

## **Future Management - Band 24**

Managementwissen für zukunftsorientierte Unternehmensführung – Change Management und Organisationsentwicklung in der Lernenden Organisation

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin (Hrsg.)

# **Das Unternehmensleitbild**

„Realistisches Idealbild“ der Organisation:  
Entwicklungs- und Entstehungsprozess / erfolgreiche Umsetzung  
und Steuerung mit Leitbildern

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin

OPTIMUS

### **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

### **Wehrlin, Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich:**

Ideenmanagement

Ganzheitliches, integriertes Führungskonzept: Ideenquelle Betriebliches Vorschlagswesen

BVW – Kreativitätsförderung – Innovationsteams – teilautonome Arbeitsgruppen –

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess KVP / Kaizen – Innovationsmanagement

ISBN 978-3-86376-105-9

### **Vorgänger:**

ISBN-10: 3869243864

ISBN-13: 978-3869243863

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München;

Auflage: 1., Aufl. (8. Januar 2013)

### **Alle Rechte vorbehalten**

2. überarb. Auflage 2014

© Optimus Verlag, Göttingen

© Coverfoto: Thomas Otto - Fotolia.com

Cover- & Textlayout: Dipl.-Kfm. Alexander Mostafa

URL: [www.optimus-verlag.de](http://www.optimus-verlag.de)

Printed in EU

Papier ist FSC zertifiziert (holzfrei, chlofrei und säurefrei,  
sowie alterungsbeständig nach ANSI 3948 und ISO 9706)

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes in Deutschland ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

## Vorwort

Die fortgeschrittene Globalisierung und weitere Veränderungen bestimmen das kulturelle, gesellschaftliche und wirtschaftliche Geschehen. Vor dem Hintergrund dessen, dass dadurch an die Unternehmen ständig neue Anforderungen gestellt werden, wurde die Schriftenreihe „Future Management“ begründet. Future Management richtet sich auf die innovative, zukunftsorientierte Unternehmensführung, Corporate Foresight, Strategisches Management, Visionsmanagement, Innovationsmanagement, Change Management, Wissensmanagement, Management des Lernens, Network-Management sowie Personal- und Organisationsentwicklung in der Lernenden Organisation und bildet eine wesentliche Grundlage für leistungsmotivierte Qualität von Produkten, Prozessen und somit eine wesentliche Determinante des zukünftigen Unternehmenserfolgs.

Die Zukunft ist ungewiss und lässt sich nicht voraussagen. Dennoch wird der Erfolg des Managements zunehmend von der richtigen, auf die Zukunft ausgerichteten Umgehensweise mit Phänomenen wie Komplexität, Dynamik und Wissen bestimmt. Das Management kann für zukunftsweisende Entscheidungen u. a. auf die Ergebnisse der Trendforschung zurückgreifen: Es vollzieht sich eine Umstrukturierung der wirtschaftlichen, rechtlichen und sozialen Umwelt zu einer global vernetzten Dienstleistungs-, Kommunikations- und Wissensgesellschaft. Die Unternehmen sind darauf angewiesen, dass sie sich, - also die gesamte Organisation, mit allen Mitarbeitern, ihre Visionen und Strategien auf die Zukunft ausrichten. Je besser dem Unternehmen diese Anpassung gelingt, desto sicherer ist der Erfolg der Zukunft des Unternehmens. Mit der weit fortgeschrittenen Globalisierung erfolgte eine weltweite engere kommunikative und interaktive Vernetzung. Wesentliche Informationen sind weltweit aktuell verfügbar bzw. transparent, zuordenbar, auffindbar und abrufbar. Es ist ein beinahe zeit- wie ortsunabhängiger Zugriff auf Wissen möglich. Diese Zugriffsmöglichkeiten haben zwangsweise eine sehr hohe Dynamik zur Folge. Diese hohe Dynamik und Transparenz wirkt sich mittlerweile auf alle Unternehmensbereiche aus.

Seit den vergangenen Jahren wird der Erfolg des Unternehmens zunehmend auch durch diese neuen Determinanten bestimmt. Faktisch zeigt sich die Zukunft als zunehmend schneller im Wandel, vernetzter und komplexer. Die Unternehmen sehen sich in der Realität diesen einschneidenden Veränderungen gegenüber. Als Konsequenz bedarf es eines Umdenkens und einer Anpassung.

sung an die aktuell erforderlichen Management Prozesse. Die im Zusammenhang mit dem Simultan Management Konzept seit den 1980er Jahren aufgezeigte Relevanz des organisationalen Lernens wird immer bedeutender und erweist sich mittlerweile tatsächlich als eine der zukunftsbestimmenden Herausforderungen. Vor diesem Hintergrund wird auch deutlich, dass die erfolgreichen Unternehmen zunehmend Unterstützung durch Zukunftsexperten sowie Change Manager bauen. Diese sollen die Zukunft bzw. die Geschehnisse, Veränderungen und Entwicklungen, welche sich in der Zukunft ereignen, als zentralen Gegenstand der Unternehmensführung verdeutlichen. Das Ziel besteht darin, dass das Unternehmen nachhaltig für den richtigen Umgang mit den künftigen veränderten Rahmenbedingungen gerüstet wird.

Für die Unternehmen wird der globale Wettbewerbsdruck immer stärker. Damit sie die sich daraus stellenden Herausforderungen bewältigen können, ist es erforderlich, eine zuverlässige Modellierung der zukünftigen Entwicklungen vorzunehmen. Für den Unternehmenserfolg ist es bedeutend, dass Trends und Entwicklungen möglichst frühzeitig erkannt werden. Es bedarf der Analyse der sich daraus ergebenden Konsequenzen. Dies gilt für Märkte, Produkte und Innovationen. Für den Erfolg sind rechtzeitiges Gegensteuern sowie die konsequente Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen wichtig. Das Erkennen von Marktentwicklungen und die Identifikation von Trends stellen somit wesentliche Erfolgsfaktoren dar. Corporate Foresight schafft hierfür die notwendigen Voraussetzungen.

Das Managen der Qualität der strategischen Anpassung wirkt sich auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit aus. Die Qualitätssicherung ist als übergeordnete Managementaufgabe eine wesentliche Determinante für die Etablierung von Produkten und Dienstleistungen auf den internationalen Märkten und sichert die zukünftige, langfristige Existenz des Unternehmens im globalen Wettbewerb. Die Selektionsmechanismen des Marktes sowie die Globalisierungsprozesse verlangen von der Organisation und den darin beschäftigten Menschen ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit an die geänderten Bedingungen. Hierbei sind das Management und die Mitarbeiter permanent gezwungen zu lernen und sich weiterzubilden um den geänderten Anforderungen und dem Fortschritt gerecht zu werden. Innovative Unternehmensführung erstreckt sich darüber hinaus auf die Entwicklung und Veränderung von Organisationen und Kulturen als Management des Wandels. Future Management, Change Management, Personal- und Organisationsentwicklung, Strategisches Management sowie Visionsmanagement in der lernenden Organisation werden immer bedeutender. Dies hat auch weit reichende Konsequenzen für das Personalmanagement:

Aufgrund der gegenwärtigen und auch zukünftigen Situation am Arbeitsmarkt sind Flexibilität sowie permanente Umdenkprozesse erforderlich.

Die Organisationsentwicklung wird zunehmend von Change-Prozessen begleitet. Dies gilt auch für die Personalentwicklung.

Im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung sind ständig effizientere Maßnahmen gefragt, welche dazu beitragen, die Organisation und die darin wirkenden Menschen – sowohl Mitarbeiter wie auch Führungskräfte, an die Veränderungen anzupassen.

Die Organisations- und Personalentwicklung stellen bedeutende vernetzte Elemente des Human Resource Managements dar. Die Unternehmensführung steht vor der Aufgabe, einen optimalen Rahmen für die erforderlichen personellen wie organisatorischen Lernprozesse zu schaffen. Die Lernende Organisation ermöglicht, die Entwicklung von Fachkompetenz, Methodenkompetenz sowie sozialer Kompetenz.

Da der Unternehmenserfolg von einer Vielzahl von Faktoren abhängt, zwischen welchen interdependente, komplexe Beziehungen bestehen, bedarf es eines ganzheitlichen, vernetzten, zukunftsorientierten und anpassungsfähigen Führungssystems, aus welchem Erfolgsstrategien für die praktische Unternehmensführung abgeleitet werden können. Kenntnisse im Future- und Change Management sowie im strategischen Management sind heute für jeden Manager unerlässlich.

Die Management-Lehrbücher der Reihe „Future Management“ vermitteln dem Leser Erfolgsstrategien und Visionen für die Realisierung einer ganzheitlichen, innovativen Unternehmensführung durch Leistungsmotivation. Dabei wird primär auf die Anwendbarkeit der Ausführung in der Managementpraxis geachtet. Für Studierende der Wirtschaftswissenschaften und anderer Fachrichtungen, Führungsnachwuchskräfte, Bachelor-, Diplom- und Masterstudiengänge sowie MBA werden die Lehrbücher neben der wissenschaftlichen Ausrichtung vor allem durch die Praxisnähe zum ebenso wertvollen Ratgeber wie für den angehenden oder bereits erfolgreichen Manager.

Die Erfolgsstrategien im Future- und Change Management sowie des Simultan-Managements sind abgeleitet aus den Ergebnissen zahlreicher wissenschaftlicher Untersuchungen, Analysen und Befragungen, sozusagen aus der Führungspraxis für die Realisierung hoch motivierter Leistungsqualität in der Managementpraxis. Sie berücksichtigen stets, dass im Mittelpunkt des gegenwärtigen wie zukünftigen Geschehens im sozio-technischen System Unternehmen der Mensch mit seinen Stärken, Schwächen, Bedürfnissen, Erwar-

tungen, Wünschen, Ängsten, Hoffnungen, (inter)kulturellen Eigenheiten und seinem ganz persönlichen Engagement steht. Er sollte in der Unternehmensführung in seiner Einzigartigkeit berücksichtigt werden. Der Mensch darf nicht als „Produktionsfaktor“ behandelt werden. Seine Leistungen haben gebührenden Respekt und Anerkennung verdient. Der Mensch sucht im Privatleben wie im Unternehmen nach Sinn. Die Führungssysteme sollten sich danach ausrichten und mitarbeiterbezogen, partizipativ, leistungsanerkennend sowie lernorientiert sein. Positive Leadership bzw. positive Führung und das Management durch Zielvereinbarung können dies wesentlich unterstützen. Die Lehrbuchreihe „Future Management“ verfolgt die Vision, hierzu einen wesentlichen Beitrag zu leisten. Für eine sinnstiftende, innovationsfreundliche, erfolgreiche, verantwortliche und nachhaltige Zukunft der Mitarbeiter, Manager und Organisationen.

London/Berlin, August 2014

*Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin*

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	VII
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Grundbegriffe und Definitionen .....</b>	<b>5</b>
2.1 Leitbild .....	5
2.2 Unternehmensleitbild .....	5
2.3 Vision .....	8
2.4 Vision und Mission .....	11
2.5 Unternehmensvision .....	12
2.6 Unternehmensphilosophie .....	13
2.7 Unternehmensstrategie .....	13
2.8 Unternehmensziel .....	14
<b>3 Das Unternehmensleitbild .....</b>	<b>17</b>
3.1 Das Unternehmensleitbild – „realistisches Idealbild“ .....	17
3.1.1 Das Unternehmensleitbild als „realistisches Idealbild“ einer Organisation.....	17
3.1.2 Die Funktion von Leitbildern .....	19
3.1.3 Orientierungsfunktion und Leitfragen des Leitbildes.....	21
3.2 Gründe für die Neuausrichtung des Unternehmensleitbildes .....	22
3.3 Kritik am Leitbild .....	22
3.4 Risiken der Nutzung von Leitbildern .....	23
3.5 Aussagen des Leitbildes .....	25
<b>4 Das Unternehmensleitbild als Instrument des Zukunftsmanagements .....</b>	<b>27</b>
4.1 Zukunftsmanagement und Zukunft .....	27

4.1.1	Veränderungsprozesse.....	29
4.2	Leitbild und Future Management .....	46
4.2.1	Future Management.....	46
4.2.2	Ziele des Future Managements .....	48
4.2.3	Chancen.....	48
4.2.4	Konzeption .....	50
4.3	Leitbild und Corporate Foresight.....	52
4.3.1	Corporate Foresight .....	52
4.3.2	Ziele .....	54
4.3.3	Chancen.....	54
<b>5</b>	<b>Unternehmensleitbild und Strategisches Management.....</b>	<b>57</b>
5.1	Strategisches Management .....	57
5.2	Ansatzbereiche .....	60
5.3	Herausforderungen .....	61
5.4	Ablaufprozess .....	63
5.5	Tools .....	66
5.5.1	Strategische Analyse: .....	67
5.5.2	Strategieentwicklung:.....	68
5.5.3	Strategische Positionierung: .....	68
5.5.4	Strategieumsetzung: .....	69
5.6	Wettbewerb Evolution und Innovation .....	70
<b>6</b>	<b>Unternehmensleitbild und Visionsmanagement .....</b>	<b>75</b>
6.1	Zukunftsbild Vision .....	75
6.2	Wege und Maßnahmen zur Zielerreichung – Leitbild Vision und Mission.....	78
6.3	Idealvorstellung Unternehmensvision .....	79

---

<b>7 Unternehmensleitbild Unternehmensvision und Steuerungsprozesse</b> .....	<b>81</b>
7.1 Unternehmensvision – unternehmensbezogenes Leitbild .....	81
7.2 Tripple-Bottom-Line Ansatz.....	82
7.3 Strategieentwicklung - Verfahren der Strategie - Entwicklung und Unternehmenspyramide .....	84
7.4 Unternehmensleitbild und Vision.....	87
7.5 Unternehmensstrategie und Ziele – Unternehmensvision und erfolgreiche Unternehmensentwicklung .....	87
7.6 Von der Unternehmensvision zum Unternehmensziel .....	88
7.6.1.1 Definition Vision .....	89
7.6.1.2 Definition Mission .....	89
7.6.1.3 Definition Werte .....	89
7.6.1.4 Definition Strategie .....	89
7.6.1.5 Definition Unternehmenspolitik und Qualitätspolitik.....	90
7.6.1.6 Definition Ziele und Qualitätsziele.....	90
7.7 Vision - Strategie - Ziel - Leitbild .....	91
7.8 Unternehmensstrategie .....	92
7.9 Unternehmensziel .....	93
<b>8 Visionsmanagement: Umsetzung der Unternehmensvision als Managementaufgabe</b> .....	<b>97</b>
8.1 Visionsmanagement - Gestaltung und Umsetzung der Unternehmensvision .....	97
8.2 Ziele der Unternehmensvision .....	99
8.3 Vorteile von Visionen / Visionsmanagement.....	100
8.4 Voraussetzungen einer Unternehmensvision und Umsetzungsmöglichkeiten des Visionsmanagements .....	102

<b>9 Unternehmensleitbild Dimensionen und Entwicklung der Unternehmensvision.....</b>	<b>111</b>
9.1 Visionsfindung – Inhalte und Struktur der Unternehmensvision .....	111
9.2 Unternehmensvision erfolgreich umsetzen .....	113
9.3 Entwicklung der Unternehmensvision .....	115
9.4 Unternehmensvision im Veränderungsprozess .....	116
9.5 Richtlinien zur Erstellung und Realisierung der Unternehmensvision .....	117
9.6 Bedeutung der Unternehmensvision für den Mittelstand .....	118
<b>10 Unternehmensleitbild – Leitbildentwicklung in der Managementpraxis .....</b>	<b>121</b>
10.1 Grundlagen der Leitbildentwicklung .....	121
10.2 Vorgehensweise zur Leitsatzentwicklung.....	124
10.3 Entwicklungs- und Entstehungsprozess des Unternehmensleitbildes.....	126
<b>11 Messung und Steuerung der Unternehmensleistung - Strategische Controllingprozesse: Unternehmensvision Strategiefindung und Zielsetzung.....</b>	<b>149</b>
11.1 Strategisches Controlling .....	149
11.1.1 Grundlagen des Strategischen Controllings.....	149
11.1.2 Führungsinstrument Controlling .....	153
11.1.3 Balanced Scorecard .....	163
11.2 Unternehmensvision und Performance Pyramid / Erfolgspyramide .....	165
11.2.1 Performance Measurement.....	165
11.2.2 Performance Pyramid .....	167
11.3 Steuerung der Unternehmensleistung (Controllingprozess: Unternehmensvision Strategiefindung und Zielsetzung im kybernetischen Regelkreis) .....	171

11.3.1 Überprüfung und Messung der Unternehmensleistung .....	171
11.3.2 Unternehmensvision Strategiefindung und Zielsetzung .....	171
11.3.2.1 Grundmodell – kybernetisches Regelkreismodell.....	171
11.3.2.2 Unternehmensvision festlegen.....	173
11.3.2.3 Unternehmensstrategie ausarbeiten.....	174
11.3.2.4 Unternehmensziele entwickeln und steuern mit der Balanced Scorecard.....	175
11.3.2.5 Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung .....	179
Kennzahlen erweisen sich als besonders hilfreich, denn:.....	179
<b>12 Erfolgreiches Management der Zukunft: Von der Qualität der Produkte und Prozesse zur Qualität der strategischen Anpassung/Change im Kontext von Unternehmen und Umfeld .....</b>	<b>183</b>
<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>203</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>207</b>



## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1</b>	Die Funktion von Leitbildern (nach Krems).....	20
<b>Abb. 2</b>	Abgrenzung von System-Umweltbeziehungen Umwelt-Systeme / Organisations-Subsysteme .....	38
<b>Abb. 3</b>	Verhaltenswissenschaftliche Abgrenzung nach Pfeffer .....	43
<b>Abb. 4</b>	Verhaltensebenen und Management.....	44
<b>Abb. 5</b>	Future-Management-Net / Basiskonzepte des Future Managements .....	51
<b>Abb. 6</b>	Prozessablauf des Strategischen Managements nach dem St. Galler Management-Modell .....	65
<b>Abb. 7</b>	Anforderungen an innovative wissenserzeugende Unternehmungen .....	71
<b>Abb. 8</b>	Evolutionäre Führung im SMS .....	72
<b>Abb. 9</b>	Tripple-Bottom-Line Ansatz .....	83
<b>Abb. 10</b>	Unternehmenspyramide zur Strategieentwicklung .....	85
<b>Abb. 11</b>	Vision und Leitbild.....	87
<b>Abb. 12</b>	Unternehmensvision und erfolgreiche Unternehmensentwicklung (Tauberconsult) .....	88
<b>Abb. 13</b>	Von der Unternehmensvision zum Unternehmensziel (F. Denkeler) .....	91
<b>Abb. 14</b>	Wirkung und Nutzen / Vorteile der Unternehmensvision für das Unternehmen, Führungskräfte / Mitarbeiter und Kunden .....	104
<b>Abb. 15</b>	Begriffe und Inhalte der Vision: Unternehmensmission, Unternehmensvision und Internes Leitbild.....	106
<b>Abb. 16</b>	Beispiele für Unternehmensmission, Unternehmensvision und Internes Leitbild.....	107
<b>Abb. 17</b>	Struktur-Mindmap für die Unternehmensvision (von K.-J. Lietz) ...	113
<b>Abb. 18</b>	SWOT-Analyse: Untersuchung und Einschätzung des Unternehmens bezogen auf die Leitbildentwicklung.....	131

<b>Abb. 19</b>	Strategisches Dreieck.....	133
<b>Abb. 20</b>	Die Follower-Problematik.....	136
<b>Abb. 21</b>	Vorteilsmatrix – Zusammenhang von Wettbewerbsvorteilen und Mengen .....	137
<b>Abb. 22</b>	Ableitung von strategischen Handlungsoptionen aus der SWOT-Analyse .....	139
<b>Abb. 23</b>	Grundformen der betrieblichen Überwachung.....	154
<b>Abb. 24</b>	Der Controlling-Prozess – operative und strategische Erfolgs-Ergebnis-Kontrolle als Führungsinstrument im kybernetischen Regelkreis-Modell / AR-Modell .....	156
<b>Abb. 25</b>	GAP-Lückenanalyse als Grundlage frühzeitiger Anpassungsreaktionen des Managements.....	160
<b>Abb. 26</b>	Controlling-Funktionen.....	161
<b>Abb. 27</b>	Balanced Scorecard im strategischen Controllingprozess .....	164
<b>Abb. 28</b>	Führungs-Scorecard .....	165
<b>Abb. 29</b>	Unternehmensvision und Performance Pyramid / Erfolgspyramide von Lynch und Cross .....	168
<b>Abb. 30</b>	Unternehmensvision Strategiefindung und Zielsetzung im Regelkreis .....	172
<b>Abb. 31</b>	Balanced Scorecard (BSC) .....	177
<b>Abb. 32</b>	Betrachtung des Unternehmens und dessen Leistungsfähigkeit aus vier grundlegenden Perspektiven.....	178
<b>Abb. 33</b>	Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung .....	180
<b>Abb. 34</b>	TQM Total Quality Management als übergeordnete Führungsaufgabe und SMA-Ergebniskontrolle im SMS Simultan-Management-System .....	187
<b>Abb. 35</b>	Anforderungen an die Organisation eines Spitzenunternehmens nach Robert Waterman.....	194
<b>Abb. 36</b>	Fundamentale Erfolgsfaktoren für Unternehmungen nach Waterman.....	195
<b>Abb. 37</b>	Checkliste Change Management.....	202

# 1 Einleitung

Visionen und Leitbilder sind für die Gestaltung der Zukunft und insbesondere für den Unternehmenserfolg von großer Bedeutung. Als Vision versteht sich eine Zielvorstellung, welche weit in die Zukunft reicht. Für den Begriff Vision bestehen zahlreiche unterschiedliche Definitionen:

„Vision (zu lateinisch videre: sehen), im weiteren, umgangssprachlichen Verständnis das aktiv-kreative Wunschbild von einem zu erreichenden Sollzustand in der Zukunft.“<sup>1</sup>

„Vision ist ein lebendiges, positives Bild von einer anstrebenswerten Zukunft, das motivationsfördernde "Zielfoto" eines Unternehmens oder einer Person.“<sup>2</sup>

Durch das Unternehmensleitbild werden Mission, Vision (und) Werte überzeugend formuliert.<sup>3</sup>

„Ein Unternehmensleitbild formuliert die angestrebte Identität eines Unternehmens. Es dient als Ausgangspunkt und Zieldefinition für angestrebte Veränderungen und bietet als "Unternehmensphilosophie" Orientierung für stürmische Zeiten und Handlungssicherheit. Ein Unternehmensleitbild beschreibt "Das Wesen einer Organisation" und beantwortet unter anderem, folgende Fragen:

- Wer sind wir? (Die Frage nach Identität und Zielen)
- Wem nutzen wir? (Die Frage nach Markt, Kunden, Zielgruppen)
- Wie wollen wir zusammenarbeiten? (Die Frage nach Führungsgrundsätzen und der Art der Zusammenarbeit)<sup>4</sup>

„Das Leitbild einer Organisation formuliert kurz und prägnant den Auftrag (Mission), die strategischen Ziele (Vision) und die wesentlichen Orientierungen für Art und Weise ihrer Umsetzung (Werte). Es soll damit allen Organisations-

---

<sup>1</sup> <http://www.enzyklo.de/Begriff/Vision> – Stand: 02.03.2012.

<sup>2</sup> <http://www.kraus-und-partner.de/1553/Vision> - Stand: 25.08.2011.

<sup>3</sup> <http://www.olev.de//leitbild.htm> – Stand: 02.12.2012.

<sup>4</sup> Grolman, Florian: Leitbildentwicklung: Orientierung und Energie für jede Organisation. Im Fokus, Organisationsentwicklung: <http://www.organisationsberatung.net/leitbild-unternehmensleitbild-entwickeln-unternehmensphilosophie-firmenphilosophie/#.UL5xTVbhex4> – Stand: 06.12.2012.

mitgliedern eine einheitliche Orientierung geben und die Identifikation mit der Organisation unterstützen. Es gehört zum normativen Management und ist wesentliches Element einer Corporate Identity.“<sup>5</sup>

Hieraus lässt sich die folgende normative Definition von „Leitbild“ ableiten:

„Gute Leitbilder orientieren, motivieren (und) werben indem sie Mission, Vision (und) Werte nachweislich überzeugend formulieren.“<sup>6</sup>

Durch Bleicher<sup>7</sup> wird das Leitbild als "realistisches Idealbild"<sup>8</sup>, bezeichnet. An diesem Leitsystem soll sich alles Handeln orientieren.<sup>9</sup> Das Leitsystem ist der obersten Managementebene<sup>10</sup>, dem normativen Management zugeordnet.<sup>11</sup> Es beinhaltet "die grundsätzlichen und damit allgemeingültigsten, gleichzeitig aber auch abstraktesten Vorstellungen über angestrebte Ziele und Verhaltensweisen der Unternehmung"<sup>12 13</sup>

Vom Leitbild wird erwartet, dass es nach innen eine hilfreiche Orientierung gibt. Das Leitbild soll sowohl handlungsleitend und motivierend für die Gesamtorganisation wie auch für die einzelnen Organisationsmitglieder wirken.

Ein Leitbild soll nach außen hin, also der Öffentlichkeit und den Kunden gegenüber verdeutlichen, wofür eine Organisation steht. Zugleich ist das Leitbild die Grundlage für die Corporate Identity der jeweiligen Organisation.

---

<sup>5</sup> <http://www.olev.de//leitbild.htm> – Stand: 02.12.2012.

<sup>6</sup> <http://www.olev.de//leitbild.htm> – Stand: 02.12.2012.

<sup>7</sup> Bleicher, Knut: Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie. 2. Aufl., Stuttgart 1994. Bleicher, Knut: Das Konzept Integriertes Management. 7. Aufl., Frankfurt/New York 2004, S. 272 ff.

<sup>8</sup> Bleicher, Knut: Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie. 2. Aufl., Stuttgart 1994. Bleicher, Knut: Das Konzept Integriertes Management. 7. Aufl., Frankfurt/New York 2004, S. 272 ff.

<sup>9</sup> Bleicher, Knut: Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie. 2. Aufl., Stuttgart 1994. Bleicher, Knut: Das Konzept Integriertes Management. 7. Aufl., Frankfurt/New York 2004, S. 272 ff.

<sup>10</sup> Bleicher, Knut: Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie. 2. Aufl., Stuttgart 1994. Bleicher, Knut: Das Konzept Integriertes Management. 7. Aufl., Frankfurt/New York 2004, S. 272 ff.

<sup>11</sup> Bleicher, Knut: Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie. 2. Aufl., Stuttgart 1994. Bleicher, Knut: Das Konzept Integriertes Management. 7. Aufl., Frankfurt/New York 2004, S. 272 ff.

<sup>12</sup> Bleicher, Knut: Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie. 2. Aufl., Stuttgart 1994. Bleicher, Knut: Das Konzept Integriertes Management. 7. Aufl., Frankfurt/New York 2004, S. 272 ff.

<sup>13</sup> <http://www.olev.de//leitbild.htm> – Stand: 02.12.2012.

Durch das Leitbild wird die Mission wie auch die Vision einer Organisation und die angestrebte Organisationskultur beschrieben. Das Leitbild gilt als Part des Normativen Managements. Durch das Leitbild wird ein Rahmen für Strategien, Ziele und für operatives Handeln abgesteckt.



## 2 Grundbegriffe und Definitionen

### 2.1 Leitbild

Ein Leitbild ist „eine vorbildliche Lebensform, an der sich die individuelle Lebensgestaltung oder ein ganzes Erziehungssystem orientieren kann; Leitbilder können einzelne Personen, Gesellschaftsgruppen oder Ideale sein, nach denen man sein Handeln und Streben ausrichtet.“<sup>14</sup>

Unter Leitbild versteht sich die Erklärung einer Organisation bezüglich ihres Selbstverständnisses und ihrer Grundprinzipien. Das Leitbild wird i. d. R. in schriftlicher Form festgehalten. Durch das Leitbild wird eine Zielzustand bzw. Realistisches künftiges Idealbild dargestellt.<sup>15</sup>

Vom Leitbild wird erwartet, dass es nach innen eine hilfreiche Orientierung gibt. Das Leitbild soll sowohl handlungsleitend und motivierend für die Gesamtorganisation wie auch für die einzelnen Organisationsmitglieder wirken.

### 2.2 Unternehmensleitbild

„Das Leitbild einer Organisation formuliert kurz und prägnant den Auftrag (Mission), die strategischen Ziele (Vision) und die wesentlichen Orientierungen für Art und Weise ihrer Umsetzung (Werte). Es soll damit allen Organisationsmitgliedern eine einheitliche Orientierung geben und die Identifikation mit der Organisation unterstützen. Es gehört zum normativen Management und ist wesentliches Element einer Corporate Identity.“<sup>16</sup>

Hieraus lässt sich die folgende normative Definition von „Leitbild“ ableiten:

„Gute Leitbilder orientieren, motivieren (und) werben indem sie Mission, Vision (und) Werte nachweislich überzeugend formulieren.“<sup>17</sup>

Durch Bleicher<sup>18</sup> wird das Leitbild als "realistisches Idealbild"<sup>19</sup>, bezeichnet. An diesem Leitsystem soll sich alles Handeln orientieren.<sup>20</sup> Das Leitsystem ist der

---

<sup>14</sup> <http://www.wissen.de/lexikon/leitbild?keyword=Leitbild> – Stand: 02.12.2012.

<sup>15</sup> Vgl.: Bleicher, Knut: Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie, Verlag Neue Zürcher Zeitung Zürich, Schäffer, 2. Aufl., Stuttgart, 1994. S. 274.

<sup>16</sup> <http://www.olev.de//leitbild.htm> – Stand: 02.12.2012.

<sup>17</sup> <http://www.olev.de//leitbild.htm> – Stand: 02.12.2012.

obersten Managementebene<sup>21</sup>, dem normativen Management zugeordnet.<sup>22</sup> Es beinhaltet "die grundsätzlichen und damit allgemeingültigsten, gleichzeitig aber auch abstraktesten Vorstellungen über angestrebte Ziele und Verhaltensweisen der Unternehmung"<sup>23 24</sup>

Unter Leitbild versteht sich die Erklärung einer Organisation bezüglich ihres Selbstverständnisses und ihrer Grundprinzipien. Das Leitbild wird i. d. R. in schriftlicher Form festgehalten. Durch das Leitbild wird eine Zielzustand bzw. Realistisches künftiges Idealbild dargestellt.<sup>25</sup>

„Ein Unternehmensleitbild formuliert die angestrebte Identität eines Unternehmens. Es dient als Ausgangspunkt und Zieldefinition für angestrebte Veränderungen und bietet als „Unternehmensphilosophie“ Orientierung für stürmische Zeiten und Handlungssicherheit. Ein Unternehmensleitbild beschreibt „Das Wesen einer Organisation“ und beantwortet unter anderem folgende Fragen:

- Wer sind wir? (Die Frage nach Identität und Zielen)
- Wem nutzen wir? (Die Frage nach Markt, Kunden, Zielgruppen)

---

<sup>18</sup> Bleicher, Knut: Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie. 2. Aufl., Stuttgart 1994. Bleicher, Knut: Das Konzept Integriertes Management. 7. Aufl., Frankfurt/New York 2004, S. 272 ff.

<sup>19</sup> Bleicher, Knut: Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie. 2. Aufl., Stuttgart 1994. Bleicher, Knut: Das Konzept Integriertes Management. 7. Aufl., Frankfurt/New York 2004, S. 272 ff.

<sup>20</sup> Bleicher, Knut: Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie. 2. Aufl., Stuttgart 1994. Bleicher, Knut: Das Konzept Integriertes Management. 7. Aufl., Frankfurt/New York 2004, S. 272 ff.

<sup>21</sup> Bleicher, Knut: Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie. 2. Aufl., Stuttgart 1994. Bleicher, Knut: Das Konzept Integriertes Management. 7. Aufl., Frankfurt/New York 2004, S. 272 ff.

<sup>22</sup> Bleicher, Knut: Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie. 2. Aufl., Stuttgart 1994. Bleicher, Knut: Das Konzept Integriertes Management. 7. Aufl., Frankfurt/New York 2004, S. 272 ff.

<sup>23</sup> Bleicher, Knut: Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie. 2. Aufl., Stuttgart 1994. Bleicher, Knut: Das Konzept Integriertes Management. 7. Aufl., Frankfurt/New York 2004, S. 272 ff.

<sup>24</sup> <http://www.olev.de//leitbild.htm> – Stand: 02.12.2012.

<sup>25</sup> Vgl.: Bleicher, Knut: Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie, Verlag Neue Zürcher Zeitung Zürich, Schäffer, 2. Aufl., Stuttgart, 1994. S. 274.

- Wie wollen wir zusammenarbeiten? (Die Frage nach Führungsgrundsätzen und der Art der Zusammenarbeit)<sup>26</sup>

Vom Leitbild wird erwartet, dass es nach innen eine hilfreiche Orientierung gibt. Das Leitbild soll sowohl handlungsleitend und motivierend für die Gesamtorganisation wie auch für die einzelnen Organisationsmitglieder wirken.

Ein Leitbild soll nach außen hin, also der Öffentlichkeit und den Kunden gegenüber verdeutlichen, wofür eine Organisation steht. Zugleich ist das Leitbild die Grundlage für die Corporate Identity der jeweiligen Organisation.

„Ein Leitbild enthält Aussagen zur angestrebten Kultur im Unternehmen. Es beschreibt wichtige Elemente der Unternehmensstrategie und stellt die Verbindung von gewachsenem Selbstverständnis, der Unternehmensphilosophie und der beabsichtigten Entwicklung, den Unternehmenszielen eines Unternehmens dar.“<sup>27</sup>

### **Der Kunde als Unternehmensleitbild:**

"Ein Kunde ist die wichtigste Person im Unternehmen, ganz gleich, ob er persönlich da ist, schreibt oder telefoniert. Ein Kunde hängt nicht vom Unternehmen ab, sondern das Unternehmen vom Kunden. Ein Kunde ist keine Unterbrechung der Arbeit, er ist vielmehr deren Sinn und Zweck. Die Mitarbeiter des Unternehmens tun ihm keinen Gefallen, indem sie ihn bedienen, sondern er tut dem Unternehmen einen Gefallen, indem er ihm Gelegenheit dazu gibt, es zu tun. Ein Kunde ist kein Aussenstehender, sondern ein lebendiger Teil des Geschäfts. Ein Kunde ist auch nicht jemand, mit dem man ein Streitgespräch führt oder seinen Intellekt misst. Es gibt niemanden, der je einen Streit mit einem Kunden gewonnen hätte. Ein Kunde ist einer, der dem Unternehmen seine Wünsche bringt. Die Aufgabe des Unternehmens ist es, diese Wünsche gewinnbringend für ihn und sich selbst zu erfüllen.“<sup>28</sup>

Der Begriff Leitbild stammt ursprünglich aus der Raumplanung. Unter einem Leitbild versteht sich ein grobes Bild einer angestrebten Zukunft. Durch dieses erfolgt die Koordination des Handelns auf dieses Ziel hin. Mit Leitbildern können die Teilziele von einzelnen Sachgebiete oder Abteilungen bei arbeitsteili-

---

<sup>26</sup> Grolman, Florian: Leitbildentwicklung: Orientierung und Energie für jede Organisation. Im Fokus, Organisationsentwicklung: <http://www.organisationsberatung.net/leitbild-unternehmensleitbild-entwickeln-unternehmensphilosophie-firmenphilosophie/#.UL5xTVbhex4> – Stand: 06.12.2012.

<sup>27</sup> <http://encyclopedie-de.snyke.com/articles/leitbild.html> - Stand: 05.03.2012.

<sup>28</sup> <http://encyclopedie-de.snyke.com/articles/leitbild.html> - Stand: 05.03.2012.

gen Prozessen und Organisationen koordiniert werden. Ein Leitbild übt eine Orientierungsfunktion für die Entscheider und die Öffentlichkeit aus. Die Bestandteile eines Leitbildes sind Leitidee, Leitsätze und Motto. An die Leitbildentwicklung wird die Anforderung der Effektivität gestellt. Es soll eine hohe Beteiligung, möglichst aller Mitarbeiter erreicht werden.<sup>29</sup>

Durch das Leitbild wird die Mission wie auch die Vision einer Organisation und die angestrebte Organisationskultur beschrieben. Das Leitbild gilt als Part des Normativen Managements. Durch das Leitbild wird ein Rahmen für Strategien, Ziele und für operatives Handeln abgesteckt.

### **Die Unternehmenskultur bildet die Basis des Leitbildes:**

„Ein Leitbild ist bildlich gesprochen eine Broschüre, welche die Qualitäten eines Unternehmens beschreibt. Dabei kommt es weniger auf die Form als auf den Inhalt an und wie das Leitbild entstanden ist. Oftmals geht der Prozess der Leitbildentwicklung mit einer Wertediskussion oder einem gesamtheitlichen Bewusstwerdungsprozess einher. Basis für das Unternehmensleitbild ist daher immer die vorhandene Unternehmenskultur, auch wenn Veränderungen in der Zukunft angestrebt werden.“<sup>30</sup>

## **2.3 Vision**

Visionen sind für die Gestaltung der Zukunft und insbesondere für den Unternehmenserfolg von großer Bedeutung. Als Vision versteht sich eine Zielvorstellung, welche weit in die Zukunft reicht. Für den Begriff Vision bestehen zahlreiche unterschiedliche Definitionen:

„Vision (zu lateinisch videre: sehen), im weiteren, umgangssprachlichen Verständnis das aktiv-kreative Wunschbild von einem zu erreichenden Sollzustand in der Zukunft.“<sup>31</sup>

„Sehen, Sicht, Vision.“<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> Vgl.: <http://encyclopedie-de.snyke.com/articles/leitbild.html> - Stand: 05.03.2012.

<sup>30</sup> Grolman, Florian: Leitbildentwicklung: Orientierung und Energie für jede Organisation. Im Fokus, Organisationsentwicklung: <http://www.organisationsberatung.net/leitbild-unternehmensleitbild-entwickeln-unternehmensphilosophie-firmenphilosophie/#.UL5xTVbhex4> – Stand: 06.12.2012.

<sup>31</sup> <http://www.enzyklo.de/Begriff/Vision> – Stand: 02.03.2012.

<sup>32</sup> <http://www.elektroniknet.de/lexikon/?s=2&k=V&id=34623&page=1> – Stand: 04.03.2012.

„Vision ist ein lebendiges, positives Bild von einer anstrebenswerten Zukunft, das motivationsfördernde "Zielfoto" eines Unternehmens oder einer Person.“<sup>33</sup>

„Eine Vision (= Traum = frz., zu lat. videre <sehen>) ist ein in unbestimmter Zukunft vorstellbarer oder wünschbarer Zustand oder ein entsprechendes Idealbild, Traumbild oder Phantasiebild davon.“<sup>34</sup>

„Der Begriff Vision leitet sich vom lateinischen videre = sehen bzw. visio = Schau ab. Eine Vision ist eine wirklichkeitsnahe Vorstellung der gewünschten Zukunft. Erst eine Vision erlaubt es, auf ein klares Ziel hin zu arbeiten; sie strukturiert das Denken und Handeln. Ein Unternehmen oder eine Institution ohne Vision, in deren Richtung alle Mitarbeiter gemeinsam arbeiten, wäre wie ein antriebsloses Schiff, das den Naturgewalten ausgesetzt ist.“<sup>35</sup>

„Die Beschreibung, wie etwas in Zukunft sein soll, insbesondere die Beschreibung der langfristigen Unternehmensentwicklung / Entwicklung der Organisation als Orientierung für die Unternehmensstrategie. Teilweise (z. B. vom LQM) gleichbedeutend mit 'Leitbild' verwendet. Mission, Unternehmensstrategie.“<sup>36</sup>

### **Eine Vision wird auch definiert als:**

„...die - zukunftsgerichtete - Aussage zu den Zielen eines Unternehmens oder einer Marke“.<sup>37 38</sup>

„Eine Vision ist eine in der Zukunft angesiedelte Vorstellung eines bestimmten Zustandes (v. lat.: videre = sehen; frz.: vision = Traum). In der Wirtschaft beschreibt eine Vision, was ein Unternehmen in der Zukunft sein und erreichen will. Hier wird Vision oft gleichgesetzt mit einem strategischen Ziel. Wird diese Zukunftsvision formuliert und schriftlich festgehalten, entsteht ein Unternehmensleitbild als Grundlage der strategischen Ausrichtung. Das konsequente Verfolgen einer Vision hilft Unternehmen, sich von der Masse abzuheben. Gleichzeitig kann diese bewusste Differenzierung die gefühlsmäßige Bindung an ein Unternehmen erhöhen. Umstritten ist die These, dass eine Vision für den langfristigen unternehmerischen Erfolg zwar nicht ausreicht, jedoch unbe-

---

<sup>33</sup> <http://www.kraus-und-partner.de/1553/Vision> - Stand: 25.08.2011.

<sup>34</sup> Vgl.: <http://encyclopedie-de.snyke.com/articles/vision.html> - Stand: 02.03.2012.

<sup>35</sup> <http://www.diomega.de/Vision> – Stand: 15.03.2012.

<sup>36</sup> <http://www.olev.de/> - Stand: 05.03.2012.

<sup>37</sup> Schmidt, Klaus: Inclusive Branding, Hermann Luchterhand Verlag, München 2003, S. 55.

<sup>38</sup> Vgl.: [http://www.absatzwirtschaft.de/content/\\_p=1004199,mlid=1351](http://www.absatzwirtschaft.de/content/_p=1004199,mlid=1351) – Stand: 06.03.2012.

dingt notwendig ist. Eine Vision erhöht die Bereitschaft und den Willen zur Veränderung und stellt damit einen Gegenpol zur Krise dar, welche die andere treibende Kraft der Erneuerung darstellt. Visionen haben stets einen subjektiven Charakter und dienen als beeinflussende Führungsinstrumente zur entscheidenden Veränderung bestehender Zustände.“<sup>39</sup>

Eine Vision kann aufgefasst werden als „eine richtungweisende, erneuernde Zukunftsvorstellung“, als „eine Idee oder Vorstellung von etwas in der Zukunft“, oder als eine „positivoptimistische Vorstellung davon, wie man die Zukunft gern gestalten würde“.<sup>40</sup>

„Eine Vision im unternehmerischen Sinn bzw. in Zusammenhang mit einem Projekt hat den Charakter eines strategischen Ziels. Sie unterliegt aber nicht den strengen Anforderungen einer Zieldefinition, sondern definiert zeit- und situationsunabhängig die strategische Ausrichtung eines Projekts oder Unternehmens.

Oftmals werden Visionen mit Symbolen verknüpft, die Wachstum oder besondere Leistung ausdrücken sollen (Baum, Edelstein, Spirale, Krone usw.). Corporate Identity und Unternehmensvision sollen dadurch zu einer mitteilungs-fähigen Einheit verschmelzen.“<sup>41</sup>

„Visionen sind entwickelte Bilder einer im Prinzip realisierbaren Zukunft, die durch intensives Nachdenken über Zukunft und Gegenwart gemeinsam erarbeitet werden müssen. Hinzu kommt, sie müssen einen Sinn für die Menschen stiften und eine gewisse Faszination ausüben, für etwas begeistern. Sie müssen Aufmerksamkeit erregen, damit das Anliegen im Bewusstsein bleibt. Sie müssen Verstand, Gefühl, Intellekt und Sinne ansprechen. Sie sollten Lokomotivwirkung entfalten und für Integration der Beteiligten sorgen. Insofern sind sie auch identitätsstiftend. Mitarbeiter müssen die Firmen-Vision mit ihren persönlichen Visionen verbinden. Visionen müssen Kompass sein und Leuchtturmfunktion haben, damit wir uns nicht verirren und vom Weg abkommen. Sie sollen einen Vorsprung ermöglichen - zuerst gedanklich - dann aber auch materiell.“<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> <http://www.onpulsion.de/lexikon/5301/vision/> - Stand: 04.03.2012.

<sup>40</sup> <http://de.thefreedictionary.com/Vision> – Stand: 30.08.2011.

<sup>41</sup> <http://www.projektmagazin.de/glossarterm/vision> - Stand: 29.08.2011.

<sup>42</sup> So Friedmann, Will: Friedmann, Will/Brückner-Bozetti, Peter: Visionen machen Unternehmen erfolgreicher, leistungsfähiger und regenerationsfähiger: Eine Reflexion über die Notwendigkeit, Visionen zu entwickeln. Interview von VISION UND STRATEGIE © Trans-

Oft sind Visionen jedoch mit Unklarheiten hinsichtlich der Wege, wie die Ziele erreicht werden sollen verbunden. Dies gilt oft auch bezüglich der anzuwendenden Strategie bzw. Taktik. Visionen sind dann erfolgreich, wenn sie auch in die Tat umgesetzt werden. Alleine das Schaffen von Ideen für die Zukunft bedeutet noch nicht, dass auch etwas erreicht wird. Es bedarf einer Aktivität im Sinne der Vision. Die Vision ist aktiv zu kommunizieren. Jedes in der Zukunft erfolgreiche Unternehmen benötigt Zukunftsvisionen bzw. Unternehmensvision, welche greifbar, anschaulich und realisierbar sind. Utopische Visionen dagegen führen häufig zur Resignation.

Vor dem Hintergrund des Future Managements erfolgt visionäres Denken außerhalb der Norm. Visionen stellen das Resultat von kreativer Leistung dar, welche nicht als unrealistisch aufgefasst werden und bisher seitens des Unternehmens noch nicht erreicht worden sind. Visionen stellen geistige Abbildungen der in der Zukunft liegenden Realität dar. Eine Vision ist auf lange Zeit ausgerichtet und stellt einen Anreiz bzw. Ansporn zur Umsetzung dar.

**Vor dem Hintergrund des Prozessmanagements gilt für die Vision, Mission und Strategie:**

„Die Festlegung einer Unternehmensvision und daraus abgeleiteten Strategien ist kein einfacher, aber ein sehr wichtiger Prozess, der die Grundlagen für ein erfolgreiches Prozessmanagement legt. Nur so können Ziele für die Prozessentwicklung konsistent entwickelt und in der Organisation verankert werden.“<sup>43</sup>

## **2.4 Vision und Mission**

Vision und Mission beziehen sich darauf, wie das Unternehmen bzw. die Organisation aussehen, sein, sich darstellen soll. Im Mittelpunkt steht die Frage nach der Zielvorstellung und dem Zweck des Unternehmens. Unternehmen bzw. Organisationen entwerfen meist eine Vision und formulieren eine entsprechende Mission.

Eine Mission ist die „Vermittlung verständlicher Vorstellungen, wie die in der Vision angestrebten Ziele erreicht werden können.“<sup>44</sup> Missionen lassen sich

---

formationsberatung GmbH <http://cc.bingj.com/cache.aspx?q=Definition+Vision&d=4523305218868130&mkt=de-DE&setlang=de-DE&w=29f73364,e2ebffed&icp=1&.intl=de&sig=t38VzKrU04eS5dJFimik5g> - Stand: 02.09.2011.

<sup>43</sup> <http://www.schniz.de/prozessmanagement/vms/index.php> - Stand: 29.08.2011.

<sup>44</sup> [http://www.absatzwirtschaft.de/content/\\_p=1004199,q=Mission](http://www.absatzwirtschaft.de/content/_p=1004199,q=Mission) – Stand: 10.02.2012.