

FACHBUCHREIHE
für wirtschaftliche Bildung

Innovative Kompetenz Groß- und Außenhandels- management

Schuljahr 1

Ausgabe Baden-Württemberg

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL
Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG
Düsselberger Straße 23
42781 Haan-Gruiten

Europa-Nr.: 72258



Verfasser

Steffen Berner

Mitarbeit

Dr. Jörg Schirmer

1. Auflage 2020

Druck 5 4 3 2 1

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da bis auf die Behebung von Druckfehlern untereinander unverändert.

ISBN 978-3-7585-7225-8

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

© 2020 Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten
<http://www.europa-lehrmittel.de>

Umschlag, Grafik, Satz: Punkt für Punkt GmbH · Mediendesign, 40549 Düsseldorf

Umschlagkonzept: tiff.any GmbH, 10999 Berlin

Umschlagfoto: © romaset – stock.adobe.com

Druck: ■■■

Vorwort zur 1. Auflage

Innovative Kompetenz Groß- und Außenhandelsmanagement ist ein Schulbuch in der ersten Auflage. Es bietet Ihnen eine umfassende Umsetzung **aller Lernfelder** für den **Bildungsplan in Baden-Württemberg**.

Innovative Kompetenz Groß- und Außenhandelsmanagement ist ein wertvolles Arbeitsmittel vor allem

- › für **Auszubildende** im Ausbildungsberuf **Kaufmann/Kauffrau im Groß- und Außenhandelsmanagement**
- › für **Ausbilder¹** im **Groß- und Außenhandelsmanagement**
- › für **Schüler und Auszubildende** sowie **Lehrer und Dozenten** in den unterschiedlichen **Ausbildungsgängen mit Ausrichtung im Groß- und Außenhandelsmanagement**
- › für **Dozenten** in der innerbetrieblichen Ausbildung von **Groß- und Außenhandelsunternehmen**
- › als umfassendes **Nachschlagewerk in der Praxis**

Innovative Kompetenz Groß- und Außenhandelsmanagement bietet Ihnen inhaltlich alles, was Sie während der **Berufsschulzeit** und der noch vor Ihnen liegenden **gestreckten Abschlussprüfungen** benötigen.

Es ist jedoch kein reines Faktenbuch, sondern so konzipiert, um dem im **aktuellen Bildungsplan** formulierten Ziel des Erwerbs einer **umfassenden Handlungskompetenz** gerecht zu werden.

Innovative Kompetenz Groß- und Außenhandelsmanagement ist so verfasst, dass Sie durch die Bearbeitung der Arbeitsaufträge zunehmend **selbstständig berufliche Handlungen** planen, durchführen und die dabei erzielten **Handlungsergebnisse überprüfen** können. Es deckt alle notwendigen **Kompetenzbereiche** des neuen Ausbildungsberufes von der **fachlichen Aufgaben-erfüllung** bis hin zu einem **reflektierten Verständnis** vom Handeln in **beruflichen Zusammen-hängen** ab.

Die Arbeitsaufträge, Beispiele und Aufgaben sind so gestaltet, dass sie Ihrer **beruflichen Wirklichkeit** möglichst nahekommen. Viele der Situationen spielen in der Stadt Neuburg. Dabei handelt es sich um eine fiktive mittelgroße Kreisstadt, die irgendwo in **Baden-Württemberg** sein könnte. In Neuburg gibt es eine „Handelslandschaft“, wie Sie sie auch aus der Realität kennen. Dabei wird die berufliche Wirklichkeit als Ganzes mit ihren **ökonomischen, ökologischen, rechtlichen und sozialen Aspekten** erfasst.

Ihr Feedback ist uns wichtig

Wenn Sie mithelfen möchten, dieses Buch für die kommenden Auflagen zu verbessern, schreiben Sie uns unter lektorat@europa-lehrmittel.de.

Ihre Hinweise und Verbesserungsvorschläge nehmen wir gerne auf.

Sommer 2020

Autor und Verlag

¹ Die Verwendung nur eines grammatischen Geschlechts bei Berufs- und Gruppenbezeichnungen wurde im Hinblick auf den Lesefluss gewählt. Sie stellt keine Meinungsäußerung zu Geschlechterrollen dar.

Aufbau und Struktur der Kapitel

SITUATION

In den Situationen wird in das jeweilige Kapitel eingeführt. Dies kann sehr einfach, z. B. nur durch eine Abbildung, der Fall sein. Aber auch zum Teil ausführliche Arbeitsaufträge sollen es ermöglichen, die Lerninhalte zu einem erheblichen Teil selbstständig zu erarbeiten.

HANDLUNGSAUFRAG

Die Handlungsaufträge ermöglichen eine schülerzentrierte Erarbeitung der kompetenzbasier-ten Ziele und Inhalte sowie eine Förderung individueller Lernwege, die alternativ zu den Situa-tionen in das jeweilige Kapitel einführen. Hierbei wird auf die Erarbeitung und Anwendung un-terschiedlicher Arbeitsmethoden großen Wert gelegt.

INFORMATION

Der Informationsteil erklärt den in den Situationen angesprochenen Sachverhalt. Viele Bei-spiele, Fotos, Schaubilder und Tabellen gestalten diesen Teil besonders anschaulich. Die Bear-beitung des Informationsteils ist notwendig zur Lösung der Arbeitsaufträge und Aufgabenstel-lungen im Aktionsteil.

Wichtige Hinweise sind besonders gekennzeichnet. Dies ist an den blau hinterlegten Texten mit einem großen weißen Ausrufezeichen zu erkennen.

Die ebenfalls blau hinterlegten „Infoboxen“ enthalten ergänzende Informationen, die oft über das für die Prüfungen notwendige Wissen hinausgehen und außerdem zum Nachdenken und Diskutieren anregen sollen.

AKTION

Der Aktionsteil dient zur Ergebnissicherung. Er ist so konzipiert, dass nicht nur die Unterrichtsinhalte gesichert werden sollen, sondern dass die Auszubildenden die erarbeiteten Unterrichtsinhalte auch selbstständig zur Anwendung bringen können, so wie es das Lernfeldkonzept fordert (Handlungsprodukte). Daher ist in vielen Aufgabenstellungen Aktivität und Fantasie gefragt. Hierbei steht eigenständiges Handeln im Vordergrund, z. B. eigene Ideen vortragen, Verkäufe simulieren und bestimmte Sachverhalte vor der Klasse präsentieren.

PROJEKTKOMPETENZ

Projektthemenvorschläge für das jeweilige Lernfeld.

Inhaltsverzeichnis

■ Lernfeld 1

Das Unternehmen präsentieren und die eigene Rolle mitgestalten

1	Ausbildung im Groß- und Außenhandel	10
1.1	Duales Ausbildungssystem	10
1.2	Ausbildungsvertrag	12
1.3	Jugendarbeitsschutz	18
2	Tarifrecht	23
3	Betriebliche Mitbestimmung	29
4	Betriebliche Unfallverhütungsvorschriften und Prävention (DGUV Vorschrift 1)	37
5	Arbeitsverhältnisse im Groß- und Außenhandel	41
5.1	Arbeitsvertrag	41
5.2	Entgeltabrechnung	51
5.3	Lebenslanges Lernen	60
6	Unternehmensleitbild und Zielsystem des Unternehmens	63
6.1	Unternehmensleitbild	63
6.2	Unternehmensziele	68
7	Der Handel in der Gesamtwirtschaft	76
7.1	Funktionen des Großhandels	76
7.2	Formen des Großhandels	80
7.3	Formen des Außenhandels	84
8	Das Groß- und Außenhandelsunternehmen	93
8.1	Aufbauorganisation	93
8.2	Kaufleute	109
8.3	Firma	111
8.4	Handelsregister	113
8.5	Gründe für die Wahl der Rechtsform	116
8.6	Einzelunternehmung und Personengesellschaften	119
8.7	Kapitalgesellschaften	128
9	Den Ausbildungsbetrieb als Groß- und Außenhandelsunternehmen präsentieren	135

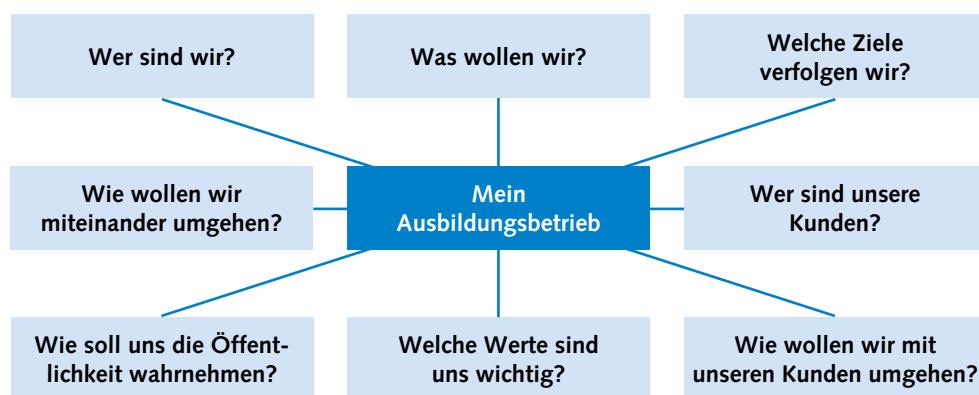
6 Unternehmensleitbild und Zielsystem des Unternehmens

6.1 Unternehmensleitbild

SITUATION

In der WKG1 läuft gerade das erste Projekt im berufsfachlichen Unterricht. Als Projektthema wählte die Klasse „Ich präsentiere meinen Ausbildungsbetrieb“.

Eine der Arbeitsaufgaben besteht darin, das Unternehmensleitbild des Ausbildungsbetriebes vorzustellen und zu erläutern. Dazu erarbeiten Andrea und Oliver einen Fragenkatalog, der die Grundlage zur Lösung dieses Arbeitsauftrages bildet.



1. Klären Sie den Begriff „Unternehmensleitbild“ (man verwendet auch die Begriffe „Unternehmensphilosophie“ oder „Unternehmensgrundsätze“). Führen Sie dazu eine Internetrecherche durch.
2. Informieren Sie sich in Ihrem Ausbildungsbetrieb über dessen Leitbild mithilfe des von Andrea und Oliver erstellten Fragenkatalogs. Dokumentieren Sie diese Grundsätze mit einem Plakat.
(Hinweis: Sollten Sie diese Aufgabe nicht lösen können, da Ihr Ausbildungsbetrieb über kein Leitbild verfügt, wählen Sie durch eine weitere Internetrecherche ein Unternehmen aus, das Unternehmensgrundsätze auf seiner Website veröffentlicht hat. Stellen Sie diese dann der Klasse vor.)
3. Vergleichen Sie die unterschiedlichen Unternehmensleitbilder der Ausbildungsbetriebe in Ihrer Klasse.

INFORMATION

Ein **Unternehmensleitbild** verdeutlicht schriftlich die allgemeinen **Grundsätze** eines Unternehmens, die sich nach innen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter richten und nach außen an seine Kunden bzw. die gesamte Öffentlichkeit.

■ Funktion von Unternehmensleitbildern

Mit der Formulierung von **Zielen, Werten und Aufgaben** will man die **Motivation** der Mitarbeiter stärken, für ihr Unternehmen zu arbeiten. Außerdem möchte die Unternehmensleitung durch diese Grundsätze die **Identifikation** von den Mitarbeitern und Kunden mit dem Unternehmen fördern.

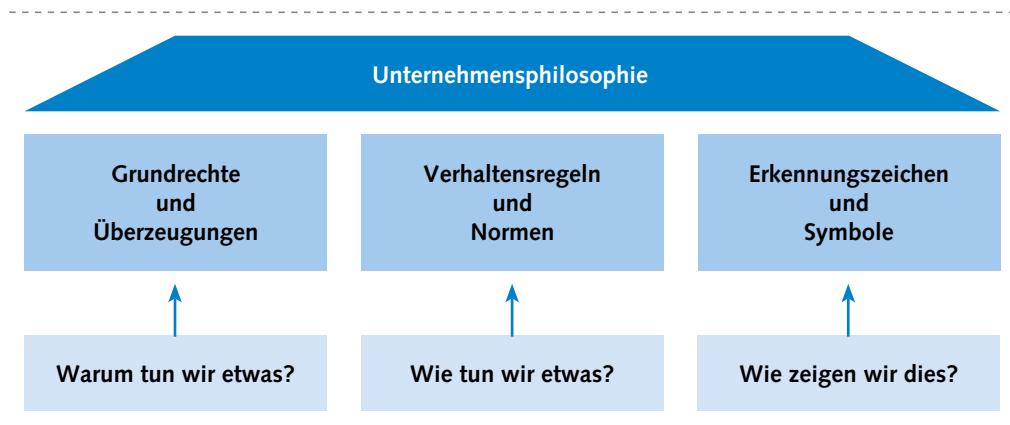
Über Leitbilder **grenzt** sich das Unternehmen auch gegenüber seinen **Mitbewerbern ab** und es soll so das Besondere und Einzigartige dieses Unternehmens verdeutlicht werden.

Für die **tägliche** Arbeit stellen Leitbilder eine wichtige **Orientierungshilfe** dar, indem sie festlegen, wie sich die Mitarbeiter untereinander und den Kunden gegenüber verhalten sollen.

■ Inhalte von Leitbildern

Die **Inhalte** der Leitbilder legt jedes Unternehmen selbst fest. Es entsteht so eine schriftlich festgelegte **Unternehmensphilosophie**¹, die gewissermaßen als „Weltanschauung“ das Tun und Handeln aller Mitarbeiter bestimmen soll. Ein Leitbild ist sozusagen der Kompass und die Antriebsquelle für die Arbeit der Mitarbeiter und der Führungskräfte.

Die nachfolgende Abbildung zeigt, welche „Bausteine“ die im Unternehmen geltenden Grundsätze bilden.



Je stärker die Mitarbeiter bei der Erstellung und Formulierung dieser Grundsätze eingebunden und beteiligt sind, desto eher werden sie sich auch daran halten und sie praktizieren.

Leitbilder von Großhandelsbetrieben stellen besonders den Umgang mit den Kunden in den Mittelpunkt (**Kundenorientierung** als Unternehmensphilosophie). Das bedeutet, dass alle betrieblichen Aktivitäten an den Forderungen und Erwartungen der Kunden ausgerichtet werden.

¹ Philosophie bedeutet in der Betriebswirtschaftslehre Plan oder Vorstellung und hat nichts mit der Wissenschaft vom Denken zu tun.



Beispiel für ein Unternehmensleitbild im Großhandel, wie es von der Hugo Frauenhof GmbH, einem Großhandel für Industriebedarf und Umwelttechnik, aufgestellt und veröffentlicht wurde.



Frauenhof
Industriebedarf und Umwelttechnik

Unser Unternehmensleitbild (Auszug)

Kunden

Im Mittelpunkt unseres Handelns stehen unsere Kunden. Um die Wünsche und Bedürfnisse unserer Kunden zu erfüllen, bieten wir ihnen ein Höchstmaß an Produktqualität sowie Sicherheit, Verantwortung und Serviceleistungen an.

Unser Bestreben ist es, unsere Kunden besser zu verstehen als der Wettbewerb. Nur so können wir unseren hervorragenden Service weiter garantieren.

Individualismus und Team

Unsere Mitarbeiter zeichnen sich durch Fachkompetenz, Qualifikation und Motivation aus. Aber auch sie können unseren Kunden nur dann den optimalen Service bieten, wenn sie als Team zusammenarbeiten. Deswegen gründet unser Erfolg auf einem starken Team, das von individuellen Charakteren geprägt ist.

Nachhaltigkeit

Wir stehen für eine verantwortlichen Umgang mit sowohl natürlichen als auch finanziellen Ressourcen, um den Erfolg des Unternehmens für die Zukunft zu sichern. Hier schaffen wir nachhaltige Lösungen in den Bereichen Umweltschutz und Finanzen. Unsere Umwelt liegt uns sehr am Herzen. Um sie zu schützen, investieren wir in nachhaltige und energiesparende Technologien.

Lieferanten

Wir wählen unsere Lieferanten ebenfalls nach den uns prägenden Vorstellungen von Ehrlich, Fairness, Partnerschaft und Integrität aus. Nur so gewährleisten sie unsere strengen Qualitätsansprüche in hohem Maße.

Quelle: www.frauenhof.de/unternehmen

■ Umsetzung des Leitbildes durch die Corporate Identity

Durch die **Corporate Identity** (wörtlich übersetzt heißt dies „Firmenimage“) bekommt das Unternehmen eine eigene „Persönlichkeit“. Diese wird von Mitarbeitern und Kunden wahrgenommen und prägt sich bei ihnen als „**Corporate Image**“ ein.

Dieses Erlebnis soll natürlich rundum positiv sein, damit das Unternehmen sowohl von den dort Arbeitenden, als auch den Kunden geachtet und geschätzt wird.

In Übereinstimmung mit den Unternehmensgrundsätzen können dann die einzelnen **Elemente** der Corporate Identity gestaltet werden.



© turnasedgars - stock.adobe.com

■ Corporate Design

So wie Menschen versuchen, sich durch ein gepflegtes Auftreten zu empfehlen, so versuchen auch Unternehmen sich positiv und unverwechselbar in der Öffentlichkeit darzustellen.

Um eine „visuelle Identität“ zu bilden, stehen viele Mittel zur Verfügung, die unter dem Begriff **Corporate Design** zusammengefasst werden:

- › Das Firmenzeichen (Logo), das sich vom Briefkopf bis zum Preisschild oder Türschild überall wiederfindet.
- › Die Farben des Unternehmens, die sich ebenfalls überall wiederfinden (*Fassade, Lieferwagen, Preisschild, Mitarbeiterbekleidung usw.*).
- › Eine unternehmenstypische Gestaltung von Werbematerial und Geschäftspapieren (*Wochenwerbung, aufgemacht in Form einer Hauszeitung; Tragetaschen und Geschenkpapier in den Unternehmensfarben und mit Logo usw.*).



Beispiel



© 300_Librarians – stock.adobe.com

■ Corporate Communications

Der Begriff **Corporate Communications** drückt aus, dass alle nach **außen** gerichteten Aktivitäten des Unternehmens formal und inhaltlich aufeinander abgestimmt sind. Dies bedeutet z. B., dass die Unternehmensfarben in Werbung, Mitarbeiterbekleidung und auf den Umverpackungen auftauchen.

Bei einem Unternehmen mit eher hochpreisigem Angebot sollten Werbematerialien auf qualitativ gutem Papier gedruckt werden, die Verkaufsräume einen gepflegten Eindruck machen und das qualifizierte Verkaufspersonal einwandfreie Umgangsformen an den Tag legen können.

Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die „**Botschaften**“, die den Kunden erreichen, sich zu einem in sich stimmigen **Gesamtbild** vom betreffenden Unternehmen zusammenfügen.

■ Corporate Culture

Weniger unmittelbare Wirkung nach außen zeigt die herrschende Firmenkultur (Corporate Culture). Sie beinhaltet den betriebsinternen Umgang der Mitarbeiter untereinander. Dies zeigt sich z.B. an der Art des Führungsstils, Art und den Umfang der Mitarbeiterschulung sowie der Förderung des Zusammensehungsgefühls.



© Blue Planet Studio – stock.adobe.com



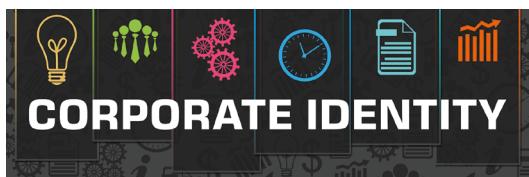
Beispiel: Durchführung von Mitarbeiterbefragungen durch das Unternehmen, Herausgabe eines Mitarbeitermagazins oder bestimmte Umgangsformen, wie das Duzen aller Mitarbeiter untereinander.

■ AKTION

- 1 Warum ist es sinnvoll die Mitarbeiter an der Entwicklung und Formulierung eines Unternehmensleitbildes aktiv zu beteiligen?
- 2 Erläutern Sie anhand eines Beispiels die Begriffe Corporate Identity, Corporate Design und Corporate Culture.
- 3 Der folgende Auszug beschreibt die Unternehmenskultur eines großen Unternehmens. Dabei ist immer wieder von den „Werten“ die Rede, die das Verhalten im Unternehmen maßgeblich bestimmen. Formulieren Sie in einer Lerngruppe je fünf Werte, die Ihrer Meinung nach als Richtschnur für das Handeln der Mitarbeiter untereinander und für den Umgang mit den Kunden gelten sollten.

„.... Unternehmenskultur basiert auf gemeinsamen Werten, die jeder unserer großen Mitarbeiterfamilie mitträgt und jeden Tag aufs Neue lebt. In dieser Zusammenarbeit bilden unsere Werte die Grundlage unseres gemeinsamen Handelns, denn: Werte führen immer auch zu persönlicher Verantwortung. Sie stehen für das, was wir voneinander und unsere Kunden von uns erwarten.“

- 4 Berichten Sie, wie weit in Ihrem Ausbildungsbetrieb die Entwicklung einer Corporate Identity vorangetrieben ist! Welche Ergänzungen würden Sie noch vornehmen? Erstellen Sie dazu eine kleine Präsentation, die Sie in der Gruppe vorstellen.



© ileezhun – stock.adobe.com

6.2 Unternehmensziele

SITUATION

Sabine Bahr und Frank Hüskens sind die Geschäftsführer des mittelständischen Möbelgroßhandels Exquisit Hämmerle KG mit ca. 150 Mitarbeitern. Da die Ertragslage des Unternehmens in den letzten Jahren immer schlechter wurde, beauftragten sie eine Unternehmensberaterin Vorschläge zur Verbesserung der geschäftlichen Situation zu unterbreiten.

Die Unternehmensberaterin legte u. a. folgende Empfehlungen vor:

1. Verpachtung der Cafeteria
2. keine Einstellung von Auszubildenden in den nächsten fünf Jahren
3. freiwilliger Verzicht der Mitarbeiter auf Urlaubsgeld und die Hälfte des Weihnachtsgeldes für drei Jahre
4. Beim Wareneinkauf sollte allein ein günstiger Beschaffungspreis im Vordergrund stehen. Es wird empfohlen vermehrt im asiatischen Raum einzukaufen.

In der wöchentlichen Teambesprechung mit allen Abteilungsleitern stellt die Geschäftsleitung diese Vorschläge nun zur Diskussion.



© cirquedesprint – Fotolia.com



Diskutieren Sie diese Vorschläge in einem Rollenspiel. Bilden Sie dazu eine Gruppe, die diese Maßnahmen für richtig hält, und eine Gruppe, die sich dagegen ausspricht.

Die Klasse bildet die Beobachtergruppe und entscheidet nach der Diskussion, welche Gruppe die besseren Argumente vorbrachte.



© Photographee.eu – stock.adobe.com

INFORMATION

Aus dem **Unternehmensleitbild** leitet das Unternehmen seine **Ziele** ab. Diese müssen eindeutig formuliert und verbindlich für alle festgelegt werden.

Erreichung von Zielen



© Julien Eichinger – stock.adobe.com

Ein Reisender kann nur an seinem Ziel ankommen, wenn er weiß, wo hin die Reise gehen soll. Ein Ziel kann also nur erreicht werden, wenn es vorher genau beschrieben wurde.

Zur Bestimmung eines Ziels eignet sich die SMART-Methode, die fünf Kriterien für ein passendes Ziel aufstellt:

Unternehmensziele

	S	M	A	R	T
Bedeutung	spezifisch	messbar	attraktiv/ akzeptiert	realistisch	terminiert
Frage- stellung	Ist das Ziel ge- nau beschrie- ben?	Ist das Ziel messbar?	Ist das Ziel attraktiv formuliert?	Ist die Aufgabe machbar?	Bis wann soll das Ziel er- reicht werden?

Ein Ziel ist erst dann eindeutig, wenn es alle fünf Kriterien erfüllt.



Beispiel: Der Elektrogroßhändler GroHa GmbH setzt sich das Ziel, bis zum 31.3.2021 zwei neue Lieferanten für halogenfreie Mantelleitungen mit 2,5 mm² Durchmesser zu finden.

Erst wenn das gewünschte Ziel eindeutig formuliert ist, kann überlegt werden, wie das Ziel am besten erreicht werden kann.

■ Sachziele

Das **Sachziel** beschreibt, was der **Zweck** der unternehmerischen Tätigkeit ist. Bei einem Großhandelsbetrieb ist es der An- und Verkauf von Waren.



© MO-illustrations – stock.adobe.com



Beispiel: Der Lebensmittelgroßhändler Baden-Food GmbH kauft große Mengen von Lebensmitteln ein und verkauft sie in kleineren Mengen weiter.

■ Ökonomische (wirtschaftliche) Ziele

Zu den **ökonomischen** Zielen, die ein Unternehmen anstrebt und verwirklichen möchte, gehört eine angemessene Verzinsung des eingesetzten **Kapitals** sowie das Erwirtschaften eines möglichst hohen **Gewinns**. Aber auch Bestrebungen wie die Vergrößerung des **Marktanteils** oder die Steigerung des **Bekanntheitsgrades** zählen zu den wirtschaftlichen Unternehmenszielen.



© designer491 – stock.adobe.com



Beispiel: Der Importhandel für Schmuck Alhambra verzichtet 2021 auf die Teilnahme an der Designmesse in Bochum sowie auf Werbung im Handelsblatt. Durch die Einsparung von Kosten für Werbung in Höhe von 34.000 Euro verbessert sich das Betriebsergebnis.

■ Ökologische Ziele

Eine **ökologisch** ausgerichtete Zielsetzung eines Unternehmens besteht darin, in allen Bereichen im Unternehmen (*Einkauf, Verkauf, Lagerhaltung*) **Belastungen** der Umwelt **auszuschließen** oder auf ein verträgliches Mindestmaß zu **begrenzen**. Über ihre Sortimentspolitik entscheiden Unternehmen direkt und der Verbraucher indirekt darüber, welche Artikel angeboten werden. Heutzutage werden umweltbelastende Produkte vom Konsumenten kaum noch akzeptiert und viele **Konsumenten** berücksichtigen bei ihren Kaufüberlegungen zunehmend, welche **Wirkungen** die gekauften Waren auf die **Umwelt** haben.



© MQ-illustrations – stock.adobe.com

Auch von Großhandelsunternehmen wird erwartet, dass sie nicht nur die Kunden optimal mit Waren und Dienstleistungen versorgen, sondern dass gerade sie als Mittler zwischen Verbrauchern und Produzenten eine gewichtige Rolle bei der Durchsetzung ökologischer Interessen übernehmen.



Beispiel: Umweltschutz-Leitbild – Präambel (Auszug)

Wir stehen als Handelsunternehmen zwischen Industrie und Verbrauchern und akzeptieren die besondere Herausforderung und Verantwortung dieser Mittlerrolle – gerade auch im Bereich Umweltschutz. Wir wollen außerdem im Bewusstsein unserer grundsätzlichen gesellschaftspolitischen Verpflichtung zum Schutz der Umwelt handeln. In diesem Sinn werden wir zur Sicherung unserer Zukunft den Umweltschutz unterstützen.

Wir räumen dieser Aufgabe in unserem Unternehmen hohe Priorität ein.

1. Wir achten konsequent darauf, dass der „Beitrag zum Umweltschutz“ ein maßgebliches Kriterium bei sämtlichen unternehmenspolitischen Entscheidungen und Maßnahmen ist.
2. Wir wählen soweit wie möglich für unser Sortiment und den Eigenbedarf solche Produkte aus, die Umweltbelastungen bei der Herstellung, dem Gebrauch oder Verbrauch und der Entsorgung ganz vermeiden oder zumindest so niedrig wie möglich halten.
3. Wir vermeiden Umweltbelastungen in unseren Betriebsstätten, wo immer möglich, und reduzieren die heute noch nicht vermeidbaren Belastungen auf das Mindestmaß.
4. Wir werden die unvermeidlichen Konflikte, die aus der Gesamtverantwortung für unser Unternehmen entstehen, so zu lösen suchen, dass der Umweltschutz so weit wie möglich gefördert wird.
5. Wir führen Maßnahmen und Programme durch, die unsere Mitarbeiter zu umweltbewusstem Verhalten motivieren – sowohl im Betrieb als auch zu Hause.

Arbeitskreis Umwelt

Unternehmensziele

■ Soziale Ziele

Die Verfolgung **sozialer** Ziele bezieht sich vor allem auf das **Verhältnis** zwischen der Unternehmensleitung zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.



© Blue Planet Studio – stock.adobe.com



Beispiel:

- › Schaffung eines guten und harmonischen Betriebsklimas
- › übertarifliche Bezahlung und Gewährung von Zulagen
- › Weiterbildungsmaßnahmen
- › familienfreundliche Arbeitsbedingungen
- › Sicherung der Arbeitsplätze

Unternehmen übernehmen **soziale Verantwortung** auch in anderen Bereichen (*Sponsoring von Vereinen oder kulturellen Veranstaltungen, Unterstützung sozial tätiger Institutionen*). Zunehmend legen Unternehmen auch Wert darauf, genau zu wissen, unter welchen Bedingungen die Produkte hergestellt und gehandelt werden, die sie ihren Kunden im Sortiment anbieten. Sie formulieren daher sogenannte **Sozialstandards**, deren Einhaltung sie von ihren Lieferanten verlangen.



Beispiel: Verhaltenscodex des Elektrogroßhändlers Goebel (Einleitung)

Goebel Electric ist sich der Verantwortung gegenüber Kunden, Beschäftigten und Organisationen bewusst. Aus diesem Grund haben wir mit diesem Verhaltenskodex ethische, soziale und rechtliche Leitlinien und Grundsätze für eine erfolgreiche Geschäftsbeziehung definiert.

Gleichzeitig fordern wir auch von unseren Zulieferern die Einhaltung der in diesem Kodex verankerten Grundsätze.

Quelle: www.goebel-electric.de

■ Unternehmensziel „Nachhaltige Entwicklung“

Ein Unternehmen handelt „nachhaltig“, wenn die Verwirklichung seiner ökonomischen, ökologischen und sozialen Ziele dazu führt, dass die Bedürfnisse der heute lebenden Generation befriedigt werden, ohne aber die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil frei zu wählen. Dies soll dadurch sichergestellt werden, dass man wirtschaftlichen Erfolg mit dem Schutz der Umwelt und Verantwortung für die Gesellschaft verbindet.



© Colours-Pic – stock.adobe.com

■ INFORMATION

Nachhaltigkeit im Unternehmensbereich durch Teilnahme am „**Globalen Pakt**“ (engl.: global compact)

Der „**Globale Pakt**“ (Pakt = Übereinkunft, Vertrag) ist eine Initiative der **Vereinten Nationen** und fordert **Unternehmen** auf, durch die Unterzeichnung der dort formulierten Leitlinien innerhalb ihres Einflussbereichs einen Katalog von Grundwerten auf dem Gebiet der Menschenrechte, der Arbeitsnormen, des Umweltschutzes und der Korruptionsbekämpfung anzuerkennen, zu unterstützen und in die Praxis umzusetzen.



Für den Bereich **Umweltschutz** bedeutet dies z. B.:

- › Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen einen vorsorgenden Ansatz unterstützen
- › Aktivitäten entwickeln, um ein größeres Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt zu erzeugen
- › die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien fördern

In den Bereichen **Menschenrechte** und **Arbeitsnormen** verpflichten sich die Unternehmen:

- › den Schutz der internationalen Menschenrechte innerhalb ihres Einflussbereichs zu unterstützen und zu achten
- › für die Beseitigung aller Formen der Zwangsarbeit und Kinderarbeit einzutreten, darauf zu achten, dass es bei Anstellung und Beschäftigung zu keiner Diskriminierung kommt

(Quelle: <http://www.unglobalcompact.org/Languages/german/de-gc-flyer-05.pdf>)

■ Zielharmonie

Wenn es gelingt, die wirtschaftlichen Ziele in Einklang mit den anderen unternehmerischen Zielsetzungen zu bringen, spricht man von **Zielharmonie**.



© MQ-illustrations – stock.adobe.com

» **Beispiel:** Die Fashion & Style KG findet einen besonders kostengünstig produzierenden Hersteller von T-Shirts in einem ostasiatischen Land und erhält gleichzeitig die Garantie, dass die Produkte aus ökologisch unbedenklichen Rohstoffen gefertigt werden. Es wird außerdem zugesichert, dass in den Produktionsstätten keine Kinder beschäftigt werden.

Wenn mehrere Ziele verfolgt werden und diese sich gegenseitig behindern oder unvereinbar sind, spricht man von einem **Zielkonflikt**. Dabei einen Ausgleich zwischen gegensätzlichen Zielvorstellungen zu finden, kann sehr schwer oder gar unmöglich sein.

» **Beispiel:** Die IdealSani GmbH möchte die Kosten für die Lagerhaltung um 10 % senken. Durch eine drastische Verringerung der Lagerbestände werden die Lagerkosten reduziert. Allerdings wird damit ein weiteres Ziel des Unternehmens, die Kundenzufriedenheit, in Gefahr gebracht. Es beschweren sich zunehmend Kunden, weil die gewünschte Ware nicht oder nicht ausreichend vorrätig ist. Einige Kunden wechseln sogar zur Konkurrenz.

■ Kundenorientierung als herausragendes Unternehmensziel

Die beschriebenen unternehmerischen Ziele lassen sich im Handel nur dann erfolgreich umsetzen, wenn die **Kundenorientierung** des Unternehmens als die **herausragende** Zielsetzung erkannt und praktiziert wird.

Man sollte es nie vergessen: Im **Handel** dreht sich alles um den **Kunden**, denn die Kunden bringen das Geld, das die Existenz des Geschäfts und damit auch die Einkommen der Mitarbeiter sichert.

Der Wettbewerb wird immer härter und die Artikel unterscheiden sich in Qualität und Preis oft nur geringfügig. Zu einer **langfristigen Kundenbindung** muss der Händler deshalb alles daran setzen, sich durch ein überzeugendes Sortiment und vor allem durch kundenfreundliches Verhalten gegenüber seinen Konkurrenten zu profilieren.



© Robert Kneschke – stock.adobe.com

Dies kann z.B. durch ein besonders ausgeprägtes Serviceangebot sowie durch kundenfreundliches Verhalten bei Sonderwünschen oder Beschwerden geschehen.

■ AKTION

- 1 Benennen Sie das Sachziel Ihres Ausbildungunternehmens.
 - 2 Formulieren Sie drei Maßnahmen aus Unternehmersicht, um Kosten im Unternehmen im Warenbereich zu reduzieren. Diskutieren Sie mögliche Folgen.
 - 3 Stellen Sie eine Liste mit sozialen Zielen auf, die in Ihrem Ausbildungsbetrieb bereits verwirklicht wurden. Ergänzen Sie diese Liste um mindestens vier weitere Ziele, die Ihnen wichtig erscheinen.
 - 4 Formulieren Sie Umweltleitlinien für Ihren Ausbildungsbetrieb, die gegenüber Kunden als Werbebotschaft zur Verbesserung des Unternehmensimages eingesetzt werden können.
 - 5 Viele große Unternehmen haben einen sogenannten „Code of Conduct“ (Verhaltenskodex) aufgestellt. Dabei handelt es sich um die Formulierung sozialer Ziele.
Führen Sie dazu eine Internetrecherche durch und stellen Sie ein Unternehmen vor, das auch Einzelhandelsbetriebe mit seinen Produkten beliefert.
 - 6 Führen Sie in der Klasse ein „Blitzlicht“ zum Thema „Kundenorientierung“ durch. Jeder Teilnehmer sagt in einem Satz, was er unter Kundenorientierung versteht.
 - 7 Beschreiben Sie zwei mögliche Zielkonflikte, die in einem Handelsbetrieb auftreten können. Machen Sie dazu einen Vorschlag, wie solche Zielkonflikte zu lösen sind.



© Trueffelpix -stock.adobe.com

8 Nachhaltiges Wirtschaften lässt sich im Handel in vielen Tätigkeitsfeldern verwirklichen. Dazu zählen z. B.:

- › Sortimentsgestaltung
- › Gestaltung der Arbeitsbedingungen
- › Auswahl von Lieferanten
- › Betriebsführung
- › Umgang mit den Mitarbeitern

Formulieren Sie zu den aufgeführten Tätigkeitsfeldern jeweils mindestens zwei Maßnahmen, die den Vorstellungen eines nachhaltigen Wirtschaftens entsprechen.



©j-mel – stock.adobe.com

9 Formulieren Sie die Ziele, zwischen denen in den folgenden Situationen ein Konflikt entsteht und erläutern Sie Lösungsansätze, um diesen Konflikt zu beheben oder einen Kompromiss herbeizuführen:

- a) Um Transportkosten einzusparen, lässt eine Firma die Ware aus Ostasien per Flugzeug statt mit dem Schiff befördern. Dieser Transportweg ist umweltschädlicher, weil damit mehr CO₂ produziert wird.
- b) Der Lieferant mit dem niedrigsten Preisangebot wird ausgewählt. die Qualität dieser Waren ist aber geringer als bei anderen Lieferanten.
- c) Durch eine Verringerung der Lagerbestände werden die Lagerkosten gesenkt.
- d) In der Einkaufsabteilung soll für die Hochsaison von August bis Oktober eine Aushilfskraft eingesetzt werden. Die Aushilfskraft hat keine kaufmännische Ausbildung, sondern wird angelernt. Die Firma spart deshalb 30 % der Lohnkosten für diese drei Monate ein.

10 Studieren Sie die folgenden Ausschnitte aus Unternehmensleitbildern.

- › „Die Einbindung unseres Unternehmens in komplexe Projekte ermöglicht es uns, auch im Interesse unserer Kunden ständig nach neuen Synergieeffekten zu suchen.“
- › „Unsere Philosophie ist: effektive und ganzheitliche Problemlösungen für unsere Kunden zu entwickeln.“
- › „... weil wir der Meinung sind, dass eine professionelle Beratung und Betreuung auch fundiertes Fachwissen voraussetzt.“
- › „Jeder Mitarbeiter stellt seine fachliche Kompetenz in Teamarbeit dem Kunden zur Verfügung – getreu unserem Motto: Den Erfolg des Kunden wollen und fördern!“
- › „Wir respektieren vollumfänglich das berechtigte Interesse unserer Kunden an Informationen, die über den reinen Produktnutzen hinausgehen.“

Unternehmensziele

- › „Miteinander arbeiten, das heißt für unsere Mitarbeiter, individuelle Energien im Team sinnvoll zu bündeln, Leistungsbereitschaft durch den Willen zur persönlichen Weiterentwicklung zu dokumentieren, den offenen Dialog mit unseren Kunden zu suchen und an ihren Interessen auszurichten.“
- a) „Übersetzen“ Sie deren Bedeutung in verständliche Sprache und erläutern Sie, was das jeweilige Unternehmen damit ausdrücken möchte.
- b) Welche Ziele lassen sich jeweils aus den Ausschnitten ableiten?

11	Ziele bzw. Erwartungen	Anspruchsgruppen
	<p>gutes Preis-Leistungs-Verhältnis, hohe Warenqualität bei günstigen Preisen, große Warenauswahl, guter Service, günstige Lieferungs- und Zahlungskonditionen, prompte Lieferung, schnelle Auftragsabwicklung, Umtauschmöglichkeiten, Garantieleistungen, kompetente Beratung, freundliche Bedienung, positives Image, Abnahmesicherheit, gesicherte und schnelle Bezahlung, hohes Auftragsvolumen, langfristige Verträge, günstige Abnahmepreise, hohe Gewinnspannen, Arbeitsplatzsicherheit, angemessenes (möglichst hohes) Einkommen, Aufstiegsmöglichkeiten, Mitspracherecht, gute Sozialbeziehungen, Anerkennung, Identität, Selbstverwirklichung, Kontrolle und Macht, Beteiligung am Umsatzwachstum und/oder am Gewinn, Sicherheit der Stellung, Job Design, Kontrolle, Information, Wertsteigerung, Umsatz- und Gewinnwachstum, Kursgewinne, Dividende, Bonität, hohe Verzinsung, kalkulierbares Risiko, Macht und Einfluss, Steuern/Gebühren/Beiträge, Einhaltung von Rechtsvorschriften, Beiträge zum Umweltschutz, Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen, Umweltschutz, soziale und gesellschaftliche Verantwortung, Spenden</p>	<p>Kunden, Lieferanten, Aktionäre/ Kapitaleigner, Banken, Staat, Öffentlichkeit, Mitarbeiter</p>

- a) Suchen Sie Einzelziele des Unternehmens heraus und formulieren Sie die Ziele nach der SMART-Methode.
- b) Fassen Sie die Ziele zu den drei Gruppen ökonomische, ökologische und soziale Ziele zusammen.
- c) Ordnen Sie die einzelnen Unternehmensziele den entsprechenden Erwartungen der Anspruchsgruppen zu.



- d) Nennen Sie aus den Unternehmenszielen jeweils drei Zielbeziehungen, die harmonisch, neutral und konkurrierend sind.