



Pro-DEENLA

LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÖNEBURG

Steinbeis-Innovationszentrum
Logistik und Nachhaltigkeit

LERNMODULE „NACHHALTIGE (KUNDEN-) ANFORDERUNGEN“

**AUSFÜHRUNGEN FÜR
AUSBILDER/INNEN**



GEFÖRDERT VOM

 **Bundesministerium
für Bildung
und Forschung**

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

INHALT AUSFÜHRUNGEN FÜR AUSBILDER/INNEN

Einordnung der Lernmodule	3
Inhalt der Lernmodule	4
Übersicht über das Lernmodul zur Perspektive „Unternehmen“	7
Übersicht über das Lernmodul zur Perspektive „Kunden“	9
Übersicht über das Lernmodul zur Perspektive „Zukunft“	11



EINORDNUNG DER LERNMODULE

Die folgenden Lernmodule zum Thema „Nachhaltige (Kunden-) Anforderungen“ orientieren sich an den Inhalten der Berufsbildposition „Marketing“ des Ausbildungsrahmenplans für die Berufsausbildung zum Kaufmann bzw. zur Kauffrau für Spedition und Logistikdienstleistung.

Im Rahmen der Berufsbildposition „Marketing“ sind Anforderungen an speditionelle und logistische Dienstleistungen insbesondere im Bereich von Produktion, Beschaffung und Distribution zu ermitteln und zu bewerten. Exemplarische Inhalte dieses Bereichs sind Verkaufsaktionen, die beispielsweise zielorientiert nach Branchen, Verkehrsträgern oder dem Import/Export thematisiert werden. Weitere Inhalte sind Kundenfragebögen und Kundenzufriedenheitsanalysen, Außendienst-Begleitungen und Statistiken zu Reklamationen oder Angeboten. Ebenso können Ideen-Wettbewerbe und Produktinnovationen thematisiert werden.

Weiterhin ist im Rahmen dieser Berufsbildposition die Produktpalette des Ausbildungsbetriebes mit den Angeboten der Transport- und Logistikbranche zu vergleichen. Exemplarische Inhalte sind hierbei die Dienstleistungspalette des Ausbildungsbetriebes, Wettbewerbssituationen und mögliche Alleinstellungsmerkmale des eigenen Unternehmens.

In den drei folgenden Modulen, die aufeinander aufbauen, liegt der Fokus auf nachhaltigkeitsorientiertes Handeln im Marketing. Die drei Lernmodule nehmen die Perspektiven „Unternehmen“, „Kunden“ und „Zukunft“ ein und umfassen insgesamt fünf Lernaufgaben:

UNTERNEHMEN

Dienstleistungsportfolio des Unternehmens beschreiben und hinsichtlich nachhaltiger Kriterien prüfen können.

KUNDE

Kundenanforderungen insbesondere hinsichtlich der Relevanz der Nachhaltigkeitsdimensionen ermitteln können.

ZUKUNFT

Dienstleistungs- bzw. Prozessverbesserungen im Hinblick auf nachhaltiges Wirtschaften erarbeiten können.

INHALT DER LERNMODULE

Im Jahr 2013 untersuchte das Beratungsunternehmen Kienbaum vier Thesen zu Zielen, Darstellung, Verankerung und Wertbeitrag von Nachhaltigkeit in Unternehmen und deren Wertschöpfungsketten. Ihr Fazit diesbezüglich lautete:

„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 2013: 2

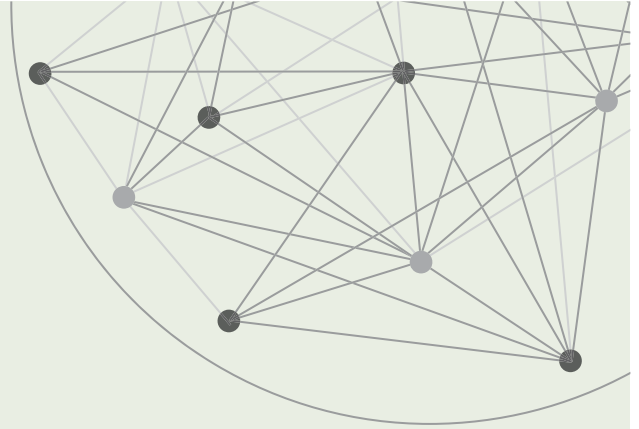
Es ist zu vermuten, dass die Unternehmen ihren Kunden in punkto Nachhaltigkeit nicht genug zutrauen oder ihre Kunden vielleicht gar nicht richtig kennen. Wie ist das in Ihrem Unternehmen? Kennen Sie die Kundenanforderungen an Ihre Dienstleistungen auch in Bezug auf nachhaltige Kriterien? Kommunizieren Sie nachhaltige Eigenschaften Ihrer Dienstleistung oder ihres Unternehmens? Diskutieren Sie nachhaltigkeitsorientierte Produktinnovationen?

Auch wenn Ihre Kunden selbst Produzenten oder Dienstleister sind, schlägt sich die Einstellung des Endverbrauchers doch auf Ihre Dienstleistung nieder. Beispielsweise stellte Kienbaum fest, dass die Transparenz von Lieferketten einen hohen Einfluss auf die Kaufentscheidungen der Konsumenten hat. Weitere Zusammenhänge zwischen Kundenwahrnehmungen des Unternehmens und einem nachhaltigen Wirtschaften zeigt jährlich der Sustainability Image Score (SIS) auf. Im Jahr 2016 wurden hierbei 9000 Teilnehmer online zu ca. 2 Marken und dessen Nachhaltigkeitsimage befragt, wodurch insgesamt 106 Unternehmen aus 16 Branchen betrachtet wurden. Vielleicht sind ja sogar einige Ihrer Kunden darunter.

Während der letzten vier Jahre lag die Bedeutung von Nachhaltigkeit für das Image des Unternehmens stabil zwischen 13 und 15 Prozent. Darüber hinaus gaben 28 Prozent der Befragten an, sich intensiv und sogar 51 Pro-

zent mittelmäßig, mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen. Des Weiteren spiegelt sich die Nachhaltigkeitswahrnehmung in der Loyalität der Kunden wider. Die Einflussfaktoren des Nachhaltigkeitsimages stammen überwiegend aus dem Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit, wie z.B. Engagement für Umweltschutzthemen oder Verwendung von umweltfreundlichen Technologien. Aber auch soziale Treiber, wie z.B. karitatives Engagement und der ökonomische Faktor „Fairer Player“ spielen eine Rolle. Für viele Logistiker bedeutet Nachhaltigkeit vor allem Emissionen zu senken, um Kosten zu sparen. Doch darüber hinaus schließt Nachhaltigkeit auch Fragen der sozialen Verantwortung und des zukunftsorientierten Wirtschaftens ein. Eine absolute Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Nachhaltigkeitskommunikation ist laut dem SIS die Authentizität durch ein tatsächliches, produktrelevantes und ehrliches Nachhaltigkeitsengagement.

Unternehmen: Je nachdem welches Selbstverständnis Ihr Unternehmen im Hinblick auf nachhaltiges Denken und Handeln vertritt, spiegelt sich dies in der Dienstleistungspalette Ihres Unternehmens wider. Um dieses Leistungsangebot in punkto Nachhaltigkeit zu beurteilen, bietet sich der Nachhaltigkeitsindex für Logistikdienstleister des Fraunhofer Instituts an. Zur Bewertung der Nachhaltigkeit eines Logistikdienstleisters wird hierbei zwischen zwei Dimensionen (Konzept und Maßnahmen) unterschieden, die mehrere gewichtete Kriterien beinhalten. Diese Kriterien stellen nicht nur einen Gradmesser für die Nachhaltigkeit der Dienstleistungen selbst dar, sondern bilden ein ganzheitliches Konzept bezüglich der nachhaltigen Aktivitäten im Unternehmen insgesamt. Somit wird sichergestellt, dass nicht nur die Ausweisung der CO₂ Emission eines Transportmittels relevant ist, sondern beispielsweise auch die Wahl der Subunternehmer oder die interne Schonung von Ressourcen von Bedeutung ist. Da die isolierte Betrachtung einer Dienstleistung ohne den Kontext des Unternehmens nicht sinnvoll ist, gibt der Kriterienkatalog des Fraunhofer Instituts Anhaltspunkte zur Analyse des gesamten Unternehmens inklusiver seiner angebotenen Dienstleistungen.



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

Abbildung 1: Dimensionen und Kriterien des Fraunhofer Nachhaltigkeitsindex für Logistikdienstleister

Zur Erleichterung der individuellen Einordnung, gibt der Bericht des Fraunhofer Instituts für jedes der Kriterien hilfreiche Beispiele. Darüber hinaus wurde im Rahmen der Studie der Markt der Logistikdienstleister in Bezug auf nachhaltige Aktivitäten näher betrachtet. Demnach kann der Markt in folgende Kategorien unterteilt werden: „Macher“, „Vorreiter“, „Beobachter“ und „Strategen“. Dies könnte Ihnen dabei helfen, gemeinsam zu überlegen, in welcher Kategorie sich Ihr Unternehmen selbst einordnen kann und Ihnen damit einen interessanten Überblick über die Stellung Ihres Unternehmens im Hinblick auf Konkurrenzunternehmen verschaffen.

Eine Alternative zu der pragmatischen und branchenspezifischen Analyse der Logistikdienstleister durch das Fraunhofer Institut stellt der Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) des Rats für Nachhaltige Entwicklung (RNE) dar. Dieser richtet sich speziell an kleine und mittelständische Unternehmen und zielt auf eine transparente Berichterstattung bzgl. des Nachhaltigkeitsmanagements eines Unternehmens ab. Hierbei werden 20 Kriterien für nachhaltiges Wirtschaften in den Kategorien: „Strategie“, „Prozessmanagement“, „Umwelt“ und „Gesellschaft“ angeboten, um den Nachhaltigkeitsgedanken in Unternehmen zu stärken und diesen vor allem für die Außenwelt wahrnehmbar zu machen. Der DNK soll außerdem für Kunden und Investoren eine Entscheidungshilfe darstellen, wie es auch die amtierende Bundeskanzlerin Frau Dr. Angela Merkel im Vorwort des DNK schreibt.

Kunden: Der Ausbildungsrahmenplan sieht vor, dass Ihre Auszubildenden durch Kundenfragebögen, Kundenzufriedenheitsanalysen, Gespräche mit Mitarbeitern mit Kundenkontakt, Außendienst-Begleitungen oder Analysen diverser Statistiken (z.B. Reklamationen, Angebote) die Bedürfnisse Ihrer Kunden näher kennenlernen sollen. Diese Instrumente zählen zu einer professionellen Marketingarbeit, genauer zur Marktforschung. Dabei wird zwischen einer Primärforschung und einer Sekundärforschung unterschieden. Während es sich bei der Primärforschung um eine neue und individualisierte Datenerhebung handelt, bezeichnet die Sekundärforschung die Nutzung bereits vorliegender, frei zugänglicher Marktstudien. Wenn Ihre Auszubildenden folglich selbst auf die Suche nach neuen Antworten gehen, betreiben sie Primärforschung. Hierfür ist es zunächst erforderlich, die zu lösenden Probleme bzw. konkreten Fragestellungen festzulegen. Erst mit dieser Zielsetzung kann die passende Forschungsmethode gewählt und vorbereitet werden. Im vorliegenden Fall würden nachhaltigkeitsorientierte Fragestellungen in Bezug auf das bestehende Dienstleistungsportfolio mit den Auszubildenden entwickelt und in einzelne Untersuchungshypothesen zerlegt werden. Diese Hypothesen können am Ende der Analyse bestätigt oder widerlegt werden.

Zukunft: Wie der Name schon sagt, erforscht die Marktforschung den Markt und damit letztlich den Kunden. Ziel der Marktforschung ist es, die Produkte und Dienstleistungen so zu gestalten, dass sie den Anforderungen



der Kunden entsprechen. Manchmal passen die Kunden ihre Anforderungen jedoch auch an angebotene Produkte und Dienstleistungen an – beispielsweise wenn Innovationen auf den Markt gebracht werden. Experten gehen davon aus, dass der Logistikmarkt im Jahre 2025 wesentlich kosten- und wettbewerbsintensiver, komplexer, dynamischer, digitaler, globaler, vernetzter und individueller als heute sein wird. Diese Entwicklungen können für Ihr Unternehmen eine Herausforderung darstellen, auf die Sie mit Innovationen oder Anpassungen reagieren können. Die zuvor erwähnten Kriterienkataloge

bezüglich des Nachhaltigkeitsmanagements können in diesem Zusammenhang nicht nur als Instrument zur Selbsteinschätzung genutzt werden, sondern ebenfalls als Inspiration für betriebliche Veränderungen dienen. Ein mögliches Resultat derartiger Veränderungsprozesse können nachhaltige Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen sein, die Ihnen die Möglichkeit geben, sich von Ihren Marktpartnern abzusetzen. Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, sich frühzeitig Gedanken über mögliche Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen Ihres Unternehmens zu machen.

QUELLEN

- Baumgarten, Helmut (Hrsg.) (2008):** *Das Beste der Logistik. Innovationen, Strategien, Umsetzungen.* Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Czenskowsky, Torsten; Saleh, Samir (2011):** *Die acht Ps im Marketingkonzept logistischer Dienstleister – Einführung.* In: *Praxishandbuch Logistik.* Online unter: https://www.ostfalia.de/export/sites/default/de/ilm/download/Die_acht_Ps_im_Marketingkonzept_logistischer_Dienstleister.pdf. Stand: 13.11.2016.
- Facit Research GmbH & Co. KG (Hrsg.) (2016):** *Sustainability Image Score -2016. Das Nachhaltigkeitszeugnis deutscher Unternehmen aus Konsumentensicht – der Sustainability Image Score (SIS).* München: Facit -Haus der Forschung. Online unter: http://www.serviceplan.com/de/presse-detail/sustainability_image_score_2016.html. Stand: 10.11.2016.
- Göpfert, Ingrid (Hrsg.) (2009):** *Logistik der Zukunft – Logistics for the Future.* 5., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Wiesbaden.
- Kienbaum Management Consultants (Hrsg.) (2013):** *Von der Industrie zur Ökonomie - Hochglanzbericht oder Unternehmenskultur? Studie von Kienbaum in Zusammenarbeit mit dem CAR.* Düsseldorf. Online unter: http://www10.kienbaum.de/Portaldata/1/Resources/downloads/Kienbaum_Nachhaltigkeits-Studie_2013.pdf. Stand: 13.11.2016.
- Nehm, Alexander; Schwemmer, Martin; Kübler, Annemarie (2011):** *Nachhaltigkeitsindex für Logistikdienstleister. Orientierungshilfe in einem intransparenten Markt.* Nürnberg: Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services (SCS). Online unter: http://www.scs.fraunhofer.de/de/studien/nachhaltigkeit/Nachhaltigkeitsindex_fuer_Logistikdienstleister.html. Stand: 13.11.2016.
- Päbst, Lothar M.; Wipki, Bernd (Hrsg.) (2003):** *Marketing in der Logistik. Beiträge für Grundlagen, Konzepte und Methoden.* Hamburg.
- Rat für nachhaltige Entwicklung (Hrsg.) (2015):** *Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex. Maßstab für nachhaltiges Wirtschaften. 2. komplett überarbeitete Fassung.* Online unter: http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/RNE_Der_Deutsche_Nachhaltigkeitskodex_DNK_texte_Nr_47_Januar_2015.pdf. Stand: 10.11.2016.

ÜBERSICHT ÜBER DAS LERNMODUL ZUR PERSPEKTIVE „UNTERNEHMEN“

Zuordnung zur Ausbildungsordnung:	Marketing
Thema:	Nachhaltige (Kunden-) Anforderungen
Lernaufgabentyp:	Basislernaufgabe und Verknüpfungslernaufgabe
Lernorte:	Arbeitsplatz und Betriebs- bzw. Lernraum
Sozialformen:	Einzelarbeit und Partner- bzw. Gruppenarbeit
Angestrebte Kompetenzförderung:	- Die Auszubildenden analysieren das Dienstleistungsportfolio des eigenen Betriebs. - Die Auszubildenden überprüfen das Dienstleistungsportfolio des eigenen Betriebs kriteriengeleitet hinsichtlich der nachhaltigen Ausrichtung.
Kurzbeschreibung und Einordnung:	Die Auszubildenden erarbeiten sich zunächst einen Überblick über die Zusammensetzung des Dienstleistungsportfolios ihres Unternehmens. Außerdem setzen sie sich mit dem Fraunhofer Nachhaltigkeitsindex für Logistikdienstleister auseinander. Auf Basis dieser Informationen und weiterer Recherchen betrachten die Auszubildenden das Dienstleistungsportfolio ihres Unternehmens aus einer nachhaltigkeitsorientierten Perspektive, um herauszufinden, wie nachhaltig die Dienstleistungen Ihres Unternehmens sind. Aus diesen Informationen erstellen die Auszubildenden einen kommentierten Nachhaltigkeitsindex des eigenen Unternehmens und visualisieren diesen zur Präsentation vor der Unternehmensleitung. Dieses Modul dient als Grundlage für die Bearbeitung weiterer Module zum Thema „Nachhaltige (Kunden-) Anforderungen“. Diese nehmen die Kunden und ihre Anforderungen sowie die Zukunftsperspektiven des Dienstleistungsportfolios in den Fokus.
Inhalte und Aufgaben:	- Strukturierte Auseinandersetzung mit dem Dienstleistungsportfolio des Unternehmens - Auseinandersetzung mit dem Nachhaltigkeitsindex für Logistikdienstleister der Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services (SCS) - Analyse des Dienstleistungsportfolios des Unternehmens im Hinblick auf Kriterien der Nachhaltigkeit - Auswertung der Ergebnisse und Erstellung eines eigenen Nachhaltigkeitsindex des Unternehmens - Visualisierung des kommentierten Nachhaltigkeitsindex des Unternehmens
Benötigte Materialien:	- PC - ggf. DIN A3-Papier - ggf. Flipchart-Papier - ggf. Flipchart-Marker

LERN-PHASEN	HANDLUNGSABLAUF DER LERNENDEN	ERLÄUTERUNGEN ZU LERN-FORMEN UND -TECHNIKEN	ERLÄUTERUNGEN ZU MEDIEN
 IN DER EINSTIEGSPHASE UND DER ANALYSE- UND ERARBEITUNGSPHASE BIETET ES SICH AN, IN EINZELARBEIT ZU LERNEN			
EINSTIEGSPHASE	Bevor die Auszubildenden 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. Dies recherchieren die Auszubildenden zunächst in Einzelarbeit. Danach strukturieren sie ihre Ergebnisse mit Hilfe einer Mind-Map.	Den Auszubildenden werden Tipps zum Festlegen von Suchbegriffen, zum Prüfen der Qualität einer Quelle und zum Sichern von Informationen im Rahmen von Recherchen gegeben (siehe Hinweis 1)*. Den Auszubildenden werden zur Erstellung der Mind-Map Strukturierungs- und Gliederungshinweise gegeben (siehe Hinweis 2)*.	Es bietet sich an, dass die Auszubildenden zur Recherche ihren PC benutzen. Hiermit können sie einerseits eine interne Recherche durchführen, indem sie auf Unternehmenslaufwerken oder im Unternehmens-Intranet nach Daten zu den Dienstleistungen ihres Unternehmens suchen. Andererseits können sie eine externe Recherche durchführen, indem sie mit Hilfe des Internets die Außendarstellung ihres Unternehmens im Hinblick auf das Dienstleistungsangebot durchleuchten.
ANALYSE- UND ERARBEITUNGSPHASE	Nachdem sich die Auszubildenden 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. Dafür geben sie zunächst in drei Sätzen und mit eigenen Worten den Inhalt eines Textausschnitts zum Thema Nachhaltigkeit bei Logistikdienstleistern wieder und schreiben diese über Ihre Mind-Map. Danach analysieren sie das Dienstleistungsportfolio ihres Unternehmens anhand des Kriterienkatalogs des Fraunhofer Nachhaltigkeitsindex, indem sie für jedes Kriterium eine Leitfrage entwickeln und auf Basis dieser Leitfragen Gespräche mit ihren Kolleginnen und Kollegen durchführen. Schließlich ergänzen die Auszubildenden die Mind-Map um ihre Analyseergebnisse (siehe Hinweis 1-3)*.	Den Auszubildenden werden Tipps zur Auseinandersetzung mit den Themen, den Adressaten, der Gliederung, unbekannten Begriffen, der Kernaussage, der Absicht und der eigenen Beurteilung von Texten gegeben (siehe Hinweis 3)*.	Der Fraunhofer Nachhaltigkeitsindex für Logistikdienstleister hilft, die Transparenz des Logistikdienstleistungsmarktes im Hinblick auf die nachhaltige Ausrichtung von Transport- und Logistikdienstleistungen zu erhöhen. Er liefert Kriterien, mit denen die eigenen Dienstleistungen analysiert werden können. Da der Nachhaltigkeitsindex auch als Orientierungshilfe für potenzielle Auftraggeber dienen kann, besteht die Möglichkeit, die Ergebnisse der internen Analyse öffentlichkeitswirksam zur Gewinnung neuer Kunden einzusetzen.
 IN DER PRÄSENTATION- UND REFLEXIONSPHASE BIETET ES SICH AN, IN PARTNER- BZW. GRUPPENARBEIT ZU LERNEN			
PRÄSENTATIONS- UND REFLEXIONSPHASE	Nachdem die Auszubildenden das Dienstleistungsangebot ihres Unternehmens im Hinblick auf ihre nachhaltige Ausrichtung betrachtet haben, treffen sie sich nun mit den anderen Auszubildenden ihres Unternehmens, um die Ergebnisse zu präsentieren, zusammenzufassen und zu diskutieren. Abschließend visualisieren die Auszubildenden ihre Ausarbeitungen aus den Aufgaben so, dass sie diese ggf. der Unternehmensleitung präsentieren können.	Den Auszubildenden werden mögliche Diskussionsfragen angeboten, mit denen sie die Informationsbeschaffung, die Kriterien, die Mind-Maps, den erarbeiteten Nachhaltigkeitsindex und einen möglichen unternehmensinternen Optimierungsbedarf reflektieren können (siehe Hinweis 5)*.	

* siehe Ausführungen für Auszubildende

ÜBERSICHT ÜBER DAS LERNMODUL ZUR PERSPEKTIVE „KUNDEN“

Zuordnung zur Ausbildungsordnung:	Marketing
Thema:	Nachhaltige (Kunden-) Anforderungen
Lernaufgabentyp:	Basislernaufgabe und Verknüpfungslernaufgabe
Lernorte:	Arbeitsplatz und Betriebs- bzw. Lernraum
Sozialformen:	Einzelarbeit und Partner- bzw. Gruppenarbeit
Angestrebte Kompetenzförderung:	- Die Auszubildenden ermitteln (nachhaltige) Anforderungen der Kunden an expeditionelle und logistische Dienstleistungen. - Die Auszubildenden diskutieren anhand des Modells des "magischen Dreiecks" über die (nachhaltigen) Anforderungen der Kunden ihres eigenen Betriebs.
Kurzbeschreibung und Einordnung:	Die Auszubildenden setzen sich mit den Kunden des Unternehmens auseinander. Dabei schätzen sie die Kunden zunächst vor dem Hintergrund des „magischen Dreiecks“ ein und formulieren anschließend eine Frage, mit der sie herausfinden, inwieweit die eigenen Kunden Wert auf nachhaltige Logistikdienstleistungen legen. Diese Frage beantworten die Auszubildenden in Rücksprache mit Ihrer Ausbilderin bzw. Ihrem Ausbilder mit Hilfe einer selbst gewählten Methode. Beispielsweise können die Auszubildenden vergangene Kundenanforderungen und -angebote auswerten, eine Kundenbefragung durchführen oder ein Gespräch mit dem Vertrieb führen. Abschließend diskutieren und visualisieren sie ihre Ergebnisse im Hinblick auf die vorherige Einschätzung und mögliche Auswirkungen auf das Unternehmen. Dieses Modul dient als weitere Grundlage für die Bearbeitung eines weiteren Moduls zum Thema „Nachhaltige (Kunden-) Anforderungen“. Dies führt die Inhalte des zuvor bearbeiteten Moduls über das Dienstleistungsportfolio des eigenen Unternehmens und die (nachhaltigen) Anforderungen ihrer Kunden zusammen. Auf diesen Grundlagen wird daraufhin eine Zukunftsperspektive erarbeitet.
Inhalte und Aufgaben:	- Einschätzung der Kunden anhand des „magischen Dreiecks“ (Kosten, Zeit, Qualität) - Ermittlung von Kundenanforderungen (insb. in Bezug auf Nachhaltigkeit) - Analyse von Kundendaten - Durchführung von Kundenbefragungen - Durchführung eines Gesprächs mit dem Vertrieb - Diskussion und Visualisierung der Ergebnisse
Benötigte Materialien:	- Flipchart-Papier - Flipchart-Marker

LERN-PHASEN	HANDLUNGSABLAUF DER LERNENDEN	ERLÄUTERUNGEN ZU LERN-FORMEN UND -TECHNIKEN	ERLÄUTERUNGEN ZU MEDIEN
 IN DER EINSTIEGSPHASE BIETET ES SICH AN, IN EINZELARBEIT ZU LERNEN			
EINSTIEGSPHASE	Bevor sich die Auszubildenden 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. Dabei sammeln die Auszubildenden zunächst Beispiele für die drei Dimensionen Zeit, Kosten, Qualität (<u>siehe „magisches Dreieck“, Material 1)*</u> und bekommen dadurch einen Eindruck vom Spannungsfeld, das zwischen diesen drei Dimensionen herrscht. Daraufhin setzen sich die Auszubildenden mit folgenden Leitfragen auseinander: - Welche Dimension ist den Kunden am wichtigsten? - Wie kann die Priorisierung der Kunden ermittelt werden? - Unter welcher Dimension können nachhaltige Faktoren verortet werden? Anschließend visualisieren sie ihre Überlegungen.	Den Auszubildenden werden Tipps zur Durchführung eines Brainstormings gegeben (<u>siehe Hinweis 1)*</u>.	Die Abbildung des „magischen Dreiecks“ (<u>siehe Material 1)*</u> unterstützt die Auszubildenden bei ihrem Brainstorming und dem Sortieren ihrer Ideen.
 IN DER ANALYSE- UND ERARBEITUNGSPHASE UND DER PRÄSENTATION- UND REFLEXIONSPHASE BIETET ES SICH AN, IN PARTNER- BZW. GRUPPENARBEIT ZU LERNEN			
ANALYSE- UND ERARBEITUNGSPHASE	Nachdem die Auszubildenden ihre Kunden individuell aus ihrer persönlichen Perspektive eingeschätzt haben, vergleichen sie ihre Einschätzungen mit denen der anderen Auszubildenden und entwickeln daraus eine gemeinsame Einschätzung. Zusätzlich stimmen sie in dieser Phase über die Frage ab, ob ihre Kunden bereit wären, für nachhaltige Dienstleistungen höhere Kosten in Kauf zu nehmen. Anschließend formulieren die Auszubildenden eine gemeinsame Leitfrage bezüglich nachhaltiger Kundenanforderungen, die sie mit einer selbst gewählten Methode (z.B. Vertriebsgespräch, Kundenbefragung etc.) beantworten.	Den Auszubildenden werden anhand von Beispielfragen Hinweise zur Formulierung einer Fragestellung gegeben (<u>siehe Hinweis 2)*</u>. Außerdem werden ihnen Hinweise zur Wahl einer geeigneten Methode gegeben (<u>siehe Hinweis 3)*</u>.	Den Auszubildenden sollten in dieser Phase Flipchart-Papier und Flipchart-Marker zur Verfügung gestellt werden.
PRÄSENTATIONS- UND REFLEXIONSPHASE	Nachdem die Auszubildenden einen Eindruck von den nachhaltigen Anforderungen ihrer Kunden an ihre Dienstleistungen bekommen haben, diskutieren sie ihre Ergebnisse und leiten daraus mögliche Folgen ab. Hierbei nutzen sie erneut das „magische Dreieck“ und gehen auf folgende Fragen ein: - Welche Dimension ist den Kunden tatsächlich am wichtigsten? - Macht es Sinn, den Kunden ein nachhaltiges Angebot zu unterbreiten? Abschließend visualisieren die Auszubildenden ihre Ergebnisse, um diese Ihnen, einer anderen Abteilung oder ggf. der Unternehmensleitung zu präsentieren.	Den Auszubildenden werden geeignete Reflexionsfragen zur Durchführung der Diskussion zur Verfügung gestellt (<u>siehe Hinweis 4)*</u>.	Den Auszubildenden sollten in dieser Phase Flipchart-Papier und Flipchart-Marker zur Verfügung gestellt werden.

* siehe Ausführungen für Auszubildende

ÜBERSICHT ÜBER DAS LERNMODUL ZUR PERSPEKTIVE „ZUKUNFT“

Zuordnung zur Ausbildungsordnung:	Marketing
Thema:	Nachhaltige (Kunden-) Anforderungen
Lernaufgabentyp:	Verknüpfungslernaufgabe
Lernorte:	Betriebs- bzw. Lernraum
Sozialformen:	Partner- bzw. Gruppenarbeit
Angestrebte Kompetenzförderung:	- Die Auszubildenden erörtern Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen dem (nachhaltigen) Dienstleistungsportfolio des eigenen Betriebs und den (nachhaltigen) Anforderungen der Kunden. - Die Auszubildenden gestalten Ansätze zu Dienstleistungs- bzw. Prozessverbesserungen im Hinblick auf ein nachhaltig ausgerichtetes betriebliches Handeln.
Kurzbeschreibung und Einordnung:	Die Auszubildenden leiten aus den Erkenntnissen der Lernmodule zu den Perspektiven „Unternehmen“ und „Kunden“ betriebliche Dienstleistungs- bzw. Prozessverbesserungen ab. Dazu werden das Dienstleistungsportfolio des eigenen Unternehmens und die zuvor ermittelte Kundenperspektive zusammengeführt und in Richtung nachhaltigkeitsorientierter Zukunftsideen weiterentwickelt. In diesem Prozess geht es nicht darum, ausschließlich Ideen zu entwickeln, die unmittelbar umsetzbar sind. Vielmehr werden die Auszubildenden mit Hilfe einer kreativitätsfördernden Methode dazu aufgefordert, ungewöhnliche und innovative Ideen für die Zukunft zu entwickeln. Dieses Modul bildet den Abschluss der Lernmodule zum Thema „Nachhaltige (Kunden-) Anforderungen“ und dient als zusammenfassende Sammlung von Zukunftsideen, die zur weiteren Verwendung an die entsprechenden Abteilungen des Unternehmens weitergeleitet werden sollten.
Inhalte und Aufgaben:	- Nachhaltigkeitsindex des Unternehmens - Kundenanforderungen (insb. in Bezug auf Nachhaltigkeit) - Zukunftsorientierte Entwicklung ungewöhnlicher, innovativer Ideen - Ergebnispräsentation und Weiterentwicklung
Benötigte Materialien:	- Flipchart-Papier - Flipchart-Marker - ggf. Klebpunkte

LERN-PHASEN	HANDLUNGSABLAUF DER LERNENDEN	ERLÄUTERUNGEN ZU LERN-FORMEN UND -TECHNIKEN	ERLÄUTERUNGEN ZU MEDIEN
 IN ALLEN LERNPHASEN BIETET ES SICH AN, IN PARTNER- BZW. GRUPPENARBEIT ZU LERNEN			
EINSTIEGSPHASE	Bevor die Auszubildenden 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 und visualisieren diese auf je einem Flipchart-Papier. Anschließend hängen die Auszubildenden die beiden Flipchart-Papiere nebeneinander auf.		Den Auszubildenden sollten in dieser Phase Flipchart-Papier und Flipchart-Marker zur Verfügung gestellt werden.
ANALYSE- UND ERARBEITUNGSPHASE	Nachdem sich die Auszubildenden 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. Dazu stellen die Auszubildenden Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen dem existierenden (nachhaltigen) Dienstleistungsportfolio des Unternehmens sowie den (nachhaltigen) Kundenanforderungen heraus. Aus dieser Sammlung suchen sich die Auszubildenden einen Unterschied heraus und formulieren das hinter diesem Unterscheid stehende Problem. Für dieses Problem soll daraufhin mit Hilfe der 635-Methode eine realistische Lösung gefunden werden.	Den Auszubildenden wird eine Anleitung zur Durchführung der 635-Methode zur Verfügung gestellt (siehe Hinweis 1)*.	
PRÄSENTATIONS- UND REFLEXIONSPHASE	Nachdem die Auszubildenden die 635-Methode durchgeführt haben, einigen sie sich auf Ideen, die sie gemeinsam weiterentwickeln und dann ggf. der Unternehmensleitung präsentieren. Dazu präsentieren sie ihre entwickelten Ideen zunächst im Plenum, geben sich gegenseitig ein kritisches Feedback und konkretisieren sowie visualisieren ausgewählte Ideen mit Hilfe der Graf-Iz-Methode.	Die Auszubildenden erhalten zur Formulierung von Feedbacks (siehe Hinweis 2)*, zur Auswahl einer Idee (siehe Hinweis 3)* sowie zur Konkretisierung von Ideen (siehe Hinweis 3)*.	Den Auszubildenden sollten in dieser Phase Flipchart-Papier und Flipchart-Marker zur Verfügung gestellt werden.

* siehe Ausführungen für Auszubildende

IMPRESSUM

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

Redaktion: Prof. 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>