

# Spitzenleistungen im Supply Chain Management

---

Peter A. Bolstorff  
Robert G. Rosenbaum  
Rolf G. Poluha

---

# Spitzenleistungen im Supply Chain Management

Ein Praxishandbuch zur  
Optimierung mit SCOR

Mit 31 Abbildungen und 33 Tabellen

 Springer

Peter A. Bolstorff  
102 Boutwell Court  
Stillwater, MN, 55082  
USA

Robert G. Rosenbaum  
1300 E. 9th St.  
Cleveland, OH, 44114  
USA

Dr. Rolf G. Poluha  
20 Perimeter Summit Blvd  
Atlanta, GA, 30319  
USA

---

Originally published as "Supply Chain Excellence: A Handbook for Dramatic Improvement Using the SCOR Model." Copyright © 2003 Peter Bolstorff and Robert Rosenbaum. Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York. All rights reserved.

---

ISBN 978-3-540-71183-4 Springer Berlin Heidelberg New York

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funk- und Tonübertragung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media

[springer.de](http://springer.de)

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2007

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Herstellung: LE-TeX Jelonek, Schmidt & Vöckler GbR, Leipzig  
Umschlaggestaltung: WMX Design GmbH, Heidelberg

SPIN 11880752 134/3100YL - 5 4 3 2 1 0 Gedruckt auf säurefreiem Papier

Dieses Buch ist Frank J. Eilenberger (1965 – 2002) gewidmet,  
einem sehr guten Freund und Bruder im Geiste.  
Neben vielen anderen Dingen verdanke ich ihm die  
Fähigkeit zum Verständnis einer dialektischen  
und holistischen Denkweise.

## Geleitwort zur deutschen Ausgabe

Das vorliegende Buch von Peter Bolstorff und Robert Rosenbaum, zwei renommierten und gut ausgewiesenen SCOR-Experten aus den Vereinigten Staaten, ist in der amerikanischen Originalfassung unter dem Titel *Supply Chain Excellence – A Handbook for Dramatic Improvement using the SCOR Model* veröffentlicht worden und seit seinem Erscheinen zu einem Klassiker auf dem Gebiet des Supply Chain Management avanciert.

Das Buch führt den Leser durch jeden einzelnen Schritt eines Projekts zur Analyse und Verbesserung der Supply Chain unter Anwendung des SCOR-Modells. Es orientiert sich dabei eng an der offiziellen und erprobten Methode des *Supply-Chain Council* und macht deutlich, wie SCOR in der Unternehmenspraxis eingesetzt werden kann.

Das primäre Anliegen dieses dank Rolf Poluha, einem SCOR-Experten aus Deutschland, nun auch in deutscher Sprache verfügbaren und zugänglichen Werks besteht darin, Brücken zu schlagen:

- zwischen englischer und deutscher Sprache;
- zwischen amerikanischer und deutscher Denk- und Herangehensweise;
- zwischen akademischer Forschung und Unternehmenspraxis.

Hinzu kommt der Versuch, eine Brücke zu schlagen zwischen der unternehmensinternen Sicht des Supply Chain Management – den Mitarbeitern in den Fachabteilungen der Unternehmen – und der externen Seite – den Beratern, welche die Unternehmen in der SCOR-Anwendung unterstützen sollen. Damit wird das Aufeinandertreffen einer Sichtweise „von innen“ und einer Sichtweise „von außen“ dargestellt – eine Situation, mit der sich heutzutage nahezu jede Fach- und Führungskraft früher oder später einmal konfrontiert sieht.

Die Art und Weise, wie die damit verbundene Zusammenarbeit charakterisiert werden kann, steht im Einklang mit einer der grundlegenden Anforderungen des Supply Chain Managements: Unternehmen müssen lernen, sich auf vielfältige, flexibel und schnell veränderbare Kooperationen mit einer immer größeren Anzahl von wechselnden Partnern einzustellen, sie als Chance zu begreifen. Das SCOR-Modell kann in dem Zusammenhang einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, diese Chance zu nutzen –

und das vorliegende Buch kann dabei helfen, das Ziel erfolgreich in die Tat umzusetzen.

Ein Wort noch zur deutschen Fassung: Das ursprüngliche Werk von Peter Bolstorff und Robert Rosenbaum musste nicht nur übersetzt, sondern darüber hinaus auch adaptiert und teilweise erweitert werden, um es den interessierten Lesern im deutschsprachigen Raum zugänglich zu machen. Dies ist zum einen unter dem sprachlichen Aspekt zu sehen: Die spezielle Fachterminologie erlaubt keine einfache Übersetzung „Wort für Wort“. Zum anderen unterscheidet sich die Ausdrucksweise im Amerikanischen deutlich von den gewohnten deutschen Formulierungen zur Darstellung komplexer Sachverhalte. Dies gilt trotz zunehmender Globalisierung auch in starkem Maße für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und ganz besonders im Kontext des Supply Chain Managements. In seiner Eigenschaft als Co-Autor trägt Rolf Poluha auch dazu bei, dass in dieser Hinsicht ein zusätzlicher Mehrwert erreicht wird.

Köln, im März 2007

Prof. Dr. Dietrich Seibt

Prof. Dr. Dietrich Seibt war von 1977 bis 1990 Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Betriebsinformatik an der Universität Essen. Im Zeitraum von 1986 bis 1996 war er außerdem Direktor des von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Erwin Grochla gegründeten *Betriebswirtschaftlichen Instituts für Organisation und Automation an der Universität zu Köln (BIFOA)*. 1990 wurde er an die Universität zu Köln berufen, wo er bis zu seiner Emeritierung im Jahre 2003 der Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik, insbesondere Informationsmanagement war. Seit 2003 leitet er die Forschungsgruppe Informationssysteme und Lernprozesse (ISLP) an der Universität zu Köln.

## Vorwort zur deutschen Ausgabe

Die Idee, das Buch *Supply Chain Excellence – A Handbook for Dramatic Improvement Using the SCOR Model* ins Deutsche zu übertragen, hatte ich schon eine ganze Weile, bevor ich deshalb mit den beiden Autoren, Peter Bolstorff und Robert Rosenbaum, Kontakt aufgenommen habe. Genau genommen kam mir die Idee bereits während der Durchführung meiner Doktorarbeit zum Thema SCOR, für das mir das Buch wertvolle Einblicke in die praktische Anwendung des SCOR-Modells gegeben hatte. Vor allen Dingen aber stellte ich im Zusammenhang mit der für die Dissertation erforderlichen eingehenden Literaturrecherche fest, dass es zu der Zeit das einzige war, das sich explizit mit dem SCOR-Modell befasste. Dies gilt selbst bis zum heutigen Tag (Anfang 2007) sowohl für den amerikanischen als auch europäischen Markt – mit der Ausnahme meiner in der Zwischenzeit erschienenen Dissertation, die jedoch zwangsläufig weitaus mehr wissenschaftlich gehalten ist. Das Buch hat sich in den Vereinigten Staaten zu einem regelrechten Klassiker auf seinem Gebiet entwickelt.

Mein erstes Gespräch mit Peter Bolstorff verlief aus mehreren Aspekten heraus sehr positiv: Es stellte sich heraus, dass das Buch zwar bereits ins Spanische übersetzt worden war, nicht jedoch ins Deutsche. Es war auch bereits mit dem amerikanischen Verlag, *AMACOM*, besprochen worden, ebenfalls eine deutschsprachige Ausgabe zu veröffentlichen. Weiterhin kristallisierte sich schnell heraus, dass ich aufgrund meiner akademischen und berufspraktischen Erfahrungen sowie meiner Sprachkenntnisse nicht nur ein geeigneter Übersetzer, sondern vielmehr ein guter Co-Autor wäre, da ich ebenfalls einen inhaltlichen Beitrag leisten konnte. Und schließlich wurde sofort die Bereitschaft geäußert, mich mit allen verfügbaren Kräften bei der Durchführung des Projektes kollegial zu unterstützen.

Trotz der positiven Ausgangslage musste noch eine entscheidende Hürde bewältigt werden: Einen Verlag zu finden, der sich bereit erklärte, das Projekt gemeinsam mit mir durchzuführen und das Buch zu publizieren. Der *Springer-Verlag* war dafür aus zwei Gründen die bevorzugte Wahl: Zum einen als eines der größten und renommiertesten wissenschaftlichen Verlagshäuser in Europa, zum anderen aufgrund der ausgezeichneten Reputation auf dem Gebiet Wirtschaft und speziell im Supply Chain Management. In Dr. Niels Peter Thomas, Associate Editor, Business & Economics

bei *Springer*, habe ich einen überaus kompetenten Ansprechpartner gefunden, der das Potenzial der Publikation umgehend erkannt und mich ganz hervorragend bei der Durchführung des Projekts unterstützt hat.

Es war von Anfang an mein Ziel, das ursprüngliche Buch nicht nur sinngemäß und sachkundig zu übersetzen, sondern es außerdem an wirtschaftsraumspezifische Gegebenheiten anzupassen und um neue wesentliche Aspekte zu ergänzen, wie etwa das Erfordernis nach einer Einbeziehung des „Faktor Mensch“ und der Berücksichtigung des damit einhergehenden Veränderungsprozesses. Dadurch sind zum einen alle inhaltlichen Stärken der Originalfassung bewahrt worden. Diese werden jedoch in einer sprachlichen und stilistischen Weise präsentiert, die dem Leser im deutschsprachigen Umfeld entgegenkommen und den Effekt vermeiden sollen, dass es sich um ein ins Deutsche übersetztes amerikanisches Buch handelt. Vielmehr war die Absicht, einen möglichst originären Eindruck zu vermitteln.

Zu dem Zweck wurde bewusst angestrebt, englischsprachige Begriffe weitgehend durch deutschsprachige Begriffe zu ersetzen. Die einzige Ausnahme stellen die der offiziellen SCOR-Dokumentation des *Supply-Chain Council*, die bislang ausschließlich in englischer Sprache verfügbar ist, entnommenen Abbildungen und die dazugehörige Nomenklatur dar. Diese wurden größtenteils in der Originalsprache belassen, um diesbezüglich Konsistenz zu gewährleisten. An einer Vielzahl von Stellen wurden erklärende Kommentare zu Fachbegriffen und Verweise auf Literaturquellen, bevorzugt in deutscher Sprache, hinzugefügt. Und es sind gegenüber der Originalvorlage drei Kapitel hinzugekommen: Das erste Kapitel, welches einen Großteil des in der Originalvorlage mit *Introduction* bezeichneten Abschnitts enthält; Kapitel 21, in dem weiterführende Aspekte, die den „Faktor Mensch“ und den damit verbundenen Veränderungsprozess betreffen, thematisiert werden; und Kapitel 22, das einen zusammenfassenden und abschließenden Ausblick darstellt und unter anderem auf die Thematik der Geschäftsprozess-Optimierung eingeht.

Das Buch wendet sich hauptsächlich an Führungskräfte und Mitarbeiter aus allen Unternehmensbereichen, die vom Supply Chain Management bzw. der Logistik tangiert werden (Einkauf, Fertigung, Vertrieb, usw.) und weiterhin an Beratungsunternehmen mit Schwerpunkt Strategie-, Prozess- und Systemberatung. Darüber hinaus ist es für Studenten der Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftswissenschaften mit dem Hauptfach Logistik bzw. Supply Chain Management an Universitäten, Fachhochschulen, Berufsakademien und weiterbildenden Schulen, wie etwa Verwaltungs- und Wirtschaftsakademien, gedacht.

Alle verwendeten Eigennamen sind fiktiver Natur und zufällig gewählt. Dies gilt auch für das fiktive Unternehmen, das als Anschauungsbeispiel zur Darstellung der Durchführung eines exemplarischen SCOR-Projekts

dient, die Logistik AG. Bei den Namen der Unternehmen, mit denen die Logistik AG Geschäftsbeziehungen unterhält, wurde der Originalfassung gefolgt und auf Firmennamen aus dem realen Wirtschaftsleben zurückgegriffen, um eine Assoziation des Profils und des Leistungsspektrums der jeweiligen Unternehmen ermöglichen, ohne diese erst im Detail darstellen zu müssen. Im Unterschied zur Originalfassung wurden jedoch die amerikanischen Firmennamen durch entsprechende europäische Namen ersetzt. So wurde beispielsweise *Procter & Gamble* zu *Nestlé* und *Wal-Mart* zur *Metro-Gruppe*. Da es sich bei der Logistik AG um ein fiktives Unternehmen handelt, sind folglich auch die dargestellten Geschäftsbeziehungen rein fiktiver Art.

Die Ortsnamen für die Fertigungs- und Lagerstandorte wurden entsprechend dem fiktiven Geschäftssitz des Unternehmens in Deutschland in Frankfurt am Main auf den deutschen bzw. europäischen Wirtschaftsraum übertragen. Dadurch wurde beispielsweise *Des Moines, Iowa* zu *Stuttgart* und *Madison, Wisconsin* zu *Magdeburg*. Bei der Wahl der Orte wurde auf eine sinnvolle Platzierung in einem angedachten Produktions- und Distributionsnetzwerk geachtet. Die Verwendung von Personennamen ist zwar in deutschsprachigen Fachbüchern bei weitem nicht so verbreitet und gängig, wie in vergleichbaren amerikanischen Büchern, wurde aber bewusst beibehalten, um so einen möglichst realitätsnahen Einblick in ein Projekt aus der Unternehmenspraxis zu vermitteln. Allerdings sind die amerikanischen Namen durch europäische Namen ersetzt worden. So wurde z.B. *David Able* zu *Dirk Abele* und *Amanda Messenger* zu *Agnes Johansson*.

Ich hoffe natürlich, dass das Buch zur weiteren Verbreitung des SCOR-Modells und seiner Anwendung beitragen kann. Vor allem aber hoffe ich, dass es helfen kann, dazuzulernen und Dinge künftig noch besser zu machen, denn:

***Niemand ist gegen Irrtümer gefeit; das Große ist, aus ihnen zu lernen.***

(entnommen aus Popper 1998, S. 193)

Dieses Postulat trifft auf die Durchführung von Supply Chain-Projekten in ganz besonderem Maße zu, die aufgrund ihres integrativen Charakters durch eine spezielle Komplexität gekennzeichnet sind. Im weiteren Verlauf wird gezeigt, warum und wie das SCOR-Modell für den damit verbundenen Erkenntnis- und Lernprozess von großem Nutzen sein kann. Die ideale Vorstellung ist natürlich, Fehler so weit wie möglich proaktiv zu vermeiden oder so frühzeitig wie möglich identifizieren zu können. Auch dazu kann SCOR einen positiven Beitrag leisten, wie ebenfalls in der Folge deutlich gemacht wird.

## Danksagung

Ein besonderer Dank geht an meinen Doktorvater, Prof. Dr. Dietrich Seibt, der in seiner Eigenschaft als mein langjähriger Mentor auch ganz wesentlich zum Entstehen des vorliegenden Buches beigetragen hat. Außerdem sind Ergebnisse seiner Arbeiten in das Buch eingeflossen.

Mein weiterer Dank geht an Prof. Richard Welke, leitender Direktor des Center for Process Innovation am J. Mack Robinson College of Business der Georgia State Universität, für seine wertvollen Hinweise zur praktischen Anwendung des SCOR-Modells.

Weiterhin bin ich meinen beiden Autoren-Kollegen, Peter Bolstorff und Robert Rosenbaum, für Ihren fachkundigen Rat und die Freiheiten, die sie mir bei der Adaption gelassen haben, zu Dank verpflichtet, ebenso wie den Mitarbeitern von *AMACOM* und dem *Springer-Verlag* für die ausgezeichnete Zusammenarbeit.

Schließlich möchte ich mich bei Derek Hardy für die hervorragende Unterstützung bei der Übersetzung des Originalmanuskripts sowie bei Traudl Wagner und Birgit Fälchle für die großartige Hilfe bei der Aufbereitung der Schaubilder und Tabellen und der Durchsicht und Korrektur des fertigen Manuskripts bedanken.

Ein ganz persönliches Dankeschön gebührt meiner Frau, Sandra, für ihr Verständnis und ihre Rücksicht, meinen Kindern, Kim Helena und Dion William, für ihren Humor und ihre Aufheiterung und meinen Eltern, Edeltaud und Alfred, dafür, mir dies alles ermöglicht zu haben.

Atlanta, Georgia, im März 2007

Rolf G. Poluha

# Übersicht

Geleitwort zur deutsche Ausgabe .....	VII
Vorwort zur deutschen Ausgabe .....	IX
Inhalt .....	XV
Abkürzungen.....	XXIX
Einleitung .....	1
Kapitel 1: Die Supply Chain und ihre Bedeutung .....	7
Kapitel 2: Das Supply Chain Operations Reference Model (SCOR-Modell).....	15
Kapitel 3: Schaffung von Unterstützung zur Verbesserung der Supply Chain-Prozesse .....	29
Kapitel 4: Planung und Organisation des SCOR-Projekts.....	53
Kapitel 5: Projektaufakt und SCOR-Leistungskennzahlen .....	77
Kapitel 6: Konkurrenzvergleich und Abstimmung mit dem Lenkungsausschuss .....	101
Kapitel 7: SCOR-Wertungslisten zur Leistungsbewertung und zum Leistungsvergleich .....	117
Kapitel 8: Aufnahme der bestehenden Materialflüsse .....	131
Kapitel 9: Leistungsanalyse der bestehenden Materialflüsse .....	157
Kapitel 10: Die Materialfluss-Engpass-Analyse.....	173
Kapitel 11: Identifikation von Verbesserungspotenzialen zur Beseitigung von Materialfluss-Engpässen .....	189
Kapitel 12: Bewertung der Verbesserungspotenziale .....	199
Kapitel 13: Gestaltung der zukünftigen Materialflüsse .....	215

Kapitel 14: Darstellung der bestehenden Informationsflüsse und Arbeitsabläufe .....	227
Kapitel 15: Zusammenfassung der bestehenden Produktivität.....	243
Kapitel 16: Geschäftsvorgangs-Analyse und Möglichkeiten zur Beseitigung der Schwachstellen .....	253
Kapitel 17: Spezifikation und Gestaltung der zukünftigen Informationsflüsse und Arbeitsabläufe .....	265
Kapitel 18: Erarbeitung eines SCOR-basierten Geschäftsentwurfs.....	279
Kapitel 19: Zusammenfassung der neuen Geschäftsprozesse .....	295
Kapitel 20: Projekt-Portfolio zur Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen .....	311
Kapitel 21: Einbeziehung des „Faktor Mensch“ und Aspekte des Veränderungsprozesses .....	321
Kapitel 22: Geschäftsprozess-Optimierung und moderne Konzepte im Supply Chain Management .....	331
Anhang .....	345
Literatur .....	413
Abbildungen .....	423
Tabellen .....	427
Autoren .....	431

# Inhalt

<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
Aktualität des Themas .....	1
Intention des Buches .....	2
Aufbau des Buches .....	4
<b>Kapitel 1: Die Supply Chain und ihre Bedeutung .....</b>	<b>7</b>
1.1 Supply Chain Management – Planung, Steuerung und Kontrolle der Lieferkette .....	7
1.2 Aspekte zur Verbesserung der Lieferketten- Leistungsfähigkeit .....	8
1.3 Typische Szenarien für Geschäftsprobleme im Supply Chain Management .....	9
1.3.1 Szenario Nummer eins: Erstellung eines Technologie-Investitionsplans .....	9
1.3.2 Szenario Nummer zwei: Suche nach der Gesamtkapitalrentabilität .....	9
1.3.3 Szenario Nummer drei: Erstellung einer Lieferketten-Strategie .....	10
1.3.4 Szenario Nummer vier: Implementierung einer Lieferketten-Strategie .....	10
1.3.5 Szenario Nummer fünf: Verbesserung der Absatz- und Produktionsplanung .....	11
1.3.6 Szenario Nummer sechs: Erfüllen finanzieller Verpflichtungen .....	11
1.3.7 Szenario Nummer sieben: Sicherstellung von Unterstützung und Kompetenz .....	11

1.3.8	Szenario Nummer acht: Optimierung des betrieblichen Planungs- u. Warenwirtschaftssystems .....	12
1.3.9	Szenario Nummer neun: Maximierung der Anwendung vorhandener Technologien .....	12
1.3.10	Szenario Nummer zehn: Erzielen betrieblicher Spitzenleistungen .....	13
1.3.11	Szenario Nummer elf: Unternehmensverschmelzungen und Übernahmen .....	13
1.3.12	Fazit zu den Geschäftsproblem-Szenarien .....	14

**Kapitel 2: Das Supply Chain Operations Reference Model (SCOR-Modell) ..... 15**

2.1	Das SCOR-Modell als ein Ansatz zur Beschreibung der Lieferkette .....	15
2.2	Der Supply-Chain Council.....	18
2.3	Das SCOR-Bezugssystem.....	19
2.4	Der SCOR-Projektplan .....	21
2.4.1	Schaffung von Unterstützung.....	23
2.4.2	Ermittlung der Möglichkeiten .....	25
2.4.3	Auswertung .....	26
2.4.4	Gestaltung .....	26
2.4.5	Entwicklung und Umsetzung .....	27
2.5	Der Beitrag einer SCOR-Initiative zum Unternehmenserfolg.....	27

**Kapitel 3: Schaffung von Unterstützung zur Verbesserung der Supply Chain-Prozesse..... 29**

3.1	Initiierung des SCOR-Projekts.....	29
3.2	Anforderungen an den Projektleiter für das SCOR-Projekt.....	32
3.2.1	Finanzielle Verantwortung und Rechenschaftspflicht.....	33

---

3.2.2	Unternehmensziele und passende Strategie in Einklang bringen .....	33
3.2.2.1	Förderung des organisatorischen Lernens.....	33
3.2.2.2	Einschlägige Erfahrungen .....	34
3.2.2.3	Natürliche Begabung zur Führung von Mitarbeitern.....	34
3.3	Die aktive Geschäftsführungskraft als Mentor des Projekts.....	37
3.3.1	Informationsvermittlung zur Erzielung von Unterstützung .....	38
3.3.2	Identifikation von Möglichkeiten.....	39
3.3.3	Analyse der Strategie .....	40
3.3.4	Überwindung von initialen Problemen.....	41
3.3.5	Schaffung von Zustimmung innerhalb der Kerngruppe des Projekts .....	42
3.4	Auswahl der weiteren Lenkungsausschuss-Mitglieder .....	42
3.4.1	Kollektive Erfahrung.....	43
3.4.1.1	Die Ebene der Autorität .....	43
3.4.1.2	Informelle Kontakte zwischen überlappenden Funktionsbereichen .....	43
3.4.1.3	Kenntnisbeitrag .....	43
3.4.2	Persönliche Einstellung.....	43
3.4.3	Effektive Kommunikationsfähigkeiten .....	44
3.4.4	Konstruktiver Umgang mit Projektdruck .....	44
3.5	Prozessorientierter Denkansatz .....	45
3.6	Auswahl der Projektmitglieder .....	48
3.6.1	Projektgruppen-Entwicklungsprozess .....	48
3.6.1.1	Gestaltungsphase.....	48
3.6.1.2	Konfliktphase .....	49
3.6.1.3	Regelphase .....	50
3.6.1.4	Leistungsphase.....	50
3.6.1.5	Auflösungs- und Umwandlungsphase.....	51
3.6.2	Organigramm der Logistik AG .....	51

<b>Kapitel 4: Planung und Organisation des SCOR-Projekts.....</b>	<b>53</b>
4.1 Zusammenfassung der Geschäftsentwicklung .....	53
4.1.1 Strategischer Hintergrund .....	55
4.1.2 Steuerung und Messung der Unternehmensleistung .....	56
4.1.3 Hintergrundinformationen zur Logistik AG.....	57
4.1.3.1 Stärken .....	58
4.1.3.2 Schwächen .....	58
4.1.3.3 Möglichkeiten .....	59
4.1.3.4 Risiken .....	60
4.1.3.5 Wertbeitrag der Logistik AG .....	60
4.1.3.6 Kritische Erfolgsfaktoren.....	61
4.1.3.7 Kritische Unternehmensereignisse.....	61
4.1.4 Finanzielle Leistung .....	62
4.1.5 Das interne Profil .....	66
4.1.6 Das externe Profil.....	68
4.2 Definition von Lieferketten.....	70
4.3 Die Projektverfassung .....	74
4.4 Vorbereitung der initialen Projektsitzung .....	75
<b>Kapitel 5: Projektauftritt und SCOR-Leistungskennzahlen .....</b>	<b>77</b>
5.1 Projektauftritt-Veranstaltung .....	77
5.2 Erstellung von SCOR-Wertungslisten .....	78
5.2.1 Die Balanced Scorecard .....	78
5.2.2 Leistungskennzahlen im SCOR-Modell.....	81
5.3 Sammlung der SCOR-Leistungskennzahlen und der Vergleichsdaten.....	87
5.3.1 Quellen zur Sammlung der Vergleichsdaten.....	87
5.3.2 Erstellung von Branchen-Vergleichstabellen.....	95

---

<b>Kapitel 6: Konkurrenzvergleich und Abstimmung mit dem Lenkungsausschuss.....</b>	<b>101</b>
6.1	Durchsicht des Datenmaterials..... 101
6.2	Analyse der Konkurrenzanforderungen ..... 110
6.3	Vorbereitungen für die erste Lenkungsausschuss-Sitzung..... 113
<b>Kapitel 7: SCOR-Wertungslisten zur Leistungsbewertung und zum Leistungsvergleich .....</b>	<b>117</b>
7.1	Durchsicht der SCOR-Wertungslisten ..... 117
7.1.1	Komplettierung der Wertungslisten ..... 117
7.1.2	Generelle Schlussfolgerungen aus den Wertungslisten..... 118
7.2	Ergebnisse der Durchsicht der SCOR-Wertungslisten für den Geschäftsbereich Lebensmittel ..... 120
7.2.1	Lernpunkte zu den SCOR-Wertungslisten für den Geschäftsbereich Lebensmittel ..... 120
7.2.2	Schlussfolgerungen für den Geschäftsbereich Lebensmittel ..... 123
7.3	Ergebnisse der Durchsicht der SCOR-Wertungslisten für den Geschäftsbereich Technologie..... 125
7.3.1	Lernpunkte für den Geschäftsbereich Technologie..... 125
7.3.2	Schlussfolgerungen für den Geschäftsbereich Technologie ..... 126
7.4	Lückenanalyse..... 126
<b>Kapitel 8: Aufnahme der bestehenden Materialflüsse .....</b>	<b>131</b>
8.1	Validierung der Lückenanalyse..... 132
8.2	Struktur und Aufbau des SCOR-Modells..... 134
8.2.1	SCOR-Prozessarten ..... 135
8.2.2	Hierarchischer Aufbau des SCOR-Modells ..... 137

8.2.3	SCOR-Hauptprozesse und -Prozesstypen .....	139
8.2.3.1	SCOR-Hauptprozess: Planen .....	139
8.2.3.2	SCOR-Hauptprozess: Beschaffen .....	140
8.2.3.3	SCOR-Hauptprozess: Herstellen.....	141
8.2.3.4	SCOR-Hauptprozess: Liefern .....	142
8.2.3.5	SCOR-Hauptprozess: Rückliefern .....	143
8.3	Analyse der Ist-Materialflüsse .....	144
8.3.1	Die erforderliche Genauigkeit der Einzelheiten.....	145
8.3.2	Darstellung der bestehenden Materialflüsse.....	145
8.3.3	Geografische Karten.....	146
8.3.3.1	Karten der Produktgruppe Lebensmittel .....	146
8.3.3.2	Karten der Produktgruppe Technologie .....	146
8.3.4	Darstellung der Standorte mittels SCOR- Prozessen auf der zweiten Ebene .....	150
8.3.5	Leistungszusammenfassung der Materialflüsse .....	151
8.3.6	Fazit zur zurückliegenden Projektphase.....	152
8.4	Zweite Lenkungsausschuss-Sitzung.....	153
8.4.1	Vorbereitung und Moderation der Lenkungsausschuss-Sitzung.....	153
8.4.2	Verhaltensweisen im Veränderungsprozess .....	154
8.4.2.1	Umgang mit Ablehnung.....	154
8.4.2.2	Umgang mit Schuldzuweisungen.....	155
8.4.2.3	Umgang mit Lösungsvorschlägen.....	155

**Kapitel 9: Leistungsanalyse der bestehenden  
Materialflüsse ..... 157**

9.1	Leistungszusammenfassung der Materialflüsse und Verfeinerung der geografischen Karten .....	158
9.1.1	Struktur der Tabelle zur Leistungszusammenfassung der Materialflüsse .....	161
9.1.2	Durchsicht der Tabelle zur Leistungszusammenfassung der Materialflüsse .....	162

9.1.3	Fazit zur Leistungszusammenfassung der Materialflüsse .....	169
9.2	Planung der Engpass-Analyse .....	171
9.2.1	Ausgleichsgesetz der Planung und Engpass- Theorie .....	171
9.2.2	Planung der Arbeitssitzung zur Informationssammlung .....	172

**Kapitel 10: Die Materialfluss-Engpass-Analyse..... 173**

10.1	Sammlung von Informationen für die Materialfluss- Engpass-Analyse .....	173
10.1.1	Planung der Arbeitssitzung zur Sammlung von Informationen .....	174
10.1.1.1	Liste der erforderlichen Teilnehmer .....	175
10.1.1.2	Effektive Kommunikation .....	175
10.1.1.3	Übersicht der Themenbereiche zur Informationssammlung .....	176
10.1.1.4	Termin und Ort für die Sitzung .....	176
10.1.1.5	Klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten .....	177
10.1.2	Durchführung der Arbeitssitzung zur Sammlung von Informationen .....	177
10.1.2.1	Einleitung .....	179
10.1.2.2	Initiale Informationssammlung .....	179
10.1.2.3	Organisation der Themenbereiche .....	180
10.1.2.4	Durchsicht der Problemaussagen .....	180
10.1.2.5	Vorstellung und Dokumentation .....	180
10.1.2.6	Ergebnisse der initialen Informationssammlung .....	181
10.2	Das Ursache-Wirkungs-Diagramm .....	185
10.3	Planung und Moderation der dritten Lenkungsausschuss-Sitzung .....	188

**Kapitel 11: Identifikation von Verbesserungspotenzialen zur Beseitigung von Materialfluss-Engpässen..... 189**

11.1	Durchsicht und Verfeinerung der Ursache-Wirkungs-Diagramme.....	189
11.1.1	Vorgehensweise .....	190
11.1.2	Konsolidierung der Diagramme .....	190
11.2	Analyse der Verbesserungsmöglichkeiten .....	191
11.2.1	Verfahren zur Quantifizierung von Verbesserungen.....	193
11.2.2	Berechnung der Verbesserungsmöglichkeiten .....	194

**Kapitel 12: Bewertung der Verbesserungspotenziale..... 199**

12.1	Lieferketten-Kompetenz .....	199
12.2	Vervollständigung der Analyse der Verbesserungsmöglichkeiten .....	203
12.2.1	Prüfung und Verfeinerung der Annahmen .....	204
12.2.2	Analyse der Verbesserungsmöglichkeiten .....	209
12.2.3	Identifikation weiterer Mitarbeiter zur Validierung.....	210
12.3	Priorisierung der Verbesserungsmöglichkeiten .....	211
12.4	Vorbereitung und Moderation der vierten Lenkungsausschuss-Sitzung.....	214

**Kapitel 13: Gestaltung der zukünftigen Materialflüsse ..... 215**

13.1	Werkzeuge zur Modellierung der Lieferkette.....	215
13.2	Identifikation notwendiger Veränderungen und Erarbeitung zukünftiger Modelle .....	217
13.2.1	Einsatz führender Geschäftspraktiken.....	217
13.2.2	Führende Geschäftspraktiken der Logistik AG.....	219
13.2.3	Verfeinerung der zukünftigen Modelle .....	220
13.3	Planung kurzfristiger Verbesserungsmaßnahmen.....	222

---

<b>Kapitel 14: Darstellung der bestehenden Informationsflüsse und Arbeitsabläufe .....</b>	<b>227</b>
14.1 Durchsicht und Verfeinerung der kurzfristigen Verbesserungsprojekte .....	228
14.2 Beginn der Untersuchung von bestehenden Arbeitsabläufen und Informationsflüssen .....	230
14.2.1 Vertrautmachen mit den SCOR-Elementen der dritten Ebene .....	230
14.2.2 Identifikation der Projektmitglieder zur Durchführung der Geschäftsvorgangs-Analyse .....	235
14.2.3 Planung und Durchführung der Arbeitssitzung .....	235
14.3 Analyse der Auftragsverfolgung .....	236
14.3.1 Vorbereitung der Analyse zur Auftragsverfolgung .....	236
14.3.1.1 Arbeitssitzung zur Datensammlung .....	237
14.3.1.2 Verarbeitung der erforderlichen Informationen .....	237
14.3.1.3 Effektiver Kommunikationsplan .....	238
14.3.2 Bildung von Arbeitsgruppen .....	239
14.3.2.1 Arbeitsgruppe Planen .....	239
14.3.2.2 Arbeitsgruppe Beschaffen .....	239
14.3.2.3 Arbeitsgruppe Herstellen .....	239
14.3.2.4 Arbeitsgruppe Liefern .....	239
14.3.2.5 Arbeitsgruppe Rückliefern .....	240
14.3.2.6 Arbeitsgruppe Ermöglichen .....	240
14.4 Vorbereitung und Moderation der fünften Lenkungsausschuss-Sitzung .....	240
<b>Kapitel 15: Zusammenfassung der bestehenden Produktivität .....</b>	<b>243</b>
15.1 Beginn der Auftragsverfolgung und Analyse der Geschäftsvorgänge .....	244
15.1.1 Verfahren zur Analyse der Geschäftsvorgänge .....	244

15.1.2	Das Geschäftsvorgangs-Analyseformular .....	245
15.1.1.1	Prozess-Beschreibung .....	246
15.1.1.2	Prozess-Schritte.....	246
15.1.1.3	Eingangs- und Ausgangsgrößen.....	246
15.1.1.4	Angewendete Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT)-Systeme .....	246
15.1.1.5	Werte zur Produktivitätsberechnung.....	247
15.1.1.6	Unternehmensrichtlinien .....	248
15.1.1.7	Engpässe .....	249
15.2	Durchführung der Geschäftsvorgangs-Analyse .....	249

**Kapitel 16: Geschäftsvorgangs-Analyse und Möglichkeiten  
zur Beseitigung der Schwachstellen ..... 253**

16.1	Bahnen-Diagramme zur Abbildung von Geschäftsvorgängen .....	253
16.2	Erstellung der vorläufigen Bahnen-Diagramme .....	256
16.2.1	Vorgehensweise zur Erstellung der Bahnen- Diagramme .....	256
16.2.2	Sammlung der erforderlichen Informationen für das erste Bahnen-Diagramm der Logistik AG .....	257
16.2.2.1	P1.1 – Identifikation, Priorisierung und Aggregation der Lieferkettenanforderungen.....	259
16.2.2.2	P1.2 – Identifikation, Auswertung und Aggregation von Lieferkettenressourcen .....	260
16.2.2.3	P1.3 – Abgleich von Lieferkettenressourcen und Lieferkettenanforderungen.....	261
16.2.2.4	P1.4 – Erstellung und Kommunikation von Lieferkettenplänen .....	262
16.2.3	Erstellung des ersten Bahnen-Diagramms .....	262
16.3	Vorbereitung und Moderation der sechsten Lenkungsausschuss-Sitzung.....	263

## **Kapitel 17: Spezifikation und Gestaltung der zukünftigen Informationsflüsse und Arbeitsabläufe ..... 265**

17.1	Vorgehensweise zur Erstellung einer Übersicht der Ist-Produktivität.....	268
17.1.1	Aufbau einer Tabelle zur Darstellung der Geschäftsvorgangs-Produktivität .....	268
17.1.2	Übersicht der Ist-Geschäftsproduktivität für die Logistik AG .....	269
17.2	Beginn der Erarbeitung zukünftiger Informationsflüsse und Arbeitsabläufe .....	271
17.2.1	Vorarbeiten zur Erstellung eines SCOR-basierten Geschäftsentwurfs.....	274
17.2.2	Beispiele zu den Prozess-Elementen des SCOR-basierten Geschäftsentwurfs der Logistik AG.....	275
17.2.2.1	P1 – Planen der Lieferkette .....	275
17.2.2.2	P4 – Planen der Lieferung.....	276
17.2.2.3	P3 – Planen der Herstellung.....	276
17.2.2.4	P2 – Planen der Beschaffung .....	276
17.2.2.5	S1 – Beschaffen .....	277
17.2.2.6	M1 – Herstellen .....	277
17.2.2.7	D1 – Liefern .....	277
17.2.2.8	R1 und R3 – Rückliefern.....	278
17.2.2.9	Ermöglichende SCOR-Prozesse.....	278

## **Kapitel 18: Erarbeitung eines SCOR-basierten Geschäftsentwurfs..... 279**

18.1	Kreativitätstechniken zur Ideenfindung .....	280
18.2	Vorgehensweise zur Entwicklung eines SCOR-basierten Geschäftsentwurfs.....	280
18.2.1	Fertigstellung des SCOR-basierten Geschäftsentwurfs .....	281
18.2.1.1	IKT-Systeme zur Unterstützung und Verbindung von Eingangs- und Ausgangsgrößen.....	283

18.2.1.2	IKT-Systeme im Zusammenhang mit Verkaufsaufträgen .....	284
18.2.1.3	IKT-Systeme im Zusammenhang mit Produktionsaufträgen .....	284
18.2.1.4	IKT-Systeme im Zusammenhang mit Einkaufsaufträgen .....	284
18.2.1.5	IKT-Systeme im Zusammenhang mit Rücklieferungsgenehmigungen.....	285
18.2.1.6	IKT-Systeme im Zusammenhang mit der Absatz- und Wiederbeschaffungsplanung.....	285
18.2.2	Änderungen der Eingangs- und Ausgangsgrößen und eingesetzte IKT-Systeme bei der Logistik AG .....	287
18.3	Ausrichtung der Bahnen im Geschäftsvorgangs-Bahnen-Diagramm .....	288
18.4	Identifikation von Beispielen zu den Geschäftsvorgängen .....	290
18.5	Berechnung der angestrebten Produktivitätsverbesserungen .....	291
18.6	Vorbereitung und Moderation der siebten Lenkungsausschuss-Sitzung.....	294
 <b>Kapitel 19: Zusammenfassung der neuen Geschäftsprozesse .....</b>		<b>295</b>
19.1	Fertigstellung der zukünftigen Produktivitätstabellen .....	295
19.2	Festlegung des Umfangs des Projekt-Portfolios und Beginn der Analyse der Kapitalrendite .....	302
19.2.1	Erstellung eines Portfolios der initialen Projekte.....	303
19.2.2	Kosten-/Nutzenbetrachtung der Projekte .....	305
 <b>Kapitel 20: Projekt-Portfolio zur Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen .....</b>		<b>311</b>
20.1	Die lernende Organisation .....	311

---

20.2	Fertigstellung des Projekt-Portfolios der Logistik AG und prognostizierte Kapitalrenditen .....	316
20.2.1	Vergleich der berechneten Kapitalrenditen zu den vorgeschlagenen Projekten .....	316
20.2.2	Risikoabschätzung der Projekte des Portfolios .....	318
20.3	Die abschließende Lenkungsausschuss-Sitzung .....	319

**Kapitel 21: Einbeziehung des „Faktor Mensch“ und  
Aspekte des Veränderungsprozesses.....321**

21.1	Der „Faktor Mensch“ .....	321
21.2	Der Veränderungsprozess .....	325
21.2.1	Der Veränderungsprozess im Kontext des Supply Chain Managements .....	325
21.2.2	Die Rollen im Veränderungsprozess.....	327
21.3	Abschluss des SCOR-Projekts .....	330

**Kapitel 22: Geschäftsprozess-Optimierung und moderne  
Konzepte im Supply Chain Management.....331**

22.1	Die Geschäftsprozess-Optimierung.....	331
22.1.1	Umwandlung von Geschäftsprozessen (Business Process Reengineering) .....	331
22.1.2	Der kontinuierliche Verbesserungsprozess (Continuous Improvement).....	333
22.2	Moderne Konzepte zur Unterstützung des Supply Chain Managements .....	335
22.2.1	Adaptive Lieferketten .....	336
22.2.2	Supply Chain Design Management.....	337
22.3	Dimensionen der Lieferketten-Gestaltung im Supply Chain Management .....	339
22.4	Schlußbetrachtung.....	341

<b>Anhang</b> .....	<b>345</b>
Anhang A: Hintergrundinformationen und Geschäftsentwicklung der Logistik AG .....	347
Anhang B: Projektsatzung des SCOR-Projekts zur Verbesserung der Lieferketten-Prozesse der Logistik AG .....	357
Anhang C: Exemplarischer Auszug der Liste der führenden Geschäftspraktiken des SCOR-Modells (gruppiert nach betrieblichen Funktionsbereichen) .....	373
Anhang D: SCOR-Modellüberblick Version 8.0 .....	379
Anhang E: SCOR-Kurzreferenz Version 8.0 .....	407
<b>Literatur</b> .....	<b>413</b>
<b>Abbildungen</b> .....	<b>423</b>
<b>Tabellen</b> .....	<b>427</b>
<b>Autoren</b> .....	<b>431</b>

# Abkürzungen

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
Abschn.	Abschnitt
AG	Aktiengesellschaft
Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers
AMR	Advanced Manufacturing Research
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
Bez.	Bezeichnung
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	zirka
CCC	Customer-Chain Council
CCOR	Customer-Chain Operations Reference Model
CPFR	Collaborative Planning, Forecast and Replenishment
CRM	Customer Relationship Management
DCC	Design-Chain Council
DCOR	Design-Chain Operations Reference Model
d. Verf.	der Verfasser
E-Business	Electronic Business
E-Commerce	Electronic Commerce
E-SCM	Electronic Supply Chain Management
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
ERP	Enterprise Resource Planning
ebd.	Ebenda
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
F&E	Forschung und Entwicklung
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
insbes.	insbesondere

Jg.	Jahrgang
Kap.	Kapitel
kfr.	kurzfristig
lfr.	langfristig
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
MRP	Material Requirements Planning
n.v.	nicht vorhanden
n.z.	nicht zutreffend
Nr.	Nummer
o.g.	oben genannte
o.J.	ohne Jahresangabe
o.O.	ohne Ortsangabe
o.S.	ohne Seitenangabe
o.V.	ohne Verfasserangabe
PRTM	Pittiglio, Rabin, Todd & McGrath
s.	siehe
s.o.	siehe oben
SCC	Supply-Chain Council
SCM	Supply Chain Management
SCOR	Supply Chain Operations Reference Model
SRM	Supplier Relationship Management
Tab.	Tabelle
u.	und
u.a.	unter anderem
u.a.	und andere (bei Aufzählungen)
u.g.	unten genannte
u.U.	unter Umständen
US	United States
USA	United States of America
usw.	und so weiter
VCG	Value Chain Group
VCOR	Value Chain Operations Reference Model
VICS	Voluntary Interindustry Commerce Standards Organization
Verf.	Verfasser
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
vorm.	vormals
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

# Einleitung

*Um Spitzenleistungen im Supply Chain Management zu erzielen, errichten erstklassige Unternehmen Lieferketten, die auf plötzliche und unerwartete Veränderungen im Markt reagieren. Flexibilität ist entscheidend, da in den meisten Branchen sowohl Angebot als auch Nachfrage häufigeren und größeren Schwankungen unterliegen als früher. Die meisten Firmen bewältigen diese Situation, indem sie Schnelligkeit und Kosten gegeneinander ausspielen. Flexible Lieferketten haben jedoch den Vorteil, sowohl schnell als auch kostengünstig reagieren zu können.*

(in Anlehnung an Lee 2005, S. 72)

## Aktualität des Themas

Ein anwesendes Mitglied der Geschäftsleitung äußerte sich im Rahmen der abschließenden Frage- und Antwortrunde eines Seminars mit dem Thema *Flexible Lieferketten zur Optimierung des Supply Chain Managements* mit folgender Frage: „Die überwiegende Anzahl unserer Unternehmen verfügt nicht über eine ausreichende Kontrolle ihrer Lieferketten, weder unternehmensintern noch mit ihren Handelspartnern. Welche Hauptgründe könnten uns dazu bewegen, unsere Lieferketten zum Zweck der Verbesserung zu untersuchen?“

Der Seminarleiter beantwortete die Frage folgendermaßen: „Viele Unternehmen sind selbst heute noch nicht in der Lage, ihre Lieferketten präzise zu definieren, was eigentlich keine allzu große Schwierigkeit darstellen dürfte. Wenn Sie tatsächlich in der Lage sind, ihre Lieferkette zu definieren, dann können Sie ihre Lieferkette auch messen. Wenn Sie ihre Lieferkette gemessen haben, werden Sie dabei wahrscheinlich so viele Verbesserungsmöglichkeiten entdeckt haben, dass keine zusätzliche Motivation notwendig sein wird, um Sie davon zu überzeugen, an einer kontinuierlichen Verbesserung ihrer Lieferkette zu arbeiten.“

Das vorliegende Buch mit dem Titel *Spitzenleistungen im Supply Chain Management: Ein Praxishandbuch zur Optimierung mit SCOR* hat nicht das Ziel, die grundsätzlichen Möglichkeiten und Stärken des Supply Chain Management zu diskutieren. Die oben aufgeführte Frage und die darauf folgende Antwort sollen als das maßgebliche Argument zur Bedeutung des Supply Chain Management dienen. Der übrige Teil dieses Buches beschäftigt sich vielmehr mit der Frage nach dem *Wie*: Wie können die zwei fundamentalen Prinzipien des Supply Chain Management – die Definition bzw. Messung und die Leistungsverbesserung der Lieferkette – sichergestellt werden.

Als eine Möglichkeit zur Sicherstellung dieser Anforderungen wird das so genannte Supply Chain Operations Reference Model (kurz: SCOR-Modell oder SCOR) vorgestellt. Davenport fasst die zentralen Einsatzgebiete und Vorteile von SCOR treffend folgendermaßen zusammen (ins Deutsche übertragen aus Davenport 2005, S. 102):

*Eine Vielzahl von Organisationen hat bereits damit begonnen, das SCOR-Modell zur Untersuchung ihrer Prozesse zu verwenden. Anbieter von Anwendungssystemen haben damit begonnen, ihre Anwendungslösungen auf Grundlage der SCOR-Prozesse aufzubauen. Und einige Unternehmen haben bereits großen Nutzen aus einer Analyse ihrer Lieferketten-Prozesse unter Anwendung von SCOR gezogen.*

Auf die genannten Punkte wird im weiteren Verlauf ausführlich eingegangen und dabei versucht, einen möglichst starken Praxisbezug herzustellen. Dabei sollen auch die theoretischen Grundlagen des Modells und der dahinterliegenden betriebswirtschaftlichen Disziplin des Supply Chain Management in ausreichendem Maße verdeutlicht werden.

## **Intention des Buches**

Von allen Konferenzen, Seminaren und individuellen Arbeitssitzungen zur Diskussion des SCOR-Modells waren nur wenige so aufschlussreich wie eine Sitzung, die von fünfzehn Mitgliedern des japanischen Regionalverbandes des *Supply-Chain Councils (SCC)*, einem auf dem Gebiet des Supply Chain Management aktiven Beirats, auf den im weiteren Verlauf noch detailliert eingegangen wird, abgehalten wurde. Diese Sitzung, bei der simultan übersetzt wurde, begann mit einem ausgezeichneten Vortrag, dem eine interaktive Diskussion folgte.