

# MODUL S1

## VOM LEITBILD FÜR NACHHALTIGKEIT ZUR ZUKUNFTSFÄHIGEN UNTERNEHMENSSTRATEGIE

### Inhaltsverzeichnis

Modulbeschreibung . . . . .	2
Baustein A: Das Unternehmensleitbild – Selbstverständnis eines Unternehmens . . . . .	4
Baustein B: Die Leitbildentwicklung . . . . .	6
Baustein C: Unternehmensstrategie . . . . .	8
Literatur, Medien, Links, Materialien. . . . .	11
Schnittstellen zu anderen Modulen . . . . .	13
Impressum . . . . .	14

◀ zur Gesamtübersicht

Der Modellversuch wird gefördert vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF).

## Modulbeschreibung

Jährlich beantragen tausende von Handwerksbetrieben Insolvenz (Vgl. z.B. »Die Pleitewelle rollt weiter«, in: [www.handwerk.de](http://www.handwerk.de), 2002). Dabei ist der Unterschied zwischen Markterfolg und Pleite oft nur eine Idee entfernt. Wer Veränderungen am Markt frühzeitig wahrnimmt und auf sie reagiert, sichert seinen Markterfolg für die Zukunft.

Ziel dieses Moduls ist es aufzuzeigen, wie Handwerksbetriebe mit einfachen Mitteln ihr Selbstverständnis zu ihrem Unternehmen, ihren Produkte und Dienstleistungen verbalisieren und dieses Verständnis für eine zukunftsfähige Unternehmensführung nutzen können.

### Vision – Leitbild – Strategie

Auf dem Weg zu einer zukunftsorientierten Unternehmensführung gilt es, verschiedene Fragen zu beantworten. Folgende Instrumente bieten sich an, die Beantwortung der verschiedenen Fragen anzugehen:

#### Was/Wohin wollen wir?

Die **Unternehmensvision** ist eine Vorstellung der zukünftigen Unternehmensentwicklung:

Unternehmensvision

#### Welche (zukünftigen) Ziele und Handlungsgrundsätze verfolgen wir?

Das **Unternehmensleitbild** beantwortet die Frage nach den Zielen und Handlungsgrundsätzen eines Unternehmens.

Unternehmensleitbild

#### Was müssen wir dafür tun unsere Vision zu verwirklichen?

Die **Unternehmensstrategie** widmet sich der Frage, wie diese Ziele konkretisiert und erreicht werden können.

Unternehmensstrategie

Die Bereitschaft eines modernen Unternehmens zur Umsetzung von Nachhaltigkeit beizutragen, spiegelt sich in der unternehmerischen Vision und der verfolgten Strategie wieder. Zu dem breiten Zielspektrum der nachhaltigen Entwicklung gehören viele Einzelzielsetzungen, wie z.B. die Herstellung qualitativ hochwertiger, langlebiger Produkte, die Übernahme von Verantwortung für Ausbildung und Beschäftigung, die Einhaltung von Umweltgesetzen und Verordnungen oder die Wahrnehmung regionaler

Verantwortung. Von der unternehmerischen Übernahme sozialer Verantwortung profitiert nicht nur die Gesellschaft, sondern auch die Unternehmen selbst: z.B. durch die steigende Motivation der Mitarbeiter/-innen und durch die Erschließung neuer Kundenkreise.

Vgl. dazu Modul B1 »Nachhaltige Entwicklung«

## Baustein A: Das Unternehmensleitbild – Selbstverständnis eines Unternehmens

*Relevante Stichworte:* Leitbild, Unternehmenskultur, Unternehmensphilosophie, Selbstverständnis, Werte, Organisationsziele

*In diesem Baustein erfahren Sie:*

- wozu ein Unternehmen ein Leitbild braucht,
- was ein Leitbild ist und woraus es besteht,
- welche Anforderungen an ein Leitbild gestellt werden und
- welche Gestaltungselemente ein Leitbild konstituieren.

Während die Unternehmensvision eine Zielvorstellung der künftigen Unternehmensentwicklung ist, beschreibt ein Leitbild die Aufgaben, Ziele und das Selbstverständnis eines Unternehmens oder einer anderen gesellschaftlichen Organisation. Es ist gleichzeitig Mittel zur Außendarstellung und Grundlage für die Entwicklung der Unternehmensstrategie.

Zentrale Ausgangsfragestellungen für die Leitbildentwicklung sind:

- ▶ Welchen Zweck verfolgt die Organisation?
- ▶ Auf welche Weise sollen die Organisationsziele erreicht werden?
- ▶ Welche (ethischen) Grundprinzipien bestimmen das Handeln der Organisation?

Das Leitbild beschreibt die Aufgaben, Ziele und das Selbstverständnis eines Unternehmens

S1-A3: Mindmap  
Zukunftsfähiges Leitbild

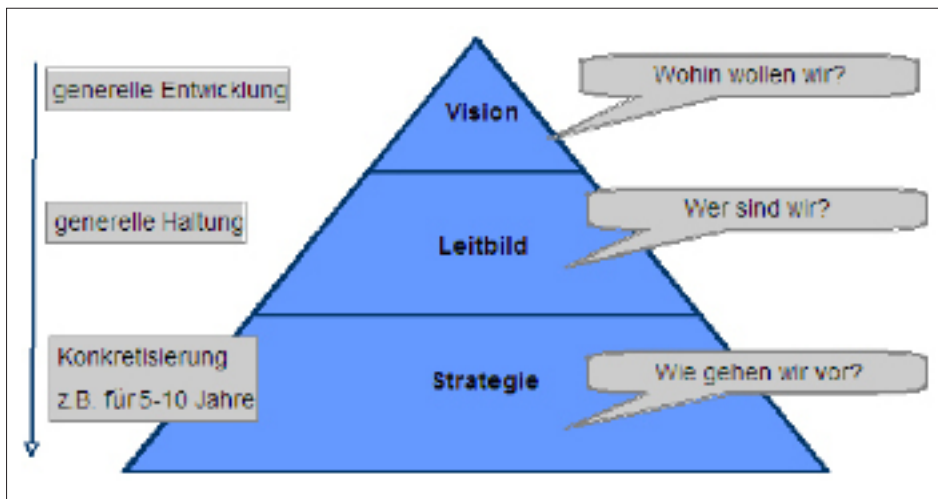


Abbildung 1: Visions-Pyramide

Mit dem Leitbild wird die Unternehmensphilosophie klar formuliert und schriftlich festgehalten.

Als Unternehmensphilosophie wird die Einstellung eines Unternehmens gegenüber der Gesellschaft, der Wirtschaft (oft auch der Umwelt) und den Menschen (als Individuen) bezeichnet. Diese Philosophie existiert in jedem Unternehmen, unabhängig davon, ob sie aufgeschrieben wurde oder nicht. Durch die Veröffentlichung eines Leitbildes bezieht das Unternehmen jedoch eine klare Position.

Für die Mitarbeiter/-innen (sog. interne Stakeholder) aber auch für die Kunden/-innen und andere externe Anspruchsgruppen (sog. externe Stakeholder) wird so deutlich erkennbar »mit wem sie es zu tun haben...«.

In der Praxis werden die Begriffe Vision und Leitbild oft vermischt. Häufig werden im Leitbild auch Teile der Vision wiedergegeben. Mit einer ansprechend formulierten und überzeugenden Vision der Unternehmensentwicklung hilft diese Kombination dann zusätzlich, sich in der Außendarstellung von Konkurrenten/-innen abzuheben um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Ein Leitbild erfüllt demzufolge mehrere Funktionen:

### **Orientierungsfunktion des Leitbildes:**

#### **»Wohin geht die Reise?«**

Es lässt Prioritäten erkennen, gibt Orientierung und Zielvorgaben bei Geschäftsentscheidungen. Die Unternehmensziele sind klarer und ausdrücklicher definiert.

Institutionen bzw. Organisationen formulieren ein Leitbild zuweilen als Zielvorgabe um Veränderungsprozesse in Gang zu setzen und sich den daraus erwachsenden Herausforderungen besser stellen zu können.

### **Integrations- und Kommunikationsfunktion des Leitbildes:**

#### **»Wir sind...«**

Der Prozess der Leitbildfindung beeinflusst den Umgang miteinander (Unternehmenskultur) und oft auch die Einstellungen der Mitarbeiter/-innen zu ihrem Arbeitsplatz. Mitarbeiter/-innen können sich leichter an gemeinsamen Werten orientieren, wenn diese verbalisiert wurden. Oft wird durch die Erkenntnis gemeinsamer Werte und Ziele das Gemeinschaftsgefühl gestärkt. So können die Beschäftigten motivierter und engagierter arbeiten.

Wenn Leitbilder für die Öffentlichkeitsarbeit eingesetzt werden, dienen sie als Informationsgrundlage für Kunden/-innen, zuliefernde Unternehmen und andere Stakeholder (Interessengruppen) und können dem Unternehmen helfen, sich aus der Masse der Mitbewerber/-innen positiv abzusetzen.

### **Koordinierungs- und Entscheidungsfunktion**

Mit der Formulierung allgemeiner Handlungsgrundsätze und Entwicklungsziele wird das Leitbild zum Ausgangspunkt für Prozessoptimierungen und Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen.

Darüber hinaus bietet das Leitbild Leitlinien für das Verhalten im Alltag und in Krisensituationen.

## Baustein B: Die Leitbildentwicklung

*Relevante Stichworte:* Ziele, Unternehmenskultur, Anforderungen, Leitfragen, Leitidee, Stakeholder, Operationalisierung

*In diesem Baustein erfahren Sie:*

- wie ein Leitbild entsteht und worauf bei der Erstellung zu achten ist und
- welche Phasen für die Entwicklung eines Leitbilds und dessen Überführung in konkretes Arbeitshandeln durchlaufen werden müssen.

Ein Leitbild zu entwickeln erfordert, sich zukünftiger Herausforderungen zu besinnen. Es ist nicht nur die Formulierung des gewachsenen Selbstverständnisses einer Unternehmung, sondern enthält auch Aussagen zur angestrebten Unternehmenskultur. Die gemeinsam gewählte Unternehmensphilosophie muss später von allen Beschäftigten getragen werden. Deswegen soll das Leitbild im Dialog zwischen der Geschäftsführung und möglichst vielen Mitarbeiter/-innen ggf. sogar unter Einbezug weiterer Anspruchsgruppen (sog. Stakeholder: z.B. Partner/-innen, Kunden/-innen) entwickelt werden. Die Grundfragen zur Leitbildentwicklung lauten:

- ▶ Wer sind wir?
- ▶ Wohin will das Unternehmen sich entwickeln?
- ▶ Was tun wir und für wen?
- ▶ Welche Prinzipien und Leitsätze bestimmen unsere unternehmerischen Aktivitäten?

Für das Leitbild sollten zuerst ansprechende Leitideen gewählt werden: realistisch und visionär zugleich. Sie müssen knapp und verständlich und innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens gut kommuniziert sein.

### Anforderungen an ein Leitbild

- ▶ Eine Vision formulieren und damit die angestrebte Entwicklungsrichtung aufzeigen.
- ▶ Ziele positiv formulieren und sich auf Stärken konzentrieren.
- ▶ Keine Absichtserklärungen in der Zukunftsform formulieren, sondern Aussagen in der Gegenwartsform machen.
- ▶ Sich auf wesentliche Aussagen beschränken.
- ▶ Langfristig gültig sein.
- ▶ Die Wahrheit sagen!
- ▶ In seinen Inhalten aufeinander abgestimmt sein.
- ▶ In einer einfachen, verständlichen, bildhaft anschaulichen und »zündenden« Sprache verfasst sein.

Die gemeinsam gewählte Unternehmensphilosophie soll von allen getragen werden.

### S1-B1: Die Leitbilderstellung

### S1-B2: Schlüsselsätze für

Leitbilder formulieren

### S1-B3: Rollenspiel zur

Leitbildentwicklung

### S1-B4: Methode 66 – Check-

liste Leitbild

- ▶ Aus dem Unternehmen selbst kommen.
- ▶ Die Einzigartigkeit des Unternehmens ausdrücken, ihre ausgeprägte Kompetenz, wofür es steht und was es erreichen kann.

Ebenso wichtig wie ein gutes Leitbild ist seine Umsetzung im Unternehmen. Das Leitbild ist eine Grundlage für die Unternehmensstrategie, also den Plan mit dessen Hilfe die in der Vision bestimmten Entwicklungsziele erreicht werden soll.

Für die meisten Produkte und Dienstleistungen unterliegt der Markt ständigen Veränderungsprozessen, so dass einmal gesetzte Unternehmensziele nicht für alle Zeit gleich bleiben.

Die im Leitbild festgehaltenen Ziele und die daraus resultierende Unternehmensstrategie sollten deshalb in einem festgelegten Verfahren fortlaufend überprüft werden (Vgl. Schritt 7 »Nachjustieren« der Unternehmensstrategie«).

## Form eines Leitbildes

Ein Leitbild kann in Form und Inhalt sehr unterschiedlich aussehen. Eine anschauliche Möglichkeit ist z.B. eine Darstellung in Form von zehn Geboten (s.u.):

### Die Kurzfassung eines Leitbildes in Form von zehn Geboten – ein Beispiel

- ▶ Wir tragen Verantwortung für den dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg unseres Betriebes.
- ▶ Wir denken und handeln nach sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Gesichtspunkten.
- ▶ Wir pflegen unsere Tradition und gestalten innovativ die Zukunft.
- ▶ Wir bemühen uns, dass unsere Kunden/-innen mit unseren Produkten und Dienstleistungen zufrieden sind.
- ▶ Wir verbessern kontinuierlich die Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen.
- ▶ Wir stellen uns der Verantwortung für die Bewahrung einer intakten Umwelt für heutige und nächste Generationen.
- ▶ Mit umweltgerechter Produktentwicklung tragen wir dazu bei die Ressourcen zu schonen. Wir vermeiden, verwerten und entsorgen die Abfälle.
- ▶ Wir handeln proaktiv und erschließen neue Innovationspotenziale und Geschäftsfelder.
- ▶ Wir fordern und fördern eine lebensbegleitende Weiterbildung aller Mitarbeiter/-innen.
- ▶ Wir gehen menschenwürdig miteinander um und achten uns gegenseitig.
- ▶ Wir arbeiten kooperativ und kommunikativ sowohl innerhalb des Unternehmens als auch nach außen.

Leitbild als Grundlage für die  
Unternehmensstrategie

»Zehn Gebote« des Leitbildes

Umsetzung: Das Leitbild  
in der Praxis

## Baustein C: Unternehmensstrategie

Relevante Stichworte: Unternehmensstrategie, Geschäftsfelder, Umfeldanalyse

In diesem Baustein erfahren Sie:

- was eine Unternehmensstrategie ist und wofür sie benötigt wird und
- wie eine Unternehmensstrategie entwickelt wird und welche Informationen dafür notwendig sind.

Mit Vision und Leitbild werden wichtige Entwicklungsziele des Unternehmens (Unternehmensziele) und ein grober Handlungsrahmen abgesteckt. Im nächsten Schritt gilt es, die Unternehmensziele weiter auszuarbeiten und festzulegen, auf welche Weise sie erreicht werden sollen.

Für einen festgelegten Zeitraum (z.B. 5–10 Jahre) und in schriftlicher Form wird in der Unternehmensstrategie beschrieben, auf welche Weise das Unternehmen seine Ziele erreichen möchte (z.B. durch Kostenführerschaft oder durch Spezialisierung). Die Unternehmensstrategie ist oft vertraulich und kann als Leitfaden für tägliche Unternehmensentscheidungen dienen.

Eine gute Unternehmensstrategie berücksichtigt das Markt-Umfeld des Unternehmens (Umfeldanalyse). Hierzu gehören z.B. die gegenwärtige und zu erwartende Entwicklung des Kundenbedarfs, der Konkurrenz und der Interessen verschiedener Anspruchsgruppen (Stakeholder).

Grundfragen der Strategieentwicklung lauten:

- ▶ **Unternehmenszweck:** Was ist das einzigartige Erfolgspotenzial unseres Unternehmens? (z.B. Welchen Bedarf decken nur wir?)
- ▶ Welche **Zielgruppen** sprechen wir gegenwärtig mit welchen Angeboten (konkrete Produkte, Dienstleistungen) an? – Und welche Zielgruppen wollen wir zukünftig mit welchen Angeboten ansprechen? (Stärken-, Schwächen-, Chancen-, Gefahren-Analyse und Entwicklung strategischer Geschäftsfelder)
- ▶ Welche **qualitativen und quantitativen Ziele** sollen in welchem Zeitraum erreicht werden (jeweils konkret: finanzielle Ziele/Rentabilitätsziele, soziale Ziele, Marktstellungsziele, Umweltschutzziele)?
- ▶ Die **Umsetzungsstrategie** gibt an, wie die im vorangegangenen Punkt genannten Ziele erreicht werden sollen.

*Beispiel:* Ein Unternehmensziel könnte z.B. lauten »Bis zum Ende des Jahres soll die Mitarbeitermotivation erhöht werden.« Hinweise auf die Zielerreichung (Erfolgsindikatoren) könnten z.B. eine Verringerung des Krankenstandes bzw. der Ausfallquote bei Auszubildenden sein oder die Zahl der freiwillig geleisteten Überstunden.

Hier helfen u.a. die Module:  
S2 »Kundenbedürfnisse«,  
S3 »Zukunftsfähige  
Geschäftsfelder«,  
S6 »Interne Unternehmens-  
kommunikation«

Zur Stärken- und Schwächen-  
analyse siehe auch  
[www.management-werkzeugkasten.de](http://www.management-werkzeugkasten.de) (ein Angebot  
des Ludwig-Fröhler-Instituts  
München)



- Eine mögliche Umsetzungsstrategie könnte z.B. die Einführung von Mitarbeiter/-innengesprächen und das Aussetzen eines monatlichen Bonusgeldes für die/den leistungsstärkste/n Mitarbeiter/-in sein.
- **Problemanalyse:** Wo liegen die größten Gefahren und Hindernisse für die erfolgreiche Umsetzung der Strategie?

Die Unternehmensstrategie gliedert sich entsprechend der oben aufgeführten Fragen in verschiedene Teilbereiche, die nacheinander bearbeitet werden können (vgl. Abbildung 2):

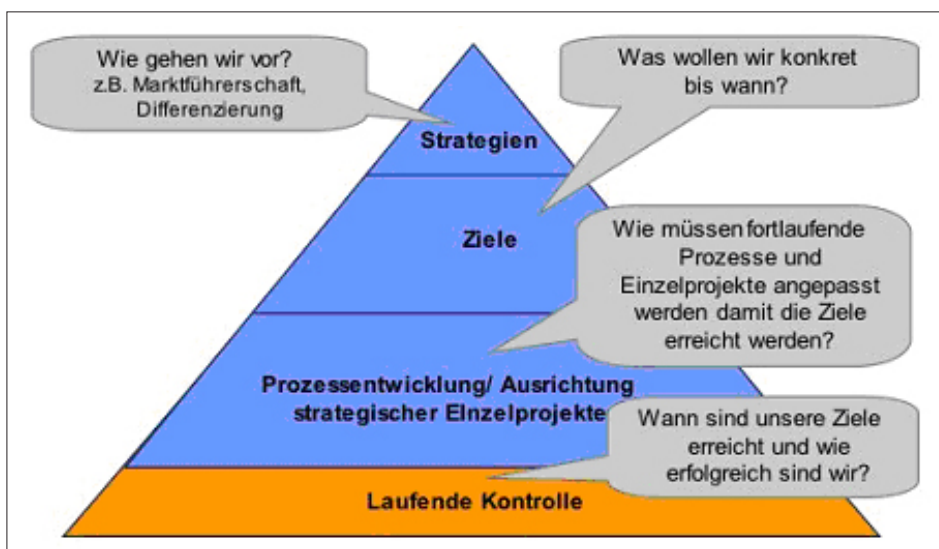


Abbildung 2: Die Unternehmensstrategie – Konzept zur Umsetzung der Unternehmensvision

Die Entscheidung, auf welche (strategischen) Geschäftsfelder sich das Unternehmen zukünftig konzentrieren wird, ist ein zentraler Kernpunkt des Strategie-Bildungsprozesses. Bei dieser Entscheidung sollten möglichst alle gesammelten (und relevanten) Informationen über das Unternehmen (Stärken/Kompetenzen, Innovationskraft, Kapitalausstattung, etc.) sowie die zu erwartende Marktentwicklung (Nachfrage und Wettbewerb, etc.) einbezogen werden.

Die Schritte im Strategiebildungsprozess können im Einzelfall unterschiedlich aussehen (Vgl. z.B. Schulz-Consulting 2006; Bea/Haas 2001). Sie können z.B. lauten:

- **Ist-Zustand-Analyse:** Wo steht das Unternehmen momentan?  
Diese Frage bezieht sich auf Stärken und Schwächen eines Unternehmens im Bezug auf die aktuelle Marktlage. Wichtige Faktoren sind z.B. oft:
  - Kunden/-innen
  - Produkte/Dienstleistungen

»Selbst-Check Handwerk«  
– Planung der Umsetzung im Betrieb

Siehe auch Modul S3  
»Zukunftsfähige Geschäftsfelder«

S1-C4: SWOT-Analyse

- Wettbewerbssituation
- Effizienz der Geschäftsprozesse
- Ressourcenverbräuche
- usw.

► **Chancen- und Risikoanalyse:** Was verspricht die Zukunft?

In diesem Schritt werden Chancen und Risiken für das Unternehmen aufgrund bestehender Tendenzen und Entwicklungs-Prognosen zusammengetragen. Welche Einflussfaktoren sind für die Unternehmensentwicklung entscheidend? Wo liegen Chancen? Wo Gefahren?

► **Die Festlegung strategischer Geschäftsfelder:** Wo wollen wir in Zukunft tätig sein und was wollen wir anbieten?

Konkretisierung der Unternehmensziele [= Wahl konkreter quantitativer und qualitativer Ziele (Marketingziele) für verschiedene Geschäftsbereiche] auf Basis der Vision, des Leitbildes und der Ergebnisse aus (1) und (2).]

► **Festlegung von Strategieprinzipien:** Wie wollen wir vorgehen, um unsere Ziele zu erreichen?

(z.B. Expansionsstrategie, Innovationsmanagementstrategie, ...).

► **Die Formulierung der Strategie:**

Erstellung eines konkreten Aktionsplans mit Zuständigkeiten, Zeitzielen und Indikatoren zur Messung der Zielerreichung [=Zusammenführung der Ergebnisse von (1) bis (4)].

► **Die Ergebniskontrolle:**

Auswertung der Unternehmensstrategie: Wurden die Maßnahmen im angegebenen Zeitraum durchgeführt? Waren sie erfolgreich? (Erfolgskontrolle durch zuvor festgelegte Kennzahlen)

► **Nachjustieren:**

Die Strategie sollte in regelmäßigen Abständen (z.B. einmal im Jahr) geprüft und soweit erforderlich angepasst werden. Bei gravierenden Änderungen auf dem Markt kann es erforderlich sein die Unternehmensstrategie kurzfristig anzupassen.

S1-C2: Unternehmensstrategie im Dialog. Siehe auch Modul S3 »Zukunftsfähige Geschäftsfelder«

S1-C3: Produkt-Zielgruppen-Karte

Vgl. dazu auch RADAR – Methodik in Modul B2 »Selbst-Check Handwerk«

## Literatur, Medien, Links, Materialien

### Literatur

#### Verwendete Quellen

Bea, F.X.; Haas, J. (2001): Strategisches Management. 3. Aufl. Stuttgart: Lucius und Lucius.

Graf, P; Spengler, M. (2004): Leitbild und Konzeptentwicklung. Augsburg: Verlag Ziel.

Schulz, H.J. (2006): Strategieentwicklung. In: [www.schulz-consulting.org](http://www.schulz-consulting.org), Suche am 31.10.06.

#### Weiterführende Literatur

Bleicher, K. (1994): Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie. 2. Auflage, Stuttgart: Schäfer-Poeschel; Zürich, Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Doppler, K. u. Change Management (2003): Den Unternehmenswandel gestalten. Lauterburg, Ch. 6. Auflage, Campus Verlag Frankfurt a. M.; New York, 1997.

Sobhani, S. T. (2003): Unternehmensleitbilder als Instrument zur Beeinflussung der Unternehmenskultur. Diplomica-Verlag.

Matje, A. (1996): Unternehmensleitbilder als Führungsinstrument. Komponenten einer erfolgreichen Unternehmensidentität, Gabler, Betriebswirt.-Vlg.

Probst, G.J.B. (1992): Organisation. Strukturen, Lenkungsinstrumente, Entwicklungsperspektiven Verl. Moderne Industrie Landsberg/Lech.

Antonoff, R.: Die Identität des Unternehmens. Ein Wegbereiter zur Corporate Identity. Frankfurt/Main 1987.

Fenkart, P. und Widmer, H.: Corporate Identity, Leitbild, Erscheinungsbild, Kommunikation. Zürich und Wiesbaden, 1987.

Markides, C. C. (2001): So wird Ihr Unternehmen einzigartig. Campus Verlag.

## Links

Strategie-Forum e.V. – Netzwerk für Erfolg und Wachstum im Mittelstand:

Werben für die „Engpass-Konzentrierte-Strategie (EKS)“ nach Prof. Wolfgang Mewes

<http://www.strategie.net/index2.htm> (Stand: 07/2007)

Lernbaustein zum Thema Strategie (Auszug aus: Markides 2001)

<http://www.onpulson.de/management/wissen/strategie.htm> (Stand: 07/2007)

Werkzeugkasten mit Checklisten und Arbeitsblättern zur Unternehmensführung in Handwerksbetrieben

<http://www.management-werkzeugkasten.de>

Schulz-Consulting: Kurzüberblick zur Strategieentwicklung.

Einordnung von Leitbild, Geschäftsfeldanalyse, Zielentwicklung, Gesamtstrategieentwicklung

<http://www.schulz-consulting.org>

Lernbausteine des Baden-Württembergischen Handwerkstages (BWHT) zum Marketing im Handwerk.

<http://marketing.handwerk-bw.de/lernbausteine.254.0.html> (Stand: 07/2007)

## Materialien

### Baustein A »Das Unternehmensleitbild«

S1-A1: Bild malen zum Thema Vision

S1-A2: Das Unternehmensleitbild

S1-A3: Mindmap Zukunftsfähiges Leitbild

S1-A4: Blick zurück aus der Zukunft: Das zukunftsfähige Unternehmen

### Baustein B »Die Leitbildentwicklung«

S1-B1: Die Leitbilderstellung

S1-B2: Schlüsselsätze für Leitbilder formulieren

S1-B3: Rollenspiel zur Leitbildentwicklung

S1-B4: Methode 66 – Checkliste Leitbild

### Baustein C »Die Unternehmensstrategie«

S1-C1: Die Unternehmensstrategie

S1-C2: Unternehmensstrategie im Dialog: Pro-Contra-Debatte

S1-C3: Produkt-Zielgruppen-Karte

S1-C4: SWOT-Analyse

## Schnittstellen zu anderen Modulen

Das vorliegende Modul hat Schnittstellen zu allen übrigen Modulen. Zentrale Anknüpfungspunkte für die erste Erstellung von Leitbild und Unternehmensstrategie bestehen insbesondere in den Modulen

- S2 Kundenbedürfnisse
- S3 Zukunftsfähige Geschäftsfelder
- S4 Marketing-Konzept

Anknüpfungspunkte zu den übrigen Spezialisierungsmodulen ergeben sich im Zuge der Leitbild- und Strategieumsetzung, sowie ihrer regelmäßigen Überprüfung:

- S5 Prozessmanagement
- S6 [Interne] Kommunikation
- S7 Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung
- S8 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Da die Basismodule im Mittelpunkt einer Qualifizierung und Beratung zu nachhaltigem Wirtschaften in Handwerksbetrieben stehen, gibt es eine enge Verbindung zu den Modulen

- B1 Nachhaltige Entwicklung
- B2 Selbst-Check Handwerk

## Impressum

- Herausgeber: Westdeutscher Handwerkskammertag e.V. (WHKT)  
Sternwartstrasse 27–29  
40223 Düsseldorf  
Tel: (02 11) 30 07-700  
Fax: (02 11) 30 07-900  
E-Mail: [whkt@handwerk-nrw.de](mailto:whkt@handwerk-nrw.de)  
Internet: [www.handwerk-nrw.de](http://www.handwerk-nrw.de)
- Hauptgeschäftsführer: Dipl.-Volksw. Reiner Nolten
- Autoren/-innen: Anna Bliesner, Tobias Engelmann, Claudia Kaiser, Thomas Lemken, Thomas Merten, Kristin Parlow,  
Holger Rohn, Ina Schäfer (Wuppertal Institut für Klima, Umwelt Energie GmbH)  
Ingo Rauhut (Westdeutscher Handwerkskammertag e.V.)
- Verantwortlich: Für die Inhalte sind die jeweiligen Autoren/-innen verantwortlich.
- Layout: Peter Luttke M.A.

Die vorliegenden Materialien sind im Modellversuch »Entwicklung und Erprobung eines Weiterbildungskonzeptes zum nachhaltigen Wirtschaften als Zukunftschance im Handwerk« erstellt worden.

Der Modellversuch wird gefördert vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF).