

2 Bedarf eines Supply Chain Safety Management-Konzepts zur Erhöhung der Versorgungssicherheit von spezifischen Supply Chain-Typen

2.1 Stand der Diskussion in der wissenschaftlichen Literatur

2.1.1 Entwicklung eines Bezugsrahmens

Die im Zuge dieser Arbeit unternommene Literaturanalyse dient der Identifikation und Analyse von Konzepten, welche konkret das Management von Unsicherheiten für spezifische Supply Chain-Typen (hier in der Ausprägung von lean-agilen Supply Chains) zum Gegenstand haben. Unter Anwendung der Technik des Schneeballsystems⁴⁶ können insgesamt 15 Konzepte, welche gegenwärtig in der Literatur vorherrschen, identifiziert werden. Dies sind neben Risikomanagement und Supply Chain Risk Management die Konzepte Business Continuity Management, Disaster Management, Emergency Management, Failure Management, Incident Management, Krisenmanagement, Problem Management, Sicherheitsmanagement, Störungsmanagement, Supply Chain Event Management, Supply Chain Security, Supply Risk Management und Unsicherheitsmanagement. Die diesbezüglich unternommene Grobanalyse der hierzu vorliegenden Literatur lässt dabei Rückschlüsse dahingehend zu, dass die identifizierten Kon-

⁴⁶ Hierbei handelt es sich um ein heuristisches Verfahren, welches – ausgehend von einem für das Thema der Arbeit relevanten Buch oder Aufsatz sowie des darin enthaltenen Literaturverzeichnisses die Identifikation von Literaturquellen erlaubt, welche ihrerseits zu weiteren Quellen führen. Vgl. Ebster/Stalzer (2008), S. 45. Wesentliche Grundlagen sind die Datenbank Online Public Access Catalogue (OPAC) sowie die Websites books.google.de und books.google.com, in denen jeweils die Suchbegriffe Risiko (Risk) und Risikomanagement (Risk Management) sowie Supply Chain Risiko (Supply Chain Risk) und Supply Chain Risikomanagement (Supply Chain Risk Management) abgefragt werden. Die Ableitung der genannten Suchbegriffe erfolgt anhand der beiden Konzepte Risikomanagement und Supply Chain Risk Management und resultiert aus der Beobachtung, dass es sich hierbei um die in Wissenschaft und Praxis wohl populärsten Konzepte zum unternehmensinternen bzw. -übergreifenden Management von Unsicherheit handelt. Dies resultiert in die Identifikation von Monographien bzw. Sammelbänden – darunter Zsidisin/Ritchie (Hrsg., 2008), Brindley (Hrsg., 2004) oder Götze/Henselmann/Mikus (Hrsg., 2001). Die Technik des Schneeballsystems berücksichtigend, liefern die hier exemplarisch genannten Quellen die Identifikation weiterer Arbeiten (Monographien, Sammelbände und Zeitschriftenartikel).

zepte Unterschiede aufweisen. So findet sich in der Literatur eine Fülle an entsprechenden Aussagen wieder, in denen explizit darauf Bezug genommen wird. Autry/Sanders (2008) zufolge handelt es sich etwa bei supply chain security und supply chain risk um „[...] two related, although discrete, topics addressed by the dearth of publications to date focused on security-related issues. Terminologies pertaining to either security or risk have been used somewhat interchangeable. However, recent research is emerging that identifies these constructs as being distinctly different.“⁴⁷ Mitroff (2005) konstatiert demgegenüber, dass „Crisis management is not risk management (RM), business continuity planning (BCP), or crisis communications (CC). While RM, BCP, and CC are important, they are only parts of the total CM process.“⁴⁸ Die exemplarisch aufgeführten Aussagen zeigen damit grundsätzlich einen Bedarf zur Analyse der identifizierten Konzepte im Hinblick auf die zwischen ihnen vorherrschenden Unterschiede auf – jedoch ohne diese näher zu konkretisieren. In diesem Kontext kann daher allgemein von einer *Abgrenzungsbedürftigkeit* gesprochen werden:

Tab. 2.1: Abgrenzungsbedürftigkeit von Konzepten.

Autor	Aussage
Autry/Sanders (2008), S. 309.	„Supply chain security and supply chain risk are two related, although discrete, topics addressed by the dearth of publications to date focused on security-related issues. Terminologies pertaining to either security or risk have been used somewhat interchangeable. However, recent research is emerging that identifies these constructs as being distinctly different.“
Canton (2007), S. 52.	„Understanding the qualitative differences between emergencies and disasters and between disasters and catastrophes is a major first step in the development of realistic emergency planning.“
Chartered Management Institute (2002).	„Business Continuity Management includes Crisis Management [...], Disaster recovery [...], Business recovery [...] and Contingency planning [...].“
Coppola (2011), S. 25.	„There is an important distinction between an event and a disaster. Not all adverse events are disasters, only those that overwhelm response capacity.“

⁴⁷ Autry/Sanders (2008), S. 309.

⁴⁸ Mitroff (2005), S. 205.

Financial Times (2004), S. 307.	„Effective supply chain risk management embraces elements of supply chain management, corporate risk management, and business continuity planning.“
Fürst/Sattelberger/Heil (2007), S. 13.	„In der betriebswirtschaftlichen Praxis und Literatur werden oft ähnliche Begriffe im Zusammenhang mit Unternehmenskrisen verwendet, die inhaltlich scharf voneinander abzugrenzen sind. Es geht dabei um die Begriffe Katastrophe, Störung und Konflikt.“
Gulachek (2005), S. 2.	„Business continuity planning (BCP) is closely associated with disaster recovery planning (DRP), but BCP covers a broader scope.“
Gundel/Müllli (2009), S. 5.	„Streng genommen ist die Betrachtung der operativen Risiken im Rahmen der Unternehmenssicherheit deshalb ein untergeordneter Aspekt des Risikomanagements.“
Guthrie-Harrison (2002), S. 88.	„Crisis Management will best complement [Anm.: Business] continuity at its various levels, while providing equivalent escalation and direction routes.“
Heath (2008), S. 49.	„[...] BCM fits under the umbrella of CM activities as the important component called recovery management.“
Heath (2008), S. 51.	„[...], BCM and CM efforts can be seen as complementary.“
Herbane/Elliott/Swartz (2004), S. 438.	„Crisis management (CM) can be considered the roots of BCM, establishing its core assumptions. Disaster recovery planning (DRP) can be considered to be a less socio-technical predecessor to BCM: the differences between them highlight how approaches to planning for crisis recovery have developed in recent decades.“
Kaye/Graham (2006), S. 10.	„BCM is [...] for it to be effective, it must be an effective management process – as part of risk management [...].“
Köhler (2006), S. 142.	„Man kann also sagen, dass die Arbeit des Continuity Management dort einsetzt, wo die Tätigkeiten des Availability Management nicht mehr greifen und eine langanhaltende Störung meist aus einem Disaster oder Elementarschaden [...] dazu führt, dass bestimmte Geschäftsprozesse einer Firma nicht mehr durchgeführt werden können.“
Mitroff (2005), S. 205.	„Crisis management and risk management (RM), business continuity planning (BCP), or crisis communications (CC). While RM, BCP, and CC are important, they are only parts of the total CM process.“
Moder (2008), S. 27 und die dort zitierte Literatur.	„Supply Chain Risk Management besteht aus den drei Systembestandteilen Supply Risk Management [...], firmeninternes (traditionelles) Risk Management [...] und Marketing Risk Management [...].“

Autor	Aussage
Moore/Lakha (2006), S. 110.	„BCM is not the same as Disaster Recovery, Emergency Management, Disaster/Crisis Management or Contingency Management. All of these different approaches are dimensions of ‚Major Incident Management‘ [...]“
Moore/Lakha (2006), S. 110.	„A Disaster and Emergency is not the same thing, otherwise there would be little reason to have two concepts.“
Müller (2010), S. 35.	„Dies zeigt, dass BCM keine autarke Insellösung, sondern integraler Bestandteil des Sicherheitsmanagements ist.“
Norrman/Lindroth (2004), S. 22.	„A concept, sometimes seen as part of Risk Management and sometimes vice versa, is Business Continuity Management (BCM).“
Peck (2006), S. 131.	„Risk and uncertainty are terms that in practice are often used interchangeable, but in the technical sense they are two quite different concepts.“
Shaw (2005), S. 3.	„However, noted experts [...] emphasize crisis management as the unifying structure and term for strategic business protection, response and recovery and include business continuity as one of many supporting functions.“
Töpfer (2009), S. 180.	„Krisenmanagement steht in engem inhaltlichen Zusammenhang zu Risikomanagement und Qualitätsmanagement und wird vor allem dann benötigt, wenn in diesen beiden Bereichen erhebliche Defizite auftreten.“
Waters (2011), S. 87.	„[...] SCRM has a series of more immediate goals that include: [...] embedding risk management within the function of supply chain management; [...]“
Waters (2011), S. 215.	„This kind of planning is often associated with severe consequences – such as the catastrophic failure of some part of a supply chain – often causing crises or emergencies. So the approach has become known by different names, notably ‚emergency planning‘, ‚disaster recovery‘ and the more positive ‚business continuity management‘ (BCM).“

Demgegenüber finden sich in der Literatur einige weitere Aussagen, welche explizite Unterscheidungsmerkmale zwischen den vorherrschenden Konzepten benennen und somit auf deren *Abgrenzungsfähigkeit* schließen lassen. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über einige Aussagen und stellt die hierfür relevanten Satzfragmente durch entsprechende Betonung heraus:

Tab. 2.2: Abgrenzungsfähigkeit von Konzepten.

Autor	Aussage
Ahrendts/Marton (2008), S. 11.	„Das <u>Problemmanagement</u> löst aufgetretene Probleme , das <u>Krisenmanagement</u> hingegen beschäftigt sich mit eingetretenen „Krisen“ , also schwerwiegenden Problemen in einem Projekt.“
Angermeier (2005), S. 208	„Der Unterschied zwischen <u>Risikomanagement</u> und <u>Krisenmanagement</u> besteht in erster Linie darin, dass Risikomanagement versucht, möglichst quantitative Aussagen über bekannte und zu erwartende Risiken zu treffen und möglichst genaue Szenarien vorzubereiten, mit denen bei Eintritt eines Risikos reagiert werden kann. Krisenmanagement hingegen ist eher als projektbegleitendes Frühwarn- und Feuerwehrsysteem zu verstehen, das sich auf unerwartete Gefährdungen des Projektergebnisses konzentriert.“
Baumgärtner (2008), S. 44.	„Krisen können Ergebnis fehlenden oder gescheiterten Risikomanagements sein, müssen es aber nicht, wenn ihr Eintreten nach ‚vernünftigen‘ Maßstäben völlig unvorhersehbar und somit kein zweckgerichtetes Risikomanagement möglich war. Es liegt nahe, die Trennlinie <u>Risiko- und Krisenmanagement</u> an den Zeitpunkt des Kriseneintritts zu legen.“
Boerse (2007), S. 17.	„Während das operationelle <u>Risikomanagement</u> auf die Störquellen fokussiert ist, versucht <u>BCM</u> eine Störung des Vollzugsprozesses zu vermeiden.“
Brühwiler (1980), S. 139	„Die Notfallsituation muss gegenüber einer gewöhnlichen Krisensituation abgegrenzt werden. Der Begriff der <u>Krise</u> weicht sowohl inhaltlich als auch zeitlich von demjenigen des <u>Notfalls</u> ab.“
Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (2005), S. 5.	„Der Unterschied zwischen <u>Risiko</u> und <u>Gefahr</u> besteht darin, dass die Gefahr eine mögliche Ursache für einen Schaden darstellt, während das Risiko die Eintrittswahrscheinlichkeit mit einbezieht.“
Canton (2007), S. 313f.	„The <u>disaster</u> is immediate [...]. The real <u>crisis</u> is the long-term impact of the disaster on the community.“
Charters (2011), S. 136.	„In many ways <u>risk management</u> and <u>BCM</u> are overlapping and some argue that to develop Business Continuity Plans is the risk management action to take for risks of low probability [...] but whose impact is a business failure.“

Autor	Aussage
Closs/McGarrell (2004), S. 8.	„ <u>Supply chain security</u> is defined as the prevention of contamination, damage, or deconstruction of any supply chain assets or products. By contrast, <u>supply chain risk</u> is defined as the likelihood or chance of supply chain outcomes being susceptible to disruption [...]“
Dreyer/Dreyer/Obieglo (2001), S. 8.	„Im Unterschied zur <u>Krise</u> birgt das <u>Risiko</u> zwar immer ein verschieden hohes Gefährdungspotential in sich, eine konkrete Betroffenheit liegt jedoch nicht vor.“
Gietl/Lobinger (2006), S. 9f.	„[...] Eine Unternehmenskrise führt demnach ohne Durchführung von Gegenmaßnahmen am Ende immer zur Insolvenz. Vor allem die ersten beiden Aspekte ⁴⁹ liefern den Unterschied zu dem Begriff Risiko. [...] Weiterhin beschäftigt sich das <u>Risikomanagement</u> im Gegensatz zum <u>Krisenmanagement</u> auch mit plötzlich und unvorhersehbar auftretenden Ereignissen (Naturereignisse) und bewertet diese im Vorfeld .“
Gundel/Müllli (2009), S. 216.	„Wesentlicher Unterschied zwischen Notfall- und Krisenmanagement ist, neben der zugrunde liegenden Ereignisentwicklung, dass <u>Krisenmanagement</u> einen deutlich proaktiven Charakter hat, <u>Notfallmanagement</u> hingegen rein reaktiv ist.“
Herbane/Elliott/Swartz (2004), S. 438.	„ <u>BCM</u> tends to be business-centric (the organisation, customers, suppliers, etc.) whilst <u>crisis management</u> tends to be socio-centric (government, public bodies, local community, etc.). Each has associated techniques for the risk analysis and planning [...]“
Jossé (2004), S. 80.	„[...] Wird der jeweilige Gehalt betrachtet, so geht <u>Krisenmanagement</u> von den möglichen Auswirkungen – eben den Krisen – bzw. deren Vermeidung aus, während <u>Risikomanagement</u> von deren möglichen Ursachen – der unsicheren Entscheidungssituation – ausgeht.“
Köhler (2006), S. 82.	„Im Gegensatz zum <u>Incident Management</u> wird beim <u>Problem Management</u> versucht, proaktiv Fehler eines Systems zu beseitigen, damit diese nicht mehr reaktiv beim Incident Management anfallen.“
Martin/Bär (2002), S. 28.	„Allgemein formuliert kann man <u>Krisenmanagement</u> als den Umgang mit Unternehmenskrisen und das <u>Risikomanagement</u> als Umgang mit unternehmerischen Risiken bezeichnen.“

49

Hierbei handelt es sich um die Bedrohung überlebenskritischer Ziele (z.B. Erzielung eines Mindestgewinns) sowie um das zeitraumbezogene Auftreten von Krisen.

Mikus (2001), S. 11.	„Das <u>Risikomanagement</u> ist [...] vom <u>Krisenmanagement</u> abzugrenzen, das der Bewältigung überlebenskritischer Situationen dient. Im Gegensatz dazu wird mit dem Risikomanagement angestrebt, schon das Eintreten derartiger Situationen zu verhindern . Außerdem bezieht das Risikomanagement auch Risiken ein, die nicht zu einer Krise führen.“
Moder (2008), S. 46f.	„Die reaktive Dimension wird daher häufig auch nicht mehr zum <u>Risikomanagement</u> gezählt, sondern mit dem Terminus des <u>Krisenmanagement</u> belegt [...].“
Müller (2005a), S. 53.	„Während das <u>Risikomanagement</u> von den Risiken ausgeht und der Risikostrategie entsprechend entscheidet, für welche Risiken welche Sicherheitsmaßnahmen ergriffen werden, geht das <u>Sicherheitsmanagement</u> von den Sicherheitsanforderungen aus.“
Müller (2005a), S. 55f.	„ <u>Risikomanagement</u> ermittelt die Risiken , macht sie transparent, verfolgt sie und steuert sie durch risikomindernde Maßnahmen auf das angestrebte Risikoniveau. <u>Sicherheitsmanagement</u> ermittelt das Sicherheitsniveau , verfolgt es und steuert es durch sicherheitssteigernde Maßnahmen auf das geforderte Sicherheitsniveau.“
Müller (1982), S. 36.	„ <u>Krisenmanagement</u> bezieht sich im Gegensatz zu beiden genannten Aufgabengebieten [Anm.: Hierbei handelt es sich um <u>Katastrophen-</u> bzw. <u>Sicherheits-Management</u>] weder auf versicherbare noch auf durch sicherheitstechnische Maßnahmen abwendbare und zudem ausschließlich existenzbedrohende Gefahren für die Unternehmung.“
Norrman/Lindroth (2004), S. 21.	„[...], we have put BCM as a later and more refined process step than risk management in our framework [...]. We keep them separate, since <u>risk management is more focused on</u> how to reduce risks and uncertainties, whereas <u>BCM is focusing on</u> how to handle the incidents once they appear.“
Proff (2007), S. 37.	„Das systematische <u>Risikomanagement</u> lässt sich mit der Entscheidungstheorie begründen [...], das systematische <u>Krisenmanagement</u> mit der Theorie der Anpassung [...].“
Proff/Proff (2008), S. 76.	„Das systematische <u>Risikomanagement</u> versucht, vorhersehbare Umfeldveränderungen schon im Vorfeld aufzudecken und abzuschätzen, das systematische <u>Krisenmanagement</u> wiederum versucht, beim Eintreten unvorhersehbarer Ereignisse flexibel und schnell zu reagieren.“

Autor	Aussage
Shaw (2005), S. 3.	„ <u>Crisis Management</u> and BCM [Business Continuity Management] are not seen as mutually exclusive albeit that they can of necessity stand alone based on the type of event .“
Sitt (2003), S. 169.	„Die drei Begriffe [Anm.: Hierbei handelt es sich um <u>Notfall-Management</u> , <u>Ereignisbewältigung</u> und <u>Krisen-Management</u>] unterscheiden Situationen anhand von Auslöser/Ursache , Umfang des Ereignisses und Art der Vorgehensweise .“
Victor/Günther (2005), S. 2.	„Um dies zu erreichen, versucht das <u>Problem Management</u> – anders als es im <u>Incident Management</u> der Fall ist – die Wurzeln der Ursachen zu ergründen und [...] die Situation zu bereinigen oder zu verbessern und Auswirkungen auf die Geschäftsaktivitäten zu vermeiden. In diesem Sinne hat das Problem Management sowohl aktive als auch proaktive Aspekte. Den reaktiven Aktivitäten auf Störungen aus dem Incident Management stehen proaktive und vorbeugende Maßnahmen [...] gegenüber.“
Wagner/Bode (2008), S. 310.	„Depending on its severity , other terms might be applied, such as, glitch, disturbance, accident, disaster, or crisis.“
Waters (2011), S. 216.	„Although views differ, the consensus is that <u>risk management</u> responds to specific identified risks , while <u>BCM</u> develops ways of responding to unidentified or unidentifiable risks .“
Waters (2011), S. 217.	„You can imagine this as having <u>risk management</u> dealing with routine planning , and then <u>BCM</u> doing the repairs when the planning fails .“
Waters (2011), S. 231.	„So supply chain managers might use traditional <u>risk management</u> for identifiable risks , with <u>BCM</u> giving a backup for dealing with events that could not be anticipated .“
Waters (2011), S. 232.	„The process for <u>BCM</u> is similar to that for <u>risk management</u> , [...]“.“

Die in der Tabelle aufgeführten Aussagen zur Abgrenzungsfähigkeit können zu konkreten Merkmalen zusammengeführt werden. Diese bilden die wesentliche Grundlage für die Abgrenzung der einzelnen Konzepte. Die nachfolgende Tabelle nimmt hierzu noch einmal eine Einordnung der in Tabelle 2.2 aufgeführten Aussagen hinsichtlich ihrer impliziten oder expliziten Bezüge zu den Merkmalen vor, welche für eine Abgrenzung herangezogen werden können.

Tab. 2.3: Merkmale zur Abgrenzung von Konzepten.

Merkmale → Autoren ↓	Konzeptgegenstand	Ansatzpunkt der Steuerung	Zielsetzung	Disziplin	Theoretischer Zugang	Prozess
Ahrendts/Marton (2008); Angermeier (2005); Brühwiler (1980); Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (2005); Canton (2007); Charters (2011); Closs/McGarrell (2004); Dreyer/Dreyer/Obieglo (2001); Gundel/Müllli (2009); Martin/Bär (2002); Müller (1982); Shaw (2005); Sitt (2003); Wagner/Bode (2008); Waters (2011).	X					
Baumgärtner (2008); Brühwiler (1980); Gietl/Lobinger (2005); Gundel/Müllli (2009); Köhler (2006); Moder (2008); Müller (2005a); Proff/Proff (2008); Sitt (2003); Victor/Günther (2005); Waters (2011).		X				
Boerse (2007); Jossé (2004); Mikus (2001); Müller (2005a); Norrman/Lindroth (2004).			X			
Herbane/Elliott/Swartz (2004).				X		
Proff (2007).					X	
Waters (2011).						X

Mit Hilfe des beschriebenen Vorgehens können insgesamt sechs konkrete Merkmale⁵⁰ abgeleitet werden. Diese bilden nicht nur eine wesentliche Grundlage für die Abgrenzung der einzelnen Konzepte. Darüber hinaus bestätigen diese auch die im Rahmen dieser Arbeit postulierte Vermutung, dass ein ganzheitlich-integratives Konzept zur Erhöhung der Versorgungssicherheit von spezifischen

⁵⁰ Hierbei handelt es sich um Konzeptgegenstand, Ansatzpunkt der Steuerung, Zielsetzung, Disziplin, theoretischer Zugang sowie Prozess. Vgl. Tab. 2.3.

Supply Chain-Typen bisweilen nicht existiert. Eine vollständig valide Aussage bleibt indes zunächst verwehrt, was auf die Schwächen der Technik des Schneeballsystems zurückzuführen ist:⁵¹ Zum einen ist die damit verbundene Literaturrecherche vergangenheitsorientiert – dies hat zur Folge, dass vorwiegend ältere Literatur Berücksichtigung findet, wohingegen rezente Literatur von der Recherche stets exkludiert wird. Zum anderen ist dieses Vorgehen mit der erhöhten Gefahr verbunden, in einen sog. „Zitierzirkel“ zu gelangen. Danach zitieren Autoren mit ähnlichen Ansichten oder persönlichen Naheverhältnissen einander oftmals gegenseitig, was u.U. eine einseitige bzw. verzerrte Darstellung des untersuchten Themengebiets bewirkt. Es ist daher noch eine Analyse des Stands der Literatur in relevanten Journals vorzunehmen.

An die Auswahl von adäquaten Journals anknüpfend,⁵² bedarf es der Identifikation von Artikeln. Diese erfolgt in der Datenbank *Business Source Premier*⁵³ unter Eingabe des jeweiligen Journals (z.B. JN „Journal of Business Logistics“)

⁵¹ Vgl. dazu im Folgenden Ebster/Stalzer (2008), S. 46.

⁵² Die Auswahl von Journals erfolgt unter Berücksichtigung von zwei Kriterien: Zum einen haben diese ihren Schwerpunkt in den Teilgebieten Beschaffung, Logistik und/oder Supply Chain Management. Zum anderen kann den hierin angesiedelten Journals eine betriebswirtschaftliche bzw. wissenschaftliche sowie inhaltliche Relevanz zugesprochen werden, welche in einem entsprechenden Ranking zum Ausdruck kommt. Diesbezüglich lässt sich mit dem Jourqual des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (VHB) e.V. ein adäquates Instrument identifizieren. Dieses stellt das offizielle und – bezogen auf deutschsprachige Länder – einflussreichste Ranking von betriebswirtschaftlich relevanten Journals dar. Unter Rückgriff auf das VHB-Jourqual werden 12 Journals für die Analyse ausgewählt. Hierbei handelt es sich um *International Journal of Logistics: Research and Applications*, *International Journal of Operations and Production Management*, *International Journal of Production Economics*, *International Journal of Production Research*, *Journal of Business Logistics*, *Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, *Journal of Purchasing and Supply Management*, *Journal of Supply Chain Management*, *Production and Operations Management*, *Production Planning and Control*, *Supply Chain Management: An International Journal* und *The International Journal of Logistics Management*.

⁵³ *Business Source Premier* umfasst Volltexte aus über 2300 mehrheitlich englischsprachigen Zeitschriften aus den Bereichen Management, Marketing, Economics, Finance, Auditing und International Business sowie darüber hinaus auch bibliographische Angaben und Abstracts aus über 4450 Zeitschriften.

Supply Chain Safety Management
Konzeption und Gestaltungsempfehlungen für
lean-agile Supply Chains
Tandler, S.M.
2013, XXI, 403 S. 39 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-03566-2