfügung – so sind Sie immer hochaktuell informiert. Weitere Informationen: <http://epaper.welt.de>

Der Kurz-Link dieses Artikels lautet: <https://www.welt.de/181413318>