



**Vorwort des Herausgebers  
(Dr. ing. Dr. E.h. Jürgen Großmann)**

Den Mann, dessen erstaunliches Leben dieses Buch erzählt, vergißt wohl so leicht niemand, der je seinen Weg gekreuzt hat. Und wer ihn erst jetzt kennen lernt, wird bald merken, wie dringend unsere Zeit einen und viele wie ihn nötig hat. Ich erinnere mich noch gut an meine erste Begegnung mit Willy Korf: Anfannd der achtziger Jahre, zu Beginn meiner Zeit beim Klöckner-Konzern. Ich war ein junger Ingenieur, gerade promoviert und Teilnehmer an einem Kameradschaftsabend des Eisenhüttenfestes. Viele der großen Namen unserer Industrie waren versammelt; unter ihnen war Korf der ewige Aufsteiger, neben traditionsschweren Häusern wie Krupp, Thyssen oder Hoesch war er der nie völlig etablierte Newcomer. Ein Irrwisch, ein Unruheherd mit großen, irritierend schnellen Erfolgen als Stahlproduzent und Innovator einerseits sowie leicht schwankend gewordenem "Imperium" andererseits. Geschichten eilten ihm voraus, die weit großartiger klangen als seine Körpergröße. Ein Mann, der Menschen, Ideen

und Technologien anzuziehen schien wie ein Magnet. Klaus Didillion, der für Thyssen in Brasilien ein Elektrostahlwerk geleitet hatte und seinerseits zu Korf gewechselt war, stellte mich ihm vor. Wie wir uns da plötzlich gegenüberstanden, hätten wir unterschiedlicher nicht sein können: Korf, drahtig, im zweireihigen Nadelstreifenanzug, aufrecht und den Blick stets etwas nach oben gerichtet, etwa einen Meter siebzig groß. Ich dagegen, mit mehr als zwei Metern Körperlänge, schon damals von recht massiver Statur. Korf fragte Didillion, wer ich sei, und erhielt zur Antwort, dieser junge Mann fange jetzt bei Klöckner an. Da kam mir spontan die Idee, ein Tablett Bier von der Theke zu holen und Korf und den Umstehenden ein Glas mit den Worten in die Hand zu drücken: "Es freut mich, dass ich als junger Ingenieur Ihnen als großen Unternehmern mal ein Bier ausgeben darf." Das Eis war sofort gebrochen. Wir flachsten herum, es ging hin und her, bis Korf sich mit der Bemerkung verabschiedete: "Na, mal sehen, was aus Ihnen noch wird. Vielleicht kommen wir ja noch einmal zusammen."

Seine Worte sollten sich bewahrheiten. Wir haben uns wiedergesehen, wenn auch nicht ohne Anspannung. Als Vorstands-Assistent bei den Klöckner-Werken und Geschäftsführer unserer Technologiegesellschaft oblag mir die Pflege des Klöckner-Patentschatzes. Damals konkurrierten die Stahl-Produzenten um die neuesten kohlebasierenden Direktreduktions- und Schrotteinschmelzverfahren, um sich vom teuren Hochofenprozess alter Prägung unabhängig zu machen. Klöckner hatte seine eigene Technologie dabei weit vorangetrieben; Korf bewegte sich in unseren Augen mit seinen Verfahren auf Klöckners Terrain. Und so saßen wir uns im Konferenzzentrum des Frankfurter Flughafens gegenüber, verhandelten um Rechte und ihre Verletzungen. Es war faszinierend zu sehen, wie spielerisch Korf diese Dinge handhabte, bei denen es immerhin um große Summen und eminente rechtliche Konsequenzen ging. So war Korf; ein Spieler mit Ideen, ein stets unruhiger Geist, gedanklich immer schon im Aufbruch zu neuen Ufern, während er sich noch mit einer alten Sache konkret befassen musste. Wohl selten hat es einen lebhafteren, von Plänen und Visionen getriebeneren Unternehmer gegeben als ihn.

Allerdings hat es auch selten jemanden gegeben, der unserer manchmal so trägen Branche und selbst der metallurgischen Wissenschaft mehr "Dampf" gemacht hätte. Die Ehrendoktorwürde, die der Autodidakt und Nicht-Akademiker Korf von den strengen Prüfern der Rheinisch-Westfälischen Hochschule Aachen im Alter von 50 Jahren für seine Verdienste um das Konzept des "Ministahlwerks" erhielt, spricht für sich. Korf hatte eine geradezu geniale Gabe, sich Wissen anzueignen, daraufhin Dinge aus der Theorie weiterzuentwickeln und in eine Gewinn bringende Praxis umzusetzen. Heute wird das als Know-how-Transfer angemahnt, doch selten genug erfüllt. Korf konnte sich in feinste Verästelungen der Metallurgie mit atemberaubender Leichtigkeit und Gründlichkeit einarbeiten. Und er fand stets fähige Ingenieure, die mit ihm und für ihn seine Ideen mit dem Ziel umsetzten, den im Prinzip seit hundert Jahren unveränderten Prozess der Stahlproduktion zu verbessern, ja zu revolutionieren. Seine Mitarbeiter begeisterte er unaufhörlich, trieb sie und sich selbst zu Höchstleistungen an. Was Korf von anderen verlangte (und das war nicht wenig), lebte er selbst vor – eines der Geheimnisse seines kometenhaften Aufstiegs in einer Industrie, die an ihrer Tradition vielleicht zu sehr die Würde statt der Bürde hervorhob.

Warum nun, 15 Jahre nach seinem Tode und 50 Jahre nach seinem Eintritt in die Stahlindustrie, die erste Biografie über Willy Korf? Weil die Zeit nach authentischen Personen verlangt, die Vorbilder sind, wenn gleich man sich an ihnen auch reiben kann. In diesem Buch soll erstmals einer breiteren Öffentlichkeit der Unternehmer und Mensch Willy Korf vorgestellt werden – seine Vitalität, sein sprühender Geist, sein unbändiger Freiheitsdrang und das lebendige Beispiel, das er diesem Land gab: was es heißt, etwas zu unternehmen. Willy Korf hat Risiken nie gescheut. Er hat oft erst gehandelt und dann gefragt. Fehler hat er teuer bezahlt; das gehört dazu, wenn jemand etwas wagt. Er hat sich darüber nie beklagt, obwohl das Schicksal, aber auch Menschen aus seiner Umgebung, ihm brutal und unfair mitgespielt haben. Stets hat er noch in

der Krise seine nächste Chance gewittert. Willy Korf ist durch alle Höhen und Tiefen des Unternehmergebens gegangen. Er hat gegen massive Widerstände alles gewonnen, und es ist ihm fast alles wieder genommen worden. Er war am Boden, rappelte sich hoch und stieg neu auf, bevor ein tragischer Tod ihn endgültig fällte. Die Achterbahn seines Lebens passte zu ihm, der konsequenter als die Allermeisten für Marktwirtschaft eintrat in einer Gesellschaft, die sich vom Markt und vom Wettbewerb, von Eigenverantwortung und von Geradlinigkeit, von Phantasie und Lebensträumen mehr und mehr verabschiedet hat. Da prägte ihn eine frühzeitig entwickelte Bewunderung für den in hohem Maße eigenverantwortlichen Kapitalismus der USA; eines Landes, in dem er nicht von ungefähr als einer der ersten deutschen Unternehmer nach dem Krieg Erfolge als Gründer und umworbener "Job Creator" feierte.

Korf lebte, als Mensch und als Industrieller, ohne Netz und doppelten Boden. Er kostete Siege aus und duckte sich nicht unter Niederlagen weg. Er machte sich leicht Freunde – und ebenso viele Neider und Gegner. Als Geschäftspartner konnte er erfrischend, aber auch problematisch agieren, wie gerade Klöckner mehr als andere erfahren sollte. Willy Korf hat, wie viele große Persönlichkeiten, polarisiert. Er hatte widersprüchliche Seiten und versuchte nicht, sie zu verbergen: Ehrgeiz bis zur Besessenheit, Unnachgiebigkeit bis zum Starrsinn, Begeisterung bis zum Verlust der Bodenhaftung, das waren nur einige seiner Kontraste. Menschen in seiner Umgebung hatten keine ruhige Minute. Das war auch nicht anders denkbar bei jemandem, der andererseits nur allzu bereit war, mit seinen Gefährten durch dick und dünn zu gehen.

Heute ist die deutsche Wirtschaft in einer vielleicht ökonomischen, jedenfalls aber mentalen Krise. Mutlosigkeit und Erstarrung allenthalben. Misstrauen, Perspektivlosigkeit, Zukunftsangst prägen die Stimmung vielerorts; auch Management und Unternehmer geben oft kein besseres Beispiel. Wir sind auf dem Weg, unsere Technologieführerschaft in vielen Bereichen zu verlieren. Unsere Wissensvorsprünge schrumpfen, die Bildung in breiten Schichten der Bevölkerung lässt erschreckend nach. Bürokratie und Versorgungsmentalität wuchern anscheinend unaufhaltsam. Man kann Willy Korf skeptisch oder kritisch gegenüberstehen, doch lebte er heute noch, er wäre längst umjubeltes Idol einer Bewegung für so altertümliche Tugenden wie Fleiß, Selbstbehauptung, Begeisterung, Klarheit und Direktheit. Er würde vorleben, wie der Wille zum Erfolg sich aus dem Spaß am Erreichten und aus schlichter Freude an Erkenntnis speist. Korf war stets ein Bastler, von der Kriegskindheit im Siegerland an. Bastler sind Menschen, denen Neurosen fremd sind, denn jedes zerlegte und verstandene Spielzeug, jedes chemische Experiment, jede in der Nacht studierte Buchseite mit neuen Formeln machen sie reicher an Erkenntnis und Neugier.

Willy Korf war aber auch – das darf nicht vergessen werden – ein zäher und wütender Kämpfer. Keiner ließ sich wie er als Neueinsteiger so wenig beeindrucken durch die geballten Anstrengungen der etablierten Konkurrenz mit den klingenden Namen, die ihn vom Stahlmarkt verdrängen wollte. Keiner wandte sich später wie er gegen das Unwesen der staatlichen Subventionierung, von deren verheerenden Folgen er wie wenige betroffen war. Bis zum Schluss gab er die Hauptschuld am zwischenzeitlichen Zusammenbruch seiner Unternehmensgruppe (zu dem auch andere Faktoren beigetragen haben) den Milliardenbeträgen, die seine unmittelbar benachbarte Konkurrenz vom Staat erhielt. Nur deshalb, weil sich dort viele tausend unrentabel gewordene Arbeitsplätze – verlockend für Politiker! - auf einmal spektakulär "retten" ließen. In Wahrheit gingen sie nur mit Verzögerung und dadurch für viele zu spät verloren, um sich und die ganze Region noch nach Marktbedingungen umzustellen. Verlorenes Geld also, ein Milliarden-Fass ohne Boden, das den Wettbewerb des Marktes bis zur Unkenntlichkeit verzerrte, nach dessen Indikatoren sich ein Unternehmer richten muss. Korf dagegen erhielt keine entsprechenden staatlichen Stützen. In seinen Werken arbeiteten wohl vergleichsweise zu wenige Menschen, zu weit verstreut über mehrere Bundesländer. Und auf sein florierendes Stammwerk im baden-württembergischen Kehl mögen sich begierige Augen gerichtet haben, von denen er

nichts ahnte. Zwar pflegte Korf stets zielstrebig beste Kontakte in hohe politische Kreise und bewegte sich zunehmend sicher auf Bonner und internationalem Parkett. Doch als es hart auf hart kam, versagten die gehätschelten Minister und Staatssekretäre ihm die Maßnahmen, die ihm seiner Meinung nach den Neuanfang gesichert hätten. Er hatte sich als Subventionskritiker vielleicht zu unbeliebt gemacht im Apparat.

Die Geschichte des Willy Korf, der dennoch den Neuanfang schaffte und bis zu jenem schrecklichen Unfall im Jahr 1990 schon wieder zu neuen internationalen Höhenflügen aufgebrochen war, ist insgesamt ein Mut machendes Beispiel: für die Fähigkeit des Einzelnen, im Glauben an die eigenen Fähigkeiten staatlichen und privaten Hindernissen zu trotzen und aufrecht seinen Weg zu gehen. Korf hat ihn nicht zu Ende gehen können. Er hinterlässt unserer Industrie einen Schatz an Denkanstößen und Innovationen, die in den Stahlwerken bis heute fortwirken und in diesem Buch beschrieben werden. Nicht alle seine Ideen fielen dauerhaft auf fruchtbaren Boden, doch kein Irrweg ist nutzlos. Fehler müssen straflos gemacht werden dürfen, wenn Fortschritte folgen sollen. Auch dieses Prinzip – übrigens in der amerikanischen Marktwirtschaft fest verankert – lässt sich von Willy Korf übernehmen. Dieser körperlich kleine Mann hat mit Charme und Chuzpe gezeigt, dass die vermeintlich Großen meist zu träge sind, um das lästige Insekt, als das Korf in einer Pressekarikatur um ihren Kopf schwirrt, letztlich in die Flucht zu schlagen. Vorausgesetzt, der kleine Störenfried hat einen großen Traum. Willy Korf, der Mann mit dem stählernen Willen, hatte ihn.

Georgsmarienhütte, im Mai 2005  
Jürgen Großmann  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Georgsmarienhütte Holding GmbH