



THOMAS GEIGER

Kunstsammler Würth: „Uns fehlt jegliches Nationalgefühl und der Sinn für das Gemeinwohl“

SPIEGEL-GESPRÄCH

„Wir leben im Schlaraffenland“

Vom Schraubenhändler zum mehrfachen Milliardär: Reinhold Würth über seine einzigartige Karriere, die Vorzüge des Standorts Deutschland – und warum er glaubt, dass sein Unternehmen 500 Jahre alt wird

SPIEGEL: Herr Würth, Sie haben 1954 als 19-Jähriger von Ihrem Vater einen Zwei-Mann-Betrieb übernommen. Inzwischen beschäftigt diese Schraubenhandlung fast 50 000 Mitarbeiter, und Sie sind mehrfacher Milliardär. Wenn Sie heute noch einmal 19 wären und ein Unternehmen gründen würden, welche Branche wäre erfolgversprechend? Wieder Schrauben?

Würth: Nein. Ich würde sicher etwas im Umfeld von Informatik studieren und gründen. Ich würde irgendwelche Nischen suchen, in denen sich fabelhaft Geld verdienen lässt. Allerdings kann man auch mit Schrauben noch gut verdienen. Es gibt genügend Mitarbeiter von mir, die sich in diesem Segment selbstständig machen. Die haben gute Chancen.

SPIEGEL: Haben es diese Kollegen leichter oder schwerer, als Sie es hatten, Unternehmer zu werden?

Würth: Es ist sicher schwerer. Wir haben reife Märkte, die weitgehend verteilt sind. Damals, in den fünfziger und sechziger Jahren, war es manchmal schwieriger, Ware einzukaufen, als sie zu verkaufen.

SPIEGEL: Ist eine Karriere wie die Ihre heute noch denkbar?

Würth: Ich glaube schon. Wenn ich mit meinen Verkäufern unterwegs bin, beeindruckt mich immer wieder, was in Deutschland alles produziert wird. Dinge, die einem so gar nicht bewusst sind. Deutschland ist nach wie vor ein ganz toller Standort.

SPIEGEL: Das sehen viele aber anders.

Reinhold Würth

feierte in diesem Jahr gleich zwei Jubiläen: seinen 70. Geburtstag und das 60-jährige Bestehen seiner Schraubengroßhandlung. Bereits 1962 expandierte Würth erstmals ins Ausland. Vom rasant wachsenden Gewinn erwarb der Hohenloher 1964 ein Aquarell des Malers Emil Nolde und legte damit den Grundstein für eine der größten privaten Kunstsammlungen Deutschlands. Würth engagiert sich als Dozent an der Universität Karlsruhe und in mehreren Vereinen seines Heimatortes Künzelsau. Sein Unternehmen gab er schon vor mehreren Jahren in die Hände eines externen Managements, dem allerdings seine Tochter Bettina angehört.

Würth: Ich nicht. Schauen Sie, wie viele Maschinenbauer es gibt. Die Pharmaindustrie forscht und entwickelt. Die Automobilbranche ist Spitze. Die Chemie auch. Man darf nicht vergessen: Bis vor fünf, sechs Jahren hat Deutschland allein so viel Bruttoinlandsprodukt erwirtschaftet wie Frankreich und Spanien zusammen. Wir sind nach wie vor ein Gigant. Das wird sich auch nicht ändern, weil wir viel zu gut bestückt sind mit hervorragenden Unternehmen.

SPIEGEL: Wie erklären Sie sich dann den grassierenden Abgang auf den Standort Deutschland?

Würth: Die Stimmung ist viel schlechter als die Lage. Ich erlebe das immer wieder. Meine Kunden jammern und stöhnen und ächzen. Dann sage ich: Aber Entschuldigung, ich bin doch gerade durch den Betrieb gegangen, und da wird gehämmert, gebohrt und geschraubt, die Lkw fahren vor und wieder weg. Dann fangen sie an zu grinsen und sagen: Ja, bei mir läuft's eigentlich ganz gut, aber insgesamt ... Klagen hat in Deutschland Tradition. In Wahrheit leben wir im Schlaraffenland.

SPIEGEL: Das sagen Sie mal den 4,7 Millionen Arbeitslosen.

Das Gespräch führten die Redakteure Alexander Jung und Janko Tietz.

Würth: Ich nehme die Zahl nicht so ernst.

SPIEGEL: Wie bitte?

Würth: Eine Studie der Universität Linz besagt, dass allein in diesem Jahr 17 Prozent unseres Sozialprodukts in Schwarzarbeit erwirtschaftet werden. Wenn wir zwei Drittel oder nur die Hälfte davon in die Legalität zurückbringen würden, hätten wir ausgeglichene Haushalte.

SPIEGEL: Sie sind aber nicht in der Legalität.

Würth: Ich denke, dass zwei Drittel dieser Arbeitslosen Menschen sind, die bitter leiden. Die haben meinen vollen Respekt, und ich wundere mich manchmal, warum die so stillhalten. Aber ein Drittel der arbeitslosen Menschen sind schlicht Systemknacker. Das sind Leute, die vom Staat bezahlt werden, nebenbei 500 Euro schwarz pro Woche verdienen und in Saus und Braus leben. Die staatlichen Kontrollsysteme sind da viel zu lasch.

SPIEGEL: Sie sehen also gar keine strukturellen Probleme in Deutschland?

Würth: Nicht unbedingt. Ein Grundübel hierzulande ist doch, dass uns jegliches

meinem Unternehmen. Freitags, 12 Uhr, ist der Laden leer.

SPIEGEL: Daran kann es doch nicht liegen, dass in Deutschland keine Konzerne von Weltrang mehr entstehen? Die letzte Gründung, die zum Konzern reifte und viele tausend Arbeitsplätze schuf, war SAP 1972.

Würth: Solche Karrieren, wie ich sie machen durfte, waren immer selten. Es gab Grundig, es gab Borgward ...

SPIEGEL: ... die es alle heute nicht mehr gibt.

Würth: Es ist nichts ewig auf dieser Welt. Kein Weltreich hat überlebt. Jedes Unternehmen wird untergehen. Ein Unternehmen ist ein soziologisches Gebilde. Wie alles Lebendige hat auch ein Unternehmen seine Zeit. Es kommt nur auf die Dauer des Lebenszyklus an. Ich werde oft von meinen Lehrlingen gefragt, warum ich immer größer werden will. Ich könnte doch auch nicht mehr als ein Kotelett essen. Mein Ziel ist eben, unserem Unternehmen einen möglichst langen Lebenszyklus zu hinterlassen. Doch dazu muss man ständig wachsen.

Motto: Wenn ich wenig mache, mache ich wenig Fehler. Davor will ich das Unternehmen bewahren.

SPIEGEL: Wie kann man mit einem Trivialprodukt wie Schrauben am Hightech-Standort Deutschland Milliarden verdienen?

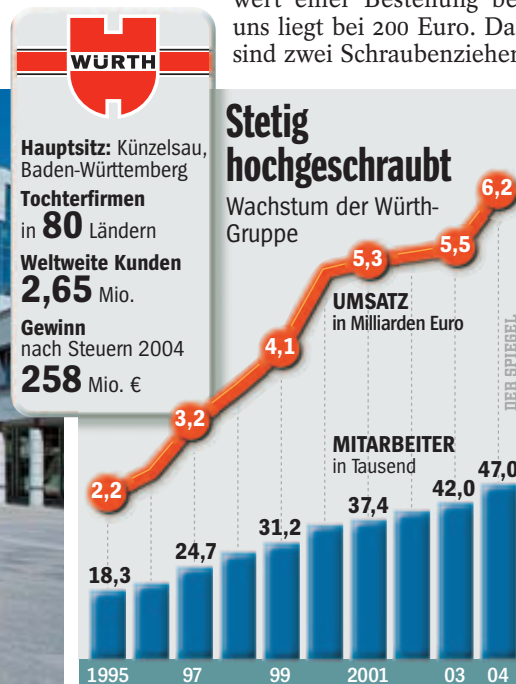
Würth: Wir verkaufen ja heute nicht mehr nur Schrauben. Je nach Reife der einzelnen Landesgesellschaften haben wir 80 000 verschiedene Produkte im Sortiment. Dazu gehören nicht nur Schrauben und Dübel. Dazu gehören Handwerkszeuge, Klebstoffe, Rostlöser, Schmierstoffe. Alles, was man direkt oder indirekt zum Verbinden braucht. Wir bringen einige tausend Hersteller mit einigen Millionen Kunden auf der Welt zusammen.

SPIEGEL: Das alles können die Chinesen auch, vor allem billiger. Haben Sie keine Angst, verdrängt zu werden?

Würth: Wir sind von den chinesischen Anbietern sehr unabhängig. Der Durchschnittswert einer Bestellung bei uns liegt bei 200 Euro. Das sind zwei Schraubenzieher,



Würth-Konzernzentrale mit integriertem Kunstmuseum in Künzelsau: „Freitags, 12 Uhr, ist der Laden leer“



Nationalgefühl fehlt und der Sinn für das Gemeinwohl. Jeder ist bestrebt, das maximal Mögliche für sich herauszuholen – oft auf Kosten des Staates. Das Land bedeutet den Menschen nichts. Ich weiß ganz gewiss: Wenn ich arbeitslos wäre, würde ich Holz schlagen im Wald oder sonst was machen. Ich würde jede Arbeit annehmen, bevor ich einen Euro vom Staat nähme. Das ließe mein Bürgerstolz nicht zu. Mit Hartz IV mag sich das jetzt ein bisschen ändern.

SPIEGEL: Viele Arbeitslose geben sich alle Mühe. Die Firmen sagen ihnen trotzdem, dass sie zu teuer sind.

Würth: Sicher sind zwei Drittel unserer Probleme der Globalisierung geschuldet. Wir haben zu hohe Lohnkosten, wir haben zu viel Freizeit. Das beobachte ich auch in

SPIEGEL: In welchem Stadium befindet sich Würth dann gegenwärtig?

Würth: Am Anfang. In der Jugend. Obwohl wir schon 60 Jahre alt sind. In Japan gibt es ein Bauunternehmen, das existiert schon 2000 Jahre. Aber irgendwann passiert jedem ein Fehler. Das Produkt wird zu alt, die Manager sind falsch – oder es kommt zu einer Weltwirtschaftskrise. Dann ist es zu Ende.

SPIEGEL: Welche Lebensdauer sehen Sie denn für Ihr Unternehmen?

Würth: Ich stelle mir schon vor, dass es 500 Jahre überleben kann. Wenn dann überhaupt noch Menschen leben. Auf jeden Fall will ich verhindern, dass wir in das Stadium geraten, wo Buchhaltertypen nur noch administrieren und kleinkarierte Organigramme entwerfen. Ganz nach dem

fünf Schleifscheiben und dreimal tausend Schrauben. Deswegen bestellt ein Tischler kein Schiff, das die Ware aus China bringt. Unsere Verteilerposition ist innerhalb eines Landes quasi wettbewerbsneutral. Zudem haben wir uns bei der Qualität ganz, ganz oben angesiedelt. Unsere 200 Techniker und Ingenieure sorgen ständig für Innovationen.

SPIEGEL: Sie leisten sich fast 30 000 lohnintensive Außendienstler. Denken Sie nicht an Alternativen wie das Internet?

Würth: Auf das Internet versuche ich weitgehend zu verzichten. Ich bin geradezu ein Computerfeind. Die übertriebene Computerei geht mir grausam auf den Wecker. Ich habe meinen Verkäufern den Laptop weggenommen. Seither steigt der Umsatz wieder.

SPIEGEL: So klingt ein Technikfeind.

Würth: Nein, so klingt ein rational denkender Unternehmer. Es ist grausam unhöflich, wenn ein Verkäufer mit seiner Kiste rummacht, statt den Kunden anzusehen und mit ihm über Wetter, Urlaub oder Frauen zu plaudern. Zum anderen wissen wir aus Studien, dass der Verkäufer genau 19 Minuten Verkaufszeit vom Kunden bekommt. Vor fünf Jahren waren es noch 22 Minuten. Wenn im Winter eine Minute vergeht, bis der Laptop mal läuft, dann sind das fünf Prozent der Verkaufszeit. Das können wir uns nicht leisten.

SPIEGEL: Haben Sie eine E-Mail-Adresse?

Würth: Ich hab wohl eine, aber ich weiß nicht, wie sie lautet. Ich brauche den Computer nur einmal im Jahr, wenn ich mir auf meinem Boot die Wetterkarte ausdrucken will.



M. NEUGEBAUER / S. BRAUER PHOTOS

Unternehmer Würth, Töchter Marion, Bettina
„Vor Erbstreitigkeiten bewahren“

SPIEGEL: Sie besitzen eine Yacht, Sie besitzen einen Falcon-Jet, den Sie auch selbst fliegen. Haben Sie eigentlich Angst vor einer Reichensteuer?

Würth: Nein, die Reichensteuer ist nicht das Wesentliche. Drei Prozent mehr schmerzen nicht.

SPIEGEL: Was wünschen Sie sich von einer künftigen Bundesregierung?

Würth: Vor allem Nachhaltigkeit, Beständigkeit und Rechtssicherheit. Dieses ständige Hin und Her in der Politik ist tödlich für ein Klima der Kontinuität. Die schlampige Gesetzgebung war ja ein Markenzeichen der SPD-Regierung. Man braucht immer Dutzende von Rechtsverordnungen und Erlassen, um die Gesetze zu erklären.

SPIEGEL: Was meinen Sie konkret?

Würth: Ich habe beispielsweise in der Schweiz eine kleine Familienstiftung, die für die Ausbildung der Familienmitglieder sorgen soll. Das Kapital beträgt 2,4 Millionen Euro, also keine große Sache. Diese Stiftung wird nach dem deutschen Außensteuerrecht mir zugerechnet, das heißt, ich muss für die Erträge in der Schweiz deutsche Steuern zahlen. Da ich aber in der Schweiz schon 35 Prozent Steuern zahle, müsste mir das eigentlich hier angerechnet werden. Wird es aber nicht. Dagegen werden wir jetzt klagen. Da geht es mir ums

Prinzip. Es kann keine Doppelbesteuerung geben.

SPIEGEL: Dabei müssten Sie doch eigentlich ganz zufrieden sein. Keine Bundesregierung hat die Unternehmen mehr entlastet als Rot-Grün.

Würth: Insgesamt bin ich mit der Steuergesetzgebung der rot-grünen Regierung gut zurechtgekommen. Ich habe mein Unternehmen ja schon 1987 in eine Familienstiftung eingebracht. Nicht aus steuerlichen Gründen, ich wollte das Unternehmen vor Erbstreitigkeiten bewahren. So wird die Firma jetzt im rechtlichen Sinne von einer Kapitalgesellschaft gehalten, bei der wir 25 Prozent Steuern zahlen. Somit werden nicht entnommene Gewinne besser gestellt als entnommene. Das hat Rot-Grün eingeführt, das ist eine feine Geschichte. Vielmehr Sorgen macht mir allerdings die Erbschaftsteuer ...

SPIEGEL: ... die höchstwahrscheinlich 2017 fällig wird, weil Stiftungen alle 30 Jahre Ersatzerbschaftsteuer zahlen müssen. In Ihrem Fall könnte das etwa eine halbe Milliarde Euro kosten. Was spricht bei zwei Milliarden Eigenmitteln dagegen?

Würth: Vom Prinzip ist eine Erbschaftsteuer ja in Ordnung. Das erkenne ich an. Die Frage ist nur: in welcher Höhe? In einigen Kantonen der Schweiz ist sie gleich null. Ich habe jetzt 56 Jahre malocht, habe – wenn man die zulässige gewerkschaftliche Arbeitszeit annimmt – zwei Arbeitsleben hinter mir. Mein Fahrer Fritz Wolf hat immer gesagt: Wenn deine Mitarbeiter wüssten, wie viel du schaffst, wollte niemand mit dir tauschen. Ich habe das verdiente Geld nie verprasst, sondern habe fast jede Mark, fast jeden Euro ins Unternehmen gesteckt. Was, gemessen am Ertrag, in meinen Privatbereich gesteckt wurde, ist eine Petitesse.

SPIEGEL: Was hat das mit der Erbschaftsteuer zu tun?

Würth: Sehr viel. So effizient, so effektiv, wie wir als Privatunternehmen gewirtschaftet haben, so effizient kann es der Staat mit Steuergeldern nie im Leben. Wenn da durch die Umverteilung 20 oder 30 Prozent der Arbeitsplätze rauskommen, die wir geschaffen haben, dann ist das viel. Wir überlegen deshalb, neu zuwachsende Unternehmen in einen Parallelkonzern unter dem Dach einer österreichischen Stiftung einzubringen. Die unterliegt nicht der deutschen Ersatzerbschaftsteuer.

SPIEGEL: Haben Sie nicht gerade mangelndes Nationalbewusstsein beklagt?

Würth: Ich muss an das Unternehmen denken. Wenn ich die Steuerlast senken kann, dann mache ich das. Sonst wird das nichts mit 500 Jahren Lebensdauer. Ich könnte ja auch die Stiftungen auflösen, die Wegzugsbesteuerung in Kauf nehmen, in die Schweiz absauen und sagen: Nach mir die Sintflut. Aber ich bleibe da.

SPIEGEL: Herr Würth, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.



Tom-Tailor-Chef Schröder: Auf günstige T-Shirts

EINFÜHREN

Hosen raus

Der Importstopp für Textilien aus China trifft die deutsche Modeindustrie hart. In den Häfen stapeln sich ihre Waren, im Extremfall müssen sie vernichtet werden.

Nummer 5408230 wäre etwas für den Winter. Aus blauem, dickem Baumwollgarn, grob gestrickt, mit Reißverschluss am Kragen könnte der Pull-over deutsche Männer in der kalten Jahreszeit wärmen – wenn er bald in den Regalen des Handels läge.

Doch dazu wird es nicht kommen. Der Zoll verweigert die Einfuhrgenehmigung – weil der Pullover aus China kommt und EU-Handelskommissar Peter Mandelson Ende Juli einen europaweiten Importstopp für chinesische Strickwaren verhängt hat. Und so hängt Nummer 5408230 in den Größen S, M, L, XL und XXL in hundertfacher Ausfertigung im Zolllager auf einer Elbinsel kurz vor Hamburg fest, umstellt von Säcken mit Kürbiskernen und Kartons mit Plastikfußbällen.

„Die Situation ist dramatisch. Die Pull-over schmoren im Lager vor sich hin, werden unmodern und müssen schlimmstenfalls vernichtet werden“, sagt Uwe Schröder, Geschäftsführer der Modefirma Tom Tailor. Das Hamburger Unternehmen hatte die Herbst- und Winterware vor sechs Monaten in China bestellt. Die Pullis wurden gestrickt, bezahlt und geliefert. Doch nun dürfen rund 100.000 Stück das Zoll-