

A photograph of Reinhold Würth, an elderly man with white hair, wearing a dark blue suit and a patterned tie. He is standing in an office, adjusting his tie with both hands. The office has a wooden desk with a printer and some trophies. A large potted plant is visible in the background.

»Wir machen 20
Prozent unseres
Umsatzes mit den
e-Shops. Wir sind
auf der Höhe der
Moderne.«

Reinhold Würth hat die Logistik für Keinteile in die Systeme und digitalen Prozesse der Kunden integriert.

»Erfolg braucht **VISION** und eine gewisse Konsequenz«

Seit 70 Jahren arbeitet Reinhold Würth in und an seinem Unternehmen. Er hat aus dem väterlichen Kleinbetrieb, dem „Schrauben Würth“, einen modernen Weltkonzern gemacht.

Autor **Olaf Deininger** Fotografin **Annette Cardinale**

Sie machen in Interviews immer wieder deutlich, dass Sie den aktuellen Umsatz Ihres Unternehmens stets im Blick haben. Wir haben nun 16.00 Uhr. Wie lief der heutige Tag? Reinhold Würth: Es ist heute nicht mehr so, dass ich täglich die Umsätze erfrage. Ich bekomme einmal wöchentlich die Umsatzaufstellung des Konzerns. Früher war das so: Da habe ich bis neun Uhr morgens die Umsatzzahlen gewusst, gegenüber dem gleichen Tag des Vorjahres. Aber heute bin ich gegenüber früher ja nun weit weg vom Tagesgeschäft.

Wenn etwas aus dem Ruder laufen sollte, dann sagt man Ihnen das sicher rechtzeitig.
Genau!

Laut neuestem Ifo-Index verzeichnet die Exportwirtschaft rückläufige Wachstumsraten. Spüren Sie diese Entwicklung im Umsatz?

Vita Reinhold Würth

Geboren am 20. April 1935 im schwäbischen Öhringen, verheiratet, drei Kinder. 1949 Eintritt als Lehrling in die väterliche Schraubengroßhandlung. 1952 Abschluss der Ausbildung zum Groß- und Einzelhandelskaufmann. Übernimmt 1954 die Geschäftsleitung des Zwei-Mann-Betriebs mit einem Jahresumsatz von umgerechnet 80.000 Euro. 1994 Rückzug aus der operativen Geschäftsführung der Würth-Gruppe. Übernahme des Beiratsvorsitzes der Würth-Gruppe. 2006 Übergabe des Beiratsvorsitzes an Bettina Würth. Reinhold Würth bleibt Vorsitzender des Stiftungsausschusses.

Nein, bis jetzt spüren wir das nicht. Im letzten Jahr verzeichneten wir ein Umsatzwachstum von über 7 Prozent. Im Januar sehen wir 6 bis 7 Prozent Wachstum gegenüber dem Vorjahresjanuar. Das ist

natürlich auch beeinflusst vom Wetter. Im letzten Jahr konnten die Handwerker ja durcharbeiten. Doch bei zwei Meter Schnee auf den Dächern im Voralpenland ist nicht so viel mit Dachdecken.

Bei Ihnen existiert wahrscheinlich auch ein Jahreszyklus?

Ja, allerdings nicht in dem Ausmaß wie etwa im Einzelhandel mit dem Weihnachtsgeschäft. Bei uns haben die Herbstmonate September, Oktober, November die höchsten Umsätze. Denn dann werden die Baustellen fertig, der Innenausbau beginnt und man braucht möglichst viel von unserem Material.

Hängt die Handwerkskonjunktur aus Ihrer Sicht stark an der Industrie oder ist das weitgehend unabhängig?

Es ist nicht unabhängig. Doch für die nächste Zeit können Sie die Frage, wie sich die Industrie entwickelt, komplett vergessen. Denn das Handwerk hat >



so viele Aufträge, dass die meisten Betriebe gar nicht wissen, wie sie fertig werden sollen. Das Handwerk kann im Augenblick gar nicht alle Aufträge annehmen.

Das europäische Zinsniveau sorgt ja auch dafür, dass gebaut und renoviert wird. Davon profitieren Sie ja auch. Ja, klar. Doch wenn diese Nullzins-Phase einmal vorbei ist, kann das schon zu Problemen führen. Die Menschen bekommen jetzt billiges Geld. Doch wenn diese Kredite dann später mit höheren Zinsen bedient werden müssen, kann das schon zu einem größeren volkswirtschaftlichen Problem werden.

Sie meinen, wenn dann die Umfinanzierungen anstehen und die Kreditnehmer plötzlich die dreifache Zinsbelastung haben, das Gehalt aber gleich geblieben ist. So ist es.

Wobei uns das Zinsniveau wahrscheinlich mindestens die nächsten zwei Jahre erhalten bleiben wird. Ja, sagen wir einmal ein Jahr. Ob das 2021 noch so bleibt, muss man abwarten.

Was macht der Brexit mit Europa? Tja, wenn das nicht so ernst wäre, müsste man sagen, das ist eine echte Schmier-

»Die EU muss nicht reformiert werden, verdammt noch mal! Sie funktioniert doch wunderbar.«

Reinhold Würth, Unternehmer in zweiter Generation, ist ein glühender Verfechter der EU und sicher, dass Europa sich in den letzten 50 Jahren bewährt hat.

komödie, so wie sich die Briten aufführen. Da weiß jeder, was sie nicht wollen, aber niemand weiß, was sie eigentlich wollen. Ich bin wirklich gespannt. Die Bandbreite reicht von der Absage des Brexit, alles bleibt wie es ist, bis hin zum unkontrollierten Austritt. Letzteres wäre unschön und würde zu Friktionen führen. Aber gut, das wirft die Volkswirtschaften nicht um. Das kann man organisieren.

Die Würth-Gruppe engagiert sich sehr stark im Bereich der Digitalisierung der Betriebe. Wie wird sich das Handwerk dadurch in den nächsten fünf Jahren verändern? Die jungen Meister haben Informatik im

Lehrplan. Und wir sehen das in unserem Onlineshop: In Deutschland machen wir rund 20 Prozent unseres Umsatzes über den e-Shop, mit stark steigender Tendenz. Das zeigt, dass die Handwerker schon begreifen, welche Vorteile das bietet. Wir bieten auch sogenannte E-Procurement-Lösungen an, mit denen sich der Kunde mit unserem EDV-System vernetzt. Auch das wird sehr gut angenommen. Dadurch hat der Kunde enorme Vorteile: Er sieht zum Beispiel genau, welche Produkte er in den letzten fünf Jahren gekauft hat, wo oder auf welchem Lkw sich seine Sendung gerade befindet und wie lange sie noch braucht. Insofern sind wir sozusagen schon auf der Höhe der Moderne.

Das Handwerk leidet unter einem Mangel an Fachkräften und einem Mangel an Nachwuchs.

Wir haben viel zu viele Studenten. Deshalb gibt es viel zu viele Abbrecher, und die vertun dann vier oder fünf Semester an der Uni und merken, dass es doch nicht das Richtige ist.

Wir sehen, dass das Thema flexible Arbeitszeiten im Handwerk sehr stark polarisiert und viele Betriebe das ablehnen. Andererseits legen die jungen Menschen sehr viel Wert darauf. Haben Sie eine Erklärung dafür?

Den Menschen geht es so gut, wie es ihnen nie gegangen ist. Und es ist erstaunlich, dass die Menschen in Deutschland trotzdem klagen, stöhnen und jammern über Gott und die Welt, über Flüchtlinge. Doch die meisten haben noch nie einen Flüchtling gesehen. Ich bin ja noch aus der Kriegsgeneration. Ich habe die Hitler-Diktatur erlebt und war zehn Jahre alt, als der Krieg aus war. Ich bin von einem Jagdbomber einmal fast totgeschossen worden. Die Menschen haben heute keinen Bezug mehr zur Unfreiheit und zu Kriegshandlungen. Ich habe meinen Studenten in Karlsruhe immer gesagt, eigentlich solltet ihr jeden Morgen erst einmal zehn Minuten auf der Matratze rumhüpfen und Hurra schreien, dass wir in Frieden und Freiheit leben können. Das ist so ein köstliches Gut. Und da hat eine AfD gar keinen Platz. Wir wollen nicht einen zweiten Hitler am Ende. Hitler kam ja auch völlig demokratisch an die Macht. Der wurde von den Bürgern gewählt, weil er ihnen alles Mögliche versprochen hat, und nachher hatten >



sie ein zerstörtes Land. Das wollen wir nicht noch einmal erleben.

Sie wissen, dass viele Leute in Deutschland über die AfD anders denken als Sie – und Sie möglicherweise viele böse Briefe wegen Ihrer Äußerung bekommen können.

Das nehme ich in Kauf. Ich bin ein unglaublich starker Verfechter von Europa. Kürzlich sagte mir jemand, man müsse die EU reformieren. Ja, verdammt noch mal, die EU funktioniert doch wunderbar. Die Arbeitslosenzahlen gehen in der ganzen EU zurück, die Jugendarbeitslosigkeit geht zurück. Das Bruttosozialprodukt in der EU steigt. Der Euro hat seine Stärke bewiesen, auch in der Griechenland-Krise 2008 und 2009. Er ist also eine stabile Währung, wie es selten eine gibt auf der Welt. Und die Leute beklagen sich und jammern. Die sind doch nicht ganz bei Trost.

Eine persönliche Frage: Wie bleibt man in Ihrem Alter noch so fit?

Ich werde jetzt im April 84 Jahre alt. Ich kann sagen, es fehlt mir nichts, mir tut nichts weh, und die Ärzte sagen, es sei alles in Ordnung. Ich bin dem lieben Gott dankbar, dass er mir so eine lange Lebensspanne gegeben hat, wissend, dass es in so einem Alter schon morgen anders sein kann.

»Für eine AfD gibt es keinen Platz. Wir wollen nicht einen zweiten Hitler am Ende.«

Unternehmer Würth, Jahrgang 1935, erlebte als Kind und Jugendlicher die Diktatur, den Krieg, den Zusammenbruch und Wiederaufbau.

Man sieht Ihnen an, dass es Ihnen noch Spaß macht.

Genau, das ist wichtig. Mir macht jeder Tag, den ich noch ins Büro gehen kann, Spaß. Ich habe am 1. Oktober letzten Jahres mein 70. Arbeitsjahr begonnen. Ich war in verschiedenen Positionen, heute bin ich Vorsitzender des Aufsichtsrates der Familienstiftungen und habe somit final immer noch das letzte Wort im Unternehmen – wenn es denn sein müsste. Aber ich halte mich unglaublich zurück. Ich lasse das Management funktionieren. Meine Tochter Bettina leitet den Beirat. In einer Kapitalgesellschaft wäre das der Aufsichtsrat. Und die machen das gut. Wir hatten letztes Jahr neue Rekorde, so-

wohl beim Umsatz als auch beim Gewinn. Und dieses Jahr läuft auch wieder ganz gut an. Das scheint auch wieder ein Rekordjahr zu werden. Sodass man nicht klagen kann.

Sie haben erfolgreich ein Weltunternehmen aufgebaut. Wenn man diesen Erfolg auf einen Kern zurückführt: Was war der eine Erfolgsfaktor, der das ermöglichte?

Ich glaube, den einen Faktor gibt es nicht. Es sind so viele Facetten, so viele kleine Mosaiksteine, die da zusammengesetzt wurden. Eine gewisse Konsequenz, der Respekt vor der Leistung der Mitarbeiter und stets eine Vision für die nächsten zehn Jahre. Wie soll der Betrieb im Jahr 2029 aussehen? Wir haben immer Planbilanzen gemacht – für zehn Jahre im Voraus. Das war immer unglaublich hilfreich. Im Jahr 1987 habe ich die Vision 2000 ausgerufen. Sie besagte unter anderem: Im Jahr 2000 sollten zehn Milliarden D-Mark, also fünf Milliarden Euro, erzielt werden. Da haben viele gesagt: Mehr als das Siebenfache, der spinnt. Dreizehn Jahre später haben wir dann die fünf Milliarden Euro umgesetzt. Absolute Punktlandung.

Hat man das im Gefühl oder muss man lange rechnen?

Das ist eine Kombination aus Intellekt und Bauchgefühl. Und auch, was man sich eben zutraut. Man darf sich nicht überschätzen, darf sich aber auch nicht unterschätzen. Hier die richtige Mittellinie zu finden ist wichtig.

Es gab sicher einige wichtige strategische Entscheidungen?

Eine war sicher 1962, als ich in Holland die erste Auslandsgesellschaft gegründet habe. Wir machen ja heute mehr als die Hälfte unseres Umsatzes im Ausland. Und die frühe Internationalisierung war sicher wichtig. Ich werde jetzt immer wieder zu 50-Jahres-Feiern von Auslandsgesellschaften eingeladen, die ich vor 50 Jahren gegründet habe. **hm**

olaf.deininger@handwerk-magazin.de



Online weiterlesen?

Lesen Sie den zweiten Teil des Interviews, in dem Reinhold Würth über Digitalisierung und Menschentypen spricht: handwerk-magazin.de/wuerth