



STAATSIINSTITUT FÜR SCHULQUALITÄT
UND BILDUNGSFORSCHUNG
MÜNCHEN



WIRTSCHAFTSSCHULE

HANDREICHUNG

Ein modernes Übungsunternehmen gestalten

Handlungsfelder und Qualitätsstandards

Übungsunternehmen



Ein modernes Übungsunternehmen gestalten

Handlungsfelder und Qualitätsstandards

München 2016



Erarbeitet im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst

Leitung des Arbeitskreises:

Peter Schmidt Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung

Mitglieder des Arbeitskreises:

Harald Decker	Staatliche Berufsschule 2 Passau
Andreas Fischer	Staatliche Wirtschaftsschule Waldmünchen
Jörg Schirmer	Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg
Michael Wolf	Staatliche Wirtschaftsschule Memmingen

Herausgeber: Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung

Anschrift: Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung
Abteilung Berufliche Schulen
Schellingstr. 155
80797 München
Tel. 089 2170-2211
Fax 089 2170-2215
www.isb.bayern.de



Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
2	Handlungsfelder eines Übungsunternehmens	6
2.1	Handlungsfeld Einkauf	6
2.1.1	Projektbezogener Einkauf	6
2.1.2	Bestellung von Handelswaren	7
2.1.3	Einkauf aufgrund von Sonderangeboten	8
2.1.4	Leerlaufzeiten	8
2.1.5	Umsetzung im Unterricht	9
2.1.6	Endablage	9
2.2	Handlungsfeld Verkauf	10
2.2.1	Verkaufsanlässe	10
2.2.2	Mögliche Probleme im Verkauf und Lösungsmöglichkeiten	10
2.2.3	Umsetzung im Unterricht	11
2.2.4	Endablage	11
2.3	Handlungsfeld Prozessorganisation	12
2.4	Handlungsfeld Reaktionszeiträume	14
2.5	Handlungsfeld standardisiertes Feedback	16
3	Qualitätsstandards	19
3.1	Ausstattung	19
3.2	Marktsituation	21
3.3	Prozessorientierung	23
3.4	Kommunikation	24
3.5	Eigenverantwortliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	25

1 Einleitung

Ein zentrales Element im Rahmen der Neukonzeption der Wirtschaftsschule ist die Weiterentwicklung und Stärkung des Faches Übungsunternehmen. Das Fach Übungsunternehmen ist praxisnah, handlungsorientiert und fächerübergreifend. Die im Fach Betriebswirtschaftliche Steuerung und Kontrolle erworbenen Kompetenzen werden phasenversetzt im Übungsunternehmen angewendet und vertieft. Damit die betrieblichen Situationen realitätsnah bearbeitet werden können, findet darüber hinaus im Übungsunternehmen eine Vernetzung mit den Fächern Informationsverarbeitung, Englisch und Deutsch statt.

Die zentrale Rolle des Faches wird auch an folgenden Änderungen deutlich:

- Das Fach Übungsunternehmen ist für alle Schüler verpflichtend.
- Die Stundenzahl wurde von drei auf vier Stunden erhöht.
- Die Schüler haben die Möglichkeit, eine Abschlussprüfung abzulegen.

Schon im Rahmen der ersten Fachtagung zur Neuausrichtung der Wirtschaftsschule im Februar 2011 in Wildbad Kreuth waren sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer darin einig, dass das Fach Übungsunternehmen auch in Zukunft eine zentrale Stellung als Profulfach der Wirtschaftsschule innehaben soll. Gleichzeitig wurde auch die grundsätzliche Notwendigkeit zur „Weiterentwicklung der Übungsfirmenarbeit in Richtung eines prozessorientierten Unterrichts, der praxisorientierte Situationen beinhaltet“, festgestellt.¹ Daraufhin erarbeitete 2012 ein Arbeitskreis am ISB einen Leitfaden zur Weiterentwicklung des Faches Übungsunternehmen und formulierte Qualitätsstandards.²

Nachdem am 20.08.2014 der neue Lehrplan für das Fach Übungsunternehmen im Rahmen von LehrplanPLUS für Wirtschaftsschulen für verbindlich erklärt wurde, bekam im gleichen Jahr ein Arbeitskreis den Auftrag, die Qualitätsentwicklung im Übungsunternehmen im Hinblick auf eine erfolgreiche Umsetzung des neuen Lehrplans zu fördern.

Der Arbeitskreis verfolgte dabei in Anlehnung an das Fachprofil des Faches Übungsunternehmen die Idee des „Lernortes Übungsunternehmen“, der das vielfältige und realistische Agieren – ausgelöst durch verschiedene Marktsituationen – in einem modernen Unternehmen ermöglicht. Die Schülerinnen und Schüler agieren dort als prozess- und projektorientierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die betriebliche Situationen bewältigen.

Zur Erreichung dieser Ziele und zur Sicherstellung der Qualität wurde der vorliegende Leitfaden erstellt.

¹ Dokumentation „Die Wirtschaftsschule von Morgen“, Hanns-Seidel-Stiftung, 2011, Seite 39

² Ein Leitfaden zur Weiterentwicklung des Faches Übungsunternehmen unter besonderer Berücksichtigung der Qualitätssicherung, ISB, 2012



2 Handlungsfelder eines Übungsunternehmens

Die Anpassungsfähigkeit ist ein zentrales Element eines jeden Unternehmens. Nur moderne Unternehmen können am Markt bestehen, denn Veränderungen eröffnen Perspektiven für die Zukunft. Der Umgang mit Veränderungen ist daher eine wichtige strategische Entscheidung in einem Unternehmen. Dies bedeutet, dass bestehende Prozesse permanent hinterfragt und optimiert werden müssen.

Ein modernes Unternehmen ist grundsätzlich gekennzeichnet durch:

- Marktorientierung
- Erfolgsorientierung
- Qualitätsorientierung
- Mitarbeiterorientierung
- Kundenorientierung
- schlanke Prozesse
- schnelle Prozesse

Diese Merkmale eines modernen Unternehmens wurden dahingehend analysiert, in welchem Umfang sie auf Übungsunternehmen übertragen werden können. In einem nächsten Schritt wurden Handlungsfelder abgeleitet. Diese beschreiben wesentliche Bereiche der Arbeit in einem Übungsunternehmen, die die Chance eröffnen, sich der Realität anzunähern. Um einen besseren Überblick über die sehr große Vielfalt an möglichen Maßnahmen der Organisationsentwicklung zu erhalten, wurden notwendige Veränderungen beispielhaft für die Handlungsfelder Einkauf, Verkauf, Prozessorganisation, Reaktionszeiträume und standardisiertes Feedback analysiert.

2.1 Handlungsfeld Einkauf

Jegliches Handeln im Übungsunternehmen sollte möglichst realistisch sein. Der Einkauf folgt damit den betriebswirtschaftlichen Erfordernissen des eigenen Unternehmens. Einkäufe sollten sich aus den folgenden Anlässen generieren:

- projektbezogener Einkauf
- Bestellung von Handelswaren
- Kauf aufgrund von Sonderangeboten

2.1.1 Projektbezogener Einkauf

Grundlegendes

- In Unternehmen fallen Handlungssituationen an, die sich zu Projekten zusammenfassen lassen (z. B. Neuausstattung des Büros, Planung eines Firmenjubiläums).

- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kaufen Waren und Dienstleistungen, die sie zur Realisierung eines Projekts benötigen, sowie Materialien für den laufenden Bedarf (z. B. Bürobedarf) ein.
- Die Projekte werden von der Geschäftsführung vorgegeben.
- Ein Team kann auch mehrere Projekte gleichzeitig betreuen.
- Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen die notwendigen Kompetenzen aus dem Fach BSK mit. Die Einarbeitungszeit lässt sich somit minimieren.

Unterrichtsablauf/Organisation

- Die Geschäftsführung bildet Teams mit maximal fünf Personen.
- Ein Team ist für ein bestimmtes Projekt verantwortlich.
- Das Team erhält einen Projekttitel, z. B. Neugestaltung des Übungsunternehmens, Gestaltung eines Messestandes oder Einrichtung einer Cafeteria.
- In einer Teamsitzung wird das Projekt besprochen und geplant. Die Teamsitzung hat folgende Mindestinhalte:
 - Es wird eine Projektsprecherin/ein Projektsprecher gewählt.
 - Die für das Projekt benötigten Waren/Dienstleistungen werden festgelegt.
 - Der Terminplan wird erstellt, z. B. Reihenfolge der Lieferungen, Liefertermine.
 - Das Projekt wird in mehrere Teilaufgaben untergliedert und entsprechende Verantwortlichkeiten werden festgelegt, z. B. Verantwortlichkeit für die EDV-Ausstattung, Verantwortlichkeit für die Büroausstattung.
 - Für die Projektplanung wird ein Zeitraum von maximal vier Unterrichtsstunden empfohlen.
- Das Ergebnis der Teamsitzung wird der Geschäftsführung im Rahmen einer Präsentation vorgestellt.
- Zu Beginn einer jeden Unterrichtseinheit sichtet die Projektsprecherin/der Projektsprecher zusammen mit der Geschäftsführung die zu erledigenden Aufgaben und verteilt diese an die Teammitglieder.
- Eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter ist verantwortlich für ihren/seinen Teil des Projektes und bearbeitet diesen von der Bezugsquellenermittlung über einen Angebotsvergleich bis zur Buchung der Bezahlung der Eingangsrechnung.
- Die Projektsprecherin/der Projektsprecher sollte von Projekt zu Projekt wechseln.

2.1.2 Bestellung von Handelswaren

Grundlegendes

- Die Bestellung eigener Handelswaren gehört zum Kernprozess eines Übungsunternehmens.
- Indem man die Lagerbestände an Handelswaren niedrig hält, werden bei entsprechendem Absatz fortlaufend Einkaufsanlässe geschaffen.
- Die Bestellung der Handelswaren erfolgt ebenfalls durch Teams und läuft somit parallel zu den Projekten.
- Auch im Rahmen der Bestellung bei Lieferanten muss ein Angebotsvergleich vorgenommen werden. Der Angebotsvergleich sollte zwischen mindestens drei Handelswarenlieferanten durchgeführt werden.



- Die Verkaufsbedingungen der Handelswarenlieferanten sollten sich von Zeit zu Zeit verändern, z. B. Preisänderungen, Sortimentsänderungen.
- Die Bestände der Handelswaren dürfen nicht negativ sein.

Organisation/Unterrichtsablauf

- Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter der Einkaufsabteilung überprüft regelmäßig den vom Warenwirtschaftssystem bereitgestellten Bestellvorschlag eigener Handelswaren.
- Eine Bedarfsmeldung aufgrund des Erreichens bzw. Unterschreitens des Meldebestands oder aufgrund erwarteter höherer Nachfrage (Sonderangebot) geht ein.
- Das Team kümmert sich bei Bedarf parallel zu den laufenden Projekten um die Nachbestellung von Handelswaren.
- Analog zum projektbezogenen Einkauf gilt auch hier die Prozessverantwortlichkeit von der Ermittlung der optimalen Bestellmenge bis zur Begleichung der Eingangsrechnung.

2.1.3 Einkauf aufgrund von Sonderangeboten

Grundlegendes

- Die Sonderangebote sollen den Absatz fördern (Lernbereich 3.5). Dies bedeutet, dass Sonderangebote besondere Beachtung erfordern.
- Die Bestellung aufgrund von Sonderangeboten erfolgt ebenfalls durch die gebildeten Teams und läuft somit parallel.
- Das Team kümmert sich bei Bedarf parallel zu den laufenden Projekten und der Nachbestellung von Handelswaren um den Einkauf aufgrund von Sonderangeboten.
- Für die meisten Sonderangebote lässt sich ein Bedarf im Unternehmen finden.

Organisation/Unterrichtsablauf

- Zu Beginn der Unterrichtseinheit wird durch die Projektsprecherin/den Projektsprecher ein verantwortliches Mitglied des Teams bestimmt, welches die eingegangenen Sonderangebote bearbeitet.
- Die eingehenden Sonderangebote werden dahingehend geprüft, ob sie angenommen werden sollen. Dies wird dann der Fall sein, wenn es sich um ein lukratives Angebot handelt, das entweder in das laufende Projekt passt oder für den Unternehmenszweck benötigt wird.
- Analog zum projektbezogenen Einkauf und zum Einkauf der Handelswaren gilt auch hier die Prozessverantwortlichkeit.

2.1.4 Leerlaufzeiten (Wartezeiten)

Im Einkauf werden sich zwangsläufig Wartezeiten im Prozess ergeben. Beispielhaft seien die Reaktionszeiten zwischen Anfrage und Angebot oder Bestellung und Lieferung genannt.

Lösungsmöglichkeiten

- Ein Team kann mehrere Projekte parallel betreuen.
- Es können Bestellungen aufgrund von Sonderangeboten erfolgen, sofern ein betrieblicher Bedarf existiert.

- Es können in regelmäßigen Abständen eigene Handelswaren bestellt werden, sofern ein Bedarf besteht.
- Es können von den Lehrkräften Lernsituationen eingebracht werden.
- Es können regelmäßige Teamsitzungen für das eigene Projekt oder auch z. B. für Qualitätszirkel abgehalten werden.
- Es können Präsentationsanlässe geschaffen werden, z. B. Zwischenbericht über das laufende Projekt.

2.1.5 Umsetzung im Unterricht

Es bieten sich mehrere Möglichkeiten, die im Lehrplan beschriebenen Kompetenzen zu erwerben. Beispielsweise sind zu nennen:

- Zusammenarbeit mit Übungsunternehmen anderer Schulen
- Unternehmenssimulationen, z. B. Simtrade
- Vergabe von schulischen Beschaffungsaufträgen an das Übungsunternehmen
- Gründung eines echten Unternehmens
- Einsatz von Lernsituationen, sofern sich die betriebswirtschaftlichen Aufgabenstellungen nicht aus dem laufenden Geschäftsbetrieb ergeben

2.1.6 Endablage

Die Belege zu einem Vorgang sollten im Einkauf jeweils an einem zentralem Ort, z. B. Ordner für Lieferanten bzw. Projekte, abgelegt werden. Dies gilt auch für die Belege aus dem Rechnungswesen. Alternativ zu der Ablage in Ordnern wird ein digitales Speichern empfohlen.



2.2 Handlungsfeld Verkauf

2.2.1 Verkaufsanlässe

- Bestellungen von anderen Übungsunternehmen aufgrund von dort angestoßenen Projekten
- Bestellungen von anderen Übungsunternehmen aufgrund von Sonderangeboten bzw. sonstiger Werbung des eigenen Übungsunternehmens

Grundlegendes

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen die notwendigen Kompetenzen aus dem Fach-BSK mit. Eine lange Einarbeitungszeit ist somit nicht zu erwarten.

Organisation/Unterrichtsablauf

- Die Geschäftsführung bildet ein Team mit maximal fünf Personen.
- Ein Team ist für eine bestimmte Kundengruppe zuständig, z. B. A–E.
- Innerhalb des Teams sind einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für bestimmte Kunden zuständig.
- Das Team bestimmt eine Teamsprecherin/einen Teamsprecher, wobei ein regelmäßiger Wechsel stattfindet.
- Die Teamsprecherin/der Teamsprecher sichtet die anfallenden Aufgaben zu Beginn der Arbeitsphase. Anschließend werden die Aufgaben an die Teammitglieder verteilt.
- Jede Mitarbeiterin/jeder Mitarbeiter bearbeitet den gesamten Prozess von der Kundenanfrage bis zur Bezahlung der Ausgangsrechnung und ist für diesen verantwortlich.
- Die gesamte Kundenkorrespondenz, wie z. B. Reklamationen oder Anfragen, wird direkt an das entsprechende Kundenteam bzw. das zuständige Teammitglied geleitet.
- Es werden regelmäßige Teamsitzungen abgehalten. Jedes Verkaufsteam präsentiert der Geschäftsführung z. B. die Umsatzentwicklung bestimmter Kunden.

2.2.2 Mögliche Probleme im Verkauf und Lösungsmöglichkeiten

Leerlaufzeiten (Wartezeiten)

Wartezeiten können sich bei ausreichendem Lagerbestand nur zwischen der Buchung der Ausgangsrechnung und der Bezahlung der Ausgangsrechnung durch den Kunden ergeben. Diese werden aufgefangen durch:

- parallele Bearbeitung von Kundenbestellungen innerhalb der Verantwortlichkeit
- Erstellung von Sonderangeboten
- regelmäßige Teamsitzungen, z. B. für Qualitätszirkel oder Abteilungssitzungen

Bestellungen bleiben aus

- Es können Teamsitzungen abgehalten werden, mögliche Themen sind z. B. Umsatzentwicklung, Einhaltung der Termintreue, Notwendigkeit von Marketingmaßnahmen.
- Werbemaßnahmen können forciert werden.
- Das Sortiment kann angepasst werden.

- Es können Aktionen realer Unternehmen analysiert werden.

2.2.3 Umsetzung im Unterricht

Es bieten sich mehrere Möglichkeiten an, die im Lehrplan beschriebenen Kompetenzen zu vermitteln. Beispielsweise sind zu nennen:

- Zusammenarbeit mit Übungsunternehmen anderer Schulen
- Unternehmenssimulationen
- Gründung eines echten Unternehmens
- Einsatz von Lernsituationen, sofern sich die betriebswirtschaftlichen Aufgabenstellungen nicht aus dem laufenden Geschäftsbetrieb ergeben

2.2.4 Endablage

Die Belege zu einem Vorgang sollten im Verkauf jeweils an einem zentralen Ort, z. B. Ordner für Kunden, abgelegt werden. Dies gilt auch für die Belege aus dem Rechnungswesen. Alternativ zu der Ablage in Ordnern wird ein digitales Speichern empfohlen.



2.3 Handlungsfeld Prozessorganisation

2.3.1 Lernbereich „Aufträge abwickeln“

- Wie bereits beschrieben, liegt die Prozessverantwortlichkeit für einen Auftrag bei einer Mitarbeiterin/einem Mitarbeiter. Hierdurch wird der Prozess beschleunigt.
- Für den gesamten Prozess, beginnend mit der Abgabe des Angebotes bis zur Buchung der Ausgangsrechnung, sollte ein Zeitraum von maximal vier Wochen veranschlagt werden.
- Dieser Prozesszeitraum bedingt, dass die Bestellungen von anderen Übungsunternehmen zeitnah nach dem Angebot erfolgen.
- Der Einsatz von elektronischen Kommunikationsmitteln beschleunigt den Prozess.
- Die Buchung der Zahlung erfolgt unmittelbar nach Eingang des Kontoauszuges.
- Der Zahlungseingang kann durch knappe Zahlungsziele, z. B. Zahlung innerhalb von 30 Tagen, beschleunigt werden.
- Bei der Festlegung der Zahlungsziele sind die Ferien zu beachten.

2.3.2 Lernbereich „Waren beschaffen“

- Wie im Lernbereich „Aufträge abwickeln“, liegt die Prozessverantwortlichkeit im Lernbereich „Waren beschaffen“ ebenfalls bei einem Teammitglied.
- Für den gesamten Prozess, beginnend mit der Ermittlung der optimalen Bestellmenge bis zur Buchung der Eingangsrechnung, sollte ein Zeitraum von maximal sechs Wochen veranschlagt werden.
- Der Einsatz von elektronischen Kommunikationsmitteln beschleunigt den Prozess.
- Die Zahlung der Eingangsrechnung sollte unter Abzug von Skonto erfolgen.
- Kurze Zahlungsziele der Vertragspartner zwingen das Übungsunternehmen zu schneller Reaktion.

2.3.3 Lernbereiche „Auf Zahlungserinnerungen und Mahnungen von Lieferanten reagieren“ und „Auf von unserem Unternehmen verursachte Störungen bei der Lieferung reagieren“

- Zur Pflege guter Geschäftsbeziehungen sollten von Lieferanten zugesandte Zahlungserinnerungen sowie Lieferanmahnungen und Mängelrügen seitens Kunden unmittelbar, auf jeden Fall jedoch innerhalb der vorgegebenen Frist, bearbeitet werden.
- Um die Reaktionszeiten zu minimieren, empfiehlt sich
 - zur Klärung einfacher Sachverhalte das Schreiben kurzer E-Mails mit Angabe der entsprechenden Ansprechpartner, Projekte und Belegnummern im Betreff.
 - zur Klärung komplexer Sachverhalte das Schreiben von Kurzbriefen mit Angabe der entsprechenden Ansprechpartner, Projekte, Belegnummern sowie Belegkopien als Anlage. Alternativ können in dringenden Fällen die Belege bzw. Belegkopien auch eingescannt und per E-Mail versendet werden.

2.3.4 Lernbereiche „Auf von Geschäftspartnern verursachte Störungen bei Lieferungen reagieren“ und „Auf Zahlungsverzug von Kunden reagieren“

- Das Übungsunternehmen sollte bei einem Lieferungsverzug sofort vom Kaufvertrag zurücktreten, wenn durch das Warten auf die Lieferung z. B. der Erfolg eines Projektes gefährdet erscheint und gleichzeitig ein Alternativlieferant sofort liefern könnte. Auf entsprechende Lieferbedingungen ist daher zu achten.
- Bei Lieferungs- oder Zahlungsverzug sollte Lieferanten und Kunden ansonsten eine Frist von drei Wochen eingeräumt werden. Ein festes Datum sollte angegeben werden.
- Um die Reaktionszeiten zu minimieren und eine schnelle Bearbeitung zu gewährleisten, empfiehlt sich eine Kontaktaufnahme per E-Mail mit entsprechenden Belegkopien als Anlage.

2.3.5 Lernbereich „Den Absatz durch Sonderangebote fördern“

- Bei Sonderangeboten sollte eine Frist angegeben werden, innerhalb derer sie gültig sind.
- Bestellungen, die nach Ablauf dieser Frist eingehen, werden zunächst nicht ausgeführt. Der Kunde wird darüber informiert. Alternativ wird dem Kunden angeboten, die Ware zum regulären Preis zu erwerben.
- Ansonsten gelten für Sonderangebote die oben beschriebenen Prozesszeiträume der Lernbereiche „Aufträge abwickeln“ und „Waren beschaffen“.

2.3.6 Lernbereich „Waren im EU-Ausland einkaufen und verkaufen“

Hier sollten mindestens die gleichen Prozesszeiträume wie im inländischen Handel eingeplant werden. Spezielle Vereinbarungen (z. B. hinsichtlich der Reaktionszeiten) bzw. Abläufe sind zu berücksichtigen.

2.3.7 Prozessorganisation für die Lernbereiche „Sortimentsentscheidungen treffen“ und „Auf Preisänderungen der Lieferanten reagieren“

Da das Treffen von Sortimentsentscheidungen sowie das Reagieren auf Preisänderungen von Lieferanten in erster Linie im Interesse des eigenen Übungsunternehmens liegt und für die Geschäftspartner zeitlich unbedeutend ist, obliegt die Vorgabe angemessener Reaktionszeiten allein den einzelnen Übungsunternehmen.



2.4 Handlungsfeld Reaktionszeiträume

2.4.1 Vorgaben als Standards

Die Empfehlungen zur Verkürzung der Laufzeiten von Belegen sollten als Standards angesehen werden. Nur wenn diese Standards von allen eingehalten werden, ist eine praxisnahe Arbeit mit kurzen Beleglaufzeiten und realistischen Reaktionszeiten gewährleistet.

Zum Verkürzen von Beleglaufzeiten trägt neben dem Optimieren der Wege, die ein Beleg von einem Übungsunternehmen zum nächsten unterwegs ist, auch das Optimieren interner Abläufe bei. Hierzu gehört z. B. auch das Minimieren von Suchzeiten nach Belegen im eigenen Übungsunternehmen. Die Ablage sollte daher an einem zentralen Ort erfolgen.

2.4.2 Empfehlungen zur Verkürzung der Laufzeit von Belegen

Auftragsbestätigungen

- Jedes Übungsunternehmen entscheidet, ob es in Zukunft bei Bestellungen noch Auftragsbestätigungen erhalten möchte und teilt dies seinen Lieferanten mit.
- Wird auf Auftragsbestätigungen verzichtet, vermerkt dies der Lieferant in der Kundendatei.
- Ein Kaufvertrag kommt bei Verzicht auf die Auftragsbestätigung dann durch die Bestellung und die anschließende Lieferung zustande. Der Prozess wird somit verkürzt.
- Auftragsbestätigungen werden auf jeden Fall versendet, wenn in der Bestellung des Kunden Abweichungen, z. B. zu den Angaben im Katalog oder im Angebot des Verkäufers, festgestellt worden sind.

Lieferschein und Rechnung

- Der Lieferschein und die Rechnung werden auf jeden Fall zusammen versendet. Dadurch ist gewährleistet, dass nach der Warenannahme die Rechnung unmittelbar geprüft, gebucht und bezahlt werden kann. Auf diese Weise kann der Einkaufsprozess ohne Wartezeiten und damit schneller durchgeführt werden.

2.4.3 Versand von Belegen

- Jedes Übungsunternehmen hat mindestens ein eigenes E-Mail-Postfach. Per E-Mail sollten Belege versendet werden, bei denen terminliche Dringlichkeit besteht. Dazu zählen: personalisierte Anfragen, personalisierte Angebote und sämtlicher Schriftverkehr mit dem EU-Ausland.
- Es ist auf einen aussagekräftigen Betreff zu achten, der es dem Empfänger ermöglicht, eine E-Mail einer Mitarbeiterin/einem Mitarbeiter oder einem Projekt schnell und eindeutig zuzuordnen. Im Betreff eines personalisierten Angebotes sollten beispielsweise der Name der Ansprechpartnerin/des Ansprechpartners und der Projektname eingefügt werden. Der alleinige Betreff „Angebot“ reicht nicht aus.

- Alle übrigen Belege sollten per Briefpost oder als Anhang in einer E-Mail versendet werden. Der Lieferschein ist vom Versand per E-Mail ausgenommen.
- Gemäß der Prozessorientierung sollten beim Postversand Briefe von den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nach der Erstellung der zu versendenden Belege gleich kuvertiert und frankiert werden. Dadurch lassen sich Liegezeiten vermeiden.
- Die Einführung von Subdomains, mit deren Hilfe jedes Teammitglied sein eigenes E-Mail-Postfach erhielte und somit dafür auch verantwortlich wäre, ist nur mit großem Aufwand möglich und mit hohen Kosten verbunden.
- Alternativ ist auch der direkte Versand von Belegen an andere Übungsunternehmen per Telefax denkbar. Dringende Dokumente könnten auf diese Weise schnell übermittelt werden und lägen sofort in gedruckter Form vor.

2.4.4 Termine

Die kalendergenaue Angabe von Terminen, wie z. B. Liefer- und Zahlungstermine, wird empfohlen.

2.4.5 Katalog und Webshop

- Der aktuelle Katalog mit der jeweils gültigen Preisliste und den aktuellen AGB sollte als pdf-Datei jederzeit zum Download verfügbar sein. Er kann z. B. über die Homepage der Schule bzw. des Übungsunternehmens heruntergeladen werden.
- Daneben wird empfohlen, den Katalog auch zum Versand per E-Mail oder Briefpost bereitzuhalten. Dieser Versand per E-Mail erfolgt aber nur nach gezielter Nachfrage durch Kunden.
- Die Einrichtung eines eigenen Webshops ist zu begrüßen. Beispielsweise ist auf rechtliche Probleme bei der Veröffentlichung von Bildern der angebotenen Artikel im Internet hinzuweisen.
- Eine mögliche Hilfestellung bei der Lieferantensuche und Bestellung leistet der Marktplatz der Übungsunternehmen bayerischer Wirtschaftsschulen in Memmingen.



2.5 Handlungsfeld standardisiertes Feedback

2.5.1 Grundlegendes

Im Sinne des Prozessmanagements wird die Einführung eines standardisierten Feedback-Instrumentes befürwortet.

Nach dem Abschluss eines jeden Prozesses erhalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Rückmeldung über die Qualität der geleisteten Arbeit.

- Grundlage eines Feedback-Instrumentes sind Kriterien, die geeignet sind, den Arbeitsprozess zu beschreiben und zu beurteilen.
- Die modellierten Kriterien müssen es ermöglichen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezüglich der im Kompetenzmodell aufgezeigten Kompetenzdimensionen auf unterschiedlichen Niveaustufen gemäß ihrem Lernfortschritt einschätzen zu können.
- Die zum Einsatz kommenden Feedback-Instrumente greifen jeweils einen kleinen Bereich der zu erwerbenden Kompetenzen auf und beschreiben den Stand. Es werden genau diese Kompetenzen beschrieben, die durch den jeweiligen Geschäftsprozess zu erwerben sind.
- Über die gesamte Lerndauer im Übungsunternehmen lässt sich durch eine Vielzahl von anlassbezogenen Feedbacks der systematische Kompetenzaufbau nachvollziehen und beurteilen.
- Jedes Feedback-Instrument muss aus Gründen der Praktikabilität einfach und übersichtlich aufgebaut sein.

2.5.2 Aufbau des Feedback-Instruments

Es wird empfohlen, ein Feedback-Instrument mit insgesamt sechs Items zu wählen. Jedes Item ist so formuliert, dass zwischen den beiden Extremausprägungen „Anforderung erfüllt“ und „Anforderung nicht erfüllt“ beurteilt werden kann. Jede erfüllte Anforderung ergibt einen Stern. In jedem Feedback können vom Lerner also maximal sechs Sterne erreicht werden.

Dieses Feedback-Instrument lehnt sich an das Prinzip der Bewertung von Online-Händlern im Internet an. Die Visualisierung durch Sterne ermöglicht dem Lernenden unverzüglich einen Überblick über die eigene Leistung, ohne dass die eigene Leistung gleich mit einem Schulnotensystem in Verbindung gebracht werden muss.

2.5.3 Inhalt des Feedback-Instruments

Jedes Feedback-Instrument orientiert sich an den zu erwerbenden Kompetenzen des zugrunde liegenden Prozesses. Die Feedback-Instrumente können sich demzufolge grundlegend unterscheiden.

Beispielsweise könnten folgende Items gewählt werden:

- Wurde der Auftrag innerhalb des vorgegebenen Zeitrahmens erledigt?
- Wurde in angemessenem Ton kommuniziert?
- War die Auftragsabwicklung fachlich korrekt?

2.5.4 Feedbackgeber und Feedbacknehmer

Es wird empfohlen, dass sich die am Prozess beteiligten Geschäftspartner gegenseitig standardisiert Feedback geben. Tritt ein Übungsunternehmen als Kunde auf, so beurteilt dieses Unternehmen die Leistung des Verkäufers. Tritt ein Übungsunternehmen als Verkäufer auf, so meldet es dem Kunden die Qualität des Arbeitsprozesses zurück. Auch der Marktplatz für Übungsunternehmen bietet ein Feedbackinstrument.

Ein Beispiel für ein Feedback-Instrument findet sich im Serviceteil von LehrplanPLUS.

Zusätzlich besteht die Möglichkeit, dass die Geschäftsführung aufgrund der Beobachtungen im Unterricht ebenfalls ein standardisiertes Feedback mit dem jeweiligen Feedback-Instrument abgibt.

Außerdem können sich die Lernenden untereinander im Projektteam gegenseitig mittels eines Feedback-Instrumentes einschätzen.

Ein Beispiel für ein Feedback-Instrument findet sich im Serviceteil von LehrplanPLUS.

2.5.5 Kommunikationsweg

Grundsätzlich stehen alle gängigen Kommunikationswege zur Verfügung, um Feedback zu geben und zu nehmen. Um eine Feedbackkultur zu etablieren, weist die Geschäftsführung die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darauf hin, dass die Rückmeldungen mit den Geschäftspartnern nicht diskutiert werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reflektieren die Rückmeldung und ziehen daraus Schlüsse für das zukünftige Handeln. Die Geschäftsführung unterstützt diesen Prozess durch geeignete Instrumente, z. B. Zielvereinbarungen.

2.5.6 Anstoß, Feedback zu geben und zu nehmen

Gängige Geschäftsprozesse werden von einem „Laufzettel“ im Sinne einer Auftragshistorie begleitet. Die einzelnen Schritte des Prozesses werden zum „Abhaken“ aufgeführt und orientieren sich an den entsprechenden Kompetenzerwartungen. Als letzter Schritt erfolgt das Feedback. Der Feedback-Prozess wird also von den prozessbegleitenden „Laufzetteln“ ausgelöst.

Die Geschäftsführung hat an dieser Stelle die Aufgabe zu überprüfen, ob am Ende eines Prozesses ein Feedback eingeholt wurde. Es ist nicht die Aufgabe der Geschäftsführung, das Feedback selbst zu lesen.



Die „Laufzettel“ orientieren sich am Prinzip von Checklisten. Checklisten sind Instrumente des Qualitätsmanagements, die sicherstellen sollen, dass die Lernenden keine wesentlichen Schritte vergessen. Außerdem geben sie den stringenten Ablauf eines Prozesses vor.

3 Qualitätsstandards

Ausgehend von den Handlungsfeldern wurden Qualitätsstandards entwickelt und in Checklisten zusammengefasst. Diese sollen es Schulleiterinnen und Schulleitern, Sachaufwandsträgern und der Geschäftsführung ermöglichen, auf Basis des Ist-Zustandes eines Übungsunternehmens zu überprüfen, welche Qualitätsstandards eines modernen Übungsunternehmens bereits umgesetzt wurden und für welche noch Handlungsbedarf besteht. Sie sind als Maßnahme der Qualitätssicherung zu verstehen und dienen der Dokumentation eines permanenten Qualitätsmanagements. Die Basis für die in den Checklisten aufgelisteten Parameter bilden die zuvor ausgearbeiteten Handlungsfelder.

3.1 Ausstattung

Die Ausstattung beinhaltet sowohl technische als auch nichttechnische Komponenten und orientiert sich an einem modernen Unternehmen. Sie ermöglicht praxisnahes Arbeiten und die Simulation eines Geschäftsbetriebes.

Merkmal	Konkretisierung	
Büroeinrichtung	orientiert sich an einem Großraumbüro, z. B. Schreibtische, Bürodrehstühle, Regale, Rollladenschränke	<input type="checkbox"/>
Büro- und Präsentationstechnik	Telefon	<input type="checkbox"/>
	Telefax	<input type="checkbox"/>
	Drucker	<input type="checkbox"/>
	Dokumentenscanner	<input type="checkbox"/>
	ein Computer je Person wünschenswert	<input type="checkbox"/>
	Beamer	<input type="checkbox"/>
	Flip-Chart	<input type="checkbox"/>
	Kopierer	<input type="checkbox"/>
	Internetzugang	<input type="checkbox"/>
Elektronisches Warenwirtschaftssystem	z. B. Portal für Übungsunternehmen, MS-Dynamics NAV, Lexware, Sage KHK, SAP	<input type="checkbox"/>
Lieferantendatenbank	mindestens 20 Lieferanten	<input type="checkbox"/>
Kundendatenbank	mindestens 20 Kunden	<input type="checkbox"/>
Finanzbuchhaltungsprogramm	ggf. zusätzlich zum elektronischen Warenwirtschaftssystem, z. B. WinLine, DATEV	<input type="checkbox"/>



Standardsoftware	Textverarbeitungsprogramm	<input type="checkbox"/>
	Tabellenkalkulationsprogramm	<input type="checkbox"/>
	Präsentationsprogramm	<input type="checkbox"/>
	E-Mail-Programm	<input type="checkbox"/>
	Web-Browser	<input type="checkbox"/>
Digitaler Terminkalender	Zugriffsmöglichkeit durch mehrere Personen	<input type="checkbox"/>
Sortiment	Produktkatalog als pdf-Datei zum Download	<input type="checkbox"/>
	Produktkatalog in gedruckter Form	<input type="checkbox"/>
	Preisliste als pdf-Datei zum Download	<input type="checkbox"/>
	Preisliste in gedruckter Form	<input type="checkbox"/>
	Webshop	<input type="checkbox"/>
	AGB	<input type="checkbox"/>
	Artikelstamm im Warenwirtschaftssystem	<input type="checkbox"/>
	schmales und tiefes Sortiment	<input type="checkbox"/>
	mindestens 15 Artikel im Sortiment	<input type="checkbox"/>
Formulare	Bestellschein	<input type="checkbox"/>
	Auftragsbestätigung	<input type="checkbox"/>
	Lieferschein	<input type="checkbox"/>
	Versandpapiere	<input type="checkbox"/>
	Ausgangsrechnung	<input type="checkbox"/>
Formularanforderungen	den DIN-Normen genügend	<input type="checkbox"/>
	der Corporate Identity entsprechend	<input type="checkbox"/>
	den gesetzlichen Bestimmungen genügend	<input type="checkbox"/>
Bankverbindung	bargeldlose Zahlungen	<input type="checkbox"/>
	Online-Zugang	<input type="checkbox"/>
	Kontoauszug	<input type="checkbox"/>
Ordnungssystem	Ablagesystem	<input type="checkbox"/>

3.2 Marktsituation

Realitätsnahe Marktsituationen im Übungsunternehmen bereiten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf spätere Tätigkeiten im Berufsleben vor. Eine realitätsnahe Marktsituation ist dadurch gekennzeichnet, dass Handlungen der Marktteilnehmer auf den Markt selbst Einfluss haben und dass Marktbewegungen auch wiederum die Handlungen der Marktteilnehmer beeinflussen. Beliebige Entscheidungen sind ein Indiz dafür, dass keine realitätsnahe Marktsituation vorliegt.

Merkmals	Konkretisierung	
Marktteilnehmer/ Konkurrenzsituation	Für den Einkauf von Handelswaren existieren mindestens drei unterschiedliche Lieferanten.	<input type="checkbox"/>
	Die Angebote der Lieferanten unterscheiden sich z. B. im Hinblick auf Preis, Qualität, Lieferzeit.	<input type="checkbox"/>
	Das Übungsunternehmen steht in Wettbewerb mit mehreren Anbietern der gleichen Branche.	<input type="checkbox"/>
	Das Übungsunternehmen holt Informationen über das Angebot der Mitbewerber ein und vergleicht die erhaltenen Informationen mit dem eigenen Angebot (z. B. Sortiment, Dienstleistungen, Konditionen).	<input type="checkbox"/>
	Das Übungsunternehmen hat mehrere potenzielle Kunden.	<input type="checkbox"/>
	Das Sortiment wird regelmäßig analysiert und z. B. bei fehlender Nachfrage angepasst.	<input type="checkbox"/>
Branche	Die gewählte Branche ist auf den betrieblichen Bedarf von anderen Übungsunternehmen abgestimmt. Mögliche Branchen sind z. B.: <ul style="list-style-type: none"> • EDV-Ausstattung • Raumausstattung • Büromaterial • Catering • Reinigungsmittel • Verpackungsmaterial • Werbeartikel 	<input type="checkbox"/>
Preisbildung	Bei der Preisfestsetzung werden die Preise kalkuliert und zusätzlich wird die Marktlage berücksichtigt, indem z. B. die Preise der Mitbewerber beachtet werden.	<input type="checkbox"/>
	Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen bei Bedarf Preisverhandlungen mit den Kunden und Lieferanten.	<input type="checkbox"/>
	Es werden regelmäßig Sonderangebote erstellt. Das Angebot richtet sich an begründet ausgewählte Kunden und/oder beinhaltet begründet ausgewählte Waren oder Dienstleistungen.	<input type="checkbox"/>



Praxisorientierung	Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter handeln realitätsnah, z. B. Verkauf von Artikeln nur bei ausreichendem Bestand, Zahlungen im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten, Zahlungen unter Skontoabzug.	<input type="checkbox"/>
	Die Tätigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergeben sich aus dem Geschäftsbetrieb.	<input type="checkbox"/>
	Der Bestand an Handelswaren ist gering.	<input type="checkbox"/>
	Die gesamte Korrespondenz ist personalisiert.	<input type="checkbox"/>
Betriebswirtschaftliche Denkweise	Die Beschaffung von Waren und Dienstleistungen erfolgt ausschließlich bedarfs- und projektbezogen.	<input type="checkbox"/>
	Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter handeln nach dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit, z. B. Angebotsvergleiche durchführen, Werbeerfolgskontrolle durchführen.	<input type="checkbox"/>
	Eingehende Sonderangebote werden nur angenommen, wenn die angebotenen Waren oder Dienstleistungen im Rahmen des Geschäftsbetriebes, z. B. im Rahmen von Projekten, benötigt werden.	<input type="checkbox"/>
	Fristen, z. B. Liefertermine, Zahlungstermine, sind kalendergenau festgelegt.	<input type="checkbox"/>
	Alle Fristen, z. B. Zahlungsziele, Liefertermine, werden eingehalten.	<input type="checkbox"/>

3.3 Prozessorientierung

Die Abwicklung der Einkaufs- und Verkaufsvorgänge erfolgt entsprechend den Prozessen eines Großhandelsunternehmens. Die betrieblichen Vorgänge orientieren sich dabei an der betrieblichen Praxis und den dafür erforderlichen Organisationsstrukturen derartiger Handelsbetriebe.

Merkmal	Konkretisierung	
Prozessverantwortlichkeit	Jede Mitarbeiterin/jeder Mitarbeiter ist für den gesamten Prozess verantwortlich.	<input type="checkbox"/>
	Die gängigen Prozesse werden von einem Laufzettel begleitet, welcher die einzelnen Schritte der Prozesse zum „Abhaken“ aufführt. Alternativ kann der Prozessfortschritt auch im Warenwirtschaftssystem vermerkt werden.	<input type="checkbox"/>
Kernprozesse	Die Kernprozesse sind klar definiert und dokumentiert.	<input type="checkbox"/>
Prozesszeiträume	Die vollständige Auftragsabwicklung erfolgt in realistischen und praxisnahen Zeiträumen. Der gesamte Prozess sollte sowohl im Einkauf als auch im Verkauf nicht länger als sechs Wochen dauern.	<input type="checkbox"/>
	Die Zahlungsziele sind knapp bemessen.	<input type="checkbox"/>
	Es werden digitale Kommunikationsmittel genutzt.	<input type="checkbox"/>
	Die Ferien werden bei den Prozesszeiträumen beachtet.	<input type="checkbox"/>
Endablage	Die Ablage für jeden Prozess erfolgt zentral an einem Ort.	<input type="checkbox"/>
	Die Ablage erfolgt digital.	<input type="checkbox"/>

3.4 Kommunikation

Der Bereich Kommunikation richtet sich sowohl „intern“, innerhalb des Unternehmens, als auch „extern“ an die Geschäftspartner und die Öffentlichkeit. Diese doppelte Wirkungsweise wird insbesondere am Unternehmensleitbild sichtbar.

Merkmal	Konkretisierung	
Unternehmensleitbild	Das Unternehmensleitbild ist schriftlich fixiert.	<input type="checkbox"/>
	Es ist allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bekannt.	<input type="checkbox"/>
	Das Unternehmensleitbild hängt im Übungsunternehmen aus.	<input type="checkbox"/>
	Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter handeln gemäß dem Unternehmensleitbild.	<input type="checkbox"/>
Kommunikation in einer Fremdsprache	Die Geschäftskorrespondenz erfolgt auch in einer fremden Sprache.	<input type="checkbox"/>
	Die Sonderangebote werden auch auf Englisch verfasst.	<input type="checkbox"/>
Kommunikationswege	Es werden unterschiedliche Kommunikationswege verwendet: <ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsbrief • E-Mail • Telefon • Fax 	<input type="checkbox"/>
Außendarstellung	Die Schulhomepage enthält grundlegende Informationen über das Übungsunternehmen oder es existiert eine eigene Homepage des Übungsunternehmens.	<input type="checkbox"/>
	Das Übungsunternehmen verwendet im Rahmen der Corporate Identity das Corporate Design, z. B. Typografie, Unternehmensfarbe, Unternehmenslogo.	<input type="checkbox"/>

3.5 Eigenverantwortliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die einzelne Mitarbeiterin/der einzelne Mitarbeiter lernt während seiner Tätigkeit sämtliche Prozesse im Übungsunternehmen kennen. Er handelt dabei selbständig, eigenverantwortlich und sehr praxisbezogen. Es werden interne Regelungen als Entscheidungsgrundlage vorgegeben.

Merkmal	Konkretisierung	
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter agieren im Team	Es existieren Teams für den Einkauf (max. 5 Personen).	<input type="checkbox"/>
	Es existieren Teams für den Verkauf (max. 5 Personen).	<input type="checkbox"/>
	Jedes Team hat eine Sprecherin/einen Sprecher.	<input type="checkbox"/>
	Die Sprecherin/der Sprecher wechselt regelmäßig.	<input type="checkbox"/>
	Es finden regelmäßig Teamsitzungen statt.	<input type="checkbox"/>
Dokumentation der Tätigkeiten	Für jedes Teammitglied existiert ein Einsatzplan.	<input type="checkbox"/>
	Arbeitsprozesse und Arbeitsergebnisse werden durch die Lernenden in einem Tätigkeitsbericht dokumentiert.	<input type="checkbox"/>
Interne Regelungen, z. B. in Form eines Mitarbeiterhandbuches	Es existiert ein Mitarbeiterhandbuch, welches relevante interne Regelungen fixiert. Dazu zählen z. B. AGB, Ablauf des kaufmännischen Mahnverfahrens.	<input type="checkbox"/>
	Das Mitarbeiterhandbuch enthält Handlungsspielräume für eigenverantwortliche Entscheidungen, z. B. bei Preisverhandlungen, innerhalb derer eigene Entscheidungen getroffen werden können.	<input type="checkbox"/>
Betriebliches Vorschlagswesen	Es existiert ein standardisiertes Formular zum Einreichen eines Verbesserungsvorschlags.	<input type="checkbox"/>
	Das betriebliche Vorschlagswesen wird bei Bedarf von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genutzt.	<input type="checkbox"/>
	Es werden Teambesprechungen zur Fehlervermeidung abgehalten.	<input type="checkbox"/>
	Es existieren Feedback-Instrumente für die Rückmeldungen von Geschäftspartnern (max. 6 Items).	<input type="checkbox"/>
	Die Items sind so formuliert, dass ihre Ausprägungen mit „Anforderung erfüllt“ oder „Anforderung nicht erfüllt“ beantwortet werden können.	<input type="checkbox"/>
	Das Feedback-Instrument orientiert sich an den zu erwerbenden Kompetenzen.	<input type="checkbox"/>
	Die Geschäftsführung gibt Feedback an die Lernenden.	<input type="checkbox"/>
	Die Geschäftsführung führt Mitarbeitergespräche.	<input type="checkbox"/>