

## Der Unternehmer Reinhold Würth über seine Unternehmensphilosophie

Reinhold Würth übernahm im Alter von 19 Jahren die Leitung des väterlichen Unternehmens, nachdem sein Vater überraschend verstorben war. Er machte den Künzelsauer Kleinbetrieb zu einem Weltkonzern. 2005 blickte er zurück auf fünfzig Jahre Firmenleitung, fasste wichtige Stationen in der Entwicklung seines Unternehmens zusammen und erläuterte den heutigen Standort der Würth-Gruppe. Die folgenden Zitate stammen aus einem Interview.

(Veröffentlicht in: Ute Grau und Barbara Guttman, Reinhold Würth. Ein Unternehmer und sein Unternehmen, Künzelsau 2005, S.297 – 317).

### **Arbeitsauftrag:**

*Sucht zu den Zitaten passende Interviewfragen. Ihr könnt die Zitate auch in eine andere Reihenfolge bringen, wenn es besser in euer Konzept passt. Führt das Interview in einem szenischen Spiel durch.*

*Sucht ein Zitat aus, das eurer Meinung nach den Unternehmer und seine Unternehmensphilosophie besonders gut zum Ausdruck bringt. Begründet eure Auswahl.*

„Ich habe einfach losgelegt, ohne viel zu denken, schon gar nicht daran, dass der Betrieb einmal 45 000 Mitarbeiter zählen könnte, wie es jetzt der Fall ist.

Zunächst war das Überleben das Wichtigste. Nach drei, vier Monaten habe ich dann schon gemerkt, es geht. Hinzu kam die glückliche Zeit des deutschen Wirtschaftswunders, als es schwieriger war, Ware einzukaufen als zu verkaufen.“

„Sehr wichtig war sicher, dass ich von Anfang an das gesamte Unternehmen äußerst dezentral organisiert habe. Ich habe immer sehr viel Verantwortung nach draußen gegeben und habe mich eigentlich nur um die Abweichungen gekümmert. Dort wo negative Entwicklungen zu beobachten waren, bin ich hingefahren oder habe jemanden hingeschickt. Dort wo es gut lief, hielt sich die Konzernzentrale heraus. Das war auch Zeitoptimierung und Effizienz.“

„Wenn wir nicht besser wären als der Wettbewerb, hätten wir uns nicht zum Weltmarktführer auf dem Marktplatz der Befestigungsteile entwickelt. Insgesamt müssen wir manches besser gemacht haben als die Konkurrenz.“

„Die menschlichen Kontakte, Beziehungsgeflechte und Kontaktvernetzungen leiden unter der exzessiven Bildschirmkommunikation, Begriffe wie Vertrauen, menschliche Kontakte, Geschäftsfreundschaften nehmen in ihrer Bedeutung ab, einfach weil das gesprochene Wort und das „in die Augen schauen“ ersetzt wird durch seelenlose, charakterlose e-Mails, die alle gleich aussehen, egal ob sie aus Hongkong oder Untermaßholderbach kommen.

Auch die Dienstleistung eines Unternehmens leidet, weil die Betriebe computergetrieben sind und jede Dienstleistung, die nicht ins Computerkonzept passt, zu Fehlern mit sieben Folgefehlern führt.

Meine These ist, dass vor allem im Handelsunternehmen die Qualität des Managements hinsichtlich Menschenführung und Aufbau von Vertrauensgeflechten wichtiger ist denn geschlechte, gestylte Computerprozesse.“

„Ich habe immer gesagt, die wichtigste Aufgabe des Unternehmers ist es, den richtigen Mann, die richtige Frau zur richtigen Zeit auf den richtigen Platz zu bekommen. Wenn das gelingt, haben Sie keine Probleme.“

„Ich bin mir im Klaren, dass wir heute ohne EDV und Informatik überhaupt nicht mehr auskommen würden. Wir brauchen die Informatik, um Massenprobleme zu bewältigen, das geht überhaupt nicht anders. Andererseits haben wir uns von den Informatikern aufschwätzen lassen, was machbar und möglich ist, aber wir haben überhaupt nicht mehr darüber nachgedacht, was eigentlich notwendig war.“

„Schaut man heute zurück, würde ich sagen, dass 50% unseres Erfolgs auf frühe Internationalisierung zurückzuführen ist. Nicht nur auf der Verkaufsseite, sondern auch im Einkauf fühlen wir uns global zu Hause: Schon kurz nach der Kulturrevolution in China haben wir dorthin gute Einkaufskontakte aufgebaut und riesige Mengen an Müttern nach Europa importiert. Anschließend wurden Einkaufskontakte nach Japan, Taiwan, Hongkong und Thailand aufgebaut und gepflegt.“

„Es zeigt sich, dass Würth ein Unternehmen ohne große Risiken geblieben ist. Abstrahiert gibt es ja verschiedene Risikofaktoren, nämlich Abhängigkeit von wenigen Großkunden, das ist bei Würth nicht der Fall, wir verfügen über mehr als zwei Millionen Kunden weltweit. Auch Abhängigkeit von wenigen Herstellern besteht nicht bis auf wenige Ausnahmen im Beschlägemarkt. [...] Diesem Phänomen habe ich abgeholfen dadurch, dass ich die Beschlägehersteller Mepla, Afit und 2004 die Firma Grass gekauft habe. Damit ist die Einkaufsabhängigkeit eliminiert.“

„Wenn ein Unternehmen unserer Provenienz im Konjunkturtal nicht wächst, dann ist das kein Problem der Konjunktur, sondern ein Problem der Mentalität. Wenn man sich nämlich von den Medien, von dem Gerede der Menschen anmachen lässt und in das Wehklagen, Jammern, Ächzen und Stöhnen, auf das wir Deutsche uns ja ganz besonders gut verstehen, einstimmt, dann ist klar, dass ein Betrieb zu stagnieren oder gar zu schrumpfen beginnt.“

„Nun, neben dem Kern- und Stammgeschäft auf dem Befestigungs- und Montageteilemarkt betreibe ich ja schon seit Jahrzehnten eine gewisse Diversifikation, wenn ich an Würth Elektronik oder die Werkzeuggroßhandlungen Hommel Hercules und Hahn&Kolb oder auch an die Elektrogroßhändler Fega, Uni Elektro und Schmitt denke. Insgesamt wollen wir uns in peripheren Marktplätzen zum Befestigungsteilemarkt weiter verstärken. Dazu gehört natürlicherweise der Elektrogroßhandel, der Werkzeuggroßhandel und neu der Bereich Finanzdienstleistungen aber auch der Verkauf von IT-Software. [...] Meine Vision ist, dass Würth zum Oligopolisten wird, also 14, 16 oder 18 Prozent Marktanteil hält. Wenn wir heute vier Prozent Marktanteil ausrechnen würden, dann würden 16 Prozent eine Vervierfachung des Umsatzes bedeuten, man müsste also auf 20 Milliarden Euro Umsatz kommen. Aber auch dann ist in unserem angestammten Markt noch immer nicht das Ende in Sicht.“

#### Worterklärungen:

exzessiv	hier: übermäßigen
Oligopol	Marktform, bei der wenige Firmen vielen Kunden gegenüberstehen
Diversifikation	Sortimentsausweitung
peripher	in Randbereichen
Provenienz	Herkunft
Mentalität	Geisteshaltung, Denkweise