

Nachgefragt bei CxOs

Podcast Tanskript

Zusammenfassung Stichworte

#tomorrowtoday, digital, divers, nachhaltig, Würth, Weltmarktführer, Montage- und Befestigungstechnik, Familienunternehmen, Mittelstand, Bau, Handwerk, Industrie, Wachstum, Unternehmenskultur, Wertschätzung, Wandel, Künstliche Intelligenz, PICO, Vertriebsunterstützung, Kreislaufwirtschaft, CO₂-Fußabdruck, Generationswechsel, Vielfalt, Talentmanagement, Robotik, 4-Tage-Woche, Wertschöpfung

Sprecher

Maximilian Brandl, Norbert Heckmann

Maximilian Brandl

Herzlich willkommen zu #tomorrowtoday, dem Accenture Strategy Podcast rund um die Themen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Diversität. Mein Name ist Maximilian Brandl. Ich verantworte bei Accenture als Geschäftsführer den Bereich Digital Engineering and Manufacturing in der Region Deutschland, Österreich und Schweiz. Ich freue mich sehr, heute Norbert Heckmann, Sprecher der Geschäftsleitung von der Adolf Würth KG, als Gast begrüßen zu dürfen. Herzlich willkommen, Herr Heckmann. Schön, dass Sie da sind.

Norbert Heckmann

Freut mich auch, Herr Brandl.

Maximilian Brandl

Mit dem Direktvertrieb von Schrauben begann 1945 die Familien-Erfolgsgeschichte des heutigen Weltkonzerns

Würth, gegründet von Reinhold Würth. Heute reicht das Produkt- und Dienstleistungsportfolio von der Entwicklung, der Herstellung und dem Vertrieb von Montage- und Befestigungsmaterialien wie Schrauben, Zubehör, Werkzeuge, chemisch-technische Produkte bis hin zu elektronischen Komponenten wie Leiterplatten und Induktivitäten. In den letzten Jahrzehnten ist das Familienunternehmen aus Künzelsau unglaublich rasant gewachsen, auf mittlerweile über 85.000 Mitarbeitende weltweit. Mit einem Umsatz von knapp 20 Milliarden Euro ist Würth inzwischen Weltmarktführer innerhalb der Branche. Herr Heckmann, Sie sind nun schon seit 30 Jahren Teil der Würth-Familie. Was ist für Sie die größte Veränderung innerhalb dieser Zeit gewesen?

Norbert Heckmann

Wir sind Familienunternehmen geblieben. Das ist das Wichtigste, was hier die

Menschen unglaublich schätzen. Was hat sich am stärksten verändert? Wenn man zurückblickt, dann kommt Würth – und dafür kennen uns viele noch – von der Schraube. Das war so das erste Produkt, also dieser Schraubenhändler mit Außendienst-Armee, wie das Handelsblatt einmal titelte. Das hat sich weiterentwickelt zum Hersteller Nummer eins weltweit für Befestigungssysteme. Unsere Kunden sind nach wie vor Mittelstand und Handwerk. Allerdings aus dem Händler ist ein Hersteller geworden, aus den Schrauben ist ein umfassendes Sortiment geworden. Schrauben machen heute noch 12 Prozent unseres Umsatzes. Und diese Außendienst-Armee, die für den Erfolg und für das Wachstum dieser Gruppe über viele, viele Jahre verantwortlich war, an deren Stelle ist heute ein Omnikanal-Vertrieb getreten aus stationärem Handel, aus Online- und E-Procurement-Geschäften, aus Innendienstabwicklung und natürlich noch dem klassischen Außendienst. Aber während der noch vor 30 Jahren für 85 Prozent des Umsatzes stand, sind es heute gerade noch 29 bei uns in der Adolf Würth KG. Und natürlich ist da das Thema Digitalisierung. Circa 25 Prozent des Umsatzes machen wir heute digital und 40 Prozent stationär.

Maximilian Brandl

Herr Heckmann, was macht Würth für Sie persönlich aus?

Norbert Heckmann

Reinhold Würth hat es geschafft, über all die Jahre eine Unternehmenskultur zu kreieren, die jungen Menschen die Möglichkeit gibt – oder allen Mitarbeitenden die Möglichkeit gibt –, viel Verantwortung zu übernehmen, auszuprobieren. Er hat im-

mer gesagt: „Mich interessiert, was ums Eck ist und was über den Berg ist.“ Also diese Neugierde, die ist Teil unserer Unternehmens-DNA. Und das hat für mich auch immer einen großen Wert gehabt, für viele unserer Mitarbeitenden. Wir haben Freude am Gestalten. Wir haben Freude daran, Kunden zu begeistern mit neuen Ideen, mit tollen Innovationen. Und diese Kultur, die hat viele Menschen auch im Unternehmen gehalten, da haben sich langjährige Freundschaften gebildet. Und man kann schon sagen „das Familienunternehmen“, wir sind auch schon eine große Familie hier.

Maximilian Brandl

Und ich hatte ja in meiner Einleitung gesagt, Würth ist unglaublich stark gewachsen. Was ist aus Ihrer Sicht das Würth-Geheimnis dieses schnellen Wachstums und des weltweiten Erfolges?

Norbert Heckmann

Ich hatte heute Morgen ein Mitarbeiterfrühstück. Jeder Geschäftsführer – wir sind sechs an der Zahl hier in der Adolf Würth KG – macht so im Jahr zwei Mitarbeiterfrühstücke, da lädt er junge Mitarbeitende ein, die sechs Monate oder auch sechs Jahre bei uns im Unternehmen sind. Da waren wir so 12 oder 13 Personen, es sind ja immer zwei Geschäftsführer dabei. Und dann reden wir mit denen und fragen die unter anderem: „Jetzt seid ihr so ein paar Jahre da, was macht für euch Würth aus?“ Und das war ganz interessant, was die dann zurückspielen. Die spielen zum Beispiel zurück: „Das ist schon cool, wie man hier unterstützt wird, um in dieses Netzwerk, in diese Familie, in sei-

nen Arbeitsbereich reinzukommen.“ Also dieses sehr starke Miteinander und die hohe Wertschätzung dem jeweils anderen gegenüber, das kommt, weil die kommen ja alle aus anderen Unternehmen, die spiegeln das also dann sehr genau. Der eine Kollege hat gesagt, er war ja jetzt drei Jahre bei Würth Thailand gewesen und wäre jetzt zurückgekommen und hätte gedacht: Na ja, nach drei Jahren, was soll sich groß verändert haben? Und hat gesagt: „Ich habe das Unternehmen fast nicht mehr wiedererkannt.“ Also dieser Wandel, ich würde mal sagen, wir häuten uns alle fünf Jahre, der ist schon, vielleicht auch in den letzten Jahren, noch ein bisschen beschleunigt. Der ist schon groß. Also die Menschen müssen schon eine Wandlungsbereitschaft mitbringen. Das funktioniert auch immer gut. Wir gucken uns jedes Jahr die Mitarbeiterbefragung an, um nicht zu überziehen, weil man muss die Menschen auch mitnehmen. Das heißt viel Kommunikation. Und das fand ich so schön, der eine hat gesagt: „Also ich finde so toll, dass mir so häufig feiern miteinander.“ Das pflegt natürlich genau diese Freundschaften, über die ich vorhin auch erzählt habe.

Maximilian Brandl

Wenn man jetzt auf die Kundenseite geht: Was ändert sich da aus Ihrer Sicht? Welche Bedürfnisse haben die Kunden heute und vielleicht auch morgen?

Norbert Heckmann

Als ich begonnen hatte vor 30 Jahren, stand das Produkt im Vordergrund. Man wollte das innovativste Produkt, das einem, sagen wir mal, ein paar Arbeitsschritte erleichtert hat. Und da war Würth immer ganz gut dabei. Reinhold Würth hat

von seinem Vater noch übernommen, dass er sagt: „Bei uns ist die Produktqualität sehr hoch, sehr robust“. „Qualität schlägt Preis“, ist auch heute noch ein Satz, der bei uns sehr häufig fällt. Jahre später haben wir dann versucht, das Produkt anzureichern mit Dienstleistungen, mit Services. Da haben wir gesagt, das Produkt allein reicht nicht. Wie wäre es denn, es sind C-Teile, wenn man noch so ein Lagerbewirtschaftungssystem drumherum bereit hätte? Und wenn wir heute zu unseren Kunden kommen und fragen sie, „was brauchst du für die Zukunft?“, dann sagen die eben nicht, „noch ein tollereres Produkt oder eine bessere Dienstleistung“, sondern die sagen mir, „was ich brauche, wären geeignete Mitarbeiter, um meine Leistung zu erbringen“. Wir sind im Mittelstand unterwegs, wir sind bei Handwerkern unterwegs und die sagen uns auch: „Wir müssen die Qualifizierung unserer Mitarbeitenden erhöhen“. Das trifft jetzt auch uns, die wir Marktführer sind. Und das macht auch was mit uns. Also wir versuchen heute, Produkte und Dienstleistungen, auch Vorfertigungen, anzubieten, die es dem Kunden ermöglichen, in einer deutlich geringeren Zeit mit weniger Mitarbeitenden die gleichen Leistungen auf der Baustelle oder in der Produktion zu erbringen.

Maximilian Brandl

Das viel zitierte Wort der Digitalisierung, nehme ich an, hilft dabei auch. Oder wie hilft es dabei noch zufriedener Kunden zu gewinnen?

Norbert Heckmann

Also ohne die Digitalisierung wäre das gar nicht möglich. Es müssen ja Pro-

zesse gefunden werden, die nicht einmal automatisch, sondern autonom ablaufen können. Es müssen Fragestellungen auch technischer Natur innerhalb kürzester Zeit erledigt werden. Beispiel: Wir haben einen Bot, der nennt sich PICO, verglichen vielleicht mit Siri, wie man von den Apple-Geräten kennt. Wir können heute schon über 470 Fragen von dem beantworten lassen in allen Sprachen, die es in Deutschland gibt: Schwäbisch, bayerisch, sächsisch und so weiter. Er versteht die Sprache des Volkes ganz gut und den stellen wir auch unseren Kunden zur Verfügung. Und morgen, und das ist keine sechs Monate voraus, wird eine Frage wie: Ich muss eine Decke mit 50 Quadratmeter abhängen, mit einem Gewicht von X, wie viel Befestigungspunkte brauche ich dafür und welchen Dübel und welche Abhängungssysteme von Würth setze ich ein? Diese Frage wird PICO bis Ende des Jahres unserem Kunden auf der Baustelle beantworten können und viele andere noch weiter. Und diese Digitalisierung hilft dem Kunden, eben nicht in irgendeine Warteschleife oder sonst wohin zu gehen, um sich technische Support zu holen, sondern er erhält – es ist ja nicht so, dass er keine Ahnung hätte von dem, was er erbringen soll – noch ein bisschen zusätzlichen technischen Support, um seine Leistungen erbringen zu können.

Maximilian Brandl

Da freue ich mich drauf. Vielleicht gibt es das ja auch mal für einen privaten Handwerker wie mich, dass ich mich da ein bisschen aufschauen kann, wenn ich am Wochenende das eine oder andere selbst machen darf. Das trägt auch alles zur Kundenzufriedenheit und Kundenerfahrung bei. Gibt es andere Themen, die die Kun-

denzufriedenheit noch weiter steigern?

Norbert Heckmann

Gehen wir mal in den Mittelstand, wo sehr viele Belege zwischen Würth und dem Kunden hin und her wandern. Also zum einen versuchen wir die kompletten kaufmännischen Prozesse voll zu digitalisieren, sodass, wir sagen, „ein normaler Auftrag dunkel verbucht werden kann“, sowohl bei uns als auch beim Kunden, dass also nicht da viele Prüfungen laufen müssen und, und, und. Einmal im Jahr macht man typischerweise eine Preisverhandlung mit dem Kunden und dann weiß er, alles rund ums C-Teil kann ich von meinem Hauptlieferanten Würth mir besorgen. Das ist die eine Seite. Die andere Seite, wenn es um die Technik geht. Also wo erleichtert mir Würth Prozesse und Themen, die ich machen muss, damit ich mich auf Wertschöpfenderes konzentrieren kann? Beispiel: Wir sind heute in der Lage, den kompletten Arbeitsschutz, der ja auch von der Berufsgenossenschaft untersucht und nachgehalten wird, für den Kunden abzuwickeln. Der bekommt von uns Hautschutzpläne, Augenschutzpläne, Handschutzpläne. Jeder Arbeitsplatz wird von unseren Spezialisten, die wir in der Adolf Würth KG im technischen Außendienst haben, begutachtet und auch aufgenommen. Der Kunde bekommt Arbeitsanweisungen, alle Sicherheitsdatenblätter. Das ist eine gesetzliche Vorschrift und dabei können wir dann unseren Kunden auch digital unterstützen. Also jedes Produkt, das er einkauft, geht sofort in diese Arbeitsschutzpläne ein und dadurch ist er quasi auch Richtung Berufsgenossenschaft von Tag Eins safe.

Maximilian Brandl

Ist das dann auch ein Bereich, wo Sie sagen, künstliche Intelligenz wird da auch immer wichtiger?

Norbert Heckmann

Also wir haben vor acht Jahren begonnen, nachdem wir lange diskutiert haben über das Thema Big Data und hier in Künzelsau nicht unbedingt die Ingenieure dafür gefunden haben, haben wir in Berlin mal so ein Big Data Hub aufgebaut mit fünf Leuten und das ist ein bisschen so die Pfannkuchenstrategie. Also jeder, der Pfannkuchen macht, weiß, dass der erste Pfannkuchen nie gelingt. Und so haben wir auch damals mit Big Data mal angefangen. Wenn man dann mal diskutiert, optimiert, verändert, dann merkt man, in welche Richtung man eigentlich gehen will. Also wenn man links losgelaufen ist, auf einmal wird es ein bisschen mittiger und dann, nach ein, zwei Jahren wussten wir ganz genau, wo das Datenmanagement hinmuss, wo Big Data hinmuss, wo die künstliche Intelligenz hinmuss. Und wir sind heute dazu übergegangen, dass viele Prozesse im Unternehmen ohne die künstliche Intelligenz gar nicht mehr möglich sind. Wir sind Vertriebsunternehmen, das heißt, wir steuern heute den Verkäufer über die künstliche Intelligenz, die uns sagt, Achtung, zu dem Kunden, wo du jetzt gehst, der ist fluktuationsgefährdet. Der Kunde merkt das gar nicht. Aber durch unsere Algorithmen, durch die Bezüge, die er bei uns macht, erkennt die künstliche Intelligenz, ups, da ist irgendwas, da liegt was quer. Und dadurch kann ein Verkäufer deutlich früher und aktiver sagen: „Du, irgendwas stimmt nicht mit unserer Kundenbeziehung. Was ist es denn?“ Und so haben wir sehr, sehr viele

positive Erfahrungen bekommen, weil eben die künstliche Intelligenz Zusammenhänge sieht, die der Mensch vielleicht ausblendet. Also das ist nur ein Beispiel, dass wir so einen Warnhinweis heute kriegen auf dem Rechner des Verkäufers, wenn er zum Kunden geht, Achtung, fluktuationsgefährdet.

Maximilian Brandl

Wir haben viel über das Wachstum in der Vergangenheit auch gesprochen. Wie sichern Sie da langfristig das Unternehmenswachstum ab? Wie wichtig ist dabei das Thema Nachhaltigkeit in Summe für Sie?

Norbert Heckmann

Also ich kann mich noch erinnern, als wir vor acht, neun Jahren das Thema erstmalig aktiv diskutiert haben, da gab es auch Kollegen, die der Meinung waren, jetzt müssen wir das auch noch machen. Also das ist jetzt fast zehn Jahre her. Aber auch diese Haltung, das ist heute ein ganz anderes Thema. Wir haben damals begonnen mit den ersten Cradle-to-Cradle-Zertifizierungen, also einer Kreislaufwirtschaft-angelegten Aufbereitung unserer Produkte. Es waren Produkte für die technische Gebäudeausstattung, also Abhängungssysteme in Industriehallen. Und das war so unser erster Aufschlag, low hanging fruits, cherry picking. Und dann haben wir gemerkt, wie viel Wucht in dieser Thematik ist auf der einen Seite und wie notwendig. Heute ist uns das allen klar, aber damals war das eins von vielen Themen, die da diskutiert wurden. Und deshalb haben wir schon sehr früh Produkte für unsere Kunden auf den Weg gebracht, die Cradle-to-Cradle

zertifiziert wurden, die dem Raumschutz dienen. Wir haben die Verpackungen unglaublich schnell umgestellt auf entweder ohne Verpackung oder mit ein-Wertstoff-sofort-recyclingfähigen Verpackungen, bei denen Kunststoffverpackung notwendig ist, was bei den wenigsten Verpackungen bei uns ist. Da haben wir dann auf Recyclat umgestellt. Ein von sieben Strategiefeldern war das Thema Nachhaltigkeit, das heißt heute Innovation und Kreislaufwirtschaft. Also wir werden alle Bemühungen investieren, um die Produkte, die wir an den Kunden bringen, auch kreislauffähig zu machen. Viele sind bereits, aber noch nicht alle und wir arbeiten dran, dass wir das auch perspektivisch so hinkommen. Wir entwickeln Produkte zum Beispiel, um die Möglichkeit zu geben, dass man Holz-Beton-Hybrid-Bauweisen erstellt. Manchmal braucht es noch ein bisschen einen Betonkern. Wie flansche ich dort das Holz so an, dass ich einfachst zurückbauen kann? Und da haben wir Befestiger, Verbinder gemacht, die dann komplett, also nicht nur Holz und Beton, sondern auch die Befestiger komplett getrennt werden können. Das läuft alles unter Kreislaufwirtschaft und vielleicht noch ein Satz dazu: Ich gehe jedes Jahr noch in vier, fünf Bewerbungsgespräche für unsere Azubis und dualen Hochschulstudenten, um mal zu hören, was macht so die Jugend, obwohl meine Töchter in dem Alter auch sind, aber trotzdem interessiert es mich. Und wie sind sie auf Würth gekommen und was hat ihnen bei Würth zugesagt? Das Thema Nachhaltigkeit kommt von jedem Bewerber. Also ich kann es nur allen, diese Haltung – das ist ja kein Zug, der da fährt, sondern das ist eine Haltung des Unternehmens und auch der Geschäftsleitung – wärmstens empfeh-

len, zügig sich mit diesen Themen ganz tief zu beschäftigen, weil oberflächlich, also dieses Greenwashing ist, glaube ich, sehr gefährlich. Man muss wirklich in die Tiefe gehen, um dann herauszufinden, dass der CO2-Fußabdruck tatsächlich bei uns nachgerechnet eines DINO-Normteils, das aus Italien kommt, signifikant besser ist. Anders herum, so muss ich formulieren: Der logistische Anteil im CO2-Fußabdruck eines DIN-Normteils ist höher, als der Anteil der Herstellung der Schraube inklusive Stahl. Und wenn man das dann einmal herauskristallisiert, dann weiß man auch, wo man zukünftig welche Produkte produziert.

Maximilian Brandl

Und welche Schwerpunkte man dann setzt für die Unternehmensstrategie.

Norbert Heckmann

Auch, genau.

Maximilian Brandl

Sehr spannend, Sie leiten damit perfekt über auf das nächste Thema: Mitarbeitende. Sie haben ja über 85.000 Mitarbeitende. Was schafft da die Zugehörigkeitskultur und welchen Einfluss hat auch Diversität auf Ihren Erfolg?

Norbert Heckmann

Also vorhin habe ich schon gesagt, das gilt natürlich nicht alleine, wir feiern halt viel und gern. Also im letzten Jahr hatten wir die Möglichkeit: Zu unserem Jubiläum, das wir durch Corona zwei Jahre verschieben mussten, war Helene Fischer hier und wir haben mit ihr zusammen und mehr als Zehntausenden mit Partnerinnen und Partnern eine

richtig tolle Sommernacht erleben dürfen. Aber das ist natürlich das Eine. Sie sprechen von Zugehörigkeitsgefühl. Ich glaube, was uns hier verbindet, ist die von mir vorhin schon etwas beschriebene Unternehmenskultur. Ich würde sagen, dass wir auf der einen Seite ein leistungsbezogenes Unternehmen sind, also wir wollen was erreichen. Wir sind schon sportlich-ambitioniert unterwegs. Und auf der anderen Seite sind die aller allermeisten hier recht bodenständig geblieben. Also wir halten den Ball auch flach. Wir sagen nicht immer was dazu, aber wenn wir was sagen, dann hat es meistens Hand und Fuß. Und Sie haben das Thema Diversität angesprochen. Da muss ich sagen, da muss man schon aufpassen, dass man das nicht zu einer Art „wir treiben das mal fünf Jahre durchs Unternehmen, dann ist gut“ macht, sondern Reinhold Würth hat 2007, vielleicht erinnern Sie sich, Charta der Vielfalt, Rita Süßmuth. Ja, also auch damals gab es diese Bestrebungen, diesen damals noch nicht Diversität. Die Rita Süßmuth hat diese Charta der Vielfalt mit ins Leben gerufen. Wir waren dort Unterzeichner. Wir sind heute in 80 Ländern der Erde. Wenn Sie bei uns rüber in die Logistik gehen, dann haben Sie da 40, 50 verschiedene Nationen, die am gleichen, nämlich am Unternehmenserfolg arbeiten, die Kunden begeistern wollen, die wissen, dass, wenn sie jetzt das Päckle richtig packen, dass dann der Kunde, wenn er es auspackt, jedes Produkt ohne Lieferschäden vor sich liegen hat. Und deshalb würde ich sagen, dass das Thema Diversität, so wie man es heute nennt, schon längst Teil der Kultur dieses Unternehmens war, dass wir auch in der Auswahl unsere Mitarbeitenden schon immer gut hingeguckt haben. Es war nicht der, der den Einser-Schnitt hatte,

der zu uns kam, sondern der, der zu uns gepasst hat. Und es waren Menschen verschiedenster Kulturen, Religionen, Geschlecht, wie auch immer.

Maximilian Brandl

Reinhold Würth ist ja mit seinen knapp 90 Jahren immer noch im Hintergrund tätig. Das heißt, man spürt auch, dass Sie gerade auch durch das große Wachstum eine Zusammenarbeit von mehreren Generationen haben, bis hin zur Generation Z. Wie klappt das im Unternehmen, dass Sie da über die verschiedenen Generationen so reibungslos zusammenarbeiten?

Norbert Heckmann

Also wenn Sie jetzt die Führungsebenen hier fragen würden, ob Reinhold Würth im Hintergrund agiert, dann würden wir sagen, das ist ein sehr aktiver Hintergrund und das ist auch gut so. Er ist nach wie vor der größte Brückenbauer hier im Unternehmen. Auch selbst wir als dann größte Gesellschaft treffen uns alle vier bis sechs Wochen mit ihm, machen zwei, drei Stunden, halten ihn auf dem Laufenden, holen uns seine Expertise, weil er kriegt heute halt eben noch unglaublich viel mit. Er hat es geschafft, diese Generationenweitergabe sauber zu installieren. Wir freuen uns über die dritte, er ist ja die zweite Generation, wenn man so will. Adolf Würth hat ja gegründet, sein Papa. Und er hat dann mit 19, als sein Vater sehr früh verstarb, dieses Unternehmen mit zwei Mitarbeitenden übernommen. Rest ist die Geschichte, die Sie vorhin erzählt haben. Bettina Würth als Beiratsvorsitzende, seine Tochter, war schon viele, viele Jahre aktiv in der Operativen tätig

und hat uns, ich glaube wie keine andere, an die Hand genommen. Und jetzt kommt die vierte Generation mit den Enkeln und alle haben in diesem Unternehmen Führungspositionen nicht geschenkt bekommen, sondern sich erarbeitet. Das spricht auch für Würth. Natürlich ist so ein bisschen eine Unsicherheit, auch von uns. Wie gehen wir jetzt auf die nächste Generation zu, nachdem wir jetzt mit Bettina und Reinhold Würth über so viele Jahre zusammengearbeitet haben? Aber wir haben uns gemeinsam in Balderschwang auf 1.200 Meter in eine Hütte gehockt und haben uns diese Unsicherheiten einmal gegenseitig auch zurückgespielt. Und das war dann so richtig befreiend, weil jeder gesagt hat, „ach, das ist bei dir genauso“, „ich dachte, ne“ und „wollt ihr überhaupt, dass wir“ und das haben wir dann aus der Welt geräumt, sodass auch die vierte Generation jetzt in den Gremien bestens verlinkt ist. Und das ist, ich sage mal das größte Geschenk, das die Familie uns als Mitarbeitenden machen kann, nämlich dass klar ist, dass wir Familienunternehmen waren, sind und auch noch viele, viele, viele Jahre bleiben können.

Maximilian Brandl

Wie gelingt es Würth auch weiter zu wachsen? Ich sage mal, das Eine ist, gleich ganz am Anfang von zwei auf vier oder von drei auf sechs Mitarbeitende zu wachsen. Aber von 85.000 Mitarbeitenden noch mal weiter zu wachsen, auch die richtigen Talente zu bekommen, Mitarbeitende für ein Headquarter in Künzelsau zu finden, wie schafft Würth das?

Norbert Heckmann

Also man soll es nicht glauben, aber es hat ja mal ein Professor herausgestellt, dass

die Region hier, nämlich Heilbronn-Franken, die Region der Weltmarktführer ist. Also hier sind auf kleinstem Raum und gemessen auf die Einwohner die höchste Dichte an Weltmarktführern. Also das kommt ja vielleicht nicht von ungefähr. Und deshalb für Menschen, die sich für uns interessieren, ist zumindest das auch mal so ein Pluspunkt, sich die Region hier um Heilbronn, Schwäbisch Hall, Öhringen, Künzelsau, Bad Mergentheim ein bisschen genauer anzuschauen. Sie haben natürlich ein Thema aufgegriffen, das überall ein Riesenthema ist. Wie kriegen wir es hin, dass Menschen sich nicht nur für ein Unternehmen, sondern auch für die Arbeit in diesem Unternehmen begeistern lassen? Und wenn wir Menschen hier an den Standort bekommen zum Bewerbungsgespräch, dann haben wir eine sehr hohe Quote, die auch für das Unternehmen zu begeistern. Weil dann sind Themen wie: Wie schnell ist die Ansprache? Wie offen geht man damit um? Wie politisch oder auch entspannt diskutiert die Person aus der Würth-Zentrale mit dem Bewerber? Und welche Möglichkeiten sehe ich als Bewerber, wenn ich mal hier bin? Also was kommt auf mich zu? Also das gilt für Kunden, das gilt für Bewerber, wenn die mal hier waren, dann können wir schon den Funken der Begeisterung auch entzünden. Die Frage ist natürlich, wie nutzen wir heute die sozialen Medien, um auf uns aufmerksam zu machen? Da haben wir in unserem Talentmanagement-Park begnadete Menschen, die das immer wieder versuchen und war es früher noch der Standort Künzelsau, dann ist es heute ganz Deutschland. Wir haben auch aus dem Ausland Personen, die

für uns arbeiten. Also wenn ich jetzt in die E-Business- und E-Procurement-Gruppe gucke, dann sitzen die in Wuppertal, München, in Essen und Stuttgart, dann sitzen die in Rostock und Erfurt. Also das ist die Melange, es ist ja nicht mehr so wie früher, wo man gesagt hat, jeder muss am Standort sein. Wobei eins auch klar ist: Dieser Zusammenhalt, diese gegenseitige Wertschätzung, dieses Familiäre, das kriegen Sie nicht über Teams hin. Also es braucht eine gewisse Präsenz hier am Unternehmensstandort. Hier ist schon diese vibrierende Neugier, das Herz des Unternehmens, also da brauchen wir die Menschen dann schon. Und wenn es zwei Tage sind in der Woche oder alle zwei Wochen einmal drei Tage. Also es braucht schon eine gewisse Verbundenheit auch mit den Menschen, die hier vor Ort sind. Und alles andere, wenn ich also auf Benefits at Würth schaue, was wir dort den Menschen alles bieten, wie wir heute gemeinsam unterwegs sind, ich glaube, da brauchen wir uns vor keinem Unternehmen in Deutschland, das Champions League spielt, zu verstecken.

Maximilian Brandl

Sie haben ja auch implizit angesprochen, dass sich durch Teams oder durch andere Kommunikationsmedien in den vergangenen Jahren sehr viel verändert hat unter dem Stichwort New Work. Wenn Sie jetzt noch mal versuchen, einen Sprung vielleicht ins Jahr 2030 zu machen, wie könnte da die Zukunft der Arbeit aussehen? Was sind da Veränderungen, soweit man sie jetzt schon vorhersehen kann, auf die Sie sich vielleicht einstellen oder mit denen Sie rechnen würden und müssten?

Norbert Heckmann

Das, was wir in ein paar Jahren sehen, das deutet sich ja jetzt schon an. Also wir werden eine sehr viel stärkere Einbindung der künstlichen Intelligenz haben in alle Bereiche. Werden wir dadurch Mitarbeiter abbauen? Nein, wir werden den Mitarbeitern attraktivere Arbeitsaufgaben dadurch schenken können und diese etwas stupideren, einfachen, die fallen dann halt weg. Das Thema Robotik wird in der Logistik viele Tätigkeiten wegnehmen. Auch dort gilt das Gleiche. Dadurch haben wir die Möglichkeit, ein bisschen flexibler zu reagieren. Ich glaube nicht, dass die Robotik und die künstliche Intelligenz in einer Gesellschaft wie der unsrigen, wo im Moment viele in Rente gehen werden und wenige nachkommen, ein Riesenproblem erwirtschaftet. Im Gegenteil, ich glaube die 4-Tage-Woche, die wird kommen. Ob die 2030 schon da ist? Keine Ahnung. Sie sehen es ja heute schon. Erste Unternehmen führen das ja schon ein, weil sie sonst gar keine Mitarbeitende mehr für das Unternehmen gewinnen können. Das ist jetzt noch nicht flächendeckend so, aber die 4-Tage-Woche wird kommen und ich glaube, wir helfen unseren Unternehmen und KI und Robotik hilft uns, dass wir uns grundsätzlich auf wertschöpfendere Tätigkeiten konzentrieren können. Wichtig ist, dass es allen Menschen in dieser neuen Umgebung noch Spaß macht, jeden Tag ins Geschäft zu gehen.

Maximilian Brandl

Ja, Herr Heckmann, bevor wir uns gleich verabschieden, um einen Bogen zu spannen: Was wünschen Sie sich für die

nächsten 30 Jahre going forward, nachdem Sie 30 Jahre jetzt hier bei Würth aktiv und tätig sind?

Norbert Heckmann

Ja, da gibt es jetzt viele Richtungen, aus denen ich antworten könnte. Die eine würde heißen, dass ich immer noch die Zugspitze erklimmen kann oder oder sonst was. Aber ich glaube, wenn man die gesamtpolitische Lage, die wir glücklicherweise in dem Podcast jetzt weniger angesprochen haben, mal angucken, dann würde ich mir zwei Dinge wünschen: Einmal, ich glaube, es gibt nichts Wichtigeres als Frieden auf der Welt. Jeder, der Unfrieden erlebt hat, weiß, dass das die oberste Prämisse sein muss. Und das zweite, das gilt auch für den Umgang in Vereinen oder in Firmen oder sonst was, man muss gucken, dass der Umgang auch weiterhin wertschätzend bleibt. Wir haben so eine Tendenz, dass radikale Positionen in einer Art und Weise vertreten werden, dass fast keine Kompromisse mehr möglich sind. Ich glaube, die Unternehmen haben die Verpflichtung, dass sie der Gesellschaft vormachen, dass es funktioniert, eine große Menge unterschiedlich denkender Menschen zu einem Ziel an einem Strang ziehen zu lassen. Das ist auch wichtig für eine Gesellschaft wie die unsrige. Und dann kommen wir in dieser westlichen Welt, ich glaube ganz, ganz weit. Ich würde mir wünschen, dass man immer noch Freude an dem hat, was man macht. Und egal, ob das in Familie, bei den Freunden oder in Unternehmen ist.

Maximilian Brandl

Ja, lieber Herr Heckmann, sehr vielen Dank für das sehr kurzweilige und inspirierende Gespräch. Hat mir sehr viel Spaß gemacht.

Norbert Heckmann

Mir auch, jederzeit wieder. Danke schön.