

# WACHSEN WIE WÜRTH

## Das Geheimnis des Welterfolges

Vortrag Internationales Management Meeting  
Sarajevo 15. April 2016

Prof. Dr. Bernd Venohr



ALUKÖNIGSTAHL

# Gliederung

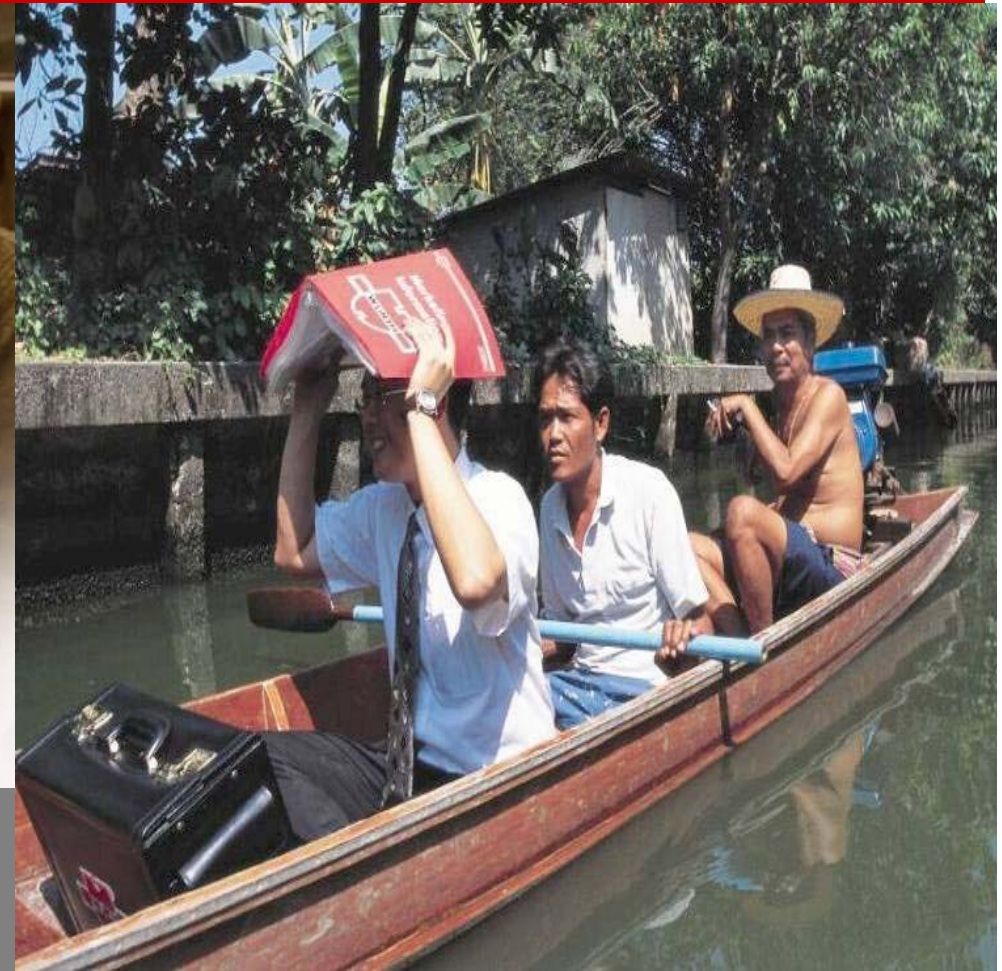
---

- Zahlen / Daten / Fakten Würth
- Unternehmenskultur: Grundwerte und Führungsprinzipien
- Strategie: Wachstumstechniken
- Strukturen / Systeme / Prozesse
- Zusammenfassung und Diskussion

# Das Herzstück des Unternehmens ist der Direktvertrieb: Würth ist weltweit größter Arbeitgeber für festangestellte Verkäufer



„Wir sind die Angestellten unserer Kunden“



Prof. Dr. h.c. mult. Reinhold Würth



# Das Würth Produktsortiment umfasst ca. 125.000 verschiedene Produkte der Befestigungs- und Montagetechnik



# WÜRTH GROUP : Zahlen / Daten / Fakten

<b>Hauptsitz</b>	Künzelsau, Deutschland
<b>Kerngeschäft</b>	Handelsunternehmen (Direktvertrieb) in den Bereichen Montage-, Befestigungs- und Verbindungstechnik
<b>Gründung</b>	1945 als Zweimann-Unternehmen durch Adolf Würth; 1954 Tod Adolf Würth; Nachfolge R. Würth (19 Jahre alt)
<b>Mitarbeiter (2014)</b>	Insgesamt :66.044 (2015: 68.978), davon rund 30.000 im Außendienst In Deutschland: 30,6% im Ausland: 69,4%
<b>Gesellschaften und Standorte</b>	Über 400 rechtlich selbstständige Gesellschaften in 80 Ländern Pro Gesellschaft meist mehrere Profit-Center ; 1.600 Verkaufsniederlassungen
<b>Kunden</b>	Über 3 Millionen
<b>Produkte</b>	Kerngeschäft (Würth-Linie): Verkaufsprogramm für Handwerks- und Industriebetriebe von über 125.000 Produkte: Von Schrauben, Schraubenzubehör und Dübeln über Werkzeuge bis hin zu chemisch-technischen Produkten und Arbeitsschutz. Allied Companies: Produkte für Bau- und Heimwerkermärkte, Elektroinstallationsmaterial, elektronische Bauteile (z.B. Leiterplatten) sowie Finanzdienstleistungen.
<b>Umsatz 2014</b>	10,1 Milliarden Euro (2015 vorläufig: 11 Milliarden Euro)
<b>Betriebsergebnis 2014 (vor Steuern)</b>	515 Millionen Euro (2015 vorläufig: 515 Millionen Euro)
<b>Konzern-Jahresüberschuss 2014</b>	378 Millionen Euro
<b>Investitionen 2014</b>	367 Millionen Euro

## Reinhold Würth: „Jahrhundertunternehmer“

---



- „Mehrfachbegabung“
- „Management by Reinhold Würth“: „Sowohl-als-auch“-Prinzip“ (z.B. große Freiheitsgrade für Mitarbeiter UND straffe Kontrolle)
- „Würth = Reinhold Würth + Managementsystem“ (Würth DNA)

# Gliederung

---

- Zahlen / Daten / Fakten Würth
- Unternehmenskultur: Grundwerte und Führungsprinzipien
- Strategie: Wachstumstechniken
- Strukturen / Systeme / Prozesse
- Zusammenfassung und Diskussion



# Die Grundwerte von Würth

---

## ① Hauptantriebsfeder Wachstum

„Was weniger als 10% wächst, ist krank“

## ② Kundenorientierung als „Leitstern“

“Meine Leute sind nicht bei mir angestellt, sondern beim Kunden“

## ③ Der Mensch steht im Mittelpunkt

„Lust an der Leistung“

## ④ Dezentralität

„Je größer die Erfolge, desto grösser die Freiheitsgrade“

## ⑤ Flüssigkeit der Macht

„Alle Macht fließt zum Vorteilsgeber“

## ⑥ Führen heißt Machen

„Wissen ist Schlaf. Realisieren ist Macht“

## ⑦ KVP auf schwäbisch

JMAAB („Jedes Mal a' bissle besser..“)



# Wachstum als Haupttriebfeder und strategische Grundhaltung

Umsatzwachstum -  
Gewinn:

- **Grundsatz # 1:**  
„Gewinn ohne Wachstum ist tödlich“
- **Grundsatz # 2 :**  
„Wachstum ohne Gewinn ist tödlich“

27. November 2001 • Nr. 1

WirtschaftsStimme

## Ein Unternehmen, das nicht mit zehn Prozent wächst, ist krank

Reinhold Würth über Gewinn und Wohlstand, Infrastruktur und die private Entspannung eines Vielbeschäftigten

Im Gespräch mit der *WirtschaftsStimme* gibt Professor Reinhold Würth Auskunft: Über erfolgreiches Unternehmertum, die Stärken und Defizite der Region, die Stellung der Würth-Gruppe und sein Verhältnis zu Geld und Wohlstand.

*Herr Würth, Sie lehren als Professor Studenten in Karlsruhe, wie man erfolgreich Unternehmen gründet und führt. Was zeichnet den erfolgreichen Unternehmer aus?*

**Würth:** Ideenreichtum, Kreativität und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Das wichtigste ist: Mut zu haben und Chancen wie Risiken in angemessener Weise abwägen zu können.

*Gibt es auch typische Fehler?*

**Würth:** Ein ganz großer Fehler ist, wenn die Leute nur auf das Umsatzwachstum starren und meinen, je größer desto besser. Ist das Wachstum aber nicht mit einem angemessenen Gewinn verbunden, ist das immer eine Katastrophe und endet eher früher als später im Konkurs. Wachstum ohne Gewinn ist tödlich. Das ist die entscheidende Erkenntnis.



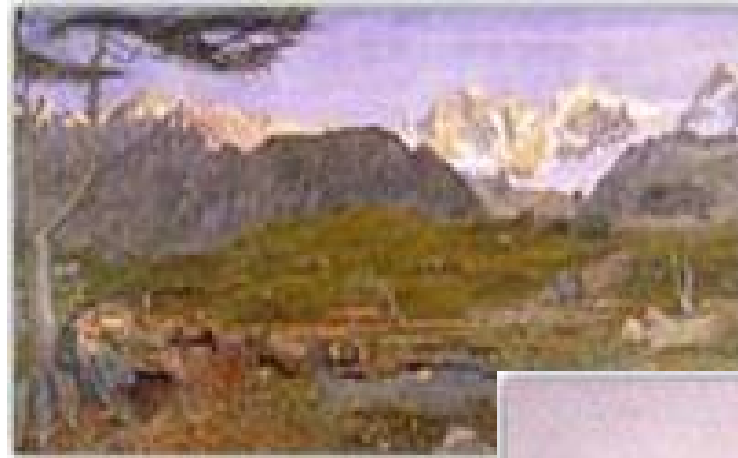
# Unternehmenswachstum als „Überlebensfrage:

“Solange ein Unternehmen wächst, lebt es. Stagnation und sogar Schrumpfung führen zum Niedergang.“

---

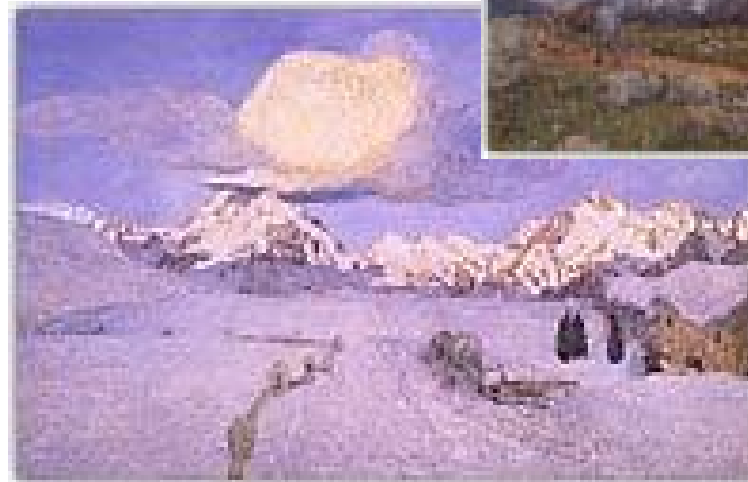
**Wachstum soll dazu führen,  
dass...**

*“... Würth möglichst lange im Zustand des Werdens bleibt, also in der Jugendlichkeit, in der Frische, im Optimismus, im Wachstum; solange ein Unternehmen gesund wächst, ist es im Zustand der Jugendlichkeit und weit davon entfernt, in den Zustand des Seins hinüberzudümpeln, wo es nur darum geht, zu verwalten, zu administrieren... Oder ganz zu schweigen vom Zustand des Vergehens“.* (R. Würth)



Werden

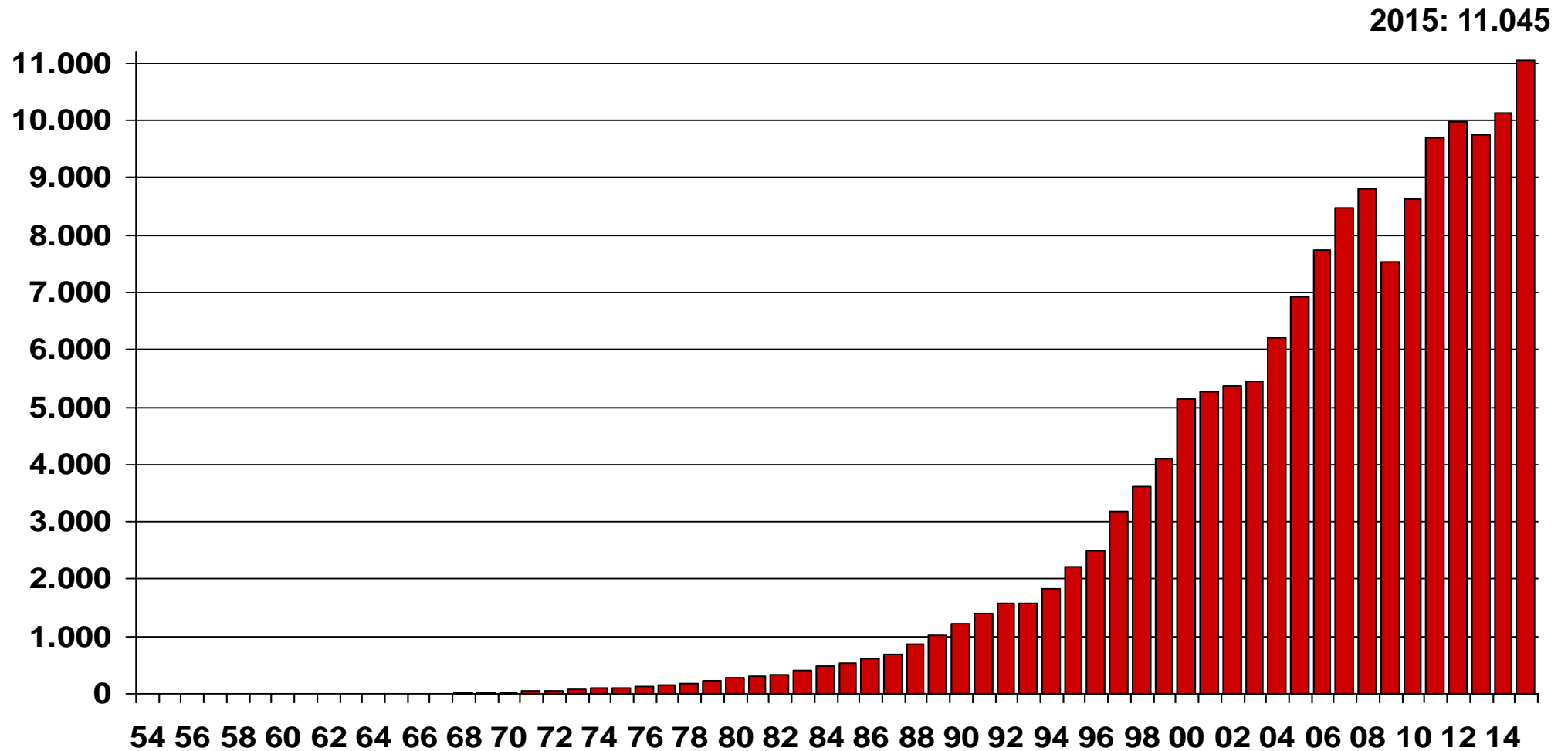
Sein



Vergehen

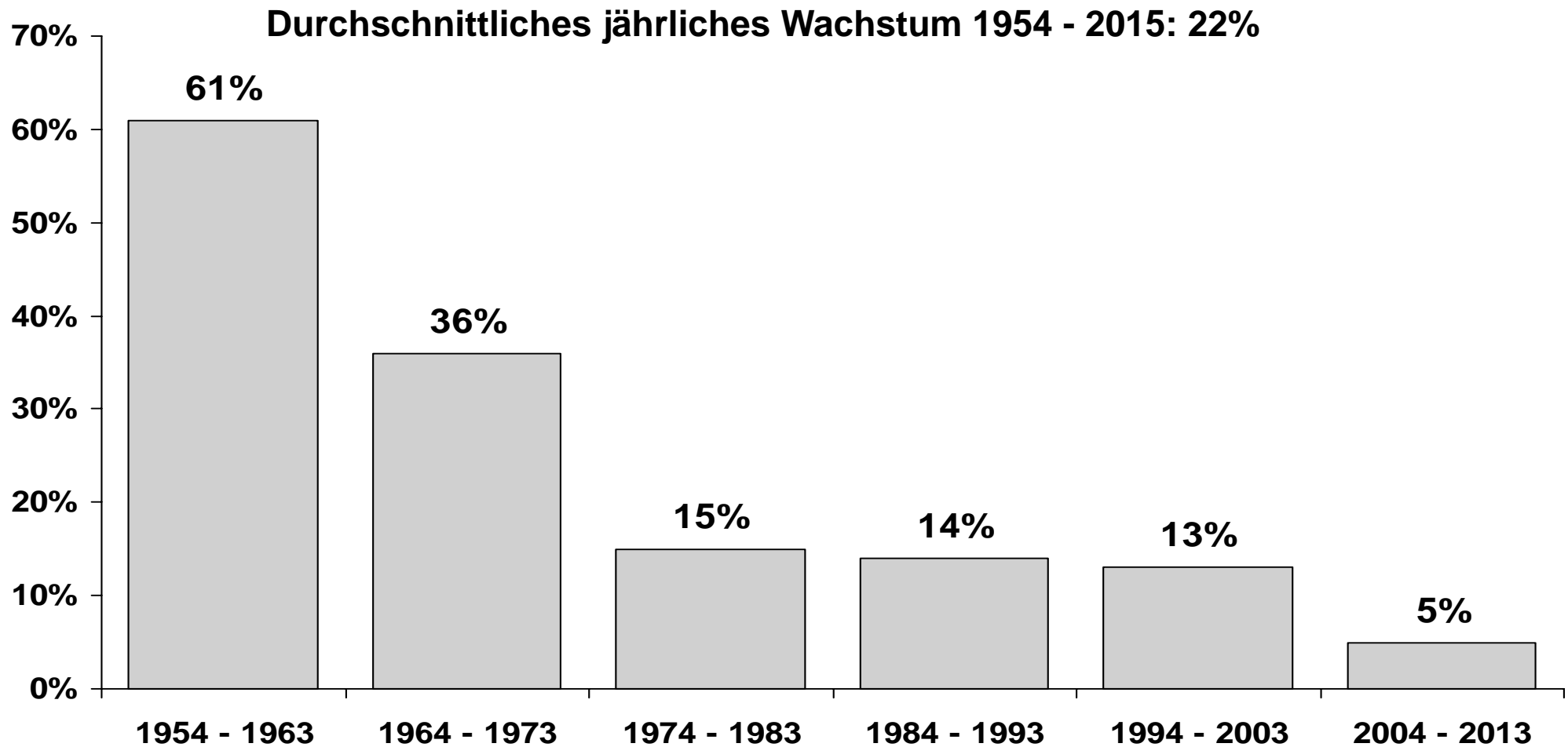
# Umsatzentwicklung Würth-Gruppe 1954-2015

in Mio. €



# Jährliches durchschnittliches Umsatzwachstum der Würth-Gruppe in Zehn-Jahreszeiträumen

---



Quelle: Würth, eigene Berechnungen



# Denken in freien Potentialen: Nur 5% Anteil am Weltmarkt für Befestigungsteile

---



**Ermitteln!**

**Zeigen!**

**Predigen!**

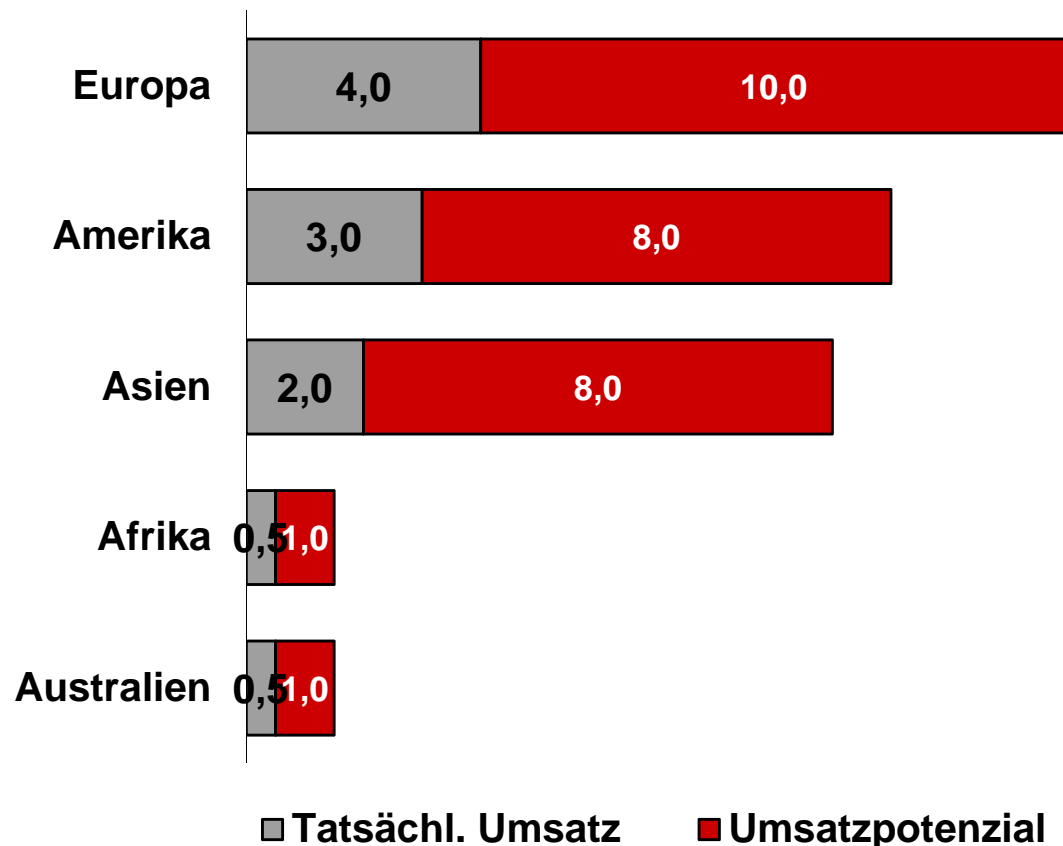
**Überzeugen!**

**Welt-Land-ADM-Kunde**

**Aufgabe des Managements:**

Beseitigung von Flaschenhälsen  
(Ressourcenengpässen), die  
weiteres Wachstum verhindern

# Ermittlung der Umsatzpotentiale pro Land durch Benchmarking



\* Beispielrechnung normiert

## Berechnungsmethode:

- **Potenzial** = Anzahl zugelassene Pkws in Land
- **Würth Kennziffer**  
 $\text{Potenzialausschöpfung} = \text{Umsatz/Pkw}$
- **Tatsächlicher Würth Umsatz** = Anzahl Pkw x Umsatz/PKW
- **Durchschnitt der drei besten Würth Firmen bei Umsatz/Pkw** = 100% (erreichbarer Bestwert)
- **Umsatzpotenzial** = Umsatz/Pkw der drei besten Firmen x Anzahl Pkw in Land

# Beispiel Kundenorientierung: Ausgewählte Würth-Rituale

---

- **Kunden-Kontakt-Regel für alle Führungskräfte**
  - Führungskräfte der Zentrale: Mindestens viermal pro Jahr 1 Tag Mitreise im Außendienst
  - Reinhold Würth: Jedes Jahr zwei bis drei Wochen Mitreise im Außendienst
- **Telefonliste im Innendienst zur Bewertung der Kundenorientierung**
  - Kontrollanrufe bei allen Niederlassungen 1x/Monat: Wie oft klingelt es, bis Hörer abgenommen wird?
  - Rangliste der Niederlassungen nach Klingelzahl monatlich in der Mitarbeiterzeitschrift veröffentlicht
- **Aber auch ... „Jagd auf Rotkunden“**
  - Verlustbringende Kunden = „Rotkunden“
  - Zwingende Regel: Jeder Kunde muss profitabel sein
  - Separater Ausweis in Verkaufsstatistiken

# Gliederung

---

- Zahlen / Daten / Fakten Würth
- Unternehmenskultur: Grundwerte und Führungsprinzipien
- **Strategie: Wachstumstechniken**
- Strukturen / Systeme / Prozesse
- Zusammenfassung und Diskussion



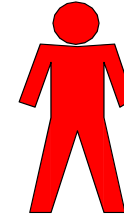
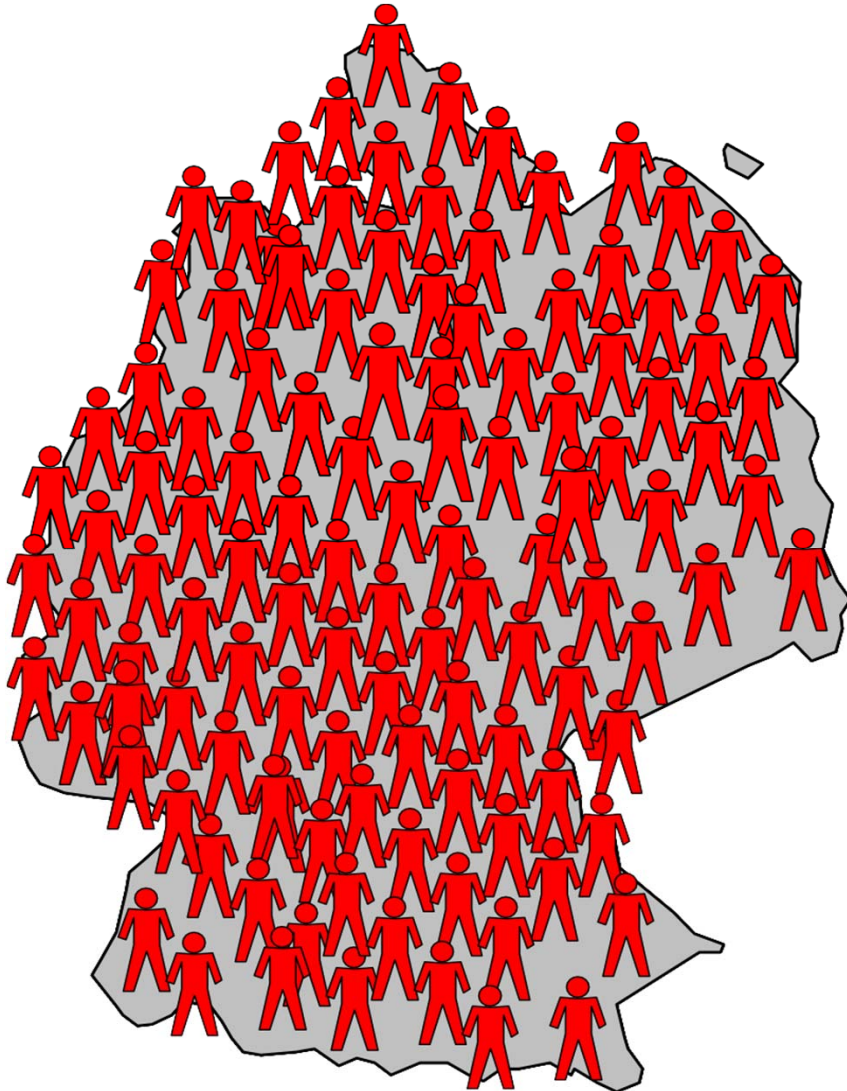
# Würth Wachstumstechniken

---

- **Teilung erfolgreicher Verkaufsgebiete** (Erhöhung Vertriebsdruck)
- **Immer feinere Spezialisierung des Vertriebs auf Kundenbranchen** („Divisionalisierung“)
- **Spezialisierung auf Kundengrößen** (Einkaufsverhalten)
- **Ausweitung des Produkt- und Dienstleistungsprogramms**
- **Neue Vertriebskanäle:** „Jedem sein Würth“ (Verkäufer, Telefonverkauf, Niederlassungen, E-Business)
- **Internationalisierung:** Sehr frühzeitig (Start bereits 1962)

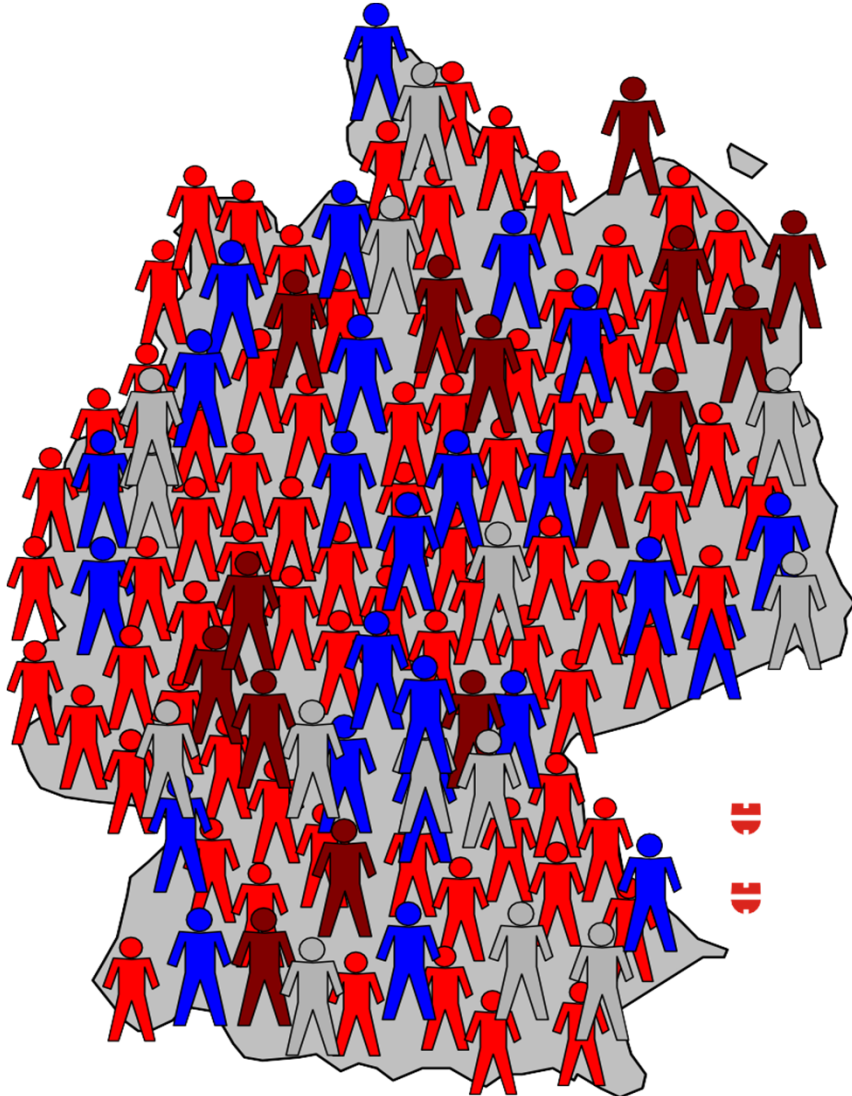
# Teilung erfolgreicher Verkaufsgebiete: Erhöhung des Vertriebsdrucks

---



- **Multiplikation schafft Kundennähe**
- **Traditioneller Wachstumshebel stößt an Grenzen (Bestellverhalten; Mitarbeiterverfügbarkeit)!**

# Divisionalisierung: Ausrichtung des Vertriebs auf bestimmte Kundenbranchen



**Divisionalisierung schafft:**

- **Branchenspezifischere Sortimente**
- **Spezialisten im Vertrieb...**

# Spezialisierung (Flächenvertrieb und Großkunden): Baustellen-Projektmgmt. / Key-Account-Management: Würth Industrie-Service

---

## Baustellen-Projektmanagement



## Key-Account-Management



**Für jede Kundenanforderung der passende Vertrieb!**



# Weiterentwicklung zum vom Produkt zum Systemanbieter: „Wir verkaufen keine Schrauben, sondern lösen ein Kundenproblem“

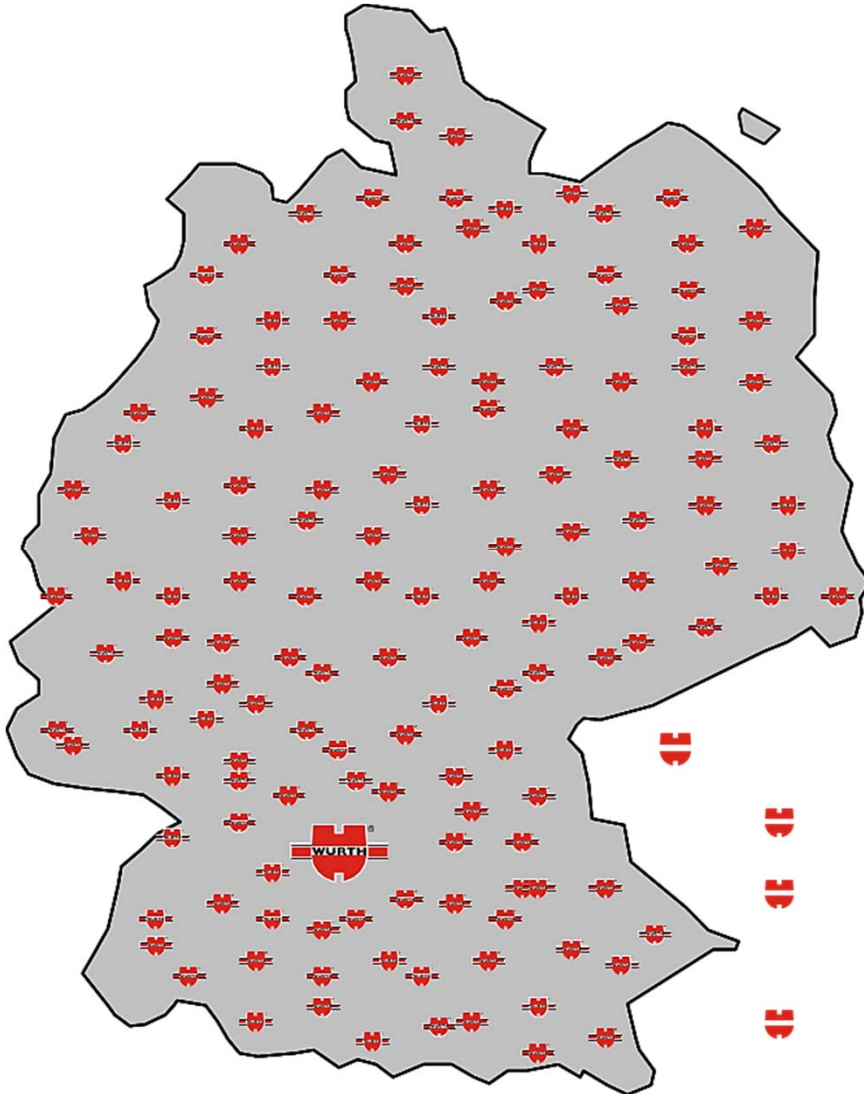
---



- Bedarfsgerechte Lagerung und Bereitstellung verschiedener Ge- und Verbrauchsartikel
- „Kleine Würth Niederlassung in Betrieb“ (ADM kümmert sich um Regalpflege)
- Weiterentwicklung zu scannergestütztem Bestellsystem

# Aufbau stationäres Niederlassungsnetz

---



- Weltweit 1600<sup>®</sup>, in Deutschland 425 Niederlassungen
- Ziel maximale Kundennähe („kein Kunde soll in Deutschland mehr als 10 Minuten zur nächsten Niederlassung brauchen“)
- Abgespecktes Sortiment für den Sofort-Bedarf der Kunden
- Pflege persönlicher Kundenkontakt

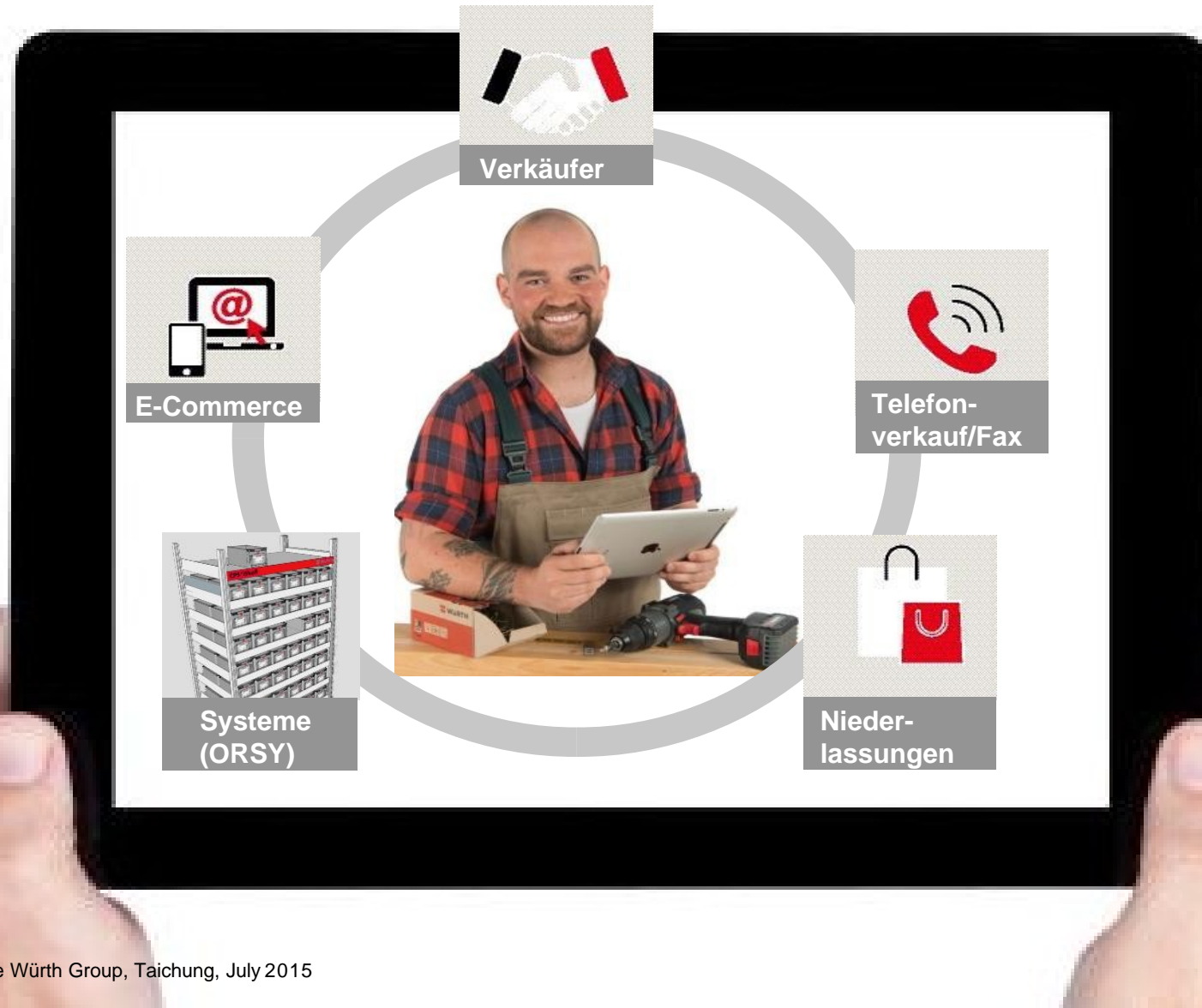
# E-Commerce bei Würth

---

- **Onlineshop seit 2000**
- **Anteile Online Umsätze am Gesamtumsatz (2015): 10 %**
- **Massiver Ausbau Online** („Der digitale Handelskrieg ist im vollen Gange“)
  - Umsatzanteil Ziel 30 % (bis 2020+)
  - Schaffung neues GF-Resort
- **Hauptstoßrichtung:** Intelligente Verknüpfung der Kanäle zur Entlastung des Kunden
- **Lösungen für geändertes Bestellverhalten:** Onlineshop; E-Procurement; scannergestützte Bestellsysteme ORSYscan, Würth App
- **Taggleiche Lieferung** (Würth Sofort Service)
- **Weiterhin starkes Bekenntnis zum persönlichen Vertrieb:**
  - Kundenumsätze im Onlineshop und bei Abholniederlassungen werden über den Verkäufer, dem der Kunde zugeteilt ist, abgerechnet
  - Weiterentwicklung Verkäufer zum „Beschaffungsconsultant und Prozessmanager“

# Das Motto heißt „Jedem sein Würth“: Der Verkäufer wird zum Kundenmanager

---



# Gliederung

---

- Zahlen / Daten / Fakten Würth
- Unternehmenskultur: Grundwerte und Führungsprinzipien
- Strategie: Wachstumstechniken
- **Strukturen / Systeme / Prozesse**
- Zusammenfassung und Diskussion



# Vorbemerkung: Die Theorie der fraktalen Organisation

---

- **Übertragung der Erfolgsprinzipien** natürlicher Systeme auf Organisationen (sich selbst organisierende und selbst weiterentwickelnde natürliche Strukturen, die einander ähnlich aufgebaut sind)
- **Jedes Unternehmen besteht aus vielen nach den gleichen Regeln und aufgebauten Einheiten (Selbstähnlichkeit):** Kleinste Einheit ist der einzelne Mitarbeiter
- **Prinzip der Selbstorganisation und Steuerung durch Regelkreise:** alle Einheiten arbeiten auf Basis der gleichen Regeln und Ziele, so dass jedes Fraktal im Kleinen die Ziele des Gesamtunternehmens verfolgt
- **Wirksames Management:** Fokus auf die richtigen Ordnungsparameter, die für die Gestaltung und Steuerung von Organisationen erfolgsentscheidend sind
- **These: Überlegenes Organisationsmodell** in komplexen und sich rasch verändernden Umwelten durch die ständige Anpassung an die Umwelt („ungefilterter Marktdruck“ für alle Einheiten) und die Nutzung aller Mitarbeiterpotenziale (Eigenverantwortung)



# Würth als fraktales Unternehmen

---

- **„Fraktale als Strukturprinzip“**: Strikte Dezentralisierung durch Schaffung strukturgleicher und eigenverantwortlicher Einheiten
- **Zielsetzungs- und Planungsprozess (Z&P)**: Vernetztes und widerspruchsfreies Zielsystem; Steuerung des Zielerreichungsprozesses durch Regelkreise
- **Würth-Info-System („schonungslose Transparenz“ )**: Ausgefeiltes Informations- und Kommunikationssystem, das als „Navigationssystem“ eine Selbst-Steuerung der Einheiten ermöglicht
- **Leistungsorientiertes Bewertungs- und Anreizsystem („Lust an der Leistung“)**: Motivation Führungskräfte und Mitarbeiter, sich für die Erreichung der Unternehmensziele einzusetzen und die Gesamtziele als ihr eigenes Anliegen zu betrachten



# Aufbau-Organisation von Würth

---

- **Viele Unternehmen im Unternehmen („Fraktale“)**
  - 400 rechtlich selbstständige Gesellschaften, über 800 Profit-Center
  - Ca. 69.000 Mitarbeiter, davon über 30.000 Verkäufer
- **Aspekte der „Selbstähnlichkeit“**
  - „Policies and Procedures (PAP)“ als „Weltsprache“ und Management-Regelwerk
  - Weltweit einheitlich aufgebaute Vertriebseinheiten und Fachfunktionen
  - Spiegelbildlicher Aufbau operative Gesellschaften und Zentrale
- **Dezentralität:** Entscheidungskompetenzen werden grundsätzlich so weit wie möglich an Mitarbeiter verlagert: „Je größer die Erfolge, desto grösser die Freiheitsgrade“ allerdings gilt auch: „Je geringer die Erfolge, desto geringer die Freiheitsgrade“

# Der Zielsetzungs- und Planungs-Prozess stellt sicher, dass die „Fraktale“ die Gesamtunternehmensziele verfolgen

---

- **Streng ritualisierter und aufwendiger Prozess der Zielvereinbarung**
  - Unternehmensziele werden in konkrete Ziele bis zum einzelnen Mitarbeiter heruntergebrochen (top down und bottom up)
  - Völlige Stimmigkeit vertikal (Umsatz- und Ergebnisziele) und horizontal (Ressourcen zur Zielerreichung)
- **Hohe Verbindlichkeit**
  - Unterlegung der Ziele durch ganz konkrete Maßnahmen und Ressourcenzuordnungen
  - Kopplung Einkommen an den Grad der Zielerreichung
  - Zeitintensiver Überzeugungs- und Kommunikationsprozess (jährliche Commitment-Konferenz in Künzelsau)
- **Monatliche Plan-Ist-Vergleiche auf allen Ebenen bis zum ADM (enge Rückkopplungsschleifen): Regelkreis-Prinzip**
  - Einheiten kontrollieren und steuern sich selbst
  - Schnelles Eingreifen bei Zielverfehlungen

# **Das Würth-Info-System (WIS) bildet den Gegenpol zu den großen unternehmerischen Freiheiten und sorgt gleichzeitig für eine perfekte Vernetzung der Einheiten**

---

- **Das Würth-Info-System (WIS: weltweit einheitlich Begriffs- und Datenstruktur ) bildet eins-zu-eins den Aufbau der Organisation und die Regelkreis-Logik ab**
  - Finanzzahlen und operative Leistungskennzahlen für alle ergebnisverantwortlichen Einheiten auf Monatsbasis
  - Selbst-Steuerung: Entscheider werden mit Informationen versorgt, durchlaufen Management-Regelkreis für sich („Controlling ja – Controlling Abteilungen nein“)
- **Monatliche verpflichtende Besprechungen („Regelkommunikation“)**  
**„aktivieren“ das Controlling-System (PIV; VIA)**
- **Rankings / Benchmarking für alles und jeden: Hohe Transparenz und Druck zur Zielerreichung: „Egal wie gut du bist, in diesem Detail ist dein Kollege besser“**

# Profil-Information (Cockpit) einer Würth-Gesellschaft (1)

<b>Finanzen</b>	<b>Mai 2015</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Trend</b>	<b>Plan 2015</b>
Umsatzwachstum in %	-9,9%	6,8%	-3,4%	-	4,8%
Durchschnittlicher Tagesumsatz in TLC	3.022	3.040	2.937	-	3.217
Rohertrag in %	59,4	59,5	59,4	+	60,5
Umsatzrendite in % (Betriebsergebnis in % Umsatz)	5,2	5,7	4,3	-	6,1
Debitorentage (rollierend)	38	41,0	38,3	-	
<b>Kunde</b>	<b>Mai 2015</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Trend</b>	<b>Plan 2015</b>
<b>Kundensicht</b>					
Gutschriftsquote in %	3,2	3,3	3,1	-	3,25
Kostenlose Zugaben in %	-	0,862	0,902	=	
Reklamationsbehaftete Forderungen in Mio €	2,665	3,425	-	+	
<b>Gesellschaftssicht</b>					
Kundenfluktuation in % (rollierend)	24,9	23,3	24,9	-	
Kaufkunden pro ADM (über 10)	74,7	78,6	74,7	-	80,8
Kaufkundenquote in %	32,0	32,6	32,0	+	35,0
Neukunden pro ADM	1,9	2,0	1,9	-	2,2
Nullkundenquote in %	42,1	42,1	42,1	+	39,0
<b>Mitarbeiter</b>	<b>Mai 2015</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Trend</b>	<b>Plan 2015</b>
ADM – Fluktuation in %	10,4	13,0	10,4		
IDM – Fluktuation in %	3,1	3,4	3,1		



# Profil-Information (Cockpit) einer Würth-Gesellschaft (2)

Geschäftsprozesse	Mai 2015	2014	2015	Trend	Plan 2015
<b>Prozessqualität</b>					
Reklamationsquote in %	3,04	2,99	2,96	=	2,50
Servicegrad in % - Monat	98,2	97,9	98,2	-	98,5
Lagerumschlag für Handelswaren	5,8	5,6	5,8	+	6,0
Gesamtlaufzeit Auftragsabwicklung in Stunden	54,3	54,0	-	+	54,0
<b>Qualität der Akquisition</b>					
Auftragswert in LC	182	190	187	-	190
Positionen pro Auftrag	4,9	5,0	5,0	-	4,9
Positionswert in LC	37	38	37	-	39
Aufträge pro MA pro Tag	3,6	3,6	3,5	-	3,7
<b>Personalproduktivität</b>					
Umsatz pro IDM in LC	33.450	34.317	32.787	-	34.399
Personalkosten in % zum Umsatz	26,7	26,9	27,1	-	27,5
<b>Verkaufsproduktivität</b>					
Umsatz pro Verkaufsmitarbeiter in LC	18.719	19.276	18.066	-	19,670
Verkaufskosten in % vom Umsatz	30,8	30,0	31,0	-	31,1
Verkaufskosten in % vom Rohertrag	55,1	55,8	56,1	-	53,3
<b>Logistik- und Verwaltungsproduktivität</b>					
Umsatz pro IDM Lager in TLC	113	111	109	-	111
Logistikkosten in % vom Umsatz	8,4	7,0	8,4	-	9,0
Verwaltungskosten in % vom Umsatz	10,4	10,2	10,9	+	11,6

TLC = Local Currency (Thousand) IDM = Mitarbeiter Innendienst  
 YTO = Year-to-date ADM = Mitarbeiter Außendienst

Trend:  
 (3 Monatstrend) + positiver Trend der Kennzahl  
 - negativer Trend der Kennzahl  
 = Trend ist stabil

Quelle: Wachsen wie Würth

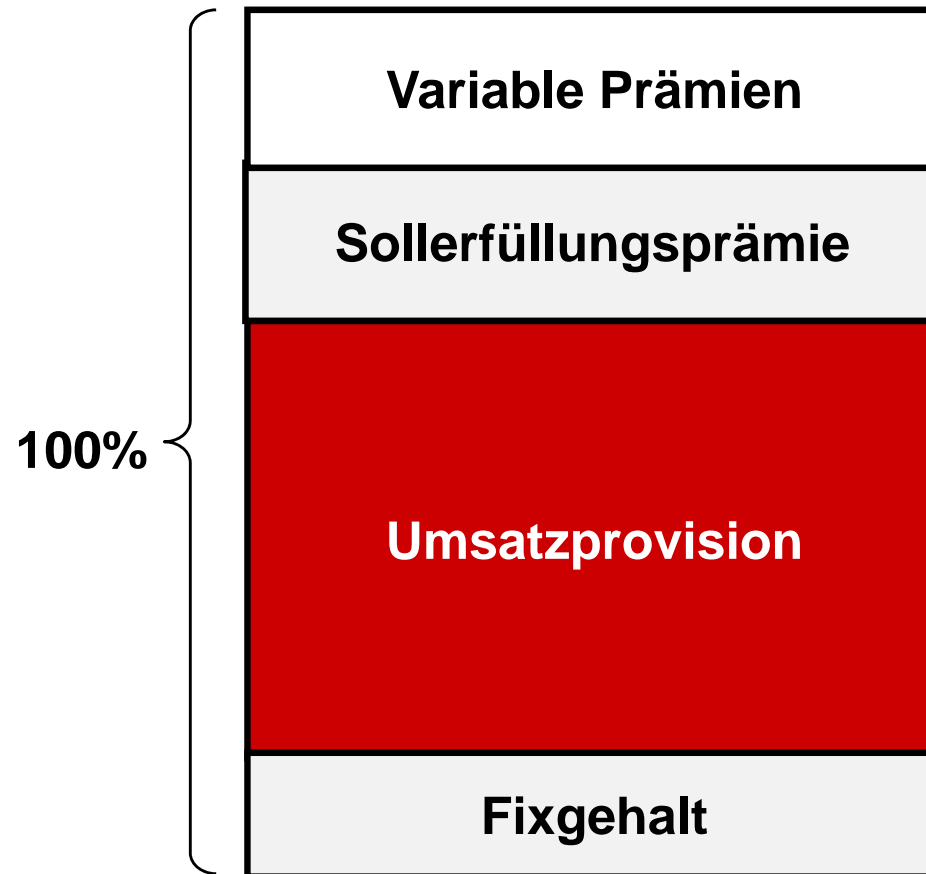
# Würth-Anreizsystem „Leistung muss sich lohnen“

---

- **Enge Kopplung Leistung und Bezahlung: „Zieleinkommen für Zielerreichung“**
  - Leistung der dezentralen unternehmerischen Einheiten ständig gemessen und bewertet
  - Jeder Mitarbeiter wird erfolgsabhängig bezahlt („spürt“ eigenen einsatz-abhängigen Nutzen)
  - Anreizsystem perfekt mit Zielsystem gekoppelt: Mitarbeiter nur dann für sich erfolgreich, wenn durch sein Verhalten gleichzeitig das Gesamtunternehmensziel gefördert wird
- **Zahlreiche „weiche“ Anreizkomponenten, wie z.B. Autos**
  - Je nach erreichten Umsatz fährt ein Verkäufer einen Kleinwagen, Mittelklassewagen oder Wagen der gehobenen Mittelklasse
  - Zusätzlicher Anreiz („Statussymbol“)
  - Mehrmonatiges Zielverfehlung führt zu „Klassen-Abstieg“

# Anreiz- und Bezahlungssystem: Zusammensetzung Gehalt Außendienstmitarbeiter (Beispiel Deutschland)

---



# Gliederung

---

- Zahlen / Daten / Fakten Würth
- Unternehmenskultur: Grundwerte und Führungsprinzipien
- Strategie: Wachstumstechniken
- Strukturen / Systeme / Prozesse
- Zusammenfassung und Diskussion

# Die Grundwerte von Würth

---

- **Hauptantriebsfeder Wachstum**  
„Was weniger als 10% wächst, ist krank“
- **Kundenorientierung als „Leitstern“**  
“Meine Leute sind nicht bei mir angestellt, sondern beim Kunden“
- **Der Mensch steht im Mittelpunkt**  
„Lust an der Leistung“
- **Dezentralität**  
„Je größer die Erfolge, desto grösser die Freiheitsgrade“
- **Flüssigkeit der Macht**  
„Alle Macht fließt zum Vorteilsgeber“
- **Führen heißt Machen**  
„Wissen ist Schlaf. Realisieren ist Macht“
- **KVP auf schwäbisch**  
JMAAB („Jedes Mal a' bissle besser..“)

# Würth Wachstumstechniken

---

- **Teilung erfolgreicher Verkaufsgebiete** (Erhöhung Vertriebsdruck)
- **Immer feinere Spezialisierung des Vertriebs auf Kundenbranchen** („Divisionalisierung“)
- **Spezialisierung auf Kundengrößen** (Einkaufsverhalten)
- **Ausweitung des Produkt- und Dienstleistungsprogramms**
- **Neue Vertriebskanäle:** „Jedem sein Würth“ (Verkäufer, Telefonverkauf, Niederlassungen, E-Business)
- **Internationalisierung:** Sehr frühzeitig (Start bereits 1962)



# Würth als fraktales Unternehmen

---

- **„Fraktale als Strukturprinzip“**: Strikte Dezentralisierung durch Schaffung strukturgleicher und eigenverantwortlicher Einheiten
- **Zielsetzungs- und Planungsprozess (Z&P)**: Vernetztes und widerspruchsfreies Zielsystem; Steuerung des Zielerreichungsprozesses durch Regelkreise
- **Würth-Info-System („schonungslose Transparenz“)**: Ausgefeiltes Informations- und Kommunikationssystem, das als „Navigationssystem“ eine Selbst-Steuerung der Einheiten ermöglicht
- **Leistungsorientiertes Bewertungs- und Anreizsystem („Lust an der Leistung“)**: Motivation Führungskräfte und Mitarbeiter, sich für die Erreichung der Unternehmensziele einzusetzen und die Gesamtziele als ihr eigenes Anliegen zu betrachten