



Pro-DEENLA

LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÖNEBURG

Steinbeis-Innovationszentrum
Logistik und Nachhaltigkeit

LERNMODULE „NACHHALTIGE (KUNDEN-) ANFORDERUNGEN“

AUSFÜHRUNGEN FÜR
AUSZUBILDENDE



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Bundesinstitut
für Berufsbildung **BiBB**
Forschen
Beraten
Zukunft gestalten

INHALT

AUSFÜHRUNGEN FÜR AUSZUBILDENDE

Lernmodul zur Perspektive „Unternehmen“	3
Lernmodul zur Perspektive „Kunden“	10
Lernmodul zur Perspektive „Zukunft“	14



LERNMODUL ZUR PERSPEKTIVE „UNTERNEHMEN“

„Das Thema Nachhaltigkeit wird die Marktteilnehmer nicht nur als kurzfristigen Trend begleiten, sondern sich zukünftig als Wettbewerbs- und Kostenfaktor durchsetzen.“

Quelle: Nehm, Alexander; Schwemmer, Martin; Kübler, Annemari. 2011. Nachhaltigkeitsindex für Logistikdienstleister. Orientierungshilfe in einem intransparenten Markt. Nürnberg, S. 5.

Wie nachhaltig sind die Dienstleistungen Ihres Unternehmens? Diese Frage könnten Ihre Kunden stellen. Mit einem Satz lässt sich diese Frage jedoch nicht beantworten. Denn Dienstleistungen setzen sich genau wie Sachleistungen aus bestimmten Produktionsfaktoren wie z.B. einem Fuhrpark, ausgebildeten Fahrern oder ausgewählten Subunternehmen zusammen. Damit Sie also eine Antwort auf die Frage geben können, müssen Sie wissen, welche Dienstleistungen Ihr Unternehmen anbietet. Zudem müssen Sie sich mit der konkreten

Zusammensetzung des Dienstleistungsangebots Ihres Unternehmens auseinandersetzen, da die einzelnen Produktionsfaktoren einen Einfluss auf den Grad der Nachhaltigkeit einer daraus zusammengesetzten Dienstleistung haben. Haben Sie sich intensiv mit dem Dienstleistungsangebot Ihres Unternehmens auseinandergesetzt, benötigen Sie Kriterien, anhand derer Sie die Dienstleistungen Ihres Unternehmens auf ihre nachhaltige Ausrichtung überprüfen können. Derartige Kriterien werden im Nachhaltigkeitsindex für Logistikdienstleister des Fraunhofer Instituts aufgeführt. Nachdem Sie wissen, wie nachhaltig die Dienstleistungen Ihres Unternehmens sind, kann Ihre Analyse je nach Ergebnis eine Optimierung des Dienstleistungsangebots oder eine öffentlichkeitswirksame Darstellung des nachhaltig ausgerichteten Dienstleistungsangebots Ihres Unternehmens zur Folge haben.



Bevor Sie die Dienstleistungen Ihres Unternehmens auf ihre nachhaltige Ausrichtung überprüfen können, müssen Sie zunächst wissen, welche Dienstleistungen Ihr Unternehmen anbietet und aus welchen Produktionsfaktoren sich diese zusammensetzen.

AUFGABEN:

1. Recherchieren Sie,
 - a) ...welche Dienstleistungen Ihr Unternehmen anbietet.
 - b) ...aus welchen Produktionsfaktoren sich diese Dienstleistungen zusammensetzen.
2. Strukturieren Sie Ihre Ergebnisse mit Hilfe einer Mind-Map.



*Aufgaben zur
Bearbeitung in
Einzelarbeit*

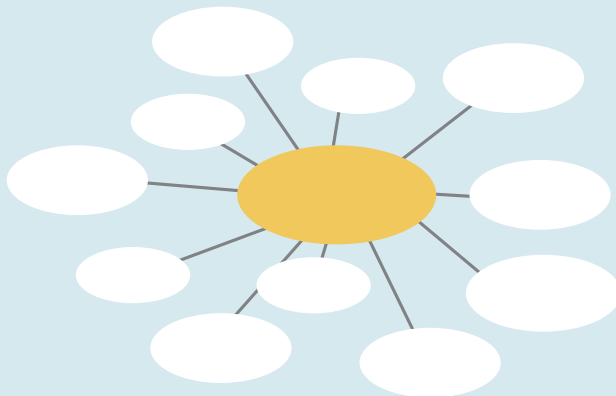


TIPPS ZUR RECHERCHE:

- Suchbegriffe festlegen: Machen Sie sich vor der Recherche Gedanken über Begriffe, die Sie zum Rechercheziel bringen. Es kann sinnvoll sein, auch nach verwandten Begriffen zu suchen. Achten Sie bei der Internetrecherche darauf, dass Sie feste Begriffskombinationen mit Anführungszeichen („...“) versehen und unbekannte Wörter mit Stern (*) als Platzhalter versehen.
- Qualität der Quelle prüfen: Wenn Sie die gewünschten Informationen gefunden haben, müssen Sie die Qualität der Quelle prüfen. Folgende Fragen können Ihnen dabei helfen:
 1. Wer ist Autor bzw. Herausgeber der Quelle?
 2. Wie aktuell ist die Quelle?
 3. Sind die Informationen der Quelle identisch mit anderen Quellen?
- Informationen sichern: Wenn Sie der Ansicht sind, dass die Informationen aus einer seriösen Quelle stammen, müssen Sie diese zusammen mit einem Verweis auf die Quelle sichern. Bei Internetquellen sollten Sie zudem ein Bildschirmfoto von der Quelle machen, da Sie sich nicht sicher sein können, wie lange die Informationen im Internet abrufbar bleiben.



TIPPS FÜR DAS ERSTELLEN EINER MIND-MAP:



- Ziel der Erstellung einer Mind-Map ist es, vernetzte und komplexe Informationen, Ideen, Probleme etc. zu strukturieren und zu visualisieren. Dabei wird zunächst das Thema der Mind-Map in die Mitte des Blattes geschrieben. Von diesem Thema gehen Äste ab, die auf einen Teilaspekt des Themas hinweisen. Von diesen Ästen gehen weitere Äste ab, die die Teilaspekte des Themas wiederum untergliedern. Um eine übersichtliche Erstellung der Mind-Map zu ermöglichen, bietet es sich an, ein ausreichend großes Blatt Papier zu verwenden.



Aufgaben zur
Bearbeitung in
Einzelarbeit

Nachdem Sie sich intensiv mit dem Dienstleistungsangebot Ihres Unternehmens auseinandergesetzt haben, lernen Sie nun den Fraunhofer Nachhaltigkeitsindex kennen. Mit Hilfe des Index überprüfen Sie dann die in Ihrer Mind-Map strukturierten Dienstleistungen auf ihre nachhaltige Ausrichtung.

AUFGABE:

1. Geben Sie in drei Sätzen und mit eigenen Worten den Inhalt des Textauschnitts [\(Material 1\)](#) wieder und schreiben Sie diese über Ihre Mind-Map.

TIPPS ZUR ARBEIT MIT DEM TEXT:



Folgende Fragen können Ihnen bei der Analyse der Texte helfen:

1. Wie lautet der Titel des Textes?
2. Welches Thema behandelt der Text?
3. Ist der Text in Abschnitte unterteilt?
4. Enthält der Text unbekannte Begriffe?
5. Wer sind die Adressaten des Textes?
6. Was ist die Kernaussage des Textes?
7. Welche Absicht wird mit dem Text verfolgt?
8. Wie beurteilen Sie den Text?

TEXTAUSSCHNITT DES NACHHALTIGKEITSINDEX



NACHHALTIGKEIT BEI LOGISTIKDIENSTLEISTERN – NACHHALTIGKEITSINDEX DER FRAUNHOFER SCS BESCHREIBT DEN STATUS QUO

Nachhaltigkeit ist in aller Munde. Inwieweit dies als Hype oder stabile Entwicklung interpretiert werden kann ist offen. Eines ist jedoch bereits heute auch der Logistikdienstleistungsbranche klar: Das Thema Nachhaltigkeit wird die Marktteilnehmer nicht nur als kurzfristigen Trend begleiten, sondern sich zukünftig als Wettbewerbs- und Kostenfaktor durchsetzen. [...]

Die Intensität, mit der das Thema aktuell behandelt wird, fällt insbesondere durch das gestiegene öffentliche Interesse auf. Ob durch zahlreiche Zeitungsmeldungen, themenbezogene Konferenzen oder deutliche Positionierungen vieler Marktakteure – Nachhaltigkeit ist der Megatrend der Logistik.

Wenngleich dem Thema eine solche Präsenz vorausgeht, gibt es nach wie vor kaum Standards, gesetzliche Vorgaben oder ähnliches, die es ermöglichen die »Guten« von den »Schlechten« zu unterscheiden – die entschei-

denden Grundlagen zum sauberen Benchmarking fehlen. So haben auch Verlager ein zunehmendes Interesse am Thema Nachhaltigkeit, jedoch kaum Möglichkeiten bspw. bei Ausschreibungen den Nachhaltigkeits-Status des potentiellen Logistikdienstleisters ohne erheblichen Ressourceneinsatz zu identifizieren.

Die Fraunhofer SCS hat sich zum Ziel gesetzt, den Logistikdienstleistermarkt mittels eines Nachhaltigkeitsindex transparenter zu gestalten. Die vorliegende Untersuchung dient als Orientierungshilfe für Verlager und Interessierte primär dazu, auf nachhaltig agierende Logistikdienstleister Aufmerksamkeit zu lenken. Durch die pragmatische Vorgehensweise, die keinen wissenschaftlichen Anspruch erhebt, war es möglich, die umfangreichen Informationen einzelner Unternehmen zu verdichten und zu vergleichen.

Quelle: Nehm, Alexander; Schwemmer, Martin; Kübler, Annemari. 2011. Nachhaltigkeitsindex für Logistikdienstleister. Orientierungshilfe in einem intransparenten Markt. Nürnberg, S. 5.

NACHHALTIGKEIT ALS MEGATREND

[...] Neben der Öffentlichkeit und der Politik haben auch der Markt sowie der Wettbewerb einen hohen Einfluss. Die Relevanz von Nachhaltigkeit und der Nachweis einer CO₂-Bilanz werden in Zukunft bei Ausschreibungen eine immer größere Rolle spielen. Da die CO₂-Bilanz eines Produkts oder einer Dienstleistung auch die Emissionen von Lieferanten und Subunternehmern mit-

einbezieht, wird es für Unternehmen nicht nur wichtig werden, die eigene Bilanz zu erfassen und zu senken, sondern auch die der Geschäftspartner. Durch den harten Wettbewerb in der Branche werden Unternehmen ihre Anstrengungen in Sachen Nachhaltigkeit verstärken müssen, um sich von den anderen durch Aktivität im Bereich Nachhaltigkeit abzugrenzen.

Quelle: Nehm, Alexander; Schwemmer, Martin; Kübler, Annemari. 2011. Nachhaltigkeitsindex für Logistikdienstleister. Orientierungshilfe in einem intransparenten Markt. Nürnberg, S. 6f.



Aufgaben zur
Bearbeitung in
Einzelarbeit

AUFGABE:

1. Analysieren Sie das Dienstleistungsportfolio Ihres Unternehmens anhand des abgebildeten Kriterienkatalogs (*Material 2*).
 - a) Entwickeln Sie für jedes Kriterium eine Leitfrage.
 - b) Führen Sie auf Basis der Leitfragen Gespräche mit Ihren Kolleginnen und Kollegen durch.
2. Ergänzen Sie die Mind-Map um Ihre Analyseergebnisse.



KRITERIENKATALOG

Zur Bewertung der Nachhaltigkeit der Logistikdienstleister wurden Kriterien entwickelt, die die gleichen Eigenschaften besitzen wie die Kriterien des Transparenzindex, d.h. sie sind überschneidungsfrei und ergeben in ihrer Summe ein ganzheitliches Bild über die nachhaltigen Maßnahmen der Unternehmen. Die Abbildung zeigt die Kriterien sowie deren Gewichtung im Überblick.

Bei der Sichtung der Daten konnten zwei Arten von Maßnahmen kategorisiert werden, die verschiedene Ansatzpunkte für nachhaltiges Handeln darstellen. Zum einen Maßnahmen, die zunächst keinen direkten Einfluss auf die ökologischen oder sozialen Aspekte der Nachhaltigkeit haben, aber die Auseinandersetzung des Unternehmens mit dem Thema Nachhaltigkeit auf der strategischen Ebene ganz deutlich indizieren. Andere Maßnahmen hingegen sind operativer Natur, d.h. unmittelbare nachhaltige Aktivitäten. Die strategische Ausrichtung der Logistikdienstleister zur Nachhaltigkeit wird in der Bewertungsdimension »Konzept« erfasst. Zunächst werden nun die Kriterien unter der Dimension »Konzept« dargelegt:

CO₂-Messung

Mit einer Gewichtung von 23% nimmt dieses Kriterium den höchsten Stellenwert ein. Die hohe Gewichtung und die strategische Einordnung sind dadurch begründet, dass die Voraussetzung einer Reduktion des Ausstoßes die Aufnahme der Verbrauchswerte ist. Zudem herrscht gerade im Bereich des Klimagases CO₂ ein hoher Reduktionsdruck für die Logistikbranche. Die höchste Ausprägung innerhalb des Kriteriums wird erreicht, wenn Unternehmen ihren CO₂-Ausstoß messen und dies auf der Basis von Standards geschieht: Beispielsweise gibt es die ISO 14064, durch die Kohlenstoffdioxidemissionen einheitlich gemessen und berichtet werden können. Eine hohe Bewertungsstufe kann auch erreicht werden, indem CO₂-Rechner angeboten werden, mit Hilfe derer der CO₂-Ausstoß bestimmter Strecken oder Verkehrsmittel errechnet werden kann. Oft werden dazu Kompensationsmöglichkeiten für den Kunden

angeboten. Weniger gut bewertet wird die Tatsache, dass Kohlenstoffdioxid zwar gemessen wird, aber dazu keine weiteren Ausführungen stattfinden. Am geringsten bewertet werden Fälle, in denen die Einführung einer solchen Messung geplant ist.

Strategie

Eine tiefe Verankerung des Themas Nachhaltigkeit in Unternehmen setzt eine Integration in der Strategie voraus. Konkret bedeutet das die Entwicklung von Umweltleitlinien oder einer Nachhaltigkeitspolitik. Auch Unternehmensphilosophie oder –grundsätze können Aufschluss über die strategische Einbettung liefern. Das Kriterium Strategie fließt mit 20% in die Kategorie Konzept mit ein. Die stärkste Ausprägung stellt den Fall dar, dass Nachhaltigkeit eines der Kernwerte des Unternehmens ist. Abstufungen in der Bewertung finden jeweils statt, wenn Nachhaltigkeit als Teil der Strategie ein





hohes Gewicht einnimmt, einen geringeren Stellenwert einnimmt oder wenn kaum ein Bezug zur Nachhaltigkeit festzustellen ist.

Verbrauchsmessung

Bevor Verbräuche gesenkt werden können, müssen Werte aufgenommen und ihren Verursachern zugeordnet werden. Dies stellt so noch keine reduktionswirksame Maßnahme dar und wird daher der Kategorie Konzept zugeordnet. Die Verbrauchsmessung geht mit einem Gewicht von 20% ein. Darunter fallen alle Verbrauchsarten die in einem Unternehmen anfallen, beispielsweise wird Papier oder Energie (Gas, Strom, Wärme) genannt. Finden die Messung und das Reporting standardisiert statt und kann jede Verbrauchsgröße dem jeweiligen Emittenten zugeordnet werden und auch mit den Vorjahreswerten verglichen werden, stellt das die höchste Ausprägung dar. Abstufungen erfolgen mit sinkendem Umfang der Messung. Schlecht bewertet wird, wenn lediglich die Bestrebung zur Senkung von Verbräuchen betont wird.

Zertifikate

Ebenfalls auf der Konzept-Ebene zu finden sind Zertifikate, da diese den konkreten Maßnahmen vorgelagert bzw. übergeordnet sind. Zertifizierungen werden mit 18% berücksichtigt. Die Bewertung erfolgt nach der Menge der Zertifikate. Mit abnehmender Anzahl nimmt auch die Bewertung ab. Um jedoch eine mittleren Ausprägungswert erreichen zu können, muss die ISO 14001 vorliegen, welche schon bei der Kriterienbetrachtung des Transparenzindex erläutert wurde. Voraussetzung bei der Berücksichtigung von Zertifizierungen ist der Bezug zu Ökologischem oder Sozialem.

Subunternehmeranbindung

Ebenfalls zur Strategie zählt die Subunternehmeranbindung. Das ist vor allem bei Unternehmen wichtig, die keinen oder nur teilweise einen eigenen Fuhrpark besitzen und diese Aktivität an Subunternehmer abgeben. Da in diesem Fall vom Unternehmen im Bereich des Fuhrparks selbst keine negativen Auswirkungen für die Umwelt entstehen, müssen Vorgaben und Auswahlkriterien für die Subunternehmer vorgegeben werden, die eine Verbesserung des nachhaltigen Status-Quo zur Folge haben. Es soll also verhindert werden, dass die ökologische und auch soziale Verantwortung abgeben wird. Dieses Kriterium hat einen Stellenwert von 12% im Bereich der Konzept-Bewertung. Im Idealfall arbeiten Unternehmen und Subunternehmen gemeinsam an der Verbesserung des Schadstoffausstoßes, zudem hat das

beauftragende Unternehmen großen Einfluss auf die Nachhaltigkeit des Geschäftspartners. In der Bewertung findet eine Abschwächung statt, wenn es Vorgaben gibt, die eingehalten werden müssen. Je konkreter und verbindlicher diese Angaben, desto positiver. Eine nur unverbindliche Angabe oder die Planung für die Zukunft werden sehr gering bewertet.

Kooperationen/Wissenschaft

Das am geringsten gewichtete Kriterium im Bereich der Konzepte ist mit 7% das Engagement in Kooperationen oder der Wissenschaft. Tätigkeiten in diesem Bereich belegen das Interesse und die Förderung sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit in der Logistik. Beispiele sind die Zusammenarbeit mit Verbänden, Hochschulen oder Forschungseinrichtungen. Je mehr Kooperation mit solchen Einrichtungen stattfindet, desto besser fällt die Bewertung aus. Werden keine konkreten Projekte erläutert, fällt die Bewertung schwächer aus.

Die operativen Maßnahmen der Unternehmen werden durch die Bewertungsdimension »Maßnahmen« erfasst. Bei den nachfolgend erläuterten Kriterien handelt es sich um die Bewertung der konkreten Maßnahmen. Dabei gilt, je mehr Einzelmaßnahmen innerhalb eines Kriteriums durchgeführt werden, desto höher ist die jeweilige Ausprägung. Wie genau diese Maßnahmen aussehen wird nur grob skizziert, da die ausführliche Beschreibung der Aktivitäten an späterer Stelle folgt. Auch die Beurteilung der Maßnahmen hinsichtlich ihrer standardmäßigen oder eher seltenen Umsetzung erfolgt an späterer Stelle.

Fuhrpark

Mit 20% sind Maßnahmen im Bereich des Fuhrparks am stärksten gewichtet. Die hohe Gewichtung lässt sich aus der hohen Bedeutung des Fuhrparks für Logistikunternehmen ableiten. Aspekte wie die Zusammensetzung des Fuhrparks, Fahrerschulungen oder der Einsatz von Telematik bestimmen diesen Maßnahmenbereich. Die Bewertung steigt in Abhängigkeit der Summe an Maßnahmen und deren Informationsgehalt. Die bloße Erwähnung eines modernen Fuhrparks wird nur gering bewertet.

Immobilien

Logistikimmobilien haben neben dem Fuhrpark eine ebenfalls hohe Bedeutung und sind daher mit 18% ein weiterer Stellhebel im Bereich der Maßnahmen. Unter diesem Kriterium sind Maßnahmen wie die Nutzung umweltfreundlicher Baumaterialien, die Nutzung erneuerbarer Energien zur Stromversorgung und Beheizung oder die energetische Sanierung von Beständen zu verstehen.





Ebenfalls darunter fallen die Verbesserung der Energieeffizienz der Beleuchtung und die umweltfreundliche Ausrichtung der IT. Die Bewertung ist auch hier abhängig von der Anzahl der Einzelmaßnahmen. Bemüht sich ein Unternehmen bspw. um die Verbesserung der Nachhaltigkeit von bereits bestehenden Gebäuden, wird eine hohe Bewertung vergeben. Vor allem ein hoher Anteil an erneuerbaren Energien am Strommix wirken sich sehr positiv auf die Ausprägung des Kriteriums Immobilien aus.

Ressourcenschonung

Wichtiger Bestandteil von ökologischer Nachhaltigkeit ist die Schonung von Ressourcen. Dieser Aspekt fließt mit 16% in die Kategorie Maßnahmen ein. Im Zusammenhang mit der Bewertung werden vor allem die Ressourcen Papier, Verpackung, Wasser, Abwasser und Abfall betrachtet. Rohstoffe wie Erdöl oder Erdgas spielen eher im Bereich der Immobilien eine Rolle.

Soziales (intern)

Die soziale Komponente von Nachhaltigkeit wird mit 16% gewichtet. Dieses Kriterium beschäftigt sich mit dem Umgang der Unternehmen mit ihren Mitarbeitern. Hier spielen verschiedene Aspekte eine Rolle, wie z.B. das Vorhandensein eines Code of Conduct (interner Verhaltenskodex). Ebenso positiv auf die Bewertung wirken sich Angaben zur Gesundheit, Sicherheit, Förderung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter aus. Zu nennen sind hier auch populäre Themen wie die Frauenquote oder die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Transport

Mit 10% fällt die Gewichtung vergleichsweise geringer aus als bei den vorhergehenden Aspekten. Das liegt daran, dass die Maßnahmen wie Bündelung, die Nutzung umweltfreundlicher Verkehrsträger oder des kombinierten Verkehrs stark vom Geschäftsmodell der Unternehmen und auch von der Lage abhängen. Ebenso zählt die Optimierung oder Neuausrichtung des Netzwerks zu diesem Kriterium.

Intralogistik/Umschlag

Intralogistik und Umschlag finden an Logistikstandorten statt und können ebenfalls aus Sicht der Nachhaltigkeit optimiert werden. Angesetzt werden kann an den Umschlagsprozessen oder an den Betriebsmitteln – z.B. an den Staplern oder Kranen. Hier anzusetzen ist noch weitgehend selten und wird mit 10% verhältnismäßig gering gewichtet.

Soziales (extern)

Eine weitere Komponente zur Beurteilung der sozialen Nachhaltigkeit ist gesellschaftliches Engagement. Dies bezieht sich auf soziale Tätigkeiten außerhalb des Unternehmens. Dazu gehören einerseits eher unregelmäßige Tätigkeiten wie finanzielle Hilfen bei Katastrophen und Spendenaktionen. Andererseits machen sich Unternehmen auch verdient durch die kontinuierliche Unterstützung von Hilfsprojekten, Sponsoring-Partnerschaften oder Bildungsinitiativen für Kinder. Die Möglichkeiten des Engagements sind sehr weitreichend. Da der soziale Umgang der Mitarbeiter im Unternehmen Vorrang vor externen sozialen Aktivitäten hat, hat das Kriterium Soziales (extern) mit 10% einen etwas geringeren Einfluss.

Quelle: Nehm, Alexander; Schwemmer, Martin; Kübler, Annemarie. 2011. Nachhaltigkeitsindex für Logistikdienstleister. Orientierungshilfe in einem intransparenten Markt. Nürnberg, S. 22 ff.



KRITERIEN IM ÜBERBLICK

DIMENSION "KONZEPT"		DIMENSION "MAßNAHMEN"	
23 %	CO ₂ -Messung	20 %	Fuhrpark
20 %	Strategie	18 %	Immobilien
20 %	Verbrauchermessung	16 %	Ressourcenschonung
18 %	Zertifikate	16 %	Soziales (intern)
12 %	Subunternehmeranbindung	10 %	Transport
7 %	Kooperationen/Wissenschaft	10 %	Intralogistik/Umschlag
		10 %	Soziales (extern)

Dimensionen und Kriterien des Nachhaltigkeitsindex

TIPPS ZU DEN GESPRÄCHEN

Ziel der Gespräche ist es, Einblicke in den Arbeitsalltag und die betrieblichen Abläufe zu bekommen. Um eine strukturierte Durchführung des Gesprächs zu ermöglichen, sind im Vorfeld des Gesprächs Fragen zu entwickeln. Außerdem müssen Sie sich Gedanken darüber machen, wer Ihre Fragen beantworten könnte – mit wem Sie also das Gespräch durchführen wollen. Während des Gesprächs protokollieren Sie die Aussagen Ihres Gesprächspartners, um diese später gezielt auswerten zu können. Nach dem Gespräch können Sie mit Hilfe der protokollierten Antworten Ihre Ausgangsfrage gezielt beantworten.



Nachdem Sie das Dienstleistungsangebot Ihres Unternehmens im Hinblick auf seine nachhaltige Ausrichtung überprüft haben, treffen Sie sich nun mit den anderen Auszubildenden Ihres Unternehmens, um die Ergebnisse zu präsentieren, zusammenzufassen und zu diskutieren:

AUFGABEN:

1. Präsentieren Sie sich gegenseitig Ihre zuvor erstellten Mind-Maps.
2. Fassen Sie Ihre individuellen Ergebnisse zu einem Nachhaltigkeitsindex Ihres Unternehmens zusammen.
3. Diskutieren Sie den Nachhaltigkeitsindex.
4. Visualisieren Sie Ihre Ausarbeitungen aus den Aufgaben 2 und 3 so, dass Sie diese ggf. der Unternehmensleitung präsentieren können.



Aufgaben zur Bearbeitung in Partner- oder Gruppenarbeit.

TIPPS ZUR DISKUSSION

Folgende Fragen können Ihnen bei der Diskussion helfen:

1. Konnten Sie zu allen Kriterien Informationen einholen?
2. Finden Sie die Kriterien geeignet, um die Nachhaltigkeit der Dienstleistungen Ihres Unternehmens bzw. des gesamten Unternehmens zu beurteilen?
3. Sind Ihnen weitere Kriterien eingefallen, welche noch nicht im Nachhaltigkeitsindex enthalten sind. Fallen Ihnen ggf. jetzt noch weitere unberücksichtigte Kriterien ein?
4. Sind Ihre individuell erstellten Mind-Maps unterschiedlich? Falls ja, warum? Wie haben Sie sich auf eine Zusammenfassung geeinigt?
5. Entspricht der von Ihnen erarbeitete Nachhaltigkeitsindex dem Leitbild Ihres Unternehmens?
6. Welche Teile des Nachhaltigkeitsindex sind zur öffentlichkeitswirksamen Darstellung Ihres Unternehmens geeignet?
7. In welchen Bereichen besteht in Ihrem Unternehmen Optimierungsbedarf?



LERNMODUL ZUR PERSPEKTIVE „KUNDEN“

„Viele Unternehmen meinen Nachhaltigkeit ernster als nur einen Hochglanzbericht zu erzeugen. Lieferketten sind allerdings selten gänzlich nachhaltig aufgestellt – häufig weil Unternehmen an die höhere Zahlungsbereitschaft ihrer Kunden nicht glauben“

(Kienbaum Management Consultants (Hrsg.) 2013: Von der Industrie zur Ökonomie - Hochglanzbericht oder Unternehmenskultur? Studie von Kienbaum in Zusammenarbeit mit dem CAR. Düsseldorf, S. 2.). Dies ist das Fazit des Beratungsunternehmens Kienbaum zu Zielen, Darstellung, Verankerung und Wertbeitrag von Nachhaltigkeit in Unternehmen und deren Wertschöpfungsketten. Wie ist das in Ihrem Unternehmen? Kennen Sie die Anforderungen Ihrer Kunden an Ihre Dienstleistungen? Ist Ihren Kunden das Kriterium

Nachhaltigkeit vielleicht wichtiger als Sie glauben? Um Antworten auf diese Fragen finden zu können, müssen Sie sich zunächst Gedanken darüber machen, wie Sie persönlich Ihre Kunden einschätzen. Wenn Sie Ihre Kunden persönlich eingeschätzt haben, sollten Sie deren tatsächliche Anforderungen im Hinblick auf nachhaltige Kriterien betrachten. Dazu formulieren Sie im Rahmen dieses Lernmoduls eine Fragestellung, die Sie mit Hilfe einer selbst gewählten Methode beantworten. Letztlich finden Sie heraus, ob Ihre vorherige Einschätzung zutreffend war oder nicht und leiten daraus mögliche Folgen ab. Ihre Ergebnisse können anschließend an die Marketing-Abteilung des Unternehmens weitergeleitet werden und ggf. zur Optimierung des Dienstleistungsangebots beitragen.



Aufgaben zur
Bearbeitung in
Einzelarbeit

Bevor Sie sich mit der Frage auseinandersetzen können, wie wichtig Ihren Kunden das Kriterium Nachhaltigkeit beim Bezug von Produkten und Dienstleistungen ist, schätzen Sie Ihre Kunden zunächst individuell aus Ihrer persönlichen Perspektive ein.

AUFGABEN:

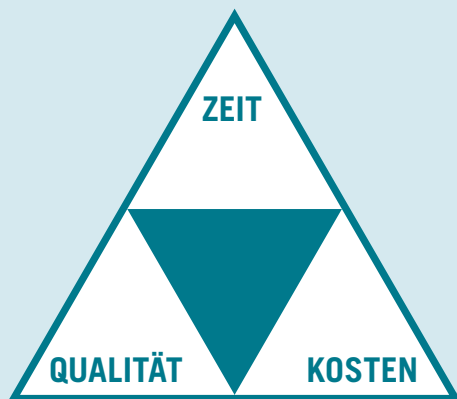
1. Sammeln Sie Beispiele für die drei Dimensionen des „magischen Dreiecks“ (Material 1).
2. Überlegen Sie mit Hilfe des Brainstormings. . .
 - a) . . .welche Dimension Ihren Kunden am wichtigsten ist.
 - b) . . .wie die Priorisierung beim Kunden ermittelt werden kann.
 - c) . . .unter welcher Dimension Sie nachhaltige Faktoren (z.B. CO₂ Ausstoß) verorten würden.
3. Visualisieren Sie Ihre Überlegungen.

TIPPS ZUM BRAINSTORMING

Ziel des Brainstormings ist es, Begriffe, Ideen oder Assoziationen zu Themen oder Fragestellungen zu sammeln. Um ein erfolgreiches Brainstorming zu ermöglichen, sollten in der Sammlungsphase folgende vier Grundregeln eingehalten werden:

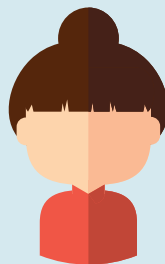
1. Übe keine Kritik.
2. Je mehr Ideen, desto besser.
3. Ergänze und verbessere bereits vorhandene Ideen.
4. Je ungewöhnlicher die Idee, desto besser.

Am Ende des Brainstormings sollten Sie die gesammelten Begriffe, Ideen oder Assoziationen auswerten, indem Sie diese beispielsweise nach Gemeinsamkeiten sortieren.



MAGISCHES DREIECK

Das „magische Dreieck“ ist ein Modell, mit dem im Bereich der Leistungserstellung die drei Ziele Zeit, Kosten und Qualität dargestellt werden. Diese drei Dimensionen stehen dabei in Konkurrenz zueinander.



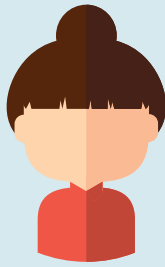
Nachdem Sie Ihre Kunden individuell aus Ihrer persönlichen Perspektive eingeschätzt haben, vergleichen Sie Ihre Einschätzungen nun mit denen der anderen Auszubildenden und entwickeln Sie daraus eine gemeinsame Einschätzung.

AUFGABEN:

1. Vergleichen Sie Ihre individuellen Kundeneinschätzungen miteinander.
2. Erarbeiten Sie eine gemeinsame Einschätzung.
3. Führen Sie eine Abstimmung zu folgender Frage durch: „Glauben Sie, dass unsere Kunden bereit wären, für nachhaltige Dienstleistungen höhere Kosten in Kauf zu nehmen?“
4. Visualisieren Sie Ihre gemeinsame Einschätzung und das Abstimmungsergebnis auf einem Flipchart-Papier.



Aufgaben zur Bearbeitung in Partner- oder Gruppenarbeit.



Aufgaben zur Bearbeitung in Partner- oder Gruppenarbeit:

Nachdem Sie eine gemeinsame Einschätzung Ihrer Kunden erarbeitet haben, betrachten Sie nun die Kundenanforderungen im Hinblick auf nachhaltige Kriterien. Dafür formulieren Sie eine Frage, die Sie mit Hilfe einer selbst gewählten Methode beantworten.

AUFGABEN:

1. Formulieren Sie im Team eine Frage, mit der Sie nachhaltige Kundenanforderungen ermitteln können.
2. Entscheiden Sie im Team und in Rücksprache mit Ihrer Ausbilderin bzw. Ihrem Ausbilder, mit welcher Methode Sie Ihre Frage beantworten können.
3. Beantworten Sie Ihre Frage mit Hilfe der selbst gewählten Methode.



TIPPS ZUR FORMULIERUNG EINER FRAGE

Formulieren Sie eine Frage, die nicht zu umfangreich ist. Dadurch erhöhen Sie die Chance, dass Sie Antworten auf diese Frage finden. Hilfreich bei der Formulierung einer Frage ist der Kriterienkatalog des Fraunhofer Nachhaltigkeitsindex, mit dem Sie sich im vorangegangenen Lernmodul auseinandergesetzt haben (siehe folgende Abbildung).



Dimensionen und Kriterien des Nachhaltigkeitsindex

Mögliche Fragen, mit denen Sie nachhaltige Kundenanforderungen ermitteln können:

- Wie viel Prozent unserer Kunden sind an den CO₂-Emissionen der gewünschten Dienstleistung interessiert?
- Wie viel Prozent unserer Kunden sind an der nachhaltigen Zertifizierung einer Dienstleistung interessiert?
- Wie viel Prozent unserer Kunden sind bereit, für eine nachhaltige Dienstleistung längere Lieferzeiten in Kauf zu nehmen?
- Wie viel Prozent unserer Kunden sind bereit, für eine nachhaltige Dienstleistung höhere Kosten in Kauf zu nehmen?
- ...

TIPPS ZU DEN METHODEN



Folgende Methoden helfen Ihnen bei der Beantwortung Ihrer Frage:

- Auswertung vergangener Kundenanforderungen und -angebote oder vorhandener interner Statistiken zu Kundenanforderungen und -angeboten.
- Durchführung einer Befragung der Kunden Ihres Unternehmens. Eine Befragung können Sie entweder mündlich oder schriftlich durchführen. Achten Sie bei der mündlichen Umfrage darauf, dass Sie die Antworten der Gesprächspartnerin bzw. des Gesprächspartners protokollieren, um diese später gezielt auswerten zu können.
- Durchführung eines Gesprächs mit Kolleginnen und Kollegen des Vertriebs. Achten Sie bei der Durchführung des Gesprächs darauf, dass Sie die Antworten der Gesprächspartnerin bzw. des Gesprächspartners protokollieren, um diese später gezielt auswerten zu können.
- ...



Nachdem Sie einen Eindruck von den nachhaltigen Anforderungen Ihrer Kunden an Ihre Dienstleistungen bekommen haben, diskutieren Sie Ihre Ergebnisse und leiten daraus mögliche Folgen ab.

AUFGABEN:

1. Diskutieren Sie Ihre Ergebnisse. Gehen Sie dabei begründend auf folgende Fragen ein:
 - a) Welche Dimension des „magischen Dreiecks“ ist Ihren Kunden nun tatsächlich am wichtigsten?
 - b) Macht es vor dem Hintergrund Ihrer Ergebnisse Sinn, Ihren Kunden ein nachhaltiges Angebot zu unterbreiten?
2. Visualisieren Sie Ihre Ergebnisse so, dass Sie diese ggf. der Unternehmensleitung präsentieren können.



Aufgaben zur Bearbeitung in Partner- oder Gruppenarbeit:

TIPPS ZU DEN METHODEN



Folgende Methoden helfen Ihnen bei der Beantwortung Ihrer Frage:

- Sind Ihre Ergebnisse repräsentativ für alle unsere Kunden?
- Sind Ihre Ergebnisse repräsentativ für unsere Branche?
- Würden Sie im Nachhinein eine andere Frage/Methode wählen?
- Passt das Ergebnis mit Ihren eigenen Erfahrungen zusammen?
- Passt das Ergebnis zu Ihren vorangegangenen Einschätzungen („magisches Dreieck“)?
- Ist eine Umsetzung der Erkenntnis in die Realität möglich?
- ...

LERNMODUL ZUR PERSPEKTIVE „ZUKUNFT“

Sie haben sich bisher einerseits ein Nachhaltigkeitsindex Ihres Unternehmens erstellt und andererseits die (nachhaltigen) Anforderungen Ihrer Kunden an das Dienstleistungsangebot Ihres Unternehmens ermittelt. Wie sollte Ihr Unternehmen demnach in Zukunft aufgestellt sein? Als Antwort auf diese Frage, entwickeln Sie im Rahmen dieses Lernmoduls eine zukunftsorientierte Idee zur Dienstleistungs- bzw. Prozessverbesserung im Hinblick auf nachhaltiges Wirtschaften. Dabei greifen Sie Ihre Erkenntnisse aus den zuvor bearbeiteten Lernmodulen zur Perspektive „Unternehmen“ und „Kunden“ auf und berücksichtigen mögliche Herausforderungen,

die demnach auf Ihr Unternehmen zukommen könnten. In diesem Prozess geht es nicht darum, dass Sie ausschließlich Ideen entwickeln, die unmittelbar umsetzbar sind. Vielmehr können gerade ungewöhnliche und innovative Ideen Ihrem Unternehmen in der Zukunft einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Bevor Ihre Ergebnisse zur weiteren Verwendung an die entsprechenden Abteilungen des Unternehmens weitergeleitet werden, damit diese von Ihren Kolleginnen und Kollegen gegebenenfalls berücksichtigt oder weiter ausgearbeitet werden können, geben Sie sich gegenseitig eine Rückmeldung zu Ihren Ideen.



*Aufgaben zur
Bearbeitung in
Partner- oder
Gruppenarbeit:*



Bevor Sie eine zukunftsorientierte Idee zur Dienstleistungs- bzw. Prozessverbesserung im Hinblick auf nachhaltiges Wirtschaften entwickeln können, setzen Sie sich nochmal mit Ihren Erkenntnissen aus den Modulen „Unternehmen“ und „Kunde“ auseinander.

AUFGABEN:

1. Geben Sie Ihre individuellen Erkenntnisse aus den Lernmodulen zu den Perspektiven „Unternehmen“ und „Kunden“ mit eigenen Worten wieder.
2. Visualisieren Sie Ihre Ausführungen auf jeweils einem Flipchartpapier für „Unternehmen“ und für „Kunde“ und hängen Sie diese nebeneinander auf.
3. Visualisieren Sie Ihre Ergebnisse so, dass Sie diese ggf. der Unternehmensleitung präsentieren können.

Nachdem Sie sich nochmal mit Ihren Erkenntnissen aus den vorangegangenen Modulen auseinandergesetzt haben, stellen Sie nun Verbindungen zwischen den beiden Perspektiven her und entwickeln daraus eine zukunftsorientierte Idee zur Dienstleistungs- bzw. Prozessverbesserung im Hinblick auf nachhaltiges Wirtschaften.

AUFGABEN:

1. Nennen Sie Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen dem (nachhaltigen) Dienstleistungsportfolio Ihres Unternehmens und den (nachhaltigen) Anforderungen Ihrer Kunden.
2. Formulieren Sie zu einem der Unterschiede ein Problem, für das eine Lösung gefunden werden soll.
3. Führen Sie die 635-Methode durch.

TIPPS ZUR 635-METHODE



Ziel der 635-Methode ist es, in einem kurzen Gruppenprozess viele neue, kreative und ungewöhnliche Ideen zu entwickeln.

Die Bezeichnung „635“ ergibt sich daraus, dass hierbei sechs Gruppenmitglieder zunächst jeweils drei Ideen formulieren, die danach fünfmal weitergereicht und dabei von den anderen Gruppenmitgliedern neuformuliert werden.

Vorgehen:

1. Jeder schreibt auf sein Blatt in die erste Zeile jeweils drei Ideen zur Lösung des Problems.
2. Das Blatt wird nach z.B. 5 Minuten in der Runde weitergereicht. Also Teilnehmer 2 erhält das Blatt mit den drei Ideen von Teilnehmer 1 etc..
3. Teilnehmer 2 entwickelt nun die drei Ideen von Teilnehmer 1 so weiter, dass 3 weitere oder verbesserte Ideen entstehen.
4. Nach 5 Minuten wieder Blattweitergabe – bis alle Teilnehmer durch sind.

Gegebenenfalls kann die Methode bezüglich der Teilnehmer- und Ideenzahl angepasst werden (z.B. 826).



Die Weiterführung der Ideen kann je nach Gruppengröße in Einzel- oder Partnerarbeit erfolgen.

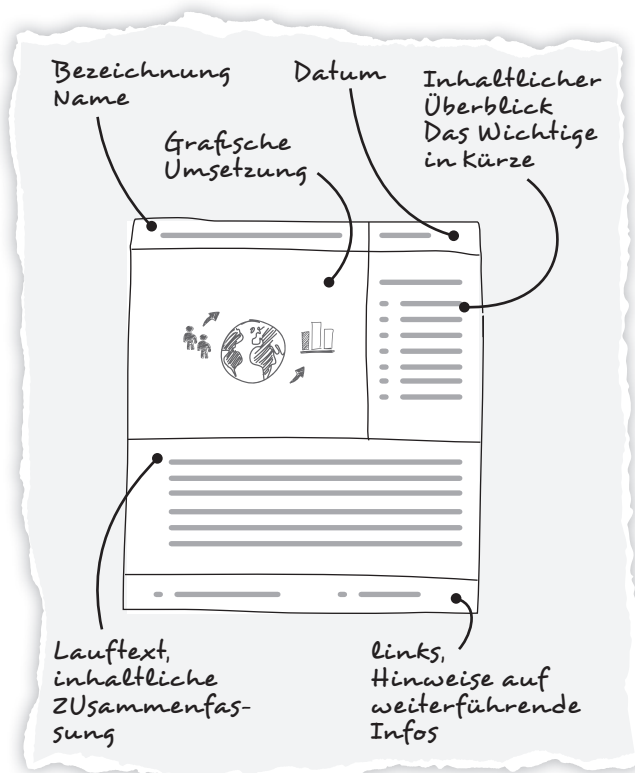


Aufgaben zur Bearbeitung in Partner- oder Gruppenarbeit:

Nachdem Sie die 635-Methode durchgeführt haben, einigen Sie sich auf Ideen, die Sie gemeinsam weiterentwickeln und dann ggf. der Unternehmensleitung präsentieren.

AUFGABEN:

1. Präsentieren Sie Ihre entwickelten Ideen zunächst im Plenum und geben Sie sich gegenseitig ein kritisches Feedback.
2. Notieren Sie alle Ideen (ohne Doppelungen) auf einem Flipchart-Papier und ermitteln Sie, welche Ideen Sie konkretisieren wollen.
3. Konkretisieren Sie die ausgewählten Ideen.
4. Visualisieren Sie die konkretisierten Ideen mithilfe der Graf-Iz Methode.
5. Präsentieren Sie Ihr Graf-Iz-Plakat der Unternehmensleitung oder Ihrem Vorgesetzten.





TIPPS ZUM FEEDBACK

Ihr Feedback sollte...

- ... wertschätzend formuliert sein.
- ... in der Ich-Form formuliert sein.
- ... beschreibend sein (und nicht bewertend oder interpretierend).
- ... nützlich sein.
- ... spezifisch sein (klar und genau formuliert).
- ... neue Informationen geben.
- ... ausgewogen sein (Positives sowie Negatives wird hervorgehoben).



TIPPS ZUR AUSWAHL UND KONKRETISIERUNG EINER IDEE

Um gemeinsam eine Idee zu ermitteln, die konkretisiert werden soll, bietet es sich an, das Flipchart-Papier so zu platzieren, dass jeder Kollege die favorisierte Idee anonym markieren kann (z.B. mit einem Klebepunkt).

Zur Konkretisierung Ihrer Ideen können folgende Fragen hilfreich sein:

- Was soll umgesetzt werden?
- Wie soll das umgesetzt werden?
- Wer ist an der Umsetzung beteiligt?
- Wann soll umgesetzt werden?
- Wo soll umgesetzt werden?

IMPRESSUM

Leuphana Universität Lüneburg, Arbeitseinheit Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Universitätsallee 1, 21335 Lüneburg
Steinbeis Innovationszentrum Logistik und Nachhaltigkeit (SLN), Dresdener Straße 17, 74889 Sinsheim

Redaktion: PProf. Dr. Andreas Fischer, Harald Hantke, Jens-Jochen Roth, Kristin Senneke, Jan Pranger

Gestaltung und Satz: Anke Sudfeld

Fotos/Illustrationen: Fotolia: S. 1+2

LIZENZHINWEIS

Dieses Lernmodul unterliegt der Creative Commons Lizenz „Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0 Deutschland (CC BY-SA 3.0 DE)“.
Die Lizenz wird erklärt unter: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de>