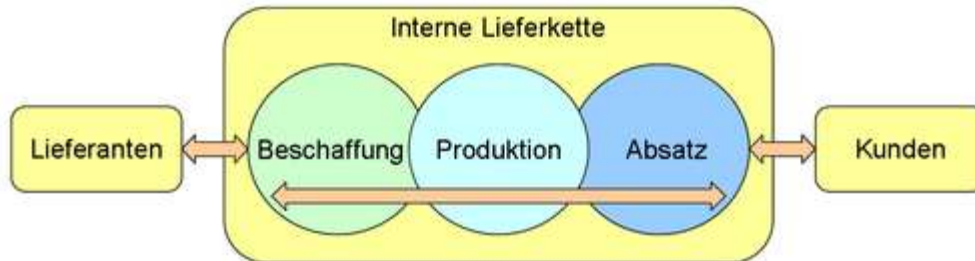


Supply Chain Management



Darstellung der Lieferkette eines Unternehmens; die Pfeile symbolisieren Lieferantenpflege, Internes SCM und Kundenpflege (vgl. Chen/Paulraj, 2004)

Der Begriff **Supply Chain Management** (SCM) bzw. **Lieferkettenmanagement** bezeichnet die Planung und das Management aller Aufgaben bei Lieferantenauswahl und Beschaffung, Umwandlung und aller Aufgaben der Logistik. Insbesondere enthält es die Koordinierung und Zusammenarbeit der beteiligten Partner (Lieferanten, Händler, Logistikdienstleister, Kunden). SCM integriert Management innerhalb der Grenzen eines Unternehmens und über Unternehmensgrenzen hinweg.

SCM zielt auf eine langfristige ([strategische](#)), mittelfristige ([taktische](#)) und kurzfristige ([operative](#)) Verbesserung von [Effektivität](#) und [Effizienz](#) industrieller Wertschöpfungsketten ab, und dient mit der [Informations- und Kommunikations](#)-Unterstützung der Integration aller Unternehmensaktivitäten von der [Rohstoffbeschaffung](#) bis zum Verkauf an den [Endkunden](#) in einen nahtlosen Prozess. SCM setzt die Erkenntnis um, dass Lieferketten und nicht Einzelunternehmen im Wettbewerb zueinander stehen und daher ein Management der gesamten Lieferkette erforderlich ist.

Inhaltsverzeichnis

[\[Verbergen\]](#)

- [1 Geschichte](#)
- [2 Definition](#)
- [3 Abgrenzung von der Logistik](#)
- [4 Charakteristika des SCM-Systems](#)
- [5 Theoretische Grundlagen des Supply Chain Managements](#)
- [6 Die Zielsetzungen des Supply Chain Managements](#)
- [7 Typische Problemstellungen des Supply Chain Managements](#)
- [8 Vorteile des SCM-Systems](#)

- [9 Praktische Umsetzung des Supply Chain Managements](#)
- [10 Grenzen des Supply Chain Managements](#)
- [11 Verträge zur Optimierung der kompletten Supply Chain Kette](#)
 - [11.1 Rückkaufvereinbarung](#)
 - [11.2 Revenue Sharing Vertrag](#)
 - [11.3 Quantity flexibility contract](#)
 - [11.4 Options Contract](#)
- [12 Fachzeitschriften](#)
- [13 Literatur](#)
- [14 Quellen](#)
- [15 Siehe auch](#)
- [16 Weblinks](#)

Geschichte [\[Bearbeiten\]](#)

Durch die Tendenz zur Konzentration auf Kernkompetenzen ([Outsourcing](#), Verringerung von intraorganisationaler Arbeitsteilung/[Fertigungstiefe](#) im Unternehmen) entwickeln sich zunehmend differenziertere (d. h. arbeitsteiligere) Lieferketten. Im Ergebnis konkurrieren auf den jeweiligen Zielmärkten nicht vertikal integrierte Einzelhersteller, sondern stattdessen komplex strukturierte alternative [Lieferketten](#), die sich aus systemisch verbundenen, aber autonom agierenden unternehmerischen Einheiten zusammensetzen. Wettbewerbsvorteile erlangen solche dezentral organisierten Systeme insbesondere durch eine marktadäquate Konfiguration ihrer Struktur sowie durch eine überlegene Koordination der autonom gesteuerten Aktivitäten in der Lieferkette. Diese Überlegung hat zum Lieferkettenmanagement (Supply Chain Management) geführt. Erstmals wurde der Begriff von den Beratern Oliver und Webber verwendet. ^[1]

Definition [\[Bearbeiten\]](#)

Es bestehen zahllose Definitionen des Supply Chain Managements, von denen sich bislang keine endgültig durchsetzen konnte. Eine frühe, flussorientierte Definition stammt von Cooper und Ellram (1990):

supply chain management is “an integrative philosophy to manage the total flow of a distribution channel from the supplier to the ultimate user”.

Eine deutsche Übersetzung lautet:

Supply Chain Management ist „eine integrative Philosophie zum Management des Gesamtflusses eines Absatzkanals vom Lieferanten zum Endkonsumenten“.

Eine mehr auf das Netzwerk gerichtete Definition stammt von Harland (1996):

supply chain management is “the management of a network of interconnected businesses involved in the ultimate provision of product and service packages required by end customers”.

Eine deutsche Übersetzung hierzu:

Supply Chain Management ist „das Management eines Netzwerks miteinander verbundener Betriebe, die an der letzten Bereitstellung von Produkt- und Dienstleistungspaketen beteiligt sind, die vom Endkunden angefordert werden“.

Der [Council of Supply Chain Management Professionals](#) (CSCMP) definiert Supply Chain Management wie folgt:

“Supply chain management encompasses the planning and management of all activities involved in sourcing and procurement, conversion, and all logistics management activities. Importantly, it also includes coordination and collaboration with channel partners, which can be suppliers, intermediaries, third party service providers, and customers. In essence, supply chain management integrates supply and demand management within and across companies.”^[2]

Eine deutsche Übersetzung dieser Auffassung wird auch eingangs in diesem Artikel verwendet.

Abgrenzung von der Logistik [\[Bearbeiten\]](#)

Einen bedeutenden Beitrag zur Abgrenzung von Logistik und Supply Chain Management leisteten Larson und Halldorsson (2004).^[3] In ihrer Untersuchung stellt sich heraus, dass Logistik mehrheitlich als Teil des Supply Chain Managements betrachtet wird und keineswegs umgekehrt, wie in älterer Literatur noch beschrieben ist.

SCM und [Logistik](#) werden vielfach synonym verwendet. In der Tat zielen SCM wie Logistik auf die Gestaltung von Objektflüssen (Güter, Informationen, Werte) entlang der Prozessstufen der Lieferkette, wobei sie auf eine Steigerung des (End-)Kundennutzens ([Effektivität](#)) und auf eine systemweite Verbesserung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses ([Effizienz](#)) zielen.

Insbesondere bei [Transport](#) und [Lagerhaltung](#) im [Unternehmen](#) macht der Übergang zum modernen *Supply Chain Management* einen qualitativen Sprung. Während die Logistik die Objektflüsse weitgehend unabhängig von institutionellen Fragestellungen betrachtet, bezieht das SCM die [Strukturierung](#) und [Koordination](#) autonom agierender unternehmerischer Einheiten in einem Wertschöpfungssystem explizit in die Analyse ein. Das SCM betont somit in Abgrenzung zur Logistik den interorganisationalen Aspekt der logistischen Management-Aufgabe. Das Supply Chain Management kann vielmehr als ein neuer Ansatz der Betriebswirtschaftslehre angesehen werden, der sich auch über die Grenzen des Betriebes erstreckt. Er beinhaltet nicht nur die Logistik, sondern alle anderen Felder der Betriebswirtschaftslehre z. B. Marketing, Produktion, Unternehmensführung, Unternehmensrechnung und Controlling.

Herbert Kotzab schreibt in seinem Beitrag *Zum Wesen von Supply Chain Management vor dem Hintergrund der betriebswirtschaftlichen Logistikkonzeption* über die Thematik und vergleicht den deutschen Ansatz der betriebswirtschaftlichen Logistikkonzeption mit dem des Supply Chain Management. Demnach umfasste der deutsche Ansatz bereits ein ganzheitliches Management entlang der gesamten Wertschöpfungskette, bevor es die englische Bezeichnung *Supply Chain Management* annahm. Die Autoren Paul Larson und Arni Halldorsson erörterten in ihrem Artikel *Logistics versus supply chain management: an international survey* aus dem Jahre 2004 die Thematik. Sie gehen der Fragestellung nach, ob die Gebiete Logistik und Supply Chain Management eine Vereinigungsmenge oder eine Schnittmenge darstellen, oder ob sie gar [disjunkt](#) sind.

Charakteristika des SCM-Systems [\[Bearbeiten\]](#)

- Ausgedehnte Optimierung der innerbetrieblichen Logistikkette auf externe Partner;

- Flexibilisierung der Leistungserstellung in Bezug auf Nachfrageschwankungen;
- Erhöhung der Transparenz der Wertschöpfungsstufen.

Beschreibt die Vernetzung der einzelnen Wirtschaftakteure.

Theoretische Grundlagen des Supply Chain Managements

[\[Bearbeiten\]](#)

Die besonderen Eigenschaften des (Gesamt-)Systems „Supply Chain“ ergeben sich aus dem spezifischen dynamischen Zusammenwirken der Lieferkettenglieder. Diese System-Eigenschaften lassen sich nicht aus der Summe der Eigenschaften der beteiligten Einzelglieder ableiten, vielmehr treten als Ergebnis komplexer dynamischer Prozesse neue Eigenschaften des Gesamtsystems hervor ([Emergenz](#)). Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem SCM stützt sich deshalb (was die formal/mathematische Seite anbelangt) stark auf die Erkenntnisse der [Systemtheorie](#) sowie der [Chaos-](#) und [Komplexitätsforschung](#). Aus betriebswirtschaftlicher Sicht finden bei der Analyse von SCM-Problemstellungen insbesondere Erklärungsansätze der [neuen Institutionenökonomik](#) ([Transaktionskostentheorie](#), [Theorie der Verfügungsrechte](#), [Prinzipal-Agent-Theorie](#)) sowie der [Ressourcentheorie](#) Anwendung.

Die Zielsetzungen des Supply Chain Managements [\[Bearbeiten\]](#)

- Orientierung am Endkunden
- Steigerung der [Kundenzufriedenheit](#) durch bedarfsorientierte Lieferung
- Raschere Anpassung an die Änderungen des Marktes
- Reduzierung des [Peitscheneffekts](#) (engl. *bullwhip effect*)
- Vermeidung von „Out-of-Stock“-Situationen (ausverkaufter Artikel) und damit verbundenen [Opportunitätskosten](#)
- Senkung der Lagerbestände in der gesamten Supply Chain, durch Zentralisierung des Lagerstandortes
- Kostenvorteile durch ganzheitliche Optimierung des Lieferprozesses über mehrere Stufen hinweg
- Vereinfachung des Güterflusses
- Verkürzung von Lieferzeiten
- Qualitätsvorteile
- Sicherstellung der Einhaltung gesetzlicher oder unternehmerischer Rahmenbedingungen ([Compliance](#))

Typische Problemstellungen des Supply Chain Managements

[\[Bearbeiten\]](#)

Charakteristische Problemstellungen des Supply Chain Managements sind beispielsweise:

- [Kooperation](#) und [Wettbewerb](#) zwischen den [Mitgliedern](#) einer Supply Chain (können dezentral gesteuerte Supply Chains wettbewerbsfähiger sein als vertikal integrierte Wettbewerber – und warum?)

- [Allokation](#) von Leistungsprozessen und Dispositionsrechten sowie von Kosten- und Finanzierungslasten bzw. -risiken und die Verteilung von Wertschöpfungsanteilen in der Supply Chain
- Konfiguration der Prozessstrukturen in der Supply Chain
- Nutzung und Ausgestaltung alternativer Koordinationsformen: bspw. durch zentrale [Planung](#) mittels zweckmäßig konstruierter Anreizsysteme und abgestimmten Zielen, [Performance Management](#) und [Performance Measurement](#) Systemen, durch systemweite Informationstransparenz oder durch unternehmensübergreifendes, organisatorisches Lernen mit entsprechender Verhaltensanpassung der autonom handelnden Einheiten
- Abbau von Fehlerquellen und Störpotentialen an den Schnittstellen der Supply-Chain-Glieder ([Qualitätsmanagement](#)); Robustheit der Supply Chain gegen Störungen
- Bewältigung der Nachteile ungleich verteilten [Wissens](#) und verzerrter Informationsausbreitung in der Supply Chain ([Informationsasymmetrien](#)); beispielhaft durch den so genannten [Peitscheneffekt](#) zum Ausdruck gebracht
- Ganzheitliches Bestandsmanagement für mehrstufige Lagerhierarchien (Echelon Inventory Planning)
- Bewältigung von [Komplexität](#) und Variantenvielfalt in der Supply Chain (insbesondere [Postponement](#) und Entkopplungspunkt)

Vorteile des SCM-Systems [\[Bearbeiten\]](#)

- Kosten und Durchlaufzeiten werden reduziert ([Peitscheneffekt](#))
- [Total Cost](#) Philosophie für gesamte Supply Chain: [Win-Win](#)-Situationen entstehen
- [Transparenz](#) der Material-, Finanz- und Informationsflüsse wird erhöht
- Kontinuierliches Controlling von Prozessen wird erleichtert
- [Benchmarking](#) zur Identifikation von [Best Practices](#) wird verbessert

Praktische Umsetzung des Supply Chain Managements

[\[Bearbeiten\]](#)

Als früher Ausdruck der Hinwendung der Industrie zu SCM-Konzepten kann die etwa 1980 einsetzende [Just-in-time-Produktion](#) (JIT) angesehen werden. JIT zielt auf eine zeitlich eng koordinierte Kopplung der Produktionsprozesse von Hersteller und Lieferant. Besondere Beachtung fand dieses Konzept in der Automobilindustrie. Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung des JIT-Gedankens waren neben der gezielten Flexibilisierung und qualitativen Stabilisierung der Leistungsprozesse auf der Lieferseite insbesondere die logistische Kopplung der Produktionsprozesse von Lieferant und Hersteller über die [Verbrauchsermittlung](#), unter weitgehendem Verzicht auf Lagerbestände als Problempuffer, sowie unter Verwendung standardisierter Ladungsträger und Prozesse. Exemplarische Bedeutung hat in diesem Zusammenhang die aus Japan kommende [Kanban](#)-Steuerung erlangt (Pull-Prinzip in der Produktionssteuerung).

Im Handel und in der Konsumgüterindustrie manifestiert sich das Supply Chain Management insbesondere als Teil des [Efficient-Consumer-Response-Konzeptes](#) (ECR). Hierbei handelt es sich um eine branchenweite Initiative zur optimalen Angebotsstruktur für Konsumenten in Handelshäusern bei gleichzeitiger Rationalisierung von Supply-Chain-Prozessen. Das

Konzeptgebäude stützt sich auf Set spezifische Basistechnologien (z. B. [Barcodes](#), Standards für den elektronischen Datenaustausch), logistischer Standardprozesse (z. B. [Cross-Docking](#), [Vendor Managed Inventory](#) oder [Co-Managed Inventory](#)) und einen Prozess marketingorientierter Angebotsoptimierung: [Category Management](#), die in einem übergreifenden gemeinsamen Planungsprozess ([Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment](#)) verknüpft sind.

Eine branchenübergreifende Initiative maßgeblicher Großunternehmen hat mit der Erarbeitung des Supply-Chain Operations Reference Modells ([SCOR-Modell](#)) die Grundlage für die modellhafte Darstellung, die Leistungsmessung und den Leistungsvergleich sowie für das Reengineering von Supply-Chain-Prozessen geschaffen. Das SCOR-Modell will die Kommunikation über Supply-Chain-Strukturen und Supply-Chain-Prozesse zwischen den beteiligten Unternehmen erleichtern, indem es einen allgemeinen begrifflichen und konzeptionellen Bezugsrahmen hierfür schafft.

Zunehmenden Einsatz finden spezifische Software-Systeme, die auf die operative Planung und Steuerung der Supply-Chain-Aktivitäten gerichtet sind. Diese Systeme werden bspw. als Advanced Planner and Optimizer (APO), [APS-System](#) (Advanced Planning and Scheduling) oder auch als [ERP-II-Systeme](#) bezeichnet. Als Betreiber solcher Planungssysteme bieten sich insbesondere große elektronische Marktplätze an.

[Software, die SCM unterstützt](#), tendiert neuerdings dazu, den Zustand der Lieferkette in (nahezu) Echtzeit darzustellen. Dazu werden die Güter entlang der Kette an bestimmten (Übergabe-)Punkten mit Hilfe von [BDE](#)-Systemen erfasst. Dies kann z.B. durch Scannen eines individuellen Barcodes oder durch Lesen eines [RFID](#)-Tags erfolgen. Durch die Möglichkeit der Verknüpfung dieser Echtzeitdaten mit im System hinterlegten Sollzeiten besteht die Möglichkeit mit Hilfe eines [Supply Chain Event Management](#) (SCEM) gezielt in das Logistiksystem eingreifen zu können.

In letzter Zeit wird zunehmend auch die explizite Betrachtung finanzieller Aspekte des SCM im Rahmen der [Supply Chain Finanzierung](#) diskutiert. Hierbei geht es darum, das Anlage- und Umlaufvermögen in Supply Chains so zu finanzieren, dass die Kapitalkosten der beteiligten Unternehmen minimiert wird.

Grenzen des Supply Chain Managements [\[Bearbeiten\]](#)

Die Transportkosten sind durch die Liberalisierung und das Ausflaggen gesunken, daher spielt der Transportaufwand pro Volumen- oder Masseneinheit oft keine Rolle in der Planung.

Besonders JIT-Systeme erzeugen aber zwei wesentliche Probleme in der Praxis:

- durch [KEP-Dienste](#) und kleinteilige Lieferungen überlastete Docks und Laderampen
- durch lange und häufige Transportvorgänge verletzte Strukturen (Verkehrsstaus, Streiks, Naturgewalten, ...)

[Telematik](#)-Systeme können hier die Symptome lindern ohne allerdings die auslösenden Probleme zu kurieren. Abhilfe schaffen klare Vorgaben, die Druck zur Kooperation unter den Zulieferern ausüben und eine Risikominimierung durch Einführung zusätzlicher Kriterien bei der Planung der [Wertschöpfungskette](#). Regionale Zukäufe verringern die Latenzzeiten, erhöhen also die Regelbarkeit des Systems und vermindern das Risiko langer Transportwege.

- Die Praxis straft alle Theorie. Mangelnde Absprache zwischen Auftraggeber und Lieferer, fehlende und falsche Spezifikationen führen zu immensen Schadensfällen im Feld/beim Kunden. Oder unabgestimmte höhere Abrufe können nicht bedient werden und führen zum Bandabriss.

Verträge zur Optimierung der kompletten Supply Chain Kette [\[Bearbeiten\]](#)

Das ultimative Ziel des SCM ist die Effizienzoptimierung der Lieferkette. Hier kommen mehrere Verfahren zum Einsatz um das Inventarrisiko zwischen den Beteiligten aufzuteilen, um den Profit der gesamten Lieferkette zu erhöhen. Wenn z.B. der Hersteller, eines saisonabhängigen und sich im Trend immer wieder verändernden Produktes (z.B. Designerklamotten), einen Einzelhändler beliefert trägt der Einzelhändler quasi das gesamte Risiko von Left-Overs, nicht verkaufter Ware. Diese Ware kann er zwar in der nächsten Saison oder auf einem [Sekundärmarkt](#) zu einem reduzierten Preis anbieten, jedoch entstehen dadurch [Opportunitätskosten](#), für den geschälerten Gewinn je verkaufter Einheit. Es kann natürlich auch sein das der diskontierte Verkaufspreis unter dem Beschaffungspreis des Einzelhändlers liegt, weshalb der Einzelhändler sogar einen realen Verlust je unverkaufter Produkteinheit erleidet, die er dann später verbilligt anbieten muss. Es ist auch anzunehmen das der Hersteller seine Waren in einem eigenen Laden verkaufen will und so die Gewinnoptimierung der Lieferkette besonders im Fokus ist. Nun können verschiedene Verfahren, in Form von Verträgen zwischen Herstellern und Händlern, zum Einsatz kommen um den Gewinn der Lieferkette und den aller Beteiligten zu steigern.

Rückkaufvereinbarung [\[Bearbeiten\]](#)

Einer dieser Verträge ist der Buy-Back-Vertrag, eine [Rückkaufvereinbarung](#). Bei einer Rückkaufvereinbarung erklärt sich der Hersteller bereit, alle unverkauften Produkteinheiten des Händlers für einen Bruchteil des Beschaffungspreises zurückzukaufen. So kann der Händler eine größere Order des Herstellers bestellen und dennoch ein niedrigeres Risiko von Leftovers genießen. Es gibt mehrere Möglichkeiten, warum der Hersteller so einem Buy-Back-Vertrag zustimmen könnte. Zum Beispiel könnte der Hersteller die unverkaufte Ware zurückkaufen wollen, um sein Markenimage zu schützen. Denn als Hersteller von Designerware will man den Kunden das Gefühl geben, dass die Ware etwas besonderes ist und sie populär ist, um den hohen Preis zu rechtfertigen. Nur wie kann man das machen, wenn gerade diese Kunden am Ende der Saison diese Produkte, mit den Niedrigpreissetiketen, in den Schaufenstern sehen? Des Weiteren entstehen durch solche Verkäufe am Ende der Saison so genannte "strategische Käufer", die zwar das Geld haben, um während der Saison die Ware zu kaufen, aber beabsichtigt bis zum Ende der Saison warten, um die Produkte dann verbilligt zu kaufen.

Revenue Sharing Vertrag [\[Bearbeiten\]](#)

Eine weitere Vertragsart ist das [Revenue Sharing](#). Bei diesem Vertrag verkauft der Hersteller dem Händler die Ware zu einem verbilligten Beschaffungspreis und als Ausgleich beteiligt der Händler den Hersteller am Gewinn, durch den Verkauf der Ware. Zu einem großen Einsatz dieses Verfahrens ist es in der Videoverleih-Industrie gekommen. Früher haben die Filmstudios den Videotheken die Videos für je 60\$ bis 70\$ verkauft und die Videotheken durften des gesamten Gewinn behalten. Das hat zur Folge gehabt das die Videotheken bei einer normalen Leihgebühr das Video ca. 20 mal verleihen mussten bis sich diese Investition amortisiert hatte. Dies hat dazu geführt das die Händler bei Filmen nur eine geringe Anzahl an Videos gekauft haben, da die Nachfrage bei neuen Videos in der Regel anfangs sehr hoch ist, später jedoch sehr schnell zu

sinken begann. Dieser Engpass zwischen Nachfrage und Angebot hat dazu geführt das die Kunden sich nach anderen Möglichkeiten umsahen sich neue Filme anzusehen und sie daraufhin z.B. zu Pay-TV Kanälen gewechselt sind. Da die Kosten zur Herstellung eines Videotapes sehr niedrig sind, war es logisch das zu einer Optimierung der gesamten Supply Chain zusätzliche Videotapes bei den Videotheken nötig waren. Dies hat dazu geführt das z. B. der Beschaffungspreis auf 8 [USD](#) reduziert wurde jedoch die Händler den Studios einen 50%igen Anteil am Gewinn abgeben mussten. Dadurch hat sich die Amortisation auf weniger als sechsmaliges Verleihen reduziert und es wurde lukrativ für die Videotheken mehr Tapes von den Studios zu kaufen. Diese Erhöhung der Verfügbarkeit wurde dann in den USA genutzt für die "Guaranteed to be there" und "Go home happy" marketing Kampagnen.

Quantity flexibility contract [\[Bearbeiten\]](#)

Bei diesem Vertrag bestellt der Händler eine Menge Q vom Hersteller und kann, nachdem die Saison angefangen hat und er durch die anfänglichen Verkäufe die Saisonnachfrage einschätzen kann, die Bestellmenge beim Hersteller zu einem bestimmten Prozentsatz nach oben oder unten korrigieren. Dabei erhält er den vollen Beschaffungspreis je zurückgegebener Ware vom Hersteller zurück.

Options Contract [\[Bearbeiten\]](#)

Bei diesem Vertrag kann der Händler beim Hersteller, unter Nachfrageungewissheit, eine gewisse Anzahl an Optionen vor der Saison kaufen. Dabei ist der Preis je Option ein Bruchteil des eigentlichen Beschaffungspreises, z.B. werden nur die Produktionskosten des Herstellers durch den Optionspreis abgedeckt. Daraufhin hat er später, wenn der Händler die wahrscheinliche Nachfrage berechnen kann, die Möglichkeit, diese gekaufte Anzahl an Optionen beim Hersteller für einen zusätzlichen Betrag, in der Regel die Differenz zwischen dem eigentlichen Beschaffungspreis und dem Optionspreis, zu aktivieren. Der Händler bekommt dann die Menge an Produkten für seine Anzahl an aktivierten Optionen von dem Hersteller geliefert. Für nicht aktivierte Optionen entstehen keine zusätzlichen Kosten für den Händler. Bei dieser Art von Vertrag wird das Risiko von Leftover-Kosten für den Händler reduziert und der Hersteller muss nicht befürchten, dass der Händler auf den Produktionskosten seiner Produkte sitzen bleibt, falls der Händler die Order widerruft.

Fachzeitschriften [\[Bearbeiten\]](#)

In der Wissenschaft wurden unter anderem das [Journal of Business Logistics](#) und das [International Journal of Physical Distribution & Logistics Management](#) wiederholt mit hohen Werten bewertet.

Literatur [\[Bearbeiten\]](#)

- Ballou, R. H. (2004): *Business Logistics / Supply Chain Management. Planning, Organizing, and Controlling the Supply Chain*. 5th Ed., Upper Saddle River. [ISBN 0131492861](#).
- Chen, I. J.; Paulraj, A. (2004): *Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements*. In: *Journal of Operations Management*. Vol. 22 No. 2, pp. 119–150.
- Chopra, S.; Meindl, P. (2006): *Supply Chain Management. Strategy, Planning, and Operation*. 3rd Ed. Upper Saddle River. [ISBN 0132086085](#)

- Christopher, M. (1998): *Logistics and Supply Chain Management. Strategies for Reducing Cost and Improving Service*. 2nd Ed. London.
- Simchi-Levi, D.; Kaminsky, P.; Simchi-Levi, E. (2008): *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies*. 3rd Ed. Boston. [ISBN 0071287140](#)
- Stadtler, H.; Kilger, C. (2007): *Supply Chain Management and Advanced Planning: Concepts, Models, Software, and Case Studies*. 4th Ed. Berlin. [ISBN 3540745114](#)
- Cachon, G., Terwiesch, C. (2006). Matching supply with demand - An introduction to operations management, McGraw-Hill, New York.

Quellen [\[Bearbeiten\]](#)

1. [↑](#) Oliver, R. K.; Webber, M. D. (1982): Supply Chain Management: Logistics Catches up with Strategy. Nachgedruckt in: Christopher, M. (Ed.): *Logistics: The Strategic Issues*, London 1992, pp. 63–75.
2. [↑](#) CSCMP: [CSCMP Supply Chain Management Definitions](#). Abrufdatum: 30. November 2008.
3. [↑](#) Larson, P. D.; Halldórsson, Á. (2004): Logistics Versus Supply Chain Management: An International Survey. In: *International Journal of Logistics: Research and Applications*. Vol. 7 No 1, pp. 17–31.

Siehe auch [\[Bearbeiten\]](#)

- [Demand Chain Management](#)
- [Lieferantenintegration](#)

Weblinks [\[Bearbeiten\]](#)

 [Wikibooks: Supply Chain Management](#) – Lern- und Lehrmaterialien
 Von „http://de.wikipedia.org/wiki/Supply_Chain_Management“
 Kategorien: [Logistik](#) | [E-Business](#)

Der *Prozess Produktion* bezieht sich auf die landwirtschaftliche Aufzucht von Nutztieren (zum Beispiel auf der Weide, im Stall), den landwirtschaftlichen Anbau pflanzlicher Nahrungsmittel (zum Beispiel auf dem Feld, im Gewächshaus) und deren Ernte für den Verkauf, die Gewinnung von Milch (Melken) und Eiern sowie die private Eigenproduktion (Eigenanbau, Eigenaufzucht). Die rein synthetische Produktion von Nahrungsmitteln im Labor fällt ebenfalls unter den Prozess Produktion. Der *Prozess Verarbeitung* kennzeichnet die Weiterverarbeitung von Nahrungsmitteln in einer Fabrik, einem Handwerksbetrieb (zum Beispiel Bäckerei, Metzgerei), im Schlachthof, in der Molkerei oder an anderen Verarbeitungsstätten. Der *Prozess Vermarktung / Handel* umfasst die Weitergabe der verarbeiteten Nahrungsmittel an den Verbraucher durch den Groß- oder Einzelhandel bzw. durch Selbst- und Direktvermarktung (zum Beispiel im Hofladen, am Marktstand). Der Begriff Vermarktung ist dabei sehr eng gefasst und betrifft ausschließlich die Darstellung von Ernährung aus der Händlerperspektive. Sobald die Verbrauchersicht ins Spiel kommt und in Bild und / oder Ton ein Bezug zum Prozess Einkauf / Beschaffung deutlich wird, muss statt Vermarktung / Handel der Prozess Einkauf / Beschaffung verschlüsselt werden. Beim *Prozess Einkauf / Beschaffung* steht der tatsächliche oder mögliche Kauf

von Nahrungsmitteln durch den Verbraucher im Mittelpunkt (zum Beispiel im Supermarkt, in der Bäckerei, auf dem Wochenmarkt, im Feinkostgeschäft). Eingeschlossen ist auch die sonstige Beschaffung von Nahrungsmitteln (zum Beispiel durch Jagd, Pilze sammeln, Beeren pflücken, Gemüse im eigenen Garten ernten), nicht jedoch der Diebstahl. Die Planung des Einkaufs, zum Beispiel durch das Schreiben eines Einkaufszettels, zählt bereits zum Einkauf. Auch das Bestellen von Nahrungsmitteln zum Beispiel im Restaurant oder in der Kneipe, gilt als Einkauf / Beschaffung.

Der *Prozess Zubereitung* umfasst Lagerung und Vorratshaltung von Nahrungsmitteln, den Vorgang der Verarbeitung von Nahrungsmitteln (zum Beispiel Putzen, Schneiden, Kochen, Braten oder Backen), ihre Zusammenstellung zu Speisen im Vorfeld des Verzehrs, das Anrichten der Speisen (zum Beispiel auch das Eingießen eines Getränkes) und das Tischdecken im privaten Haushalt sowie in Gemeinschaftsverpflegung (Kantine etc.) und Gastronomie. Beim *Prozess Verzehr* werden die zubereiteten Nahrungsmittel tatsächlich oder potentiell gegessen bzw. getrunken. In Abgrenzung zum Prozess Präsentation muss beim potentiellen Verzehr entweder eine eindeutige Verzehrssituation vorliegen (zum Beispiel Personen, die an einem gedeckten Tisch sitzen) oder der Prozess muss bereits begonnen haben (zum Beispiel, indem ein Glas zur Hand genommen wird).

Der *Prozess Nachbereitung* beschreibt Tätigkeiten wie zum Beispiel Tisch abräumen, Entsorgen von Essensresten oder Spülen, die nach der Zubereitung bzw. dem Verzehr anfallen. Sie schließen den Zyklus eines Nahrungsmittels ab. Über die verschiedenen Stadien der Nahrungskette hinaus, wird die Präsentation von Ernährung berücksichtigt:

Der *Prozess Präsentation / Requisite* beschreibt die Vermittlung von Informationen über Ernährung in Bild und / oder Ton, die unabhängig von einem der oben angeführten Stadien erfolgt (zum Beispiel Informationen über Inhaltsstoffe von Nahrungsmitteln, Nahrungsmittel als Requisite etc.).

Eine Präsentation von Ernährung findet sich häufig in Werbespots / Werbetrennern, aber auch in fiktionalen Sendungen, in denen Nahrungsmittel als Requisite verwendet werden.

Beispiele: In einem Werbespot wird der beworbene Käse eingeblendet, ohne in einen der anderen Prozesse eingebunden zu sein; in einer Ratgebersendung werden die Inhaltsstoffe einer Gemüsesorte aufgezählt, ohne in einen der anderen Prozesse eingebunden zu sein; in einer Soap Opera steht eine Obstschale deutlich sichtbar im Bild, ohne in einen der anderen Prozesse eingebunden zu sein.

Für die Codierung muss jedoch eindeutig erkenntlich sein, dass es sich um ein Nahrungsmittel handelt. Die Präsentation eines Gefäßes (zum Beispiel einer Tasse), für das nicht bestimmbar ist, womit es gefüllt ist, gilt ebenso wenig als Präsentation wie die reine Einblendung eines Markennamens (zum Beispiel Banden- / Trikotwerbung im Fußball).

Beispiele: Vor den Moderatoren des Morgenmagazins stehen Tassen mit dem Sendungslogo, ohne dass erkennbar ist, womit diese Tassen gefüllt sind. Die Tassen lösen keine Verschlüsselung aus. Bei Bierflaschen kann der Codierer dagegen davon ausgehen, den Inhalt zu kennen. Die Flaschen lösen daher eine Verschlüsselung aus