

# Logistik als Teilgebiet der BWL: Ein Streifzug durch 50 Jahre Ideengeschichte

**Prof. Dr. rer. pol. Stefanie Müller**

Fakultät Betriebswirtschaft und  
Wirtschaftsingenieurwesen  
Speditions-, Transport-, Verkehrslogistik

Campus Gengenbach

Klosterstraße 14

77723 Gengenbach

Tel. 07803 9698-4428

E-Mail: stefanie.mueller@hs-offenburg.de



**1967:** Geboren in Nürnberg

**1986–1989:** Ausbildung zur Speditionskauffrau

**1989–2002:** Verschiedene Tätigkeiten bei einer führenden deutschen Spedition (als Disponentin, Projektmanagerin, Abteilungsleiterin Großkundenbetreuung, Bereichsleiterin Customer Service)

**1992–1997:** Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Erlangen-Nürnberg

**2003–2004:** Promotion an der Universität Erlangen-Nürnberg

**2004–2008:** Tätigkeit als Senior Consultant bei der Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Technologien in der Logistikdienstleistungswirtschaft (ATL) in Nürnberg

**2008:** Berufung an die Hochschule Offenburg auf die Stiftungsprofessur „Speditions-, Transport-, Verkehrslogistik“ der Georg-und-Maria-Dietrich-Logistik-Stiftung

**seit 2010:** Lehrbeauftragte an der Hochschule Offenburg

**Forschungsgebiete:** Management von Speditions- und Transportunternehmen, Performance Measurement in der Logistik, Anwendung modellbasierter Entscheidungsunterstützung in der Logistik

## 5.3 Logistik als Teilgebiet der BWL: Ein Streifzug durch 50 Jahre Ideengeschichte

Prof. Dr. rer. pol. Stefanie Müller

### Abstract

*Die Logistik als betriebswirtschaftliche Teildisziplin hat sich im Lauf der letzten Jahrzehnte sehr dynamisch entwickelt. Der folgende Beitrag wirft einen Blick auf wesentliche Impulse und Ideengeber und stellt in diesem Zusammenhang 15 Literaturbeiträge vor, die für die Ideengeschichte der Logistik wegweisend waren.*

### Logistik: 50 Jahre Erfolgsgeschichte

Die Logistik hat im letzten halben Jahrhundert Erfolgsgeschichte geschrieben: In Unternehmen wurden Versandabteilungen in Logistikabteilungen umbenannt, frühere Speditions- und Transportunternehmen bezeichnen sich heute als Logistikdienstleister und vormals verkehrswissenschaftlich oder transportwirtschaftlich ausgerichtete Forschungsinstitute forschen heute im breiteren Feld der Logistik. Angesichts dieser Entwicklungen kommt es nicht von ungefähr, dass die Logistik mit einem Umsatzvolumen von derzeit 210 Mrd. Euro pro Jahr einen der umfangreichsten und dynamischsten Sektoren der deutschen Wirtschaft ist. Vergleichbar sind allenfalls die Automobilindustrie oder das Gesundheitswesen.

Dabei ist die Logistik innerhalb der Wirtschaftswissenschaften ein relativ junges Forschungs- und Praxisfeld. Das Interesse an der betriebswirtschaftlichen Logis-

tik sowie die Gründung der ersten Lehrstühle und Forschungseinrichtungen gehen auf die 1960er und 1970er Jahre zurück.

Umso vielfältiger sind dagegen die Forschungsrichtungen und Felder, von denen die Logistik inhaltliche Impulse erhalten hat. Diese Ideengeschichte der Logistik in den letzten 50 Jahren will dieser Beitrag nachzeichnen. Er folgt dabei einer Reihe von bahnbrechenden Ideen, Impulsen und Beiträgen, die das moderne logistische Denken maßgeblich mitgeprägt haben.

### Ideengeschichtliche Wurzeln der Logistik

Aufgabenstellungen des Transports und der Materialversorgung sind praktisch so alt wie die Menschheit. So können der Bau der Pyramiden oder Hannibals Alpenüberquerung als frühe „logistische Großprojekte“ gesehen werden. Der Begriff der Logistik taucht im frühen 19. Jahrhundert erstmals im militärischen Kontext auf. In seinem Werk „Abriss der Kriegskunst“ definierte der Schweizer General und Militärtheoretiker Antoine-Henri JOMINI (The Art of War. Translated from the French by Capt. G.H. Mendell and Lieut. W.P. Craighill, originally published by J.B. Lippincott, Philadelphia, 1862) die logistische Organisation von Truppen- und Materialbewegungen als eine wesentliche Aufgabe im Rahmen der Kriegsführung. Zunächst kaum beachtet, geht Jominis Werk nach seiner Übersetzung ins Englische als Standardwerk in den Lehrbetrieb amerikanischer Militärschulen ein.

Die beim US-Militär stattfindende Auseinandersetzung mit logistischen Fragestellungen erreicht während des 2. Weltkriegs und in den Jahren danach einen Höhepunkt. In seinem 1959 erschienen Aufsatz „Logistics – What is it?“ setzte sich der General der US-Navy Henry E. ECCLES (Logistics – What is it? Naval Research Logistics Quarterly, 1/1954, S. 5-15) erstmals umfassend mit Begriff und Wesen der Logistik auseinander, ordnete sie aber noch vollständig in einen militärischen Aufgabenbereich ein. Im Jahr darauf unternahm der Mathematiker und Wirtschaftswissenschaftler Oskar MORGENSTERN (Note on the Formulation of the Theory of Logistics, Naval Research Logistics Quarterly, 3/1955, S. 129–136) einen ersten Versuch, Logistik auch in einen wirtschaftswissenschaftlichen Kontext zu übertragen.

Ab etwa 1960 fanden logistische Fragestellungen und Lösungsansätze zunehmend Eingang in die BWL. Hauptimpulsgeber hierfür waren zwei amerikanische Aufsätze von Paul CONVERSE (The Other Half of Marketing, 26th Annual Boston Conference on Distribution, 1954, S. 310–314) und von Peter DRUCKER (The Economy's Dark Continent, Fortune, 4/1962, S. 265–270).

Beide lenkten erstmals die Aufmerksamkeit der Fachwelt auf die Tatsache, dass ein erheblicher Teil jedes Dollars, den die amerikanischen Konsumenten ausgeben, auf die physische Distribution von Gütern entfällt. Drucker wies bereits damals darauf hin, dass Distribution und Lieferservice weit über einfache Lager-, Transport- und Verpackungsfunktionen hinausgehen. Vielmehr sei eine ganzheitliche Perspektive nötig. Er zeigte damit – auch wenn er den Begriff Logistik noch nicht verwendete – ein Logistikverständnis, das unserem heutigen erstaunlich nahekommt.

Die Erkenntnis, dass mit einem Wandel von Verkäufer- zu Käufermärkten, wie er sich in den 1950er und 1960er Jahren in Amerika und Europa vollzog, Distribution und Lieferservice entscheidende Erfolgsfaktoren sind, bildete den Ausgangspunkt für ein rasch wachsendes Interesse an Logistik und eine rasante Entwicklung logistischer Methoden und Lösungsansätze, wie sie sich in den darauffolgenden Jahrzehnten vollzog.

Marketing, der Organisation oder der Personalwirtschaft – deren Selbstverständnis und Lösungsansätze relativ klar umrissen waren und sind, hat die Logistik einen Entwicklungsprozess mit mehreren Phasen durchlaufen. Vier solcher Entwicklungsphasen lassen sich identifizieren; diese Phasen und die bahnbrechenden Beiträge und Autoren innerhalb dieser Phasen sind in Abbildung 5.3-1 dargestellt. In jeder Phase wurde mit Logistik ein anderes Begriffsverständnis, eine andere Bedeutung verbunden. Auch haben sich die ange-

wandten Konzepte und Vorgehensweisen immer wieder gewandelt.

Erste Bedeutung. In einer ersten Phase (in den 1960er und frühen 1970er Jahren) verstand sich Logistik als das Management der betriebswirtschaftlichen Aktivitäten „Transportieren“, „Umschlagen“ und „Lagern“. Zur Identifizierung und Systematisierung dieser elementaren Transferaktivitäten hat vor allem der Vordenker der deutschen Logistik, Gösta B. IHDE, mit seinen frühen Arbeiten entscheidend beigetragen. Bei der Fokussierung auf diese Aktivitäten stand deren betriebswirtschaftlich-optimierte Gestaltung im Vordergrund. Insbesondere richtete sich das Interesse auf die Frage nach der Standardisierbarkeit und Industrialisierbarkeit solcher Aktivitäten. Ein früher Beitrag zur Industrialisierung von Dienstleistungen entstand 1972 und stammte von dem renommierten Marketing-Professor Theodore LEVITT von der Harvard-Universität. In diesem Aufsatz „Production-line Approach to Service“ zeigte Levitt Möglichkeiten auf, um (an sich individuelle und variable) Dienstleistungen unter Anwendung von industriellen Prinzipien wie Standardisierung und Automatisierung kosteneffizienter durchzuführen. Viele dieser Möglichkeiten sind auch für Logistik und logistische Leistungen anwendbar und haben der Diskussion um das Management solcher Leistungen wesentliche Impulse gegeben.

Zweite Bedeutung. In den 1970er und 1980er Jahren veränderten sich auch das Verständnis und die Ziele von Logistik. Die relativ enge Begriffsauslegung eines

(isolierten) Managements von Transport-, Umschlag- und Lageraktivitäten erweiterte sich zu einer aktivitätenübergreifenden Sicht auf die Logistik, bei der die Optimierungspotenziale vor allem in den Schnittstellen zwischen Aktivitäten und in der Gestaltung ganzer Prozessketten gesehen wurde. Nicht mehr die einzelne Aktivität, sondern eine koordinierte, übergreifende Gestaltung ganzer Prozessketten stand im Mittelpunkt des Interesses; dabei auch die Frage, wie Aktivitäten und Prozesse ineinandergreifen und Systeme als Ganzes sich verhalten. In diesem Zusammenhang interessierte es auch, welche Aufgaben innerhalb und welche außerhalb einer Organisation durchgeführt werden sollen; ferner, welcher Komplexitätsgrad für eine Organisation angemessen ist.

In dieser Perspektive erhielt die Logistik Anstöße unter anderem von der Organisationstheorie. Ein sehr früher Ideengeber in dieser Richtung war Fritz NORDSIECK, der schon 1934 in seinen organisationstheoretischen Überlegungen feststellte, dass sich Leistungserstellung in Unternehmen nicht nur in Strukturen, sondern auch in Prozessen vollzieht und der damit das „Prozessdenken“ in der Logistik schon Jahrzehnte, bevor dies in den 1980er Jahren in Mode kam, einführte. Mit Fragen des Aufbaus und der Strukturierung von Systemen befasste sich auch Herbert SIMON, Systemtheoretiker und späterer Nobelpreisträger, in seinem wegweisenden Aufsatz „The Architecture of Complexity“ von 1962. Ihn interessierte dabei vor allem, wie in immer umfangreicher werdenden Systemen die Komplexität ge-

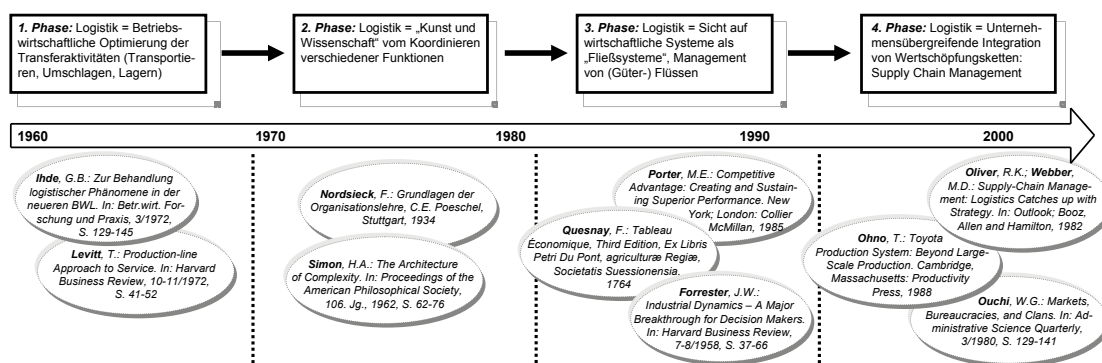


Abb. 5.3-1: Evolution des Logistikverständnisses in vier Phasen

messen und beherrscht werden kann – auch dies Überlegungen, die in unserer heutigen Zeit wirtschaftlicher Konzentration und großer Konzerne wichtiger als je zuvor sind.

Dritte Bedeutung. Ab der zweiten Hälfte der 1980er Jahre, unter dem Eindruck von Michael E. PORTERS bahnbrechendem Modell der „Wertschöpfungskette“ und einer zunehmenden Bedeutung des Prozessmanagements, entwickelte sich ein drittes Begriffsverständnis von Logistik. Die Grundlage dieses Verständnisses bildet eine spezifische Sichtweise wirtschaftlicher Phänomene und Zusammenhänge als Flüsse von Objekten durch Prozessketten und -netzwerke. In diesem Verständnis von wirtschaftlichen Systemen als „Objektflüsse durch Ressourcennetzwerke“ stehen die Abhängigkeiten und die Interaktionen der einzelnen Elemente eines solchen Netzwerks im Fokus; ferner die Frage nach Robustheit und Adaptionsfähigkeit solcher Systeme. Eine solche Auffassung wirtschaftlicher Zusammenhänge als „Fließsysteme“ ist beileibe nicht neu: Bereits im 18. Jahrhundert interpretierte der französische Arzt und Ökonom François QUESNAY in seinem „Tableau Économique“ wirtschaftliche Prozesse als ein Geflecht vernetzter Zusammenhänge, in dem verschiedene wirtschaftliche Akteure in bestimmter Weise interagieren. 200 Jahre später untersuchte der Amerikaner Jay W. FORRESTER in seinen kybernetischen Studien Wirkungsketten und Abhängigkeiten in komplexen, dynamischen Systemen und wies in Simulationen Aufschaukelungseffekte nach, wie sie für solche Systeme typisch sind. Heute spricht man – dies schon Teil der vierten Bedeutung – vom so genannten Bullwhip-Effekt, dessen Verringerung sich einige Forscher im Bereich großer Wertschöpfungsketten – vor allem durch Informationslogistik – zum Ziel gesetzt haben.

Vierte Bedeutung. Das heutige weiteste Verständnis von Logistik geht über das Management unternehmensinterner Güterflüsse und Wertschöpfungsprozesse hinaus und beinhaltet auch eine unternehmensübergreifende Sicht im Sinn eines „Supply Chain Management“. Begriff und Konzept des Supply Chain Management stammen, anders als viele andere Impulse, die die Logistik im Lauf

der Zeit erhalten hat, aus einer praxisorientierten Richtung. Im Jahr 1992 erschien ein Artikel der beiden Booz Allen & Hamilton-Berater R. Keith OLIVER und Michael D. WEBBER mit dem Titel „Supply Chain Management: Logistics Catches up with Strategy“, in dem der Begriff geprägt und auf die Notwendigkeit, Güter- und Materialströme nicht an den Grenzen von Unternehmen enden zu lassen, hingewiesen wurde. In dieselbe Richtung eines unternehmensübergreifenden Managements der Materialversorgung gehen auch die Überlegungen von Taiichi OHNO, dessen „Toyota-Produktionssystem“ seit den 1970er Jahren die Automobilwirtschaft durch möglichst verschwundungsfreie Ausrichtung aller Prozesse am Kunden revolutionierte. Jedoch nicht nur Beiträge und Denker, die direkt mit Logistik und Materialwirtschaft zu tun hatten, waren und sind in dieser vierten Bedeutung der Logistik von Relevanz. Auch der Personal- und Organisationswissenschaftler William OUCHI, der in seinem Aufsatz „Markets, Bureaucracies, and Clans“ untersuchte, nach welchen Prinzipien und Gesetzmäßigkeiten Organisationen miteinander interagieren, gab und gibt der konzeptionellen Entwicklung der Logistik Nahrung. In unserer heutigen Welt virtueller Netze und sich auflösender traditioneller Organisationsbeziehungen sind solche Überlegungen aktueller denn je.

#### **Logistik: eine Disziplin mit vielfältigen Wurzeln**

Die vorangegangenen Kapitel haben einen Streifzug durch die Ideengeschichte der Logistik unternommen und ist dabei einigen wichtigen Vordenkern, Ideengebern und Autoren begegnet. Der Zeitraum, in den das Schaffen dieser Personen fällt, ist dabei ungleich länger als der Entwicklungszeitraum der Logistik: Während sich die Logistik als betriebswirtschaftliche Disziplin erst seit den 1960er Jahren entwickelt hat, reichen die hier angesprochenen Werke bis zurück ins 18. und 19. Jahrhundert.

Zur heutigen Logistik beigetragen haben Ideen und Konzepte aus verschiedenen Ländern und Kontinenten. Wenngleich sich – wie erwartet – viele amerikanische Beiträge finden (Logistik ist schließlich eine Disziplin, die ihren Ursprung in den USA hat), so sind doch auch in Frankreich, Großbritannien, Deutsch-

land, Japan und anderen Ländern Ansätze entwickelt worden, die für die moderne Logistik wichtig geworden sind.

Das Spektrum der Felder und Disziplinen, von denen die Logistik Anregungen bezogen hat, ist vielfältig. Es reicht von Marketing und Organisationstheorie über Volkswirtschaftslehre bis hin zu Mathematik, Psychologie und Philosophie.

Dem überwiegenden Teil der hier zitierten Autoren läge es fern, sich selbst als Logistiker zu sehen. Gleichwohl haben sie mit ihren schöpferischen Leistungen, deren bahnbrechende Wirkung oftmals erst sehr viel später erkannt wurde, die Logistik zu dem gemacht, was sie heute ist.

*Dieser Beitrag stellt in zusammenfassender Weise ein Buchprojekt dar: In dem Band „Logistics Classics – Essays Pioneering the Discipline of Logistics“ (Herausgeber: Stefanie Müller, Peter Klaus), werden die auf den vorangegangenen Seiten erwähnten Aufsätze im Original abgedruckt. Das Buch erscheint im Lauf des Jahres 2011 in englischer Sprache im Springer-Verlag.*