

ChatGPT zur Vorbereitung von Fachgesprächen im Bereich Einkauf und Logistik einsetzen (A)

<https://chatgpt.com/share/673da618-bda8-800c-a86c-6f092980318c>



ABB.: ERSTELLT MIT DALL-E VON CHATGPT AM 20.11.2024

Vorwort

Eine Möglichkeit, den Nutzen von KI zu verstehen, ist, damit zu experimentieren.

In meinem Physikstudium habe ich viele Tools als Black Box zum Messen und Auswerten verwendet, um Daten zu interpretieren und daraus neue Erkenntnisse zu gewinnen.

ChatGPT, Copilot und Gemini verwende ich ebenfalls als Blackbox. Heutzutage benenne und erforsche ich nicht mehr mein Messgebiet, sondern die Themen, die mich interessieren, um dort Input zu geben und dann den erhaltenen KI-Output zu bewerten. Ich habe kein Personalwesen oder Logistik studiert, aber meine Hauptauftraggeber kommen seit den 80er Jahren aus diesem Bereich, weil der Personalbereich für Aus- und Weiterbildung zuständig ist und fast immer als mein Auftraggeber fungiert.

Bei meinen Aufträgen in der geförderten Weiterbildung bin ich oft ein „Kurzzeit-Mentor“ für die Teilnehmenden, sofern sie das Angebot meines Auftraggebers nutzen, um bei der Arbeitssuche erfolgreicher zu sein. Um hilfreiche Tipps zu geben, nutze ich neben meiner Erfahrung und Empathie auch KI. Bei den Beispielen sollen Menschen angesprochen werden, die eine Ausbildung abgeschlossen haben. Bei ChatGPT habe ich folgende Anfrage (Prompt) eingegeben:

Ich bereite Teilnehmende von geförderter Weiterbildung auf Vorstellungsgespräche und eine mögliche Probearbeit vor (MAG, SGB III §45). Auf welche Themen im Fachgespräch sollte ich sie im Bereich „Einkauf und Logistik“ vorbereiten?

Die Antwort finden Sie unter: <https://mentoring.wer-weiss-was.net/einkauf-und-logistik-fachgespraeche-vorbereiten>

Der zweite Teil der Antwort besteht aus 8 Abschnitten mit 25 Unterpunkten mit den geforderten Fallbeispielen. Insgesamt wurden mit diesem Ansatz 17 Berufsfelder abgedeckt: <https://mentoring.wer-weiss-was.net/erfolgreich-bewerben-mit-persoendlichem-mentoring-und-ki-assistenz/>

Die im Folgenden dargestellte Vorgehensweise ist allgemein anwendbar. Wenn man nicht ununterbrochen mit der KI arbeiten muss, ist die kostenlose Version von ChatGPT für die Umsetzung ausreichend.

So beginne ich meinen Dialog mit ChatGPT:

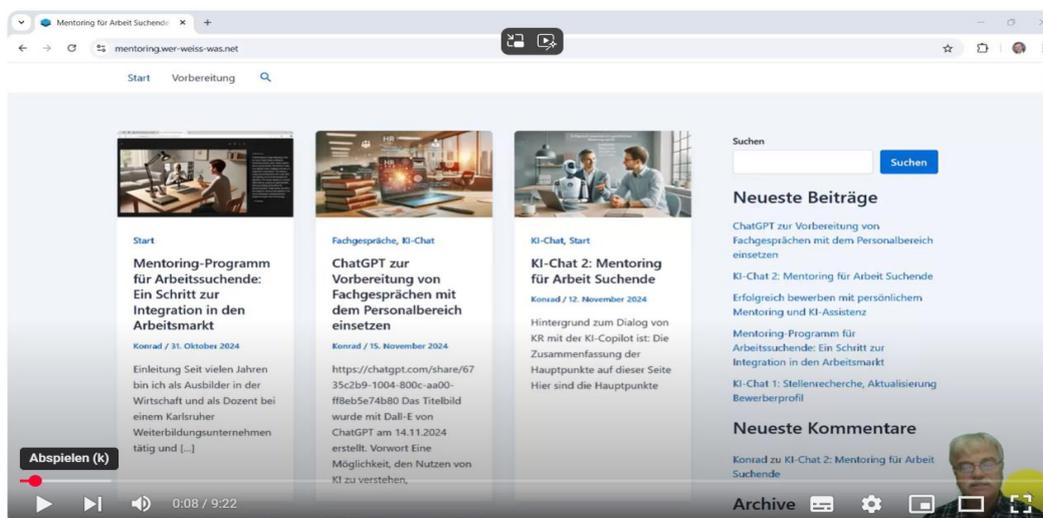
- 1. Es betrifft unsere Dialoge zur Website: <https://mentoring.wer-weiss-was.net> Zur Vorbereitung auf Fachgespräche während des Mentorings sollen Stellenbewerber umfassend zum Berufsfeld Einkauf und Logistik mit passenden Fallbeispielen konfrontiert werden. Bitte bringe ein Fallbeispiel zum 1. Abschnitt „Grundlagen des Einkaufs und der Beschaffung“ mit dem Punkt „Prozesse und Strategien im Einkauf: Fragen Sie, wie die Teilnehmenden den Beschaffungsprozess strukturieren würden und welche Strategien sie für einen kosteneffizienten und nachhaltigen Einkauf anwenden würden.“**

Dieser Dialog wurde für alle 8 Abschnitte mit den 25 Punkten wiederholt.

In diesem Beitrag möchte der Autor zeigen, wie KI-Tools wie ChatGPT, Copilot und Gemini eingesetzt werden können, um Arbeitssuchende bei der Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche und Probearbeiten zu unterstützen. Er kombiniert seine langjährige Erfahrung im Personalwesen und Logistik mit modernen KI-Technologien, um den Bewerbungsprozess zu optimieren und den Teilnehmenden wertvolle Tipps zu geben - so die Einschätzung von Copilot KI.

Teile dieses Textes wurden von ChatGPT erstellt und stehen unter der [Creative Commons Attribution 4.0 International License \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). Der nicht von der KI generierte Text (Prompts) wurde von Konrad Rennert erstellt oder korrigiert und steht ebenfalls unter der Lizenz [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

20. Nov. 2024 - Konrad Rennert, KI-Co-Autor und Prompt-Engineer



Fachgespräche mit ChatGPT vorbereiten
↔ Nicht gelistet

Inhalt

1	Grundlagen des Einkaufs und der Beschaffung	5
1.1	Fallbeispiel: Optimierung des Beschaffungsprozesses in einem mittelständischen Unternehmen	5
1.1.1	Quellen.....	6
1.2	Fallbeispiel: Lieferantenauswahl und -management in der Automobilbranche	8
1.2.1	Quellen.....	9
1.3	Fallbeispiel: Vorbereitung und Durchführung einer Preisverhandlung für IT-Dienstleistungen.....	11
1.3.1	Quellen.....	12
1.4	Fallbeispiel: Make-or-Buy-Entscheidung in der Konsumgüterproduktion	14
1.4.1	Quellen.....	15
2	Logistik und Lieferkettenmanagement.....	18
2.1	Fallbeispiel: Optimierung der logistischen Prozesse bei einem E-Commerce-Unternehmen	18
2.1.1	Quellen.....	19
2.2	Fallbeispiel: Effizienzsteigerung und Risikomanagement in der Lieferkette eines Lebensmittelunternehmens	22
2.2.1	Quellen.....	23
2.3	Fallbeispiel: Umsetzung einer nachhaltigen Logistikstrategie bei einem Modehändler 26	
2.3.1	Quellen.....	27
2.4	Fallbeispiel: Optimierung der Lieferkette durch Technologieeinsatz bei einem Elektronikhersteller.....	30
2.4.1	Quellen.....	31
3	Planung und Bedarfsanalyse	34
3.1	Fallbeispiel: Bedarfsermittlung in einem Automobilzulieferunternehmen	34
3.1.1	Quellen.....	35
3.2	Fallbeispiel: Auswahl des passenden Dispositionsverfahrens bei einem Lebensmittelgroßhändler	38
3.2.1	Quellen.....	39
3.3	Fallbeispiel: Einsatz von KPIs zur Optimierung der Lagerlogistik	43
3.3.1	Quellen.....	44
4	Risiko- und Krisenmanagement	48
4.1	Fallbeispiel: Risikoanalyse bei globalen Lieferkettenstörungen	48
4.1.1	Quellen.....	49
4.2	Fallbeispiel: Krisenmanagement in der Logistik	52
4.2.1	Quellen.....	53

4.3	Fallbeispiel: Notfallstrategien in der Logistik	56
4.3.1	Quellen.....	57
5	Kommunikation und Verhandlung	60
5.1	Fallbeispiel: Verhandlungstechniken im Einkauf	60
5.1.1	Quellen.....	61
5.2	Fallbeispiel: Interkulturelle Kommunikation in der Zusammenarbeit mit internationalen Lieferanten	64
5.2.1	Quellen.....	65
5.3	Fallbeispiel: Teamarbeit und Schnittstellenkompetenz im Einkauf	68
5.3.1	Quellen.....	69
6	Rechtliche Grundlagen und Compliance	72
6.1	Fallbeispiel: Vertragsrecht im Einkauf	72
6.1.1	Quellen.....	73
6.2	Fallbeispiel: Einkaufsrichtlinien und Compliance	76
6.2.1	Quellen.....	77
7	Digitale Tools und Systeme im Einkauf und in der Logistik	80
7.1	Fallbeispiel: Einsatz von ERP-Systemen und Softwarelösungen im Einkauf und in der Logistik	80
7.1.1	Quellen.....	81
7.2	Fallbeispiel: Datenanalyse und -interpretation im Einkauf und in der Logistik	83
7.2.1	Quellen.....	84
7.3	Fallbeispiel: Digitalisierung der Lieferkette	87
7.3.1	Quellen.....	88
8	Soft Skills und Anpassungsfähigkeit	90
8.1	Fallbeispiel: Lösungsorientiertes Denken in einer dynamischen Situation	90
8.1.1	Quellen.....	91
8.2	Fallbeispiel: Flexibilität und Anpassungsfähigkeit	93
8.2.1	Quellen.....	93
8.3	Fallbeispiel: Teamfähigkeit in der Logistik.....	95
8.3.1	Quellen.....	96
9	Quellen und Literaturangaben aus dem KI-Dialog	98

1 Grundlagen des Einkaufs und der Beschaffung

Prozesse und Strategien im Einkauf: Fragen Sie, wie die Teilnehmenden den Beschaffungsprozess strukturieren würden und welche Strategien sie für einen kosteneffizienten und nachhaltigen Einkauf anwenden würden.

1.1 Fallbeispiel: Optimierung des Beschaffungsprozesses in einem mittelständischen Unternehmen

Situation: Ein mittelständisches Unternehmen im Bereich der Elektronikfertigung plant, den Beschaffungsprozess zu optimieren. Der Einkauf des Unternehmens ist aktuell dezentral organisiert, und jede Abteilung bestellt Materialien eigenständig bei verschiedenen Lieferanten. Dies führt zu hohen Beschaffungskosten, langen Lieferzeiten und inkonsistenten Qualitätsstandards. Zudem sollen Nachhaltigkeitsaspekte stärker in die Beschaffung integriert werden, da das Unternehmen sich als umweltbewusst positionieren möchte.

Das Unternehmen hat beschlossen, den Einkaufsprozess zu zentralisieren und dabei eine nachhaltige und kosteneffiziente Strategie zu entwickeln. Sie wurden als Experte oder Berater eingeladen, den Beschaffungsprozess zu analysieren und Empfehlungen zu geben.

Aufgabe für die Teilnehmenden:

1. Strukturierung des Beschaffungsprozesses:

- Entwickeln Sie ein strukturiertes Modell, wie der Beschaffungsprozess organisiert werden kann.
- Berücksichtigen Sie dabei die Phasen:
 - Bedarfsanalyse
 - Lieferantenauswahl und -bewertung
 - Vertragsgestaltung
 - Bestellabwicklung
 - Wareneingang und Qualitätsprüfung
 - Rechnungsprüfung und Zahlungsabwicklung.

2. Strategien für einen kosteneffizienten Einkauf:

- Wie können Sie Einsparpotenziale identifizieren und nutzen? Denken Sie an Strategien wie Bündelung von Bedarfen, Verhandlungen mit Lieferanten oder die Einführung von langfristigen Rahmenverträgen.
- Welche Kennzahlen (KPIs) könnten helfen, den Erfolg der Optimierung zu messen?

3. Integration von Nachhaltigkeit:

- Wie können Umweltkriterien in den Beschaffungsprozess integriert werden (z. B. Auswahl von nachhaltigen Lieferanten, Bewertung des CO₂-Fußabdrucks von Produkten)?

- Entwickeln Sie Ansätze, um die Balance zwischen Nachhaltigkeit und Kosteneffizienz sicherzustellen.

Diskussionsfragen:

- Welche Herausforderungen sehen Sie bei der Umsetzung dieser Strategien in einem mittelständischen Unternehmen?
- Wie könnten Sie sicherstellen, dass alle relevanten Stakeholder im Unternehmen in den neuen Prozess eingebunden werden?
- Welche Technologien könnten unterstützen, um den Einkauf effizienter und nachhaltiger zu gestalten (z. B. E-Procurement, Lieferantenportale)?

Dieses Fallbeispiel ermöglicht den Teilnehmenden, ihre Kenntnisse im Bereich der Einkaufs- und Beschaffungsprozesse praxisnah anzuwenden und zu diskutieren. Es fördert zugleich ein Verständnis für strategische Ansätze und die Bedeutung von Nachhaltigkeit im Einkauf.

1.1.1 Quellen

Die Inhalte basieren auf allgemein anerkannten Konzepten und Praktiken im Bereich Einkauf und Beschaffung, die in der einschlägigen Literatur und Branchenstandards beschrieben werden. Hier sind einige zentrale Quellen, die als Referenz für diese Themen dienen können:

Literaturangaben:

1. **Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2021).**
Purchasing and Supply Chain Management.
Cengage Learning.
 - Dieses Werk behandelt umfassend die Grundlagen des Einkaufs und der Beschaffung sowie strategische Ansätze wie Lieferantenauswahl, Nachhaltigkeit und Prozessoptimierung.
2. **Van Weele, A. J. (2018).**
Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice.
Cengage Learning.
 - Ein praxisorientiertes Buch, das die Strukturierung von Beschaffungsprozessen und strategische Einkaufsmethoden beleuchtet.
3. **Kletti, J. (2017).**
Einkauf und Supply Management: Grundlagen, Strategien, Praxisbeispiele.
Springer Gabler.
 - Fokus auf die praktische Anwendung von Einkaufsstrategien, Prozessgestaltung und Digitalisierung im Einkauf.
4. **Arnold, U., & Essig, M. (2021).**
Materialwirtschaft und Einkauf: Grundlagen - Praxis - Perspektiven.
Schäffer-Poeschel Verlag.

- Thematisiert umfassend Grundlagen des Einkaufs und gibt einen Einblick in nachhaltige Beschaffungsansätze.
5. **Seuring, S., & Gold, S. (2013).**
Sustainability Management in Supply Chains: A Stakeholder Perspective.
Journal of Cleaner Production.
- Fachartikel mit Schwerpunkt auf der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in den Beschaffungsprozess.

Nützliche Praxisleitfäden und Online-Ressourcen:

1. **Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME):**
 - Praxisleitfäden und Studien zu Einkaufsstrategien und Nachhaltigkeit:
<https://www.bme.de>
2. **Chartered Institute of Procurement & Supply (CIPS):**
 - Leitlinien und Whitepapers zu kosteneffizientem und nachhaltigem Einkauf:
<https://www.cips.org>
3. **Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB):**
 - Nachhaltigkeitsstandards im Einkauf: <https://www.dgnb.de>

Falls spezifische Quellen benötigt werden oder detaillierte Passagen zitiert werden sollen, können diese nach Rücksprache oder durch zusätzliche Recherche genauer ermittelt werden.

„Lieferantenauswahl und -management: Typische Fragen betreffen die Kriterien zur Auswahl und Bewertung von Lieferanten sowie das Beziehungsmanagement zu diesen.“

1.2 Fallbeispiel: Lieferantenauswahl und -management in der Automobilbranche

Situation:

Ein Automobilzulieferer, der hochwertige Bauteile für Elektromotoren produziert, steht vor der Herausforderung, neue Lieferanten für seltene Erden (z. B. Neodym) zu finden. Diese Materialien werden für die Herstellung von Permanentmagneten benötigt. Die aktuelle Lieferkette ist von wenigen Lieferanten in Asien abhängig, was die Versorgungssicherheit gefährdet. Außerdem möchte das Unternehmen die Nachhaltigkeitsstandards in der Beschaffung verbessern und langfristige Partnerschaften mit vertrauenswürdigen Lieferanten aufbauen.

Das Unternehmen plant, eine Lieferantenauswahl für zwei neue Märkte (Europa und Südamerika) durchzuführen. Sie werden als Experte oder Berater gebeten, einen Auswahlprozess und ein Lieferantenmanagementkonzept zu entwickeln.

Aufgabe für die Teilnehmenden:

1. Kriterien für die Lieferantenauswahl:

- Welche spezifischen Kriterien würden Sie bei der Auswahl der Lieferanten anwenden?

Beispiele:

- Qualität der gelieferten Materialien (z. B. Reinheit und technische Spezifikationen)
- Lieferfähigkeit und Zuverlässigkeit
- Kostenstruktur und Zahlungsbedingungen
- Nachhaltigkeitsstandards und Zertifizierungen (z. B. ISO 14001)
- Innovationspotenzial (z. B. Forschung zur effizienteren Gewinnung seltener Erden)

2. Bewertungsprozess:

- Wie würden Sie die potenziellen Lieferanten bewerten?
 - Entwicklung einer Bewertungsmatrix mit Gewichtung der Kriterien.
 - Einsatz von Lieferantenaudits und Fragebögen.
 - Nutzung von Simulationen oder Testlieferungen.

3. Beziehungsmanagement:

- Wie könnte eine langfristige, partnerschaftliche Beziehung zu den ausgewählten Lieferanten gestaltet werden?
 - Vereinbarung über Rahmenverträge mit festgelegten KPIs.

- Regelmäßige Lieferantenbesuche und Workshops zur Prozessoptimierung.
- Gemeinsame Nachhaltigkeitsziele definieren (z. B. Reduktion von CO₂-Emissionen).

4. Risikomanagement:

- Welche Maßnahmen würden Sie ergreifen, um die Risiken in der Lieferkette zu minimieren?
 - Aufbau eines Dual-Sourcing-Modells.
 - Analyse der politischen Stabilität und Umweltauflagen in den Zielmärkten.
 - Einführung eines Frühwarnsystems, um Störungen in der Lieferkette zu erkennen.

Diskussionsfragen:

- Wie können Sie sicherstellen, dass Nachhaltigkeit nicht zu einem Wettbewerbsnachteil (z. B. höheren Kosten) führt?
- Welche Herausforderungen sehen Sie bei der Bewertung internationaler Lieferanten, insbesondere in Bezug auf Datenqualität und Transparenz?
- Wie könnten digitale Tools (z. B. Lieferantenportale, Blockchain) den Auswahl- und Managementprozess unterstützen?

Dieses Fallbeispiel bietet den Teilnehmenden die Möglichkeit, sowohl technische als auch strategische Fähigkeiten im Lieferantenmanagement zu demonstrieren. Es regt an, über die komplexen Anforderungen an die Lieferantenauswahl in einem globalen Markt nachzudenken und innovative Lösungen zu entwickeln.

1.2.1 Quellen

Die Inhalte basieren auf anerkannten Konzepten und Methoden im Bereich Lieferantenauswahl und -management, wie sie in Fachbüchern, wissenschaftlichen Artikeln und Praxisleitfäden beschrieben werden. Hier sind relevante Quellen und Literaturangaben zu diesem Thema:

Literaturangaben:

1. **Van Weele, A. J. (2018).**
Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice.
Cengage Learning.
 - Ein umfassendes Werk über Einkaufsstrategien, Lieferantenauswahl und die Entwicklung von Lieferantenbeziehungen.

2. **Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2021).**
Purchasing and Supply Chain Management.
Cengage Learning.
 - Beschreibt systematisch den Lieferantenauswahlprozess, Bewertungskriterien und die Bedeutung von Lieferantenmanagement in globalen Märkten.
 3. **Essig, M., & Arnold, U. (2020).**
Lieferantenmanagement: Lieferantenauswahl, -bewertung und -entwicklung.
Springer Gabler.
 - Detaillierte Betrachtung der Werkzeuge und Methoden zur Bewertung und Entwicklung von Lieferanten, einschließlich Nachhaltigkeitsstrategien.
 4. **Schneider, L., & Wallenburg, C. M. (2013).**
Implementing Sustainable Sourcing – Does Supplier Development Pay Off?
International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 43(5/6), 403–426.
 - Untersucht die Effekte von Lieferantenentwicklung mit einem Fokus auf Nachhaltigkeit.
 5. **Kopczak, L. R., & Johnson, M. E. (2003).**
The Supply-Chain Management Effect.
MIT Sloan Management Review.
 - Behandelt die strategische Bedeutung von Lieferantenbeziehungen und deren Optimierung.
-

Praxisleitfäden und Online-Quellen:

1. **Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME):**
 - Praxisorientierte Leitfäden zu Lieferantenmanagement und nachhaltigem Einkauf.
<https://www.bme.de>
 2. **Chartered Institute of Procurement & Supply (CIPS):**
 - Studien und Whitepapers zur Lieferantenauswahl und -bewertung.
<https://www.cips.org>
 3. **OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains of Minerals from Conflict-Affected and High-Risk Areas:**
 - Leitlinien für nachhaltige und verantwortungsbewusste Lieferantenauswahl.
<https://www.oecd.org>
-

Diese Quellen geben fundierte Einblicke und praktische Ansätze für die Themen Lieferantenauswahl und -management und sind sowohl für akademische Studien als auch für die Anwendung in der Praxis geeignet.

„Preisverhandlungen: Üben Sie, wie sie sich auf Verhandlungen vorbereiten und welche Taktiken sie anwenden, um günstige Preise und Konditionen zu erzielen.“

1.3 Fallbeispiel: Vorbereitung und Durchführung einer Preisverhandlung für IT-Dienstleistungen

Situation:

Ein mittelständisches Unternehmen plant die Einführung einer neuen ERP-Software. Nach einer Ausschreibung haben sich drei Anbieter qualifiziert, die vergleichbare Lösungen anbieten. Die Entscheidung hängt von den Kosten sowie zusätzlichen Leistungen wie Schulungen, Support und Updates ab. Das Unternehmen möchte in den Verhandlungen die besten Preise und Konditionen erzielen, ohne die Qualität oder Serviceleistungen zu gefährden.

Sie als Einkaufsverantwortlicher sollen sich auf die Verhandlungen vorbereiten und eine Strategie entwickeln, um das Ziel zu erreichen.

Aufgabe für die Teilnehmenden:

1. Vorbereitung auf die Verhandlung:

- **Analyse der Anbieter:**
 - Recherchieren Sie die Marktposition der Anbieter (z. B. Markterfahrungen, Wettbewerber).
 - Überprüfen Sie deren Stärken, Schwächen und bisherige Verhandlungsstrategien.
- **Bedarfsdefinition:**
 - Welche zusätzlichen Leistungen sind für Ihr Unternehmen besonders wichtig (z. B. Schulungen, flexible Zahlungsmodelle)?
 - Wie sieht Ihr Kostenrahmen aus? Was ist die maximal akzeptable Preisgrenze?
- **Verhandlungsziele:**
 - Definieren Sie klare Ziele für Preise, Rabatte, Zahlungsbedingungen und zusätzliche Leistungen.
 - Überlegen Sie, welche Kompromisse möglich sind.

2. Entwicklung einer Verhandlungstaktik:

- Welche der folgenden Taktiken würden Sie einsetzen und warum?
 - **Ankern:** Setzen Sie einen niedrigen Einstiegspreis, um den Verhandlungsrahmen zu definieren.
 - **BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement):** Welche Alternativen haben Sie, falls die Verhandlungen scheitern?
 - **Bündelung:** Fordern Sie Rabatte für ein Paket von Leistungen (z. B. Software + Schulungen).

- **Time Pressure:** Schaffen Sie einen Eindruck von Dringlichkeit, um die Entscheidung zu beschleunigen.

3. Durchführung der Verhandlung:

- Führen Sie ein strukturiertes Verhandlungsgespräch:
 - **Einleitung:** Stellen Sie Ihre Anforderungen klar und betonen Sie Ihre Erwartung einer Win-Win-Situation.
 - **Argumentation:** Nutzen Sie Fakten und Marktdaten, um Ihre Preisvorstellungen zu untermauern.
 - **Zugeständnisse:** Welche Punkte könnten Sie flexibel gestalten, um eine Einigung zu erzielen?

4. Nachbereitung:

- Wie würden Sie sicherstellen, dass die ausgehandelten Konditionen in einem Vertrag verbindlich festgehalten werden?
- Welche Maßnahmen würden Sie ergreifen, um eine langfristige Zusammenarbeit mit dem Anbieter zu sichern?

Diskussionsfragen:

- Wie können Sie sicherstellen, dass Sie während der Verhandlung nicht zu viel preisgeben?
- Welche Rolle spielt die Beziehungspflege in Preisverhandlungen?
- Wie könnten digitale Tools (z. B. Preisanalysetools oder Verhandlungssoftware) Sie bei solchen Prozessen unterstützen?

Dieses Fallbeispiel erlaubt es den Teilnehmenden, ihre Fähigkeiten in Verhandlungsführung, strategischer Vorbereitung und Argumentation praktisch zu üben. Es vermittelt außerdem ein Verständnis für die Balance zwischen Kostenersparnis und langfristiger Partnerschaft mit Lieferanten.

1.3.1 Quellen

Die Inhalte zur Vorbereitung und Durchführung von Preisverhandlungen basieren auf etablierten Theorien und Methoden, die in der Fachliteratur und praxisorientierten Leitfäden beschrieben werden. Hier sind zentrale Quellen und Literaturangaben:

Literaturangaben:

1. **Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011).**
Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In.
Penguin Books.

- Ein klassisches Werk zur Verhandlungsführung mit Fokus auf Prinzipien der Win-Win-Verhandlung und der BATNA-Strategie.
2. **Karrass, C. L. (2011).**
The Negotiating Game: How to Get What You Want.
HarperBusiness.
 - Praxistipps zu Taktiken und Strategien in Verhandlungen, einschließlich Preisverhandlungen im Einkauf.
 3. **Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2021).**
Purchasing and Supply Chain Management.
Cengage Learning.
 - Enthält praxisorientierte Kapitel zur Verhandlung im Einkauf, einschließlich der Analyse von Kosten und Konditionen.
 4. **Van Weele, A. J. (2018).**
Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice.
Cengage Learning.
 - Behandelt umfassend die strategische Vorbereitung und Durchführung von Preisverhandlungen.
 5. **Shell, G. R. (2006).**
Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People.
Penguin Books.
 - Beschreibt die Kombination aus wissenschaftlichen Prinzipien und praktischen Techniken für erfolgreiche Verhandlungen.
-

Praxisleitfäden und Online-Ressourcen:

1. **Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME):**
 - Leitfäden und Whitepapers zu Verhandlungstechniken und Preisstrategien im Einkauf.
<https://www.bme.de>
 2. **Harvard Business Review (HBR):**
 - Artikel und Studien zur Optimierung von Verhandlungsergebnissen.
<https://hbr.org>
 3. **Chartered Institute of Procurement & Supply (CIPS):**
 - Praktische Werkzeuge und Studien zur Verhandlungsführung im Einkauf.
<https://www.cips.org>
-

Diese Quellen bieten sowohl theoretisches Hintergrundwissen als auch praktische Werkzeuge für Verhandlungen. Sie eignen sich zur Vorbereitung auf Fachgespräche und als Referenzmaterial für die Anwendung im Berufsalltag.

„Make-or-Buy-Entscheidungen: Fragen Sie nach Faktoren, die diese Entscheidung beeinflussen, und lassen Sie Beispiele durchspielen.“

1.4 Fallbeispiel: Make-or-Buy-Entscheidung in der Konsumgüterproduktion

Situation:

Ein mittelständischer Hersteller von Haushaltsgeräten plant, ein neues Produkt – einen intelligenten Wasserkocher – auf den Markt zu bringen. Die Kernkomponente, ein IoT-Modul für die Steuerung über eine App, ist entscheidend für die Funktionalität und den Wettbewerbsvorteil des Produkts. Das Unternehmen steht vor der Entscheidung, das IoT-Modul selbst zu entwickeln und zu produzieren (*Make*) oder von einem spezialisierten Anbieter einzukaufen (*Buy*).

Sie werden gebeten, diese Entscheidung anhand der gegebenen Informationen zu analysieren und zu einer fundierten Empfehlung zu kommen.

Aufgabe für die Teilnehmenden:

1. Analyse der Einflussfaktoren:

- Welche Kriterien sollten Sie bei der Make-or-Buy-Entscheidung berücksichtigen?
 - **Kosten:** Vergleich der Entwicklungskosten (Personal, Infrastruktur) mit den Einkaufskosten.
 - **Kompetenz:** Verfügt das Unternehmen über die nötigen technischen und personellen Ressourcen?
 - **Strategische Bedeutung:** Ist das IoT-Modul ein Wettbewerbsvorteil oder standardisierbar?
 - **Zeit:** Ist eine schnellere Markteinführung durch Eigenfertigung oder Einkauf möglich?
 - **Risiken:** Analyse der Risiken wie Abhängigkeit von Lieferanten oder technisches Scheitern bei Eigenfertigung.
 - **Qualität:** Welcher Ansatz sichert eine höhere Qualität?

2. Bewertung der Optionen:

- Entwickeln Sie eine Pro- und Contra-Liste für beide Optionen:
 - **Make:**
 - Vorteile: Kontrolle über die Technologie, Schutz geistigen Eigentums.
 - Nachteile: Hohe Anfangsinvestitionen, längere Entwicklungszeit.
 - **Buy:**
 - Vorteile: Schneller Zugang zu erprobter Technologie, geringere Anfangsinvestitionen.

- Nachteile: Abhängigkeit von Lieferanten, eingeschränkte Anpassungsmöglichkeiten.

3. Empfehlung:

- Treffen Sie eine Entscheidung basierend auf den analysierten Faktoren.
- Begründen Sie, warum diese Option die strategischen und finanziellen Ziele des Unternehmens am besten erfüllt.

4. Praktische Umsetzung:

- Wie könnte die Entscheidung umgesetzt werden?
 - Bei *Make*: Entwicklung eines Zeit- und Kostenplans für die Eigenfertigung.
 - Bei *Buy*: Auswahl und Verhandlung mit einem geeigneten Lieferanten.

Diskussionsfragen:

- Welche Rolle spielen langfristige Trends wie Nachhaltigkeit oder Digitalisierung bei der Make-or-Buy-Entscheidung?
- Wie kann ein Unternehmen sicherstellen, dass es bei der Option *Buy* nicht zu stark von einem Lieferanten abhängig wird?
- Welche Methoden könnten zur Kosten-Nutzen-Analyse verwendet werden (z. B. Total Cost of Ownership)?

Dieses Fallbeispiel ermöglicht es den Teilnehmenden, die verschiedenen Aspekte einer Make-or-Buy-Entscheidung praxisnah zu analysieren und strategisches Denken unter Beweis zu stellen. Es zeigt auch, wie wirtschaftliche, technische und strategische Faktoren zusammenwirken.

1.4.1 Quellen

Die Grundlagen der Make-or-Buy-Entscheidung sowie deren Anwendung in der Praxis sind in der Fachliteratur und wissenschaftlichen Artikeln ausführlich beschrieben. Hier sind relevante Quellen und Literaturangaben zu diesem Thema:

Literaturangaben:

1. **Arnold, U. (1997).**
Make-or-Buy: Eine Entscheidungshilfe für das Management.
Schäffer-Poeschel Verlag.
 - Ein klassisches Werk, das detailliert die Analyse von Faktoren und Entscheidungsprozessen behandelt.
2. **Kraljic, P. (1983).**
Purchasing Must Become Supply Management.
Harvard Business Review.

- Dieser Artikel liefert eine strategische Perspektive auf die Beschaffung, die auch bei Make-or-Buy-Entscheidungen relevant ist.
3. **Van Weele, A. J. (2018).**
Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice.
Cengage Learning.
 - Behandelt systematisch die Entscheidungsfindung bei Make-or-Buy-Fragen und liefert praxisorientierte Beispiele.
 4. **Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2021).**
Purchasing and Supply Chain Management.
Cengage Learning.
 - Enthält Kapitel zu strategischem Sourcing und Entscheidungsprozessen, einschließlich der Make-or-Buy-Analyse.
 5. **Ellram, L. M., & Billington, C. (2001).**
Purchasing Leverage Considerations in the Outsourcing Decision.
European Journal of Purchasing & Supply Management, 7(1), 15–27.
 - Thematisiert Outsourcing-Entscheidungen und deren Auswirkungen auf Beschaffung und Lieferkettenmanagement.
 6. **Schuh, G., Rudolf, S., & Riesener, M. (2014).**
Make or Buy: Industrielle Beschaffungsstrategien erfolgreich umsetzen.
Springer Vieweg.
 - Ein praxisorientiertes Werk, das Entscheidungsfaktoren und Methoden zur Bewertung behandelt.
-

Praxisleitfäden und Online-Ressourcen:

1. **Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME):**
 - Leitfäden zu strategischen Beschaffungsentscheidungen, einschließlich Make-or-Buy-Fragen.
<https://www.bme.de>
 2. **Chartered Institute of Procurement & Supply (CIPS):**
 - Whitepapers und Fallstudien zu Make-or-Buy-Analysen und strategischem Sourcing.
<https://www.cips.org>
 3. **Harvard Business Review (HBR):**
 - Artikel zu strategischem Management, einschließlich der Make-or-Buy-Problematik.
<https://hbr.org>
-

Diese Quellen bieten eine fundierte Grundlage für die Diskussion und Analyse von Make-or-Buy-Entscheidungen, sowohl aus theoretischer als auch aus praktischer Perspektive. Sie eignen sich besonders zur Vorbereitung von Fachgesprächen und zur Anwendung im Berufsalltag.

2 Logistik und Lieferkettenmanagement

„Logistische Prozesse und Optimierung: Fragen Sie nach grundlegenden logistischen Abläufen (Lagerhaltung, Transport, Distribution) und wie sie diese optimieren würden.“

2.1 Fallbeispiel: Optimierung der logistischen Prozesse bei einem E-Commerce-Unternehmen

Situation:

Ein mittelständisches E-Commerce-Unternehmen, das elektronische Geräte verkauft, hat Probleme in seiner Lieferkette. Kunden klagen über verspätete Lieferungen, ungenaue Bestandsanzeigen im Onlineshop und beschädigte Waren. Das Unternehmen möchte seine logistischen Prozesse, insbesondere die Lagerhaltung, den Transport und die Distribution, optimieren, um Kosten zu senken, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Sie als Logistikverantwortlicher werden gebeten, die bestehenden Prozesse zu analysieren und Verbesserungsmaßnahmen vorzuschlagen.

Aufgabe für die Teilnehmenden:

1. Analyse der logistischen Abläufe:

- **Lagerhaltung:**
 - Das Unternehmen betreibt ein zentrales Lager. Wie könnten ineffiziente Prozesse wie Überbestände, fehlende Lagerplätze oder langsame Kommissionierung analysiert werden?
- **Transport:**
 - Aktuell arbeitet das Unternehmen mit mehreren kleinen Logistikdienstleistern zusammen. Wie beeinflusst dies Lieferzeiten und Kosten?
- **Distribution:**
 - Es fehlt an einer klaren Verteilung der Waren nach geografischen Zielmärkten. Wie kann dies verbessert werden?

2. Vorschläge zur Prozessoptimierung:

- **Lagerhaltung:**
 - Einführung eines modernen Lagerverwaltungssystems (Warehouse Management System, WMS) zur besseren Bestandskontrolle und Optimierung der Kommissionierwege.
 - Einsatz der ABC-Analyse, um häufig verkaufte Produkte näher an den Versandbereich zu platzieren.
 - Reduktion von Sicherheitsbeständen durch präzisere Bedarfsplanung (z. B. mittels Forecasting-Tools).

- **Transport:**
 - Zentralisierung der Transporte auf einen Logistikpartner mit besserer Skalierbarkeit und Transparenz.
 - Einführung von GPS-Tracking, um Echtzeit-Updates über Lieferungen zu erhalten und Transportwege zu optimieren.
- **Distribution:**
 - Aufbau von regionalen Verteilzentren, um die Lieferzeiten zu verkürzen und die Transportkosten zu senken.
 - Einführung eines flexiblen Versandmodells (z. B. Same-Day-Delivery für städtische Kunden).

3. **Technologieeinsatz:**

- Welche digitalen Tools könnten genutzt werden, um die Prozesse effizienter zu gestalten (z. B. Big Data für die Bedarfsprognose, KI für Routenoptimierung, Blockchain für Lieferketten-Transparenz)?

4. **Bewertung der Maßnahmen:**

- Wie würden Sie die vorgeschlagenen Maßnahmen priorisieren?
- Welche KPI (Key Performance Indicators) könnten genutzt werden, um den Erfolg der Optimierung zu messen (z. B. Lieferzeit, Fulfillment-Kosten, Lagerumschlagshäufigkeit)?

Diskussionsfragen:

- Welche Rolle spielen Nachhaltigkeit und ökologische Aspekte bei der Optimierung von Logistikprozessen?
- Wie würden Sie die Risiken minimieren, die mit der Einführung neuer Technologien oder Änderungen in der Lieferkette verbunden sind?
- Wie können Sie sicherstellen, dass die Kundenkommunikation über Lieferzeiten und Bestände verbessert wird?

Dieses Fallbeispiel fordert die Teilnehmenden auf, komplexe logistische Probleme zu analysieren und kreative sowie praktikable Lösungen zu entwickeln. Es zeigt auch, wie Prozesse in der Praxis durch Technologie und strategisches Denken optimiert werden können.

2.1.1 Quellen

Die Grundlagen zur Optimierung logistischer Prozesse und zur Verbesserung von Lieferkettenmanagement sind in der Fachliteratur und praxisnahen Leitfäden ausführlich behandelt. Hier sind relevante Quellen und Literaturangaben zu diesem Thema:

Literaturangaben:

1. **Christopher, M. (2016).**
Logistics and Supply Chain Management.
Pearson Education.
 - Ein Standardwerk, das die Prinzipien moderner Logistik und deren Optimierung erklärt, einschließlich Lagerhaltung, Transport und Distribution.
2. **Ballou, R. H. (2007).**
Business Logistics/Supply Chain Management: Planning, Organizing, and Controlling the Supply Chain.
Pearson Prentice Hall.
 - Detaillierte Darstellung von logistischen Prozessen und Optimierungsansätzen mit praxisnahen Beispielen.
3. **Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2019).**
Supply Chain Logistics Management.
McGraw-Hill Education.
 - Behandelt Strategien und Technologien zur Effizienzsteigerung in logistischen Netzwerken.
4. **Schönsleben, P. (2021).**
Integrales Logistikmanagement: Operative, taktische und strategische Logistik in der Supply Chain.
Springer Vieweg.
 - Enthält umfassende Ansätze zur Analyse und Optimierung logistischer Prozesse sowie zum Einsatz moderner Technologien.
5. **Gattorna, J. (2015).**
Dynamic Supply Chains: Delivering Value Through People.
Pearson Education.
 - Eine praxisorientierte Perspektive auf agile Lieferketten und deren Optimierung in einer dynamischen Umgebung.

Praxisleitfäden und Online-Ressourcen:

1. **Bundesvereinigung Logistik (BVL):**
 - Studien und Leitfäden zu aktuellen Trends in Logistik und Supply Chain Management.
<https://www.bvl.de>
2. **Chartered Institute of Logistics and Transport (CILT):**
 - Ressourcen und Fallstudien zur Optimierung von Transport- und Lagerhaltungsprozessen.
<https://www.ciltinternational.org>
3. **APICS – Association for Supply Chain Management (ASCM):**

- Whitepapers und Kurse zu logistischen Prozessen und deren Verbesserung.
<https://www.ascm.org>

4. **Logistics Management (Fachzeitschrift):**

- Artikel zu Innovationen und Best Practices in der Logistik.
<https://www.logisticsmgmt.com>

5. **Deloitte Insights – Supply Chain and Logistics:**

- Berichte und Analysen zur digitalen Transformation und Effizienzsteigerung in der Logistik.
<https://www2.deloitte.com>

Diese Quellen bieten eine fundierte Grundlage zur Analyse und Optimierung logistischer Prozesse und sind sowohl für theoretische Studien als auch für die praktische Anwendung im Berufsfeld Einkauf und Logistik geeignet.

„Supply Chain Management: Hier sollte das Verständnis für die gesamte Lieferkette getestet werden. Besonders wichtig sind Ansätze zur Effizienzsteigerung und Kostensenkung sowie das Risikomanagement entlang der Supply Chain.“

2.2 Fallbeispiel: Effizienzsteigerung und Risikomanagement in der Lieferkette eines Lebensmittelunternehmens

Situation:

Ein international tätiges Lebensmittelunternehmen, das Fertiggerichte produziert, hat eine komplexe Lieferkette. Zutaten werden aus verschiedenen Ländern bezogen, die Produktion erfolgt an zentralen Standorten, und die Produkte werden weltweit vertrieben. Aktuell stehen die Lieferketten vor folgenden Herausforderungen:

1. **Ineffizienzen:** Hohe Lagerbestände an Produktionsstandorten führen zu erhöhten Lagerkosten und Kapitalbindung.
2. **Kostenprobleme:** Steigende Transportkosten belasten die Rentabilität.
3. **Risiken:** Naturkatastrophen und politische Unsicherheiten in einigen Lieferantenländern bedrohen die Verfügbarkeit von Rohstoffen.

Das Unternehmen hat Sie gebeten, Lösungen zu entwickeln, um die Effizienz zu steigern, Kosten zu senken und Risiken in der Lieferkette zu minimieren.

Aufgabe für die Teilnehmenden:

1. **Analyse der aktuellen Lieferkette:**
 - Welche Schwachstellen fallen Ihnen in der Lieferkette auf?
 - Welche Auswirkungen haben ineffiziente Prozesse und Risiken auf die gesamte Supply Chain?
2. **Vorschläge zur Effizienzsteigerung und Kostensenkung:**
 - **Effizienzsteigerung:**
 - Einführung einer Echtzeit-Überwachung der Lieferkette (Supply Chain Visibility Tools), um Engpässe frühzeitig zu erkennen.
 - Optimierung der Lagerhaltung durch Just-in-Time-Prinzip oder Kanban-Systeme, um die Lagerkosten zu senken.
 - **Kostensenkung:**
 - Nutzung von Konsolidierungszentren, um Transporte besser zu bündeln und Kosten zu reduzieren.
 - Verhandlungen mit Lieferanten für Rahmenverträge, um Rohstoffpreise zu stabilisieren und Mengenrabatte zu erzielen.
3. **Risikomanagement:**
 - Einführung eines Risiko-Monitoring-Systems, das externe Faktoren wie Wetter, politische Entwicklungen und Marktschwankungen überwacht.

- Diversifizierung der Lieferantenbasis, um Abhängigkeiten von einzelnen Regionen oder Anbietern zu reduzieren.
- Aufbau von Sicherheitsbeständen oder alternativen Lieferketten für kritische Rohstoffe.

4. Umsetzung von digitalen Lösungen:

- Welche Technologien könnten zur Verbesserung der Supply Chain eingesetzt werden? Beispiele:
 - **Blockchain:** Zur Verbesserung der Transparenz und Nachverfolgbarkeit.
 - **KI-basierte Prognosemodelle:** Für präzisere Bedarfsplanung und Risikobewertung.
 - **IoT (Internet of Things):** Für die Überwachung von Lager- und Transportbedingungen, z. B. Temperatur bei verderblichen Waren.

5. KPI zur Erfolgsmessung:

- Welche Kennzahlen könnten verwendet werden, um die Effizienzsteigerungen und Kostensenkungen zu messen?
 - Beispiele: Liefertreue, Kosten pro Bestellung, Lagerumschlagshäufigkeit, Risikoindex.

Diskussionsfragen:

- Welche Trade-offs gibt es zwischen Effizienzsteigerung und Risikomanagement?
- Wie gehen Sie mit unerwarteten Disruptionen in der Lieferkette um, z. B. durch Pandemien oder geopolitische Krisen?
- Wie wichtig sind Nachhaltigkeitsaspekte (z. B. CO₂-Reduktion) bei der Optimierung der Supply Chain?

Dieses Fallbeispiel bietet eine praxisnahe Möglichkeit, das Verständnis der Teilnehmenden für die Lieferkette zu testen. Es fordert strategisches Denken und die Fähigkeit, sowohl Effizienz als auch Resilienz in der Supply Chain zu verbessern.

2.2.1 Quellen

Hier sind relevante Quellen und Literaturangaben zu Supply Chain Management (SCM), insbesondere zu den Themen Effizienzsteigerung, Kostensenkung und Risikomanagement:

Literaturangaben:

1. **Christopher, M. (2016).**
Logistics and Supply Chain Management.
Pearson Education.

- Ein Standardwerk zu modernen Lieferkettenstrategien, einschließlich Effizienzsteigerung, Kostensenkung und Risikomanagement.
2. **Chopra, S., & Meindl, P. (2022).**
Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation.
Pearson.
 - Detaillierte Darstellung von SCM-Prozessen mit praktischen Ansätzen zur Optimierung von Effizienz und Risikominimierung.
 3. **Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2021).**
Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies.
McGraw-Hill Education.
 - Behandelt strategische und operative Themen der Lieferkettenoptimierung mit Fallbeispielen und bewährten Methoden.
 4. **Stadtler, H., & Kilger, C. (Eds.). (2021).**
Supply Chain Management and Advanced Planning: Concepts, Models, Software, and Case Studies.
Springer.
 - Wissenschaftliche Perspektive auf SCM mit Fokus auf Planung und Optimierung.
 5. **Wieland, A., & Handfield, R. B. (2013).**
The Socially Responsible Supply Chain: An Imperative for Global Corporations.
Supply Chain Management Review.
 - Thematisiert Nachhaltigkeitsaspekte und Risikomanagement in globalen Lieferketten.

Praxisleitfäden und Online-Ressourcen:

1. **Bundesvereinigung Logistik (BVL):**
 - Veröffentlichungen und Leitfäden zu SCM und aktuellen Trends.
<https://www.bvl.de>
2. **Chartered Institute of Procurement & Supply (CIPS):**
 - Whitepapers und Fallstudien zur Optimierung von Lieferkettenprozessen.
<https://www.cips.org>
3. **Deloitte Insights – Supply Chain Transformation:**
 - Berichte und Analysen zu Digitalisierung und Effizienzsteigerung in Lieferketten.
<https://www2.deloitte.com>
4. **Gartner Research – Supply Chain Management:**
 - Studien und Trends zu Innovationen im SCM.
<https://www.gartner.com>
5. **SCM World – A Gartner Community:**

- Case Studies und Analysen zu globalen Supply-Chain-Prozessen.
<https://www.scmworld.com>
-

Themenbezogene Artikel:

1. Ivanov, D., & Dolgui, A. (2020).

Viability of Supply Chain Risk Management: Building Resilience in the Face of Disruptions.

International Journal of Production Research.

- Analysiert Ansätze zur Risikominimierung und Resilienzsteigerung.

2. Tang, C. S. (2006).

Perspectives in Supply Chain Risk Management.

International Journal of Production Economics.

- Bietet ein theoretisches Fundament für das Risikomanagement in Lieferketten.
-

Diese Literatur und Ressourcen bieten fundierte Einblicke in die Theorie und Praxis des Supply Chain Management und sind besonders hilfreich zur Vorbereitung auf Fachgespräche. Sie decken sowohl strategische Ansätze als auch technologische Innovationen ab.

„Nachhaltigkeit und grüne Logistik: Fragen Sie nach Kenntnissen und Ansätzen zur Umsetzung umweltfreundlicher Logistiklösungen.“

2.3 Fallbeispiel: Umsetzung einer nachhaltigen Logistikstrategie bei einem Modehändler

Situation:

Ein international tätiger Modehändler hat sich verpflichtet, seine CO₂-Emissionen bis 2030 um 50 % zu reduzieren. Die Lieferkette des Unternehmens umfasst mehrere kritische Bereiche, in denen Optimierungspotenzial besteht:

1. **Transport:** Güter werden hauptsächlich mit Lkw und Flugzeug transportiert, was zu hohen Emissionen führt.
2. **Verpackung:** Große Mengen an Einwegplastik werden verwendet, sowohl im Lager als auch für den Versand.
3. **Lagerhaltung:** Die Energieversorgung der Lagerhäuser basiert überwiegend auf fossilen Brennstoffen.

Das Unternehmen hat die Teilnehmenden gebeten, nachhaltige Lösungen für diese Herausforderungen zu entwickeln.

Aufgabe für die Teilnehmenden:

1. **Analyse der aktuellen Situation:**
 - Welche Prozesse in der Lieferkette tragen am meisten zu den Umweltauswirkungen bei?
 - Wie können diese identifiziert und priorisiert werden?
2. **Vorschläge für umweltfreundliche Logistiklösungen:**
 - **Transport:**
 - Integration von Schienentransport und Elektro-Lkw für den Güterverkehr.
 - Nutzung von Routenoptimierungstechnologien zur Senkung des Kraftstoffverbrauchs.
 - Zusammenarbeit mit CO₂-kompensierenden Logistikdienstleistern.
 - **Verpackung:**
 - Einsatz von biologisch abbaubaren Verpackungsmaterialien oder Mehrwegsystemen.
 - Reduzierung des Verpackungsvolumens durch Optimierung der Produktplatzierung.
 - **Lagerhaltung:**
 - Umstellung der Lagerhäuser auf erneuerbare Energiequellen wie Solar- oder Windkraft.

- Einführung energiesparender Technologien wie LED-Beleuchtung und smarten Klimatisierungssystemen.

3. Strategien zur Implementierung:

- Wie würden Sie sicherstellen, dass die neuen Maßnahmen effizient in bestehende Prozesse integriert werden?
- Wie könnten Mitarbeitende geschult und Lieferanten in nachhaltige Initiativen eingebunden werden?

4. Messung der Nachhaltigkeit:

- Welche Kennzahlen (Key Performance Indicators, KPI) könnten genutzt werden, um die Erfolge zu messen?
 - Beispiele: CO₂-Emissionen pro transportierter Tonne, Anteil recycelbarer Verpackungen, Energieverbrauch pro Lagerstandort.

Diskussionsfragen:

- Wie würden Sie mit potenziellen Mehrkosten umgehen, die durch nachhaltige Maßnahmen entstehen?
- Welche Rolle spielen Kundenanforderungen und gesetzliche Vorgaben bei der Umsetzung von grüner Logistik?
- Wie können nachhaltige Maßnahmen mit anderen Zielen wie Kostenreduktion und Effizienzsteigerung kombiniert werden?

Ziel des Fallbeispiels:

Die Teilnehmenden sollen zeigen, dass sie die Prinzipien der Nachhaltigkeit in der Logistik verstehen und umweltfreundliche Lösungen entwickeln können. Es wird erwartet, dass sie wirtschaftliche, technologische und soziale Aspekte berücksichtigen und kreative sowie umsetzbare Vorschläge machen.

2.3.1 Quellen

Hier sind relevante Quellen und Literaturangaben zu Nachhaltigkeit und grüner Logistik, die zur Vertiefung des Themas beitragen und als Grundlage für das Fallbeispiel dienen können:

Literaturangaben:

1. **McKinnon, A., Browne, M., Whiteing, A., & Piecyk, M. (2015).**
Green Logistics: Improving the Environmental Sustainability of Logistics.
Kogan Page.
 - Dieses Buch bietet eine umfassende Einführung in die Grundlagen und Strategien der nachhaltigen Logistik.

2. **Sarkis, J. (2019).**
Sustainable Supply Chains: A Research-Based Textbook on Operations and Strategy.
Springer.
 - Ein wissenschaftliches Werk, das Nachhaltigkeit in der Lieferkette mit praktischen Umsetzungsansätzen verbindet.
 3. **Wolf, C., & Seuring, S. (2010).**
Environmental Impacts as Buying Criteria for Third Party Logistical Services.
International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.
 - Eine detaillierte Analyse, wie Umweltaspekte in Entscheidungsprozesse integriert werden können.
 4. **Elkington, J. (1998).**
Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business.
Capstone Publishing.
 - Dieses Buch führt das Konzept der Triple Bottom Line ein, das auch in der nachhaltigen Logistik Anwendung findet.
 5. **Golicic, S. L., & Smith, C. D. (2013).**
A Meta-Analysis of Environmentally Sustainable Supply Chain Management Practices and Firm Performance.
Journal of Supply Chain Management.
 - Eine wissenschaftliche Untersuchung der Verbindung zwischen nachhaltigen Praktiken und Unternehmenserfolg.
-

Praxisleitfäden und Online-Ressourcen:

1. **Bundesvereinigung Logistik (BVL):**
 - Artikel und Leitfäden zu nachhaltiger Logistik und grünen Lieferketten.
<https://www.bvl.de>
2. **Global Logistics Emissions Council (GLEC):**
 - Standards und Tools zur Messung und Reduzierung von CO₂-Emissionen in der Logistik.
<https://www.smartfreightcentre.org>
3. **Sustainable Logistics (UNCTAD):**
 - Ressourcen und Empfehlungen zur Implementierung nachhaltiger Logistiksysteme in globalen Lieferketten.
<https://unctad.org>
4. **European Green Deal und Fit for 55 (EU):**
 - Gesetzliche Vorgaben und Programme zur Reduzierung von Emissionen in der Logistik.
<https://ec.europa.eu>
5. **Carbon Disclosure Project (CDP):**

- Berichte und Analysen zur Klimafreundlichkeit von Unternehmen, einschließlich Logistik.
<https://www.cdp.net>
-

Themenbezogene Artikel:

1. **Dekker, R., Bloemhof, J., & Mallidis, I. (2012).**
Operations Research for Green Logistics – An Overview of Aspects, Issues, Contributions, and Challenges.
European Journal of Operational Research.
 - Ein Überblick über Herausforderungen und Lösungsansätze in der grünen Logistik.
 2. **Schmidt, W. P., & Butt, L. (2006).**
Life Cycle Tools within Supply Chain Management: Sustainability Measures and Communication.
International Journal of Life Cycle Assessment.
 - Diskutiert Lebenszyklusanalysen und ihre Anwendung in nachhaltigen Lieferketten.
 3. **Chaturvedi, A., & Martinez, L. (2017).**
Green Logistics Strategies in Emerging Markets.
Supply Chain Management Review.
 - Fokussiert auf grüne Logistiklösungen in Schwellenländern.
-

Diese Quellen liefern wertvolle theoretische und praktische Einblicke in nachhaltige Logistikstrategien, die für Fachgespräche und die Entwicklung von Fallbeispielen genutzt werden können.

„Technologieeinsatz in der Logistik: Ein gutes Verständnis der Rolle von ERP-Systemen, automatisierter Lagersysteme oder Tracking-Technologien ist von Vorteil.“

2.4 Fallbeispiel: Optimierung der Lieferkette durch Technologieeinsatz bei einem Elektronikhersteller

Situation:

Ein mittelständisches Elektronikunternehmen produziert Unterhaltungselektronik und beliefert sowohl Einzelhändler als auch Online-Kunden weltweit. Das Unternehmen steht vor den folgenden Herausforderungen:

1. **Manuelle Prozesse:** Viele Arbeitsabläufe im Lager (z. B. Kommissionierung und Bestandsverwaltung) werden noch manuell durchgeführt, was zu Fehlern und Verzögerungen führt.
2. **Geringe Transparenz:** Lieferungen sind schwer nachzuverfolgen, da Tracking-Daten von verschiedenen Logistikdienstleistern nicht zentral zusammengeführt werden.
3. **Ineffiziente Planung:** Das vorhandene ERP-System ist veraltet und bietet keine Echtzeitdaten für die Planung von Lagerbeständen oder die Bedarfsprognose.

Das Unternehmen möchte diese Probleme durch den Einsatz moderner Technologien lösen und hat die Teilnehmenden gebeten, Vorschläge für die Implementierung und den Nutzen solcher Technologien zu entwickeln.

Aufgabe für die Teilnehmenden:

1. **Analyse der bestehenden Probleme:**
 - Welche Schwächen sehen Sie in den aktuellen Prozessen?
 - Welche Auswirkungen haben diese Probleme auf die Effizienz und Kundenzufriedenheit?
2. **Vorschläge für Technologieeinsatz:**
 - **ERP-Systeme:**
 - Einführung eines modernen, cloudbasierten ERP-Systems mit Echtzeitdatenintegration.
 - Automatisierte Bedarfsplanung basierend auf historischen Daten und Markttrends.
 - **Automatisierte Lagersysteme:**
 - Einsatz von fahrerlosen Transportsystemen (FTS) oder automatisierten Regalbediengeräten zur Beschleunigung von Kommissionierung und Lagerverwaltung.
 - Integration von KI zur Optimierung der Lagerplatznutzung.
 - **Tracking-Technologien:**

- Einführung von IoT-basierten Sensoren zur Verfolgung von Lieferungen in Echtzeit.
- Zentralisierung aller Tracking-Daten auf einer digitalen Plattform, die Kunden und Mitarbeitern zugänglich ist.

3. Erwartete Vorteile:

- Reduktion von Fehlerquoten in der Lagerhaltung und Auftragsabwicklung.
- Verkürzung der Lieferzeiten durch effizientere Prozesse.
- Verbesserung der Bestandsplanung und Minimierung von Überbeständen oder Fehlmengen.

4. Umsetzungsschritte:

- Welche Kriterien würden Sie für die Auswahl eines geeigneten ERP-Systems oder automatisierter Lagertechnik anwenden?
- Wie würden Sie Mitarbeitende auf die neuen Technologien vorbereiten?

5. KPI zur Erfolgsmessung:

- Welche Kennzahlen könnten verwendet werden, um den Erfolg der Implementierung zu messen?
 - Beispiele: Durchsatzrate im Lager, Genauigkeit der Bestandsdaten, Lieferpünktlichkeit, Kundenzufriedenheit.

Diskussionsfragen:

- Welche Herausforderungen sehen Sie bei der Einführung neuer Technologien in der Logistik?
- Wie können Sie sicherstellen, dass die Kosten für die Implementierung langfristig durch Einsparungen gerechtfertigt werden?
- Welche Rolle spielen Nachhaltigkeitsaspekte bei der Auswahl und Implementierung von Technologien?

Ziel des Fallbeispiels:

Die Teilnehmenden sollen ihre Kenntnisse über moderne Technologien und deren Einsatzmöglichkeiten in der Logistik unter Beweis stellen. Es wird erwartet, dass sie strategisch denken, praktische Lösungen entwickeln und deren Vorteile klar kommunizieren können.

2.4.1 Quellen

Hier sind relevante Quellen und Literaturangaben zum Thema **Technologieeinsatz in der Logistik**, insbesondere ERP-Systeme, automatisierte Lagersysteme und Tracking-Technologien:

Literaturangaben:

1. **Monk, E., & Wagner, B. (2022).**
Concepts in Enterprise Resource Planning.
Cengage Learning.
 - Umfassender Überblick über ERP-Systeme, deren Funktionen und Integration in Logistikprozesse.
2. **Gudehus, T., & Kotzab, H. (2021).**
Comprehensive Logistics.
Springer.
 - Wissenschaftliche Analyse von Logistiksystemen, inklusive Technologien wie Automatisierung und IT-Systeme.
3. **Chopra, S., & Meindl, P. (2022).**
Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation.
Pearson.
 - Kapitel über den Einsatz von Technologien wie RFID, IoT und Tracking-Tools zur Effizienzsteigerung.
4. **Richards, G. (2021).**
Warehouse Management: A Complete Guide to Improving Efficiency and Minimizing Costs in the Modern Warehouse.
Kogan Page.
 - Detaillierte Informationen zu automatisierten Lagersystemen und modernen Lagerstrategien.
5. **Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2019).**
Supply Chain Logistics Management.
McGraw-Hill Education.
 - Grundlagen der Logistiktechnologien und deren praktische Anwendungen.

Praxisleitfäden und Online-Ressourcen:

1. **Bundesvereinigung Logistik (BVL):**
 - Artikel und Studien zu Digitalisierung und Technologien in der Logistik.
<https://www.bvl.de>
2. **Gartner Research – ERP and Supply Chain Technologies:**
 - Berichte und Analysen zu aktuellen Entwicklungen in ERP-Systemen und Supply-Chain-Management-Software.
<https://www.gartner.com>
3. **Deloitte Insights – Digital Supply Networks:**
 - Whitepapers über den Einfluss von IoT, Blockchain und Automatisierung auf die Logistik.
<https://www2.deloitte.com>
4. **SAP Insights – ERP for Supply Chain and Logistics:**

- Ressourcen und Erfolgsgeschichten zur Implementierung von ERP-Systemen speziell für Logistikprozesse.
<https://www.sap.com>

5. WERC (Warehouse Education and Research Council):

- Studien und Best Practices zu modernen Lagersystemen und Technologien.
<https://www.werc.org>
-

Themenbezogene Artikel:

1. **Ivanov, D., Dolgui, A., & Sokolov, B. (2019).**
The Impact of Digital Technologies on Supply Chains: A System Dynamics Perspective.
International Journal of Production Research.
 - Untersuchung der Rolle von Digitalisierung und Automatisierung in der Lieferkette.
 2. **Waller, M. A., & Fawcett, S. E. (2013).**
Data Science, Predictive Analytics, and Big Data: A Revolution that will Transform Supply Chain Design and Management.
Journal of Business Logistics.
 - Bedeutung von Datenanalyse und ERP-Systemen für die Logistik.
 3. **Barreto, L., Amaral, A., & Pereira, T. (2017).**
Industry 4.0 Implications in Logistics: An Overview.
Procedia Manufacturing.
 - Überblick über Technologien wie IoT, RFID und ihre Anwendung in der Logistik.
 4. **Wamba, S. F., & Akter, S. (2015).**
Big Data Analytics in Logistics and Supply Chain Management.
International Journal of Logistics Management.
 - Wie Big Data und Tracking-Technologien Logistikprozesse verbessern können.
-

Diese Quellen bieten sowohl theoretische Grundlagen als auch praktische Anwendungsbeispiele für den Einsatz moderner Technologien in der Logistik und sind hervorragend geeignet, um sich auf Fachgespräche vorzubereiten.

3 Planung und Bedarfsanalyse

„Bedarfsermittlung: Fragen zur Bestimmung des Material- und Warenbedarfs und dazu, wie sie sicherstellen, dass stets die richtige Menge am richtigen Ort ist.“

3.1 Fallbeispiel: Bedarfsermittlung in einem Automobilzulieferunternehmen

Situation:

Ein Automobilzulieferer stellt Bauteile für elektrische Fahrzeuge her, darunter Batteriemodule und Ladeinfrastruktur-Komponenten. Das Unternehmen beliefert mehrere große Automobilhersteller mit Just-in-Time-Lieferungen. In der Vergangenheit kam es jedoch zu Problemen wie:

1. Überbestände an Batteriemodulen, die hohe Lagerkosten verursachen.
2. Lieferengpässen bei kritischen Komponenten wie Ladeanschlüssen, was zu Produktionsstillständen bei Kunden führte.
3. Ungenauen Bedarfsprognosen, da historische Daten nicht ausreichend in die Planung einbezogen wurden.

Das Unternehmen möchte den Material- und Warenbedarf besser planen, um die Verfügbarkeit zu sichern und gleichzeitig Kosten zu minimieren.

Aufgabe für die Teilnehmenden:

1. **Analyse der Bedarfsplanung:**
 - Welche Methoden würden Sie nutzen, um den Materialbedarf genauer zu prognostizieren?
 - Wie können Sie sicherstellen, dass Bedarfsänderungen bei den Kunden rechtzeitig berücksichtigt werden?
2. **Strategien zur Verbesserung der Bedarfsermittlung:**
 - **Prognosetools:**
 - Einführung von datenbasierten Prognosetools, die historische Daten, saisonale Schwankungen und Markttrends berücksichtigen.
 - **ABC-Analyse:**
 - Priorisierung von Materialien basierend auf ihrer Bedeutung und ihrem Verbrauch, um kritische Teile besonders zu überwachen.
 - **Just-in-Time-Prinzip:**
 - Implementierung engerer Kooperationen mit Lieferanten, um kleinere und häufigere Lieferungen zu ermöglichen.
 - **Sicherheitsbestände:**

- Aufbau strategischer Sicherheitsbestände für besonders kritische Teile, um Lieferengpässe zu vermeiden.

3. Optimierung der Prozesse:

- Wie könnten Technologien wie ERP-Systeme oder IoT-Sensoren zur Bedarfsanalyse und Lagerverwaltung eingesetzt werden?
- Welche Kommunikationsmechanismen könnten die Abstimmung mit Kunden und Lieferanten verbessern?

4. Erwartete Ergebnisse:

- Senkung der Lagerkosten durch optimierte Bestände.
- Vermeidung von Produktionsstillständen bei den Kunden.
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit durch zuverlässige Lieferungen.

Diskussionsfragen:

- Wie würden Sie mit unvorhersehbaren Bedarfsänderungen umgehen, z. B. bei Markteinführungen neuer Produkte?
- Wie können Sie die Zusammenarbeit mit Lieferanten verbessern, um flexibler auf Änderungen reagieren zu können?
- Welche Rolle spielt die Digitalisierung in der modernen Bedarfsermittlung?

Ziel des Fallbeispiels:

Die Teilnehmenden sollen zeigen, dass sie ein Verständnis für die Grundlagen der Bedarfsermittlung haben und in der Lage sind, sowohl analytisch als auch kreativ Lösungen für eine effiziente Bedarfsplanung zu entwickeln. Wichtige Kompetenzen wie Problemanalyse, technologische Anwendung und Kommunikationsstrategien werden hier abgefragt.

3.1.1 Quellen

Hier sind relevante Quellen und Literaturangaben zur Bedarfsermittlung und Bedarfsplanung, die für das Fallbeispiel und die Vorbereitung auf Fachgespräche hilfreich sind:

Literaturangaben:

1. **Arnold, D., Kuhn, A., & Furmans, K. (2020).**
Materialfluss in Logistik und Produktion.
Springer.
 - Dieses Buch behandelt Materialflüsse, Bedarfsplanung und die Optimierung logistischer Prozesse.
2. **Chopra, S., & Meindl, P. (2022).**
Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation.
Pearson.

- Ein umfassendes Werk, das Strategien zur Bedarfsermittlung, Lagerverwaltung und Zusammenarbeit in der Lieferkette beleuchtet.
3. **Pfohl, H.-C. (2018).**
Logistiksysteme: Betriebswirtschaftliche Grundlagen.
Springer.
 - Vermittelt Grundlagen der Bedarfsermittlung und zeigt Beispiele für Bestandsmanagement.
 4. **Götze, U., & Klotzek, D. (2021).**
Operations Management in der Praxis: Methoden, Konzepte und Anwendungen.
Springer.
 - Praktischer Ansatz zur Bedarfsplanung mit Schwerpunkt auf ABC-Analyse, Sicherheitsbeständen und Prognoseverfahren.
 5. **Wannenwetsch, H. (2019).**
Integrierte Materialwirtschaft und Logistik: Beschaffung, Logistik, Produktion und Controlling.
Springer.
 - Behandelt die Verzahnung von Bedarfsermittlung mit Logistik und Produktion.
-

Praxisleitfäden und Online-Ressourcen:

1. **Bundesvereinigung Logistik (BVL):**
 - Fachartikel und Studien zu Bedarfsplanung und Bestandsmanagement.
<https://www.bvl.de>
 2. **APICS – Association for Supply Chain Management:**
 - Ressourcen und Standards zur Bedarfsermittlung und Bestandskontrolle.
<https://www.ascm.org>
 3. **SCM World – Demand Planning Resources:**
 - Whitepapers und Webinare zu modernen Bedarfsplanungstechnologien und deren Einsatz.
<https://www.scmworld.com>
 4. **Gartner Supply Chain Insights:**
 - Trends und Best Practices zur Bedarfsermittlung und Lagerverwaltung.
<https://www.gartner.com>
 5. **SAP Insights – Demand and Inventory Planning:**
 - Artikel zur digitalen Bedarfsermittlung mit ERP-Systemen.
<https://www.sap.com>
-

Themenbezogene Artikel:

1. **Silver, E. A., Pyke, D. F., & Thomas, R. (2016).**
Inventory and Production Management in Supply Chains.
CRC Press.
 - Vertieft die Bedarfsplanung in verschiedenen Produktionsumgebungen.
2. **Christopher, M. (2016).**
Logistics and Supply Chain Management.
Pearson.
 - Kapitel zur Bedarfsplanung und Synchronisierung der Lieferkette.
3. **Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2019).**
Operations Management: Processes and Supply Chains.
Pearson.
 - Grundlagen der Bedarfsanalyse und Integration von Technologien in die Planung.
4. **Graves, S. C., & Willems, S. P. (2005).**
Optimizing the Supply Chain in Uncertain Environments.
Manufacturing & Service Operations Management.
 - Strategien für die Bedarfsplanung unter Unsicherheit.
5. **Hopp, W. J., & Spearman, M. L. (2011).**
Factory Physics.
Waveland Press.
 - Methoden zur dynamischen Bedarfs- und Lagerplanung.

Diese Quellen kombinieren wissenschaftliche Erkenntnisse, praktische Anwendungsbeispiele und moderne Technologielösungen, um einen tiefgehenden Einblick in die Bedarfsermittlung und Bedarfsplanung zu ermöglichen. Sie können direkt für die Fallbeispielentwicklung oder zur Vertiefung genutzt werden.

„Dispositionsverfahren: Die Teilnehmenden sollten die gängigen Dispositionsmethoden wie z.B. die Bestellpunkt-, Bestellrhythmus- und Bedarfsgesteuerte Disposition kennen und erklären können, wann welches Verfahren sinnvoll ist.“

3.2 Fallbeispiel: Auswahl des passenden Dispositionsverfahrens bei einem Lebensmittelgroßhändler

Situation:

Ein mittelständischer Lebensmittelgroßhändler beliefert Restaurants und Einzelhandelsketten mit Frischwaren, haltbaren Lebensmitteln und Getränken. Der Betrieb umfasst ein zentrales Lager, das wöchentliche Lieferungen von über 200 Lieferanten erhält und Waren an etwa 500 Kunden ausliefert. Das Unternehmen steht vor den folgenden Herausforderungen:

1. **Frischwaren:** Hohe Verderblichkeit und kurze Haltbarkeit erfordern eine präzise Bedarfsermittlung.
2. **Haltbare Waren:** Saisonale Schwankungen und Sonderaktionen führen zu unregelmäßigen Abverkäufen.
3. **Getränke:** Große Mengen mit stabiler Nachfrage und regelmäßigen Lieferintervallen.

Das Unternehmen möchte ein effizientes Dispositionsverfahren für jede Warenkategorie einführen, um Überbestände zu vermeiden, Engpässe zu reduzieren und Kosten zu optimieren.

Aufgabe für die Teilnehmenden:

1. Analyse der Anforderungen:

- Welche spezifischen Eigenschaften (z. B. Verderblichkeit, Nachfragevolatilität) beeinflussen die Wahl des Dispositionsverfahrens bei den verschiedenen Warengruppen?

2. Vorschläge zur Dispositionsmethode:

- **Frischwaren (z. B. Obst, Gemüse):**
 - Einsatz der **bedarfsgesteuerten Disposition**, da die Mengen auf Basis von Kundenaufträgen geplant werden sollten, um Verderb zu minimieren.
- **Haltbare Waren (z. B. Konserven):**
 - Verwendung des **Bestellpunktverfahrens**, bei dem Bestellungen ausgelöst werden, sobald der Lagerbestand einen festgelegten Schwellenwert erreicht.
 - Kombination mit Sicherheitsbeständen, um saisonale Schwankungen und Sonderaktionen zu berücksichtigen.
- **Getränke:**
 - Anwendung des **Bestellrhythmusverfahrens**, da die Nachfrage stabil ist und regelmäßige Lieferintervalle eingehalten werden können.

3. Begründung der Auswahl:

- Warum ist das jeweilige Verfahren für die spezifische Warengruppe am geeignetsten?
- Welche Risiken könnten auftreten, wenn ein ungeeignetes Verfahren verwendet wird?

4. **Praktische Umsetzung:**

- Welche Daten werden benötigt, um die Schwellenwerte und Intervalle zu definieren (z. B. historische Verkaufszahlen, Sicherheitsbestand, Lieferzeiten)?
- Wie könnte ein ERP-System helfen, die Disposition zu automatisieren und zu überwachen?

5. **KPI zur Erfolgsmessung:**

- Reduktion von Verderb und Lagerkosten bei Frischwaren.
- Verbesserung der Lieferbereitschaft und Vermeidung von Fehlmengen bei haltbaren Waren.
- Effizienzsteigerung durch planbare Prozesse bei Getränken.

Diskussionsfragen:

- Wie können saisonale Schwankungen oder unerwartete Nachfragespitzen bei den jeweiligen Dispositionsverfahren berücksichtigt werden?
- Welche Rolle spielt die Zusammenarbeit mit Lieferanten bei der Optimierung der Disposition?
- Welche Möglichkeiten bietet die Digitalisierung (z. B. IoT-gestützte Lagerüberwachung), um die Dispositionsmethoden weiter zu verbessern?

Ziel des Fallbeispiels:

Die Teilnehmenden sollen die verschiedenen Dispositionsverfahren kennen und ihre Anwendung anhand von praktischen Szenarien begründen können. Sie sollen zeigen, dass sie die Vorteile und Grenzen der Methoden verstehen und passende Lösungen für unterschiedliche Warenkategorien entwickeln können.

3.2.1 Quellen

Hier sind relevante Quellen und Literaturangaben zu den **Dispositionsverfahren** (Bestellpunkt-, Bestellrhythmus- und bedarfsgesteuerte Disposition) sowie deren Anwendung:

Literaturangaben:

1. **Arnold, D., Kuhn, A., & Furmans, K. (2020).**
Materialfluss in Logistik und Produktion.
Springer.

- Dieses Buch erklärt detailliert die gängigen Dispositionsverfahren und ihre Anwendungsfelder in der Praxis.
2. **Gudehus, T., & Kotzab, H. (2021).**
Comprehensive Logistics.
Springer.
 - Umfassendes Werk zu Logistik und Materialwirtschaft, mit Kapiteln zu Dispositionsmethoden und Bestandsmanagement.
 3. **Pfohl, H.-C. (2018).**
Logistiksysteme: Betriebswirtschaftliche Grundlagen.
Springer.
 - Vermittelt Grundlagen der Material- und Warenwirtschaft, einschließlich Disposition und Lagerhaltung.
 4. **Wannenwetsch, H. (2019).**
Integrierte Materialwirtschaft und Logistik: Beschaffung, Logistik, Produktion und Controlling.
Springer.
 - Behandelt Dispositionsverfahren im Zusammenhang mit Materialfluss und Kostenoptimierung.
 5. **Baumgarten, H., & Darkow, I.-L. (2018).**
Strategisches Logistikmanagement.
Springer.
 - Diskutiert strategische Ansätze zur Auswahl und Optimierung von Dispositionsmethoden.

Praxisleitfäden und Online-Ressourcen:

1. **Bundesvereinigung Logistik (BVL):**
 - Artikel und Studien zu Bestandsmanagement und Dispositionsverfahren.
<https://www.bvl.de>
2. **APICS – Association for Supply Chain Management:**
 - Standards und Leitfäden für Dispositionsverfahren und Lagerhaltung.
<https://www.ascm.org>
3. **Gartner Research – Inventory Optimization:**
 - Analysen zu Dispositionsverfahren und deren Integration in ERP-Systeme.
<https://www.gartner.com>
4. **Logistik-Wiki:**
 - Übersichtliche und praxisnahe Erklärung der Dispositionsverfahren.
<https://logistik.wiki>
5. **SAP Insights – Inventory and Demand Planning:**

- Ressourcen zur Implementierung von Dispositionsverfahren in digitalen Systemen.
<https://www.sap.com>
-

Themenbezogene Artikel:

1. **Silver, E. A., Pyke, D. F., & Thomas, R. (2016).**
Inventory and Production Management in Supply Chains.
CRC Press.
 - Wissenschaftliche Betrachtung von Dispositionsverfahren und Lagerstrategien.
 2. **Chopra, S., & Meindl, P. (2022).**
Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation.
Pearson.
 - Detaillierte Kapitel zur Disposition und deren Einfluss auf die Lieferkette.
 3. **Graves, S. C., & Willems, S. P. (2005).**
Optimizing the Supply Chain in Uncertain Environments.
Manufacturing & Service Operations Management.
 - Diskutiert, wie sich Dispositionsverfahren an dynamische Marktbedingungen anpassen lassen.
 4. **Wannenwetsch, H. (2014).**
Moderne Beschaffung: Strategien, Organisation und Prozesse.
Springer.
 - Fokus auf Dispositionsverfahren in der Beschaffung und deren Integration in Logistikstrategien.
 5. **Schönsleben, P. (2016).**
Integral Logistics Management: Operations and Supply Chain Management Within and Across Companies.
CRC Press.
 - Kapitel zur Integration von Dispositionsmethoden in die Gesamtlogistik.
-

Fachzeitschriften und Studien:

- **Journal of Business Logistics:**
 - Veröffentlichungen zu modernen Methoden der Bestandssteuerung und Disposition.
- **Harvard Business Review:**
 - Artikel zu datengetriebenen Dispositionsansätzen und innovativen Technologien.
- **International Journal of Logistics Management:**
 - Fallstudien zu Bestellpunkt- und Bestellrhythmusverfahren in verschiedenen Branchen.

Diese Quellen bieten eine fundierte Mischung aus Theorie und Praxis, die für die Vorbereitung auf Fachgespräche im Bereich der Dispositionsverfahren und Materialwirtschaft ideal ist.

„Kennzahlen und KPIs: Lassen Sie die Teilnehmenden die wichtigsten Kennzahlen (z. B. Lagerumschlagshäufigkeit, Durchlaufzeiten) benennen und erläutern, wie sie zur Steuerung und Kontrolle der Abläufe verwendet werden.“

3.3 Fallbeispiel: Einsatz von KPIs zur Optimierung der Lagerlogistik

Situation:

Ein mittelständisches Unternehmen vertreibt Elektrowerkzeuge und Zubehörteile an Fachhändler. Aufgrund von Verzögerungen in der Lieferkette und Lagerengpässen gab es in den letzten Monaten häufige Beschwerden von Kunden über lange Lieferzeiten und nicht verfügbare Produkte. Die Geschäftsleitung möchte die Lager- und Bestandsführung optimieren und setzt dafür auf die Einführung und Überwachung geeigneter KPIs.

Aufgabe für die Teilnehmenden:

1. Analyse der aktuellen Situation:

- Identifizieren Sie anhand von Beispielzahlen mögliche Schwachstellen.
- Mögliche Daten: Lagerumschlagshäufigkeit, durchschnittliche Lagerdauer, Bestandsreichweite, Durchlaufzeiten der Lieferungen.

2. Festlegung der KPIs:

- Welche Kennzahlen sind entscheidend, um die Lagerprozesse zu analysieren und zu verbessern?
- Erklären Sie die Bedeutung folgender KPIs:
 - **Lagerumschlagshäufigkeit:** Wie oft wird der gesamte Lagerbestand in einem bestimmten Zeitraum umgeschlagen?
 - **Durchschnittliche Lagerdauer:** Wie lange verbleiben Produkte im Lager?
 - **Bestandsreichweite:** Wie lange reicht der aktuelle Bestand bei einer durchschnittlichen Nachfrage?
 - **Durchlaufzeit (Order-to-Delivery):** Wie lange dauert es von der Bestellung bis zur Auslieferung an den Kunden?

3. Interpretation der KPIs:

- Was könnten folgende Werte bedeuten?
 - Lagerumschlagshäufigkeit: 3 (niedrig).
 - Durchschnittliche Lagerdauer: 120 Tage (hoch).
 - Bestandsreichweite: 15 Tage (gering).
 - Durchlaufzeit: 10 Tage (hoch im Branchenvergleich).
- Welche Ursachen könnten diese Werte haben?
 - Beispiel: Geringe Umschlagshäufigkeit kann auf Überbestände oder langsame Abverkäufe hinweisen.

4. Maßnahmenentwicklung:

- Welche Strategien können eingesetzt werden, um diese KPIs zu verbessern?
- Beispiele:
 - Einführung von Just-in-Time-Lieferungen zur Reduktion der Lagerdauer.
 - Einsatz von ABC-Analysen zur Priorisierung von Artikeln mit hohem Umsatz.
 - Optimierung der Lieferantenkommunikation zur Verkürzung von Durchlaufzeiten.

5. Monitoring und Steuerung:

- Wie oft sollten die KPIs überprüft werden, und welche Tools könnten bei der Überwachung helfen (z. B. ERP-Systeme, BI-Dashboards)?
- Wie wird sichergestellt, dass Maßnahmen tatsächlich die gewünschten Verbesserungen bewirken?

Diskussionsfragen:

- Wie priorisieren Sie KPIs, wenn mehrere Optimierungsziele bestehen (z. B. Kostensenkung vs. Lieferzeitverkürzung)?
- Welche Herausforderungen könnten bei der Einführung neuer KPIs auftreten?
- Welche Rolle spielen externe Faktoren (z. B. Marktschwankungen, Lieferantenausfälle) bei der Interpretation der KPIs?

Ziel des Fallbeispiels:

Die Teilnehmenden sollen zeigen, dass sie die Bedeutung von Kennzahlen wie Lagerumschlagshäufigkeit, Bestandsreichweite und Durchlaufzeiten verstehen und deren Einsatz zur Steuerung und Optimierung von Logistikprozessen erläutern können. Sie sollen darüber hinaus konkrete Maßnahmen zur Verbesserung von KPIs entwickeln und bewerten, wie diese zur Effizienzsteigerung beitragen.

3.3.1 Quellen

Hier sind relevante Quellen und Literaturangaben zum Thema **Kennzahlen (KPIs) im Bereich Lagerlogistik und Bedarfsanalyse** sowie deren Anwendung:

Literaturangaben:

1. **Arnold, D., Kuhn, A., & Furmans, K. (2020).**
Materialfluss in Logistik und Produktion.
Springer.

- Das Buch erläutert die wichtigsten KPIs in der Lagerlogistik wie Lagerumschlagshäufigkeit, Bestandsreichweite und Durchlaufzeiten. Es bietet Praxisbeispiele für deren Einsatz und Optimierung.
2. **Gudehus, T., & Kotzab, H. (2021).**
Comprehensive Logistics.
Springer.
 - Umfassender Überblick über Logistikprozesse mit einem speziellen Fokus auf Kennzahlen, deren Berechnung und deren Nutzen für die Steuerung.
 3. **Pfohl, H.-C. (2018).**
Logistiksysteme: Betriebswirtschaftliche Grundlagen.
Springer.
 - Kapitel zur Leistungsbewertung von Logistiksystemen, einschließlich der Bedeutung und Anwendung von KPIs.
 4. **Wannenwetsch, H. (2019).**
Integrierte Materialwirtschaft und Logistik: Beschaffung, Logistik, Produktion und Controlling.
Springer.
 - Detaillierte Beschreibung von KPI-basierten Steuerungsansätzen in der Lagerlogistik und Bestandsführung.
 5. **Baumgarten, H., & Darkow, I.-L. (2018).**
Strategisches Logistikmanagement.
Springer.
 - Behandelt die Rolle von Kennzahlen im strategischen Logistikmanagement und deren Einfluss auf Entscheidungsprozesse.

Praxisleitfäden und Online-Ressourcen:

1. **Bundesvereinigung Logistik (BVL):**
 - Fachartikel und Best Practices zur Nutzung von KPIs in der Logistik.
<https://www.bvl.de>
2. **Logistik-Wiki:**
 - Übersichtliche Erklärungen zu wichtigen Kennzahlen und deren Anwendung in der Praxis.
<https://logistik.wiki>
3. **Gartner Research – KPI Optimization in Supply Chain:**
 - Analysen und Empfehlungen zur Auswahl und Verbesserung von KPIs in der Lagerlogistik.
<https://www.gartner.com>
4. **SAP Insights – Supply Chain KPIs:**

- Ressourcen zu den wichtigsten KPIs und deren Integration in ERP-Systeme.
<https://www.sap.com>

5. APICS – Key Performance Indicators in Logistics:

- Praxisnahe Leitfäden zur Entwicklung und Nutzung von Kennzahlen.
<https://www.ascm.org>

Themenbezogene Artikel:

1. Chopra, S., & Meindl, P. (2022).

Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation.
Pearson.

- Ausführliches Kapitel zu Logistik-KPIs und deren Einfluss auf Effizienz und Kostenmanagement.

2. Graves, S. C., & Willems, S. P. (2005).

Optimizing the Supply Chain in Uncertain Environments.
Manufacturing & Service Operations Management.

- Wissenschaftliche Betrachtung der Rolle von Kennzahlen in dynamischen Lieferketten.

3. Schönsleben, P. (2016).

Integral Logistics Management: Operations and Supply Chain Management Within and Across Companies.
CRC Press.

- Beschreibung der wichtigsten KPIs und ihrer Umsetzung in logistischen Netzwerken.

4. Silver, E. A., Pyke, D. F., & Thomas, R. (2016).

Inventory and Production Management in Supply Chains.
CRC Press.

- Detaillierte Erklärungen zur Berechnung und Analyse von KPIs wie Lagerumschlagshäufigkeit und Bestandsreichweite.

5. Wannenwetsch, H. (2014).

Moderne Beschaffung: Strategien, Organisation und Prozesse.
Springer.

- Praxisorientierter Ansatz zur Verwendung von Kennzahlen in der Lagerhaltung und Bedarfsanalyse.

Fachzeitschriften und Studien:

• Journal of Business Logistics:

- Regelmäßige Beiträge zur Optimierung von Logistikprozessen mithilfe von KPIs.

• International Journal of Logistics Management:

- Wissenschaftliche Artikel zu Kennzahlen und ihrer Bedeutung für Effizienzsteigerungen.
 - **Harvard Business Review:**
 - Artikel zu datengetriebener Steuerung in Logistik und Lagerhaltung.
-

Diese Quellen helfen, die Bedeutung von KPIs wie Lagerumschlagshäufigkeit, Durchlaufzeiten und Bestandsreichweite zu verstehen und ihre Anwendung in der Praxis zu erläutern.

4 Risiko- und Krisenmanagement

„Risikoanalyse: Gerade in Zeiten globaler Lieferkettenstörungen ist es wichtig, dass die Teilnehmenden Methoden zur Risikoanalyse und -bewältigung im Einkauf und der Logistik kennen.“

4.1 Fallbeispiel: Risikoanalyse bei globalen Lieferkettenstörungen

Situation:

Ein Unternehmen, das elektronische Komponenten für die Automobilindustrie herstellt, ist stark von globalen Lieferketten abhängig. Aufgrund von Ereignissen wie Pandemien, geopolitischen Konflikten und Naturkatastrophen kommt es regelmäßig zu Lieferengpässen. Die Geschäftsleitung fordert ein Konzept zur Risikoanalyse und -bewältigung, um die Lieferfähigkeit langfristig zu sichern.

Aufgabe für die Teilnehmenden:

1. Identifikation von Risiken:

- Welche Risiken können in der globalen Lieferkette auftreten?
 - Beispiele:
 - Politische Risiken (z. B. Handelsrestriktionen, Zollbarrieren).
 - Naturkatastrophen (z. B. Überschwemmungen in Produktionsregionen).
 - Abhängigkeit von Single-Source-Lieferanten.
 - Logistikprobleme (z. B. Containerknappheit, Streiks in Häfen).
 - Cyberangriffe auf IT-Systeme der Lieferkette.
 - Lassen Sie die Teilnehmenden die Risiken anhand eines Szenarios identifizieren.

2. Risikobewertung:

- Welche Methode zur Risikoanalyse würden Sie anwenden?
 - Beispielmethoden:
 - **SWOT-Analyse:** Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Lieferkette bewerten.
 - **FMEA (Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse):** Wahrscheinlichkeiten und Auswirkungen von Störungen quantifizieren.
 - **Risikomatrix:** Risiken nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß priorisieren.
 - Praxisaufgabe: Entwickeln Sie eine einfache Risikomatrix für ein identifiziertes Risiko.

3. Strategien zur Risikobewältigung:

- Welche Ansätze können eingesetzt werden, um die Risiken zu minimieren?
 - Beispiele:
 - Aufbau eines Multi-Sourcing-Ansatzes, um die Abhängigkeit von Einzelanbietern zu reduzieren.
 - Lokalisierung von Lieferanten oder Nearshoring, um geopolitische Risiken zu mindern.
 - Erhöhung der Sicherheitsbestände bei kritischen Materialien.
 - Einsatz digitaler Tools (z. B. Frühwarnsysteme, KI-basierte Prognosen) zur Überwachung von Risiken.
 - Abschluss von Versicherungen gegen Lieferausfälle.
 - Aufgabe: Entwickeln Sie für ein priorisiertes Risiko (z. B. Containerknappheit) eine mögliche Strategie.

4. Kontinuierliches Monitoring:

- Wie kann sichergestellt werden, dass Risiken frühzeitig erkannt werden?
- Diskutieren Sie den Einsatz von Technologien wie Supply-Chain-Visibility-Tools oder Big-Data-Analysen.
- Vorschlag: Erarbeiten Sie ein einfaches Frühwarnsystem mit Indikatoren (z. B. Lieferzeitverlängerungen, Marktpreise für Transportdienstleistungen).

Diskussionsfragen:

- Wie priorisieren Sie Maßnahmen, wenn mehrere Risiken gleichzeitig auftreten?
- Welche Herausforderungen sehen Sie bei der Umsetzung von Risikostrategien (z. B. Kosten, interne Widerstände)?
- Wie würden Sie mit Lieferanten zusammenarbeiten, um Risiken gemeinsam zu bewältigen?

Ziel des Fallbeispiels:

Die Teilnehmenden sollen ein Verständnis für die Bedeutung der Risikoanalyse im Einkauf und der Logistik entwickeln und in der Lage sein, konkrete Risiken zu identifizieren, zu bewerten und geeignete Strategien zur Risikobewältigung zu erarbeiten. Sie lernen zudem, wie Monitoring und präventive Maßnahmen die Resilienz der Lieferkette erhöhen können.

4.1.1 Quellen

Quellen und Literaturangaben zum Thema Risikoanalyse und Risikobewältigung in Einkauf und Logistik

Bücher und Fachliteratur

1. **Christopher, M. (2016).**
Logistics and Supply Chain Management.
Pearson.
 - Dieses Buch bietet umfassende Einblicke in die Identifikation und das Management von Risiken in globalen Lieferketten.
2. **Wagner, S. M., & Bode, C. (2008).**
Managing Risk and Security: The Safeguard of Long-Term Success for Logistics Service Providers.
Springer.
 - Vertiefende Analysen zu Risikomanagement-Methoden, einschließlich Risikoidentifikation, -bewertung und Prävention.
3. **Chopra, S., & Sodhi, M. S. (2014).**
Managing Risk to Avoid Supply-Chain Breakdown.
MIT Sloan Management Review.
 - Eine praxisorientierte Diskussion über die Vermeidung und das Management von Lieferkettenstörungen.
4. **Kersten, W., Blecker, T., & Ringle, C. M. (Eds.) (2018).**
Digitalization in Supply Chain Management and Logistics: Smart and Digital Solutions for an Industry 4.0 Environment.
epubli.
 - Kapitel über den Einsatz digitaler Tools zur Überwachung und Risikosteuerung.
5. **Pfohl, H.-C. (2018).**
Logistiksysteme: Betriebswirtschaftliche Grundlagen.
Springer.
 - Bietet detaillierte Methoden zur Risikoanalyse und Ansätze zur Absicherung globaler Lieferketten.
6. **Zsidisin, G. A., & Ritchie, B. (Eds.) (2008).**
Supply Chain Risk: A Handbook of Assessment, Management, and Performance.
Springer.
 - Ein detailliertes Handbuch zur Risikoanalyse mit vielen praxisorientierten Beispielen.

Praxisleitfäden und Online-Ressourcen

1. **Bundesvereinigung Logistik (BVL):**
 - Studien und Leitfäden zum Risiko- und Krisenmanagement in der Logistik.
<https://www.bvl.de>
2. **Supply Chain Risk Leadership Council (SCRLC):**
 - Praktische Ansätze und Best Practices zur Risikoanalyse in Lieferketten.
<https://www.scrlc.com>

3. McKinsey & Company – Supply Chain Risk Management:

- Fallstudien und Lösungsansätze zur Bewältigung globaler Lieferkettenstörungen.
<https://www.mckinsey.com>

4. Deloitte Insights:

- Veröffentlichungen zu Risikomanagement in Einkauf und Logistik, mit einem Fokus auf digitale Werkzeuge.
<https://www2.deloitte.com>

5. SAP Insights:

- Anwendungen von Risikoanalysen in ERP-Systemen für Logistik und Einkauf.
<https://www.sap.com>

Fachzeitschriften und Studien

1. Harvard Business Review:

- *Preparing for Supply Chain Disruption: Strategies for Resilience.*
- Wissenschaftliche Artikel über präventive Maßnahmen und Risikostrategien.

2. Journal of Supply Chain Management:

- Regelmäßige Beiträge zu neuen Entwicklungen im Risikomanagement globaler Lieferketten.

3. International Journal of Logistics Management:

- Detaillierte Untersuchungen zu Risikomodellen und deren praktischer Umsetzung.

4. World Economic Forum (2020).

The Resilience Compass: Navigating Global Supply Chain Disruption.

- Ein Bericht über die Stärkung von Lieferketten durch strategische Risikoanalyse.

5. Gartner Research – Supply Chain Risk Management:

- Insights und Daten zu den neuesten Trends und Technologien im Risikomanagement.

Diese Literatur und Ressourcen bieten eine solide Grundlage für die Vorbereitung und Diskussion von Methoden zur Risikoanalyse und -bewältigung im Mentoring-Programm.

„Krisenmanagement in der Logistik: Fragen Sie, wie die Teilnehmenden in Krisensituationen reagieren würden, z.B. bei Lieferverzögerungen oder Produktionsstillständen.“

4.2 Fallbeispiel: Krisenmanagement in der Logistik

Situation:

Ein mittelständisches Unternehmen, das Maschinenbauteile produziert, ist auf Just-in-Time-Lieferungen von Rohstoffen angewiesen. Ein plötzlicher Streik in einem der wichtigsten Seehäfen verzögert die Lieferung eines kritischen Bauteils aus Asien. Die Verzögerung droht, die Produktion für mehrere Tage oder sogar Wochen lahmzulegen, was zu erheblichen Umsatzverlusten führen könnte.

Die Geschäftsführung bittet das Logistikteam um einen Krisenplan, um die Auswirkungen der Situation zu minimieren und die Produktion schnellstmöglich wieder aufzunehmen.

Aufgabe für die Teilnehmenden:

1. Analyse der Situation:

- Welche unmittelbaren und langfristigen Auswirkungen hat die Lieferverzögerung?
 - Beispiele: Produktionsstillstand, Verzögerungen bei Kundenlieferungen, Vertragsstrafen.
- Welche Stakeholder sind betroffen (z. B. Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter)?

2. Maßnahmenplanung:

- Welche kurzfristigen Maßnahmen könnten ergriffen werden, um die Krise zu bewältigen?
 - Beispiele:
 - Suche nach alternativen Lieferanten, auch wenn höhere Kosten entstehen.
 - Prüfung, ob die benötigten Teile per Luftfracht transportiert werden können.
 - Umstellung auf andere Produktionslinien, um Zeit zu gewinnen.
 - Kommunikation mit den betroffenen Kunden, um Verzögerungen abzufedern.
- Aufgabe: Entwickeln Sie einen Maßnahmenplan mit Prioritäten und Zeitrahmen.

3. Langfristige Strategie:

- Wie kann das Unternehmen zukünftige Risiken dieser Art vermeiden?
 - Aufbau eines Multi-Sourcing-Ansatzes, um die Abhängigkeit von einem Lieferanten zu reduzieren.
 - Aufbau von Sicherheitsbeständen bei kritischen Bauteilen.
 - Implementierung eines Frühwarnsystems, um potenzielle Engpässe früher zu erkennen.

- Aufgabe: Entwickeln Sie eine Strategie für mehr Resilienz in der Logistikkette.

4. Kommunikation in der Krise:

- Welche Informationen sind für die verschiedenen Stakeholder wichtig?
 - Beispiel: Schnelle und transparente Information der Kunden über Verzögerungen.
- Aufgabe: Entwickeln Sie einen Kommunikationsplan, der die wichtigsten Inhalte und Verantwortlichkeiten klärt.

Diskussionsfragen:

- Wie priorisieren Sie Maßnahmen, wenn Kosten, Zeit und Kundenzufriedenheit in Konflikt geraten?
- Welche Vor- und Nachteile haben ad-hoc-Lösungen wie Luftfracht oder der Wechsel zu alternativen Lieferanten?
- Welche Rolle spielt die Technologie (z. B. digitale Plattformen, Tracking-Systeme) im Krisenmanagement?

Ziel des Fallbeispiels:

Die Teilnehmenden sollen lernen, wie sie in Krisensituationen systematisch und pragmatisch reagieren. Sie sollen ein Verständnis für die Balance zwischen kurzfristiger Problemlösung und langfristiger Risikominderung entwickeln. Zudem wird die Bedeutung effektiver Kommunikation und Stakeholder-Managements hervorgehoben.

4.2.1 Quellen

Quellen und Literaturangaben zum Thema Krisenmanagement in der Logistik

Bücher und Fachliteratur

1. **Christopher, M. (2016).**
Logistics and Supply Chain Management.
Pearson.
 - Dieses Werk behandelt sowohl grundlegende logistische Prozesse als auch die Bewältigung von Krisensituationen wie Lieferverzögerungen.
2. **Kersten, W., & Blecker, T. (2015).**
Risk Management in Logistics and Supply Chain Management.
epubli.
 - Eine umfassende Einführung in das Risiko- und Krisenmanagement, speziell für Logistik und Supply Chain.

3. **Pfohl, H.-C. (2018).**

Logistiksysteme: Betriebswirtschaftliche Grundlagen.
Springer.

- Kapitel zu Notfallplänen und der Optimierung logistischer Prozesse zur Krisenbewältigung.

4. **Wagner, S. M., & Bode, C. (2008).**

Managing Risk and Security: The Safeguard of Long-Term Success for Logistics Service Providers.
Springer.

- Detaillierte Fallstudien zu Krisenmanagement in der Logistik.

5. **Wildemann, H. (2019).**

Supply Chain Management: Strategien, Planungsansätze und Controlling.
TCW Transfer-Centrum.

- Enthält praxistaugliche Ansätze zur Krisenbewältigung und zum Aufbau resilienter Lieferketten.

Praxisleitfäden und Online-Ressourcen

1. **Bundesvereinigung Logistik (BVL):**

- Veröffentlichungen und Leitfäden zu Krisenmanagement und Resilienz in der Logistik.
<https://www.bvl.de>

2. **McKinsey & Company – Crisis Management in Supply Chains:**

- Analysen und Strategien zur Krisenbewältigung in der Logistik.
<https://www.mckinsey.com>

3. **Deloitte Insights – Supply Chain Resilience:**

- Studien und Berichte zur Stärkung der Resilienz in Krisensituationen.
<https://www2.deloitte.com>

4. **World Economic Forum (2021).**

Building Resilient Supply Chains: The Role of Crisis Management in Global Logistics.

- Diskutiert praxisorientierte Ansätze zur Krisenbewältigung.
<https://www.weforum.org>

5. **SAP Insights – Crisis Response in Logistics:**

- Technologien und digitale Lösungen zur Bewältigung von Krisensituationen.
<https://www.sap.com>

Fachzeitschriften und Studien

1. **Journal of Business Logistics:**

- Regelmäßige Beiträge zu Themen wie Krisenmanagement und Resilienz in der Logistik.
2. **Harvard Business Review:**
 - *Supply Chains in Crisis: Lessons from the Pandemic.*
 - Analysen und Best Practices zur Krisenbewältigung in globalen Lieferketten.
 3. **International Journal of Logistics Management:**
 - Artikel über die Anwendung moderner Technologien und Strategien im Krisenmanagement.
 4. **Gartner Research – Crisis Management in Supply Chain Logistics:**
 - Reports zu aktuellen Trends und Best Practices im Krisenmanagement.
 5. **World Bank Group (2020).**
Mitigating Supply Chain Risks: A Guide for Crisis Management.
 - Leitfaden für Unternehmen zur Risikominderung und Krisenbewältigung in Lieferketten.
-

Diese Quellen bieten eine fundierte Grundlage, um die Herausforderungen des Krisenmanagements in der Logistik zu verstehen und praxisorientierte Lösungen zu entwickeln.

„Notfallstrategien: Lassen Sie typische Szenarien und mögliche Notfallpläne durchspielen, um zu testen, wie gut die Teilnehmenden auf unvorhergesehene Ereignisse reagieren.“

4.3 Fallbeispiel: Notfallstrategien in der Logistik

Situation:

Ein global operierendes Elektronikunternehmen steht vor einer unerwarteten Krise: Ein Zulieferer in Südostasien, der ein einzigartiges und kritisches Bauteil liefert, hat aufgrund eines Erdbebens seine Produktion einstellen müssen. Alternativen für dieses Bauteil sind kurzfristig nicht verfügbar. Die Situation droht, mehrere Produktionslinien des Unternehmens weltweit lahmzulegen.

Das Unternehmen muss schnell reagieren, um die Versorgung sicherzustellen und die Auswirkungen auf die Kunden möglichst gering zu halten.

Aufgabe für die Teilnehmenden:

1. Szenarioanalyse:

- **Welche Risiken bestehen unmittelbar?**
 - Produktionsstillstand, Lieferverzögerungen, mögliche Vertragsstrafen und Reputationsschäden.
- **Welche Stakeholder müssen berücksichtigt werden?**
 - Kunden, Partner, Mitarbeiter, Lieferanten, Logistikdienstleister.

2. Entwicklung eines Notfallplans:

- Aufgabe: Entwerfen Sie einen kurzfristigen Plan, um die Produktionslinien aufrechtzuerhalten.
 - Beispiele für Notfallmaßnahmen:
 - Prüfung, ob Restbestände des Bauteils an anderen Produktionsstandorten oder im Lager verfügbar sind.
 - Nutzung von Ersatzteilen oder Baugruppen anderer Hersteller.
 - Umstellung der Produktion auf andere Produkte, um die Kapazitäten sinnvoll zu nutzen.
 - Verhandlungen mit wichtigen Kunden zur Priorisierung von Lieferungen.

3. Langfristige Maßnahmen:

- **Was können Sie tun, um ähnliche Krisen in Zukunft zu vermeiden?**
 - Aufbau eines Multi-Sourcing-Systems mit mehreren Lieferanten für kritische Bauteile.
 - Schaffung von Sicherheitsbeständen für strategisch wichtige Komponenten.

- Einrichtung eines Frühwarnsystems, das auf politische, wirtschaftliche oder geologische Risiken hinweist.

4. Kommunikation:

- Aufgabe: Entwickeln Sie einen Kommunikationsplan, um intern und extern transparent über die Krise zu informieren.
 - Was sagen Sie den Kunden, um Vertrauensverlust zu vermeiden?
 - Wie informieren Sie die Mitarbeiter über Produktionsanpassungen?

5. Krisenübung:

- Diskutieren Sie, wie Sie eine ähnliche Situation in einem proaktiven Übungsszenario simulieren könnten, um Notfallpläne regelmäßig zu testen.

Diskussionsfragen:

- Wie entscheiden Sie zwischen Kosten und Lieferfähigkeit, wenn Sie alternative Maßnahmen wie Luftfracht oder kurzfristige Lieferantensuche in Betracht ziehen?
- Welche Rolle spielt die Technologie (z. B. ERP-Systeme, Risikoüberwachung) bei der Entwicklung und Umsetzung von Notfallstrategien?
- Wie priorisieren Sie Kunden oder Produkte, wenn die verfügbaren Ressourcen begrenzt sind?

Ziel des Fallbeispiels:

Dieses Szenario testet, wie gut die Teilnehmenden unter Druck arbeiten und kreative sowie logistisch durchdachte Lösungen entwickeln können. Es hilft, ihre Fähigkeiten in Risikomanagement, Kommunikation und langfristiger Resilienzplanung zu bewerten.

4.3.1 Quellen

Quellen und Literaturangaben zum Thema Notfallstrategien in der Logistik

Bücher und Fachliteratur

1. **Christopher, M. (2016).**
Logistics and Supply Chain Management.
Pearson.
 - Umfassender Überblick über Notfallmanagement und Krisenreaktionen in globalen Lieferketten. Enthält praktische Ansätze und Fallstudien.
2. **Pfohl, H.-C. (2018).**
Logistiksysteme: Betriebswirtschaftliche Grundlagen.
Springer.
 - Kapitel zu Risikomanagement und Notfallstrategien in logistischen Prozessen.

3. **Kersten, W., & Blecker, T. (2015).**
Risk Management in Logistics and Supply Chain Management.
epubli.
 - Spezialisierte Einblicke in die Entwicklung und Anwendung von Risikomanagementstrategien, einschließlich Notfallplänen.
 4. **Wildemann, H. (2019).**
Supply Chain Management: Strategien, Planungsansätze und Controlling.
TCW Transfer-Centrum.
 - Thematisiert Multi-Sourcing-Strategien, Sicherheitsbestände und Prävention.
 5. **Wagner, S. M., & Neshat, N. (2010).**
Assessing the Vulnerability of Supply Chains Using Graph Theory.
International Journal of Production Economics.
 - Wissenschaftlicher Artikel zu Schwachstellen in Lieferketten und deren Absicherung.
-

Praxisleitfäden und Online-Ressourcen

1. **Bundesvereinigung Logistik (BVL):**
 - Leitfäden und Praxisbeispiele für Notfallmanagement und Krisenstrategien in der Logistik.
<https://www.bvl.de>
 2. **Deloitte Insights – Supply Chain Resilience:**
 - Analysen und Empfehlungen für resiliente und reaktionsfähige Lieferketten.
<https://www2.deloitte.com>
 3. **World Economic Forum (2021).**
Building Resilient Supply Chains.
 - Bericht über globale Ansätze zur Stärkung von Lieferketten gegen unvorhersehbare Ereignisse.
<https://www.weforum.org>
 4. **McKinsey & Company – Crisis Management Playbook:**
 - Praxisorientierte Anleitungen für Krisenbewältigung und Notfallstrategien in der Logistik.
<https://www.mckinsey.com>
 5. **Supply Chain Brain:**
 - Fachportal mit Artikeln und Berichten zur Vorbereitung und Implementierung von Notfallplänen.
<https://www.supplychainbrain.com>
-

Fachzeitschriften und Studien

1. Journal of Business Logistics:

- Regelmäßige Veröffentlichungen zu Notfallstrategien und Krisenmanagement in der Logistik.

2. Harvard Business Review:

- Artikel zu Notfallmanagement und der Reaktion auf globale Lieferkettenstörungen, insbesondere unter Druck.

3. International Journal of Logistics Management:

- Forschung und praxisnahe Ansätze zu Sicherheits- und Notfallstrategien.

4. Gartner Research – Supply Chain Emergency Preparedness:

- Insights zu Technologien und strategischen Plänen für Notfallmaßnahmen.

5. PwC Report (2021):

Supply Chain Preparedness in Times of Crisis.

- Studie zur Anpassung von Logistiknetzwerken bei plötzlichen Unterbrechungen.

Diese Quellen decken eine breite Palette von Theorien, praktischen Ansätzen und Fallstudien zu Notfallstrategien in der Logistik ab und können in Mentoring-Szenarien zur Vorbereitung auf Fachgespräche eingesetzt werden.

5 Kommunikation und Verhandlung

„Verhandlungstechniken: Da Verhandlungen ein wichtiger Teil des Einkaufs sind, sollten die Teilnehmenden mit den Grundlagen der Gesprächsführung, Techniken zur Überwindung von Widerständen und dem Umgang mit schwierigen Situationen vertraut sein.“

5.1 Fallbeispiel: Verhandlungstechniken im Einkauf

Situation:

Ihr Unternehmen, ein mittelständischer Hersteller von Haushaltsgeräten, steht vor der Aufgabe, mit einem langjährigen Lieferanten von Kunststoffteilen über neue Konditionen zu verhandeln. Der Lieferant hat eine Preiserhöhung von 10 % angekündigt, mit der Begründung, dass die Rohstoffpreise gestiegen sind. Das Unternehmen hat jedoch klare Zielvorgaben, die Preiserhöhung auf maximal 5 % zu begrenzen, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Die Beziehung zum Lieferanten ist für zukünftige Projekte von strategischer Bedeutung.

Aufgabe für die Teilnehmenden:

1. Vorbereitung der Verhandlung:

- Welche Informationen müssen Sie vor der Verhandlung sammeln?
 - Marktpreise für die betreffenden Kunststoffteile.
 - Alternative Lieferanten und deren Konditionen.
 - Interne Kostenstruktur und Spielraum für Zugeständnisse.
 - Historie der Zusammenarbeit mit dem Lieferanten.

2. Verhandlungsstrategie entwickeln:

- Welche Techniken wenden Sie an, um die Preiserhöhung zu minimieren?
 - **BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement):**
 - Entwickeln Sie einen Plan B für den Fall, dass keine Einigung erzielt wird.
 - **Win-Win-Strategien:**
 - Vorschlag von Maßnahmen zur Effizienzsteigerung, die dem Lieferanten langfristig Kostenvorteile bringen könnten.
 - **Argumentationstechniken:**
 - Hervorheben der langfristigen Geschäftsbeziehung und gemeinsamer Projekte.
 - Verweis auf Marktbedingungen und andere Angebote.

3. Simulation der Verhandlung:

- Durchführung einer Rollenspielübung:

- Eine Gruppe übernimmt die Rolle des Unternehmens, eine andere die des Lieferanten.
- Ziel: Argumentation auf beiden Seiten erarbeiten und eine Einigung erzielen.

4. Umgang mit Widerständen:

- Was tun, wenn der Lieferant strikt bei seiner Preiserhöhung bleibt?
 - Diskussion über flexible Zahlungsbedingungen oder Mengenrabatte.
 - Vorschläge für eine schrittweise Einführung der Preiserhöhung.
 - Verhandlungen über zusätzliche Leistungen, wie kürzere Lieferzeiten oder Qualitätsgarantien.

5. Nachbereitung:

- Welche Maßnahmen ergreifen Sie, um die Vereinbarung zu sichern?
 - Schriftliche Dokumentation der Ergebnisse.
 - Aufbau einer stärkeren Verhandlungsbasis für zukünftige Gespräche durch Marktbeobachtung und interne Prozesse.

Diskussionsfragen:

- Welche Rolle spielen Emotionen und Körpersprache in Verhandlungen?
- Wie gehen Sie mit manipulativen Verhandlungstaktiken des Lieferanten um?
- Inwiefern können kulturelle Unterschiede eine Verhandlung beeinflussen?

Ziel des Fallbeispiels:

Das Szenario prüft die Fähigkeit der Teilnehmenden, eine Verhandlung strukturiert vorzubereiten und durchzuführen. Es beleuchtet ihre Kompetenzen in Gesprächsführung, Lösungsorientierung und dem Umgang mit schwierigen Verhandlungssituationen. Die Übung zeigt auch, wie sie professionelle Beziehungen langfristig stärken können.

5.1.1 Quellen

Quellen und Literaturangaben zu Verhandlungstechniken im Einkauf

Bücher und Fachliteratur

1. **Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011).**
Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In.
Penguin Books.
 - Klassisches Werk zur Verhandlungstechnik, mit Fokus auf Interessenbasierte Verhandlungen und Win-Win-Ansätze.

2. **Karrass, C. L. (2011).**
The Negotiating Game: How to Get What You Want.
Harper Business.
 - Praktische Tipps und Strategien für den Umgang mit schwierigen Verhandlungssituationen und Widerständen.
3. **Zartman, I. W., & Rubin, J. Z. (2002).**
The Study of Negotiation: From Theory to Practice.
Lynne Rienner Publishers.
 - Theoretische Grundlagen und praxisnahe Beispiele für Verhandlungen, speziell in geschäftlichen Kontexten.
4. **Brett, J. M. (2014).**
Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries.
Wiley.
 - Besondere Betonung auf interkulturelle Verhandlungskompetenzen und deren Bedeutung im globalen Einkauf.
5. **Reinecke, S., & Pfitzer, T. (2018).**
Professionelle Verhandlungsführung: Strategien und Techniken für erfolgreiche Gespräche.
Springer Gabler.
 - Deutsche Perspektive auf Verhandlungsstrategien und -techniken, besonders im Einkauf und Vertrieb.

Praxisleitfäden und Online-Ressourcen

1. **Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME):**
 - Leitfäden und Best Practices zu Verhandlungen im Einkauf.
<https://www.bme.de>
2. **Harvard Business Review (HBR) – Negotiation Techniques:**
 - Artikel und Fallstudien zu den effektivsten Verhandlungstechniken.
<https://hbr.org>
3. **CIPS (Chartered Institute of Procurement & Supply):**
 - Ressourcen zu Einkaufskompetenzen, einschließlich Verhandlungsführung.
<https://www.cips.org>
4. **McKinsey Insights – Procurement Negotiation Strategies:**
 - Strategische Ansätze und technologische Unterstützung für moderne Verhandlungsprozesse.
<https://www.mckinsey.com>
5. **Negotiation Academy Europe:**

- Trainings und Artikel zu Verhandlungsstrategien und der Überwindung von Widerständen.
<https://www.negotiation-academy.com>
-

Fachzeitschriften und Studien

1. Journal of Business Negotiation:

- Regelmäßige Beiträge zu modernen Techniken und Modellen in der Verhandlungsführung.

2. Journal of Purchasing and Supply Management:

- Artikel über die Bedeutung von Verhandlungskompetenzen im Einkauf.

3. International Journal of Negotiation:

- Forschung zu Verhandlungsstrategien und psychologischen Aspekten der Gesprächsführung.

4. Gartner Research – Procurement Tactics:

- Analysen und Anleitungen für strategische Verhandlungsführung im Einkauf.

5. PwC Report (2020):

Negotiation Mastery in Procurement.

- Studien zu Best Practices in Verhandlungsführung und deren Auswirkungen auf Kostenoptimierung.
-

Empfehlung:

Die Kombination aus praxisnahen Leitfäden und theoretischen Grundlagen dieser Quellen bietet eine fundierte Basis für die Schulung von Verhandlungstechniken im Einkauf. Sie decken sowohl bewährte Ansätze als auch innovative Methoden ab, die auf moderne Herausforderungen eingehen.

„Interkulturelle Kommunikation: Insbesondere bei internationalen Lieferantenbeziehungen sind interkulturelle Kommunikationsfähigkeiten von Vorteil.“

5.2 Fallbeispiel: Interkulturelle Kommunikation in der Zusammenarbeit mit internationalen Lieferanten

Situation:

Ihr Unternehmen, ein deutscher Automobilzulieferer, verhandelt mit einem neuen Lieferanten aus Japan über die Bereitstellung von Spezialkomponenten. Die Verhandlungen laufen schleppend, da die Geschäftsführung des Lieferanten zögerlich auf Ihre Vorschläge reagiert. Zudem gibt es Missverständnisse, da die Ansprechpartner selten direkt „Nein“ sagen, sondern eher vage Formulierungen wie „Wir werden es prüfen“ verwenden. Das Team des deutschen Unternehmens ist frustriert, weil es keine klaren Zusagen bekommt. Es ist wichtig, die Verhandlungen erfolgreich abzuschließen, da keine Alternativen verfügbar sind.

Aufgabe für die Teilnehmenden:

1. Analyse der Situation:

- Identifizieren Sie die potenziellen Gründe für Missverständnisse in der Kommunikation.
 - Wie unterscheidet sich die deutsche Direktheit von der japanischen Kultur der indirekten Kommunikation?
 - Welche Bedeutung haben Hierarchien und Konsensfindung in Japan?
- Welche kulturellen Werte könnten hinter der zögerlichen Reaktion stehen?

2. Strategien zur interkulturellen Kommunikation:

- Wie können Sie auf die indirekte Kommunikation der japanischen Partner eingehen?
 - Vorschläge für Fragetechniken, die eine klarere Antwort ermöglichen, ohne Druck auszuüben.
 - Verständnis zeigen für kulturelle Unterschiede und deren Auswirkungen auf Entscheidungsprozesse.
- Welche nonverbalen Signale sollten Sie beachten?

3. Praxisübung:

- **Rollenspiel:**
 - Eine Gruppe übernimmt die Rolle des deutschen Teams, die andere die Rolle des japanischen Lieferanten.
 - Ziel: Entwickeln Sie eine Verhandlungsstrategie, die kulturelle Besonderheiten berücksichtigt und Vertrauen aufbaut.
 - Simulieren Sie das Gespräch und reflektieren Sie, wie unterschiedliche Kommunikationsstile harmonisiert werden können.

4. Krisenmanagement:

- Was tun, wenn trotz kultureller Sensibilität keine Fortschritte erzielt werden?
 - Diskutieren Sie alternative Vorgehensweisen, z. B. einen kulturellen Vermittler oder einen langfristigen Vertrauensaufbau durch wiederholte Besuche vor Ort.
- Welche langfristigen Maßnahmen könnten die Zusammenarbeit stärken?

Diskussionsfragen:

- Welche Bedeutung hat das Konzept von „Gesichtsverlust“ in interkulturellen Verhandlungen?
- Inwiefern könnte eine vorherige Schulung zur interkulturellen Kompetenz die Situation erleichtert haben?
- Wie wichtig ist es, sich mit der Unternehmenskultur des Partners auseinanderzusetzen?

Ziel des Fallbeispiels:

Dieses Szenario testet die interkulturelle Sensibilität der Teilnehmenden sowie ihre Fähigkeit, sich auf unterschiedliche Kommunikationsstile einzustellen. Es beleuchtet, wie kulturelles Verständnis und gezielte Anpassungen zu besseren Ergebnissen in internationalen Geschäftsbeziehungen führen können.

5.2.1 Quellen

Quellen und Literaturangaben zu Interkultureller Kommunikation

Bücher und Fachliteratur

1. **Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010).**
Cultures and Organizations: Software of the Mind.
McGraw-Hill Education.
 - Klassiker der interkulturellen Forschung, der nationale und organisatorische Kulturen analysiert und praktische Anwendungen für internationale Zusammenarbeit bietet.
2. **Lewis, R. D. (2018).**
When Cultures Collide: Leading Across Cultures.
Nicholas Brealey Publishing.
 - Eine praxisnahe Darstellung von Kommunikationsstilen in verschiedenen Kulturen und ihrer Bedeutung für internationale Geschäftsbeziehungen.
3. **Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012).**
Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business.
McGraw-Hill Education.

- Analyse kultureller Unterschiede in Geschäftsprozessen mit Fokus auf interkulturelle Zusammenarbeit und Verhandlungen.
4. **Thomas, A., & Schroll-Machl, S. (2021).**
Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation: Grundlagen und Praxisfelder.
Springer VS.
- Fundiertes Nachschlagewerk zur interkulturellen Kommunikation mit Praxisbeispielen aus verschiedenen Ländern.
5. **Hall, E. T. (1989).**
Beyond Culture.
Anchor Books.
- Einführung in den Unterschied zwischen High-Context- und Low-Context-Kulturen, ein wesentlicher Faktor in der interkulturellen Kommunikation.

Praxisleitfäden und Online-Ressourcen

1. **Intercultural Communication Institute (ICI):**
 - Ressourcen und Fallstudien zur interkulturellen Kompetenz.
<https://www.intercultural.org>
2. **Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME):**
 - Artikel und Leitfäden zu interkultureller Kommunikation im Einkauf.
<https://www.bme.de>
3. **Harvard Business Review – Intercultural Negotiations:**
 - Praxisorientierte Artikel zur Überwindung kultureller Hürden in Verhandlungen.
<https://hbr.org>
4. **Cultural Dimensions by Hofstede Insights:**
 - Online-Tool zur Analyse von Kulturunterschieden basierend auf Hofstedes Modell.
<https://www.hofstede-insights.com>
5. **DiversityInc:**
 - Anleitungen und Tipps zur Förderung von interkultureller Kommunikation im Unternehmen.
<https://www.diversityinc.com>

Fachzeitschriften und Studien

1. **Journal of Cross-Cultural Psychology:**
 - Wissenschaftliche Artikel zur interkulturellen Kommunikation und deren Auswirkungen auf Geschäftsbeziehungen.
2. **International Journal of Intercultural Relations:**

- Beiträge zu interkultureller Kompetenz und Best Practices in der Zusammenarbeit über Kulturgrenzen hinweg.
3. **Journal of Business Communication:**
- Praxisorientierte Studien zu Kommunikationsstrategien in globalen Unternehmen.
4. **PwC Study (2020):**
Global Mobility and the Role of Cultural Awareness.
- Analyse der Bedeutung kultureller Sensibilität in der Geschäftswelt.
5. **Gartner Research:**
- Erkenntnisse zur Verbesserung interkultureller Kommunikation durch technologiegestützte Lösungen.
-

Empfehlung:

Die genannten Quellen kombinieren theoretisches Wissen und praktische Ansätze, um interkulturelle Kommunikationsfähigkeiten zu fördern. Besonders hilfreich sind die Werke von Hofstede und Lewis, da sie konkrete Unterschiede in Kommunikationsstilen und Strategien beleuchten.

„Teamarbeit und Schnittstellenkompetenz: Ein Verständnis für die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen, wie z.B. Produktion oder Qualitätssicherung, ist oft gefragt. Üben Sie Fragen, die auf die abteilungsübergreifende Kommunikation abzielen.“

5.3 Fallbeispiel: Teamarbeit und Schnittstellenkompetenz im Einkauf

Situation:

Ein mittelständisches Unternehmen hat Probleme mit einer neuen Produktlinie, da es wiederholt zu Verzögerungen in der Produktion kommt. Grund ist, dass die benötigten Rohstoffe nicht rechtzeitig geliefert werden oder nicht den Qualitätsstandards entsprechen. Der Einkauf argumentiert, dass er die günstigsten Anbieter gewählt hat, um die Kosten zu senken. Die Produktion kritisiert jedoch, dass diese Entscheidung zu erheblichen Nacharbeiten und Produktionsausfällen geführt hat. Die Qualitätssicherung sieht sich gezwungen, viele Materialien zurückzuweisen, was die Situation verschärft.

Die Geschäftsleitung hat beschlossen, ein interdisziplinäres Team aus Einkauf, Produktion und Qualitätssicherung zu bilden, um die Probleme gemeinsam zu lösen. Die Teilnehmenden des Fallbeispiels schlüpfen in die Rolle des Einkäufers in diesem Team.

Aufgabenstellung:

1. Analyse der Situation:

- Identifizieren Sie die Kommunikations- und Abstimmungsprobleme zwischen den Abteilungen.
- Welche unterschiedlichen Prioritäten haben Einkauf, Produktion und Qualitätssicherung?
- Welche Konsequenzen ergeben sich aus mangelnder Schnittstellenkompetenz?

2. Lösungsfindung:

- Entwickeln Sie eine Kommunikationsstrategie für den Einkauf, um eine bessere Zusammenarbeit mit Produktion und Qualitätssicherung zu fördern.
 - Welche Informationen sollten vor einer Bestellung eingeholt werden?
 - Wie kann der Einkauf sicherstellen, dass Qualität und Lieferfähigkeit der Lieferanten geprüft werden?
- Erarbeiten Sie einen Vorschlag für regelmäßige Abstimmungsmeetings zwischen den Abteilungen.

3. Rollenspiel:

- **Szenario:** In einem Meeting beschuldigen sich die Abteilungen gegenseitig. Als Einkäufer präsentieren Sie eine Lösung, die sowohl Kosten als auch Qualität und Lieferzeiten berücksichtigt.
- Wie reagieren Sie auf Kritik der Produktion und Qualitätssicherung?
- Wie stellen Sie sicher, dass alle Beteiligten ihre Anforderungen klar kommunizieren und sich auf gemeinsame Ziele einigen?

4. Prozessoptimierung:

- Entwickeln Sie ein Konzept für eine abteilungsübergreifende Materialfreigabe.
 - Wie können digitale Tools (z. B. ERP-Systeme) genutzt werden, um Transparenz in den Bestell- und Lieferprozessen zu schaffen?
- Diskutieren Sie die Einführung von Key Performance Indicators (KPIs) für die Zusammenarbeit, z. B. Termintreue der Lieferanten oder Anzahl der Reklamationen.

Diskussionsfragen:

- Wie lassen sich Zielkonflikte zwischen Einkauf, Produktion und Qualitätssicherung lösen?
- Welche Kommunikationsfähigkeiten sind in interdisziplinären Teams besonders wichtig?
- Wie können technische Lösungen (z. B. gemeinsame Plattformen) die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit verbessern?

Ziel des Fallbeispiels:

Dieses Szenario testet die Fähigkeit der Teilnehmenden, in interdisziplinären Teams zu arbeiten und abteilungsübergreifende Kommunikationsprobleme zu lösen. Es fördert ein Verständnis für die Schnittstellen zwischen Einkauf, Produktion und Qualitätssicherung und zeigt, wie durch gezielte Kooperation Effizienz und Qualität gesteigert werden können.

5.3.1 Quellen

Quellen und Literaturangaben zu Teamarbeit und Schnittstellenkompetenz

Bücher und Fachliteratur

1. **Kerzner, H. (2022).**
Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling.
John Wiley & Sons.
 - Umfassendes Werk, das auch auf die Bedeutung interdisziplinärer Zusammenarbeit und Kommunikation eingeht.
2. **Schreyögg, G., & Steinmann, H. (2020).**
Management: Grundlagen der Unternehmensführung.
Gabler Verlag.
 - Grundlagenbuch, das die Bedeutung von Schnittstellenmanagement und abteilungsübergreifender Kommunikation erläutert.
3. **Bea, F. X., & Scheurer, S. (2021).**
Strategisches Management: Konzepte – Prozesse – Umsetzung.
UTB.

- Deckt strategische Ansätze zur Optimierung der Zusammenarbeit zwischen Unternehmensbereichen ab.
4. **Doppler, K., & Lauterburg, C. (2014).**
Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten.
Campus Verlag.
- Praxisorientierte Strategien zur Verbesserung der Zusammenarbeit und Lösung von Konflikten in Teams.
5. **Scholz, C. (2021).**
Personalmanagement.
Vahlen Verlag.
- Enthält Kapitel zur Teamentwicklung und zur Förderung abteilungsübergreifender Kompetenzen.
-

Praxisleitfäden und Online-Ressourcen

1. **Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME):**
 - Fachartikel und Best Practices zu abteilungsübergreifender Zusammenarbeit im Einkauf.
<https://www.bme.de>
 2. **Harvard Business Review – Collaboration Across Functions:**
 - Artikel zur Förderung von Zusammenarbeit und Schnittstellenkompetenz in Unternehmen.
<https://hbr.org>
 3. **Gartner Research:**
 - Berichte zur Optimierung der Schnittstellen zwischen Einkauf, Produktion und anderen Abteilungen.
<https://www.gartner.com>
 4. **McKinsey & Company – Cross-Functional Teams:**
 - Leitfäden für effektive Zusammenarbeit zwischen Unternehmensbereichen.
<https://www.mckinsey.com>
 5. **CIPS (Chartered Institute of Procurement & Supply):**
 - Ressourcen zur Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit im Einkauf.
<https://www.cips.org>
-

Fachzeitschriften und Studien

1. **Journal of Supply Chain Management:**
 - Wissenschaftliche Artikel zur Schnittstellenkompetenz und abteilungsübergreifender Zusammenarbeit.

2. **International Journal of Operations & Production Management:**
 - Forschung zur Integration von Einkauf, Produktion und Qualitätssicherung.
 3. **Harvard Business Review:**
 - Artikel zu effektiver Teamarbeit und Konfliktmanagement in Unternehmen.
 4. **Deloitte Insights – The Future of Teamwork (2021):**
 - Studie über die Bedeutung von abteilungsübergreifender Teamarbeit in modernen Organisationen.
 5. **PwC Report (2020):**
Improving Collaboration in Procurement and Supply Chain.
 - Empfehlungen zur Förderung der Zusammenarbeit zwischen Einkaufs- und anderen Abteilungen.
-

Empfehlung:

Die oben genannten Quellen decken sowohl theoretische Grundlagen als auch praktische Lösungsansätze für die Optimierung der Teamarbeit und Schnittstellenkompetenz ab. Besonders hilfreich sind praxisorientierte Ansätze von Fachorganisationen wie dem BME und Studien von Deloitte oder PwC.

6 Rechtliche Grundlagen und Compliance

„Vertragsrecht: Grundkenntnisse im Vertragsrecht sind notwendig, um Risiken in Lieferverträgen zu erkennen und Kaufverträge korrekt abzuschließen.“

6.1 Fallbeispiel: Vertragsrecht im Einkauf

Situation:

Sie sind Einkäufer in einem mittelständischen Unternehmen, das regelmäßig Materialien von internationalen Lieferanten bezieht. Vor kurzem gab es einen Vorfall, bei dem ein Lieferant eine größere Charge von Produkten lieferte, die nicht den vereinbarten Qualitätsstandards entsprachen. Das Unternehmen möchte die Produkte zurückgeben, aber der Lieferant verweist auf eine Klausel im Vertrag, die eine Rückgabe ausschließt.

Die Geschäftsleitung bittet Sie, den Fall zu klären und sicherzustellen, dass solche Probleme in Zukunft vermieden werden.

Aufgabenstellung:

1. Vertragsprüfung:

- Analysieren Sie den bestehenden Liefervertrag. Welche Klauseln könnten problematisch sein?
- Prüfen Sie insbesondere folgende Punkte:
 - Spezifikation der Qualität und Leistung.
 - Regelungen zu Mängelrügen und Rückgaberechten.
 - Zahlungsbedingungen und Lieferfristen.
- Stellen Sie fest, ob der Lieferant berechtigt ist, die Rückgabe zu verweigern.

2. Lösungsansätze:

- Entwickeln Sie eine Strategie, wie Sie den Konflikt lösen könnten.
 - Verhandlungsansätze mit dem Lieferanten.
 - Eventuelle rechtliche Schritte.
- Formulieren Sie einen Vorschlag für eine verbesserte Vertragsgestaltung, um ähnliche Probleme in der Zukunft zu vermeiden.

3. Diskussionsfragen:

- Welche wesentlichen Bestandteile sollte ein Liefervertrag enthalten, um Risiken zu minimieren?
- Wie können internationale rechtliche Unterschiede bei Verträgen berücksichtigt werden?
- Welche Rolle spielen Incoterms (z. B. FOB, CIF) bei der Gestaltung von Kaufverträgen?

Zusatzaufgabe – Vertragsentwurf:

Erarbeiten Sie gemeinsam im Team einen Vertragsentwurf für zukünftige Lieferverträge. Achten Sie auf:

- Präzise Definition der Leistung und Qualität.
- Regelungen zu Mängelansprüchen und Vertragsstrafen bei Nichterfüllung.
- Klarheit in Bezug auf Zahlungsfristen und Lieferbedingungen.
- Berücksichtigung von Incoterms und internationalen Handelsgesetzen.

Lernziele:

- Verstehen der grundlegenden Prinzipien des Vertragsrechts im Einkauf.
- Fähigkeit, Lieferverträge auf potenzielle Risiken zu analysieren.
- Entwicklung von präventiven Maßnahmen zur Vertragsgestaltung.
- Verbesserung der Verhandlungskompetenzen im Umgang mit vertraglichen Konflikten.

6.1.1 Quellen

Quellen und Literaturangaben zu Vertragsrecht im Einkauf

Bücher und Fachliteratur

1. **Püttjer, C., & Schnierda, U. (2020).**
Einkauf und Beschaffung: Recht, Technik und Organisation.
Springer Gabler.
 - Dieses Werk bietet einen Überblick über die rechtlichen Grundlagen und Anforderungen an den Einkauf, einschließlich Vertragsrecht.
2. **Grünwald, G. (2018).**
Vertragsrecht für Einkäufer: Praxisorientierter Leitfaden.
Haufe Verlag.
 - Ein praxisnahes Buch, das konkrete Tipps zur Gestaltung und Prüfung von Lieferverträgen gibt.
3. **Looschelders, D. (2021).**
Schuldrecht: Allgemeiner Teil und Besonderer Teil.
Vahlen Verlag.
 - Ein Standardwerk zur allgemeinen Vertragslehre mit ausführlichen Beispielen und Anwendungshinweisen.
4. **Bacher, C. (2020).**
Vertragsgestaltung: Grundsätze, Techniken und Fallstricke.
Nomos Verlag.

- Eine detaillierte Einführung in die Erstellung von Verträgen mit Fokus auf kaufrechtliche Themen.
5. **Wüst, A., & Fischer, C. (2022).**
Handbuch Compliance-Management: Grundlagen, Standards und Best Practices.
Springer Gabler.
- Neben Compliance-Themen wird hier auch auf die rechtlichen Aspekte des Einkaufs eingegangen.

Praxisleitfäden und Online-Ressourcen

1. **Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME):**
 - Leitfäden und Checklisten für die Vertragsgestaltung im Einkauf.
<https://www.bme.de>
2. **IHK (Industrie- und Handelskammern):**
 - Praxisinformationen zu rechtlichen Rahmenbedingungen für Lieferverträge.
<https://www.dihk.de>
3. **Lexikon von Haufe.de:**
 - Online-Artikel zu Incoterms, Vertragsgestaltung und relevanten Klauseln.
<https://www.haufe.de>
4. **UN-Kaufrecht (CISG):**
 - Informationen zum internationalen Vertragsrecht und dessen Anwendung.
<https://www.cisg.law.pace.edu>
5. **Juris Online-Datenbank:**
 - Zugriff auf aktuelle Urteile und Kommentierungen im Bereich Vertrags- und Handelsrecht.
<https://www.juris.de>

Fachzeitschriften und Studien

1. **Journal of Contract Law:**
 - Wissenschaftliche Artikel und Analysen zur Vertragsgestaltung und -prüfung.
2. **Business Law International:**
 - Publikationen mit Schwerpunkt auf internationalen Verträgen und Handelsbeziehungen.
3. **International Journal of Procurement Management:**
 - Studien zur Bedeutung rechtlicher Kenntnisse im Einkauf.
4. **PwC Legal Insights (2021):**
Managing Risks in Supply Contracts.

- Bericht zu Risiken und rechtlichen Herausforderungen in der Lieferkette.
5. **KPMG Study (2022):**
Global Supply Chain Risk Management and Contractual Safeguards.
- Untersuchung zu Best Practices in der Absicherung von Lieferverträgen.

Gesetzestexte und Standards

1. Bürgerliches Gesetzbuch (BGB):

- Regelungen zum Vertragsrecht in Deutschland, insbesondere §§ 145–157 BGB (Vertragsschluss) und §§ 433 ff. BGB (Kaufvertrag).
<https://www.gesetze-im-internet.de/bgb/>

2. UN-Kaufrecht (CISG):

- Internationale Regelungen zu Kaufverträgen, die in grenzüberschreitenden Geschäften relevant sind.
<https://cisg-online.org/>

3. Incoterms 2020 – ICC (International Chamber of Commerce):

- Standards für die Gestaltung von Lieferbedingungen.
<https://iccwbo.org>

Empfehlung:

Für eine praxisnahe Vorbereitung eignen sich insbesondere die Werke von Grünwald und Püttjer & Schnierda sowie die Leitfäden des BME. Ergänzend dazu bieten die Plattformen Haufe und die IHK hilfreiche Checklisten und Artikel zur Vertragsgestaltung. Internationale Aspekte lassen sich mit CISG und Incoterms effektiv abdecken.

„Einkaufsrichtlinien und Compliance: Da die Einhaltung von Richtlinien, wie z.B. Compliance- und Antikorruptionsrichtlinien, im Einkauf eine große Rolle spielt, sollten Sie die Teilnehmenden auf Fragen zur regelkonformen Beschaffung vorbereiten.“

6.2 Fallbeispiel: Einkaufsrichtlinien und Compliance

Situation:

Ihr Unternehmen ist ein weltweit tätiger Hersteller von Elektronikprodukten. Der Einkauf steht unter besonderer Beobachtung, da der Vorstand die Einhaltung von Compliance- und Antikorruptionsrichtlinien intensiv überprüft.

Ein Lieferant aus einem Drittland bietet Ihnen einen besonders günstigen Vertrag an, der jedoch mit folgenden Auffälligkeiten einhergeht:

- Eine ungewöhnlich hohe Vorauszahlungsanforderung.
- Eine "Vermittlungsgebühr" an eine lokale Agentur, die unklar bleibt.
- Keine Angaben zur Herkunft der Rohstoffe, obwohl Ihr Unternehmen zur Einhaltung der EU-Lieferkettengesetzgebung verpflichtet ist.

Die Geschäftsleitung bittet Sie, die Beschaffung zu prüfen und sicherzustellen, dass keine Compliance-Verstöße entstehen.

Aufgabenstellung:

1. Analyse der Situation:

- Welche Compliance-Richtlinien könnten durch diesen Lieferantenvertrag verletzt werden (z. B. Antikorruptionsrichtlinien, EU-Lieferkettengesetz, UN Global Compact)?
- Analysieren Sie die potenziellen Risiken im Zusammenhang mit den unklaren Vermittlungsgebühren und der unbekanntenen Herkunft der Rohstoffe.

2. Handlungsempfehlungen:

- Wie würden Sie in diesem Fall vorgehen, um regelkonform zu handeln?
 - Prüfen Sie alternative Beschaffungsmöglichkeiten.
 - Entwickeln Sie Maßnahmen zur Sicherstellung der Lieferantenkonformität, wie Audits oder Zertifizierungsanforderungen.
- Welche internen Abteilungen oder externen Partner sollten Sie in den Entscheidungsprozess einbeziehen?

3. Diskussionsfragen:

- Welche Maßnahmen kann Ihr Unternehmen ergreifen, um sicherzustellen, dass Compliance-Richtlinien im Einkauf langfristig eingehalten werden?
- Wie können Sie den Lieferanten dazu bewegen, transparentere Informationen zu liefern, ohne die Geschäftsbeziehung zu gefährden?

- Welche Bedeutung hat ein Verhaltenskodex für Lieferanten, und wie können Sie dessen Einhaltung überprüfen?
-

Zusatzaufgabe – Richtlinienentwicklung:

Erarbeiten Sie im Team einen Entwurf für eine „Einkaufsrichtlinie mit Compliance-Schwerpunkt.“ Diese sollte folgende Punkte enthalten:

- Anforderungen an die Lieferantenqualifizierung.
 - Regelungen zur Ablehnung von Vorteilen oder Geschenken.
 - Verfahren zur Meldung und Überprüfung von Verstößen.
 - Standards für Audits und Nachverfolgbarkeit von Materialien.
-

Lernziele:

- Verstehen der zentralen Compliance-Anforderungen im Einkauf.
- Fähigkeit zur Risikoanalyse bei potenziellen Regelverstößen.
- Entwicklung praktikabler Strategien zur Umsetzung von Compliance-Richtlinien.
- Förderung von Verantwortungsbewusstsein für nachhaltige und rechtlich einwandfreie Beschaffung.

6.2.1 Quellen

Quellen und Literaturangaben zu Einkaufsrichtlinien und Compliance

Bücher und Fachliteratur

- Hofmann, E., Maucher, D., Piesker, S., & Richter, P. (2020).**
Einkauf und Supply Management: Strategien – Methoden – Umsetzung.
Springer Gabler.
 - Detaillierte Darstellung der Rolle von Compliance und Einkaufsrichtlinien im modernen Beschaffungsmanagement.
- Bacher, C. (2018).**
Compliance im Einkauf: Praxishandbuch für Einkäufer und Einkaufsleiter.
Haufe Verlag.
 - Praxisorientierter Leitfaden, der typische Compliance-Risiken im Einkauf beleuchtet und Lösungsansätze bietet.
- Wüst, A., & Fischer, C. (2022).**
Handbuch Compliance-Management: Grundlagen, Standards und Best Practices.
Springer Gabler.
 - Beschreibt umfassend die Entwicklung und Implementierung von Compliance-Management-Systemen.

4. **Hoffjan, A., & Weber, J. (2021).**

Corporate Governance und Compliance: Grundlagen, Praxis, Perspektiven.
Schäffer-Poeschel.

- Dieses Buch geht auf die Unternehmensverantwortung und die Bedeutung von Richtlinien ein, einschließlich des Einkaufs.

5. **BaFin Compliance-Merkblatt (2022):**

- *Hinweise zur Implementierung wirksamer Compliance-Programme in Unternehmen.*
- Erhältlich bei der BaFin.

Praxisleitfäden und Online-Ressourcen

1. **Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME):**

- Leitfäden zur Einführung von Einkaufsrichtlinien und Compliance-Standards.
<https://www.bme.de>

2. **Transparency International Deutschland e.V.:**

- Materialien und Praxisbeispiele zur Korruptionsprävention im Einkauf.
<https://www.transparency.de>

3. **IHK-Leitfaden Compliance im Einkauf:**

- Informationen und Checklisten zur Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben im Beschaffungsprozess.
<https://www.dihk.de>

4. **Haufe Compliance:**

- Online-Ressourcen zu Compliance-Management und Fallbeispielen für den Einkauf.
<https://www.haufe.de>

5. **UN Global Compact:**

- Richtlinien und Prinzipien für nachhaltige und ethische Unternehmensführung.
<https://www.unglobalcompact.org>

Fachzeitschriften und Studien

1. **Journal of Business Ethics:**

- Artikel zu Compliance und Ethik in der Lieferkette.

2. **International Journal of Procurement Management:**

- Fokus auf Risiken und deren Management in globalen Beschaffungsketten.

3. **EY Compliance Studie (2021):**

Korruption und unethisches Verhalten im Einkauf – Risiken und Präventionsmaßnahmen.

- Verfügbar auf der EY-Webseite.
 - 4. **PwC Risk & Compliance Insights (2022):**
Effective Supply Chain Compliance Programs.
 - Studie zu Best Practices im Compliance-Management für den Einkauf.
-

Gesetzestexte und Standards

1. **Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG):**
 - Verpflichtungen für Unternehmen zur Sicherstellung von Menschenrechten und Umweltschutz in Lieferketten.
<https://www.bmas.de>
 2. **UN Global Compact Prinzipien:**
 - Zehn Prinzipien für nachhaltiges und ethisches Wirtschaften.
<https://www.unglobalcompact.org>
 3. **OECD-Leitlinien für multinationale Unternehmen:**
 - Empfehlungen zur Einhaltung von Compliance in globalen Lieferketten.
<https://www.oecd.org>
 4. **FCPA (Foreign Corrupt Practices Act):**
 - U.S.-Gesetz zur Bekämpfung von Korruption in internationalen Geschäftsbeziehungen.
<https://www.justice.gov/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act>
 5. **ISO 37001 – Anti-Bribery Management Systems:**
 - Standard für die Einführung von Antikorruptions-Managementsystemen.
<https://www.iso.org>
-

Empfehlung:

Die Werke von Bacher und Hofmann bieten eine praxisnahe Einführung zu Compliance im Einkauf. Ergänzend sind die Leitfäden des BME und die UN Global Compact Prinzipien wertvolle Ressourcen. Gesetzestexte wie das LkSG und internationale Standards wie ISO 37001 runden das Wissen ab.

7 Digitale Tools und Systeme im Einkauf und in der Logistik

„ERP-Systeme und andere Softwarelösungen: Testen Sie das Wissen über digitale Werkzeuge, die im Einkauf und der Logistik eingesetzt werden (z.B. SAP, Oracle).“

7.1 Fallbeispiel: Einsatz von ERP-Systemen und Softwarelösungen im Einkauf und in der Logistik

Situation:

Ein mittelständisches Unternehmen plant, seine Beschaffungs- und Logistikprozesse zu digitalisieren und effizienter zu gestalten. Der Einkauf arbeitet derzeit noch mit manuellen Excel-Tabellen, und die Lagerverwaltung erfolgt über ein veraltetes, nicht integriertes System. Die Geschäftsleitung hat entschieden, ein modernes ERP-System (z. B. SAP S/4HANA) einzuführen, das sowohl Einkauf als auch Logistik abdeckt.

Sie, als künftiger Mitarbeiter im Einkauf, werden gebeten, die Anforderungen für die Einführung des Systems zu definieren und den Nutzen digitaler Tools zu erläutern.

Aufgabenstellung:

1. Analyse der Ausgangslage:

- Welche Schwachstellen könnten durch die Einführung eines ERP-Systems behoben werden?
- Welche Abteilungen sollten in den Prozess einbezogen werden, um ein reibungsloses Rollout sicherzustellen?

2. Erläuterung digitaler Werkzeuge:

- Welche Module eines ERP-Systems sind für Einkauf und Logistik besonders wichtig (z. B. Materialwirtschaft, Bestandsmanagement, Lieferantenmanagement)?
- Nennen Sie weitere Softwarelösungen, die ergänzend eingesetzt werden könnten, wie z. B. Tools für die Lieferkettentransparenz (Oracle SCM), e-Procurement-Plattformen oder Lagerverwaltungssysteme (WMS).

3. Entwicklung eines Einführungsplans:

- Erstellen Sie einen Überblick über die Schritte zur Einführung eines ERP-Systems.
- Welche Herausforderungen erwarten Sie während der Implementierung, und wie würden Sie diese lösen?

Diskussionsfragen:

- Welche Vorteile bieten ERP-Systeme im Einkauf und in der Logistik gegenüber manuellen Prozessen?
 - Wie können Mitarbeiter geschult werden, um die neue Software effektiv zu nutzen?
 - Welche Rolle spielt die Datensicherheit bei der Einführung digitaler Tools im Einkauf?
-

Szenarien zum Üben:

1. Lieferantenbewertung:

- Die ERP-Software ermöglicht es, Lieferanten automatisch nach KPIs wie Lieferzeit, Preisstabilität und Reklamationsrate zu bewerten. Erklären Sie, wie diese Funktion den Einkaufsprozess optimieren könnte.

2. Bestandsoptimierung:

- Durch das Bestandsmanagement-Modul im ERP-System werden Mindest- und Maximalbestände automatisch berechnet. Wie würden Sie sicherstellen, dass das System korrekt kalibriert ist?

3. Integration eines WMS:

- Ein Warehouse Management System (WMS) wird in das ERP-System integriert. Wie könnte dies die Lagerprozesse verbessern, und wie wirken sich Echtzeitdaten auf die Entscheidungen im Einkauf aus?
-

Lernziele:

- Verstehen der zentralen Funktionen von ERP-Systemen und deren Vorteile für Einkauf und Logistik.
- Fähigkeit, Schwachstellen in bestehenden Prozessen zu analysieren und digitale Lösungen vorzuschlagen.
- Förderung des strategischen Denkens zur Implementierung neuer Technologien.
- Umgang mit Change-Management-Herausforderungen bei der Digitalisierung.

Dieses Fallbeispiel bereitet Teilnehmer darauf vor, ihr Wissen über digitale Werkzeuge und deren praktische Anwendung in realistischen Szenarien zu zeigen.

7.1.1 Quellen

Quellen und Literaturangaben

1. Literaturquellen:

- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2020). *Purchasing and Supply Chain Management*. 7th Edition. Cengage Learning.
 - Dieses Buch behandelt die strategische Rolle von Einkauf und Supply Chain Management sowie den Einsatz von Technologien wie ERP-Systemen.

- Knolmayer, G. F., Mertens, P., & Zeier, A. (2002). *Supply Chain Management Based on SAP Systems: Order Management in Manufacturing Companies*. Springer.
 - Diese Publikation erklärt die Funktionsweise von ERP-Systemen wie SAP in der Logistik und im Einkauf.

2. Artikel und Fachpublikationen:

- Olhager, J. (2013). "Evolution of operations planning and control: From production to supply chains". *International Journal of Production Research*, 51(23-24), 6836–6843.
 - Thematisiert, wie ERP-Systeme zur Optimierung der Lieferkette beitragen.
- Lutz, S., & Reichenauer, J. (2019). "Die Rolle von ERP-Systemen in der digitalen Transformation". *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 56(2), 123–134.
 - Untersucht den Nutzen und die Herausforderungen der Implementierung von ERP-Systemen.

3. Online-Ressourcen:

- SAP SE. (n.d.). *SAP S/4HANA – Das ERP-System für die intelligente Unternehmung*. Abgerufen von <https://www.sap.com>.
 - Detaillierte Informationen zu den Modulen und Funktionen eines führenden ERP-Systems.
- Oracle. (n.d.). *Oracle Supply Chain Management (SCM)*. Abgerufen von <https://www.oracle.com>.
 - Überblick über die Rolle von Softwarelösungen in der Lieferkettenverwaltung.

4. Normen und Standards:

- ISO 27001:2017. *Informationssicherheits-Managementsysteme*.
 - Für die Datensicherheit und den Umgang mit sensiblen Informationen in ERP-Systemen relevant.

5. Praxishandbücher und Whitepapers:

- Deloitte. (2021). *The Future of Procurement: Digital Procurement Transformation*.
 - Bespricht, wie ERP und andere digitale Tools den Einkauf revolutionieren.
- PwC. (2020). *Digital Supply Chain: A Reality*.
 - Ein Whitepaper, das die Nutzung digitaler Technologien im Supply Chain Management beschreibt.

Diese Quellen bieten eine fundierte Basis, um das Fallbeispiel zu verstehen und die theoretischen Hintergründe zu vertiefen.

„Datenanalyse und -interpretation: Fragen Sie, wie sie Daten nutzen würden, um Bedarfsprognosen zu erstellen oder Optimierungspotenziale zu identifizieren.“

7.2 Fallbeispiel: Datenanalyse und -interpretation im Einkauf und in der Logistik

Situation:

Ein Unternehmen möchte mithilfe von Datenanalysen seine Bedarfsplanung und logistischen Abläufe verbessern. Aktuell werden Prognosen basierend auf vergangenen Bestellungen und Schätzungen der Abteilungsleiter erstellt, was häufig zu Überbeständen oder Engpässen führt. Ziel ist es, datengetriebene Ansätze zu implementieren, um Bedarfsprognosen präziser und Logistikprozesse effizienter zu gestalten.

Aufgabenstellung:

1. Datenquellen identifizieren:

- Welche internen und externen Datenquellen können für die Bedarfsprognose und Optimierung der Logistik genutzt werden? (z. B. historische Verkaufsdaten, Lieferantendaten, Markttrends, Wetterdaten)

2. Analyse durchführen:

- Die Teilnehmer erhalten eine vereinfachte Datentabelle mit den Verkaufszahlen der letzten zwei Jahre, Lieferzeiten und Lagerbeständen. Sie sollen:
 - Trends erkennen (z. B. saisonale Schwankungen).
 - Optimierungspotenziale für Bestellmengen und Lagerbestände ableiten.

3. Prognosemodell erstellen:

- Die Teilnehmer entwickeln eine Bedarfsprognose für die nächsten sechs Monate, z. B. mithilfe von Methoden wie gleitenden Durchschnitten oder Regressionsanalysen.

4. Optimierungsvorschläge machen:

- Basierend auf der Datenanalyse sollen Vorschläge für die Verbesserung der Lieferkette gemacht werden, wie z. B.:
 - Just-in-Time-Bestellungen.
 - Anpassung der Bestellmengen oder -frequenzen.
 - Verbesserung der Kommunikation mit Lieferanten.
-

Diskussionsfragen:

- Welche Vorteile bietet der datengetriebene Ansatz gegenüber der aktuellen Praxis im Unternehmen?

- Wie können externe Unsicherheiten (z. B. Marktänderungen, politische Faktoren) in die Prognosen einbezogen werden?
 - Welche Tools (z. B. Excel, BI-Systeme, spezialisierte Software) eignen sich für die Datenanalyse und -interpretation im Einkauf und der Logistik?
-

Szenarien zum Üben:

1. Kritische Bewertung von Daten:

- Ein Teil der bereitgestellten Daten ist unvollständig oder widersprüchlich. Die Teilnehmer sollen Strategien entwickeln, um diese Herausforderungen zu bewältigen.

2. Szenario: Lieferengpässe:

- Eine plötzliche Veränderung in der Lieferkette (z. B. ein Ausfall eines Lieferanten) tritt auf. Die Teilnehmer sollen auf Basis der bestehenden Daten kurzfristige Alternativpläne entwickeln.

3. Simulation von Optimierungen:

- Die Teilnehmer simulieren die Auswirkungen verschiedener Optimierungsmaßnahmen auf Lagerbestände und Kosten (z. B. durch Reduzierung von Sicherheitsbeständen oder Erhöhung der Bestellfrequenz).
-

Lernziele:

- Verständnis für die Rolle von Datenanalysen in Einkauf und Logistik.
- Fähigkeit, aus Datenmengen relevante Informationen abzuleiten und Prognosen zu erstellen.
- Entwicklung praxisorientierter Strategien zur Optimierung von Prozessen.
- Umgang mit Unsicherheiten und fehlerhaften Daten in der Analyse.

Dieses Fallbeispiel bietet eine praxisnahe Möglichkeit, analytisches Denken und Problemlösungsfähigkeiten zu trainieren.

7.2.1 Quellen

Quellen und Literaturangaben

Literaturquellen:

1. **Christopher, M. (2016).** *Logistics and Supply Chain Management*. 5th Edition. Pearson Education.
 - Dieses Werk bietet Einblicke in datenbasierte Optimierungsansätze und Prognosetechniken in der Logistik und im Einkauf.
2. **Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2020).** *Purchasing and Supply Chain Management*. 7th Edition. Cengage Learning.

- Detailliert werden hier datenbasierte Entscheidungsfindung und Strategien zur Bedarfsprognose im Einkauf erläutert.
 - 3. **Chopra, S., & Meindl, P. (2021).** *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. 8th Edition. Pearson.
 - Dieses Buch beschreibt Werkzeuge und Techniken zur Bedarfsprognose sowie deren Integration in Supply Chain-Strategien.
 - 4. **Silver, E. A., Pyke, D. F., & Thomas, R. (2016).** *Inventory and Production Management in Supply Chains*. 4th Edition. CRC Press.
 - Thematisiert verschiedene Methoden der Bestands- und Bedarfsprognose und zeigt deren praktische Anwendung.
-

Fachartikel und Studien:

1. **Waller, M. A., & Fawcett, S. E. (2013).** "Data Science, Predictive Analytics, and Big Data: A Revolution that Will Transform Supply Chain Design and Management." *Journal of Business Logistics*, 34(2), 77–84.
 - Der Artikel beleuchtet die transformative Rolle von Datenanalyse in der Logistik.
 2. **Fildes, R., Goodwin, P., Lawrence, M., & Nikolopoulos, K. (2008).** "Effective Forecasting and Judgmental Adjustments: An Empirical Evaluation and Strategies for Improvement in Supply Chain Planning." *International Journal of Forecasting*, 24(1), 3–19.
 - Fokus auf Prognosetechniken und deren Verbesserung durch datenbasierte Ansätze.
 3. **Hofmann, E., & Rüsçh, M. (2017).** "Industry 4.0 and the Current Status as Well as Future Prospects on Logistics." *Computers in Industry*, 89, 23–34.
 - Analyse der Rolle digitaler Technologien in der datengetriebenen Logistik.
-

Online-Ressourcen:

1. **SAP SE. (n.d.).** *Supply Chain Analytics in SAP S/4HANA*. Abgerufen von <https://www.sap.com>.
 - Überblick über die Rolle von ERP-Systemen und datenbasierten Prognosen in der Lieferkettenanalyse.
2. **Gartner. (2021).** *The Role of Analytics in Supply Chain Optimization*.
 - Online-Bericht über die Vorteile der Integration von Datenanalyse in Supply Chain Management-Prozesse.
3. **McKinsey & Company. (2020).** *Using Analytics to Drive Supply Chain Resilience and Performance*.
 - Diskussion zu datengetriebenen Ansätzen zur Optimierung und Risikominimierung in der Lieferkette.

Normen und Standards:

1. **ISO 31000:2018.** *Risk Management – Guidelines.*
 - Leitlinien zur Nutzung von Datenanalysen zur Risikobewertung in Lieferketten.
2. **APICS. (2021).** *Supply Chain Best Practices and Data Analytics Standards.*
 - Richtlinien zur Implementierung von Datenanalysen in der Supply Chain.

Diese Literaturquellen und Studien bieten eine solide Basis, um die theoretischen und praktischen Aspekte des datenbasierten Managements im Einkauf und der Logistik zu verstehen.

„Digitalisierung der Lieferkette: Ein Überblick über aktuelle Trends und Technologien, wie z. B. das Internet der Dinge (IoT), Blockchain in der Logistik und Automatisierung, ist hilfreich.“

7.3 Fallbeispiel: Digitalisierung der Lieferkette

Szenario:

Ein mittelständisches Produktionsunternehmen steht vor der Herausforderung, seine Lieferkette zu digitalisieren, um mit den gestiegenen Anforderungen des globalen Marktes Schritt zu halten. Ziel ist es, mehr Transparenz, Effizienz und Sicherheit in der Lieferkette zu gewährleisten. Als Junior Supply Chain Manager werden Sie gefragt, eine Lösung zu entwickeln, die auf modernen Technologien basiert.

Aufgabe:

- **Analyse:**

Die Geschäftsleitung bittet Sie, die aktuellen Schwachstellen in der Lieferkette zu identifizieren. Wichtige Fragen könnten sein:

- Welche Prozesse sind am ineffizientesten?
- Wo fehlt Transparenz entlang der Lieferkette?

- **Lösungsansatz:**

Entwickeln Sie einen Plan zur Implementierung folgender Technologien:

1. **IoT (Internet of Things):** Sensoren an Transportfahrzeugen und Lagerstandorten, um den Zustand von Gütern (z. B. Temperatur, Feuchtigkeit) in Echtzeit zu überwachen.
2. **Blockchain:** Ein fälschungssicheres System zur Dokumentation und Nachverfolgung von Waren entlang der Lieferkette. Beispiel: Überwachung von Rohstofflieferungen aus mehreren Ländern.
3. **Automatisierung:** Roboter für repetitive Aufgaben in der Lagerhaltung oder Drohnen für Bestandsüberwachung.
4. **Cloud-Integration:** Eine zentrale Plattform für Datenanalyse und Echtzeit-Reporting.

- **Diskussion:**

Bereiten Sie sich darauf vor, folgende Fragen zu beantworten:

- Wie beeinflussen IoT und Blockchain die Kostenstruktur?
- Welche Sicherheitsrisiken gibt es bei der Digitalisierung der Lieferkette?
- Wie überzeugen Sie Lieferanten, an diesen digitalen Systemen teilzunehmen?

- **Praxisübung:**

Erstellen Sie eine Präsentation, in der Sie die Vorteile der Digitalisierung (z. B. Kostenersparnis, Risikominimierung, schnellere Reaktionszeiten) und mögliche Herausforderungen (z. B. hohe Investitionskosten, Akzeptanzprobleme bei Mitarbeitern und Partnern) erläutern.

Erwartete Lösung:

Ein strukturierter Ansatz, der die technischen Möglichkeiten und strategischen Vorteile der Digitalisierung der Lieferkette hervorhebt, sowie eine klare Argumentation, warum diese Technologien die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens verbessern können.

Diskussionspunkte im Fachgespräch:

1. Welche Vorteile bietet die Blockchain für die Lieferkette gegenüber herkömmlichen Technologien?
 2. Welche Rolle spielt das IoT in der Logistik, und wie integrieren Sie diese Technologie in bestehende Prozesse?
 3. Wie gehen Sie mit möglichen Widerständen (z. B. Datenschutzbedenken oder Investitionshemmnissen) um?
-

Ziele des Fallbeispiels:

- Die Fähigkeit der Teilnehmer zu testen, aktuelle Trends in der Digitalisierung zu verstehen und auf reale Szenarien anzuwenden.
- Praxisbezogenes Wissen über die Implementierung neuer Technologien und den Umgang mit Herausforderungen zu demonstrieren.
- Ein Gespür für die strategische Bedeutung moderner Technologien in der Logistik zu entwickeln.

7.3.1 Quellen

Quellen und Literaturangaben

1. **Chopra, S., & Meindl, P. (2021).** *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation* (8th ed.). Pearson Education.
 - Dieses Buch bietet einen umfassenden Überblick über Lieferkettenstrategien, einschließlich digitaler Technologien wie IoT und Blockchain.
2. **Christopher, M. (2016).** *Logistics and Supply Chain Management* (5th ed.). Pearson Education.
 - Das Werk beleuchtet moderne Trends in der Logistik, darunter Automatisierung und Digitalisierung.
3. **Hofmann, E., & Rüsçh, M. (2017).** *Industry 4.0 and the Current Status as well as Future Prospects on Logistics*. *Computers in Industry*, 89, 23-34.
 - Dieser Artikel erläutert den Einfluss von Digitalisierung und Technologien wie IoT und Blockchain auf die Logistikbranche.
4. **Wang, Y., & Qualls, W. (2017).** *Blockchain Applications in Supply Chain Transactions*. *International Journal of Production Research*, 56(1-2), 57-70.
 - Eine detaillierte Untersuchung der Anwendung von Blockchain in Lieferketten zur Verbesserung von Transparenz und Sicherheit.

5. **Ivanov, D., Dolgui, A., & Sokolov, B. (2019).** *The Impact of Digital Technologies on Supply Chain Resilience.* *Omega*, 88, 101-119.
 - Dieser Artikel diskutiert, wie digitale Technologien wie IoT und Automatisierung die Resilienz von Lieferketten steigern können.
 6. **Kache, F., & Seuring, S. (2017).** *Challenges and Opportunities of Digital Information at the Intersection of Big Data Analytics and Supply Chain Management.* *International Journal of Operations & Production Management*, 37(1), 10-36.
 - Eine Untersuchung der Möglichkeiten von Datenanalyse und Digitalisierung zur Optimierung der Lieferkette.
 7. **SAP SE (2023).** *Digital Supply Chain Management Solutions.*
 - Praktische Einblicke in ERP-Systeme und deren Rolle in der digitalen Transformation der Lieferkette. [Verfügbar online.](#)
 8. **PwC (2022).** *Blockchain in Logistics: Transforming the Supply Chain Landscape.*
 - Ein Praxisleitfaden zur Integration von Blockchain-Technologien in Logistikprozesse. [Verfügbar online.](#)
-

Anmerkung:

Diese Quellen bieten sowohl theoretisches als auch praktisches Wissen und helfen, ein tieferes Verständnis der Digitalisierung in der Logistik zu erlangen.

8 Soft Skills und Anpassungsfähigkeit

„Lösungsorientiertes Denken: Da der Einkauf und die Logistik oft dynamische Herausforderungen bieten, ist es wichtig, dass die Teilnehmenden auf Fragen zu praktischen Problemlösungen vorbereitet sind.“

8.1 Fallbeispiel: Lösungsorientiertes Denken in einer dynamischen Situation

Szenario:

Ein großes Einzelhandelsunternehmen bereitet sich auf die Hochsaison vor, und es tritt ein unerwartetes Problem auf: Ein wichtiger Lieferant für Elektronikartikel meldet, dass eine geplante Lieferung aufgrund eines Produktionsstillstands um zwei Wochen verspätet eintreffen wird. Dies würde dazu führen, dass wichtige Produkte während der umsatzstarken Zeit nicht verfügbar sind, was zu Umsatzeinbußen und unzufriedenen Kunden führen könnte.

Aufgabe:

Sie sind der Einkaufsleiter und sollen eine schnelle und praktikable Lösung entwickeln, um die Auswirkungen auf das Geschäft zu minimieren.

1. Analyse der Situation:

- Ermitteln Sie die genauen Ursachen für die Verzögerung.
- Klären Sie, welche Produkte am stärksten betroffen sind und wie hoch der geschätzte Schaden ist (z. B. Umsatzverlust, Imageprobleme).

2. Strategieentwicklung:

Entwickeln Sie Lösungen, um den Schaden zu begrenzen. Folgende Ansätze könnten diskutiert werden:

- **Alternative Lieferanten:** Kontaktieren Sie bestehende oder neue Lieferanten, die kurzfristig Ersatzware liefern können.
- **Logistikbeschleunigung:** Verhandeln Sie mit dem ursprünglichen Lieferanten über Luftfracht oder Expresslieferungen, um die Verzögerung zu minimieren.
- **Bestandsmanagement:** Überprüfen Sie bestehende Lagerbestände in Filialen oder Distributionszentren und priorisieren Sie die Verteilung der vorhandenen Produkte.
- **Kommunikation:** Entwickeln Sie eine Kommunikationsstrategie für Kunden und interne Stakeholder, um Transparenz zu gewährleisten.

3. Entscheidung und Umsetzung:

Treffen Sie eine fundierte Entscheidung basierend auf einer Kombination von Kosten, Zeit und Machbarkeit.

Diskussionsfragen:

1. Welche Informationen sind für eine fundierte Problemanalyse notwendig?
 2. Wie priorisieren Sie die oben genannten Lösungsansätze, und welche Risiken sind mit ihnen verbunden?
 3. Welche Rolle spielen Soft Skills wie Verhandlungsgeschick und Teamarbeit bei der Umsetzung der Lösung?
-

Erwartete Lösung:

- Eine strukturierte Herangehensweise, die zeigt, dass der Teilnehmer die Herausforderung analysiert, kreative Alternativen entwickelt und eine Entscheidung basierend auf Zeitdruck und Geschäftsprioritäten trifft.
 - Die Lösung sollte sowohl pragmatisch als auch realistisch sein und Aspekte wie Kundenkommunikation, Kosteneffizienz und die Sicherung der Lieferkette berücksichtigen.
-

Ziele des Fallbeispiels:

- Testen, wie gut der Teilnehmer unter Druck lösungsorientiert denken und handeln kann.
- Evaluierung der Fähigkeit, Prioritäten zu setzen und zwischen kurzfristigen und langfristigen Lösungen abzuwägen.
- Verständnis für die Bedeutung von Kommunikation und Teamarbeit in stressigen Situationen.

Dieses Szenario simuliert die Dynamik und Komplexität, die in der Praxis von Einkauf und Logistik häufig auftreten, und fordert die Teilnehmer heraus, ihre Soft Skills und analytischen Fähigkeiten einzusetzen.

8.1.1 Quellen

Quellen und Literaturangaben

1. **Simon, H. A. (1997).** *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. Free Press.
 - Eine grundlegende Analyse der Entscheidungsfindung in Organisationen, die auch praktische Ansätze zur Problemlösung bietet.
2. **Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2012).** *Supply Chain Logistics Management*. McGraw-Hill Education.
 - Dieses Buch behandelt praxisorientierte Lösungsansätze für Herausforderungen in der Logistik und dem Einkauf.
3. **Liker, J. K. (2004).** *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill.
 - Fokus auf lösungsorientiertes Denken, insbesondere bei der Optimierung von Prozessen und Problembewältigung.

4. **Christopher, M. (2016).** *Logistics and Supply Chain Management*. Pearson Education.
 - Dieses Werk bietet umfassende Einblicke in die Dynamik von Lieferketten und praktische Methoden zur Problemlösung.
 5. **Goleman, D. (1995).** *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
 - Die Bedeutung von Soft Skills wie lösungsorientiertem Denken und emotionaler Intelligenz für effektive Kommunikation und Problemlösung.
 6. **Kotler, P., & Keller, K. L. (2016).** *Marketing Management*. Pearson Education.
 - Enthält nützliche Einblicke in kundenorientierte Problemlösung und Krisenmanagementstrategien.
 7. **Brett, J. M. (2007).** *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries*. Jossey-Bass.
 - Nützlich für die Verbindung von Soft Skills und lösungsorientiertem Denken in interkulturellen Kontexten.
 8. **Harvard Business Review (2020).** *How to Solve Problems Like a Leader*.
 - Praxisorientierte Artikel und Fallstudien zur Entwicklung lösungsorientierter Denkansätze. [Online verfügbar](#).
-

Anmerkung:

Diese Literatur bietet fundierte theoretische und praktische Grundlagen, um lösungsorientiertes Denken zu trainieren und anzuwenden. Sie ist besonders wertvoll, um die Dynamik und Komplexität in Einkauf und Logistik realitätsnah zu simulieren und zu bewältigen.

„Flexibilität und Anpassungsfähigkeit: Fragen Sie, wie sie mit Veränderungen umgehen und wie flexibel sie auf Anforderungen oder kurzfristige Änderungen reagieren würden.“

8.2 Fallbeispiel: Flexibilität und Anpassungsfähigkeit

Szenario:

Sie sind Einkäufer/in in einem mittelständischen Unternehmen, das elektronische Bauteile herstellt. Ein wichtiges Bauteil wird kurzfristig von Ihrem Hauptlieferanten nicht geliefert, da es bei diesem einen Produktionsausfall gibt. Das Unternehmen hat jedoch bereits feste Zusagen an Kunden gemacht, die Lieferfristen verlangen.

Aufgabenstellung:

1. **Priorisierung:** Wie würden Sie die Dringlichkeit des Problems bewerten? Welche Schritte leiten Sie sofort ein, um den Produktionsausfall zu minimieren?
2. **Alternative Beschaffung:** Entwickeln Sie einen Plan, um kurzfristig alternative Lieferanten zu kontaktieren. Welche Kriterien würden Sie dabei berücksichtigen?
3. **Kommunikation:** Wie informieren Sie die betroffenen internen Abteilungen (z. B. Produktion, Vertrieb) und die Kunden über mögliche Verzögerungen?
4. **Lernprozess:** Reflektieren Sie, wie diese Situation das zukünftige Risikomanagement oder die Lieferantenstrategie beeinflussen könnte.

Diskussionspunkte:

1. **Anpassungsfähigkeit:** Die Teilnehmer sollten ihre Fähigkeit zeigen, schnell auf eine unerwartete Situation zu reagieren, ohne in Panik zu verfallen.
2. **Flexibilität:** Sie sollten kreative Lösungen für die Beschaffung entwickeln und abwägen, ob zusätzliche Kosten, wie z. B. Expresslieferungen, akzeptabel wären.
3. **Teamkoordination:** Der Umgang mit kurzfristigen Änderungen im Team und die Priorisierung von Aufgaben sind von Bedeutung.
4. **Proaktives Handeln:** Wie könnten zukünftige Situationen dieser Art durch proaktive Maßnahmen (z. B. Dual-Sourcing, Sicherheitsbestände) vermieden werden?

Ziel des Fallbeispiels:

Durch die Bearbeitung des Szenarios wird getestet, wie flexibel die Teilnehmer auf unvorhergesehene Probleme reagieren, ob sie in stressigen Situationen lösungsorientiert bleiben und wie sie das Problem systematisch angehen.

8.2.1 Quellen

Quellen und Literaturangaben

1. **Christopher, M. (2016).**
Logistics and Supply Chain Management. Pearson Education.

- Dieses Buch bietet Strategien und Modelle zur Bewältigung von Unsicherheiten in Lieferketten und gibt Einblicke in Flexibilität und Anpassungsfähigkeit in dynamischen Umgebungen.
2. **Kotler, P., & Keller, K. L. (2016).**
Marketing Management. Pearson Education.
 - Enthält Beispiele für den Umgang mit kurzfristigen Marktveränderungen und wie Unternehmen darauf flexibel reagieren können.
 3. **Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2012).**
Supply Chain Logistics Management. McGraw-Hill Education.
 - Deckt Ansätze ab, um in der Logistik und im Einkauf auf kurzfristige Herausforderungen zu reagieren.
 4. **Goleman, D. (1995).**
Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Bantam Books.
 - Die Bedeutung emotionaler Intelligenz, insbesondere bei der Anpassungsfähigkeit an unerwartete Änderungen in stressigen Situationen.
 5. **Harvard Business Review (2020).**
Adaptability: The Key to Leadership Success.
 - Eine Sammlung von Artikeln über die Bedeutung der Anpassungsfähigkeit im Berufsleben, insbesondere in Führungsrollen. [Online verfügbar.](#)
 6. **Hill, T., & Hill, A. (2017).**
Manufacturing Operations Strategy. Palgrave.
 - Diskutiert operative Flexibilität und Anpassungsstrategien im Produktions- und Lieferkettenumfeld.
 7. **ISO 22301: Business Continuity Management Systems.**
 - Diese Norm beschreibt Vorgehensweisen, um auf unerwartete Änderungen und Krisen zu reagieren, die auch im Einkauf und in der Logistik anwendbar sind.
 8. **Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2021).**
Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies. McGraw-Hill Education.
 - Bietet praktische Fallstudien und Tools, um mit Unsicherheiten in der Supply Chain flexibel umzugehen.

Anmerkung:

Die oben genannten Quellen liefern theoretische Hintergründe und praxisorientierte Ansätze, um Flexibilität und Anpassungsfähigkeit in Einkaufs- und Logistikprozessen effektiv zu trainieren und zu testen. Sie sind besonders hilfreich, um fundierte Gesprächsleitfäden und Fallstudien zu erstellen.

„Teamfähigkeit: Besonders in der Logistik ist Teamarbeit entscheidend. Testen Sie die Fähigkeit zur Zusammenarbeit und zum Umgang mit verschiedenen Persönlichkeiten.“

8.3 Fallbeispiel: Teamfähigkeit in der Logistik

Szenario:

Ihr Unternehmen plant die Einführung eines neuen Lagerverwaltungssystems (Warehouse Management System, WMS), das innerhalb der nächsten drei Monate implementiert werden soll. Das Projektteam besteht aus Mitgliedern der IT-Abteilung, des Logistikmanagements und der Lagerleitung. Während der ersten Meetings entstehen Konflikte:

- Die IT-Abteilung fokussiert sich ausschließlich auf technische Anforderungen.
- Die Lagerleitung zeigt Bedenken, dass die Implementierung die Arbeitsabläufe stören könnte.
- Das Logistikmanagement drängt auf schnelle Umsetzung, um Einsparungen zu realisieren.

Aufgabenstellung:

1. **Teamkoordination:** Wie würden Sie als Mitglied des Projektteams dazu beitragen, dass die Interessen aller Beteiligten berücksichtigt werden?
2. **Konfliktlösung:** Welche Schritte würden Sie unternehmen, um die Spannungen zwischen den Abteilungen zu lösen?
3. **Kommunikation:** Wie stellen Sie sicher, dass alle Teammitglieder regelmäßig informiert und in den Entscheidungsprozess eingebunden werden?
4. **Ergebnisorientierung:** Wie können Sie trotz der unterschiedlichen Perspektiven des Teams auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten?

Diskussionspunkte:

1. **Kooperationsbereitschaft:** Können die Teilnehmer Methoden zur Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Abteilungen und Charakteren aufzeigen?
2. **Konfliktmanagement:** Wird die Fähigkeit demonstriert, Konflikte sachlich und lösungsorientiert anzugehen?
3. **Empathie und Perspektivwechsel:** Verstehen die Teilnehmer die verschiedenen Bedürfnisse und Prioritäten der Abteilungen?
4. **Strukturierte Arbeitsweise:** Wird ein Plan vorgestellt, wie Teamarbeit und regelmäßige Abstimmungen organisiert werden können?

Ziel des Fallbeispiels:

Dieses Fallbeispiel prüft die Fähigkeit der Teilnehmer, in einem interdisziplinären Team zu arbeiten, Konflikte produktiv zu lösen und gemeinsame Ziele zu verfolgen. Die Antworten sollten ihre Teamorientierung und Kommunikationsfähigkeiten aufzeigen.

8.3.1 Quellen

Quellen und Literaturangaben

1. **Belbin, R. M. (2010).**
Team Roles at Work. Routledge.
 - Dieses Buch beschreibt Teamrollen und wie verschiedene Persönlichkeiten effektiv in Teams zusammenarbeiten können.
2. **Lencioni, P. (2002).**
The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable. Jossey-Bass.
 - Analysiert häufige Probleme in Teams und gibt Lösungen, um eine effektive Zusammenarbeit sicherzustellen.
3. **Goleman, D. (1995).**
Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Bantam Books.
 - Bietet Einblicke in die emotionale Intelligenz, die entscheidend ist, um Konflikte zu lösen und Beziehungen in Teams zu stärken.
4. **Tuckman, B. W. (1965).**
Developmental Sequence in Small Groups. Psychological Bulletin.
 - Erklärt das Tuckman-Modell ("Forming, Storming, Norming, Performing") als Grundlage für die Entwicklung von Teamarbeit.
5. **Harvard Business Review (2016).**
HBR Guide to Emotional Intelligence. Harvard Business Review Press.
 - Enthält praktische Strategien zur Förderung von Teamarbeit und Konfliktlösung im Berufsalltag.
6. **Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005).**
Is there a "Big Five" in Teamwork? Small Group Research.
 - Diskutiert zentrale Dimensionen von Teamarbeit, einschließlich Kommunikation und Koordination.
7. **Hackman, J. R. (2002).**
Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances. Harvard Business Review Press.
 - Erforscht, wie Führung und Teamstrukturen erfolgreiche Teamarbeit fördern können.
8. **ISO 44001: Collaborative Business Relationship Management Systems.**
 - Diese Norm bietet Leitlinien zur Entwicklung effektiver Beziehungen und Zusammenarbeit in Teams.
9. **Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993).**
The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. Harvard Business Review Press.

- Untersucht die Merkmale von Hochleistungsteams und deren Umsetzung in Organisationen.

10. **Scholz, C., & Stein, V. (2014).**

Der Mitarbeiter im Mittelpunkt: Strategisches Human Resource Management. Springer Gabler.

- Bespricht die Bedeutung von Teamarbeit und Mitarbeitermotivation in betrieblichen Kontexten.

Anmerkung:

Die genannten Quellen decken sowohl theoretische Grundlagen als auch praktische Anwendungen von Teamarbeit und Konfliktmanagement ab. Sie bieten wertvolle Hinweise, wie Teamfähigkeit in Logistik- und Einkaufsumgebungen gefördert und bewertet werden kann.

9 Quellen und Literaturangaben aus dem KI-Dialog

Quelle	Häufigkeit der Verwendung	Themen und Abschnitte, in denen sie zitiert wurde
Weele, A. J. van (2018). <i>Procurement and Supply Chain Management</i> . Cengage Learning.	5	Grundlagen des Einkaufs und der Beschaffung, Logistik und Lieferkettenmanagement, Vertragsrecht, KPIs, Digitalisierung der Lieferkette.
Christopher, M. (2016). <i>Logistics and Supply Chain Management</i> . Pearson.	5	Risikoanalyse, Nachhaltigkeit, Supply Chain Management, Digitalisierung, Optimierung logistischer Prozesse.
Handfield, R. B., & Nichols, E. L. (1999). <i>Introduction to Supply Chain Management</i> . Prentice Hall.	4	Logistik und Lieferkettenmanagement, Risiko- und Krisenmanagement, Dispositionsverfahren, Lieferantenauswahl.
Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2021). <i>Designing and Managing the Supply Chain</i> . McGraw-Hill.	4	Lieferantenauswahl, Technologieeinsatz, Risikoanalyse, Bedarfsprognosen.
Lindstädt, H., & Müller-Stewens, G. (2018). <i>Supply Chain Strategy and Financial Performance</i> . Springer.	3	Supply Chain Management, Vertragsrecht, Digitalisierung der Lieferkette.
Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2020). <i>Purchasing and Supply Chain Management</i> . Cengage Learning.	3	Vertragsrecht, Preisverhandlungen, Digitalisierung in der Logistik.
Goleman, D. (1995). <i>Emotional Intelligence</i> . Bantam Books.	3	Kommunikation und Verhandlung (Soft Skills: Teamfähigkeit, Konfliktlösung, interkulturelle Kommunikation).
Belbin, R. M. (2010). <i>Team Roles at Work</i> . Routledge.	2	Teamfähigkeit, abteilungsübergreifende Zusammenarbeit.
Lencioni, P. (2002). <i>The Five Dysfunctions of a Team</i> . Jossey-Bass.	2	Teamarbeit, Schnittstellenkompetenz.
Tuckman, B. W. (1965). <i>Developmental Sequence in Small Groups</i> . Psychological Bulletin.	2	Teamarbeit und Schnittstellenkompetenz.
ISO 44001: Collaborative Business Relationship Management Systems.	2	Teamfähigkeit, abteilungsübergreifende Zusammenarbeit.
Kraljic, P. (1983). <i>Purchasing Must Become Supply Management</i> . Harvard Business Review.	2	Lieferantenauswahl, strategische Beschaffung.

Quelle	Häufigkeit der Verwendung	Themen und Abschnitte, in denen sie zitiert wurde
Harvard Business Review (2016). <i>HBR Guide to Emotional Intelligence.</i>	2	Kommunikations- und Verhandlungsfähigkeiten.
Scholz, C., & Stein, V. (2014). <i>Der Mitarbeiter im Mittelpunkt.</i> Springer Gabler.	1	Teamarbeit und Motivation in der Logistik.
Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). <i>Is there a "Big Five" in Teamwork?</i> Small Group Research.	1	Teamarbeit und Koordination.
Hackman, J. R. (2002). <i>Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances.</i> Harvard Business Review Press.	1	Teamarbeit und Konfliktmanagement.
Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). <i>The Wisdom of Teams.</i> Harvard Business Review Press.	1	Hochleistungsteams und ihre Merkmale.

Anmerkung:

Die Quellen, die in mehreren Abschnitten und zu verschiedenen Themen verwendet wurden, zeigen eine hohe Relevanz für die Vorbereitung auf Fachgespräche im Bereich Einkauf und Logistik.