

Band 9

Hrsg.: Frank Straube, Helmut Baumgarten, Raimund Klinkner

Stefan Alexander Doch

Logistische Leistungsdifferenzierung im Supply Chain Management

Theoretische und empirische Entwicklung eines Gestaltungsansatzes für die Differenzierung der logistischen Leistungserstellung produzierender Unternehmen zur Erfüllung individueller Kundenwünsche

Stefan Alexander Doch

Logistische Leistungsdifferenzierung im Supply Chain Management

Herausgegeben von

Professor Dr.-Ing. Frank Straube

Professor Dr.-Ing. Helmut Baumgarten

Professor Dr.-Ing. Raimund Klinkner

Technische Universität Berlin

Stefan Alexander Doch

Logistische Leistungsdifferenzierung im Supply Chain Management

**Theoretische und empirische Entwicklung eines Gestaltungsansatzes
für die Differenzierung der logistischen Leistungserstellung
produzierender Unternehmen zur Erfüllung individueller
Kundenwünsche**

Universitätsverlag der Technischen Universität Berlin

Dissertation an der Technischen Universität Berlin, 2009

D 83

1. Auflage 2009

ISBN 978-3-7983-2157-1

ISSN 1865-3170

∞ Gedruckt auf säurefreiem alterungsbeständigem Papier

Druck/ docupoint GmbH

Printing: Maxim-Gorki-Str. 10, 39108 Magdeburg

Vertrieb/ Universitätsverlag der TU Berlin

Publisher: Universitätsbibliothek

Fasanenstr. 88 (im VOLKSWAGEN-Haus), D-10623 Berlin

Tel.: (030)314-76131; Fax.: (030)314-76133

E-Mail: publikationen@ub.tu-berlin.de

<http://www.univerlag.tu-berlin.de/>

Folgenden Personen gilt mein besonderer Dank:

Prof. Dr. Frank Straube

Prof. Dr. Hans-Christian Pfohl

Prof. Dr. Rüdiger Zarnekow

Dr. Thomas Beckmann

Thu Hang Huynh

Kathrin Klaar

Florian Rösch

Dr. Philippe Tufinkgi

Hans Rainer und Elke Doch

Isabel Doch

Inhaltsübersicht

1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Definition	3
1.2 Forschungsmethodik.....	17
1.3 Forschungsdesign.....	21
2 Forschungsleitende Managementtheorien	29
2.1 Systematisierung der forschungsleitenden Managementtheorien.....	30
2.2 Market-based View und Ressourcenabhängigkeitsansatz in der Positionierungsschule ..	32
2.3 Kontingenztheorie und institutionelle Theorie in der Umweltschule	38
2.4 Resource-based View in der Kulturschule.....	45
2.5 Implikationen der forschungsleitenden Managementtheorien für die Erarbeitung eines Gestaltungsansatzes zur logistischen Leistungsdifferenzierung	50
3 Status quo logistischer Leistungsdifferenzierung	52
3.1 Forschungsdesign zur Erhebung des Status quo logistischer Leistungsdifferenzierung ..	52
3.2 Planung der theoretischen Untersuchung zur Erhebung des Status quo logistischer Leistungsdifferenzierung	55
3.3 Durchführung der theoretischen Untersuchung zur Erhebung des Status quo logistischer Leistungsdifferenzierung	97
3.4 Auswertung der theoretischen Untersuchung zur Erhebung des Status quo logistischer Leistungsdifferenzierung	109
3.5 Kritische Würdigung der Untersuchung zur Erhebung des Status quo logistischer Leistungsdifferenzierung	126
4 Empirische Untersuchung zur logistischen Leistungsdifferenzierung.....	129
4.1 Design der empirischen Untersuchung zur logistischen Leistungsdifferenzierung	129
4.2 Ergebnisse der empirischen Untersuchung zur logistischen Leistungsdifferenzierung ...	138
4.3 Zusammenfassung und kritische Würdigung der empirischen Untersuchung zur logistischen Leistungsdifferenzierung	177
5 Gestaltungsansatz der logistischen Leistungsdifferenzierung	181
5.1 Kontextunabhängiger Teil des Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung	182
5.2 Kontextabhängiger Teil des Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung am Beispiel der Automobilindustrie	220
5.3 Zusammenfassung, Validierung und kritische Würdigung des Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung	226
6 Zusammenfassung und Ausblick	236

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Definition	3
1.1.1 Zielsetzung und Vorgehen zur Zielerreichung	3
1.1.2 Definition und begriffliche Eingrenzung	7
1.1.2.1 Supply Chain und Kunde	11
1.1.2.2 Supply Chain Management	12
1.1.2.3 Demand Management und Demand Chain	14
1.1.2.4 Marketing und Customer Relationship Management	15
1.2 Forschungsmethodik	17
1.2.1 Methodik der betriebswirtschaftlichen Forschung	17
1.2.2 Forschungsmethodik des Supply Chain Management	20
1.3 Forschungsdesign	21
2 Forschungsleitende Managementtheorien	29
2.1 Systematisierung der forschungsleitenden Managementtheorien	30
2.2 Market-based View und Ressourcenabhängigkeitsansatz in der Positionierungsschule	32
2.2.1 Market-based View	33
2.2.2 Ressourcenabhängigkeitsansatz	35
2.3 Kontingenztheorie und institutionelle Theorie in der Umweltschule	38
2.3.1 Kontingenztheorie	39
2.3.2 Institutionelle Theorie	42
2.4 Resource-based View in der Kulturschule	45
2.5 Implikationen der forschungsleitenden Managementtheorien für die Erarbeitung eines Gestaltungsansatzes zur logistischen Leistungsdifferenzierung	50

3 Status quo logistischer Leistungsdifferenzierung	52
3.1 Forschungsdesign zur Erhebung des Status quo logistischer Leistungsdifferenzierung ...	52
3.2 Planung der theoretischen Untersuchung zur Erhebung des Status quo logistischer Leistungsdifferenzierung	55
3.2.1 Leistungsdifferenzierung in anderen Wissensgebieten	57
3.2.2 Bedeutung fokussierter Supply Chains für die differenzierte Leistungserstellung in der Logistik	65
3.2.3 Basiskonzepte zur Erklärung logistischer Leistungsdifferenzierung.....	68
3.2.3.1 Konzept der Kundenzufriedenheit und kundendefinierten Qualität	69
3.2.3.2 Zielgrößen in der Logistik.....	72
3.2.4 Anwendungskontext logistischer Leistungsdifferenzierung	77
3.2.4.1 Logistische Leistungsdifferenzierung im Kontext der Mass Customization	78
3.2.4.2 Logistische Leistungsdifferenzierung im Kontext der Supply Chain-Flexibilität....	81
3.2.4.3 Logistische Leistungsdifferenzierung im Kontext des Revenue Management	85
3.2.4.4 Logistische Leistungsdifferenzierung im Kontext des Advanced Planning.....	92
3.3 Durchführung der theoretischen Untersuchung zur Erhebung des Status quo logistischer Leistungsdifferenzierung	97
3.4 Auswertung der theoretischen Untersuchung zur Erhebung des Status quo logistischer Leistungsdifferenzierung	109
3.4.1 Gestaltungsbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung.....	109
3.4.2 Ansätze der logistischen Leistungsdifferenzierung	114
3.4.2.1 Geografische Differenzierungsansätze	114
3.4.2.2 Produktorientierte Differenzierungsansätze	118
3.4.2.3 Kundensegmentorientierte Differenzierungsansätze	121
3.4.2.4 Produktlebenszyklusorientierte Differenzierungsansätze	123
3.5 Kritische Würdigung der Untersuchung zur Erhebung des Status quo logistischer Leistungsdifferenzierung	126

4 Empirische Untersuchung zur logistischen Leistungsdifferenzierung.....	129
4.1 Design der empirischen Untersuchung zur logistischen Leistungsdifferenzierung	129
4.1.1 Erhebungsdesign der empirischen Untersuchung zur logistischen Leistungsdifferenzierung	130
4.1.2 Auswertungsdesign der empirischen Untersuchung zur logistischen Leistungsdifferenzierung	133
4.2 Ergebnisse der empirischen Untersuchung zur logistischen Leistungsdifferenzierung ...	138
4.2.1 Status quo der logistischen Leistungsdifferenzierung in produzierenden Unternehmen	139
4.2.1.1 Interne Logistikziele	140
4.2.1.2 Externe Logistikziele	141
4.2.1.3 Differierende logistische Serviceanforderungen der Kunden.....	142
4.2.1.4 Umsetzungsstand der logistischen Leistungsdifferenzierung	144
4.2.2 Umsetzungshürden der logistischen Leistungsdifferenzierung	148
4.2.2.1 Fehlende Informationen über die logistischen Serviceanforderungen der Kunden	149
4.2.2.2 Auswahl der zu differenzierenden Logistikservices.....	151
4.2.2.3 Zusammenarbeit von Logistik- und Vertriebsabteilung	152
4.2.2.4 Probleme bei der Schaffung der benötigten Logistikprozesse.....	154
4.2.2.5 Probleme bei der Anpassung der Informationssysteme	156
4.2.2.6 Zusammenfassung der Umsetzungshürden logistischer Leistungsdifferenzierung	158
4.2.3 Lösungsansätze der logistischen Leistungsdifferenzierung	162
4.2.3.1 Anwendungsbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung	163
4.2.3.2 Priorisierung der Gestaltungsbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung	165
4.2.3.3 Auswahl relevanter Logistikkonzepte für die logistische Leistungsdifferenzierung	168
4.2.3.4 Auswirkungen der logistischen Leistungsdifferenzierung auf Ziele und Wertschöpfungsprozesse.....	173
4.3 Zusammenfassung und kritische Würdigung der empirischen Untersuchung zur logistischen Leistungsdifferenzierung	177
4.3.1 Zusammenfassung der empirischen Untersuchung zur logistischen Leistungsdifferenzierung	178
4.3.2 Kritische Würdigung der empirischen Untersuchung zur logistischen Leistungsdifferenzierung	179

5 Gestaltungsansatz der logistischen Leistungsdifferenzierung	181
5.1 Kontextunabhängiger Teil des Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung	182
5.1.1 Gestaltung des Kundenbeziehungssystems	182
5.1.1.1 Customer Relationship Management als Methode zur Gestaltung des Kundenbeziehungssystems	184
5.1.1.2 Der Logistics Service Quality-Prozess als Methode zur Gestaltung des Kundenbeziehungssystems	188
5.1.2 Gestaltung des Leistungsdifferenzierungssystems	190
5.1.2.1 Systematik logistikrelevanter Segmentierungsverfahren und -kriterien als Methode zur Gestaltung des Leistungsdifferenzierungssystems	192
5.1.2.2 Das Supply Chain Quality Function Deployment als Methode zur Gestaltung des Leistungsdifferenzierungssystems	197
5.1.3 Gestaltung des intraorganisationalen Koordinationssystems	199
5.1.3.1 Ziel- und Anreizsysteme als Methode zur Gestaltung des intraorganisationalen Koordinationssystems	201
5.1.3.2 Die Interaktions- und Kollaborationssystematik als Methode zur Gestaltung des intraorganisationalen Koordinationssystems	203
5.1.4 Gestaltung des Leistungserstellungssystems	206
5.1.4.1 Die Prozessstandardisierung und -modularisierung als Methode zur Gestaltung des Leistungserstellungssystems	208
5.1.4.2 Postponement als Methode zur Gestaltung des Leistungserstellungssystems	210
5.1.5 Gestaltung des Informationssystems	213
5.1.5.1 Das Requirements Engineering als Methode zur Gestaltung des Informationssystems	215
5.1.5.2 Service-orientierte Architekturen als Konzept zur Gestaltung des Informationssystems	217
5.2 Kontextabhängiger Teil des Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung am Beispiel der Automobilindustrie	220
5.3 Zusammenfassung, Validierung und kritische Würdigung des Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung	226
5.3.1 Zusammenfassung des Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung	227
5.3.2 Validierung des Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung	231
5.3.3 Kritische Würdigung des Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung	234

6 Zusammenfassung und Ausblick	236
Literaturverzeichnis	240
Anhang	270

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Definitiver Rahmen der Dissertation	11
Abbildung 2: Forschungsprozess der angewandten Wissenschaften	19
Abbildung 3: Methodeneinsatz in Abhängigkeit der Charakteristika des Untersuchungsgegenstandes.....	22
Abbildung 4: Forschungslücke im Themengebiet der logistischen Leistungsdifferenzierung	23
Abbildung 5: Primäre und sekundäre Forschungsfragen	25
Abbildung 6: Gliederung der Dissertation	27
Abbildung 7: Denkschulen des strategischen Managements	31
Abbildung 8: Generische Wettbewerbsstrategien	34
Abbildung 9: Alternative Reaktionsstrategien.....	41
Abbildung 10: Entwicklung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile im Resource-based View	47
Abbildung 11: Implikationen der forschungsleitenden Managementtheorien für die Erarbeitung eines Gestaltungsansatzes zur logistischen Leistungsdifferenzierung	51
Abbildung 12: Bearbeitungsschritte einer systematischen Literaturanalyse	53
Abbildung 13: Fokus und angrenzende Themengebiete der Untersuchung	57
Abbildung 14: Systematik und Vorgehen der Marktsegmentierung.....	60
Abbildung 15: Klassifikationsmatrix von Marktsegmentierungskriterien	61
Abbildung 16: Kosten der Marktbearbeitung bei unterschiedlichen Arten der Differenzierung.....	64
Abbildung 17: Fokussierungskostenkurve.....	66
Abbildung 18: Konzept der Kundenzufriedenheit und kundendefinierten Qualität	70
Abbildung 19: Zielgrößen der Logistik	73
Abbildung 20: Systematisierung der Arten der Mass Customization	79
Abbildung 21: Dimensionen der Supply Chain-Flexibilität	82
Abbildung 22: Komponenten und Prozessablauf des Revenue Management	89
Abbildung 23: Supply Chain Planning-Matrix	93
Abbildung 24: Suchbegriffe der systematischen Literaturanalyse	99
Abbildung 25: Ergebnisse der Datenbanksuche	100
Abbildung 26: Ausschlusskriterien der systematischen Literaturanalyse	102
Abbildung 27: Auswertung der Ergebnisse der systematischen Literaturanalyse nach dem Publikationsorgan	103
Abbildung 28: Auswertung der Ergebnisse der systematischen Literaturanalyse nach dem Jahr der Veröffentlichung	104

Abbildung 29: Auswertung der Ergebnisse der systematischen Literaturanalyse nach dem Autor	105
Abbildung 30: Ergebnisübersicht der Zitationsanalyse	107
Abbildung 31: Ergebnis der Analyse der Gestaltungsbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung	110
Abbildung 32: Gestaltungsbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung	113
Abbildung 33: Ausgewählte geografische Differenzierungsansätze	116
Abbildung 34: Schematisierung von Produkt- und Supply Chain-Eigenschaften	119
Abbildung 35: Ausgewählte produktorientierte Differenzierungsansätze	120
Abbildung 36: Ausgewählte kundensegmentorientierte Differenzierungsansätze	122
Abbildung 37: Phasen des Produktlebenszyklus	124
Abbildung 38: Ausgewählte produktlebenszyklusorientierte Differenzierungsansätze	125
Abbildung 39: Zusammenhang logistischer Leistungsdifferenzierungsansätze	127
Abbildung 40: Potenziale für ein zusätzliches respektive vermindertes logistisches Serviceangebot	143
Abbildung 41: Differenziert angebotene Logistikservices	145
Abbildung 42: Angewandte Differenzierungsansätze	146
Abbildung 43: In den einzelnen Differenzierungsbereichen differenziert erbrachte Logistikservices	147
Abbildung 44: Gründe für fehlende Informationen über die logistischen Serviceanforderungen der Kunden	150
Abbildung 45: Wirkungszusammenhänge der Gründe für fehlende Informationen über die logistischen Serviceanforderungen der Kunden	150
Abbildung 46: Gründe für Probleme bei der Auswahl der zu differenzierenden Logistikservices	152
Abbildung 47: Wirkungszusammenhänge der Gründe für Probleme bei der Auswahl der zu differenzierenden Logistikservices	152
Abbildung 48: Gründe für Probleme bei der Zusammenarbeit von Logistik- und Vertriebsabteilung	153
Abbildung 49: Wirkungszusammenhänge der Gründe für Probleme bei der Zusammenarbeit von Logistik- und Vertriebsabteilung	154
Abbildung 50: Gründe für Probleme bei der Schaffung der benötigten Logistikprozesse	155
Abbildung 51: Wirkungszusammenhänge der Gründe für Probleme bei der Schaffung der benötigten Logistikprozesse	156
Abbildung 52: Gründe für Probleme bei der Anpassung der Informationssysteme	157

Abbildung 53: Umsetzungshürden logistischer Leistungsdifferenzierung	158
Abbildung 54: Kosten- und nutzenorientierte Umsetzungshürden.....	159
Abbildung 55: Bereiche und Zusammenhänge eines Umsetzungskonzeptes der logistischen Leistungsdifferenzierung	161
Abbildung 56: Praktizierte und für sinnvoll erachtete Bereiche der Differenzierung von Logistikservices	163
Abbildung 57: Schwerpunktthemen eines Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung	166
Abbildung 58: Schwerpunktthemen der logistischen Leistungsdifferenzierung bei Konzeptentwicklung und Konzeptumsetzung	167
Abbildung 59: Relevanz von Logistikkonzepten für die logistische Leistungsdifferenzierung....	169
Abbildung 60: Flexibilitäts- und transparenzfördernde Logistikkonzepte der logistischen Leistungsdifferenzierung	170
Abbildung 61: Wirkung der Logistikkonzepte in den Gestaltungsbereichen der logistischen Leistungsdifferenzierung	172
Abbildung 62: Auswirkungen auf die verschiedenen Unternehmensziele und -bereiche	173
Abbildung 63: Zusammenhänge zwischen der Wirkung der logistischen Leistungsdifferenzierung auf Unternehmensziele, Logistikziele und Wertschöpfungsprozesse	177
Abbildung 64: Problemfelder, Lösungsansätze und Methoden im Gestaltungsbereich des Kundenbeziehungssystems	184
Abbildung 65: Customer Relationship Management-Prozess	186
Abbildung 66: Prozess des Lernens über Kunden und Märkte.....	187
Abbildung 67: Modell des Logistics Service Quality-Prozesses	190
Abbildung 68: Problemfelder, Lösungsansätze und Methoden im Gestaltungsbereich des Leistungsdifferenzierungssystems	192
Abbildung 69: Systematik logistikspezifischer Segmentierungskriterien	194
Abbildung 70: Prozess der logistischen Marktsegmentierung	197
Abbildung 71: Supply Chain Quality Function Deployment.....	198
Abbildung 72: Problemfelder, Lösungsansätze und Methoden im Gestaltungsbereich des intraorganisationalen Koordinationssystems	200
Abbildung 73: Anreizsysteme zur Förderung der intraorganisationalen Koordination	202
Abbildung 74: Dimensionen des Logistics Service Quality-Konzeptes.....	203
Abbildung 75: Interaktions- und Kollaborationssystematik.....	204
Abbildung 76: Schnittstellen der Logistik	205

Abbildung 77: Problemfelder, Lösungsansätze und Methoden im Gestaltungsbereich des Leistungserstellungssystems	208
Abbildung 78: Struktur einer logistischen Modulbeschreibung	210
Abbildung 79: Erweiterter Postponement-Ansatz im Kontext der logistischen Leistungsdifferenzierung	212
Abbildung 80: Problemfelder, Lösungsansätze und Methoden im Gestaltungsbereich des Informationssystems.....	214
Abbildung 81: Prozess des Requirements Engineering	216
Abbildung 82: Standardisierte und adaptierte Dienste für verschiedene Leistungsdifferenzierungskonfigurationen	219
Abbildung 83: Exemplarische Supply Chain-Konfigurationen als Ergebnis der logistischen Marktsegmentierung am Beispiel der Automobilindustrie	226
Abbildung 84: Zusammenfassende Beantwortung der sekundären Forschungsfragen.....	227
Abbildung 85: Zusammenfassende Darstellung des Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung	229
Abbildung 86: Validierung des Gestaltungsansatzes	232

1 Einleitung

Die fortschreitende Internationalisierung,¹ steigende Qualitäts- und Serviceanforderungen² sowie eine zunehmende Individualisierung und Dynamisierung der Nachfrage³ beschreiben die wachsenden Herausforderungen an das Supply Chain Management. Eine komplexe Wertschöpfungsstruktur, die anspruchsvoller werdende und sich kontinuierlich verändernde Kundenanforderungen erfüllen muss, spannt in Verbindung mit einem steigenden Wettbewerbs- und Kostendruck das Spannungsfeld dieser Dissertation auf. Daraus resultieren steigende Anforderungen an die Gestaltung der kundenauftragsrelevanten Prozesse.⁴ Auf einer Differenzierungsstrategie beruhende Wettbewerbsvorteile können dabei nur durch ein attraktives Gesamtangebot erzielt werden.⁵ Die Entwicklung von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt beschreibt jedoch einen Zustand, bei dem sich der Kunde zwischen vielen Anbietern mit sich in den Kerneigenschaften immer ähnlicher und austauschbarer werdenden Produkten entscheiden kann.⁶ So gleichen sich etwa die Produktqualitäten unterschiedlicher Automobilhersteller weiter an. Die Kundenzufriedenheit in der Automobilbranche wird beispielsweise nur zu 40 % von der Produktqualität und dem Preis bestimmt. Mit 60 % ist die Servicequalität zu dem bedeutendsten Faktor der Kundenzufriedenheit geworden.⁷ Das mangelnde Differenzierungspotenzial auf der Basis von Sachleistungen rückt daher die umgebenden Dienstleistungen – in dieser Arbeit auf die logistischen Dienstleistungen fokussiert – immer mehr in das Zentrum der Kundenaufmerksamkeit.⁸ Während in einer empirischen Untersuchung aus dem Jahre 1993 dem Produkt mit 67 % ein bedeutend höheres Gewicht als der Dienstleistung mit 33 % beigemessen wurde, gingen die Befragten davon aus, dass bis zum heutigen Zeitpunkt Serviceleistungen von höherer Bedeutung für die Kundenzufriedenheit sein werden als die Sachleistung.⁹ Wird exemplarisch die Liefertermintreue in der Automobilindustrie näher betrachtet, so können verschiedene Untersuchungen herangezogen werden, in denen beschrieben wird, dass nur zwischen 35 % und 50 % aller Fahrzeuge pünktlich dem Kunden übergeben werden.¹⁰ Neben diesem sich negativ auf die Kundenzufriedenheit auswirkenden

¹ Vgl. Straube/Pfohl (2008), S. 12 und Christopher (2004), S. 26

² Vgl. Kansky/Weingarten (1999), S. 87 und Straube/Pfohl (2008), S. 16

³ Vgl. Backhaus (2003), S. 13f. und Straube/Dangelmaier/Günthner/Pfohl (2005), S. 8

⁴ Vgl. Straube/Dangelmaier/Günthner/Pfohl (2005), S. 8

⁵ Vgl. Albach (1989), S. 399, Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer, M. (1993), S. 398f. sowie Woratschek (2001), S. 263f. Die beschriebenen Nutzenpotenziale reichen dabei von einer höheren Diffusionsgeschwindigkeit von Innovationen (vgl. Vandermerwe/Rada (1988), S. 320f.) über die Vermeidung von Preiskämpfen bis zur Erhöhung der Kundenbindung und dem damit einhergehenden Aufbau von Markteintrittsbarrieren (vgl. Homburg/Garbe (1996), S. 69)

⁶ Vgl. Sebastian/Hilleke (1994), S. 50 und Läbe/Stolpmann (1993), S. 80

⁷ Vgl. Grafmüller (2000), S. 119

⁸ Vgl. Sebastian/Schmidt-Gallas (2000), S. 328

⁹ Vgl. Simon (1993), S. 11

¹⁰ Vgl. Straube (2004), S. 115 und Herold (2005), S. 14 sowie S. 359

Problemfeld ergeben sich für den Hersteller zusätzliche Umsatzverluste, wenn aufgrund zu langer Lieferzeiten die Kunden auf den Wettbewerb ausweichen.¹¹ So betrug im Jahr 2000 die Lieferzeit für Neuwagen im europäischen Durchschnitt 48 Tage.¹²

Die Supply Chain eines Unternehmens gilt dabei sowohl aus einer Supply Chain Management- als auch aus einer strategischen Management-Perspektive heraus als Kernansatzpunkt zur Beseitigung dieser Defizite und zum Erlangen nachhaltiger Wettbewerbsvorteile.¹³ Die Verkürzung von Lieferzeiten, die Einhaltung definierter Anliefertermine sowie die Vollständigkeit und Korrektheit der Lieferung sind dabei nur einige der wichtigsten Kriterien zur Steigerung der Kundenzufriedenheit durch logistische Leistungen. So lassen sich sowohl im Endkunden- als auch im Industriekundenbereich vermehrt Initiativen beobachten, die die Ausrichtung aller, auch der nicht direkt wertschöpfenden Tätigkeiten eines Unternehmens an den Kundenanforderungen zum Ziel haben.¹⁴ Am Beispiel des Kundenauftragsprozesses in der Automobilindustrie zeigen sich die ständig wachsenden Kundenanforderungen und deren stetiger Wandel im Zeitverlauf. Kunden verlangen nach individuellen Fahrzeugen sowie zugesicherten und eingehaltenen Lieferzeiten.¹⁵ Die Hersteller streben daher nach geringeren Durchlaufzeiten und einer hohen Prozesssicherheit bei geringen Kosten. Um den heutigen und zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden,¹⁶ verfolgt eine Vielzahl automobiler Unternehmen ambitionierte Optimierungsprojekte:¹⁷ den kundenorientierten Vertriebs- und Produktionsprozess bei der BMW AG,¹⁸ das Kunde-Kunde-Projekt der Volkswagen AG,¹⁹ das Kundenauftragsprozess-Projekt der AUDI AG,²⁰ die Global Ordering-Initiative der Daimler AG,²¹ das SCOPE Konzept von Nissan²² oder beispielsweise das Projekt Order-to-Delivery bei Ford.²³

¹¹ Vgl. Straube (2004), S. 115

¹² Vgl. ICDP (2000), o.S.

¹³ Vgl. Christopher (2004), S. 45f.

¹⁴ Vgl. Straube/Doch/Rösch (2006), S. 17

¹⁵ Vgl. Herold (2005), S. 94f.

¹⁶ Für eine Darstellung der Herausforderungen der Automobilindustrie siehe Straube/Doch/Rösch (2006), S. 9ff. und Straube/Doch/Huynh (2007), S. 35ff.

¹⁷ Vgl. Straube/Doch/Rösch (2006), S. 16

¹⁸ Vgl. Reithofer (2004), S. 270

¹⁹ Vgl. Herold (2005), S. 94

²⁰ Vgl. Krog (2006a), S. 8

²¹ Vgl. Graf (2004), S. 7f.

²² Vgl. Abele (2005), S. 13

²³ Vgl. Abele (2005), S. 13

1.1 Problemstellung und Definition

Trotz dieser klar definierten Zielsetzung scheitern Unternehmen oft an der Schaffung entsprechender Leistungserstellungssysteme. Im Folgenden gilt es daher, diese Problemstellung weiter zu spezifizieren, die daraus resultierende Forschungslücke zu benennen und sie in eine entsprechende Forschungsfrage zu überführen. Eine erste Auseinandersetzung mit den für die weitere Themenbearbeitung benötigten definitorischen und forschungstheoretischen Grundlagen rundet diese Vorüberlegungen ab und ermöglicht die endgültige Fixierung des Forschungsdesigns am Ende des ersten Kapitels.

1.1.1 Zielsetzung und Vorgehen zur Zielerreichung

Selbst wenn bei der Gestaltung der benötigten Supply Chain-Strukturen moderne Gestaltungs- und Planungskonzepte zum Einsatz kommen, werden die gewünschten Servicekriterien und die dafür veranschlagten Kosten oft nicht eingehalten.²⁴ Auch die Anstrengungen der Automobilindustrie, ihre Wertschöpfungsstrukturen vollständig kundenauftragsorientiert zu betreiben, scheitern oft an den damit verbundenen Mehrkosten.²⁵ Obwohl das Build-to-Order-Konzept (BTO) im Rahmen der Lean Management-Philosophie seit langem bekannt ist,²⁶ wurden im Jahre 1999 in Europa lediglich 33 % aller Neuwagenverkäufe auf der Basis spezifizierter Kundenaufträge abgewickelt.²⁷ Zwar erlaubt die Lean Management-Philosophie die Generierung erheblicher Fortschritte in der Produktionseffizienz, jedoch bleiben die Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit und die Wahrnehmbarkeit der mit der Konzeptumsetzung verbundenen logistischen Anstrengungen durch den Kunden beschränkt.²⁸ Auf der Basis umfangreicher empirischer Untersuchungen beschreiben Anderson und Narus dieses Phänomen vonseiten der Wissenschaft wie folgt: *"From our research, we have found that suppliers typically provide customers with more services than they want or need at prices that often reflect neither the value of those services to customers nor the cost of providing them."*²⁹ Sebastian und Hilleke benennen diesen Umstand einer wenig effizienten und effektiven Anreicherung der Sachleistung mit begleitenden Dienstleistungen als "service overkill".³⁰ So ist es Unternehmen oft nicht bekannt, welche Services die Kerndienstleistungen einer Sachleistung darstellen und welche demgegenüber als einzelne Zusatzdienstleistung angeboten werden können, da bestimmte Kunden ihnen einen solchen Wert beimessen, dass sie hierfür zur

²⁴ Vgl. Payne/Peters (2004), S. 77

²⁵ Vgl. Krog (2006b), S. 10

²⁶ Vgl. Monden (1983), S. 83f.

²⁷ Vgl. Holweg/Miemyczyk (2002), S. 829

²⁸ Vgl. Holweg/Miemyczyk (2002), S. 829

²⁹ Anderson/Narus (1995), S. 75

³⁰ Vgl. Sebastian/Hilleke (1994), S. 51

Entrichtung eines Aufpreises bereit sind.³¹ Ergebnisse dieser Falscheinschätzungen sind das Fehlen der erwarteten kundenseitigen Mehrpreisbereitschaft für zusätzliche Serviceleistungen, das Auftreten von lost sales aufgrund fehlender Nachfrageflexibilität oder ein Rückgang der Wettbewerbsfähigkeit aufgrund steigender Logistikkosten, die sich nicht in einer dementsprechend gestiegenen Kundenzufriedenheit amortisieren.³² All diese Beobachtungen können auf den Umstand zurückgeführt werden, dass sich die bei der Gestaltung von Supply Chains berücksichtigten Kundenanforderungen an Durchschnittswerten orientierten. Fuller verweist in diesem Zusammenhang auf einen sogenannten Averaging-Effekt, der die Problematik von einem durchschnittlichen Serviceangebot zu einem durchschnittlichen Preis thematisiert.³³ Die Konsequenz daraus sind Supply Chains, die ihr volles Potenzial weder im Bereich der Kostenminimierung noch der Kundenzufriedenheit ausschöpfen können.

Während die Methode der Marktsegmentierung – als Konzept des Aufbaus einer Differenzierungsstrategie – einen wesentlichen Teil der Marketingplanung ausmacht,³⁴ bleiben bei der Gestaltung und Planung von Supply Chains differierende Kundenerwartungen an logistische Leistungen weitgehend unberücksichtigt.³⁵ Dabei sind die Wertschöpfungsstrukturen der meisten Unternehmen gerade durch den Umstand gekennzeichnet, dass sie unterschiedlichen Produkten mit unterschiedlichen Produkteigenschaften, verschiedenen Marktsegmenten mit differierenden Kundenanforderungen und unterschiedlichen geografischen Märkten mit anderen Marktbedingungen gerecht werden müssen. Die von vielen Unternehmen praktizierte one size fits all-Strategie führt dazu, dass den genannten Unterschieden nicht genügend Rechnung getragen werden kann.³⁶ Diese Orientierung an durchschnittlichen Kundenanforderungen hat zur Folge, dass einer Vielzahl von Kunden ein Maß logistischer Dienstleistung offeriert wird, für die keine Zahlungsbereitschaft besteht, während die Zufriedenheit anspruchsvoller Kunden mit einem ausgedehnteren oder anders zusammengesetzten Logistikservice höher ausfallen würde.

Die prinzipielle Möglichkeit einer Segmentierung anhand logistischer Leistungskriterien und deren Akzeptanz durch den Kunden zeigt Voigt anhand einer empirischen Befragung von Neuwagenkäufern exemplarisch auf:³⁷ So wären 41 % der privaten Neuwagenkäufer ohne eine entsprechende Gegenleistung bereit, auf die ihnen gebotene Änderungsflexibilität zu verzichten. 46 % der Kunden würden für einen Verzicht einen Rabatt fordern und nur 13 % würden nicht auf

³¹ Vgl. Anderson/Narus (1995), S. 75

³² Vgl. Bowersox/Closs/Stank (2000), S. 3f.

³³ Vgl. Fuller/O'Conor/Rawlinson (1993), S. 90

³⁴ Vgl. Becker (2003), S. 222f.

³⁵ Vgl. Payne/Peters (2004), S. 77f.

³⁶ Vgl. Torres/Miller (2002), S. 42f.

³⁷ Vgl. hier und im Folgenden Saatmann/Schorr/Voigt (2007), S. 111ff., Voigt/Saatmann/Schorr (2008), S. 424ff. und Voigt/Saatmann/Schorr (2007), S. 1071ff.

nachträgliche Änderungen verzichten wollen. Ein ähnliches Bild zeichnet sich bei der Betrachtung der Lieferzeit als Segmentierungskriterium ab. Bekannte Aussagen wie etwa, dass die durchschnittlich gewünschte Lieferzeit europäischer Kunden 14 Tage beträgt,³⁸ sind in diesem Zusammenhang differenzierter zu betrachten. So wären 83 % der befragten Neuwagenkäufer bereit, eine Lieferzeit von bis zu 91 Tagen in Kauf zu nehmen, wenn dies mit einem entsprechenden Frühbucherrabatt honoriert würde.³⁹ Demgegenüber ist für 13 % der Kunden eine möglichst kurze Lieferzeit ein entscheidendes Kaufkriterium, so dass sie auch trotz eines Rabattes keine längere Lieferzeit akzeptieren würden.

Die Zielsetzung einer solchen Segmentierung anhand logistischer Leistungskriterien ist es, die Logistik dazu in die Lage zu versetzen, nachhaltige Wettbewerbsvorteile auf der Basis einer umfassenden Differenzierungsstrategie zu erlangen.⁴⁰ Das Konzept der Differenzierung stellt dabei ein etabliertes wettbewerbsstrategisches Konzept des strategischen Managements dar,⁴¹ das vor allem in den Bereichen des Marketings, der Unternehmensstrategie, aber auch im Produktionsmanagement oder in der Produktentwicklung der Unternehmenspraxis seine entsprechende Anwendung findet.⁴² Für den Bereich des Supply Chain Management sind zwar die grundlegenden Gestaltungsrichtungen logistischer Leistungsdifferenzierung bekannt,⁴³ jedoch wurde bisher kein strukturierter Gestaltungsansatz entwickelt, der unter Einbezug praktischer Umsetzungshürden und Lösungsinstrumente die einzelnen Differenzierungsansätze in einen Gesamtansatz integriert. Für die weitergehende wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Themengebiet logistischer Leistungsdifferenzierung kann demnach folgende Fragestellung formuliert werden:

Wie können an differenzierten Kundenanforderungen ausgerichtete Logistiksysteme umgesetzt werden, die die Erbringung kundenspezifischer Logistikleistungen bei gleichzeitiger Einhaltung von Effizienz und Effektivität der Supply Chain ermöglichen?

Für die Umsetzung eines solchen differenzierten Leistungsangebots sind ein tiefgreifendes Marktverständnis und ein hohes Maß an Kundennähe unerlässlich.⁴⁴ Auch das Fehlen geeigneter Messsysteme für die erbrachten logistischen Leistungen und deren Kosten stellt eine Hürde bei der Umsetzung logistischer Leistungsdifferenzierungsansätze dar, da der Wertbeitrag

³⁸ Vgl. Elias (2000), o. S.

³⁹ Vgl. hier und im Folgenden Saatmann/Schorr/Voigt (2007), S. 111ff., Voigt/Saatmann/Schorr (2008), S. 424ff. und Voigt/Saatmann/Schorr (2007), S. 1071ff.

⁴⁰ Vgl. Janowski (2004), S. 739f.

⁴¹ Vgl. Becker (2003), S. 214f.

⁴² Vgl. Mentzer/Flint/Hult (2001), S. 82 und Childerhouse/Aitken/Towill (2002), S. 675f.

⁴³ Vgl. Payne/Peters (2004), S. 78

⁴⁴ Vgl. Bowersox/Closs/Stank (2000), S. 3

logistischer Leistungen weder unternehmensintern noch kundenseitig transparent dargestellt und kommuniziert werden kann.⁴⁵ Die damit einhergehende Anforderung an einen Gestaltungsansatz logistischer Leistungsdifferenzierung beinhaltet einen Wandel vom Paradigma des Massenmarketings hin zu einer one-to-one Marketing-Philosophie und schafft die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betrachtung von Logistik- und Marketingleistungen.⁴⁶ Nur so ist es Unternehmen möglich, Schlüsselkunden oder Kundengruppen zu identifizieren, denen ein Mehrwert an logistischen Serviceangeboten offeriert werden kann, die auf sie abgestimmt sind.⁴⁷

Im weiteren Verlauf dieser sechs Kapitel umfassenden Arbeit werden auf der Grundlage der dargelegten Problemstellung der definitorische Rahmen und das Forschungsdesign der Dissertation aufgespannt, die zugrundeliegenden forschungsleitenden Managementtheorien erarbeitet und der Status quo logistischer Leistungsdifferenzierung auf seinen Erkenntnisbeitrag zur Erreichung des Forschungsziels untersucht. Anhand einer empirischen Untersuchung werden die im Rahmen der theoretischen Betrachtung identifizierten Gestaltungsbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung hinsichtlich der in der Praxis gesehenen Umsetzungsprobleme weiter vertieft und in einen entsprechenden Gestaltungsansatz überführt, der einen praxisorientierten Lösungsrahmen aufzeigt.

Der definitorische Rahmen, der auf der dargestellten Motivation und übergreifenden Problemstellung der Arbeit aufbaut, dient in Kapitel 1 einer ersten Annäherung an das Themengebiet und an die mit ihm in Verbindung stehenden Konzepte und Methoden. Aufbauend auf einer kurzen Darstellung der Methodik wissenschaftlicher Forschung im Allgemeinen und einem Abriss methodischer Anforderungen der Forschung im Gebiet des Supply Chain Management im Speziellen, wird das Forschungsdesign der Dissertation erarbeitet. Das Ergebnis des ersten Kapitels stellen somit die Benennung der Problemstellung der Arbeit, die Definition des Untersuchungskontextes, die Identifikation der bestehenden Forschungslücke, die darauf aufbauenden Forschungsfragen der Arbeit sowie das Forschungsdesign zur Beantwortung der Forschungsfragen dar.

Das zweite Kapitel dient der Isolation relevanter forschungsleitender Managementtheorien, die für die Beantwortung der im ersten Kapitel aufgezeigten Forschungsfragen von Relevanz sind. Aufgrund der unterschiedlichen Denkrichtungen und Herangehensweisen strategischer Managementansätze werden diese anhand charakterisierender Hauptmerkmale systematisiert und auf ihren Erklärungsbeitrag für das Themengebiet logistischer Leistungsdifferenzierung

⁴⁵ Vgl. Pfohl/Elbert/Gomm (2006), S. 18f.

⁴⁶ Vgl. Bowersox/Closs/Stank (2000), S. 4

⁴⁷ Vgl. Bowersox/Closs/Stank (2000), S. 4

überprüft. Das zweite Kapitel schafft somit die theoretische Grundlage für den im Verlauf des weiteren Forschungsprozesses zu erarbeitenden Gestaltungsansatz logistischer Leistungsdifferenzierung.

Ziel des dritten Kapitels ist die systematisierte und konsolidierte Darstellung des Status quo logistischer Leistungsdifferenzierung im Supply Chain Management. Dies ermöglicht einerseits eine Bewertung des aktuellen Forschungsstandes auf dem Gebiet logistischer Leistungsdifferenzierung und bildet andererseits die Grundlage dafür, die Gestaltungsbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung als Synthese bestehender wissenschaftlicher Arbeiten abzuleiten. Das Kapitel schließt mit einer ersten Skizze des zu erarbeitenden Gestaltungsansatzes logistischer Leistungsdifferenzierung ab.

Das vierte Kapitel hat die empirische Untersuchung des Umsetzungsstandes logistischer Leistungsdifferenzierung in produzierenden Unternehmen und eine Bewertung der in der Praxis gesehenen Umsetzungshürden, die einer vermehrten Umsetzung logistischer Leistungsdifferenzierungskonzepte im Wege stehen, zum Ziel. Den Systematisierungsrahmen dieser Untersuchung stellen die in Kapitel 3 abzuleitenden Gestaltungsbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung dar. Das Ergebnis des vierten Kapitels umfasst somit eine Bewertung der in Kapitel 3 identifizierten Gestaltungsbereiche hinsichtlich der Umsetzungshürden und der entsprechenden Lösungsansätze in den einzelnen Feldern.

Die Ausgestaltung eines praxisorientierten Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung spiegelt die Zielsetzung des fünften Kapitels der Arbeit wider. Dazu werden den in Kapitel 4 identifizierten Umsetzungshürden entsprechende Methoden und Konzepte gegenübergestellt und diese auf eine Anwendung im Kontext der logistischen Leistungsdifferenzierung adaptiert. Als Ergebnis des fünften Kapitels wird somit ein Gestaltungsansatz dargestellt, der Unternehmen dabei unterstützt, logistische Leistungsdifferenzierungsansätze umzusetzen. Daher wird am Ende des Kapitels eine Bewertung der Wirkung einer Konzeptumsetzung auf die Wertschöpfungsprozesse und logistischen Kenngrößen vollzogen.

Die Dissertation endet mit einer in Kapitel 6 dargestellten Zusammenfassung und Verdeutlichung des weiteren Forschungsbedarfs auf dem Gebiet der logistischen Leistungsdifferenzierung, der während der Themenbearbeitung identifiziert werden konnte.

1.1.2 Definition und begriffliche Eingrenzung

Den Untersuchungskontext dieser Arbeit stellen das Phänomen der differenzierten Kundenansprache und das der kundenspezifischen Leistungserbringung dar. Porter weist darauf hin, dass potenziell alle Wertschöpfungsaktivitäten eines Unternehmens geeignet sind, ein

Differenzierungsmerkmal darzustellen.⁴⁸ Gerade die logistische Leistung ist aufgrund der zunehmenden Homogenisierung von Sachleistungen dazu geeignet, als ein in der Unternehmenspraxis noch weitgehend ungenutztes Differenzierungsmerkmal eingesetzt zu werden.⁴⁹ Auf den Anwendungskontext des Supply Chain Management bezogen, wird daher von der Zielsetzung logistischer Leistungsdifferenzierung im Supply Chain Management gesprochen. Diese praxisrelevante Zielsetzung wird bereits seit Längerem in der wissenschaftlichen Literatur in verschiedenen Ausprägungen und Schwerpunktsetzungen diskutiert. Der aktuelle Stand der wissenschaftlichen Ausarbeitung des Themengebietes wird daher im weiteren Verlauf der Dissertation vertieft. Jedoch kann bereits an dieser Stelle festgestellt werden, dass in der Fachliteratur keine klare definitorische Beschreibung des Themengebietes vorhanden ist. So gelingt Lee lediglich die Beschreibung von Zielsetzung und Endergebnis logistischer Leistungsdifferenzierung mit der Formulierung: *"Smart companies tailor supply chains to the nature of markets for products. They usually end up with more than one supply chain, which can be expensive, but they also get the best manufacturing and distribution capabilities for each offering."*⁵⁰ Torres' und Miller's ergänzende Beschreibung der Vorteile logistischer Leistungsdifferenzierung mündet in der Aussage, dass *"the provision of logistics services aligned to the unique requirements of the customer provides many potential benefits to an organization, including competitive advantage, revenue enhancement, margin enhancement and cost reduction."*⁵¹ Die wesentliche Herausforderung dabei ist *"[...] to provide tailored services cost effectively to customers. [...] The key to building cost-effective tailored logistics services is to segment customers to find the right balance between the 'one-size-fits-all' and the 'segment-of-one' approaches."*⁵² In den Ausführungen von Bowersox, Closs und Stank sind diese Ziele und Herausforderungen in einer ähnlichen Weise beschrieben. Unter der Überschrift "Customer Service to Relationship Management" nennen die Autoren zum einen die Intensivierung des Kundenkontaktes mit dem Ziel, beziehungsgetriebene Supply Chains aufzubauen, und zum anderen die Fähigkeit, auf der Basis dieser Beziehungen – als wesentliche noch zu beschreitende Schritte – bestimmten Kunden unverwechselbare Logistikleistungen anzubieten sowie Logistikressourcen dementsprechend zielgerichtet einzusetzen, um die Ressourcennutzung effizienter zu gestalten.⁵³ Zusammengefasst ist somit die simultane Erreichung von Effektivitäts- und Effizienzzielen als der Kerngedanke logistischer

⁴⁸ Vgl. Porter (1999), S. 28ff. und 71ff.

⁴⁹ Vgl. Schulte (2005), S. 50

⁵⁰ Lee (2004), S. 108

⁵¹ Torres/Miller (2002), S. 46

⁵² Torres/Miller (2002), S. 46

⁵³ Vgl. Bowersox/Closs/Stank (2000), S. 3f.

Leistungsdifferenzierung anzusehen.⁵⁴ Daher gilt es, die Bedeutung des Effektivitäts- und Effizienzbegriffes für das Supply Chain Management im Verlauf dieser Arbeit zu illustrieren (siehe Kapitel 3.2.2). Bezogen auf die Gestaltung von Supply Chains, ist dabei zusätzlich auf das von Christopher geprägte Begriffspaar der "leanness" und der "agility"⁵⁵ einzugehen. Bowersox, Closs und Stank fassen die dargestellten Ausführungen in zwei Punkten zusammen: *"First, firms seeking to develop strong relationships should recognize that all customers do not have the same service expectations and do not necessarily want or deserve the same overall level of service."*⁵⁶

*"Second, firms seeking to enhance customer relationships must develop operating systems capable to quickly reacting to change rather than depending upon anticipatory deployment of inventory to handle planned requirements."*⁵⁷

Für die weitere definitorische Auseinandersetzung mit dem Themengebiet logistischer Leistungsdifferenzierung rückt die erste Aussage die Frage in den Vordergrund, auf welche logistischen Unterscheidungsmerkmale bezogen Kundenanforderungen differieren. Im Rahmen dieser Dissertation gilt es daher, verschiedene Ansätze zur Systematisierung und Erfassung logistischer Leistungskriterien⁵⁸ vorzustellen (siehe Kapitel 3.2.3). Darauf aufbauend können in der Literatur für die Umsetzung logistischer Leistungsdifferenzierung drei grundlegende Differenzierungsansätze identifiziert werden: Diese umfassen die initial von Fisher⁵⁹ geprägte produktorientierte Differenzierung, die unter anderem von Torres und Miller⁶⁰ sowie Mentzer⁶¹ favorisierte kundensegmentorientierte Differenzierung sowie die von Kyi⁶² und Mentzer⁶³ propagierte geografische Differenzierung. Auf den Status quo dieser Ansätze wird daher im dritten Kapitel der Arbeit weiter eingegangen (siehe Kapitel 3.3).

Vor dem Hintergrund, dass Supply Chains adaptiv sein müssen (d.h. über die Fähigkeit zur Anpassung an sich ändernde Kunden- und Marktanforderungen verfügen müssen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben), ist in der zweiten Aussage zusätzlich der Bedarf an eine dynamische Perspektive logistischer Leistungsdifferenzierung formuliert.⁶⁴ Die dynamische Perspektive logistischer Leistungsdifferenzierung basiert dabei weitgehend auf der Anwendung von Flexibilitätskonzepten (siehe Kapitel 3.2.4.2) sowie der Nutzung des

⁵⁴ Vgl. Zokaei/Hines (2007), S. 230

⁵⁵ Vgl. Christopher (2000), S.37 ff.

⁵⁶ Bowersox/Closs/Stank (2000), S. 4

⁵⁷ Bowersox/Closs/Stank (2000), S. 4

⁵⁸ Vgl. Zokaei/Hines (2007), S. 224

⁵⁹ Vgl. Fisher (1997), S. 106ff.

⁶⁰ Vgl. Torres/Miller (2002), S. 43ff.

⁶¹ Vgl. Mentzer/Flint/Kent (1999), S. 9ff.

⁶² Vgl. Kyi/Kyi (1994), S. 41ff.

⁶³ Vgl. Mentzer/Myers/Cheung (2004), S. 15ff.

⁶⁴ Vgl. Lee (2004), S. 107

Systematisierungsinstrumentes des Produktlebenszyklus. Das Konzept des Produktlebenszyklus als dynamisches Modell betont dabei die explizite Einbeziehung des Faktors Zeit, da sich unternehmerisches Handeln im Zeitablauf veränderten Situationen anpassen muss und die Strategien entsprechend zu variieren sind.⁶⁵ Daher gilt es, die oft mit Towill⁶⁶ in Verbindung gebrachte produktlebenszyklusorientierte Leistungsdifferenzierung in das dritte Kapitel einzubeziehen (siehe Kapitel 3.3).

Auf der Basis des aufgezeigten definitorischen Reifegrades logistischer Leistungsdifferenzierung ist es nun möglich, einen eigenen Definitionsvorschlag unter Berücksichtigung der dargestellten Kernideen des Konzeptes wie folgt zu formulieren:

Logistische Leistungsdifferenzierung im Supply Chain Management beschreibt die Schaffung von auf Kundenbeziehungen basierenden Supply Chains, die mit dem Ziel einhergehen, wettbewerbsdifferenzierende Logistikleistungen prozesseffizient und auf spezifische Kundenanforderungen fokussiert zu erbringen. Dazu gilt es, anhand logistischer Leistungskriterien eine produktorientierte, kundensegmentorientierte und/oder geografische Segmentierung vorzunehmen und sie flexibel an sich im Zeitverlauf ändernde Kundenanforderungen anzupassen.

Diese Definition verdeutlicht die mit der Bearbeitung der Themenstellung in Verbindung stehenden Konzepte: So sind im weiteren Verlauf des Kapitels die definitorischen Grundlagen der Begrifflichkeiten der "Supply Chain", des "Supply Chain Management" (abgegrenzt zum Begriff der Logistik), des "Demand Management" (in seiner Beziehung zum Supply Chain Management) und der "Demand Chain" zu erarbeiten sowie die Verknüpfung zu den Begriffen des "Marketing" und des "Customer Relationship Management" herzustellen. Zusätzlich sind die Begriffe der „Differenzierung“, der „Fokussierung“, der „Effizienz“ und „Effektivität“ sowie der „Flexibilität“ darzustellen. Letztgenannte definitorische Grundlagen werden für die Konzeption des angestrebten Gestaltungsansatzes benötigt und sind daher in die Ausführungen des dritten Kapitels dieser Arbeit eingegliedert. Abbildung 1 verdeutlicht den definitorischen Rahmen rund um das Themengebiet logistischer Leistungsdifferenzierung.

⁶⁵ Vgl. Höft (1992), S. 1

⁶⁶ Vgl. Childerhouse/Aitken/Towill (2002), S. 685f.

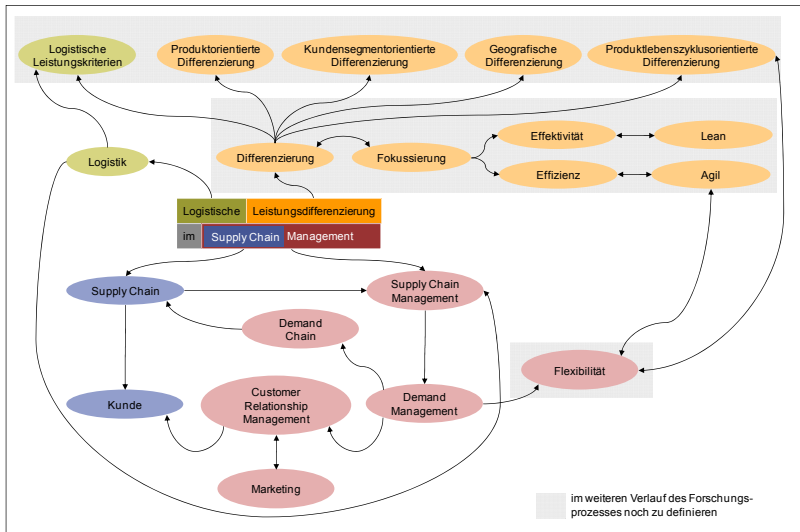


Abbildung 1: Definitorischer Rahmen der Dissertation

1.1.2.1 Supply Chain und Kunde

Das Ergebnis logistischer Leistungsdifferenzierung im Supply Chain Management kann in der Schaffung von Supply Chains gesehen werden, die auf spezifische Kundenanforderungen fokussiert sind. Entgegen dem dafür benötigten Umsetzungskonzept des Supply Chain Management ist aufgrund seiner realen, beobachtbaren Existenz eine präzise Beschreibung des Konstruktes der Supply Chain vergleichsweise einfach vorzunehmen.⁶⁷ So kann die Supply Chain als ein Gebilde "[...] of three or more entities (organizations or individuals) directly involved in the upstream and downstream flows of products, services, finances and information from a source to a customer"⁶⁸ beschrieben werden. Die für diese Arbeit hieraus ableitbare Erkenntnis besteht in der Tatsache, dass in die Produkt- oder Dienstleistungsflüsse innerhalb einer Supply Chain nicht nur das betrachtete Unternehmen, sondern auch die weiteren Entitäten der Kette involviert sind. Der Fokus der Dissertation ist hier vor allem in der Beziehung zu den Kunden eines Unternehmens zu sehen. Jedoch stellt sich dabei die Frage, inwieweit von den anderen beteiligten Organisationen der Supply Chain zugunsten einer damit einhergehenden Komplexitätsreduktion des Forschungsvorhabens abstrahiert werden kann.⁶⁹ Beim Einbeziehen

⁶⁷ Vgl. Mentzer/DeWitt/Keebler/Min/Nix/Smith/Zacharia (2001), S. 4

⁶⁸ Mentzer/DeWitt/Keebler/Min/Nix/Smith/Zacharia (2001), S. 4

⁶⁹ Vgl. Mentzer/DeWitt/Keebler/Min/Nix/Smith/Zacharia (2001), S. 4

der verschiedenen Beteiligten einer Supply Chain in die Betrachtung kann zwischen drei möglichen Ausprägungen unterschieden werden: der direkten, der erweiterten und der vollständigen Supply Chain.

Eine direkte Supply Chain zieht neben dem betrachteten Unternehmen lediglich seine unmittelbaren Lieferanten und Kunden in Betracht.⁷⁰ Der Betrachtungsradius wird bei einer erweiterten Supply Chain um eine Stufe auf- und abwärtsgerichtet ausgeweitet und bei der vollständigen Supply Chain auf das Gesamtkonstrukt vom primären Lieferanten bis zum finalen Endkunden ausgedehnt. Obwohl für die möglichst realitätsnahe Bearbeitung von Fragestellungen einer supply chain-weiten Optimierung ein möglichst vollständiges Abbild der Supply Chain von Bedeutung ist, kann darauf im Rahmen dieser Arbeit verzichtet werden. Die möglichen Potenziale der logistischen Leistungsdifferenzierung sind vor allem bei dem betrachteten Unternehmen und dessen direkten Kunden zu suchen. Da der Schwerpunkt des Forschungsvorhabens auf der Entwicklung eines Gestaltungsansatzes liegt, können mögliche Effizienzsteigerungspotenziale nur konzeptionell nachgewiesen werden, wozu die Betrachtung einer vereinfachten Supply Chain ausreichend ist.

Die dem Konzept logistischer Leistungsdifferenzierung zugrunde liegende Kernphilosophie ist in der Ausrichtung des gesamten Leistungserstellungsprozesses und dessen Gestaltung am Kundenwunsch zu sehen.⁷¹ An welchen Kunden sich das betrachtete Unternehmen auszurichten hat, wurde indirekt bereits mit der Vereinfachung der zu untersuchenden Supply Chain festgelegt. Analog zu den verschiedenen Ausprägungen von Supply Chains kann zwischen den direkten Kunden eines betrachteten Unternehmens und dem unter Umständen davon abweichenden finalen Endkunden der Supply Chain differenziert werden.⁷² Für die Belange der Dissertation bedeutet dies, dass der direkte Kunde des betrachteten Unternehmens im Mittelpunkt der Untersuchung steht. Dies können sowohl Privatkunden im Sinne einer Business-to-Consumer-Geschäftsbeziehung oder Firmenkunden bei Business-to-Business-Transaktionen sein.⁷³

1.1.2.2 Supply Chain Management

Neben der Auseinandersetzung mit der Frage, auf welche Kunden und Organisationseinheiten einer Supply Chain die Gestaltung der logistischen Leistungsdifferenzierung Anwendung findet, ist zu untersuchen, in welchem konzeptionellen Rahmen sich die Gestaltung und das Management einer solchen Systematik bewegen. Hierfür wird auf das Konzept des Supply

⁷⁰ Vgl. hier und im Folgenden Mentzer/DeWitt/Keebler/Min/Nix/Smith/Zacharia (2001), S. 4

⁷¹ Vgl. Straube/Doch/Rösch (2006), S. 15f.

⁷² Vgl. Mentzer/Moon (2005), S. 3

⁷³ Vgl. Mentzer/Moon (2005), S. 3

Chain Management zurückgegriffen, da diesem die aktive Beeinflussung der Kundennachfrage inhärent ist⁷⁴ und so die Kundenbeziehung auf eine Stufe mit Lieferanten- oder Dienstleisterbeziehungen gestellt wird.⁷⁵ Darüber hinaus geht das Konzept des Supply Chain Management mit den Charakteristika einer interdisziplinären Nutzung verschiedener Managementmethoden – bezogen auf den Anwendungskontext logistischer Leistungsdifferenzierung – einher, da dem Supply Chain Management oft gerade diese benötigte Klammerfunktion über verschiedene Managementkonzepte und Unternehmensfunktionen zugesprochen wird.⁷⁶ Aus der Vielzahl möglicher Begriffsdefinitionen⁷⁷ wurde auf eine Definition mit einem hohen Grad an Fokussierung auf den Untersuchungskontext zurückgegriffen.

Supply Chain Management umfasst demnach "[...] *the planning and management of all activities involved in sourcing and procurement, conversion, demand creation and fulfillment and all Logistics Management activities. Thus, 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.*"⁷⁸

Diese Definition des Supply Chain Management stellt auch eine Beziehung zum Begriff der Logistik her, die impliziert, dass das Logistik-Management eine Unternehmensfunktion neben der des Marketings, des Einkaufs oder der Produktion darstellt; alle diese Funktionen können jedoch unter dem Begriff des Supply Chain Management subsumiert werden.⁷⁹ Somit bilden das Feld des Supply Chain Management und die dort vorhandenen Konzepte der beteiligten Unternehmensfunktionen den Bezugsrahmen der Dissertation, während die Logistik als der Anwendungskontext für die Erbringung logistischer Leistungen angesehen werden kann.

Einen weiteren Grund für die Nutzung des Begriffs des Supply Chain Management stellen seine fortgeschrittene definitorische Reife sowie der Schwerpunkt der Forschungsarbeiten auf dem Gebiet logistischer Leistungsdifferenzierung im angelsächsischen Raum dar. Bei einem Vergleich deutscher und angelsächsischer Arbeiten fällt auf, dass in der angelsächsischen Literatur die integrative Betrachtung von Marketing- und Logistikfunktionen stärker ausgeprägt

⁷⁴ Vgl. Müller/Seuring/Goldbach (2003), S. 4

⁷⁵ Vgl. Mentzer/Moon (2005), S. 7f.

⁷⁶ Vgl. Hobbs (1996) für die Frage nach der interdisziplinären Nutzung verschiedener Managementkonzepte im Supply Chain Management und Stock/Lambert (2001) sowie Mentzer/DeWitt/Keebler/Min/Nix/Smith/Zacharia (2001) als Beleg für die unter dem Begriff des Supply Chain Management zu subsumierenden Unternehmensfunktionen und -prozesse.

⁷⁷ Für eine Auseinandersetzung mit den verschiedenen Definitionsansätzen des Supply Chain Management sowie deren spezifischen Schwerpunkten und konstitutiven Gemeinsamkeiten siehe Stock/Lambert (2001),

Mentzer/DeWitt/Keebler/Min/Nix/Smith/Zacharia (2001), Müller/Seuring/Goldbach (2003) und Fettke (2007).

⁷⁸ Gibson/Mentzer/Cook (2005), S. 22

⁷⁹ Vgl. Larson/Halldorsson (2004), S. 20

ist.⁸⁰ Da für die Dissertation gerade der aktive Kundenbezug und die Marketingorientierung bei der Erbringung logistischer Leistungen von besonderer Bedeutung sind,⁸¹ wird vom Begriff der Logistik Abstand genommen und auf den Begriff des Supply Chain Management zurückgegriffen. Den Fokus des Supply Chain Management-Konzeptes auf die Kundenzufriedenheit und auf den Beitrag logistischer Leistung zum Gesamtziel des Unternehmens stellt die nachfolgende Definition zusammenfassend dar:

*"SCM is concerned with improving both efficiency (i.e., cost reduction) and effectiveness (i.e., customer service) in a strategic context (i.e., creating customer value and satisfaction through integrated supply chain management) to obtain competitive advantage that ultimately brings profitability."*⁸²

1.1.2.3 Demand Management und Demand Chain

Als weitere Eingrenzung der begrifflichen Terminologie kann auf die Konzepte des Demand Management und des Customer Relationship Management zurückgegriffen werden. Demand Management wird dabei als *"[...] the creation across the supply chain and its markets of a coordinated flow of demand"*⁸³ bezeichnet. In Analogie zu den Begrifflichkeiten der Supply Chain und des Supply Chain Management *"[...] the whole manufacturing and distribution process may be seen as a sequence of events with one end in view: it exists to serve the ultimate customer."*⁸⁴ Diese Idee kann auf die Arbeit von Levitt⁸⁵ zurückgeführt werden, der als Erster eine umfassende Markt- und Kundenorientierung für die leistungserstellenden Bereiche forderte. Demand Management umfasst demnach zum einen die Marketingaufgabe der Planung und Steuerung der Kundennachfrage, und zum anderen die Schaffung unternehmensübergreifender Beziehungen zu Kunden und Lieferanten, um das Verständnis für die Kundenanforderungen und die Effizienz der Kommunikation dieser Nachfrage über die Supply Chain hinweg sicherzustellen.⁸⁶ Die dem Demand Management zugrunde liegende Problemstellung liegt in der Schwierigkeit des Zusammenführens der Kundenanfrage mit dem realisierbaren Angebot und der für die Leistungserstellung benötigten Beschaffungsumfänge.⁸⁷ Dabei wird von einer Reihe von Autoren der Begriff der Demand Chain der üblichen Benennung als Supply Chain vorgezogen.⁸⁸ Auf diese Weise soll primär zum Ausdruck gebracht werden,

⁸⁰ Vgl. z.B. Stock/Lambert (2001) und Mentzer/DeWitt/Keebler/Min/Nix/Smith/Zacharia (2001)

⁸¹ Vgl. Bowersox/Mentzer/Speh (1995), S. 38

⁸² Mentzer/DeWitt/Keebler/Min/Nix/Smith/Zacharia (2001), S. 15

⁸³ Mentzer/Moon (2005), S. 6

⁸⁴ Brace (1989), o. S.

⁸⁵ Vgl. Levitt (1960)

⁸⁶ Vgl. Mentzer/Moon (2005), S. 7

⁸⁷ Vgl. Lapide (2006), S. 17

⁸⁸ Vgl. Vollmann/Cordon (1998), S. 687f. und Vollmann/Cordon/Heikkilä (2000), S. 82f.

dass die Kundennachfrage den Ausgangspunkt der Planung darstellt.⁸⁹ In der deutschsprachigen Literatur können die Begriffe der Auftragsabwicklung und des Kundenauftragsprozesses mit dem Demand Chain Management respektive der Demand Chain gleichgesetzt werden. Dabei wird der Auftragsabwicklung die Aufgabe zugesprochen, eine marktgerechte Steuerung der Leistungserstellung sicherzustellen.⁹⁰ Darüber hinaus wird über die Demand Chain analog zu dem Paradigma der Pull-Steuerung⁹¹ die Aussage getätigt, dass *"[...] a more flexible approach to setting in motion (or mobilizing) tangible and intangible assets (or resources), which may reside within or outside a company"*⁹² mit diesem Konzept verbunden ist. Das Konzept logistischer Leistungsdifferenzierung stellt dabei ein potentes Mittel dar, die heute nur langfristig beeinflussbaren Nachfrage- und Angebotsrestriktionen in fokussierte, leichter beherrschbare Teile zu zerlegen,⁹³ um so die Effizienz bei dem Versuch, Nachfrage und Angebot in Einklang zu bringen, zu steigern.⁹⁴ In diesem Fall ist gerade der auf den Beziehungsaspekt abzielende Bereich des Demand Management mit dem Ziel der Koordination von Kunden- und Lieferantenbeziehungen für die Fragestellungen der logistischen Leistungsdifferenzierung hervorzuheben. Ein intensiver Kundenkontakt und das damit einhergehende Verständnis für die Kundenanforderungen sind dabei von zentraler Bedeutung. Drucker formuliert diesen Zusammenhang mit der Aussage: *"The aim is to know and understand the customer so well that the product or service fits [...] and sells itself."*⁹⁵

1.1.2.4 Marketing und Customer Relationship Management

Üblicherweise werden dem Marketing als integrierter Bestandteil des Supply Chain Management-Konzeptes die Schnittstellenfunktion zur Erfassung und Interpretation der Kundenanforderungen sowie die Aufgabe der Pflege der Kundenbeziehung zugesprochen.⁹⁶

Meffert definiert dabei den Begriff des Marketings als die *"[...] Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele im gesamtwirtschaftlichen Güterversorgungsprozess verwirklicht werden."*⁹⁷

Dieser übergreifende definitorische Ansatz verdeutlicht das Selbstverständnis der Marketingdisziplin und die damit oft einhergehende Inkompatibilität mit dem Paradigma des

⁸⁹ Vgl. Heikkilä (2002), S. 749

⁹⁰ Vgl. Allgeier (1994), S. 20. Für eine weiterführende Beschreibung und Systematisierung der Auftragsabwicklung und des Kundenauftragsprozesses siehe Straube (2004), S. 154ff.

⁹¹ Vgl. Walters (2006), S. 81

⁹² Brown/Hagel (2005), S. 84

⁹³ Vgl. Saatmann/Schorr/Voigt (2007), S. 112

⁹⁴ Vgl. Mentzer/Moon (2005), S. 7

⁹⁵ Drucker (1973), S. 64

⁹⁶ Vgl. Mentzer/Moon (2005), S. 7

⁹⁷ Meffert (2000), S. 8

Supply Chain Management-Ansatzes.⁹⁸ Daher erscheint es als zweckmäßig, den Marketingbegriff entsprechend den mit ihm verbundenen Betrachtungsebenen weiter zu differenzieren. So schlagen Nieschlag, Dichtl und Hörschgen eine Definition vor, die die Multidimensionalität des Marketings in den Fokus der Betrachtung rückt.⁹⁹ Sie verstehen das Marketing als „[...] die konsequente Ausrichtung aller unmittelbar den Markt berührenden Entscheidungen an den Erfordernissen und Bedürfnissen der Verbraucher bzw. Abnehmer (Marketing als Maxime) mit dem Bemühen um Schaffung von Präferenzen und damit Erringung von Wettbewerbsvorteilen durch gezielte unternehmerische Maßnahmen (Marketing als Mittel) und mit einer systematischen, moderne Techniken nutzenden Entscheidungsfindung (Marketing als Methode).“¹⁰⁰

Somit kann die Marketingmaxime der Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten als inhärenter Bestandteil des Supply Chain Management angesehen werden. Weiterhin verdeutlichen die formulierten Marketingmittel, dass eine Koordination der Marketingfunktion mit den leistungserstellenden Unternehmensfunktionen unerlässlich ist, um das Ziel der Erringung von Wettbewerbsvorteilen durch entsprechende Maßnahmen erreichen zu können. Eine dieser Maßnahmen stellt das hier thematisierte Konzept logistischer Leistungsdifferenzierung dar, das sich gerade dadurch auszeichnet, dass Marktkenntnisse und Methoden des Marketings auf den Gestaltungsbereich des logistischen Leistungserstellungsprozesses Anwendung finden. Somit ist eine zentrale Aufgabe darin zu sehen, die Methoden des Marketings, beispielsweise in Form von Marktsegmentierungsansätzen, auf den Anwendungskontext der Logistik zu übertragen.¹⁰¹

Kotler definiert Marketing als “[...] a social and managerial process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating and exchanging products and value with others.”¹⁰² Damit rückt Kotler den prozessorientierten Charakter des Marketings sowie die Austauschbeziehung als übergreifendes Marketingparadigma in den Fokus der Betrachtung. Für das Funktionieren dieses Austauschprozesses sieht Kotler die Begriffe der Nachfrage (demand) und der Kundenzufriedenheit (value and satisfaction), verknüpft durch eine Abnehmer-Anbieter-Beziehung (relationship), als zentrale Begriffe des Marketings an.¹⁰³ Die für die Dissertation im Vordergrund stehenden Methoden des kundenseitigen Beziehungsmanagements werden dabei oft in dem Konzept des Customer Relationship Management zusammengefasst.

Der Begriff des Customer Relationship Management fokussiert auf den „[...] Auf- und Ausbau von Geschäftsbeziehungen, die sich für beide Parteien – also Unternehmen und Kunden – als

⁹⁸ Vgl. Schramm-Klein (2004), S. 2f.

⁹⁹ Vgl. Backhaus (2003), S. 7

¹⁰⁰ Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1997), S. 13

¹⁰¹ Vgl. Torres/Miller (2002), S. 48

¹⁰² Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2002), S. 5

¹⁰³ Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2002), S. 5f.

profitabel erweisen.“¹⁰⁴ Diese Zielsetzung soll insbesondere durch eine differenzierte Ansprache und Behandlung von Kunden sowie durch eine bereichsübergreifende und kundenorientierte Ausrichtung der Unternehmensprozesse erfolgen.¹⁰⁵ Demnach stellt das Customer Relationship Management einen Oberbegriff für die zur Realisierung kundenspezifischer logistischer Serviceleistungen benötigten Konzepte dar, um vertiefende Kundenbeziehungen und ein hohes Kundenverständnis aufzubauen.

Die gezeigten definitorischen Grundlagen verdeutlichen bereits an dieser Stelle den interdisziplinären Charakter der behandelten Thematik. Diesem gilt es im Folgenden auch durch ein adäquates Forschungsdesign Rechnung zu tragen.

1.2 Forschungsmethodik

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt die definitorischen Grundlagen der Dissertation gelegt wurden, soll in diesem Unterkapitel als ein weiterer Schritt auf dem Weg zur Herleitung des Forschungsdesigns der Arbeit ein kurzer Überblick über die Methodik betriebswirtschaftlicher Forschung gegeben werden.

1.2.1 Methodik der betriebswirtschaftlichen Forschung

Obwohl der Begriff der wissenschaftlichen Forschung nicht allgemeingültig definiert ist, kann Wissenschaft als das methodisch gewonnene, durch die Sprache systematisch vermittelte Wissen über die Wirklichkeit verstanden werden.¹⁰⁶ Durch die Zuhilfenahme einer Wissenschaftssystematik ist es dabei anhand einer Unterscheidung des wissenschaftlichen Erkenntnisobjektes und der verfolgten Wissenschaftsziele möglich,¹⁰⁷ den Gegenstandsbereich der wissenschaftlichen Forschung weiter zu differenzieren.¹⁰⁸ Ausgehend von einer Unterteilung in Formalwissenschaften und Realwissenschaften, die sich im Weiteren in die Natur- und Sozialwissenschaften untergliedern, kann diese Systematisierung vorgenommen werden.¹⁰⁹ Die betriebswirtschaftliche Forschung als Teilgebiet der Wirtschaftswissenschaften ist den Sozialwissenschaften zugeordnet und zählt damit zu den Realwissenschaften, da sich die betriebswirtschaftliche Forschung mit theoretischen, deskriptiven und entscheidungsorientierten Aussagen über das Wirtschaften in real existierenden Unternehmen befasst.¹¹⁰ Damit grenzt sich die betriebswirtschaftliche Forschung als eine angewandte Wissenschaft – mit dem Ziel der

¹⁰⁴ Hippner (2005), S. 116

¹⁰⁵ Vgl. Hippner/Wilde (2002), S. 6f. und Parvatiyar/Sheth (2001), S. 5

¹⁰⁶ Vgl. Tschamler (1977), S. 18

¹⁰⁷ Vgl. Ulrich/Hill (1979), S. 163

¹⁰⁸ Vgl. Dlugos (1972), S. 22

¹⁰⁹ Vgl. Chmielewicz (1994), S. 33

¹¹⁰ Vgl. Corsten/Reiß (1994), S. 31

Entwicklung von Modellen, die bei der Gestaltung sozialer Systeme die Handlungsalternativen menschlicher Entscheidung verdeutlichen – von den Grundlagenwissenschaften ab, bei denen die Entwicklung von Erklärungsmodellen und Theorien für Ausschnitte der Realität im Vordergrund stehen. Nach Popper verfolgen Wissenschaften ein theoretisches Ziel, das sich in der Entwicklung von Theorien manifestiert, und ein pragmatisches Ziel, welches in der Ableitung von Handlungsempfehlungen besteht.¹¹¹ Entsprechend dem Forschungsprozess des kritischen Rationalismus hat die Forschung mit der Theoriebildung zu beginnen und auf dieser Basis Handlungsempfehlungen für die Praxis abzuleiten, da ein wissenschaftlich fundiertes Handeln in der Praxis Theorien voraussetzt.¹¹² Für die betriebswirtschaftliche Forschung stellt die theoretische Fundierung zwar einen wichtigen Schritt des Forschungsprozesses dar, jedoch ist zu vermeiden, dass angewandte Wissenschaften wie die Betriebswirtschaftslehre stets auf vorhandenem Grundlagenwissen aufbauen.¹¹³ Entgegen der Annahme, angewandte und theoretische Wissenschaftsziele seien mit der gleichen Methodik zu erreichen,¹¹⁴ können nach Ulrich sechs wesentliche Merkmale (Problementstehung in der Praxis, interdisziplinäre Probleme, Entwurf möglicher Wirklichkeiten als Forschungsziel, normativ wertende Aussagen, Nutzen als Forschungsregulativ, praktische Problemlösungskraft als Fortschrittskriterium) festgestellt werden, die einen speziellen Forschungsprozess für angewandte Wissenschaften erforderlich machen.¹¹⁵ Der siebenstufige, iterative Forschungsprozess nach Ulrich (vgl. Abbildung 2) orientiert sich an diesen spezifischen Herausforderungen.

Ausgangspunkt des Forschungsprozesses sind dabei in der Praxis bestehende Probleme. Dem wissenschaftlichen Erkenntnisprozess nach Eberhard folgend, ergeben sich aus den konkreten Problemen forschungsleitende phänomenale, kausale oder aktionale Erkenntnisinteressen, die über einen induktiven bzw. deduktiven Erkenntnisweg zu phänomenalen, kausalen oder aktionalen Theorien führen.¹¹⁶ Dabei erlaubt es auch der Forschungsprozess nach Ulrich, Fragen nach den Eigenschaften festgestellter Problemstellungen, den Ursachen von Phänomenen sowie den Beeinflussungsmöglichkeiten des Phänomens nachzugehen. Jedoch wird die Hauptaufgabe dabei nicht in der wertfreien Prüfung entwickelter Theorien, sondern in der kritischen Untersuchung der Auswirkungen entwickelter Modelle im Praxiskontext gesehen. Damit kommt den Grundlagenwissenschaften und der Theorie nur eine unterstützende Aufgabe bei der Problemlösung zu.¹¹⁷

¹¹¹ Vgl. Popper (2002), S. 15ff.

¹¹² Vgl. Ulrich (2001a), S. 19f.

¹¹³ Vgl. Schanz (1988), S. 34

¹¹⁴ Vgl. Ulrich (1988), S. 177

¹¹⁵ Vgl. Ulrich (2001a), S. 220

¹¹⁶ Vgl. Eberhard (1999), S. 16

¹¹⁷ Vgl. Ulrich (2001a), S. 44ff.

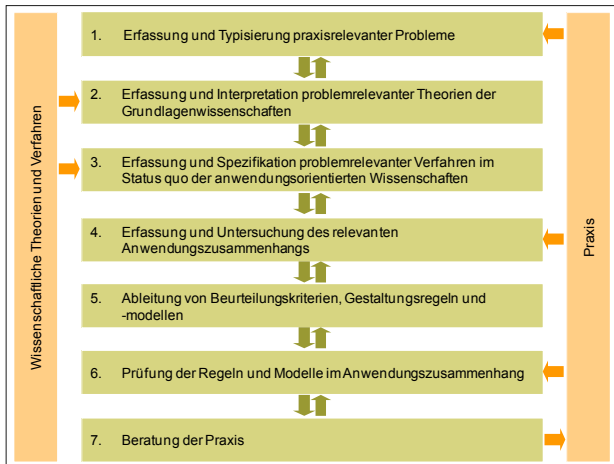


Abbildung 2: Forschungsprozess der angewandten Wissenschaften¹¹⁸

Jedoch stellt der systematische Einsatz von Forschungsmethoden auch in den anwendungsorientierten Wissenschaften einen der Kernaspekte der Forschung dar, weil diese sowohl für die Gewinnung als auch die Überprüfung von Erkenntnissen unerlässlich sind. Hayek subsumiert das Ziel der Sozialwissenschaften in dem Versuch, komplexe Sachverhalte durch die Untersuchung individueller Handlungen zu erklären, da eine alleinige Beobachtung als Erklärungsinstrument nicht ausreichend ist.¹¹⁹ Während die Naturwissenschaften dabei auf einem analytischen Vorgehen beruhen, kann das der Sozialwissenschaften als synthetisch bezeichnet werden.¹²⁰ Dies ist auf die Etablierung qualitativer Erkenntismethoden in den Sozialwissenschaften in Abgrenzung von den dominierenden quantitativen Ansätzen der Naturwissenschaften zu Beginn der siebziger Jahre zurückzuführen.¹²¹ Die quantitative Forschung basiert auf den wissenschaftstheoretischen Annahmen der Naturwissenschaften und dem kritischen Rationalismus.¹²² Ausgehend von einem Vorverständnis des Wissenschaftlers für den Untersuchungsgegenstand, werden aus Hypothesen und Variablen bestehende Modelle geschaffen, entsprechende numerische Daten unabhängig vom Kontext erhoben und damit die Hypothesen getestet. Popper betont dabei, dass diese Hypothesen aufgrund der endlichen Zahl an Wiederholungen immer der rationalen Kritik unterliegen und somit lediglich falsifiziert werden

¹¹⁸ Vgl. Ulrich (2001a), S. 195

¹¹⁹ Vgl. Hayek (1979), S. 10ff.

¹²⁰ Vgl. Hayek (1979), S. 10ff.

¹²¹ Vgl. Mayring (1990), S. 1

¹²² Vgl. Kromrey (1980), S. 32

können.¹²³ Dieses deduktive Vorgehen ermöglicht eine starke Formalisierung des Forschungsprozesses und gewährleistet damit eine hohe Nachvollziehbarkeit und Objektivität der Auswertung.¹²⁴ Die hohe Standardisierbarkeit der Forschung schränkt jedoch die flexible Reaktion auf Problemstellungen, die während des Forschungsprozesses auftreten, stark ein, zumal ein umfassendes Verständnis den entscheidenden Erfolgsfaktor der quantitativen Forschung darstellt. Die qualitative Forschung basiert demgegenüber auf der interpretativen Hermeneutik.¹²⁵ Durch die Exploration der Untersuchungssituation unter Berücksichtigung des Forschungskontextes wird ein umfassendes Verständnis der Problemstellung aufgebaut, um wiederum darauf aufbauend, Ansätze der Problemanalyse, -strukturierung und -lösung zu beschreiben. Dieses induktive Vorgehen weist ein hohes Maß an Flexibilität hinsichtlich des Forschungsprozesses auf und erlaubt somit, der Komplexität und Dynamik realer Untersuchungssituationen im Forschungsdesign gerecht zu werden. Ziel und Qualitätsmaßstab der qualitativen Forschung sind somit nicht die methodische Formalisierung und Kontextfreiheit, sondern der Nutzen und das Ergebnis. Ulrich führt dazu kritisch an, dass *„[...] Fortschrittskriterien, an denen der Stand des Wissens gemessen wird, [...] in den angewandten Wissenschaften denn auch nicht Allgemeingültigkeit, Bestätigungsgrad, Erklärungskraft und Eleganz von Theorien, sondern der Praxis entstammende Nutzenkriterien wie z.B. Leistungsgrad, Zuverlässigkeit, universelle Anwendbarkeit usw. der gefundenen Problemlösungen“*¹²⁶ sind.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die betriebswirtschaftliche Forschung im Allgemeinen stark an den Methoden des kritischen Rationalismus orientiert. So ist die Mehrzahl betriebswirtschaftlicher Theorien auf dem Fundament quantitativer Forschung entstanden.¹²⁷ Jedoch ist dabei eine zunehmende Bedeutung qualitativer Aussagen festzustellen, da die menschliche Komponente vermehrte Beachtung genießt und somit die qualitativen Methoden aus den Bereichen der Soziologie und Psychologie verstärkt auch in Teildisziplinen der betriebswirtschaftlichen Forschung angewandt werden.¹²⁸

1.2.2 Forschungsmethodik des Supply Chain Management

Aus den oben genannten Gründen kann neben den übergreifenden Fragestellungen der Forschungsmethodik argumentiert werden, dass für die Charakteristika des Forschungsgegenstandes des Supply Chain Management Besonderheiten in der Diskussion der

¹²³ Vgl. Popper (2002), S. 58ff.

¹²⁴ Vgl. Punch (1998), S. 246

¹²⁵ Vgl. Reichertz (2005), S. 571f.

¹²⁶ Ulrich (1995), S. 165

¹²⁷ Vgl. Wolf (2005), S. 27ff.

¹²⁸ Vgl. Nälisund (2002), S. 334

anzuwendenden Forschungsmethodik zu beachten sind.¹²⁹ Kerngedanke der Forschung im Supply Chain Management ist die Nutzung der Theorien anderer Wissensgebiete zur Erreichung eines Erkenntnisgewinnes im Untersuchungsgebiet.¹³⁰ Damit wird dem Umstand Rechnung getragen, dass es sich beim Supply Chain Management um eine eklektische Wissenschaft handelt.¹³¹ Der Reifegrad der theoretischen Fundierung im Gebiet des Supply Chain Management wird in der Wissenschaft unterschiedlich wahrgenommen. So verleitet die Wahrnehmung des Supply Chain Management als betriebswirtschaftliche Theorie oder Synthese verschiedener betriebswirtschaftlicher Theorien eher zur Nutzung quantitativer Forschungsmethoden, während die Auffassung des Supply Chain Management als Anwendungskontext oder -konzept für den Einsatz qualitativer Ansätze spricht.¹³² Jedoch bleibt der Erkenntnisgewinn einseitiger Forschungsansätze aufgrund der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes des Supply Chain Management oft beschränkt.¹³³ Verschiedene Metaanalysen bezüglich der angewandten Forschungsmethodik in Logistikpublikationen zeigen, dass die quantitative Forschung die mit Abstand meistangewandte Methodik darstellt.¹³⁴ Als Reaktion auf diese Feststellung wird jedoch auch in zunehmendem Maße auf die Bedeutung qualitativer Forschung in der Logistik verwiesen,¹³⁵ um den Praxisbeitrag und die Zukunftsorientierung der Supply Chain Management-Forschung zu steigern.¹³⁶ Zur praktischen Umsetzung dieser Forderung im Forschungsprozess bedarf es eines geeigneten Gestaltungsrahmens, der einen von den spezifischen Charakteristika der Praxisproblemstellung abhängigen Methodeneinsatz gewährleistet.¹³⁷

1.3 Forschungsdesign

Im Folgenden gilt es, bei der Entwicklung des eigenen Forschungsdesigns die gewonnenen Erkenntnisse über die Wahl der Forschungsmethodik im Supply Chain Management in Anhängigkeit der spezifischen Charakteristika des Untersuchungsgegenstandes zu nutzen. Das gewählte Themengebiet logistischer Leistungsdifferenzierung zeichnet sich durch einen hohen Grad an Divergenz zwischen dem Stand der wissenschaftlichen Forschung und dem Status der praktischen Umsetzung aus. So können in der Praxis nur wenige Unternehmen identifiziert

¹²⁹ Vgl. Seuring/Müller/Reiner/Kotzab (2005), S. 2

¹³⁰ Vgl. Stock (1997), S. 517

¹³¹ Vgl. Straube (2007), S. 1010

¹³² Vgl. Mentzer/DeWitt/Keebler/Min/Nix/Smith/Zacharia (2001), S. 7

¹³³ Golicic/Davis/McCarthy (2005), S. 16

¹³⁴ Es existieren verschiedene Analysen zu den angewandten Forschungsmethoden in Logistikveröffentlichungen. Diese sind weitgehend auf amerikanische A-Journals fokussiert. Vgl. hierzu Mentzer/Kahn (1995), Nälund (2002), Halldorsson (2004) und Kotzab (2005).

¹³⁵ Vgl. Golicic/Davis/McCarthy (2005), S. 20f.

¹³⁶ Vgl. Nälund (2002), S. 328

¹³⁷ Vgl. Golicic/Davis/McCarthy (2005), S. 24f.

werden, in denen logistische Leistungsdifferenzierungsansätze in einem großen Ausmaß Anwendung finden. Die in der Literatur bekannten Umsetzungsbeispiele fokussieren fast ausschließlich auf die Konsumgüter- und Hightechindustrie,¹³⁸ da eine Umsetzung der logistischen Leistungsdifferenzierung in diesen Branchen aufgrund der leistungsdifferenzierungsaffinen Kundenanforderungen, -beziehungen und Produktstruktur am einfachsten möglich erscheint. Entgegen der praktischen Umsetzung kann ein bereits weit gediehener wissenschaftlicher Bearbeitungsstand der einzelnen Konzeptbestandteile logistischer Leistungsdifferenzierung beobachtet werden.

Den in Abbildung 3 zusammenfassend dargestellten Kriterien zur Auswahl der Forschungsmethodik im Bereich der logistischen Leistungsdifferenzierung entsprechend, sind sowohl qualitative als auch quantitative Ansätze als Forschungsmethodik geeignet.

Charakteristikum	Ausprägung im Untersuchungsgegenstand	Empfohlener Methodeneinsatz	Quelle
Neuigkeitsgrad des Phänomens in der Praxis	Bisher kaum in einem umfassenden Maße umgesetzt	qualitativ	Golicic/Davis/McCathy (2005): A Balanced Approach to Research in Supply Chain Management
Bearbeitungsstand des Phänomens in der Wissenschaft	Ausführliche Auseinandersetzung mit Teilaspekten der Thematik	quantitativ	Golicic/Davis/McCathy (2005): A Balanced Approach to Research in Supply Chain Management
Dynamik des Untersuchungsgegenstandes	Kontinuierliche Anpassung auf eine sich schnell verändernde Umwelt von hoher Bedeutung; Fokussierung auf statische Betrachtung zu Lasten der Praxisrelevanz jedoch möglich	quantitativ/ qualitativ	Golicic/Davis/McCathy (2005): A Balanced Approach to Research in Supply Chain Management
Komplexität des Untersuchungsgegenstandes	Hohe Komplexität durch bereichsübergreifende und kundenintegrierte Betrachtung für die Umsetzung; ausführliche Forschungsergebnisse zu den einzelnen Teilaspekten wirken jedoch komplexitätsreduzierend	quantitativ/ qualitativ	Nälsund (2002): Logistics needs qualitative research
Bedeutung des Untersuchungskontextes	Hohe Bedeutung des Kontexts, da Methoden der Differenzierung vor allem bei anderen Managemententscheidungen einen ausgereiften Bearbeitungsstand haben	quantitativ/ qualitativ	Nälsund (2002): Logistics needs qualitative research
Breite der Zielsetzung	Anspruch der Abstraktion von einem singulären Methodeneinsatz auf ein ganzheitliches Gestaltungskonzept	quantitativ	Stock (1997): Applying theories from other disciplines to logistics

Abbildung 3: Methodeneinsatz in Abhängigkeit der Charakteristika des Untersuchungsgegenstandes¹³⁹

Dementsprechend kann auch festgestellt werden, dass der Schwerpunkt der bisherigen Forschung im Gebiet der logistischen Leistungsdifferenzierung auf sowohl qualitativen als auch quantitativen Arbeiten zu spezifischen Teilaspekten des Untersuchungsgegenstandes lag. So werden beispielsweise Ansätze, die die Identifikation zu differenzierender logistischer Serviceleistungen und Marktsegmente zum Inhalt haben, in der Regel separiert von

¹³⁸ Vgl. z.B. Christopher/Towill (2000), Childerhouse/Aitken/Towill (2002), Payne/Peters (2004) und Janowski (2004).

¹³⁹ Quelle: Eigene Darstellung

Fragestellungen der differenzierten Konfiguration der Supply Chain behandelt.¹⁴⁰ Dieser Umstand kann im Wesentlichen mit der Reduzierung der Komplexität des Forschungsgegenstandes begründet werden, was die Auseinandersetzung mit nur in geringem Maße operationalisierten wissenschaftlichen Konzepten begünstigt. Insgesamt betrachtet ist der Umsetzungsgrad der Konzepte logistischer Leistungsdifferenzierung als gering zu bewerten.¹⁴¹ Daher verfolgen wissenschaftliche Arbeiten, die den Gesamtkontext der logistischen Leistungsdifferenzierung betrachten, eine qualitative Methodik, mit der einzelne praktische Umsetzungsbeispiele in Form von Case Studies analysiert werden. Für die Dissertation kann deshalb zum einen eine Forschungslücke in der Gesamtbetrachtung des Untersuchungsphänomens, und zum anderen in der Verwendung einer quantitativen respektive einer Kombination aus quantitativer und qualitativer Forschungsmethodik gesehen werden (siehe Abbildung 4).

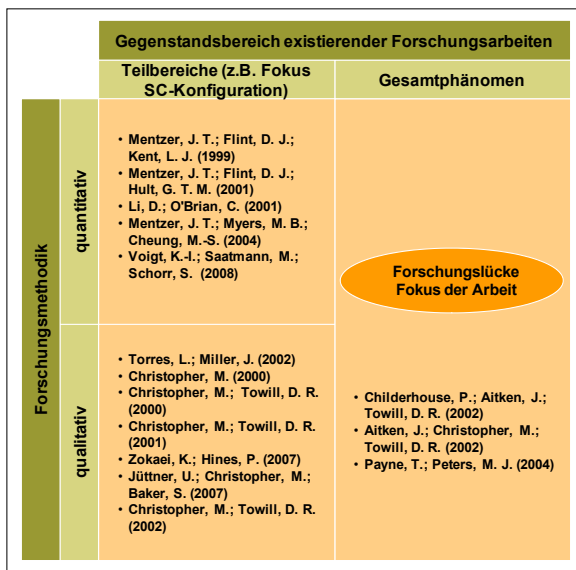


Abbildung 4: Forschungslücke im Themengebiet der logistischen Leistungsdifferenzierung¹⁴²

¹⁴⁰ Vgl. z.B. Mentzer/Flint/Kent (1999), Mentzer/ Flint/Hult (2001), Li/O'Brian (2001), Mentzer/Myers/Cheung (2004), Voigt/Saatmann/Schorr (2008), Torres/Miller (2002), Christopher/Towill (2000), Christopher/Towill (2001) und Zokaei/Hines (2007). Eine systematische Analyse der in wissenschaftlichen Arbeiten untersuchten Teilbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung findet in Kapitel 3.2 statt.

¹⁴¹ Vgl. Nyhuis/Wiendahl (2007), S. 1018

¹⁴² Quelle: Eigene Darstellung

Daher besteht das Hauptziel der Dissertation darin, einen strukturierten Gestaltungsansatz der logistischen Leistungsdifferenzierung zu erarbeiten, der einen Beitrag zur praktischen Umsetzbarkeit des Konzeptes logistischer Leistungsdifferenzierung liefert. Aufgrund des Fehlens quantitativer Erkenntnisse, die das Gesamtphänomen der logistischen Leistungsdifferenzierung betreffen, ist die Herleitung des Gestaltungsansatzes mithilfe eines quantitativen Forschungsprozesses zu vollziehen. Da eine generische Umsetzbarkeit des Gestaltungsansatzes aufgrund einer Vielzahl von branchen- und unternehmensspezifischen Besonderheiten kaum zu erreichen ist, wird hier die Vorgehensweise gewählt, den zu entwickelnden allgemeinen Gestaltungsansatz mittels einer Beispielbranche weiter zu konkretisieren und damit praxisorientiert zu gestalten. Für den Bereich der Automobilindustrie wird die logistische Leistungsdifferenzierung als vielversprechendes Konzept genannt,¹⁴³ jedoch findet dort ein umfassendes Gesamtkonzept bisher noch keine Anwendung,¹⁴⁴ so dass die Automobilindustrie eine sinnvolle Beispielbranche der Dissertation darstellt. Gleichzeitig ist die Automobilindustrie stellvertretend für andere industrielle Branchen durch komplexe Wertschöpfungsprozesse und hohe Kundenindividualisierungsanforderungen geprägt,¹⁴⁵ wodurch den Potenzialen der logistischen Leistungsdifferenzierung auch entsprechend hohe praktische Umsetzungs Herausforderungen gegenüberstehen.

Entsprechend dem gewählten Ansatz der quantitativen Forschung, kommen verschiedene grundlegende Erhebungsinstrumente für die Analyse in Frage: empirische Befragungen, Beobachtungen, Experimente und Inhalts- oder Literaturanalysen.¹⁴⁶ Zentraler Anhaltspunkt für die Auswahl eines probaten Erhebungsinstrumentes stellt die Art der aufgestellten Forschungsfragen einer wissenschaftlichen Arbeit dar. Dabei unterscheidet Yin fünf grundlegende Typen von Forschungsfragen: „Wer“-Fragen, „Was“-Fragen, „Wo“-Fragen, „Wie“-Fragen und „Warum“-Fragen.¹⁴⁷ Je nachdem, welcher Fragetyp vorherrschend ist, schlägt er eine geeignete Forschungsstrategie vor.

Die primäre Forschungsfrage dieser Arbeit wurde entsprechend der Zielsetzung formuliert, Methoden und Handlungsoptionen aus der Analyse der betrieblichen Wirklichkeit des Forschungsgegenstandes abzuleiten. Die daraus resultierenden Forschungsergebnisse sollen durch Handlungsempfehlungen in der Praxis umsetzbar sein. Diese Empfehlungen münden in einen Gestaltungsansatz, dessen Zielsetzung in einem praktischen Beitrag zur Problemlösung in Form von Vorschlägen für die Gestaltung der betrieblichen Wirklichkeit zu sehen ist. Der

¹⁴³ Vgl. Straube/Doch/Rösch (2006), S. 16f. und Saatmann/Schorr/Voigt (2007), S. 115f.

¹⁴⁴ Vgl. Saatmann/Schorr/Voigt (2007), S. 115f. und Holweg/Mienczyk (2002), S. 830ff.

¹⁴⁵ Vgl. Straube/Doch/Rösch (2006), S. 15f.

¹⁴⁶ Vgl. Yin (2003), S. 17

¹⁴⁷ Vgl. Yin (2003), S. 5

Erkenntnisgewinn der Dissertation beruht auf der in Kapitel 1.2.1 vorgestellten Forschungsmethodik der anwendungsorientierten Wissenschaft. Abbildung 5 zeigt dazu die zur Beantwortung der primären Forschungsfrage (siehe Kapitel 1.1.1) nötigen sekundären Fragestellungen, die im Verlauf des Forschungsprozesses zu beantworten sind.

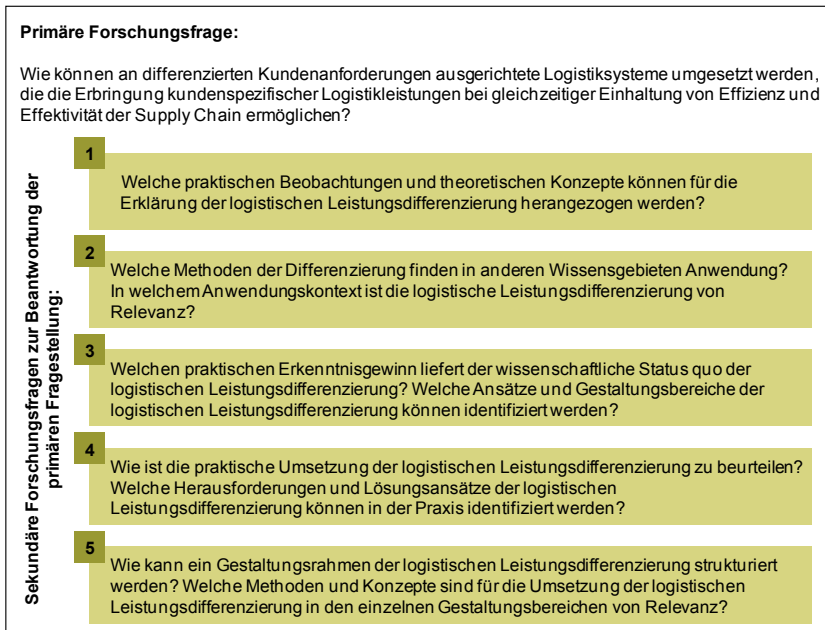


Abbildung 5: Primäre und sekundäre Forschungsfragen¹⁴⁸

Die Forschungsfragen können als typische „Wer“-, „Wie“-, „Was“- und „Warum“-Fragen charakterisiert werden. Alle vier Arten an Fragen sind für eine empirische Erhebung sowie für eine Inhaltsanalyse geeignet.¹⁴⁹ Aufgrund der bereits erwähnten Divergenz zwischen dem Stand der wissenschaftlichen Forschung und dem Status quo der praktischen Umsetzung finden beide Erhebungsinstrumente für die weitere Arbeit Anwendung.

Das Ziel einer Literaturanalyse ist es, eine Bestandsaufnahme bestehender Arbeiten auf einem Forschungsgebiet durchzuführen und damit die Formulierung einer Forschungsfrage zu

¹⁴⁸ Quelle: Eigene Darstellung

¹⁴⁹ Vgl. Yin (2003), S. 5f.

unterstützen und die Basis für weiterführende Forschungsarbeiten zu legen.¹⁵⁰ Die dabei allerdings oft zum Einsatz kommenden narrativen Literaturanalysen sind durch singuläre Betrachtungsweisen und den Einbezug impliziten Wissens und subjektiver Einschätzungen gekennzeichnet.¹⁵¹ Im Gegensatz dazu wird unter dem Begriff der evidenzbasierten Forschung ein Vorgehen verstanden, das Forschern und Praktikern durch belegbare Aussagen klare Hilfestellungen und Anhaltspunkte zur Lösung aktueller Probleme aufzeigt.¹⁵² Systematische Literaturanalysen als wesentliche Methode der evidenzbasierten Forschung haben ihren Ursprung in der medizinischen Forschung, in der klinische Entscheidungen auf der Basis belegter Aussagen aus dem Konsens verschiedener klinischer Studien getroffen werden sollen.¹⁵³ Die systematische Analyse stellt dabei eine Forschungsmethode dar, "*[...] that strives to comprehensively identify, appraise and synthesize all the relevant studies on a given topic.*"¹⁵⁴ Eine systematische Literatanalyse "*[...] acknowledges the large body of existing research and seeks to synthesize the findings from all relevant studies.*"¹⁵⁵ Obwohl von verschiedenen Autoren die Übertragung der Methoden der evidenzbasierten Forschung auf die betriebswirtschaftliche Forschung aufgrund unterschiedlicher Charakteristika des Untersuchungsgegenstandes kritisch diskutiert wird,¹⁵⁶ wird die systematische Literatanalyse (systematic review) für viele betriebswirtschaftliche Fragestellungen als geeignete Methode angesehen.¹⁵⁷ Petticrew und Roberts nennen als wesentliche Anwendungsgebiete der Methode der systematischen Literatanalyse Forschungsgegenstände, die durch umfassende wissenschaftliche Vorarbeiten gekennzeichnet sind, die eigentliche Beantwortung der Problemstellung jedoch weiterhin offen ist und es einer systematischen Synthese der Forschungsergebnisse bedarf, um den wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn voranzutreiben.¹⁵⁸ Aufgrund des Zutreffens dieser Kriterien auf den Untersuchungsgegenstand der logistischen Leistungsdifferenzierung stellt die systematische Literatanalyse die zu bevorzugende Methode für die Erhebung des Status quo logistischer Leistungsdifferenzierung dar.

Mittels einer Befragung wird andererseits versucht, ein bestimmtes Thema – in diesem Fall die logistische Leistungsdifferenzierung – über Fragen an die Betroffenen (Probanden) zu erschließen. In der Literatur wird häufig zwischen explorativen, konfirmatorischen und

¹⁵⁰ Vgl. Tranfield/Denyer/Smart (2003), S. 208

¹⁵¹ Vgl. Hart (1998), S. 44ff.

¹⁵² Vgl. Tranfield/Denyer/Smart (2003), S. 208f.

¹⁵³ Vgl. Pai/McCulloch/Gorman/Pai/Enanoria/Kennedy/Thrayan/Colford (2004), S. 86

¹⁵⁴ Petticrew/Roberts (2006), S. 19

¹⁵⁵ Boaz/Ashby/Young (2002), S. 2

¹⁵⁶ Vgl. Tranfield/Denyer/Smart (2003), S. 212f.

¹⁵⁷ Vgl. Jones (2004), S. 96f.

¹⁵⁸ Vgl. Petticrew/Roberts (2006), S. 21

deskriptiven Erhebungen unterschieden.¹⁵⁹ Die geplante empirische Untersuchung weist dabei sowohl einen explorativen als auch deskriptiven Charakter auf. Explorative Methoden werden zur Erforschung der relevanten Dimensionen, Ursachen und Zusammenhänge eines wenig bekannten Untersuchungsgegenstandes eingesetzt.¹⁶⁰ Zum einen können Ideen, Hypothesen und Gestaltungsansätze aus empirischem Material generiert werden.¹⁶¹ Zum anderen existieren zwar im Themengebiet der logistischen Leistungsdifferenzierung bereits theoretische Erkenntnisse, da jedoch von einem wenig ausgeprägten praktischen Umsetzungsstand ausgegangen wird, gilt es, dem deskriptiven Charakter der Untersuchung folgend, das weitgehend unbekannte Verhalten und die Probleme der Unternehmen zu beschreiben. Der Prozess zur Beantwortung der sekundären Forschungsfragen mithilfe der dargelegten Forschungsinstrumente mündet in die in Abbildung 6 dargestellte Gliederung der Arbeit.

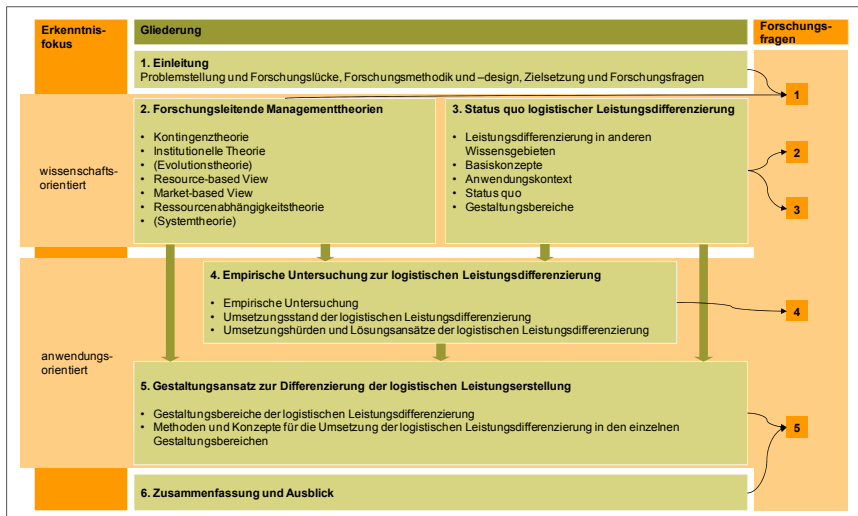


Abbildung 6: Gliederung der Dissertation¹⁶²

Dazu liefern einzelne Kapitel, wie aus der Abbildung ersichtlich, einen maßgeblichen Beitrag zur Beantwortung spezifischer Forschungsfragen. So tragen die in Kapitel 2 zu erarbeitenden problemrelevanten Managementtheorien wesentlich zur Klärung der ersten Forschungsfrage

¹⁵⁹ Vgl. z.B. Kromrey (2006), S. 71ff. und Forza (2002), S. 155

¹⁶⁰ Vgl. Yin (2003), S. 20

¹⁶¹ Vgl. Forza (2002), S. 155

¹⁶² Quelle: Eigene Darstellung

bei. Die Betriebswirtschaftslehre wird demnach als anwendungsorientierte Wissenschaft verstanden, die ein methodisches Lösungsverfahren für ein konkretes Praxisproblem liefert.¹⁶³ In Bezug auf das Themengebiet logistischer Leistungsdifferenzierung stellen diese Lösungsverfahren im Wesentlichen die in den zu erläuternden Managementtheorien verankerten Differenzierungsansätze und wettbewerbstheoretischen Überlegungen dar. Darüber hinaus liefert der in Kapitel 3 mithilfe einer systematischen Literaturanalyse zu erarbeitende Status quo logistischer Leistungsdifferenzierung die theoretischen und praktischen Ansätze zur Lösung der Problemstellungen der zweiten und dritten Forschungsfrage. Zusätzlich lassen sich aus den Erkenntnissen bestehender Ansätze Konsequenzen für den eigenen, in Forschungsfrage 5 problematisierten Gestaltungsansatz ableiten. Die Forschung an einer konkreten praktischen Problemstellung ist im vierten und fünften Kapitel der Arbeit verankert. Die im Rahmen der empirischen Erhebung in Kapitel 4 extrahierten Erkenntnisse münden ebenfalls in den im fünften Kapitel auszuarbeitenden Gestaltungsansatz zur Umsetzung der Konzepte logistischer Leistungsdifferenzierung. Entlang der insgesamt sechs Kapitel ist auf diese Weise eine Graduierung von einer theoriebasierten Betrachtung hin zu einer anwendungsorientierten Methodik festzustellen. Die Erkenntnisse aller fünf sekundären Forschungsfragen bilden einen umfassenden Problemlösungsansatz, der der primären Forschungsfrage gerecht wird.

¹⁶³ Vgl. Ulrich (2001b), S. 29

2 Forschungsleitende Managementtheorien

Die Zielsetzung des strategischen Managements wird in der Sicherstellung der langfristigen Existenzfähigkeit eines Unternehmens gesehen.¹⁶⁴ Dazu gilt es der Frage nachzugehen, wie der Unternehmenserfolg durch die Schaffung, Nutzung und Weiterentwicklung von Wettbewerbsvorteilen positiv beeinflusst werden kann und der Strategieentwicklungsprozess dementsprechend auszulegen ist.¹⁶⁵ Die praktische Relevanz dieser Fragestellung führte zu der Entwicklung einer Vielzahl unterschiedlicher theoretischer Erklärungsansätze des strategischen Managements.¹⁶⁶ Dabei ist es nicht möglich, ein einheitliches Verständnis strategischen Managements zu identifizieren.¹⁶⁷ Jedoch sind die verschiedenen Erklärungsansätze nicht als sich einander ausschließende Theorien, sondern vielmehr als sich ergänzende Blickrichtungen auf dieselbe übergreifende Fragestellung zu verstehen. Aufgrund der im Vergleich zu anderen Wissenschaften relativ kurzen Geschichte der Supply Chain Management-Forschung¹⁶⁸ und des Wesens des Supply Chain Management als eklektische Wissenschaft¹⁶⁹ fußt das Supply Chain Management bisher weniger auf eigenen Theorien, sondern ist maßgeblich auf den Erklärungsbeitrag der Ansätze des strategischen Managements angewiesen.¹⁷⁰ Dabei bieten die verschiedenen Managementtheorien umfangreiche konzeptionelle Vorarbeiten auf dem Gebiet des Kundenbeziehungsmanagements, der Klassifikation von Umwelteinflussfaktoren, der intraorganisationalen Kooperation und der differenzierten, situationsabhängigen Leistungserbringung, die für einen Gestaltungsansatz logistischer Leistungsdifferenzierung von Nutzen sind. Darüber hinaus dienen die Theorien des strategischen Managements dazu, einen allgemeinen theoretischen Bezugsrahmen aufzuspannen und damit Zielsetzung, Erklärungsbeitrag und Vorgehensweise der Dissertation zu untermauern. In Kapitel 2 kann somit ein wesentlicher Beitrag zur Beantwortung der ersten sekundären Forschungsfrage der Arbeit gesehen werden.

¹⁶⁴ Vgl. Bleicher (1999), S. 75

¹⁶⁵ Vgl. Welge/Al-Laham (2001), S. 6 und Binder/Kantowsky (1996), S. 20

¹⁶⁶ Vgl. Whitehill (1996), S. 249f. und Bresser (1998), S. 3

¹⁶⁷ Vgl. Welge/Al-Laham (2001), S. 172ff.

¹⁶⁸ Vgl. Stock (1997), S. 515

¹⁶⁹ Vgl. Straube (2007), S. 1010

¹⁷⁰ Vgl. Stölzle/Hofmann (2007), S. 1050 und Nyhuis/Wiendahl (2007), S. 1018

2.1 Systematisierung der forschungsleitenden Managementtheorien

Die unterschiedlichen, in Forschung und Praxis entwickelten Ansätze können entsprechend der Systematik von Mintzberg den 10 Denkschulen des strategischen Managements zugeordnet werden.¹⁷¹ Diese Denkschulen sind durch die Art des Herangehens an die Problemlösung und Strategieformulierung gekennzeichnet. Eng damit verbunden sind die den einzelnen Denkschulen zugrunde liegenden Forschungstheorien, die für die Entwicklung einer Schule entscheidend waren.¹⁷² Damit stellen die Denkschulen des strategischen Managements einen guten Systematisierungsrahmen für die weitere Darstellung der relevanten forschungsleitenden Managementtheorien dieser Arbeit dar. Die Schulen des strategischen Managements lassen sich entlang zweier vorherrschender Unterscheidungsmerkmale systematisieren:¹⁷³ der Art des Strategieverständnisses und der Möglichkeit der Einflussnahme auf die Umwelt.

Die Art des Strategieverständnisses und die ihr zugrunde liegenden Forschungsparadigmen können in einen deskriptiven und einen präskriptiven Ansatz unterteilt werden.¹⁷⁴ Die präskriptiven Ansätze der Design-, der Planungs- oder der Positionierungsschule konzentrieren sich auf den Strategieformulierungsprozess und die Strategieinhalte. Grundannahme stellt dabei die Möglichkeit einer systematischen und formalisierten Planbarkeit des Gestaltungsgegenstandes dar.¹⁷⁵ Diese Möglichkeit der Entwicklung von Vorgehens- und Gestaltungsmodellen geht auch mit dem Ziel der Dissertation einher. Deskriptive Ansätze hingegen beschreiben aus ihrer jeweiligen Perspektive heraus betrachtet, wie sich Strategien tatsächlich bilden.¹⁷⁶ In dieser Arbeit kommt damit die wichtige dynamische und unternehmensspezifische Perspektive zum Tragen. Trotz der Entwicklung eines Gestaltungsansatzes als Zielsetzung gilt es, unternehmensspezifischen Gegebenheiten Rechnung zu tragen und damit dem zu entwickelnden Modell situative Freiheiten einzuräumen. Bei den angenommenen Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Umwelt kann zwischen deterministischen und umweltinteraktionistischen Ansätzen unterschieden werden.¹⁷⁷ Die deterministischen Ansätze, wie die Umweltschule oder die Lernschule, gehen davon aus, dass eine Einflussnahme auf die Umwelt nicht möglich ist und Unternehmen damit lediglich versuchen können, sich möglichst gut in dieser Umwelt zu positionieren. Der Hauptgedanke besteht darin, dass aufgrund der Dynamik der Umwelt und einer vielfältigen

¹⁷¹ Vgl. Mintzberg (2005), S. 17. Eine weiterführende Unterteilung auf der Basis der 10 Denkschulen von Mintzberg führt beispielsweise Bull (1998), S. 38 an.

¹⁷² Vgl. Mintzberg (2005), S. 33f.

¹⁷³ Vgl. Mintzberg (2005), S. 17f.

¹⁷⁴ Vgl. Wolf (2005), S. 99

¹⁷⁵ Vgl. Wolf (2005), S. 99

¹⁷⁶ Vgl. Wolf (2005), S. 99

¹⁷⁷ Vgl. Mintzberg (2005), S. 413

Wettbewerbssituation die Einflussnahme des einzelnen Unternehmens auf dessen Umwelt nicht möglich ist.¹⁷⁸ Demnach kann logistische Leistungsdifferenzierung als Methode der Ressourcenflexibilisierung gesehen werden und stellt damit eine Strategie dar, wie Unternehmen in dynamischen Umwelten besser bestehen können.¹⁷⁹ Dagegen gehen umweltinteraktionistische Ansätze wie die Positionierungsschule davon aus, dass Unternehmen mit der Umwelt interagieren und diese durch ihr Handeln beeinflussen.¹⁸⁰ Dieses Paradigma stellt eine der zentralen Annahmen dieser Arbeit dar. Logistische Leistungsdifferenzierung ist demnach als eine Methode anzusehen, Kundenbedürfnisse gezielt so zu beeinflussen, dass Effizienz- und Wettbewerbsvorteile durch Logistik generiert werden können.¹⁸¹ Abbildung 7 zeigt die Positionierung der 10 Schulen des strategischen Managements den genannten Kriterien entsprechend auf. Im weiteren Verlauf des Kapitels werden die als forschungsrelevant angesehenen Schulen und die ihnen zugrunde liegenden Theorien weiterführend dargelegt.

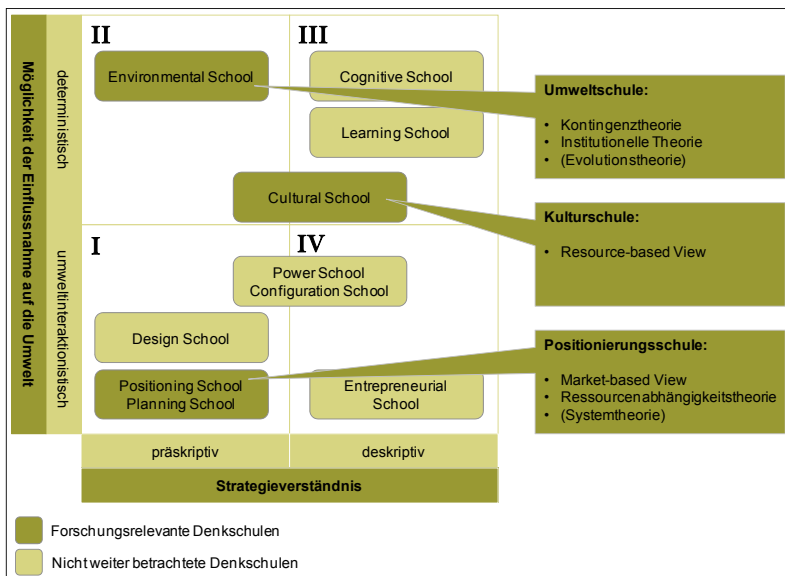


Abbildung 7: Denkschulen des strategischen Managements¹⁸²

¹⁷⁸ Vgl. Mintzberg (2005), S. 325

¹⁷⁹ Vgl. Voigt/Saatmann/Schorr (2007), S. 1079

¹⁸⁰ Vgl. Mintzberg (2005), S. 411f.

¹⁸¹ Vgl. Saatmann/Schorr/Voigt (2007), S. 111

¹⁸² Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mintzberg (2005), S. 414

Aus dem ersten Quadranten der präskriptiven, umweltinteraktionistischen Denkschulen erfährt die Positionierungsschule eine weiterführende Beachtung. Anhand der theoretischen Überlegungen des Market-based View, der Ressourcenabhängigkeitstheorie sowie der dieser Theorie zugrunde liegenden Systemtheorie werden strategische Instrumente erarbeitet, die eine systematische Einflussnahme auf die Umwelt erlauben.

Des Weiteren wird die Umweltschule als präskriptiver, deterministischer Ansatz im zweiten Quadranten der Systematisierungsmatrix aufgegriffen. Mit den dieser Denkschule zugrunde liegenden Ansätzen der Kontingenztheorie und der institutionellen Theorie gilt es, analytische Verfahren der Umweltanalyse sowie Bewertungsmöglichkeiten der Umwelteinflüsse für die Belange der Dissertation hervorzuheben.

Daneben erfolgt aus dem dritten Quadranten der Denkschulen des strategischen Managements eine vertiefende Beschreibung des deskriptiven, deterministischen Ansatzes der Kulturschule. Der dort verankerte Resource-based View fungiert dabei als Erklärungsinstrument für die spezifische Ausprägung von Unternehmensstrukturen aufgrund externer Einflussfaktoren.

Die deskriptiven, umweltinteraktionistischen Ansätze des vierten Quadranten liefern keinen weiterführenden Erklärungsbeitrag für diese Arbeit und werden daher nicht näher ausgeführt. Der Erklärungsbeitrag und die Operationalisierbarkeit der theoretischen Konzepte dieses Bereiches bleiben einerseits aufgrund der Komplexität der Umweltbeziehungen, und andererseits wegen der Zielsetzung, reale Unternehmensentwicklungen zu beschreiben, oftmals beschränkt.¹⁸³

2.2 Market-based View und Ressourcenabhängigkeitsansatz in der Positionierungsschule

Die in den achtziger Jahren instituierte Positionierungsschule wird als die Keimzelle des strategischen Managements angesehen.¹⁸⁴ Dort wurde in Abgrenzung zu der zuvor vorherrschenden Planungs- und Designschule der strategische Gestaltungsrahmen stärker fokussiert, was zu der Entwicklung generischer Wettbewerbsstrategien führte.¹⁸⁵ Als wesentliches Paradigma dieser Denkschule wird von einer wechselseitigen Beeinflussung des Unternehmens und seiner Umwelt ausgegangen. Dieser umweltinteraktionistische Grundgedanke erlaubt die gestaltungsorientierte Analyse des Verhältnisses zwischen Unternehmen und Umwelt sowie die Ableitung von Empfehlungen für die Beeinflussung der

¹⁸³ Vgl. Mintzberg (2005), S. 388f.

¹⁸⁴ Vgl. Mintzberg (2005), S. 99f.

¹⁸⁵ Vgl. Mintzberg (2005), S. 100

Umwelt auf der einen Seite und die Beschreibung möglicher positiver und negativer Einflüsse der Umwelt auf das Unternehmen auf der anderen Seite.

2.2.1 Market-based View

Die Vorläufer des heute als Market-based View (marktbasierter Ansatz) bekannten Managementansatzes, der das theoretische Fundament der Positionierungsschule liefert, stellen das zu Beginn der achtziger Jahre diskutierte Structure-Conduct-Performance-Paradigma¹⁸⁶ sowie die Werke "Competitive Strategy"¹⁸⁷ und "Competitive Advantage"¹⁸⁸ von Porter dar.¹⁸⁹ Kerngedanke dieser Arbeiten ist die Hypothese, dass der Unternehmenserfolg durch die Struktur der Branche, in der das Unternehmen tätig ist, sowie durch die strategischen Handlungen des Unternehmens selbst determiniert wird.¹⁹⁰ Damit einhergehend existiert die Handlungsempfehlung Mintzbergs, dass sich Unternehmen aufgrund der ungleichen Attraktivität unterschiedlicher Branchen zur Erlangung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils einer attraktiven Branche zuzuwenden und sich dort durch die Nutzung spezifischer Strategien zu positionieren haben.¹⁹¹ Dieser Umstand sowie die Möglichkeit der Einflussnahme auf die Umwelt – beispielsweise durch den Aufbau von Markteintrittshürden in Form hoher Kundenloyalität und Produktwechselkosten – sind maßgeblich für die Einordnung des Market-based View als umweltinteraktionistischer Ansatz verantwortlich.¹⁹²

Zur Erreichung einer verteidigbaren Wettbewerbsposition wird im Rahmen eines formalisierten Strategieentwicklungsprozesses die Verwendung eines standardisierten Analysewerkzeuges vorgeschlagen, für welches oft auf die von Porter entwickelte Systematik der Branchenstrukturanalyse zurückgegriffen wird.¹⁹³ Dieses Instrumentarium erlaubt es, das Wettbewerbsumfeld hinsichtlich der Marktposition von Zulieferern, der Marktmacht der Kunden, der Wahrscheinlichkeit des Markteintritts neuer Konkurrenten, der Gefahr der Substitution sowie der Wettbewerbsintensität zwischen den im Markt aktiven Unternehmen zu bestimmen.¹⁹⁴ Für die weitere Strategieentwicklung stehen darüber hinaus die generischen Strategiemuster der Kostenführerschaft, der Differenzierung und der Konzentration zur Verfügung, die in Abhängigkeit der festgestellten Branchenstruktur zu wählen sind (siehe Abbildung 8).¹⁹⁵

¹⁸⁶ Vgl. Schwalbach (1994)

¹⁸⁷ Vgl. Porter (1980)

¹⁸⁸ Vgl. Porter (1985)

¹⁸⁹ Vgl. Mintzberg (2005), S. 101

¹⁹⁰ Vgl. Porter (1999), S. 611f.

¹⁹¹ Vgl. Mintzberg (1990), S. 107f.

¹⁹² Vgl. Wolf (2005), S. 414

¹⁹³ Vgl. Porter (1999), S. 28f.

¹⁹⁴ Vgl. Porter (1999), S. 34

¹⁹⁵ Vgl. Porter (1999), S. 37f.

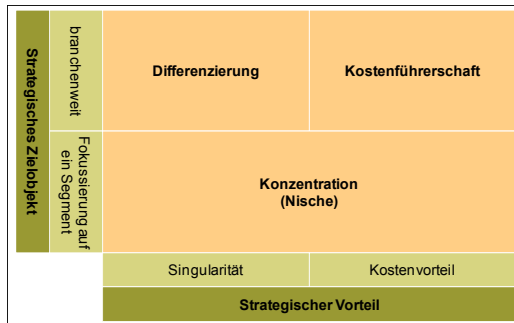


Abbildung 8: Generische Wettbewerbsstrategien¹⁹⁶

Als Ansatz zur Berücksichtigung von Unterschieden in der Leistungsfähigkeit und Funktionsweise der Unternehmen wird von Porter die Schematisierung der Unternehmensprozesse in einer Wertkette vorgeschlagen.¹⁹⁷ Ein Vergleich der eigenen Wertkette mit denen von Wettbewerbern soll es erlauben, Aussagen über die Marktgegebenheiten in einer Branche treffen zu können.¹⁹⁸ Dieses Vorgehen liegt in der Vorstellung begründet, dass die Ausprägungen einer unternehmensspezifischen Wertkette und die damit in Verbindung stehenden Stärken und Schwächen von Unternehmen auf die Tätigkeit innerhalb einer spezifischen Branche zurückzuführen sind. Trotz der vielfältigen Kritik an den theoretischen Annahmen des Market-based View¹⁹⁹ eröffnet dieser eine spezielle Blickrichtung auf das Themenfeld logistischer Leistungsdifferenzierung. Zusammenfassend erklärt der Market-based View den Erfolg von Unternehmen mit der Wahl einer attraktiven Branche und dem Aufbau einer verteidigungsfähigen Marktposition durch die Implementierung einer für die Branche erfolgsversprechenden generischen Wettbewerbsstrategie. Logistische Leistungsdifferenzierung kann dabei als eine spezifische Ausprägung einer Differenzierungsstrategie angesehen werden. Demnach stellen die Methoden logistischer Leistungsdifferenzierung nicht in allen Märkten eine erfolgsversprechende Strategie dar. Diesem Umstand wird Rechnung getragen, indem an den nicht generisch beschreibbaren Stellen eine Fokussierung auf die relativ homogene Beispielbranche der Automobilindustrie vollzogen wird. An der Positionierung der Differenzierungsstrategie als konträre Strategie zu einer Kostenführerschaft wird zudem deutlich, dass logistische Leistungsdifferenzierung mit

¹⁹⁶ Quelle: Eigene Darstellung nach Porter (1999), S. 73

¹⁹⁷ Vgl. Porter (1999), S. 63f.

¹⁹⁸ Vgl. Knyphausen-Aufseß (1993), S. 781f.

¹⁹⁹ Für eine ausführliche Diskussion der Kritikpunkte am Market-based View vgl. Müser (1999).

Zusatzkosten in den Leistungserstellungsprozessen einhergeht. Im Sinne einer hybriden Wettbewerbsstrategie gilt es daher,²⁰⁰ geeignete Methoden zur Verfügung zu stellen, um eine Differenzierungsstrategie kosteneffizient umsetzen zu können.²⁰¹ Eine weitere forschungsrelevante Aussage des Market-based View liegt in der Erlangung nachhaltiger, aus der Strategiewahl resultierender Wettbewerbsvorteile begründet. Somit kann logistische Leistungsdifferenzierung einen Beitrag zur Wettbewerbsdifferenzierung und langfristigen Sicherung der Marktposition gegenüber Wettbewerbern leisten.²⁰² Im Rahmen der Dissertation gilt es, diesem Umstand durch eine Verknüpfung funktional logistischer Maßnahmen mit einer übergreifenden Zielsetzung in der Unternehmensstrategie Rechnung zu tragen.

2.2.2 Ressourcenabhängigkeitsansatz

Der Ressourcenabhängigkeitsansatz (resource dependence theory) stellt eine in den siebziger Jahren entwickelte Konkretisierung der Machttheorie dar.²⁰³ Die Machttheorie fungiert dabei als allgemeiner Bezugsrahmen zur Erklärung von durch Machtphänomene geprägten betriebswirtschaftlichen Entscheidungen.²⁰⁴ Gleichzeitig stellt die Machttheorie wiederum eine eklektische Theorie dar, die sich auf der Basis mehrerer Ansätze wie der Kontingenztheorie, der Austauschtheorie, der Rollentheorie oder der Systemtheorie entwickelte.²⁰⁵ Daher kann der Ressourcenabhängigkeitsansatz auf direktem Wege als ein systemtheoretisches Modell des Unternehmens verstanden werden, in dem Leistungen und Ressourcen zur Sicherstellung des Funktionierens der Organisation bezogen und abgegeben werden. Aufgrund dieses engen Bezuges des Ressourcenabhängigkeitsansatzes zur Systemtheorie soll im Folgenden auf letztere kurz eingegangen werden.

Die im angelsächsischen Raum als "general system theory" bekannte Systemtheorie beschreibt eine interdisziplinäre Wissenschaft, die sich, ausgehend von den Naturwissenschaften, auf die verschiedenen Anwendungsgebiete der Sozialwissenschaften ausgeweitet hat.²⁰⁶ Die Anwendung der Systemtheorie auf den Gegenstandsbereich des Unternehmens wird als systemorientierte Betriebswirtschaftslehre bezeichnet.²⁰⁷ Über alle Wissenschaften hinweg fungiert sie als Beschreibungs- und Gestaltungsansatz für jegliche Art von Systemen.²⁰⁸ Dabei

²⁰⁰ Für eine weiterführende Diskussion hybrider Wettbewerbsstrategien siehe Corsten/Will (1995), S. 1f.

²⁰¹ Vgl. Piller (1997), S. 15ff. Die Diskussion der logistischen Leistungsdifferenzierung als Differenzierungsstrategie wird in Kapitel 3.2.1 weitergeführt.

²⁰² Vgl. Stock (1997), S. 516

²⁰³ Vgl. Wolf (2005), S. 222

²⁰⁴ Vgl. Wolf (2005), S. 203

²⁰⁵ Vgl. Wolf (2005), S. 209f.

²⁰⁶ Vgl. Wolf (2005), S. 101f.

²⁰⁷ Vgl. Ulrich (1968), S. 153ff.

²⁰⁸ Vgl. von Bertalanffy (1972), S. 21

wird unter einem System „[...] eine Menge von Elementen, zwischen denen Wechselwirkungen bestehen [...]“,²⁰⁹ verstanden. Für eine systemorientierte Betriebswirtschaftslehre impliziert dies, das Unternehmen als offenes und dynamisches System zu verstehen.²¹⁰ Demnach sind neben den Systemelementen auch die zwischen ihnen bestehenden Austauschbeziehungen von besonderer Relevanz. Darüber hinaus ist die Abgrenzung des Systems zu seiner Systemumwelt als wesentliches Merkmal der Systemtheorie anzusehen.²¹¹ Die Systemgrenze dient der Unterscheidung des Systems von seiner Systemumwelt.²¹² Diese Grenze ist dafür verantwortlich, ob ein System als offen – d.h. es steht im Austausch mit seiner Umwelt – oder als geschlossen gilt – d.h. es hat keinen Einfluss auf die Umwelt (Output) respektive die Umwelt besitzt keinen Einfluss auf das System (Input). In den weiteren Betrachtungen der Systemtheorie wird auf der Basis des entwickelten Grundverständnisses der Frage nachgegangen, wie ein System aufgebaut ist und welche Rolle die Systembestandteile für die Austauschbeziehungen mit der Umwelt spielen.²¹³ Dabei gilt es, nicht nur die Beziehungen zur Systemumwelt mit in Betracht zu ziehen, sondern auch die Relationen zwischen den Systembestandteilen (Subsystemen) zu analysieren. Gerade für das Themengebiet logistischer Leistungsdifferenzierung ist diese Handlungsempfehlung zutreffend. Eine der wesentlichen Umsetzungshürden logistischer Leistungsdifferenzierung ist in dem oft fehlenden Markt- und Kundenkontakt der Unternehmensfunktion der Logistik zu sehen.²¹⁴ Der Systemtheorie entsprechend stellt sich dabei die Frage, inwieweit für die Erbringung differenzierter Logistikleistungen die Schnittstelle des Unternehmens zu seiner Umwelt statt durch eine Marketing- und Vertriebsabteilung durch die Unternehmensfunktion der Logistik wahrzunehmen ist, oder wie die Zusammenarbeit beider Subsysteme bei der Leistungserbringung alternativ geregelt werden kann. Für den im Folgenden zu erläuternden Ressourcenabhängigkeitsansatz liefert die Systemtheorie Ansätze, wie die Beziehungen des Unternehmens zu Kunden und Lieferanten gestaltet werden können.

Da Unternehmen auf Austauschbeziehungen zu ihren Lieferanten und vor allem ihren Kunden zur Sicherung des Leistungsflusses angewiesen sind,²¹⁵ ist die primäre Zielsetzung des Ressourcenabhängigkeitsansatzes in einem Beitrag zum Abbau von Unsicherheiten in den Beziehungen des Unternehmens zu externen Akteuren und Anspruchsgruppen zu sehen.²¹⁶ Als Ursprung dieser Theorie wird das Werk "The External Control of Organisations" von Pfeffer und

²⁰⁹ von Bertalanffy (1972), S. 18

²¹⁰ Vgl. Malik (1996), S. 23

²¹¹ Vgl. Luhmann (1991), S. 35

²¹² Vgl. hier und im Folgenden Brehm (2003), S. 15f.

²¹³ Vgl. Luhmann (1991), S. 84

²¹⁴ Vgl. Flint/Mentzer (2000), S. 24f.

²¹⁵ Vgl. Staber (2000), S. 60f.

²¹⁶ Vgl. Wolf (2005), S. 222f.

Salancik angesehen.²¹⁷ Die wesentliche Erkenntnis dieser Abhandlung ist in der Abkehr von einem abstrakten Systemverständnis hin zu der Betrachtung konkreter Beziehungen zwischen Systemen in Form von Unternehmen und dessen Anspruchsgruppen zu sehen. In Analogie zum zuvor vorgestellten Market-based View geht der Ressourcenabhängigkeitsansatz davon aus, dass die potenziellen Instabilitäten der Ressourcenangebots- und -abnahmeprozesse aus der spezifischen Marktposition des Unternehmens und der Branchenstruktur resultieren. Der in der spezifischen Unternehmenssituation vorherrschende Grad an Abhängigkeit von bestimmten Ressourcen wird anhand dreier wesentlicher Faktoren beschrieben: Neben der Bedeutung der Ressource für das Funktionieren des Unternehmens werden die Allokationsstruktur der Ressourcen am Markt sowie die Konzentration der Ressourcenkontrolle im Sinne der Verfügbarkeit von alternativen Quellen der Ressourcenbeschaffung- oder -verwendung als bestimmende Aspekte angeführt.²¹⁸ In diesem Sachverhalt liegt die Zweckmäßigkeit begründet, Market-based View und Ressourcenabhängigkeitsansatz im Rahmen der Positionierungsschule gemeinsam zu betrachten, da beide Ansätze die Formulierung von Maßnahmen zur Sicherung und Verteidigung der Marktposition zum Ziel haben. Strategien zur Verringerung der Unsicherheiten, die ein Bestehen am Markt gefährden, können neben den nach innen gerichteten Maßnahmen der Absorption und der Kompensation die im Fokus der Betrachtung stehenden, nach außen gerichteten Maßnahmen zur Steigerung der Umweltkontrolle sein.²¹⁹

In Bezug auf das Themengebiet logistischer Leistungsdifferenzierung liefert der Ressourcenabhängigkeitsansatz zusätzliche Impulse, die über den dargestellten Nutzen des Market-based View hinausgehen. So ist es möglich, ausgehend von der im Market-based View begründeten Differenzierungsstrategie, zu analysieren, wie sich diese auf den Ressourcenabnahmeprozess auswirkt. Es kann deutlich gemacht werden, dass durch die Erbringung differenzierter logistischer Leistungen die Kundenzufriedenheit und der Kundennutzen gesteigert werden können und sich somit die Kundenloyalität als Maßnahme der Kompensation von Unsicherheiten erhöhen lässt. Diese Erkenntnis erlaubt es, eine Argumentationskette aufzubauen, die von der Unternehmensstrategie der Differenzierung zur Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile ausgeht. Von den hierfür benötigten internen Leistungszielen, die das Supply Chain Management zu erfüllen hat, lässt sich die Wirkungsweise der erbrachten differenzierten Logistikleistungen auf die Kundenzufriedenheit ableiten. Ein zusätzlicher Erklärungsbeitrag des Ressourcenabhängigkeitsansatzes wird zudem deutlich, wenn das Betrachtungsfeld nicht nur auf Ressourcenaustauschbeziehungen zwischen

²¹⁷ Vgl. Pfeffer/Salancik (1978)

²¹⁸ Vgl. Pfeffer/Salancik (1978), S. 45f.

²¹⁹ Vgl. Wolf (2005), S. 223

Unternehmen, sondern auch auf eine intraorganisationale Ebene gelegt wird. So ist es nun möglich, das Verhältnis von Subsystemen (z.B. von verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens) aufgrund ihres Besitzes bestimmter Ressourcen zu beschreiben. Folglich können die bereits skizzierten Umsetzungshürden logistischer Leistungsdifferenzierung, die aus Zielkonflikten zwischen Vertriebs- und Logistikabteilung resultieren, damit erklärt werden, dass typischerweise der Vertrieb im Besitz der Ressource Marktkenntnis und der Informationen über Kundenbedürfnisse ist, die die Logistik für eine Umsetzung des Konzeptes logistischer Leistungsdifferenzierung benötigt.²²⁰ Entsprechend dem Ressourcenabhängigkeitsansatz kann das Supply Chain Management daher entweder der Strategie folgen, selbst in den Besitz dieser Ressource zu gelangen, oder Maßnahmen der Kooperation zwischen den beiden Unternehmensfunktionen zu forcieren.

2.3 Kontingenztheorie und institutionelle Theorie in der Umweltschule

Während alle zuvor dargestellten Ansätze das Unternehmen als maßgeblichen Akteur ansehen, rücken deterministische Ansätze die Umwelt der Organisation in eine dominierende Position.²²¹ Diese nach innen gewandte Blickrichtung basiert auf dem Resource-Conduct-Performance-Paradigma,²²² das den Unternehmenserfolg in Abhängigkeit unternehmensinterner Charakteristika beschreibt.²²³ Entsprechend diesem Paradigma des strategischen Managements wird der Gestaltungsspielraum der einzelnen Organisation als weitgehend beschränkt angesehen, so dass die Anpassung an die Anforderungen aus der Umwelt das Kernthema dieser Denkschule darstellt.²²⁴ Die Unternehmensführung nimmt demnach lediglich eine passive Rolle ein, deren Aufgabe in der Reaktion zur Sicherung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens gesehen wird. Gelingt die Anpassung an die Umwelt nicht, oder sind die Umweltbedingungen für ein Unternehmen aufgrund eines zu intensiven Wettbewerbsumfeldes oder fehlender Ressourcen zu feindselig, so wird von einem Ausleseprozess ausgegangen, der das Ende der Unternehmenstätigkeit bedeuten kann. Daher wird von der Umweltschule der Organisationsgestaltung gesprochen, die das Management von Unternehmen als reaktiven, durch die Umwelt determinierten Prozess begreift.²²⁵ Der theoretische Ursprung der Umweltschule liegt in der Kontingenztheorie begründet,²²⁶ deren Schwachpunkte in der später

²²⁰ Vgl. Sharma/Grewal/Levy (1995), S. 10f. und Mentzer/Flint/Hult (2001), S. 83f.

²²¹ Vgl. Mintzberg (2005), S. 322

²²² Vgl. Rasche (1994), S. 4

²²³ Vgl. Rasche/Wolfrum (1994), S. 502

²²⁴ Vgl. Mintzberg (2005), S. 325

²²⁵ Vgl. Mintzberg (2005), S. 323f.

²²⁶ Vgl. Mintzberg (2005), S. 325

vorherrschenden institutionellen Theorie zu beseitigen versucht wurden.²²⁷ Insgesamt betrachtet nahmen deterministische Ansätze vor allem in den frühen Phasen der Organisationsforschung eine bedeutende Position ein. Jedoch haben einschneidende Entwicklungen auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnologien dazu geführt, dass Anpassungsstrategien an revolutionäre Umweltveränderungen heute wieder zunehmend an Bedeutung gewinnen.²²⁸

2.3.1 Kontingenztheorie

Der Ursprung der Kontingenztheorie und damit der Umweltschule liegt in der Argumentation begründet, dass generische Strategien aufgrund der Heterogenität der Umweltbedingungen und des Unternehmenskontexts nicht erfolgsversprechend sein können.²²⁹ So stellt die Kontingenztheorie eine Gegenbewegung zu den im vorangegangenen Teilkapitel dargestellten Managementkonzepten des Market-based View und der Ressourcenabhängigkeitstheorie in der Positionierungsschule dar.²³⁰ In einer übergreifenden Betrachtung ist die Kontingenztheorie durch eine situationstheoretische Sichtweise geprägt, deren Entwicklung auf die Arbeiten von Pugh²³¹ in den siebziger Jahren zurückgeführt werden kann.²³² Zentraler Gedanke dieses Werkes ist der Rückschluss von der spezifischen Unternehmenssituation auf die Unterschiede in der Gestalt und in dem Erfolg von Organisationen.²³³ Wird von einer deterministischen Analyse ausgegangen, bei der das Ziel in der Erfassung der Kontextfaktoren zur Ableitung entsprechender Handlungsempfehlungen begründet liegt, so ist von der hier beschriebenen Kontingenztheorie zu sprechen.²³⁴ Hingegen bleibt die Anwendbarkeit der parallel dazu existierenden situationstheoretischen Ansätze, die von der aktiven Gestaltbarkeit der Umwelt ausgehen oder eine Betrachtung der Umweltbedingungen im Zeitverlauf favorisieren, aufgrund einer damit stark wachsenden Komplexität des Betrachtungsgegenstandes begrenzt.²³⁵

Die Erklärung des situationsabhängigen Verhaltens von Unternehmen macht eine Systematisierung der Umweltbedingungen erforderlich. Hierzu führt Mintzberg eine Unterteilung in vier grundlegende Analysedimensionen an: Stabilität der Umwelt, Komplexität der Umwelt, Marktdiversität und Feindseligkeit.²³⁶

²²⁷ Vgl. Mintzberg (2005), S. 327f.

²²⁸ Vgl. Schreyögg (2003), S. 418f.

²²⁹ Vgl. Staehle (1977), S. 100ff. und Child (1972), S. 1

²³⁰ Vgl. Mintzberg (2005), S. 325

²³¹ Vgl. Pugh/Hickson (1976) und Pugh/Payne (1977)

²³² Vgl. Wolf (2005), S. 152

²³³ Vgl. Kieser/Kubicek (1992), S. 46f.

²³⁴ Vgl. Staehle (1980), S. 467f.

²³⁵ Vgl. Wolf (2005), S. 158f. und Schreyögg (1995), S. 256ff.

²³⁶ Vgl. hier und im Folgenden Mintzberg (1979), S. 268f.

Die Dimension der Stabilität beschreibt den Zustand der Unternehmensumwelt, der von stabil bis dynamisch reichen kann. Dabei können verschiedene Faktoren, wie etwa instabile politische Verhältnisse, unerwartete Kundennachfrageänderungen, Konkurrenzangebote oder technologische Veränderungen, zu einer Dynamisierung der Umwelt führen. Die Wirkungsweise dieser Veränderungen auf das Unternehmen gestaltet sich umso gravierender, je unerwarteter diese eintreten und je weniger sie einem erkennbaren Muster folgen.

Des Weiteren kann die Umwelt eines Unternehmens als einfach oder komplex beschrieben werden. Ein hohes Maß an Komplexität in der Umwelt ist dann gegeben, wenn besondere Kompetenzen hinsichtlich des Produktes, der Dienstleistung oder der Kundenbeziehung benötigt werden, um am Markt erfolgreich bestehen zu können.

Das Kriterium der Marktdiversität beschreibt den Zustand des Marktes eines Unternehmens hinsichtlich seines Granularitätsgrades. Während stark integrierte Märkte wenige Produkte und Produktvarianten umfassen und die Kundenanzahl gering ist, bzw. die Kundenanforderungen homogen sind, zeichnen sich stark diversifizierte Märkte durch eine große Anzahl an Produktvarianten zur Bedienung der unterschiedlichen Kunden und Kundensegmente aus.

Die Analysedimension der Feindseligkeit beinhaltet die Beschreibung der Wettbewerbsintensität in einem Markt. Darüber hinaus kann die Beziehung zu den übrigen Anspruchsgruppen des Unternehmens unter diesem Begriff subsumiert werden. Somit hängt das Maß an Feindseligkeit unter anderem davon ab, wie gut es möglich ist, ein positives Verhältnis zu Regierungsorganisationen, gesellschaftlichen Verbänden, Gewerkschaften und Konkurrenten zu pflegen, um so die Verfügbarkeit der benötigten Unternehmensressourcen sicherzustellen.

Auf der Basis dieser Systematisierung wurden mögliche Reaktionsmuster von Unternehmen in Abhängigkeit der situativen Ausprägung der Umweltdimensionen diskutiert.²³⁷ Die Vielzahl der dabei hervorgebrachten Wirkungszusammenhänge dienen im Wesentlichen dazu, die Struktur von Unternehmen²³⁸ sowie bestimmte Handlungsstrategien der Organisation²³⁹ kontextabhängig zu beschreiben. So diagnostiziert beispielsweise Ansoff vier Handlungsstrategien, deren Maßnahmen jeweils auf einen spezifischen Grad an Umweltkomplexität zugeschnitten sind: "Management by Control", "Management by Extrapolation", "Management by Anticipation" und "Management by Flexible Response".²⁴⁰ Darauf aufbauend beschreibt Ansoff im Rahmen eines als "Weak Signal Management" bezeichneten Konzeptes typische Reaktionsstrategien, die in

²³⁷ Für eine ausführliche Herleitung der kontextabhängigen Organisationsstrukturen vgl. Mintzberg (1981), S. 104f.

²³⁸ Vgl. Pugh/Hickson/Hinings (1969), S. 115ff.

²³⁹ Vgl. Miller (1979), S. 302ff.

²⁴⁰ Vgl. Ansoff (1992), S. 12ff.

Abhängigkeit der in komplexen Umwelten zur Verfügung stehenden Planungsinformationen angewandt werden können (siehe Abbildung 9).²⁴¹

		Response Strategies		
		Direct Response	Flexibility	Awareness
Domain of Response	Relationship to Environment	External action (strategic planning)	External flexibility	Environmental awareness
	Internal Configuration	Internal awareness (contingency planning)	Internal flexibility	Self-awareness

Abbildung 9: Alternative Reaktionsstrategien²⁴²

Generell wird davon ausgegangen, dass bei erfolgreichen Unternehmen ein Zusammenpassen zwischen den Umweltfaktoren auf der einen Seite und der Unternehmensorganisation, -struktur und -strategie auf der anderen Seite gegeben sein muss, was als "organizational fit" bezeichnet wird.²⁴³ Der Nutzwert der Kontingenztheorie geht jedoch aufgrund des geringen Informationsgehaltes der empirisch gestützten Ergebnisse oft nicht über solch generische Aussagen hinaus.²⁴⁴

Die Motivation für die Verwendung der Kontingenztheorie in der Dissertation ist in der Bedeutung einer Systematisierung der Umweltfaktoren zu sehen, die die Möglichkeiten der Umsetzbarkeit logistischer Leistungsdifferenzierungsansätze maßgeblich determinieren. Dabei wird deutlich, dass die Intension logistischer Leistungsdifferenzierung entlang der vier vorgestellten Analysedimensionen der Umwelt unterschiedlicher Art sein kann. So werden im Allgemeinen Methoden zur Flexibilisierung von Unternehmensressourcen und -prozessen als Strategien zum Umgang mit einem hohen Maß an Marktdynamik betrachtet.²⁴⁵ Im Speziellen kann somit die logistische Leistungsdifferenzierung als Methode zur Flexibilisierung logistischer Ressourcen in der Dynamik der Unternehmensumwelt gesehen werden. Gleichzeitig verweist der Faktor der Umweltkomplexität auf eine der Hauptumsetzungshürden logistischer Leistungsdifferenzierung. Aufgrund komplexer Marktbedingungen können demnach Marktkenntnis und Kundenkontakt eine nicht trivial zu erlangende Ressource sein, die bei ihrem Fehlen die Umsetzung der Konzepte logistischer Leistungsdifferenzierung behindert. Darüber

²⁴¹ Vgl. Ansoff (1975), S. 26

²⁴² Quelle: Eigene Darstellung nach Ansoff (1975), S. 26

²⁴³ Vgl. Kieser/Kubicek (1992), S. 61

²⁴⁴ Vgl. Frese (1992), S. 190ff.

²⁴⁵ Vgl. Hammant/Braithwaite (2007), S. 96f. und Abrahamsson/Aldin/Stahre (2003), S. 85f.

hinaus stellt sich auch an dieser Stelle die Frage, ob für die im Rahmen der Leistungsdifferenzierung entstehenden logistischen Dienstleistungen überhaupt ein Markt besteht. Einer kontingenztheoretischen Argumentation folgend, ist aus einem hohen Grad an Marktdiversität der Schluss zu ziehen, dass Unternehmen Methoden zu etablieren haben, um die heterogenen Kundenanforderungen befriedigen zu können. Kann man logistische Serviceleistungen dabei als Segmentierungskriterien identifizieren, so spricht dies für die Umsetzung der Methoden logistischer Leistungsdifferenzierung im Unternehmen. Liegen die verschiedenen Marktsegmente dagegen in anderen Differenzierungskriterien begründet, so stellt logistische Leistungsdifferenzierung kein probates Mittel zur Anpassung an die Umweltanforderungen dar. Eine Argumentation hinsichtlich der Stimulierung von logistischen Serviceanforderungen und der damit einhergehenden Weckung von Mehrpreisbereitschaften für bestimmte logistische Leistungen, wie dies bei den umweltinteraktionistischen Ansätzen der Positionierungsschule der Fall ist, kann hier aufgrund der deterministischen Ausrichtung der Kontingenztheorie nicht angeführt werden.

2.3.2 Institutionelle Theorie

Die institutionelle Theorie greift die Sichtweise einer das Unternehmen determinierenden Umwelt des kontingenztheoretischen Ansatzes auf und versucht, den Erklärungsbeitrag der Umweltschule durch eine Konkretisierung des Konstruktes der Unternehmensumwelt auszuweiten. Dabei geht die institutionelle Theorie davon aus, dass die Wirkung, die die Umwelt auf ein Unternehmen ausübt, durch andere in dieser Umwelt tätige Organisationen sowie durch das eigene Dasein des betrachteten Unternehmens determiniert wird.²⁴⁶ Dabei wird von einem durch andere Organisationen und Institutionen hervorgerufenen institutionellen Druck gesprochen, der sich an die Idee des Selektionsdruckes der Evolutionstheorie anlehnt.

Analog zur biologischen Theorie der natürlichen Auslese begreift die Evolutionstheorie die Existenz und Entwicklung von Organisationen als eine Folge von Bewährungs- und Aussonderungsprozessen, die dem Grundmuster aus Variation, Selektion und Reproduktion folgen.²⁴⁷ Das Unternehmen hat demnach keinerlei Einfluss auf diese Rahmenbedingungen.²⁴⁸ Die in der Evolutionstheorie fehlende Beschreibung des Prozesses, nach dem dieser Ausleseprozess stattfindet,²⁴⁹ stellt den Ansatzpunkt der institutionellen Theorie dar.

²⁴⁶ Vgl. Mintzberg (2005), S. 322

²⁴⁷ Vgl. Wolf (2005), S. 289

²⁴⁸ Vgl. Wolf (2005), S. 308f.

²⁴⁹ Für eine Diskussion der theoretischen Defizite der Evolutionstheorie siehe Kieser/Woywode (2002), S. 272ff.

Zur Erklärung dieses Ausleseprozesses beschreibt der institutionelle Ansatz die Umwelt als Raum der Interaktionen zwischen den Anspruchsgruppen des Unternehmens.²⁵⁰ Darüber hinaus wird die Umwelt als Quelle zweier Arten von Ressourcen angesehen, die im Rahmen der Interaktionen des Unternehmens mit seiner Umwelt greifbar werden.²⁵¹ Neben wirtschaftlichen Ressourcen wird dabei von symbolischen Ressourcen ausgegangen, die immaterielle Güter wie den Ruf, das Ansehen, die Anerkennung oder das Image eines Unternehmens umfassen. Gerade diese oft sozialen und gesellschaftlichen Ressourcen finden sich im Rahmen der Symbolökonomie in einer heute aktuellen betriebswirtschaftlichen Denkrichtung explizit behandelt.²⁵² Im Verlauf der beschriebenen Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Konkurrenten sowie gesellschaftlichen und staatlichen Organen wird von der Entstehung von Verhaltensregeln, Normen und Voraussetzungen ausgegangen, die die Organisationen erfüllen müssen, um bestehen zu können.²⁵³ Infolge dieser in einem Markt allgemein anerkannten Regeln bringen Unternehmen, die derselben Umwelt angehören, im Zeitverlauf ähnliche Strukturen und Prozesse hervor. Dieser Umstand wird in der institutionellen Theorie in dem Werk von Meyer und Rowan mit dem Begriff des institutionellen Isomorphismus benannt.²⁵⁴ Dabei wird zwischen einem erzwungenen, einem mimetischen und einem normativen Isomorphismus unterschieden.²⁵⁵ Während der erzwungene Isomorphismus von einem aus beschriebenen Normen und Verhaltensregeln resultierenden Druck ausgeht, umfasst der mimetische Isomorphismus das Konzept der Nachahmung erfolgreicher Unternehmensstrukturen und -strategien.²⁵⁶ Damit lassen sich unter dem mimetischen Isomorphismus die betriebswirtschaftlichen Konzepte des Benchmarking sowie der Identifikation und Adaption von Best Practice-Lösungen subsumieren, die zu einer tendenziellen Angleichung von Unternehmensstrukturen und -prozessen führen.²⁵⁷ Abschließend ist festzuhalten, dass die Bedeutung des normativen Isomorphismus in der Beeinflussung von Unternehmensprozessen durch externes Expertenwissen statt individueller oder informeller Prozesse liegt.²⁵⁸ Eine Vielzahl von Kritikern argumentiert jedoch, dass in der Unternehmenspraxis Strategien der Anpassung an die Unternehmensumwelt zu beobachten sind, die über die beschriebenen drei Typen der Isomorphie hinausgehen. Beispielhaft führt Oliver an, dass Strategien des Widerstands, der Manipulation oder des Ausweichens über das beschriebene Maß

²⁵⁰ Vgl. Walgenbach (1999)

²⁵¹ Vgl. Mintzberg (2005), S. 322

²⁵² Vgl. Fischer (2005)

²⁵³ Vgl. Mintzberg (2005), S. 322

²⁵⁴ Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 349

²⁵⁵ Vgl. hier und im Folgenden Meyer/Rowan (1977), S. 349ff.

²⁵⁶ Vgl. Wolf (2005), S. 402

²⁵⁷ Vgl. Mintzberg (2005), S. 333

²⁵⁸ Vgl. Wolf (2005), S. 403

hinausgehen, da sie nicht das vorherrschende Kriterium der Passivität und Nichtbeeinflussbarkeit erfüllen.²⁵⁹ Jedoch ist diese, wie auch die aus einer Vielzahl empirischer Untersuchungen²⁶⁰ entspringende Argumentation, nicht als isolierte Kritik am institutionellen Ansatz anzusehen, weil die angeführte Kritik der Denkrichtung des Umweltinteraktionismus statt dem hier relevanten deterministischen Ansatz folgt. Somit kann die institutionelle Theorie als ein einer bestimmten Denkrichtung folgender Erklärungsansatz des strategischen Managements begriffen werden und als solcher im Rahmen des Themengebietes logistischer Leistungsdifferenzierung angewandt werden. Gerade der Grundgedanke des institutionellen Ansatzes in Form eines institutionellen Druckes dient als Erklärungsansatz für die bisher nur vereinzelt umgesetzte logistische Leistungsdifferenzierung. Da das Angebot kundenindividueller Logistikservices eine relativ neue Idee darstellt, werden diese Dienstleistungen von den Kunden noch nicht als solche wahrgenommen und nachgefragt. Wenn mehr Unternehmen auf Konzepte der logistischen Leistungsdifferenzierung setzen, so ist der institutionellen Argumentation folgend davon auszugehen, dass diese Unternehmensstrategie sich im Laufe der Zeit in entsprechenden Normen widerspiegelt und somit im Sinne des institutionellen Isomorphismus in den Gesamtmarkt diffundiert. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn die sich andeutende Entwicklung einer stärkeren Wahrnehmung von Logistik als Wettbewerbsfaktor weiter fortsetzt. Auch entsprechende gesellschaftliche Entwicklungen lassen die Vermutung aufkommen, dass Unternehmen in Zukunft stärker dazu veranlasst sein werden, logistische Leistungen kundendifferenziert zu offerieren. Einschneidende Entwicklungen können hierbei in den weiter wachsenden Unterschieden zwischen den Regionen der Welt, den differenzierten Anforderungen des älter werdenden Teils der Gesellschaft sowie den spezifischen Anforderungen bestimmter Gesellschaftsschichten gesehen werden.²⁶¹ Diese Ausdifferenzierung von Logistiksystemen aufgrund sich verändernder Umweltbedingungen stellt somit den Kern des Erkenntnisbeitrages der in diesem Abschnitt beschriebenen Umweltschule dar. Gerade für die Umsetzbarkeit von bisher in der Unternehmenspraxis kaum vorherrschenden Strategien, wie die der Differenzierung von Logistikleistungen, erscheint die systematische Analyse der Unternehmensumwelt als bedeutsam und geeignet, um die zukünftigen Anforderungen, Umsetzungshürden und Potenziale des Konzeptes deutlich zu machen. Somit stellen die Theorien der Umweltschule mit ihrem auf die exogenen Faktoren des Themas gelegten Schwerpunkt die passende Ergänzung zu den Theorien der Positionierungsschule dar, welche die endogenen Faktoren fokussieren.

²⁵⁹ Vgl. Oliver (1991), S. 148f.

²⁶⁰ Vgl. Mintzberg (2005), S. 337

²⁶¹ Für einen umfassenden Überblick über die zukünftigen Anforderungen an die Logistik siehe Caggemini (2006) und Straube (2007).

2.4 Resource-based View in der Kulturschule

Die Kulturschule des strategischen Managements geht auf die Versuche zurück, die Erfolge japanischer Unternehmen in den achtziger Jahren zu erklären, allen voran die der japanischen Automobilhersteller.²⁶² Dazu galt es, das sich von europäischen und amerikanischen Unternehmen fundamental unterscheidende Funktionieren dieser Unternehmen mit den Besonderheiten der japanischen Kultur in Verbindung zu bringen. Der bekannteste Ausdruck der japanischen Kultur für das Management ist dabei in der Existenz großer Unternehmenskonglomerate, den so genannten "Keiretsu", sowie in den auf Technologie-, Wissens- und Personaltransfer beruhenden kooperativen Beziehungen zu Zulieferunternehmen zu sehen.²⁶³ Über dieses Beispiel hinausgehend, stellt eine Organisationskultur im Allgemeinen eine auf Traditionen und Symbolen aufbauende Weltanschauung dar, die sich in einer spezifischen Ausprägung von Unternehmensaktivitäten, -prozessen und -produkten manifestiert.²⁶⁴ Starke Unternehmenskulturen zeichnen sich dabei zusätzlich dadurch aus, dass deren Funktionsweise für Außenstehende nicht bewusst wahrnehmbar ist, da die Kultur auf unternehmenshistorischen oder mitarbeiterspezifischen Gegebenheiten aufbaut, die vor einem Zugriff von außen geschützt sind.²⁶⁵ Diese Nichtimitierbarkeit von aus der Unternehmenskultur resultierenden Wettbewerbsvorteilen stellt den Erklärungspunkt dar, weshalb der im Folgenden dargestellte Resource-based View der Kulturschule zuzuordnen ist.

Der Resource-based View (ressourcenbasierter Ansatz) kann auf eine erste thematische Problematisierung von Penrose²⁶⁶ zurückgeführt werden. Die Entwicklung des heute bekannten theoretischen Ansatzes wird jedoch den Autoren Barney²⁶⁷ und Wernerfelt²⁶⁸ zugerechnet.²⁶⁹ Den Kerngedanken des Resource-based View stellt die Annahme dar, dass Wettbewerbsvorteile auf spezifischen Ressourcenbündeln eines Unternehmens beruhen, welche für Konkurrenten nicht zu imitieren oder zu substituieren sind.²⁷⁰ Für das strategische Management impliziert dies eine im Vergleich zur Unternehmensumwelt bessere Kontrollierbarkeit von Ressourcen, die damit eine verlässlichere Basis für die Strategieformulierung darstellen.²⁷¹ Dem Sprachgebrauch der Kulturschule folgend, „[...] laufen

²⁶² Vgl. Mintzberg (2005), S. 298

²⁶³ Vgl. Womack/Jones/Ross (1991), S. 153

²⁶⁴ Vgl. Pettigrew (1985), S. 43f.

²⁶⁵ Vgl. Johnson (1992), S. 30

²⁶⁶ Vgl. Penrose (1959)

²⁶⁷ Vgl. Barney (1991)

²⁶⁸ Vgl. Wernerfelt (1984)

²⁶⁹ Vgl. Mintzberg (2005), S. 311f.

²⁷⁰ Vgl. Mahoney/Pandian (1992), S. 363f.

²⁷¹ Vgl. Grant (1991), S. 116

*diese objektiven Attribute [Ressourcenbündel, Anm. d. Verf.] auf das hinaus, was eine Organisation als kulturelles System einzigartig macht.*²⁷²

Die einzelne Ressource kann dabei entsprechend der Kategorisierung von Barney in drei Klassen unterteilt werden.²⁷³ Neben den materiellen Kapitalressourcen (Unternehmensstandorte, Maschinen oder Rohstoffe) werden dabei Humankapitalressourcen (Ausbildung und Erfahrungsschatz von Mitarbeitern sowie deren Beziehungen untereinander) und Organisationskapitalressourcen (Organisation des Unternehmens, Planungs- und Kontrollsysteme sowie informelle Unternehmensprozesse) angeführt. Von dieser Einteilung leicht abweichende Kategorisierungsansätze gehen auf Amit und Schoemaker,²⁷⁴ Bogaert, Maertens und Van Caewenbergh,²⁷⁵ Brumagin²⁷⁶ sowie Grant²⁷⁷ zurück. Das diesen Ansätzen gemeinsam zugrunde liegende Begriffsverständnis beschreibt Ressourcen als *"[...] all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge etc., controlled by a firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness."*²⁷⁸

Jedoch ist nicht jede Ressource dazu geeignet, bei diesen effektivitäts- und effizienzsteigernden Unternehmensstrategien zur Anwendung zu kommen. Strategische Ressourcen müssen nach Barney vier Kriterien erfüllen, um einen Beitrag zur Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile leisten zu können:²⁷⁹ Diese Kriterien umfassen einen hohen Wert der Ressource, die Seltenheit und dementsprechende Begehrtheit der Ressource, die Unnachahmlichkeit der Ressource (was mit einer nur schwer zu imitierenden Ressource erfüllt ist) sowie die Unersetzbarkeit der Ressource (wie es bei nicht substituierbaren Ressourcen der Fall ist).

Zur langfristigen Verteidigung von Ressourcenvorteilen gegenüber Wettbewerbern schlägt Barney verschiedene Maßnahmen vor. Dabei ist der Kern seiner Argumentation in der Rolle der Unternehmenskultur als wirkungsvollste Nachahmungshürde zu sehen.²⁸⁰

Wie jedoch der bereits verwendete Begriff des Ressourcenbündels vermuten lässt, sind einzelne Ressourcen für sich genommen noch nicht in der Lage, strategische Wettbewerbsvorteile zu generieren. Erst die unternehmensspezifische Zusammenführung und Verwendung der unterschiedlichen Ressourcen erlaubt es, Produkte oder Dienstleistungen anbieten zu können,

²⁷² Mintzberg (2005), S. 299

²⁷³ Vgl. hier und im Folgenden Barney (1991), S. 101

²⁷⁴ Vgl. Amit/Schoemaker (1993)

²⁷⁵ Vgl. Bogaert/Maertens/van Cauwenbergh (1994)

²⁷⁶ Vgl. Brumagin (1994)

²⁷⁷ Vgl. Grant (1991)

²⁷⁸ Barney (1991), S. 101

²⁷⁹ Vgl. hier und im Folgenden Barney (1991), S. 101f.

²⁸⁰ Vgl. Barney (1986), S. 658f.

die der Kunde gegenüber Wettbewerbsangeboten präferiert.²⁸¹ Auf dem Weg der Generierung solcher nachhaltigen Wettbewerbsvorteile durch die Unternehmensführung ist zwischen zwei wesentlichen Aufgabengebieten zu unterscheiden (siehe Abbildung 10);²⁸² der Aneignung von spezifischen Ressourcen (Outside-In-Prozess oder Exploration) und deren unternehmensspezifischer Kombination und Nutzung (Inside-Out-Prozess oder Exploitation).



Abbildung 10: Entwicklung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile im Resource-based View²⁸³

Dabei fokussiert der Inside-Out-Prozess auf das Ziel einer effizienten Ressourcennutzung aus einer unternehmensinternen Sichtweise, während der Outside-In-Prozess den Anpassungsbedarf des Unternehmens an sich ändernde Umweltbedingungen bei der Ressourcenbeschaffung in das Zentrum der Betrachtung rückt. Die Fähigkeit, diese Ressourcen unternehmensspezifisch einzusetzen, wird dabei als die Kernkompetenz²⁸⁴ eines Unternehmens bezeichnet.²⁸⁵ Der Begriff der Kernkompetenzen umfasst sowohl das in einem Unternehmen angesammelte implizite und explizite Wissen als auch die integrierte Nutzung dieser unterschiedlichen Fähigkeiten.²⁸⁶

²⁸¹ Vgl. Prahalad/Hamel (1999), S. 956.

²⁸² Vgl. hier und im Folgenden Day (1994a), S. 39f.

²⁸³ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Day (1994a), S. 40 und Olavarrieta/Ellinger (1997), S. 567

²⁸⁴ Für eine umfassende Diskussion des Begriffs der Kernkompetenz vgl. Chatterjee (2005), S. 34ff.

²⁸⁵ Vgl. Penrose (1959), S. 80ff.

²⁸⁶ Vgl. Zahn (1996), S. 885f.

Der Prozess der Generierung von Kernkompetenzen in einem Unternehmen lässt sich entlang von vier Merkmalen skizzieren:²⁸⁷ Neben der Implementierung der benötigten Wissensbasis im Unternehmen gilt es, die relevanten Umwelteinflüsse bei der Schaffung von Kernkompetenzen zu berücksichtigen und die Auswirkungen auf den weiteren Prozess zu antizipieren. Darüber hinaus wird ein wesentliches Prozesscharakteristikum in den Abhängigkeiten zwischen den aktuellen Entscheidungen für die Zukunft und den in der Vergangenheit gemachten Erfahrungen gesehen. Als bedeutsamer Erfolgsfaktor des Entwicklungsprozesses ist die Parallelisierung der Entwicklung komplementärer Kernkompetenzen anzusehen. Diese unterschiedlichen Sichtweisen des Resource-based View stellen damit auch den Erklärungsansatz dar, warum die Kulturschule in der zu Beginn des Kapitels eingeführten Matrix (siehe Abbildung 7, S. 31) mittellagig zwischen einer deterministischen und einer umweltinteraktionistischen Position platziert wurde.

Parallel zu dieser Unterteilung gilt es, den Resource-based View hinsichtlich seines strategischen Managementverständnisses zu differenzieren.²⁸⁸ Während eine als "Structural School" bezeichnete Denkrichtung des Resource-based View die Strategieinhalte und -maßnahmen zur Ressourcenbeschaffung und -nutzung in den Mittelpunkt des Strategieverständnisses rückt, konzentriert sich die Denkrichtung der "Process School" auf die Formulierung der für einen effizienten Ressourceneinsatz benötigten organisatorischen Voraussetzungen und Fähigkeiten. Analog zum vorangegangenen Punkt stellen die unterschiedlichen Sichtweisen des Resource-based View dieses Mal den Erklärungsansatz für die Frage dar, weshalb die Kulturschule in der Einordnungsmatrix in einer Mittellage zwischen einer präskriptiven und einer deskriptiven Position platziert wurde.

Zusammenfassend sind die Stärken des Resource-based View in der Berücksichtigung der Unterschiede zwischen Unternehmen (in Form unternehmensinterner Kompetenzen und Fähigkeiten) und dem Einbezug weicher Faktoren (in Form von Unternehmenskultur und implizitem Wissen) zu sehen.²⁸⁹ Trotz der in großen Teilen fehlenden Instrumentalisierung und Operationalisierung der ressourcenorientierten Sichtweise wird der Resource-based View von einer Vielzahl an Autoren als der vorherrschende Ansatz des strategischen Managements gesehen.²⁹⁰ Auch für das Themengebiet des Supply Chain Management gilt der Resource-based View als ein aussagekräftiges theoretisches Paradigma.²⁹¹ Dies ist dem Umstand geschuldet, dass die ressourcenbasierte Sichtweise einen wesentlichen Erklärungsbeitrag für

²⁸⁷ Vgl. hier und im Folgenden Steven/Behrens (2000), S. 446

²⁸⁸ Vgl. hier und im Folgenden Foss (2000), S. 113ff.

²⁸⁹ Vgl. Mintzberg (2005), S. 316f.

²⁹⁰ Für eine ausführliche Diskussion der Bedeutung des Resource-based View als theoretische Fundierung des strategischen Managements vgl. Sydow/Ortmann (2001), S. 10f.

²⁹¹ Vgl. Olavarieta/Ellinger (1997), S.559, Lynch/Keller/Ozment (2000), S. 48 und Skjoett-Larsen (1999), S. 43

das Funktionieren unternehmensübergreifender Netzwerke und Austauschbeziehungen liefert.²⁹² Weitere wesentliche Anwendungsgebiete einer ressourcenorientierten Sichtweise im Supply Chain Management liegen in der Erklärung der Beziehung zwischen den logistischen Fähigkeiten eines Unternehmens und den daraus resultierenden unternehmensübergreifenden Wettbewerbsvorteilen, der Beschreibung strategischer Partnerschaften und Outsourcing-Bestrebungen sowie der Gestaltung der Schnittstelle zwischen der Unternehmensfunktion der Logistik und anderen Unternehmensfunktionen.²⁹³ Über diese Argumentationsrichtung hinausgehend, liefert der Resource-based View auch für das Themengebiet logistischer Leistungsdifferenzierung einen bedeutsamen Beitrag. Der Resource-based View eröffnet eine über den Market-based View hinausgehende Erklärung für die Wettbewerbsstrategie der Diversifikation. Penrose stellt dazu einen Zusammenhang zwischen der Entwicklung wettbewerbsdifferenzierender Produkte oder Dienstleistungen und den dadurch entstehenden einzigartigen Kompetenzen und Fähigkeiten in einem Unternehmen her.²⁹⁴ Mintzberg führt hierzu weiter aus, dass Unternehmen durch die Entscheidung, neuartige Produkte, Technologien oder Ideen auf dem Markt anzubieten – also sich zu diversifizieren –, erst dazu angeregt werden, einzigartige interne Ressourcen zu entwickeln.²⁹⁵ Dies erreichen sie, indem sie beispielsweise mehr in die Forschung investieren, die Produktions- und Vertriebskompetenzen ausbauen oder ihre Kunden besser kennenlernen. Die Entscheidung eines Unternehmens für das Angebot kundendifferenzierter logistischer Leistungen impliziert, dass für eine Konzeptumsetzung verschiedene Ressourcen (Markt- und Kundeninformationen oder Methodenkompetenzen) benötigt werden, die den späteren strategischen Wettbewerbsvorteil des Unternehmens darstellen. Darüber hinaus liefert der Resource-based View die theoretische Erklärung für einen der Kerngedanken logistischer Leistungsdifferenzierung. Das Hauptargument für die Differenzierung logistischer Dienstleistungen liegt in der Annahme begründet, dass mit unterschiedlichen Produkten, Regionen, Kundensegmenten oder zeitlichen Stellungen im Produktlebenszyklus verschiedene Anforderungen an die Logistik einhergehen. Entsprechend dem Gedanken des Ressourcenbündels im Resource-based View wird deutlich, dass nur bestimmte Ressourcenkombinationen Wettbewerbsvorteile für ein Unternehmen erzeugen. Auf die Logistik bezogen passen nur bestimmte logistische Servicekriterien zu einem spezifischen Produkt oder Kunden. Die Hinzunahme anderer Ressourcen in Form nicht passender Serviceleistungen erzeugt demnach keinen Wettbewerbsvorteil für ein bestimmtes Ressourcenbündel und macht

²⁹² Vgl. Sydow/Ortmann (2001), S. 13

²⁹³ Vgl. Olavarrieta/Ellinger (1997), S. 559

²⁹⁴ Vgl. Penrose (1959), S. 12ff.

²⁹⁵ Vgl. Mintzberg (2005), S. 312

folglich die differenzierte Erbringung logistischer Leistungen erforderlich. Somit kann mithilfe des Resource-based View gezeigt werden, welcher Zusammenhang zwischen den von einem Unternehmen angebotenen Produkten und Dienstleistungen, den für die Leistungserbringung benötigten Unternehmensressourcen und den damit generierbaren Wettbewerbsvorteilen besteht.²⁹⁶ Gerade in Bezug auf logistische Ressourcen ist von der Nachhaltigkeit der generierten Wettbewerbsvorteile auszugehen,²⁹⁷ da diese weniger stark auf physischen Ressourcen als auf Planungs- und Steuerungsfähigkeiten des Unternehmens basieren.²⁹⁸ Diese, von dem Unternehmensinneren auf die Umwelt schließende, aber auch auf bestimmten Umweltcharakteristika basierende Sichtweise stellt somit eine wertvolle Ergänzung zu den bereits dargestellten deterministischen und umweltinteraktionistischen Denkschulen dar²⁹⁹ und rundet die theoretischen Überlegungen der Dissertation ab.

2.5 Implikationen der forschungsleitenden Managementtheorien für die Erarbeitung eines Gestaltungsansatzes zur logistischen Leistungsdifferenzierung

Der aus der grundlegenden Darstellung der einzelnen Managementtheorien abgeleitete Bezug zur logistischen Leistungsdifferenzierung eröffnet eine Reihe von Implikationen, die es im Rahmen des weiteren Forschungsprozesses zu berücksichtigen gilt. Mithilfe der Managementtheorien der Positionierungs- und Umweltschule konnte die grundlegende Bedeutung der logistischen Leistungsdifferenzierung als Wettbewerbsstrategie deutlich gemacht werden. Als Implikation für den weiteren Forschungsprozess rücken dabei die unternehmensstrategische Verankerung der logistischen Leistungsdifferenzierung und die Bewertung der Wirkung differenzierter Logistikservices auf die Unternehmensziele in den Fokus der Betrachtung. Darüber hinaus liefern die Theorien der Umweltschule einen wichtigen Erklärungsbeitrag, in welchem Anwendungskontext das grundlegende Konzept der logistischen Leistungsdifferenzierung von Relevanz ist. Eine detaillierte Übersicht über die in den weiteren Kapiteln aufzugreifenden Implikationen der dargestellten Managementtheorien ist in Abbildung 11 aufgeführt.

²⁹⁶ Vgl. Olavarrieta/Ellinger (1997), S. 573

²⁹⁷ Vgl. Olavarrieta/Ellinger (1997), S. 572

²⁹⁸ Vgl. Lambert/Stock (1993), S. 23ff.

²⁹⁹ Vgl. Mintzberg (2005), S. 313 sowie 317f.

Denk- schule	Management- theorie	Bezug zur logistischen Leistungs-differenzierung	Implikationen für den weiteren Forschungsprozess
Positionierungsschule	Market-based View	Logistische Leistungs-differenzierung als Differenzierungsstrategie bzw. Wettbewerbsstrategie	Definition und Auswahl der logistischen Servicekriterien und Ansätze, auf denen die Differenzierung beruht
			Bedeutung einer effizienten Umsetzung der logistischen Leistungs-differenzierung im Sinne einer hybriden Wettbewerbsstrategie
			Bedeutung der strategischen Verankerung des Supply Chain Management und Analyse der Wirkung der logistischen Leistungs-differenzierung auf übergreifende Unternehmensziele und -kennzahlen
	Ressourcen- abhängigkeits- ansatz	Wirkungsweise und Bedeutung von Ressourcen für die logistische Leistungs-differenzierung	Verdeutlichung des Zusammenhangs zwischen internen logistischen Leistungszielen, den damit erbrachten differenzierten Logistikleistungen und der Wirkung auf die Kundenzufriedenheit Berücksichtigung von Zielkonflikten zwischen Vertriebs- und Logistikabteilung, die aus dem Besitz der Ressource Marktkenntnis und der Informationen über Kundenbedürfnisse durch den Vertrieb resultieren
Umweltschule	Kontingenzt- theorie	Umweltfaktoren als maßgebliche Determinante für die Umsetzbarkeit logistischer Leistungs-differenzierungsansätze	Identifikation des Anwendungskontextes logistischer Leistungs-differenzierung; logistische Leistungs-differenzierung als Methode zur Flexibilisierung logistischer Ressourcen in der Dynamik der Unternehmensumwelt Berücksichtigung der Umweltkomplexität als eine der Hauptumsetzungshürden logistischer Leistungs-differenzierung
	Institutionelle Theorie	Institutioneller Druck als Erklärungsansatz für die Marktdiffusion der logistischen Leistungs-differenzierung	Steigerung der Wahrnehmung kundenindividueller Logistikservices bei Kunden und im Unternehmen
Kulturschule	Resource-based View	Zusammenhang zwischen dem Angebot differenzierter Logistikservices und den dadurch entstehenden Kompetenzen und Fähigkeiten in einem Unternehmen	Für das Angebot kundendifferenzierter logistischer Leistungen werden verschiedene Ressourcen (Markt- und Kundeninformationen oder Methodenkompetenzen) benötigt, die den späteren strategischen Wettbewerbsvorteil des Unternehmens darstellen
		Ressourcenbündel als theoretische Erklärung für die Sinnhaftigkeit des Angebots differenzierter Logistikservices	Bedeutung von logistischen Segmentierungsansätzen, da nur bestimmte logistische Servicekriterien zu einem spezifischen Produkt oder Kunden passen

Abbildung 11: Implikationen der forschungsleitenden Managementtheorien für die Erarbeitung eines Gestaltungsansatzes zur logistischen Leistungs-differenzierung³⁰⁰

³⁰⁰ Quelle: Eigene Darstellung

3 Status quo logistischer Leistungsdifferenzierung

Die Beschreibung des Status quo logistischer Leistungsdifferenzierung verfolgt zwei Zielsetzungen. Zum einen soll ein möglichst vollständiger Überblick über die verschiedenen Teilaspekte und Betrachtungskontexte des Themengebietes erlangt werden. Zum anderen soll, aufbauend auf den bestehenden Arbeiten im Themengebiet logistischer Leistungsdifferenzierung, eine Systematisierung der Gestaltungsbereiche logistischer Leistungsdifferenzierung für deren spätere Überprüfung im Rahmen einer empirischen Untersuchung und ihre Überführung in einen Gestaltungsansatz erreicht werden. Kapitel 3 dient somit der Beantwortung der zweiten und dritten sekundären Forschungsfrage der Dissertation. Hierzu wird auf die Forschungsmethodik der systematischen Literaturanalyse, ergänzt um die Methodik der Zitationsanalyse, zurückgegriffen. Dadurch kann als Ergebnis des dritten Kapitels eine Systematisierung der verschiedenen Ansätze der logistischen Leistungsdifferenzierung und eine Synthese der in der Literatur identifizierbaren Aspekte, die bei der Gestaltung der logistischen Leistungsdifferenzierung von Relevanz sind, gewonnen werden.

3.1 Forschungsdesign zur Erhebung des Status quo logistischer Leistungsdifferenzierung

Da das Themengebiet logistischer Leistungsdifferenzierung einen breit gefächerten Untersuchungsgegenstand darstellt, in dem verschiedene Betrachtungsrichtungen und thematische Schwerpunkte einen Erklärungsbeitrag zur übergreifenden Fragestellung liefern, bedarf es, wie in Kapitel 1.3 erläutert, eines systematisierten Forschungsdesigns, das über eine herkömmliche Beschreibung des wissenschaftlichen Status quo (narrative Analyse) hinausgeht. Insgesamt betrachtet, werden Literaturanalysen als ein zentrales Konzept der betriebswirtschaftlichen Forschung angesehen.³⁰¹ Bei den Bearbeitungsschritten, die bei der Durchführung einer systematischen Literaturanalyse durchlaufen werden, kann ein weitgehender Konsens festgestellt werden.³⁰² Systematische Literaturanalysen umfassen demnach die Planung der Untersuchung, die eigentliche Durchführung der Untersuchung sowie die Auswertung der Untersuchungsergebnisse.³⁰³ Darüber hinaus wird die entsprechende Dokumentation aller Bearbeitungsschritte als zentraler Aspekt einer systematischen Literaturanalyse angesehen, um die Nachvollziehbarkeit und Transparenz der Untersuchung zu

³⁰¹ Vgl. Tranfield/Denyer/Smart (2003), S. 207f.

³⁰² Vgl. Davies/Crombie (1998), S. 955f. und Pai/McCulloch/Gorman/Pai/Enanoria/Kennedy/Thrayan/Colford (2004), S. 87

³⁰³ Vgl. Tranfield/Denyer/Smart (2003), S. 214

gewährleisten.³⁰⁴ Die Bearbeitungsschritte zur Durchführung einer systematischen Literaturanalyse sind in Abbildung 12 zusammenfassend dargestellt.

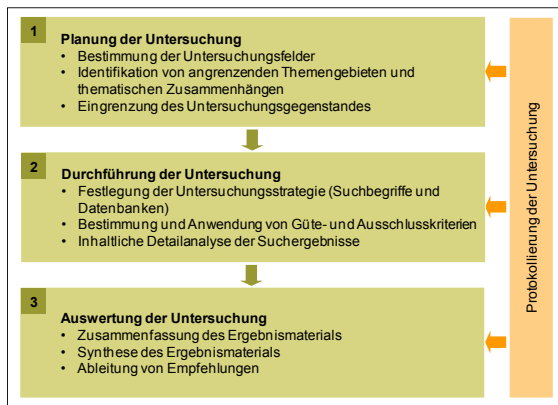


Abbildung 12: Bearbeitungsschritte einer systematischen Literaturanalyse³⁰⁵

Ausgehend von der zu beantwortenden Forschungsfrage, ist bei der Planung der Untersuchung das Untersuchungsfeld zu bestimmen. Dazu wird vorgeschlagen, einen ersten Überblick über die praktische und theoretische Entwicklung des Forschungsfeldes zu erarbeiten.³⁰⁶ Zusätzlich sind in diesem ersten Bearbeitungsschritt die an das zu untersuchende Themengebiet angrenzenden Bereiche zu identifizieren und die daraus resultierenden interdisziplinären Zusammenhänge näher zu spezifizieren.³⁰⁷ Dieses Vorgehen macht es möglich, den Untersuchungsgegenstand genau einzugrenzen und die relevanten Suchbegriffe im nachfolgenden Bearbeitungsschritt zu definieren.

Die Festlegung der Untersuchungsstrategie bildet den Ausgangspunkt des zweiten Bearbeitungsschrittes. Dazu sind die für die Durchführung der systematischen Literaturanalyse benötigten Suchbegriffe und die wissenschaftlichen Datenbanken, auf die die Suchbegriffe angewandt werden, zu bestimmen. Dadurch ist es möglich, die im ersten Bearbeitungsschritt vollzogene Eingrenzung des Themengebietes in eine entsprechende Suchstrategie zu überführen. Um die gewonnenen Suchergebnisse einer ersten Bewertung und weiteren Eingrenzung unterziehen zu können, werden geeignete Güte- und Ausschlusskriterien

³⁰⁴ Vgl. Petticrew/Roberts (2006), S. 11f.

³⁰⁵ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Tranfield/Denyer/Smart (2003), S. 214

³⁰⁶ Vgl. Tranfield/Denyer/Smart (2003), S. 214

³⁰⁷ Vgl. Tranfield/Denyer/Smart (2003), S. 214f.

benötigt.³⁰⁸ Während statistische Verfahren zur Beurteilung der Vollständigkeit und Qualität der gewonnenen Literatur einen wesentlichen Aspekt der systematischen Analyse in der Medizin darstellen, kann darauf in Abhängigkeit der Zielsetzung der Untersuchung in der betriebswirtschaftlichen Forschung verzichtet werden.³⁰⁹ Da das Ziel der im weiteren Verlauf dieses Kapitels beschriebenen Untersuchung in der Erhebung des Status quo logistischer Leistungsdifferenzierung und nicht in dessen qualitativer Bewertung zu sehen ist, wird auf deskriptive statistische Verfahren und qualitative Güte- und Ausschlusskriterien zurückgegriffen. Die nach der Anwendung dieser Ausschlusskriterien übrig bleibende Literatur bildet die Basis für die weitere inhaltliche Auswertung im letzten Bearbeitungsschritt. Das Ziel bei der Auswertung der Untersuchungsergebnisse ist es, die gewonnene Literatur zusammenzufassen und eine Synthese der verschiedenen Arbeiten zu bilden, um daraus die Basis für die weitere eigene Untersuchung abzuleiten.³¹⁰ Bei der Auswertung der Literaturergebnisse zur logistischen Leistungsdifferenzierung wird davon ausgegangen, dass mehrere Teilaspekte und Betrachtungsrichtungen logistischer Differenzierungsansätze identifiziert werden können (siehe Kapitel 1.3). Um diese weiter systematisieren zu können, wird auf das Instrument der Zitationsanalyse zurückgegriffen. Zitationsanalysen werden zum einen dazu verwendet, um von der Zitationshäufigkeit Rückschlüsse auf die Bedeutung von Autoren und Zeitschriften zu ziehen.³¹¹ Zum anderen können Zitationsanalysen für die Identifikation des wissenschaftlichen Einflusses von Beiträgen und sich daraus entwickelnder Strömungsrichtungen der Forschung verwendet werden.³¹² Während das einfache Zählen von Zitationen, die der Beitrag eines Autors von anderen Autoren erhalten hat, als Methode zur Bewertung der Qualität und Reputation von wissenschaftlichen Beiträgen als nicht ausreichend angesehen wird,³¹³ stellt dies hingegen ein probates Mittel dar, um die Zusammenhänge einzelner Beiträge und Autoren zu identifizieren. Zur grafischen Repräsentation dieser Zusammenhänge kommt das Softwarewerkzeug HistCite³¹⁴ zum Einsatz. Dieses von Garfield entwickelte Tool erlaubt es unter anderem, Historiografen zu erzeugen, die deutlich machen, in welcher Beziehung zitierende und zitierte Publikationen zueinander stehen.³¹⁵ Mit Historiografen werden die Veröffentlichungen als Knoten dargestellt, während die Zitationsbeziehungen zwischen den Publikationen durch Kanten repräsentiert werden. Die Größe des jeweiligen Knotens ist dabei proportional zur

³⁰⁸ Vgl. Pai/McCulloch/Gorman/Pai/Enanoria/Kennedy/Thrayan/Colford (2004), S. 89f. und Tranfield/Denyer/Smart (2003), S. 215f.

³⁰⁹ Vgl. Jones (2004), S. 96

³¹⁰ Vgl. Petticrew/Roberts (2006), S. 14f.

³¹¹ Vgl. Neuhaus/Daniel (2008), S. 193

³¹² Vgl. Daniel (2005), S. 143

³¹³ Vgl. MacRoberts/MacRoberts (1996), S. 435

³¹⁴ Vgl. Garfield/Paris/Stock (2006), S. 391

³¹⁵ Vgl. Garfield/Paris/Stock (2006), S. 397f.

Zitierhäufigkeit der entsprechenden Publikation. Die damit vorliegenden Informationen komplettieren das Forschungsdesign zur Erhebung des Status quo logistischer Leistungsdifferenzierung, welches im Folgenden angewandt wird.

3.2 Planung der theoretischen Untersuchung zur Erhebung des Status quo logistischer Leistungsdifferenzierung

Den Ausgangspunkt der Planung der theoretischen Untersuchung zur Erhebung des Status quo logistischer Leistungsdifferenzierung stellt die Forschungsfrage der Dissertation dar. Die in Kapitel 1.1.1 aufgestellte Fragestellung der Arbeit zielt darauf ab, die Umsetzung von Logistiksystemen zu ermöglichen, die an differenzierten Kundenanforderungen ausgerichtet sind. Es muss demnach das Ziel der systematischen Literaturanalyse sein, die Entwicklung eines Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung zu unterstützen, der die Erbringung kundenspezifischer Logistikleistungen bei gleichzeitiger Einhaltung von Effizienz und Effektivität in der Supply Chain ermöglicht.

Somit stellt die Identifikation existierender Ansätze der Leistungsdifferenzierung im Supply Chain Management den Untersuchungsfokus der systematischen Literaturanalyse dar. Die Grundüberlegung, die allen Ansätzen der logistischen Leistungsdifferenzierung immanent ist, besteht darin, dass die leistungserbringenden Prozesse auf bestimmte Kundenbedürfnisse zu fokussieren sind.³¹⁶ Die Fokussierung von Supply Chains zur Erfüllung kundenindividueller Logistikanforderungen resultiert in der Bildung verschiedener Supply Chain-Konfigurationen,³¹⁷ die im Rahmen verschiedener Konzepte und Strategien der logistischen Leistungsdifferenzierung effektiv auszuwählen und effizient umzusetzen und zu betreiben sind. Somit kann die Frage nach der Bedeutung fokussierter Supply Chains für die differenzierte Leistungserstellung als eines der angrenzenden Themengebiete bei der Suche nach Ansätzen der Leistungsdifferenzierung in der Logistik angesehen werden. Auch im Produktionsmanagement können ähnliche Ansätze festgestellt werden. Diese gehen der Frage nach, inwieweit Fabriken auf die Bedürfnisse und das Nachfrageverhalten einzelner Kundengruppen fokussiert sein müssen.³¹⁸

Die Beschäftigung mit der Frage der Differenzierung kann jedoch nicht nur aus dem direkten Blickwinkel der leistungserstellenden Unternehmensfunktionen, sondern auch aus der Perspektive anderer betriebswirtschaftlicher Wissensgebiete vollzogen werden. So stellt im strategischen Management und im Marketing die Frage nach dem Grad der Konzentration auf

³¹⁶ Vgl. Janowski (2004), S. 739f.

³¹⁷ Vgl. Childerhouse/Aitken/Towill (2002), S. 676

³¹⁸ Vgl. Skinner (1974), S. 115

bestimmte Kunden und Segmente eine grundlegende Problemstellung für die strategische Positionierung des Unternehmens und die Festlegung der Marketingstrategie dar.³¹⁹ Demzufolge bilden die Differenzierungskonzepte anderer Wissensgebiete einen weiteren angrenzenden Themenblock der Untersuchung.

Um Aussagen darüber treffen zu können, entsprechend welcher Kundenbedürfnisse logistische Leistungen differenziert erbracht werden sollten, wird eine Reihe grundlegender Konzepte zur Erklärung des Nachfrageverhaltens von Kunden benötigt. Hierzu zählen Konzepte der Kundenzufriedenheit, der Servicekomponenten von Kundenbeziehungen sowie der logistischen Leistungskriterien und -ziele, mit denen sowohl die erbrachten Leistungen für den Kunden als auch die interne Ausrichtung der logistischen Prozesse bewertet und gemessen werden können. Somit kann in diesen Basiskonzepten zur Erklärung der logistischen Leistungsdifferenzierung ein weiteres angrenzendes Themengebiet gesehen werden, das für die Identifikation von Ansätzen der Leistungsdifferenzierung in der Logistik von Bedeutung ist.

Oft wird die Grundidee der Leistungsdifferenzierung nicht als eigenständiges Untersuchungsfeld diskutiert, sondern in verschiedene spezifische Anwendungskontexte integriert. Für diese Anwendungskontexte sind Ansätze der Leistungsdifferenzierung immanenter Bestandteil, jedoch wird der Zusammenhang zur logistischen Leistungsdifferenzierung nur selten explizit hervorgehoben. Zu diesen Konzepten gehören die Anwendung von Mass Customization-Ansätzen auf logistische Dienstleistungen, die Anwendung von Revenue Management-Strategien in produzierenden Unternehmen, das Konzept der Supply Chain-Flexibilität sowie die Nutzung des Advanced Planning-Ansatzes für die Erfüllung von Kundenaufträgen. Daher stellen die verschiedenen Anwendungskontexte logistischer Leistungsdifferenzierung das letzte angrenzende Themengebiet dar, das einen Beitrag zur Erklärung der Ansätze logistischer Leistungsdifferenzierung liefert.

Die Fokussierung der Untersuchung auf die Identifikation von Ansätzen der Leistungsdifferenzierung in der Logistik sowie die beschriebenen angrenzenden Themengebiete der Untersuchung sind in Abbildung 13 zusammenfassend dargestellt. Im Folgenden werden die einzelnen angrenzenden Themengebiete weiter vertieft, um die für die Durchführung der Untersuchung benötigte Eingrenzung der Untersuchung auf die Ansätze der Leistungsdifferenzierung in der Logistik abzuschließen.

³¹⁹ Vgl. Porter (1999), S. 169

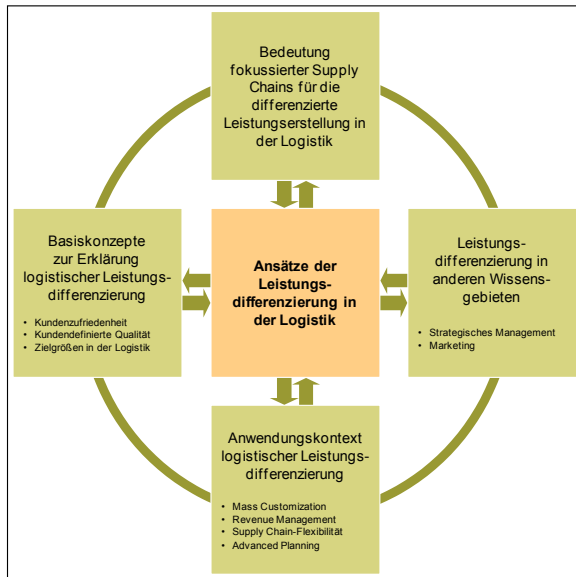


Abbildung 13: Fokus und angrenzende Themengebiete der Untersuchung³²⁰

3.2.1 Leistungsdifferenzierung in anderen Wissensgebieten

Bereits im einleitenden Teil der Arbeit wurde auf die Bestrebungen von Unternehmen hingewiesen, sich gegenüber ihren Wettbewerbern abzugrenzen und dadurch für potenzielle Kunden attraktiver zu werden. Im Kontext dieses Abschnitts ist daher maßgeblich die resultierende Fragmentierung der Märkte zu betrachten, die mit einer Heterogenisierung der Kunden einhergeht.³²¹ Unternehmen suchen folglich nach Lösungen, der Vielfalt an Erwartungen auf wirtschaftliche Weise gerecht zu werden. Einen möglichen theoretischen Rahmen hierzu kann die Strategie der Differenzierung bieten. Die Diskussion über den Beitrag der verschiedenen betriebswirtschaftlichen Disziplinen zu einer Strategie der Differenzierung reicht bis in die 1930er Jahre zurück. Bohn verdichtet diese Diskussion, indem er in den zwei Bereichen des Strategischen Managements und des Marketings die wesentlichen Treiber einer Differenzierungsstrategie sieht.³²² In seiner Arbeit ordnet er Ansätze, die sich auf unternehmensstrategische Probleme beziehen, dem Strategischen Management zu, während

³²⁰ Quelle: Eigene Darstellung

³²¹ Vgl. Peppers/Rogers (1997), S. 415

³²² Vgl. Bohn (1993), S. 22. Auch eine vertiefende Darstellung der wichtigsten Vertreter dieser zwei Sichtweisen kann Bohn (1993) entnommen werden.

die die praktische Planung und Umsetzung der Differenzierung betreffenden Ansätze dem Marketing zugesprochen werden.³²³

Die strategische Sichtweise der Differenzierung geht maßgeblich auf die Arbeiten von Porter zurück, die bereits im Rahmen der Identifikation relevanter forschungsleitender Managementtheorien in Kapitel 2.2.1 dargestellt wurden. Dort konnte festgestellt werden, dass es die Zielsetzung der strategischen Planung ist, innerhalb der Tätigkeitsbereiche des Unternehmens Wettbewerbsvorteile zu erlangen, die das langfristige Überleben der Unternehmung sichern.³²⁴ Demnach stellt das Verhalten im Wettbewerb, welches durch die angewandte Wettbewerbsstrategie und das daraus resultierende Streben nach einer vorteilhaften Wettbewerbsposition geprägt ist, die zentrale Aufgabe dieses Bereichs der strategischen Führung dar.³²⁵ Strebt ein Unternehmen dabei die Einmaligkeit seiner Leistungen an, so wird dies als Differenzierung bezeichnet. Im Allgemeinen zielt das Unternehmen durch seine exklusive Position bei der Befriedigung der Kundenbedürfnisse in den vom Unternehmen festgelegten Aspekten auf eine Berechtigung für höhere Preisforderungen ab oder erwartet weiche Vorteile, wie beispielsweise eine erhöhte Kundenbindung. Die Einmaligkeit eines Angebotes kann jedoch nur unter einem Kostenaufwand, den sogenannten Differenzierungskosten, erlangt und aufrecht erhalten werden.³²⁶ Aus diesem Grunde wird dann ein Differenzierungsvorteil vorliegen, wenn die Kosten für die Einmaligkeit der Leistungen, also die Kosten der Differenzierung, unter der erzielten Preisdifferenz liegen.³²⁷ Im Gegensatz zur Kostenführerschaft kann es bei der Differenzierung aufgrund der Wahl der Differenzierungsmerkmale mehrere erfolgreiche Strategien innerhalb einer Branche geben, solange ein Unternehmen im Hinblick auf die von ihm ausgewählten relevanten Merkmale vom Kunden als einmalig wahrgenommen wird.

Bei der Differenzierungsstrategie ist ein Verlust des Wettbewerbsvorteils auf zwei Arten möglich:³²⁸ Zum einen können sich die Bedürfnisse des Kunden ändern, so dass das Angebot des Unternehmens im Vergleich zu dem der Wettbewerber nicht mehr ausreichend attraktiv ist. Zum anderen können konkurrierende Unternehmen versuchen, das Differenzierungsmerkmal zu imitieren.³²⁹

³²³ Vgl. Bohn (1993), S. 24. Es ist anzumerken, dass diese Kategorisierung unter dem heutigen Selbstverständnis des Marketings, welches sich u.a. durch die Forschungsrichtung des strategischen Marketings manifestiert, zum Teil auch kritisch betrachtet wird. Vgl. hierzu Meffert (2000), S. 27 und Hammann (2000), S. 197.

³²⁴ Vgl. Hahn (2006a), S. 31f.

³²⁵ Vgl. Hahn (2006b), S. 58

³²⁶ Vgl. Porter (1999), S. 178f.

³²⁷ Vgl. Porter (1999), S.169

³²⁸ Vgl. Porter (1999), S.215

³²⁹ Vgl. Piller (2000), S.165

Neben dieser unternehmensstrategischen Blickrichtung kann die Differenzierung auch als Problem von Abnehmerpräferenzen beschrieben werden.³³⁰ Somit bietet das Marketing durch seine explizite Fokussierung auf die Kundenbedürfnisse eine andere Herangehensweise an die Strategie der Differenzierung. Dies wird durch das Marketing-Konzept deutlich, welches die Kenntnis der Kundeninteressen zur Grundlage des unternehmerischen Handelns erklärt.³³¹ Daher sei an dieser Stelle auf Abschnitt 3.2.3 der Dissertation verwiesen, in dem der Kunde in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt wird und die Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit und der dem Kunden angebotenen Leistung diskutiert werden. Das Konzept der Differenzierung ist somit eine Konsequenz aus der zunehmend an Bedeutung gewinnenden Kundenorientierung von Unternehmen.³³² So stellt Albers fest: *„Kundennähe ist [...] dann erreicht, wenn durch differenzierte Marktbearbeitung möglichst vielen unterschiedlichen Kunden individuell auf sie zugeschnittene Produkte angeboten werden.“*³³³ Die Kostenführerschaft wird hingegen von Hüsch als eine Strategie beschrieben, die der Kundenorientierung entgegengesetzt ist.³³⁴ Neben der differenzierten Marktbearbeitung bezeichnet Albers die Fähigkeit zur Flexibilität und Reagibilität in Bezug auf Kundenwünsche respektive Marktveränderungen als Instrumente, mit denen Kundennähe erreicht werden kann.³³⁵ Seit dem Erscheinen der ersten Arbeiten zum Ansatz der Marktsegmentierung³³⁶ ist diese zu einer essentiellen Grundlage für den Erfolg von Marketingentscheidungen geworden.³³⁷ Die Marktsegmentierung hat zum Ziel, Konsumenten mit möglichst homogenen Bedürfnissen in Gruppen zusammenzufassen (Kundensegmente) und entsprechend den jeweiligen Anforderungen zu bearbeiten.³³⁸ Untereinander müssen diese Kundensegmente in ihren Erwartungen jedoch klar zu unterscheiden, also heterogen, sein. Durch die spezifische Bearbeitung von Kundensegmenten sollen die Bedürfnisse der Kunden gezielter berücksichtigt und befriedigt werden, als dies bei einer undifferenzierten Marktbearbeitung möglich ist. Somit ist die Marktsegmentierung Voraussetzung für eine Differenzierungsstrategie.³³⁹ Innerhalb der Marketingstrategie steht die Marktsegmentierung im Gegensatz zum Massenmarketing, welchem eine undifferenzierte Gestaltung der Marketinginstrumente zugrunde liegt. Diese Unterscheidung fand bereits in Kapitel 1.1.1. im Rahmen der Herleitung der Problemstellung der Dissertation Beachtung. Die Vorteile des Massenmarketings beruhen auf der Generierung von

³³⁰ Vgl. Bohn (1993), S. 23

³³¹ Vgl. Kotler/Keller (2006), S. 16

³³² Vgl. Baumberger/Lindemann (2006), S. 7

³³³ Albers (1989), S. 108

³³⁴ Vgl. Hüsch (1993), S. 83ff.

³³⁵ Vgl. Freder/Werder (1989), S. 17.

³³⁶ Vgl. Frederick (1934) und Smith (1956)

³³⁷ Vgl. Andrews/Currim 2003, S. 177

³³⁸ Vgl. Vossebein (2000), S. 19f.

³³⁹ Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 194

Skaleneffekten, da durch ein einheitliches Angebot der größte potenzielle Markt für ein Produkt geschaffen wird. Allerdings wird diesem Ansatz wegen der zunehmenden Fragmentierung der Märkte immer weniger Aufmerksamkeit geschenkt.³⁴⁰ Am anderen Ende der Skala steht hingegen das Konzept des "segment of one", auch "customized marketing" oder "One-to-One-Marketing" genannt.³⁴¹ Grundlegend für diesen Ansatz ist das in Kapitel 1.1.2 eingeführte Konzept des Customer Relationship Management, bei dem der Kunde mit dem Unternehmen in Interaktion tritt und seine individuellen Wünsche kommuniziert.³⁴²

Zur weiteren Systematisierung der Marktsegmentierung kann diese in eine Informationsseite und eine Aktionsseite eingeteilt werden (siehe Abbildung 14). Die Informationsseite beschreibt dabei die Marktsegmentierung im engeren Sinne, die die Identifikation der Kundensegmente zum Ziel hat.³⁴³ Die Aktionsseite deskribiert hingegen, wie die gewonnenen Informationen hinsichtlich der Kundensegmente verwendet werden, um eine Auswahl attraktiver Segmente zu treffen und eine Bearbeitungsstrategie für die jeweiligen Zielsegmente festzulegen.

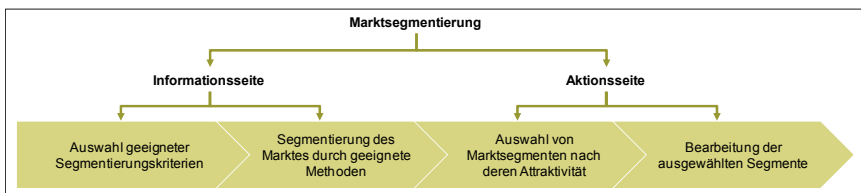


Abbildung 14: Systematik und Vorgehen der Marktsegmentierung³⁴⁴

Diese vier Prozessschritte der Marktsegmentierung stellen eine aggregierte Sichtweise des Marktsegmentierungsprozesses dar, die im Rahmen der Dissertation als hinreichend detailliert betrachtet werden kann.³⁴⁵ Im Folgenden soll vor allem auf die Marktsegmentierung im engeren Sinne eingegangen werden. Im ersten Schritt müssen hierzu geeignete Kriterien ausgewählt werden, mit deren Hilfe der Markt sinnvoll segmentiert werden kann. An diese Kriterien und die daraus resultierenden Kundensegmente wird eine Reihe von Anforderungen gestellt, welche bei der Auswahl berücksichtigt werden müssen.³⁴⁶ Entsprechende Auswahlkriterien stellen dabei die

³⁴⁰ Vgl. Kotler/Bliemel (2005), S. 240 und Vossbein (2000), S. 19

³⁴¹ Vgl. Hahn (2002), S. 2

³⁴² Vgl. Deighton (1997), S. 152 und Schnäbele (1997), S. 25f.

³⁴³ Vgl. Böhler (1977), S. 10

³⁴⁴ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Freter (1983), S. 14 und Kotler/Keller (2006), S. 261

³⁴⁵ Für eine detailliertere Strukturierung des Marktsegmentierungsprozesses vgl. z.B. Freter (2008), S. 13ff.

³⁴⁶ Vgl. hier und im Folgenden Freter (1983), S. 43 und Meffert (2000), S. 178

Kaufentscheidungsrelevanz, die Messbarkeit, die Erreichbarkeit, die Handlungsfähigkeit, die Wirtschaftlichkeit³⁴⁷ und die zeitliche Stabilität³⁴⁸ der Kundensegmente dar.

Eine mögliche Klassifikation der gängigen Segmentierungskriterien kann Abbildung 15 entnommen werden. Aufgrund der unterschiedlich gelagerten Stärken und Schwächen der Kategorien wird bei der Auswahl eine Kombination mehrerer Kriterien als sinnvoll erachtet.³⁴⁹ Grundsätzlich kann zwischen Marktsegmentierungskriterien unterschieden werden, die die Eigenschaften des Kunden beschreiben, und Kriterien, die das Verhalten des Konsumenten betreffen. Des Weiteren können Marktsegmentierungskriterien nach beobachtbaren und nicht beobachtbaren Eigenschaften klassifiziert werden.³⁵⁰

	Konsumenteneigenschaften	Konsumentenverhalten
beobachtbar	Klassische Marktsegmentierungskriterien <ul style="list-style-type: none"> • Kulturelle Kriterien • Geografische Kriterien • Demografische Kriterien • Sozio-ökonomische Kriterien 	<ul style="list-style-type: none"> • Wahlverhalten • Nutzungsverhalten • Situationsverhalten
nicht beobachtbar	<ul style="list-style-type: none"> • Persönlichkeitseigenschaften • Werte • Lifestyle 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktnutzen • Wahrnehmung • Elastizitäten • Präferenzen

Abbildung 15: Klassifikationsmatrix von Marktsegmentierungskriterien³⁵¹

Die beobachtbaren Konsumenteneigenschaften, welche auch als klassische Marktsegmentierungskriterien bezeichnet werden, finden aufgrund ihrer einfachen Erhebbarkeit und der damit einhergehenden relativ geringen Kosten eine besonders häufige Verwendung.³⁵² Beispiele für klassische Marktsegmentierungskriterien sind das Geschlecht, das Alter, das Einkommen oder der Wohnort des Kunden.

³⁴⁷ Die Bewertung der Wirtschaftlichkeit kann beispielsweise mithilfe der Segmentplanerfolgsrechnung erfolgen. Vgl. hierzu Ammann (2000), S. 341.

³⁴⁸ Aufgrund der zunehmenden Dynamisierung der Märkte wird die Sinnhaftigkeit des Kriteriums der zeitlichen Stabilität kontrovers diskutiert. Der Umgang mit dieser Dynamik wird in der Literatur unter dem Begriff der dynamischen Segmentierung diskutiert. Vgl. hierzu Kamakura/Kim/Lee (1996), S. 152ff.

³⁴⁹ Vgl. Hahn (2002), S. 29.

³⁵⁰ Zu einer ausführlicheren Beschreibung einzelner Kriterien vgl. z.B. Vossebein (2000), S. 23ff.

³⁵¹ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hahn (2002), S. 20f.

³⁵² Vgl. Hahn (2002), S. 19. Für eine Diskussion der Probleme, die aus der Anwendung klassischer Marktsegmentierungskriterien resultieren, vgl. z.B. Sharma/Douglas (1990), S. 20 und Hahn (2002), S. 29.

Unter den Kriterien des beobachtbaren Kaufverhaltens werden drei Gruppen subsumiert. Durch das Wahlverhalten werden vor allem Verbrauchsgüter untersucht, wobei hauptsächlich die Markenwahl im Vordergrund steht. Das Nutzungsverhalten wird maßgeblich durch die Nutzungsfrequenz charakterisiert. Hierbei können beispielsweise "heavy user", "occasional user", "light user" und "non user" unterschieden werden. Bei Analysen des Situationsverhaltens steht der Einfluss der Situation des Kaufprozesses auf die Wahrnehmung des Kunden im Fokus der Betrachtung. Hierzu ist beispielsweise das Konstrukt des Kaufentscheidungsstiles zu zählen, mit dessen Hilfe nach Sproles und Kendall die Kunden in die Gruppen "perfectionist", "brand conscious", "novelty-fashion conscious", "recreational/hedonistic", "price-value conscious", "impulsive", "confused by over-choice" und "habitual/brand loyal" eingeteilt werden können.³⁵³ Das nicht beobachtbare Konsumentenverhalten segmentiert hingegen Kunden unter anderem nach dem Nutzen, den ihnen ein bestimmtes Produkt stiftet, nach der Preiselastizität des Kunden und nach Kaufpräferenzen. Eine Methode zur Segmentierung der Kunden nach dem Nutzen stellt die Benefit-Segmentierung dar.³⁵⁴ Hier werden, ausgehend von einem zentralen Wert, den das Produkt für den Kunden stiften soll, einzelne Nutzenfaktoren abgeleitet, welche durch bestimmte Produktattribute abgedeckt werden sollen. Somit können unterschiedliche Probleme, die Kunden mit demselben Produkt lösen wollen, befriedigt werden, indem entsprechende Produktvarianten angeboten werden.

Neben der anhand von kundenorientierten Segmentierungskriterien vorgenommenen Segmentierung kann diese auch produktorientiert erfolgen. Die produktorientierte Segmentierung spielte im Marketing vor allem in den 1970er Jahren eine große Rolle.³⁵⁵ In der aktuellen Marketingtheorie wird allerdings die Meinung vertreten, dass nicht mehr das Produkt, sondern der Kunde Ausgangspunkt der Segmentierung sein sollte.³⁵⁶ Wie bereits mehrfach im Rahmen dieser Arbeit erwähnt, spielt jedoch die produktorientierte Segmentierung im Rahmen der logistischen Leistungsdifferenzierung weiterhin eine bedeutende Rolle.

Sind die Segmentierungskriterien bestimmt, muss im folgenden Verlauf der Marktsegmentierung festgelegt werden, welche Vorgehensweise bei der Bildung von Segmenten verfolgt werden soll. Hierbei ist die Entscheidung zu treffen, welche der ausgewählten Variablen als aktive Segmentierungsvariable zur Bildung von Segmenten genutzt wird und welche als passive Kriterien der Beschreibung dieser Segmente dienen sollen.³⁵⁷ Je nach Wahl der aktiven und passiven Segmentierungskriterien können Forward- und Backward-Verfahren unterschieden

³⁵³ Vgl. Sproles/Kendall (1986), S. 267f. und Walsh/Henning-Thurau (2001), S. 224

³⁵⁴ Vgl. Gronover/Bach (2000), S. 11

³⁵⁵ Vgl. Frank/Massy/Wind (1972), S. 26f.

³⁵⁶ Vgl. Corsten (2007), S. 360

³⁵⁷ Vgl. Freter (1983), S. 98

werden.³⁵⁸ Bei dem Forward-Verfahren werden Segmente auf der Grundlage von Konsumenteneigenschaften gebildet und im Anschluss daran bezüglich des Kundenverhaltens untersucht und beschrieben. Bei Backward-Verfahren wird hingegen das Kundenverhalten zur Bildung der Segmente verwendet, um im Anschluss daran die Konsumenteneigenschaften der gefundenen Segmente zu untersuchen.

Neben dem Umgang mit dem Aspekt der Dynamik in Märkten,³⁵⁹ der in der Instabilität von Segmenten resultiert, kann ein weiteres zentrales Problem bei der Verfolgung einer Differenzierungsstrategie festgestellt werden. Mit dem Begriff der Komplexitätskosten³⁶⁰ wird dabei das Phänomen überproportional ansteigender Kosten bei einem gleichmäßig zunehmenden Differenzierungsgrad des Angebotes beschrieben.³⁶¹ Eine Ursache für die Kosten der Differenzierung ist vor allem in dem erhöhten Steuerungs- und Koordinationsaufwand zu sehen: *"Management often faces segmentation tension between the theoretically desirable and the managerially possible."*³⁶² Somit lässt sich die Marktsegmentierung als Trade-off zwischen der Anzahl der Marktsegmente sowie der damit einhergehenden Genauigkeit der Marktbearbeitung und zwischen den dafür anfallenden Kosten deskribieren.³⁶³ Der Umgang mit den aus einer umfassenden Differenzierungsstrategie resultierenden Kosten bei der Leistungserstellung wird im nachfolgenden Abschnitt unter dem Begriff der Fokussierung von Supply Chains weiter betrachtet.

Die kostenrelevanten Entscheidungen im Hinblick auf eine segmentspezifische Marktbearbeitung enden jedoch nicht mit der Identifikation von Kundensegmenten. Nach der Wahl attraktiver Segmente ist die Anpassung der Produkte an die unterschiedlichen identifizierten Erwartungen zu planen. In Abbildung 16 werden die Kosten der Differenzierung in Abhängigkeit der gewählten Bearbeitung der identifizierten Kundensegmente gezeigt. In der Abbildung ist zu erkennen, dass nicht nur die Anzahl der Segmente, sondern auch die Form der Differenzierung einen Einfluss auf die Kosten der Differenzierung hat. Es wird deutlich, dass die Kombination eines Produktes mit zusätzlichen Services eine Methode darstellt, die der Differenzierung auf der reinen Produktbasis kostenmäßig überlegen ist. Somit ist die logistische Leistungsdifferenzierung zum einen als Methode zu betrachten, die zur Senkung der marktsegmentierungsbedingten Komplexitätskosten beiträgt. Zum anderen stellt die logistische Leistungsdifferenzierung einen Ansatz dazu dar, wie der Leistungserstellungsprozess für

³⁵⁸ Vgl. Andrews/Currim (2003), S. 178 und Hahn (2002), S. 21. Ein Vergleich der beiden Verfahren kann Sharma/Lambert (1990), S. 22 entnommen werden.

³⁵⁹ Vgl. Blocker/Flint (2007), S. 810

³⁶⁰ Vgl. Hermann (2000), S. 5

³⁶¹ Vgl. Hermann (2000), S. 5

³⁶² Verhallen/Frambach/Prabhu (1998), S. 306

³⁶³ Vgl. Hahn (2002), S. 60

unterschiedliche Produkte, die aus einer Marktbearbeitung auf der Basis eines differenzierten Produktangebots resultieren, effizient gestaltet werden kann. Dieser Zusammenhang wird ebenfalls im Rahmen der Bedeutung fokussierter Supply Chains für die differenzierte Leistungserstellung in der Logistik weiter vertieft.

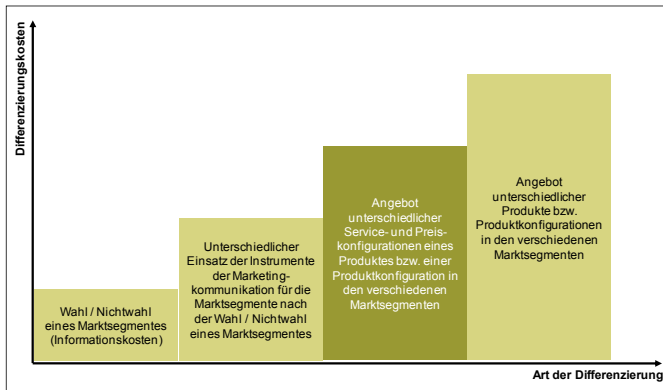


Abbildung 16: Kosten der Marktbearbeitung bei unterschiedlichen Arten der Differenzierung³⁶⁴

Die Thematisierung der unterschiedlichen Arten der Differenzierung eröffnet einen zentralen Zusammenhang zur logistischen Leistungsdifferenzierung. So weist eine Leistung aus Sicht des Kunden verschiedene Nutzenkomponenten auf, die dieser als Leistungsbündel erwirbt.³⁶⁵ Die Gesamtheit aller wahrnehmbaren, nutzenstiftenden Merkmale, die eine Leistung enthält, wird auch als Eigenschaftsprofil bezeichnet.³⁶⁶ Nach Kotler können jedoch diese Eigenschaftsprofile teilweise nicht entsprechend der durchgeführten Marktsegmentierung umgesetzt werden, da die Kunden innerhalb des Segments lediglich ähnliche, aber nicht dieselben Bedürfnisse teilen. Die Lösung dieses Problems sieht er in dem Angebot von Kernleistungen, die durch flexible Zusatzleistungen ergänzt werden, welche von allen Kunden eines Segments geschätzt werden.³⁶⁷ Leistungsdifferenzierung erfolgt deshalb zunehmend nicht mehr über die alleinige Gestaltung von Sachleistungen, sondern durch produktbegleitende Dienstleistungen.³⁶⁸ Dabei müssen bei der Beziehung zwischen Dienst- und Sachleistungen verschiedene Verbundsysteme unterschieden werden, die sich unter anderem daran orientieren, ob die Sach- und

³⁶⁴ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bonoma/Shapiro (1983), S. 95

³⁶⁵ Vgl. Sebastian/Schmidt-Gallas (2000), S. 328

³⁶⁶ Vgl. Isermann (2004), S. 4

³⁶⁷ Vgl. Kotler/Keller (2006), S. 241

³⁶⁸ Vgl. Fuerderer/Hermann/Wuebker (1999), S. 3

Dienstleistungen in einer gegenseitigen Abhängigkeit stehen oder ob die Dienstleistung als Ergänzung fungiert und somit isoliert werden kann. Das Angebot solcher hybrider Leistungsbündel wird auch als leistungsadditive Produktdifferenzierung bezeichnet.³⁶⁹ Durch diesen Verbund ist es dem Unternehmen möglich, sich bei der Differenzierung seines Angebots im Sinne eines funktionalen Dienstleistungsmarketings in einem größeren, flexibleren Spielraum zu bewegen, als dies bei der reinen Differenzierung durch sachleistungseigene Merkmale der Fall ist.³⁷⁰ Neben der Integration von logistischen Serviceleistungen in den Marktsegmentierungsprozess besteht demnach auch die Möglichkeit, logistische Leistungen als produktbegleitende Dienstleistungen zu verstehen, die der weiterführenden Differenzierung der Sachleistung dienen.

3.2.2 Bedeutung fokussierter Supply Chains für die differenzierte Leistungserstellung in der Logistik

Der vorangegangene Abschnitt hat aufgezeigt, dass die Umsetzung einer Wettbewerbsstrategie der Differenzierung eine Fokussierung der leistungserstellenden Prozesse auf bestimmte Zielgrößen und Kundenanforderungen erforderlich macht.³⁷¹ Aufbauend auf einer Darstellung der Entwicklungsgeschichte von Fokussierungsansätzen in Produktionsmanagement und Logistik, wird daher im Folgenden die Bedeutung fokussierter Supply Chains für die differenzierte Leistungserstellung herausgearbeitet. Die heute diskutierten Umsetzungskonzepte der Fokussierung lassen sich auf die Arbeit von Skinner aus dem Bereich des Produktionsmanagements zurückführen.³⁷² Dort wird Fokussierung als Konzept beschrieben, das die "[...] *simplicity, repetition, experience, and homogeneity of tasks breed competence* [...]"³⁷³ zum Ziel hat. Für die Konzeptumsetzung "[...] *each key functional area in manufacturing must have the same objective, derived from corporate strategy.*"³⁷⁴ Der Geltungsbereich dieses Ansatzes wurde von Fuller³⁷⁵ auf den Funktionsbereich der Logistik sowie von Fisher³⁷⁶ auf das gesamte Gestaltungsspektrum des Supply Chain Management ausgeweitet. Fokussierungskonzepte können somit als grundlegende Strategie der Umsetzung logistischer Leistungsdifferenzierungsansätze angesehen werden. Die Fokussierung des Leistungserstellungsprozesses ermöglicht es, kundenspezifische Anforderungen zu erfüllen und

³⁶⁹ Vgl. zum Begriff des hybriden Leistungsbündels Scheer/Grieble/Klein (2003), S. 26f. und zum Begriff der leistungsadditiven Produktdifferenzierung Corsten/Gössinger (2007), S. 357.

³⁷⁰ Vgl. Hilke (1989), S. 9

³⁷¹ Vgl. Janowski (2004), S. 739f.

³⁷² Vgl. Skinner (1974)

³⁷³ Skinner (1974), S. 115

³⁷⁴ Skinner (1974), S. 115

³⁷⁵ Vgl. Fuller/O'Conor/Rawlinson (1993), S. 87ff.

³⁷⁶ Vgl. Fisher (1997), S. 105ff.

damit den bereits beschriebenen Average-Effekt zu überwinden.³⁷⁷ Die Hauptherausforderung bei der Umsetzung entsprechender logistischer Leistungsdifferenzierungskonzepte ist in der Wahl eines optimalen Grades an Fokussierung zu sehen.³⁷⁸ Die Lage dieses Punktes kann dabei beispielsweise von der Heterogenität der Produkteigenschaften, den Umweltbedingungen oder der Kundennachfrage abhängig sein. Abbildung 17 verdeutlicht anhand einer exemplarischen Fokussierungskostenkurve den Trade-off zwischen dem Grad an Fokussierung und den damit verbundenen Fokussierungskosten.

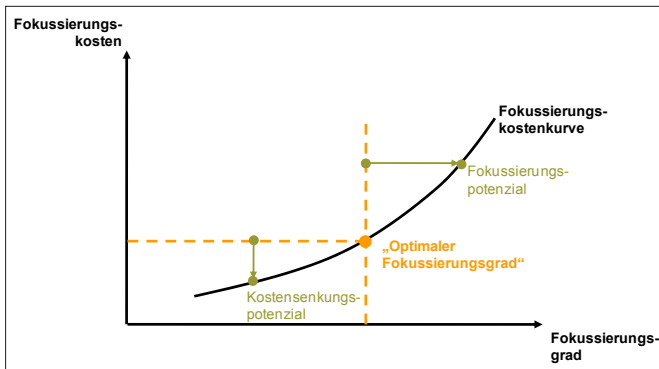


Abbildung 17: Fokussierungskostenkurve³⁷⁹

Ein hohes Maß an Fokussierung ermöglicht die effiziente Erfüllung spezifischer Kundenanforderungen. Dieser Zustand ist dabei analog zu dem aus dem Marketing bekannten Begriff des "segment of one" zu sehen,³⁸⁰ bei dem durch sehr kleine Kundensegmente den Kundenanforderungen höchst individuell begegnet wird.³⁸¹ Im Gegensatz dazu ermöglicht ein geringes Maß an Fokussierung den kosteneffizienten Ablauf der Leistungserstellungsprozesse, da spezifische Kundenanforderungen nicht im Vordergrund der Betrachtung stehen. Dieser Zustand ist dabei analog zu dem aus dem Marketing bekannten Begriff der "one size fits all"-Strategie zu sehen,³⁸² bei der das Marketing lediglich auf die Bedürfnisse der durchschnittlichen Kundenanforderungen zugeschnitten ist.³⁸³

³⁷⁷ Vgl. Childerhouse/Aitken/Towill (2002), S. 676

³⁷⁸ Vgl. Torres/Miller (2002), S. 46

³⁷⁹ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hines/Holweg/Rich (2004), S. 997 und Torres/Miller (2002), S. 44

³⁸⁰ Vgl. Torres/Miller (2002), S. 46

³⁸¹ Vgl. Simonson (2005), S. 32

³⁸² Vgl. Torres/Miller (2002), S. 46

³⁸³ Vgl. Chaffey/Mayer/Johnston (2000), S. 6

Für das Supply Chain Management ergibt sich somit ein Spannungsfeld zwischen effizienter Leistungserstellung auf der einen Seite und effektiver Befriedigung der Kundenwünsche auf der anderen Seite. Das Effektivitäts- und Effizienzprinzip kann dabei als die grundlegende Determinante bei der Gestaltung logistischer Prozesse verstanden werden.³⁸⁴ Effektivität, in einfachen Worten mit dem Ausdruck „die richtigen Dinge tun“ beschrieben, umfasst die Orientierung am Kundenwunsch und die Steigerung der Kundenzufriedenheit.³⁸⁵ Effizienz, vereinfacht mit den Worten „die Dinge richtig tun“ ausgedrückt, beschreibt kostenoptimierte Prozessabläufe und die Minimierung der für die Leistungserstellung benötigten Ressourcen.³⁸⁶ Dem betriebswirtschaftlichen Wirtschaftlichkeitsprinzip folgend, können Effizienz- und Effektivitätsprinzip nicht gleichzeitig in einem gleichhohen Maße erfüllt werden. Vielmehr gilt es, die Wirkungszusammenhänge und Zielkonflikte beider Prinzipien zu verstehen und dabei entweder der Minimal- oder der Maximalausprägung des Wirtschaftlichkeitsprinzips zu folgen.³⁸⁷ Somit kann das formale Ziel des Supply Chain Management in der Minimierung der für die Befriedigung der Kundenbedürfnisse eingesetzten Ressourcen gesehen werden.³⁸⁸ Des Weiteren können die von dieser übergreifenden Zielsetzung ableitbaren Planungs- und Steuergrößen in Anlehnung an die Grundprinzipien der Effizienz und Effektivität hinsichtlich Output- und Inputgrößen unterschieden werden.³⁸⁹ Eine weiterführende Diskussion dieser logistischen Zielgrößen wird im nachfolgenden Abschnitt geführt. Die Zielgrößen des Supply Chain Management müssen in Abhängigkeit vom gewählten Grad an Fokussierung ausgelegt werden. Da ein zu hohes Maß an Fokussierung sich stark negativ auf die Kosteneffizienz auswirkt, sollte die differenzierte Erbringung logistischer Leistungen anhand weniger vorherrschender Segmente vorgenommen werden. Einfache Kategorisierungsschemata ermöglichen es daher, regionalen, zeitlichen, kunden- oder produktspezifischen Charakteristika entsprechend geeignete Zielgrößen für den Leistungserstellungsprozess zu definieren. Somit werden logistische Segmente analog zu dem im vorangegangenen Abschnitt erläuterten Trade-off der Marktsegmentierung gebildet, bei der darauf zu achten ist, dass die gewählten Segmente einerseits groß genug sind, um effizient bedient zu werden, andererseits aber spezifisch genug ausfallen, um individuelle Kundenwünsche berücksichtigen zu können.³⁹⁰ Darüber hinaus gilt es, einen geeigneten Methodeneinsatz zu definieren, um den gewählten Grad an Fokussierung mit dem bestmöglichen Kostenniveau zu erreichen. Kann die definierte

³⁸⁴ Vgl. Zokaei/Hines (2007), S. 230

³⁸⁵ Vgl. Zokaei/Simons (2006), S. 143f.

³⁸⁶ Vgl. Hewitt (1994), S. 2

³⁸⁷ Vgl. Christopher (2004), S. 23

³⁸⁸ Vgl. Kotzab (2000), S. 34

³⁸⁹ Vgl. Christopher (2004), S. 23ff. und Beamon (1999), S. 280f.

³⁹⁰ Vgl. Simonson (2005), S. 32

Lage auf der Fokussierungskostenkurve aufgrund zu hoher Fokussierungskosten nicht erlangt werden, müssen Methoden eingesetzt werden, die mit dem Effizienzziel des Supply Chain Management korrespondieren (siehe Abbildung 17). Diese Konzepte werden oft unter dem Begriff der "leanness" zusammenfasst.³⁹¹ Diese aus dem Lean Management-Ansatz³⁹² entsprungene Methoden haben die Eliminierung von Verschwendung bei der Leistungserstellung zum Ziel. Kann dagegen die definierte Lage auf der Fokussierungskostenkurve aufgrund mangelnder Kundenorientierung und Leistungsdifferenzierung nicht erreicht werden, sollten Methoden eingesetzt werden, die mit dem Effektivitätsziel des Supply Chain Management korrespondieren. Diese Methoden werden oft unter dem Begriff "agility" subsumiert.³⁹³

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die differenzierte Erbringung logistischer Leistungen entsprechende Methoden erforderlich macht, die eine Fokussierung der Supply Chain auf spezifische Leistungsgrößen unterstützen. Zusätzlich werden Konzepte und Strategien benötigt, die entweder dem Ziel der Kundenorientierung zuträglich sind (Effektivität) oder die kostenoptimale Leistungserstellung (Effizienz) untermauern. Beide, oft konträr zueinander stehenden Ziele, sind in einer umfassenden Methode logistischer Leistungsdifferenzierung integriert zu betrachten. Prinzipiell ist die Logistik somit zur Erzielung von Kostenvorteilen oder Differenzierungsvorteilen geeignet.³⁹⁴ In Anbetracht der mit Differenzierungsstrategien verbundenen "stuck in the middle"-Problematik kann festgehalten werden, dass die logistische Leistungsdifferenzierung die simultane Nutzung von Kosten- und Differenzierungsvorteilen ermöglicht.³⁹⁵ Konkret stellen sich dabei die Kostenvorteile durch eine Effizienzsteigerung bei der Befriedigung der Kundenbedürfnisse ein. Die logistische Leistungsdifferenzierung stellt demnach eine Möglichkeit zur Verfolgung einer hybriden Wettbewerbsstrategie dar.³⁹⁶

3.2.3 Basiskonzepte zur Erklärung logistischer Leistungsdifferenzierung

In den vorangegangenen Abschnitten wurde deutlich, dass eine Reihe grundlegender Konzepte für die Erklärung von Marktsegmentierungsansätzen und der daraus resultierenden Fokussierung von Supply Chains auf bestimmte Zielgrößen und Kundenanforderungen notwendig ist. Neben den Ausführungen zu Differenzierungsstrategien, in denen der Zusammenhang zwischen einer erfolgreichen Leistungsdifferenzierung und der daraus

³⁹¹ Vgl. Towill/Christopher (2002), S. 301

³⁹² Vgl. Womack/Jones/Ross (1991)

³⁹³ Vgl. Towill/Christopher (2002), S. 301

³⁹⁴ Vgl. Mentzer/Williams (2001), S. 34

³⁹⁵ Vgl. Mentzer/Williams (2001), S. 34

³⁹⁶ Vgl. Mikus (2003), S. 84f.

resultierenden Kundenzufriedenheit deutlich gemacht werden konnte, wurde in Kapitel 1.1.2 auch für das Supply Chain Management die Kundenzufriedenheit als zentrale Zielsetzung definiert. Das Konzept der Kundenzufriedenheit liefert somit einen zentralen Erklärungsbeitrag für das Themengebiet der logistischen Leistungsdifferenzierung.

3.2.3.1 Konzept der Kundenzufriedenheit und kundendefinierten Qualität

Die Kundenzufriedenheit kann dabei durch die Produkte des Unternehmens bezüglich ihrer Qualität und technischen Eigenschaften oder den mit dem Produkt assoziierten Dienstleistungen gesteigert werden. Die erfolgreiche Identifikation der die Attraktivität eines Produktes oder einer Dienstleistung beeinflussenden Eigenschaften ist dabei eng mit dem Begriff der Kundenorientierung oder Kundennähe verbunden. Demgegenüber steht die oft mit Problemen verbundene Technologie- oder Produktorientierung von Unternehmen, welche in die Kundenerwartungen nicht treffende Produkteigenschaften münden kann.

Durch ein hohes Maß an Kundennähe ist es hingegen möglich, Kundenerwartungen bedarfsgerecht befriedigen und flexibel und schnell auf sich ändernde Kundenwünsche respektive Marktveränderungen reagieren zu können. Die Kundenzufriedenheit erklärt dabei die Einstellung des Kunden gegenüber dem Unternehmen, welche aus einem Vergleich von wahrgenommener und erwarteter Unternehmensleistung resultiert.³⁹⁷ Infolgedessen ist die Kundenzufriedenheit das Ergebnis eines Evaluationsprozesses durch den Kunden.³⁹⁸ Werden die Erwartungen erfüllt oder sogar übertroffen, so stellt sich bei dem Kunden die Kundenzufriedenheit ein. Eine notwendige Voraussetzung zur Steigerung der Kundenzufriedenheit ist daher die Tatsache, Kenntnisse darüber zu besitzen, welche Erwartungen die Kunden an die Leistung stellen. Die Kundenzufriedenheit wirkt sich wiederum positiv auf die Kundenloyalität aus.³⁹⁹ Die Kundenloyalität bezeichnet die Wiederkaufsabsicht des Kunden sowie seine Bereitschaft, das Unternehmen weiterzuempfehlen.⁴⁰⁰ In letzter Konsequenz resultiert aus der Kundenloyalität ein positiver Einfluss auf die Gewinnentwicklung des Unternehmens im Sinne eines Umsatz- und Gewinnwachstums bei bestehenden Kundenbeziehungen und der Gewinnung neuer Kunden.⁴⁰¹

Infolge der dargestellten Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg hat sich auch ein dementsprechender Qualitätsbegriff entwickelt, welcher der Beurteilung von Produkten und Dienstleistungen zugrunde gelegt wird. Im Gegensatz zu der

³⁹⁷ Vgl. Rapp (1995), S. 26

³⁹⁸ Vgl. Hahn (2002), S. 79

³⁹⁹ Vgl. Hahn (2002), S. 3 und Rapp (1995), S. 46f.

⁴⁰⁰ Vgl. Rapp (1995), S. 10

⁴⁰¹ Vgl. Fornell (1992), S. 12 und Rapp (1995), S. 3f.

herstellerdefinierten Qualität wird dabei von einer kundendefinierten Qualität ausgegangen.⁴⁰² Die kundendefinierte Qualität leitet sich von den Kundenerwartungen hinsichtlich der Leistungsfähigkeit eines Produktes oder einer Dienstleistung, von deren Individualität in Bezug auf differierende Kundenanforderungen sowie von der Zuverlässigkeit des Produktes oder der Dienstleistung bei der Erfüllung der Kundenerwartungen ab. Während erste Ansätze der kundenindividuellen Qualität diese lediglich auf die Produktqualität bezogen haben, umfasst das aktuelle Qualitätsverständnis neben der Produktqualität auch die Servicequalität.⁴⁰³ Dabei zeigt sich, dass die Dimension der Servicequalität erheblichen Einfluss auf die langfristige Kundenzufriedenheit hat.⁴⁰⁴ Neben der Bereitstellung des Produktes oder der Dienstleistung determiniert das Kundenverhalten in der Nutzungsphase maßgeblich die kundendefinierte Qualität. Dieses Kundenverhalten wird mit dem Begriff des Kundennutzens beschrieben. Im einfachsten Fall definiert der Kundennutzen, inwieweit die durch das Produkt oder die Dienstleistung bereitgestellte Qualität dem vom Kunden dafür entrichteten Preis entspricht. In der neueren Diskussion wird der Kundennutzen jedoch als multidimensionales Konstrukt betrachtet, das neben einer Messung des Preis-Qualitäts-trade-offs weitere weiche Faktoren aufweist (z.B. den empfundenen Spaß bei der Produktnutzung, die Schönheit des Produktes und die dabei entstehende Reputation oder die Erfolgswirkung des Produktes für den Kunden). Das Konzept der Kundenzufriedenheit und der kundendefinierten Qualität ist in Abbildung 18 schematisch dargestellt.

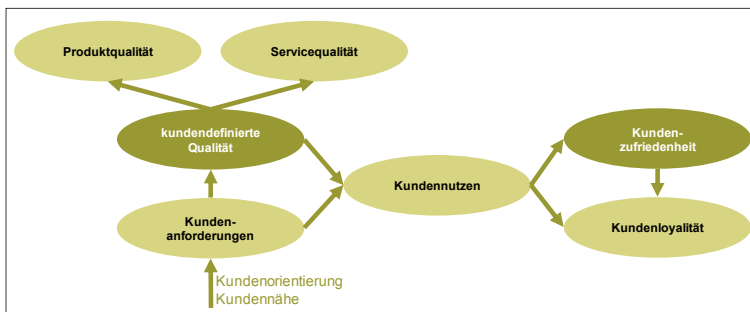


Abbildung 18: Konzept der Kundenzufriedenheit und kundendefinierten Qualität⁴⁰⁵

⁴⁰² Vgl. Rapp (1995), S. 41

⁴⁰³ Die wichtigsten Modelle der kundendefinierten Qualität stellen das American Customer Satisfaction Index-Modell sowie das European Performance Satisfaction Index-Modell dar. Vgl. Terblanche (2006), S. 32f. und

⁴⁰⁴ Vgl. Rapp (1995), S. 15f. Aufgrund der zunehmenden Bedeutung von Services wurde eine Reihe von Modellen wie das SERVQUAL-Modell (Vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry (1988), S. 12 ff.) entwickelt, die die Kundenzufriedenheit in Bezug auf die Servicequalität darstellen und messen.

⁴⁰⁵ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Terblanche (2006), S. 33

Neben der allgemeinen Erklärung der Kundenzufriedenheit mithilfe des Konzeptes der kundendefinierten Qualität gilt es zu untersuchen, welchen Beitrag die einzelnen Unternehmensfunktionen zur Produktqualität, Servicequalität und zum Kundennutzen leisten. In Bezug auf die Logistik ist der Frage nachzugehen, wie die Produktions- und Logistikprozesse zu gestalten sind, um die kundendefinierten Produkt- und Serviceanforderungen kosteneffizient umsetzen zu können. Hierbei sind Prozesse, die aus Sicht der kundendefinierten Qualität nicht förderlich sind, zu vermeiden und neue Prozesse zur Steigerung der Kundenzufriedenheit zu schaffen. Die Logistik beeinflusst demnach sowohl die Gestaltung der Produktqualität als auch der Servicequalität.⁴⁰⁶ Der Beitrag zur Produktqualität bezieht sich dabei vor allem auf die Gestaltung der Wertschöpfungsprozesse, entsprechend den Produktqualitätserwartungen des Kunden hinsichtlich eines fehlerfreien und kundenindividuellen Produktes. Diese Anforderung mündet damit in eine entsprechende flexible und robuste Gestaltung der logistischen Prozesse. Der Beitrag der Logistik zur Servicequalität kann dabei zum einen in der Phase der Generierung des Kundenauftrages in Form von kaufunterstützenden Informationen, die der Kunde bei seiner Entscheidung benötigen könnte, gesehen werden.⁴⁰⁷ Zum anderen erbringt die Logistik während des eigentlichen Kundenauftragsprozesses die Sachleistung ergänzende Dienstleistungen, die sich auf die Servicequalität auswirken.⁴⁰⁸ Die Servicequalität im Rahmen der physischen Logistikprozesse wird durch eine hohe Warenverfügbarkeit, kurze Lieferzeiten, eine hohe Lieferflexibilität und eine einwandfreie Lieferqualität determiniert. Den differierenden Kundenerwartungen entsprechend, ergeben sich an dieser Stelle somit Potenziale zur Differenzierung der logistischen Leistungserstellung, sowohl in Bezug auf die Produkt- als auch auf die Servicequalität. Effiziente Logistikprozesse tragen dazu bei, dass durch niedrige Logistikkosten ein nur in geringen Teilen durch die Logistikkosten beeinflusster Verkaufspreis für ein Produkt oder eine Dienstleistung realisiert werden kann. Hinzu kommen die von der Logistik im Rahmen der Produkt- und Servicequalität erbrachten Leistungskomponenten. Somit beeinflusst die Logistik sowohl auf der Kosten- als auch auf der Leistungsseite den Kundennutzen und trägt dadurch zu einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis bei. Die systematische Gestaltung des Kundennutzens greift demnach das in Kapitel 1.1.2 gezeigte Problem auf, dass dem Kunden häufig ein Logistikservice angeboten wird, der seinen Erwartungen weder bezüglich des Preises noch der Leistung entspricht.

⁴⁰⁶ Vgl. hier und im Folgenden Mikus (2003), S. 92ff. und Pfohl (2004), S. 34 f.

⁴⁰⁷ Vgl. Emerson/Grimm (1996), S. 34

⁴⁰⁸ Vgl. Mentzer/Flint/Hult (2001), S.84

3.2.3.2 Zielgrößen in der Logistik

Der beschriebene Zusammenhang der logistischen Beeinflussung von Produkt- und Servicequalität sowie des Kundennutzens kann aus den zuvor genannten Gründen als Anhaltspunkt dafür dienen, welche Attribute der Logistikserviceleistung in welchem Kontext relevant sind und welche Problemlösung damit angestrebt werden kann. Nach der Analyse des zu realisierenden Beitrags der Logistik zur Kundenzufriedenheit gilt es, diesen für die Ausgestaltung der physischen Logistikprozesse zu operationalisieren. Die Operationalisierung beruht dabei auf logistischen Mess- und Zielgrößen. Zielgrößen können, wie in Kapitel 3.2.2 erwähnt, in Input- und Outputgrößen unterteilt werden. Inputgrößen umfassen dabei die für die Leistungserstellung benötigten materiellen und immateriellen Ressourcen. Als Zielsetzung werden dabei zusammenfassend die Minimierung der Gesamtkosten⁴⁰⁹ und die Sicherstellung eines hohen Maßes an Ressourcenflexibilität⁴¹⁰ genannt. Outputgrößen umfassen im Gegensatz dazu verschiedene, die Kundenzufriedenheit beschreibende Kriterien. Um diese Größen zur Beschreibung der Kundenzufriedenheit in geeignete operative Inputgrößen zu überführen, bedarf es geeigneter Methoden. Zur Analyse des Zusammenhangs zwischen der Kundenzufriedenheit und den zu erbringenden logistischen Leistungskriterien werden unter anderem das Kano-Modell,⁴¹¹ die auf das Supply Chain Management adaptierte Methode des Quality Function Deployment⁴¹² und das Konzept des Value Stream Mapping⁴¹³ angewandt.⁴¹⁴ In der Literatur wird eine Vielzahl von Zielsystemen diskutiert, die diesen Zusammenhang zwischen den mit der Kundenzufriedenheit in Verbindung stehenden Outputgrößen und den für die Konfiguration der Leistungserstellung benötigten Inputgrößen darzustellen versuchen.⁴¹⁵ Als typische operationalisierbare Determinanten der Kundenzufriedenheit wurden dabei Qualitäts-, Flexibilitäts-, Zuverlässigkeits-, Zeit- und Kostenkriterien identifiziert.⁴¹⁶ Im Folgenden sollen die einzelnen, in Abbildung 19 zusammenfassend dargestellten Zielgrößen der Logistik jeweils näher erläutert werden.

⁴⁰⁹ Vgl. Brewer/Speth (2000), S. 75, Christopher (2004), S. 25 und Beamon (1999), S. 277f.

⁴¹⁰ Vgl. Handfield/Ragatz/Petersen/Monczka, (1999), S. 59, Christopher (2004), S. 27 und Beamon (1999), S. 284

⁴¹¹ Vgl. Kano/Seraku/Takahashi/Tsuji (1984), S. 39f.

⁴¹² Vgl. Akao (1990), S. 184f.

⁴¹³ Vgl. Hines/Rich/Hittmeyer (1998), S. 19f.

⁴¹⁴ Vgl. Zokaei/Hines (2007), S. 224

⁴¹⁵ Eine Übersicht verschiedener Systematisierungen der Leistungskriterien des Supply Chain Management kann Lambert/Pohlen (2001) entnommen werden.

⁴¹⁶ Vgl. Slack/Chambers/Johnston (2001), S. 44ff., Moos (2006), S. 52 und Hammer (2006), S. 27.



Abbildung 19: Zielgrößen der Logistik⁴¹⁷

Der Faktor **Qualität** gehört zu den meist diskutierten Ansatzpunkten, um Leistungsvorteile im Wettbewerb aufzubauen. An dieser Stelle gilt es, auf die Vielschichtigkeit des Qualitätsbegriffs hinzuweisen, die darin zum Ausdruck kommt, dass in der Literatur eine Vielzahl von Definitionsansätzen existiert.⁴¹⁸ Einen zentralen Aspekt, der sich jedoch häufig wiederfindet, stellt die Einhaltung der seitens der Kunden gewünschten Spezifikationen dar, sodass Qualität auch als Abwesenheit von Fehlern interpretiert werden kann.⁴¹⁹ Übertragen auf den Gegenstandsbereich des Supply Chain Management, ergibt sich hieraus die Leistungskomponente der Lieferqualität. Diese erfasst, ob die Lieferung den Erwartungen des Kunden entspricht und sie somit zu dessen Zufriedenheit erfolgt.⁴²⁰ Als zentrale Komponenten der Lieferqualität werden in diesem Zusammenhang die Liefergenauigkeit und der Auslieferungszustand genannt. Die Liefergenauigkeit erfasst, ob die bestellten Güter in der richtigen Art und Menge geliefert werden, während der Auslieferungszustand Auskunft über etwaige Beschädigungen der Produkte gibt.⁴²¹ Die Voraussetzung für eine hohe Lieferqualität stellen fehlerfreie logistische Prozesse innerhalb der Supply Chain dar.

Angeichts der zunehmenden Dynamik der Märkte in Form sich schnell wandelnder Kundenbedürfnisse und unvorhersehbarer Umwelteinflüsse hat der Faktor **Flexibilität** insbesondere in jüngerer Zeit an wettbewerbsstrategischer Bedeutung gewonnen. Dabei kann Flexibilität allgemein als Fähigkeit eines Systems zur proaktiven und reaktiven Anpassung respektive Änderung in Bezug auf sich wandelnde Umwelthanforderungen definiert werden.⁴²² Dementsprechend beschreibt die Lieferflexibilität die Fähigkeit einer Supply Chain, auf

⁴¹⁷ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Slack/Chambers/Johnston (2001), S. 57

⁴¹⁸ Vgl. Hungenberg (2004), S. 210f.

⁴¹⁹ Vgl. Moos (2006), S. 66 und Slack/Lewis (2002), S. 43

⁴²⁰ Vgl. Mikus (2003), S. 50

⁴²¹ Vgl. Straube (2004), S. 56

⁴²² Vgl. Moos (2006), S. 80f.

spezifische Bedürfnisse der Kunden zum Bestellzeitpunkt eingehen sowie nachträgliche Kundenwunschänderungen im laufenden Auftragsabwicklungsprozess berücksichtigen zu können.⁴²³ In Bezug auf Auftrags- und Liefermodalitäten lassen sich verschiedene Flexibilitätsarten unterscheiden: Die Flexibilität hinsichtlich der Auftragsmodalitäten beschreibt die Auswahl- und Änderungsmöglichkeiten des Kunden bei der Auftragserteilung hinsichtlich der Bestellmenge (Mengenflexibilität) und der Produktvarianten (Variantenflexibilität), wohingegen im Rahmen der Liefermodalitäten die Freiheitsgrade hinsichtlich des Liefertermins (Lieferterminflexibilität) erfasst werden.⁴²⁴

Die **Lieferzuverlässigkeit** bezieht sich auf die Pünktlichkeit der Auftragserteilung und beschreibt die Wahrscheinlichkeit, mit der eine dem Kunden zugesagte Lieferzeit eingehalten wird.⁴²⁵ Eine hohe Termintreue erlaubt den Kunden die Vorhaltung niedriger Lagerbestände sowie die Vermeidung von Störfällen. Die interne Voraussetzung für das Angebot einer hohen Lieferzuverlässigkeit stellt hierbei die Einhaltung geplanter logistischer Abläufe innerhalb der Supply Chain dar.⁴²⁶

Vor dem Hintergrund sich zunehmend verkürzender Produktlebenszyklen und einer absinkenden Wartebereitschaft der Kunden hat sich der Faktor Zeit in den letzten Jahren zu einer bedeutenden strategischen Größe zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen entwickelt.⁴²⁷ Dementsprechend wird der zeitlichen Dimension logistischer Wertschöpfungsprozesse eine zentrale Rolle im Hinblick auf die Befriedigung von Kundenbedürfnissen zugesprochen.⁴²⁸ Die **Lieferzeit** nimmt Bezug auf die Schnelligkeit der Auftragsabwicklung und stellt die Zeitspanne zwischen der Auftragserteilung durch den Kunden und der Auftragserfüllung in Form der Auslieferung der gewünschten Produkte beim Kunden dar.⁴²⁹ Sie setzt sich aus mehreren Komponenten zusammen, die von den internen Abläufen und Strukturen der Supply Chain determiniert werden. Im Falle einer Lagerfertigung umfasst sie im Wesentlichen die benötigte Zeit für die Auftragsannahme und -bearbeitung, das Auslagern und Kommissionieren und den Transport. Ist das bestellte Produkt noch nicht gefertigt, so beinhaltet die Lieferzeit zusätzlich die Komponenten der Produktions- und gegebenenfalls der Beschaffungsdurchlaufzeit.⁴³⁰ Erst kurze Durchlaufzeiten und geringe Wartezeiten in den Wertschöpfungsprozessen des Unternehmens

⁴²³ Vgl. Straube (2004), S. 56 und Mikus (2003), S. 51

⁴²⁴ Vgl. Slack/Chambers/Johnston (2001), S. 51f.

⁴²⁵ Vgl. Mikus (2003), S. 50

⁴²⁶ Vgl. Mikus (2003), S. 50 und Kummer (2002), S. 32

⁴²⁷ Vgl. Hungenberg (2004), S. 214

⁴²⁸ Vgl. Moos (2006), S. 74 und Corsten/Gabriel (2004), S. 259

⁴²⁹ Vgl. Mikus (2003), S. 13

⁴³⁰ Vgl. Straube (2004), S. 56 und Wiendahl (2002), S. 26

ermöglichen es, dem Kunden kurze Lieferzeiten anbieten zu können, ohne hohe Fertigwarenbestände aufzubauen.⁴³¹

In Anbetracht einer Intensivierung des Wettbewerbs sehen sich Unternehmen zunehmend mit der Herausforderung konfrontiert, Ansatzpunkte zur Kostensenkung zu identifizieren, um sowohl wettbewerbsfähige Preise anbieten als auch die gewünschte Profitabilität aufrechterhalten zu können. Da den **Logistikkosten** ein hoher Anteil an den Gesamtkosten eines Unternehmens zukommt, beeinflussen sie maßgeblich die Preisuntergrenze der angebotenen Leistungen wie auch die Gewinnsituation.⁴³² Unter dem Begriff der Logistikkosten werden hierbei sämtliche Prozesskosten eines Logistiksystems subsumiert.⁴³³ Dazu zählen einerseits die verrichtungsspezifischen Kostenarten der Auftragsabwicklung, Lagerhaltung, Verpackung und des Transports sowie die Kosten der Beschaffung, Produktion, Distribution und Entsorgung.⁴³⁴ Vor diesem Hintergrund kann festgehalten werden, dass aus dem Kundenwunsch nach niedrigen Preisen die interne Zielsetzung niedriger Kosten innerhalb der Supply Chain resultiert, sodass eine hohe Auslastung der Kapazitäten wie auch geringe Kapitalbindungskosten, beispielsweise in Form von niedrigen Lagerbeständen, anzustreben sind.

Die beschriebenen Leistungsdimensionen dürfen nicht isoliert voneinander betrachtet werden, da sie im Rahmen der Kaufentscheidung der potenziellen Kunden verschiedene Funktionen einnehmen. Insofern können Wettbewerbsvorteile erst aus ihrem Zusammenwirken resultieren.⁴³⁵ Hierbei gilt es allerdings zu berücksichtigen, dass hinsichtlich der Ausgestaltung der Leistungsparameter Interdependenzen bestehen, die, bezogen auf das Supply Chain Management, zu widersprüchlichen Zielsetzungen führen können. So setzt beispielsweise die Zielsetzung einer hohen Lieferqualität eine hohe Prozessqualität innerhalb der Supply Chain voraus. Dies erfordert repetierbare Abläufe, wodurch die Flexibilität sinkt, was potenziell sowohl höhere Kosten als auch verlängerte Durchlaufzeiten nach sich zieht. Das Angebot kurzer Lieferzeiten führt tendenziell zu steigenden Kosten, da hierfür Lagerbestände oder auch Überkapazitäten bereitgehalten werden müssen. Zudem können sich verkürzte Durchlaufzeiten negativ auf die Prozessqualität und die Angebotsflexibilität auswirken. Das Angebot einer hohen Lieferflexibilität, beispielsweise in Form einer hohen Variantenvielfalt, kann zum einen verlängerte Lieferzeiten nach sich ziehen, da nur geringere Mengen der einzelnen Varianten bevorratet werden können. Zum anderen steigt das Risiko unverwertbarer Lagerbestände, wodurch es tendenziell zu einem Kostenanstieg kommt.

⁴³¹ Vgl. Grössler (2007), S. 66

⁴³² Vgl. Schulte (2005), S. 29 und Isermann (2004), S. 4

⁴³³ Vgl. Straube (2004), S. 56

⁴³⁴ Vgl. Stölzle/Hofmann/Hofer (2005), S. 60

⁴³⁵ Vgl. Moos (2006), S. 43

Wie die vorangegangenen Ausführungen verdeutlichen, steht der potenziellen Verbesserung einer Leistungsdimension die Verschlechterung einer respektive mehrerer anderer Dimensionen gegenüber. Diese negative wechselseitige Abhängigkeit der Leistungsparameter wird als trade-off-Problematik bezeichnet.⁴³⁶ Hieraus kann die fundamentale Schlussfolgerung gezogen werden, dass eine einzelne Supply Chain zwangsläufig in keiner der Dimensionen Exzellenz erreichen kann, ohne dafür gleichzeitig in anderen Leistungsbereichen Kompromisse eingehen zu müssen.⁴³⁷ Diesem sogenannten "law of limited objectives" kommt eine hohe Bedeutung im Hinblick auf die Erklärung der logistischen Leistungsdifferenzierung zu, da daraus die Unmöglichkeit der Gestaltung einer universellen Supply Chain-Konfiguration resultiert. Diese Sichtweise ist insbesondere auf Shapiro und Heskett zurückzuführen, die betonen: *"It is difficult if not impossible in most industries to design a logistics system that would simultaneously promise (1) low cost, (2) a broad range of services to the customer, including reliable and rapid delivery of a wide product line, and (3) flexibility to changes in product specifications, volume, and shifts in customer preferences."*⁴³⁸ In Anbetracht dessen sieht sich das Supply Chain Management mit der erfolgskritischen Fragestellung konfrontiert, welchen Leistungszielen zugunsten anderer Priorität eingeräumt werden sollte.

In der Literatur wird übereinstimmend beanstandet, dass viele Unternehmen dieser Fragestellung keine ausreichende Beachtung schenken und infolgedessen aus einer internen Perspektive heraus eine Minimierung der Logistikkosten zum pauschalen Primärziel des Supply Chain Management deklarieren.⁴³⁹ Die Folge sind auf Kostenreduktion und Effizienzsteigerung ausgerichtete Supply Chains, welche jedoch nicht immer die übergeordnete Unternehmensstrategie unterstützen.⁴⁴⁰ Deshalb sollte im Rahmen der Entwicklung des logistischen Zielsystems ein situativer Ansatz im Sinne der in Kapitel 2.2.1 behandelten Marktorientierung gewählt werden. Diesem Ansatz liegt die Überlegung zugrunde, dass der Erfolg einer Supply Chain im Wettbewerb maßgeblich dadurch bestimmt wird, inwiefern es ihr gelingt, die Anforderungen des Marktes mit einem entsprechenden Leistungsangebot zu befriedigen. Insofern bilden sowohl die Bedürfnisse der Kunden als auch das Verhalten der Wettbewerber, deren Bestreben ebenfalls die Befriedigung der Kundenbedürfnisse ist, für das Supply Chain Management die zwei zentralen Determinanten, auf deren Grundlage eine Priorisierung der Leistungsziele zu erfolgen hat.⁴⁴¹ Ein etablierter Ansatz, der diesen Gedankengang aufgreift, um die relative Bedeutung der einzelnen Leistungsdimensionen aus

⁴³⁶ Vgl. Slack/Lewis (2002), S. 84

⁴³⁷ Vgl. van der Vaart/van Donk (2006), S. 10 und Shapiro (1984), S. 120

⁴³⁸ Shapiro/Heskett (1985), S. 41

⁴³⁹ Vgl. Jüttner/Goldsell/Christopher (2006), S. 990 und Shapiro (1984), S. 121

⁴⁴⁰ Vgl. Cohen/Roussel (2006), S. 42f.

⁴⁴¹ Vgl. Slack/Chambers/Johnston (2001), S. 69

einer marktorientierten Perspektive heraus zu bestimmen, stellt die von Hill entwickelte Unterscheidung zwischen "order qualifier"- (Basisdienstleistungen) und "order winner"-Kriterien (Zusatzdienstleistungen) dar.⁴⁴² Als order qualifier gilt es diejenigen Leistungsattribute zu betrachten, welche von einer Supply Chain zumindest erfüllt werden müssen, damit das Leistungsangebot überhaupt von potenziellen Kunden wahrgenommen und in ihrer Entscheidung berücksichtigt wird. Order winner hingegen sind diejenigen Leistungsmerkmale, welche den potenziellen Kunden einer Supply Chain dazu veranlassen, sich für deren spezifische Produkte und Dienstleistungen zu entscheiden. So bemerkt Hill: *"Whilst with qualifiers, companies need only to be as good as competitors, with order winners they need to be better than competitors."*⁴⁴³ Folglich können order winner-Kriterien als angestrebte Wettbewerbsvorteile respektive Alleinstellungsmerkmale interpretiert werden. Order qualifier-Kriterien bringen zum Ausdruck, dass die Erfüllung eines Mindestleistungsniveaus in den anderen Dimensionen notwendig ist, um zumindest keine Wettbewerbsnachteile aufzuweisen.⁴⁴⁴ Das Konzept induziert somit, dass nicht sämtliche Leistungsparameter aus einer Kunden- und Wettbewerbsperspektive als gleich bedeutsam einzuschätzen sind, sondern dass üblicherweise ein oder zwei erfolgskritische Leistungsdimensionen identifiziert werden können, in denen außergewöhnlich hohe Leistungen am Markt als Wettbewerbsvorteile wirken. Diesen sollte konsequenterweise im Rahmen der Entwicklung einer Supply Chain-Strategie primäre Beachtung geschenkt werden.⁴⁴⁵ Folglich fungiert Hill's order winner-order qualifier-Ansatz als Kommunikationsinstrument, um die Anforderungen des Marktes in strategische Leistungsprioritäten zu übersetzen.⁴⁴⁶ In Anbetracht der trade-off-Problematik der Leistungsdimensionen ist es zwingend erforderlich, in Abhängigkeit von den identifizierten order winner-Kriterien, logistische Leistungsschwerpunkte zu definieren. Auf der Grundlage dieser festgelegten Leistungsziele kann anschließend eine optimal angepasste Supply Chain-Leistungskonfiguration entworfen werden. Konkret bedeutet dies, dass fundamentale Gestaltungsentscheidungen in Bezug auf die Supply Chain-Struktur und -Prozesse zu treffen sind, die einen möglichst hohen Grad der Zielerreichung sicherstellen.⁴⁴⁷

3.2.4 Anwendungskontext logistischer Leistungsdifferenzierung

In den vorangegangenen Abschnitten konnte deutlich gemacht werden, dass die übergreifende Zielsetzung einer Differenzierungsstrategie, die es durch fokussierte Supply Chain-

⁴⁴² Vgl. Hill (1994), S. 30f. Eine Kritik dieses Ansatzes kann Spring/Boaden (1997), S. 757ff entnommen werden.

⁴⁴³ Hill (1994), S. 44

⁴⁴⁴ Vgl. Schönsleben (2007), S. 37

⁴⁴⁵ Vgl. Christopher (2004), S. 32

⁴⁴⁶ Vgl. Appelqvist (2003), S. 203

⁴⁴⁷ Vgl. Cohen/Roussel (2006), S. 32f. und Geimer/Becker (2001), S. 39

Konfigurationen umzusetzen gilt, in einer optimalen Befriedigung der Kundenbedürfnisse zu subsumieren ist.⁴⁴⁸ Diese Zielsetzung wird im Rahmen verschiedener, mit der logistischen Leistungsdifferenzierung in Verbindung stehender Konzepte umzusetzen versucht. Zu diesen Konzepten gehören die Anwendung von Mass Customization-Ansätzen auf logistische Dienstleistungen, die Anwendung von Revenue Management-Strategien in produzierenden Unternehmen, das Konzept der Supply Chain-Flexibilität sowie die Nutzung des Advanced Planning-Ansatzes für die Erfüllung von Kundenaufträgen. Daher werden zum Abschluss der Planung der systematischen Literaturanalyse diese Konzepte im Folgenden untersucht.

3.2.4.1 Logistische Leistungsdifferenzierung im Kontext der Mass Customization

Den Ausgangspunkt der Überlegungen zum Themengebiet der Mass Customization stellte die vorherrschende Dominanz der Massenfertigung in produzierenden Branchen dar.⁴⁴⁹ Als neuartige, von den Marktbedingungen und der Kundennachfrage her abgeleitete Idee⁴⁵⁰ sollte unter dem Begriff der Mass Customization verstanden werden, dass *"[...] the same large number of customers can be reached as in mass markets of the industrial economy, and simultaneously they can be treated individually as in customized markets of pre-industrial economies."*⁴⁵¹ Diese Vision ist in erster Linie mit entsprechenden Anforderungen an die Produktionssysteme von Unternehmen verbunden, da im Allgemeinen davon auszugehen ist, dass ein trade-off zwischen einer kundenindividuellen Fertigung und den damit einhergehenden Produktionskosten und Durchlaufzeiten existiert.⁴⁵² Das Konzept der Mass Customization steht damit in engem Zusammenhang mit den in Abschnitt 2.3.2 dargelegten internen und externen Zielen, Wirkungszusammenhängen und Zielkonflikten der Leistungserstellung.⁴⁵³ Das Ziel der Entwicklungen im Themengebiet der Mass Customization ist demnach die Auflösung dieses vermeintlichen Widerspruchs zwischen effizienter Fertigung und individuellen Produkten.⁴⁵⁴ Neuen Fertigungstechnologien und -konzepten kommt dabei die entscheidende Rolle zu, um die Vorteile der Massenfertigung mit denen der kundenindividuellen Produktion kombinieren zu können.⁴⁵⁵ Somit kann die Mass Customization auch als Konzept zur effizienten Umsetzung der Build-to-Order-Philosophie verstanden werden.⁴⁵⁶ Jedoch darf Mass Customization dabei nicht

⁴⁴⁸ Vgl. Kotzab (2000), S. 34, Christopher (2004), S. 23 und Brewer/Speth (2000), S. 75

⁴⁴⁹ Vgl. Toffler (1981), S. 192 und Kotha (1995), S. 22

⁴⁵⁰ Vgl. Pine (1993), S. 17

⁴⁵¹ Davis (1997), S. 169

⁴⁵² Vgl. New (1992), S. 22f. und Flippini/Forza/Vinelli (1998), S. 3380

⁴⁵³ Vgl. Squire/Steve/Readman/Bessant (2006), S. 12f.

⁴⁵⁴ Vgl. Fralix (2001), S. 2.

⁴⁵⁵ Vgl. Pine (1993), S. 25f. und Ahlström/Westbrook (1999), S. 264

⁴⁵⁶ Vgl. Alford/Sackett/Nelder (2000), S. 103 und Coronado/Lyons/Kehoe/Coleman (2004), S. 399

mit dem Ziel eines effizienten Umgangs mit Variantenvielfalt gleichgesetzt werden.⁴⁵⁷ Vielmehr impliziert der Begriff der Customization "[...] *producing in response to a particular customer's desire.*"⁴⁵⁸ Demnach stellt das Angebot verschiedener Produktvarianten nicht die einzige Umsetzungsstrategie der Mass Customization dar, da es auch verschiedene Ansätze der individuellen Produkthanpassung und Eigenkonfiguration unter dem Konzept der Mass Customization mit zu subsumieren gilt.⁴⁵⁹ Aus diesem Grunde existieren in der Literatur differierende Ansätze, die die verschiedenen Arten der Mass Customization anhand unterschiedlicher Kriterien systematisieren.⁴⁶⁰ So vollzieht Duray seine Systematisierung der Arten der Mass Customization anhand der Kriterien des Zeitpunktes, an dem der Kunde in den Individualisierungsprozess involviert wird, und des Zeitpunktes, bis zu dem die Produktbestandteile noch unspezifisch respektive standardisiert sind.⁴⁶¹ Unter Zuhilfenahme eines vereinfachten Wertschöpfungsprozesses identifiziert Duray vier Arten der Mass Customization (siehe Abbildung 20): "fabricators", "involvers", "modularizers" und "assemblers".⁴⁶²

		Type of Modularity			
		Design	Fabrication	Assembly	Use
Point of Customer Involvement	Design	1 Fabricators		2 Involvers	
	Fabrication	3 Modularizers		4 Assemblers	
	Assembly				
	Use				

Abbildung 20: Systematisierung der Arten der Mass Customization⁴⁶³

⁴⁵⁷ Vgl. Pine/Gilmore (1999), S. 76

⁴⁵⁸ Pine/Gilmore (1999), S. 76

⁴⁵⁹ Vgl. Piller (2000), S. 196

⁴⁶⁰ In den Arbeiten von Pine/Gilmore (1999), Duray/Ward/Milligan/Berry (2000), Piller (2000), da Silveira/Borenstein/Fogliatto (2001) und MacCarthy/Brabazon/Bramham (2003) wurden verschiedene mögliche Systematisierungen der Arten der Mass Customization entwickelt. Ein kritischer Vergleich der verschiedenen Ansätze kann Blecker/Friedrich/Kaluza/Abdelkafi/Kreutler (2005), S. 20ff entnommen werden.

⁴⁶¹ Vgl. Duray/Ward/Milligan/Berry (2000), S. 606

⁴⁶² Vgl. hier und im Folgenden Duray/Ward/Milligan/Berry (2000), S. 612f.

⁴⁶³ Quelle: Eigene Darstellung nach Duray/Ward/Milligan/Berry (2000), S. 612

Dabei zeichnen sich "fabricators" durch einen frühen Einbezug der Kunden in den Wertschöpfungsprozess und eine weitgehende Freiheit bei der Produktspezifikation aus, die dem Kunden eingeräumt wird. Auch "involvers" pflegen weitgehende Kundenbeziehungen, setzen jedoch bei der Fertigung auf eine Auswahl standardisierter Produktmodule. "Modularizers" modularisieren sogar ihre internen Unternehmensprozesse zur Realisierung einer größtmöglichen Standardisierung und beziehen den Kunden erst zu einem späten Zeitpunkt in den Wertschöpfungsprozess ein. "Assemblers" weisen schließlich verschiedene standardisierte Produktvarianten auf, die dem Kunden für die kundenindividuelle Endfertigung zur Auswahl gestellt werden.

Da sich Mass Customization-Ansätze durch einen frühen Einbezug des Kunden in den Wertschöpfungsprozess auszeichnen, wird deutlich, dass die Mass Customization keinen rein fertigungsfokussierten Ansatz, sondern vielmehr eine alle Unternehmensfunktionen umfassende Strategie darstellt.⁴⁶⁴ So unterteilt beispielsweise Blecker den Mass Customization-Prozess in sechs Gestaltungsbereiche respektive beteiligte Unternehmensfunktionen: den Entwicklungsprozess, den Interaktionsprozess mit dem Kunden, den Beschaffungsprozess, den Produktionsprozess, den Logistikprozess und den Informationsprozess.⁴⁶⁵

Eine andere Entwicklungsrichtung im Themengebiet der Mass Customization stellt eine Konzeptausweitung auf den Bereich der Individualisierung von Dienstleistungen dar. Jedoch ist zu beobachten, dass das Themengebiet der Service Mass Customization ein bisher noch wenig bearbeitetes Untersuchungsobjekt darstellt⁴⁶⁶ und eine Übertragung der Konzepte der Mass Customization auf den Dienstleistungsbereich noch aussteht.⁴⁶⁷

Somit kann für das Themengebiet der logistischen Leistungsdifferenzierung festgestellt werden, dass eine Anwendung von Mass Customization-Konzepten zur Erfüllung kundenindividueller logistischer Leistungen bisher nicht stattgefunden hat, jedoch aufgrund der zu erkennenden konzeptionellen Nähe als sinnvoll anzusehen ist.⁴⁶⁸ Daher findet die Mass Customization in der durchgeführten systematischen Literaturanalyse keine weitere Beachtung. Jedoch bleibt festzuhalten, dass die Konzepte der Mass Customization im Rahmen der Erarbeitung eines Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung verwandt und übertragen werden können. Im Besonderen weisen die Systematisierungen der Mass Customization Analogien zu den im weiteren Verlauf des Kapitels behandelten Konfigurationsansätzen der logistischen Leistungsdifferenzierung auf. Auch bergen die identifizierten Gestaltungsbereiche des Mass

⁴⁶⁴ Vgl. Mena/Fernandez/McCarthy (2000), S. 778

⁴⁶⁵ Vgl. Blecker/Abdelkafi (2006), S. 7ff.

⁴⁶⁶ Vgl. Reichwald/Möslein (1997), S. 75ff.

⁴⁶⁷ Vgl. Piller/Meier (2001), S. 14

⁴⁶⁸ Vgl. Zhao/Ding/Liu (2005), S. 369

Customization-Prozesses das Potenzial, für die Erarbeitung der Gestaltungsbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung genutzt zu werden. Ferner können die mit der Mass Customization assoziierten Konzepte und Methoden,⁴⁶⁹ wie das Postponement, das Customer Relationship Management, die Marktsegmentierung oder die Modularisierung, auch Einfluss in die methodische Ausgestaltung der logistischen Leistungsdifferenzierung finden.

3.2.4.2 Logistische Leistungsdifferenzierung im Kontext der Supply Chain-Flexibilität

Flexiblen Unternehmen wird die Fähigkeit zugesprochen, auch in einem dynamischen Markt- und Wettbewerbsumfeld ihre Wettbewerbsfähigkeit zu wahren.⁴⁷⁰ Daher wird strategische Flexibilität als "[...] a firm's ability to respond to uncertainties by adjusting its objectives with the support of its superior knowledge and capabilities [...]"⁴⁷¹ beschrieben. Als Grundlage für eine systematische Auseinandersetzung mit dem Themengebiet der Flexibilität wird eine weiterführende Klassifikation der Unsicherheiten angesehen, mit denen es im Rahmen des Flexibilitätsmanagements umzugehen gilt. Im Bereich der wertschöpfenden Tätigkeiten eines Unternehmens ist die Unterteilung dieser Unsicherheitsfaktoren in die Ebenen "value stream", "product or process", "assets and infrastructure dependencies", "organisations and intra-organisational networks" und "environment" weit verbreitet.⁴⁷² Den genannten Ebenen lassen sich die in Wertschöpfungsnetzwerken oft zu beobachtenden Quellen der Unsicherheit, wie volatile Marktnachfrage, unsichere Lieferzeit der Zulieferer, schwankende Produktqualitäten und Verzögerungen in der Informationsweitergabe, dementsprechend zuordnen.⁴⁷³ Die Mehrzahl der Arbeiten im Themenbereich der Flexibilität ist auf die Produktionsflexibilität fokussiert,⁴⁷⁴ während sich nur wenige Arbeiten mit der Flexibilität im Kontext des Supply Chain Management beschäftigen.⁴⁷⁵ Die zum Themengebiet der Flexibilität von Produktionssystemen verfügbare Literatur beschreibt Flexibilität als multidimensionales Konzept, das nur schwer zusammengefasst werden kann.⁴⁷⁶ Eine allgemeine Definition der Flexibilität vermag lediglich folgende unpräzise Beschreibung des Flexibilitätsbegriffs zu liefern: "*Flexibility reflects the ability of a system to properly and rapidly respond to changes, coming from inside as well as outside the system.*"⁴⁷⁷ Auf eine Diskussion der neben dem Begriff der Flexibilität in der deutschsprachigen Literatur auch verwandten Begriffe der Wandlungsfähigkeit, Agilität oder

⁴⁶⁹ Vgl. Blecker/Friedrich/Kaluza/Abdelkafi/Kreutler (2005), S. 30ff.

⁴⁷⁰ Vgl. Sanchez (1995), S. 138

⁴⁷¹ Lau (1996), S. 11

⁴⁷² Vgl. Peck (2005), S. 218

⁴⁷³ Vgl. Giannoccaro/Pontrandolfo/Scozzi (2003), S. 244 und Hamant/Braithwaite (2007), S. 98f.

⁴⁷⁴ Vgl. Duclos/Vokurka/Lummus (2003), S. 448

⁴⁷⁵ Vgl. Duclos/Lummus/Vokurka (2001), S. 17

⁴⁷⁶ Vgl. Duclos/Vokurka/Lummus (2003), S. 448, Upton (1994), S. 75f und Gupta/Somers (1996), S. 206f

⁴⁷⁷ Garavelli (2003), S. 142

Reaktionsfähigkeit wird verzichtet.⁴⁷⁸ Präzisere Beschreibungen der Flexibilität im Produktionsumfeld sind durch eine starke Heterogenität der wissenschaftlichen Diskussion gekennzeichnet, die aus stark voneinander abweichenden Klassifizierungen und Systematisierungen der Produktionsflexibilität resultiert.⁴⁷⁹ Arbeiten im Themengebiet der Flexibilität von Supply Chains verfolgen dabei die Strategie, eine Synthese der verschiedenen Systematisierungen der Flexibilität von Produktionssystemen vorzunehmen und diese auf den Betrachtungsgegenstand des Supply Chain Management zu adaptieren.⁴⁸⁰ Bei der Adaptierung der Flexibilitätskonzepte auf Supply Chains wird im Besonderen auf die Notwendigkeit der Berücksichtigung der bereichs- und unternehmensübergreifenden Aspekte des Supply Chain Management hingewiesen.⁴⁸¹ Demnach umfasst Supply Chain-Flexibilität "[...] *the requirement of flexibility within and between all partners in the chain, including departments within an organization and the external partners [...]. It includes the flexibility to gather information on market demands and exchange information between organizations.*"⁴⁸² Dementsprechend haben Duclos, Vokurka und Lummus die Flexibilität von Supply Chains in sechs Dimensionen zusammengefasst: "operations system flexibility", "logistics flexibility", "supply flexibility", "organizational flexibility" und "information systems flexibility" (siehe Abbildung 21).⁴⁸³

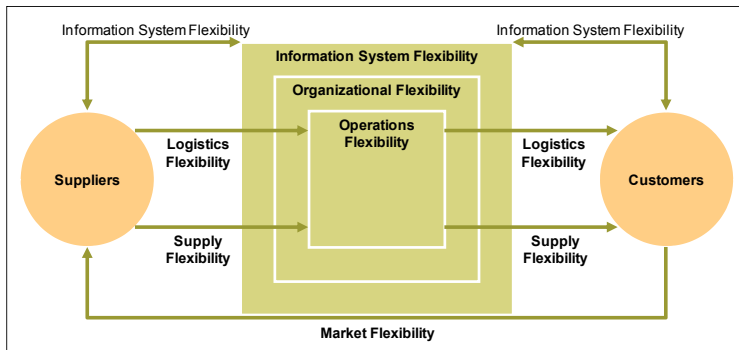


Abbildung 21: Dimensionen der Supply Chain-Flexibilität⁴⁸⁴

⁴⁷⁸ Für mögliche Abgrenzungen des Flexibilitätsbegriffs zu anderen deutschsprachigen Begrifflichkeiten siehe z.B. Gronau (2007), S. 535ff. oder Voigt/Schorr (2007), 43ff.

⁴⁷⁹ Vgl. hierzu beispielsweise die 15 Dimensionen der Produktionsflexibilität von Vokurka/O'Leary-Kelly (2000), die 11 Dimensionen von Sethi/Sethi (1990), die hierarchische Systematisierung von D'Souza/Williams (2000) oder die vier Elemente der Produktionsflexibilität von Koste/Malhotra (1999).

⁴⁸⁰ Vgl. hierzu beispielsweise die Arbeiten von Mason-Jones/Naylor/Towill (2000) und Vickery/Calantone/Droge (1999).

⁴⁸¹ Vgl. Duclos/Vokurka/Lummus (2003), S. 450

⁴⁸² Duclos/Vokurka/Lummus (2003), S. 450

⁴⁸³ Vgl. hier und im Folgenden Duclos/Vokurka/Lummus (2003), S. 450ff.

⁴⁸⁴ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Duclos/Vokurka/Lummus (2003), S. 451

Unter dem Begriff der "operations system flexibility" wird dabei die Fähigkeit verstanden, die Leistungserstellung in den verschiedenen Stufen der Supply Chain auf sich ändernde Kundenanforderungen hinsichtlich der Produktionsmengen oder der zu produzierenden Produkte anzupassen. Diese Dimension der Supply Chain-Flexibilität beinhaltet somit beispielsweise Strategien zur Durchlaufzeitverkürzung und Rüstzeitoptimierung.⁴⁸⁵ Der Aufbau von Kundenbeziehungen und die Nutzung dieser zum Zwecke der Realisierung eines Angebotes an kundenindividuellen Leistungen ist unter dem Begriff der "market flexibility" zu verstehen. Die "market flexibility" stellt damit den Überbegriff für Anstrengungen zur Koordination von Produktion und Logistik mit den Vertriebs- und Marketingaktivitäten sowie zum Aufbau von Customer Relationship Management- und Forecasting-Systemen dar.⁴⁸⁶ Die "logistics flexibility" beschreibt die effiziente Konfiguration der Supply Chain zur effektiven Erfüllung der logistischen Serviceanforderungen der Kunden. Unter der Dimension "logistics flexibility" werden beispielsweise die Einführung der Postponement-Strategie, die Anpassung der globalen Wertschöpfungsstrukturen und die Skalierbarkeit von Transport- und Lagerressourcen subsumiert.⁴⁸⁷ Mit der "supply flexibility" wird die Sicherstellung der Beschaffungsprozesse, also die Fähigkeit zur schnellen Aufnahme neuer und dem Wechsel bestehender Lieferantenbeziehungen, beschrieben.⁴⁸⁸ Unter der "organizational flexibility" wird die Fähigkeit zur Ausrichtung der Unternehmensorganisation und -kultur sowie der Kompetenzen der Mitarbeiter an sich ändernde Markt- und Kundenanforderungen verstanden. Diese Dimension umfasst folglich verschiedene Management- und Organisationskonzepte, wie etwa Unternehmensstrategien, Change Management, kontinuierliche Verbesserungsprozesse oder Benchmarking.⁴⁸⁹ Die "information system flexibility" umfasst schließlich die Adaption der benötigten Softwarearchitekturen und die Informationsbereitstellung entsprechend den zuvor genannten Anforderungen.

Neben dieser weit verbreiteten Systematisierung der Dimensionen der Supply Chain-Flexibilität existieren weitere Ansätze zur Beschreibung der Flexibilität von Supply Chains. Exemplarisch ist dabei auf die Arbeit um Vickerly zu verweisen, in der die Supply Chain-Flexibilität entsprechend der Annahme systematisiert wurde, dass Flexibilität all die Aspekte umfasst, die eine direkte Wirkung auf die Kundenzufriedenheit haben und durch mehrere Unternehmen oder Unternehmensfunktionen realisiert werden.⁴⁹⁰ Dieser Überlegung folgend, wurden fünf Arten der Supply Chain-Flexibilität definiert: "production flexibility" (im Sinne eines flexiblen Produkt- und

⁴⁸⁵ Vgl. Lummus/Vokurka/Duclos (2005), S. 2703

⁴⁸⁶ Vgl. Lummus/Vokurka/Duclos (2005), S. 2703

⁴⁸⁷ Vgl. Lummus/Vokurka/Duclos (2005), S. 2704

⁴⁸⁸ Vgl. Lummus/Vokurka/Duclos (2005), S. 2701

⁴⁸⁹ Vgl. Lummus/Vokurka/Duclos (2005), S. 2703

⁴⁹⁰ Vgl. Rao/Wadhwa (2002), S. 6

Variantenmixes), "volume flexibility", "launch flexibility" (also die Möglichkeit, einen schnellen Anlauf neuer Produkte zu realisieren), "access flexibility" (im Sinne der Gewährleistung der kundenorientierten Distribution von Produkten) und "responsiveness" (also die flexible Erfüllung sich ändernder Markt- und Kundenanforderungen).⁴⁹¹

Die dargelegten Grundlagen der Supply Chain-Flexibilität verdeutlichen die enge Verbindung des Themengebietes mit dem der logistischen Leistungsdifferenzierung. Es wurde gezeigt, dass Supply Chain-Flexibilität einen für den Kunden wahrnehmbaren Teil des logistischen Services darstellt. Dem Grundgedanken logistischer Leistungsdifferenzierung folgend, ist davon auszugehen, dass Flexibilität von verschiedenen Kunden unterschiedlich stark nachgefragt wird und sie damit das Potenzial einer differenzierten Bereitstellung birgt. So hat die Forschungsgruppe um Voigt die Änderungsflexibilität als diskriminierendes Differenzierungsmerkmal für die deutsche Automobilindustrie identifizieren können.⁴⁹² Im Allgemeinen kann zwar davon ausgegangen werden, dass eine hohe Supply Chain-Flexibilität einen positiven Beitrag zur Kundenzufriedenheit leistet,⁴⁹³ jedoch stellt die genaue Dimensionierung der dargelegten Arten von Supply Chain-Flexibilität in der Regel einen trade-off zwischen dem Kundennutzen der Flexibilität und den Kosten dar,⁴⁹⁴ die mit dem Aufbau der Flexibilität einhergehen.⁴⁹⁵ Daher spielen für die kundenorientierte Ausgestaltung der Supply Chain-Flexibilität Konfigurationsansätze eine entscheidende Rolle, mit denen differenzierte Maße an Flexibilität für die unterschiedlichen Kundengruppen in spezifischen Wertschöpfungskonfigurationen bereitgestellt werden können.⁴⁹⁶ Diese Konfigurationsansätze werden in der Literatur in der Regel unter dem Begriffspaar "lean" und "agile" diskutiert.⁴⁹⁷ Diese Konfigurationsansätze stellen den Kern der durchgeführten systematischen Literaturanalyse dar, sodass es die Begriffe "lean" und "agile" bei der Literatursuche zu berücksichtigen gilt. Für die Beispielbranche der Automobilindustrie geht Voigt entsprechend seiner Annahme, dass die Änderungsflexibilität ein Differenzierungsmerkmal darstellt und in der Automobilindustrie ein Überangebot an Flexibilität herrscht, davon aus, dass durch die Anwendung der beschriebenen Konfigurationsansätze das vorzuhaltende Flexibilitätsniveau in seiner Gesamtheit und die damit verbundenen Flexibilitätskosten gesenkt werden können.⁴⁹⁸ Diese Hypothese ist jedoch kritisch zu betrachten, da durch die logistische Leistungsdifferenzierung in diesem Fall zwar von sinkenden Flexibilitätsanforderungen in Produktion und Logistik ausgegangen werden kann, für

⁴⁹¹ Vgl. Vickery/Calantone/Droge (1999), S. 18f

⁴⁹² Vgl. Saatmann/Schorr/Voigt (2007), S. 111

⁴⁹³ Vgl. Zhang/Vonderembse/Lim (2005), S. 87

⁴⁹⁴ Vgl. Salvador/Rungtusanatham/Forza/Trentin (2007), S. 1187

⁴⁹⁵ Vgl. Holweg/Miemiczyk (2003), S. 64

⁴⁹⁶ Vgl. Lee (2004), S. 108 und Lummus/Vokurka/Duclos (2005), S. 2687

⁴⁹⁷ Vgl. Rao/Wadhwa (2002), S. 6

⁴⁹⁸ Vgl. Voigt/Saatmann/Schorr (2008), S. 424 und Saatmann/Schorr/Voigt (2007), S. 111f.

die Erfüllung der kundenindividuellen Flexibilitätsbereitstellung jedoch gleichzeitig ein hohes Maß an organisatorischer Flexibilität und Marktflexibilität erforderlich ist. So wurde bei der Beschreibung der verschiedenen Dimensionen der Supply Chain-Flexibilität gezeigt, dass die Flexibilitätsdimensionen in unterschiedlicher Weise betroffen sind, wenn es darum geht, kundenindividuelle Flexibilitätsanforderungen zu erfüllen. Aus diesem Grunde ist davon auszugehen, dass logistische Leistungsdifferenzierung nicht singulär als Methode zur Reduzierung des Flexibilitätsbedarfs gesehen werden kann. Vielmehr wird angenommen, dass für das konkrete Beispiel der Automobilindustrie durch logistische Leistungsdifferenzierung eine Substitution einer Dimension der Supply Chain-Flexibilität durch eine andere stattfindet. Wird davon ausgegangen, dass der Auf- und Abbau von Flexibilität in den einzelnen Flexibilitätsdimensionen unterschiedlich schwierig zu realisieren ist,⁴⁹⁹ bleibt dennoch die Möglichkeit bestehen, dass logistische Leistungsdifferenzierung unter bestimmten Gegebenheiten eine Methode zur Reduzierung des Bedarfs an Supply Chain-Flexibilität darstellen kann.

Somit kann zusammengefasst werden, dass die Supply Chain-Flexibilität sowohl einen relevanten Anwendungskontext der logistischen Leistungsdifferenzierung darstellt, als auch eine der Voraussetzungen ist, um logistische Leistungsdifferenzierungsansätze im Unternehmen umsetzen zu können.

3.2.4.3 Logistische Leistungsdifferenzierung im Kontext des Revenue Management

Das Revenue Management stellt seit seiner Anwendung bei American Airlines im Jahre 1985 einen eigenständigen Betrachtungsgegenstand der betriebswirtschaftlichen Forschung dar.⁵⁰⁰ Die Ursprünge des Revenue Management lassen sich auf die Umsetzung des Instruments der Preisdifferenzierung in der Luftfahrtindustrie zum Zwecke der Realisierung spezieller Niedrigpreistarife mit entsprechenden Restriktionen zurückführen, die zusätzlich zu den herkömmlichen flexiblen Standardtarifen angeboten werden, sowie einer dafür benötigten Kapazitätssteuerung, die die regelbasierte und optimierte Annahme oder Ablehnung von Reservierungsanfragen ermöglicht.⁵⁰¹ Die Neuerung des Revenue Management besteht dabei darin, dass eine sich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkende Preisdifferenzierung mithilfe einer Reglementierung der preisgünstigen Angebote realisierbar wird.⁵⁰² Somit kann

⁴⁹⁹ Vgl. Stevenson/Spring (2007), S. 702

⁵⁰⁰ Vgl. Cross (2002), S. 444ff.

⁵⁰¹ Vgl. Smith/Leimkuhler/Darrow (1992), S. 10

⁵⁰² Vgl. Talluri/van Ryzin (2005), S. 4f.

festgehalten werden, dass das Revenue Management die Anwendung der Methoden der Preisdifferenzierung mit dem Einsatz von Instrumenten der Kapazitätssteuerung kombiniert.⁵⁰³

Neben dem Begriff des Revenue Management existieren in der Literatur auch die Begriffe des Yield Management⁵⁰⁴ und der deutschsprachigen Synonyme des Erlös- oder Ertragsmanagements.⁵⁰⁵ Obwohl keine eindeutige Definition der genannten Begrifflichkeiten vorliegt,⁵⁰⁶ verdeutlichen diese, dass das Konzept des Revenue Management Instrumente umfasst, die sowohl auf die Beeinflussung der Nachfrage- als auch der Erlösseite der Leistungserstellung abzielen. So beschreibt Kimes das Revenue Management als Methode, die *"[...] guides the decision of how to allocate undifferentiated units of capacity in such a way as to maximize profit or revenue."*⁵⁰⁷ Corsten und Stuhlmann konkretisieren diese Aussage weiter, indem sie das Revenue Management definieren als *"[...] Ansatz zur integrierten Preis- und Kapazitätssteuerung mit dem Ziel, eine gegebene Gesamtkapazität so in Teilkapazitäten aufzuteilen und hierzu Preisklassen zu bilden, dass eine Ertrags- und Umsatzmaximierung erreicht wird."*⁵⁰⁸

Wie einleitend beschrieben, wurde das Revenue Management erstmalig in der Luftfahrtindustrie umgesetzt. Aufgrund der dort erzielten Erfolge⁵⁰⁹ konnte eine vermehrte Umsetzung in anderen Branchen beobachtet werden. Zu den Industrien, in denen das Revenue Management am verbreitetsten ist, zählen die Tourismusindustrie (u.a. Hotellerie,⁵¹⁰ Gastronomie⁵¹¹ und Autovermietungen⁵¹²), die Luftfrachtindustrie,⁵¹³ der Einzelhandel⁵¹⁴ und der Personenschienenverkehr.⁵¹⁵ Im Kontext produzierender Unternehmen sind Revenue Management-Ansätze nur sporadisch zu entdecken – hier vor allem in der Stahl- und Aluminiumindustrie.⁵¹⁶ Dies legt die Folgerung nahe, dass für eine erfolgreiche Anwendung des Revenue Management bestimmte branchentypische Voraussetzungen und Charakteristika erfüllt sein müssen. In der wissenschaftlichen Literatur werden daher verschiedene Anwendungsvoraussetzungen des Revenue Management diskutiert, die sich in vier zentrale Merkmale aufgliedern lassen: die eingeschränkte Flexibilität des Kapazitätsangebots und die

⁵⁰³ Vgl. Kimms/Klein (2005), S. 2

⁵⁰⁴ Vgl. z.B. Tscheulin/Lindenmeier (2003), S. 629

⁵⁰⁵ Vgl. z.B. Kimms/Klein (2005), S. 3

⁵⁰⁶ Vgl. Stuhlmann (2000), S. 222

⁵⁰⁷ Kimes (1989), S. 348

⁵⁰⁸ Corsten/Stuhlmann (1999), S. 85

⁵⁰⁹ Vgl. Smith/Leimkuhler/Darrow (1992), S. 8

⁵¹⁰ Vgl. z.B. Bitran/Mondschein (1995), S. 427ff.

⁵¹¹ Vgl. z.B. Kimes/Chase/Choi/Lee/Ngonzi (1998), S. 32ff.

⁵¹² Vgl. z.B. Carroll/Grimes (1995), S. 84ff.

⁵¹³ Vgl. z.B. Kasikingam (1996), S. 36ff.

⁵¹⁴ Vgl. z.B. Shoemaker/Subrahmanyan (1996), S. 7ff.

⁵¹⁵ Vgl. z.B. Strasser (1996), S. 47

⁵¹⁶ Vgl. z.B. Harris/Pinder (1995), S. 299ff.

damit verbundenen hohen Fixkosten, die Notwendigkeit der Integration eines externen Faktors und die damit in Verbindung stehende Nichtlagerfähigkeit und Vorausbuchbarkeit der zu erbringenden Leistung, die Möglichkeit der Marktsegmentierung sowie ein heterogenes, aber prognostizierbares Nachfrageverhalten nach einem standardisierten Spektrum an Leistungen.⁵¹⁷

Eine eingeschränkte Flexibilität des Kapazitätsangebots beschreibt eine Situation, in der das Kapazitätsangebot eines Unternehmens nur langfristig an eine sich ändernde Kundennachfrage angepasst werden kann. Das Revenue Management als Methode der Nachfragesteuerung kann somit gerade dann zum Einsatz kommen, wenn eine Anpassung der Kapazitäten aufgrund hoher zeitlicher und finanzieller Aufwendungen für die Kapazitätsanpassung nicht in Frage kommt. Ein fixes Kapazitätsangebot geht häufig mit hohen Fixkosten für die Bereithaltung der Kapazitäten und vergleichsweise geringen Grenzkosten für die Erstellung einer zusätzlichen Einheit eines Produktes oder einer Dienstleistung einher. Dies mündet in einen großen Preisspielraum, mit dem ein positiver Deckungsbeitrag für das Unternehmen realisiert werden kann. Die Preisgestaltung und Reglementierung niedriger Preisniveaus stellt dabei den Anwendungszusammenhang zum Revenue Management her.

Unter der Notwendigkeit der Integration eines externen Faktors ist zu verstehen, dass für die Erbringung einer Dienstleistung oder der Fertigung eines Produktes ein Objekt oder eine Ressource benötigt wird, die nicht im direkten Einflussbereich des Unternehmens liegt. Diesen externen Faktor können je nach Anwendungsbranche ein Objekt, der Konsument selbst oder bestimmte Informationen darstellen. So kann für produzierende Unternehmen unter dem externen Faktor beispielsweise die Information über die Konfiguration eines den Kundenwünschen entsprechenden Produktes verstanden werden.⁵¹⁸ Die Notwendigkeit der Integration eines externen Faktors hat zur Folge, dass Produkte oder Dienstleistungen nicht zeitlich vor der Kundennachfrage produziert oder erbracht werden können. Damit gehen die genannten Branchengegebenheiten mit der Anforderung einher, dass die zu erbringende Leistung vorausgebucht werden kann, da nur so die Integration des externen Faktors in den Leistungserbringungsprozess zu realisieren ist. Im Gegensatz dazu verkörpern Branchen, in denen eine prognosebasierte, kundenanonyme Fertigung mit anschließender Lagerung der Fertigprodukte praktiziert wird, in der Regel keinen Anwendungskontext des Revenue Management.

Das Revenue Management stellt dann ein Instrument der Nachfragesteuerung dar, wenn die Möglichkeit der Marktsegmentierung aufgrund unterschiedlicher Zahlungsbereitschaften für eine

⁵¹⁷ Vgl. hier und im Folgenden Kimms/Klein (2005), S. 5ff., Talluri/van Ryzin (2005), S. 13ff. und McGill/van Ryzin (1999), S. 233ff.

⁵¹⁸ Vgl. Rehkopf (2006), S. 44

Leistung oder infolge verschieden nachgefragter Leistungen besteht. Weisen unterschiedliche Nachfrager eine differenzierte Zahlungsbereitschaft für eine Leistung auf, kann diese entsprechend der individuellen Zahlungsbereitschaft der einzelnen Nachfrager zu unterschiedlichen Preisen angeboten werden. Darüber hinaus besteht durch die Erhöhung oder Senkung der Preise für einzelne Leistungen die Möglichkeit, die Nachfrage entsprechend dem zur Verfügung stehenden Kapazitätsangebot zu beeinflussen.

Die Beeinflussung der Nachfrage im Rahmen der Preis-Mengen-Steuerung hat eine effiziente Kapazitätsnutzung zum Ziel, obwohl das Nachfrageverhalten schwankend sein kann. Somit stellt das Vorhandensein einer heterogenen Kundennachfrage eine weitere Anwendungsvoraussetzung des Revenue Management dar. Für Industrien, in denen eine langfristig stabile Kundennachfrage vorherrscht, ist der Einsatz von Revenue Management-Konzepten hingegen nicht notwendig, da das fixe Kapazitätsangebot entsprechend der langfristig bekannten Kundennachfrage effizient angepasst werden kann.⁵¹⁹ Zudem soll das Nachfrageverhalten für die Anwendbarkeit des Revenue Management zwar schwankend, jedoch nicht unvorhersehbar sein. Eine hinreichende Prognostizierbarkeit der zukünftig zu erwartenden Nachfrage und Zahlungsbereitschaft stellt deshalb eine weitere Anwendungsvoraussetzung des Revenue Management dar, da für die optimale Konfiguration der Preis-Mengen-Steuerung eine entsprechende Datenbasis erforderlich ist. Die dafür zu erstellenden Nachfrage- und Preisprognosen sind jedoch nur generierbar, wenn ein standardisiertes Leistungsspektrum vorliegt. Für vollständig individuell erbrachte Leistungen können nur allgemeine, nicht produktspezifische Prognosen der Kundennachfrage erstellt werden, was für eine Anwendung des Revenue Management in der Regel nicht ausreicht.

Verschiedene Autoren haben für die Beispielbranche der Dissertation, nämlich die Automobilindustrie, die Umsetzbarkeit des Revenue Management entsprechend den beschriebenen Anwendungsvoraussetzungen untersucht.⁵²⁰ Im Ergebnis stellt das Revenue Management gerade für die kundenindividuelle Fahrzeugproduktion eine Methode dar, die Kundennachfrage zu beeinflussen. Dem Umstand, dass die Automobilfertigung in den seltensten Fällen rein kundenindividuell erfolgt, sondern vielmehr eine Mischung aus kundenindividueller und kundenanonymer Fertigung im Rahmen der optimalen Kapazitätsauslastung darstellt, wird in diesen Analysen jedoch nicht Rechnung getragen.⁵²¹ Auch kommt gerade in der Automobilindustrie eine Vielzahl von Methoden zum Einsatz, die auf eine Erhöhung der operativen Ressourcenflexibilität abzielen und somit eine weitere

⁵¹⁹ Vgl. Rehkopf (2006), S. 46

⁵²⁰ Vgl. Jerenz (2008), S. 20f. und Voigt/Saatmann/Schorr (2008), S. 65f.

⁵²¹ So grenzen Voigt/Saatmann/Schorr (2008) ihre Analyse explizit auf den Betrachtungsgegenstand der Build-to-Order-Fahrzeuge ein.

Anwendungsvoraussetzung des Revenue Management in Frage stellen.⁵²² Zusätzlich kann festgestellt werden, dass die praktische Anwendung eines systematischen Revenue Management-Ansatzes in der Automobilindustrie, wie beispielsweise bei Ford in den USA, nur eingeschränkt erfolgt ist. Dort steht die Preisdifferenzierung mithilfe auf bestimmte Marktsegmente adaptierter Rabattprogramme und Fahrzeugausstattungskonfigurationen im Fokus der Betrachtung.⁵²³ Ein Revenue Management-Ansatz zur gezielten Kapazitätssteuerung in der Automobilindustrie ist jedoch zurzeit nicht bekannt. Obwohl somit die Anwendbarkeit des Revenue Management in der Automobilindustrie nicht vollständig bestätigt werden kann, ist eine Vielzahl konzeptioneller Parallelen zur logistischen Leistungsdifferenzierung erkennbar, was eine weitere Auseinandersetzung mit dem Themengebiet des Revenue Management rechtfertigt. Der allgemeine Prozess des Revenue Management lässt sich in vier Schritte unterteilen (siehe Abbildung 22): "data collection", "demand forecasting", "optimization" und "allocation and overbooking control".⁵²⁴

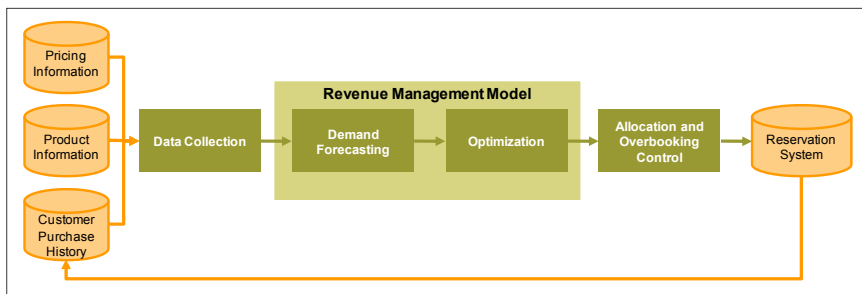


Abbildung 22: Komponenten und Prozessablauf des Revenue Management⁵²⁵

Die erste Phase umfasst die Sammlung und Aggregation der benötigten Planungsinformationen. Dabei werden historische Preisinformationen des Unternehmens und des Gesamtmarktes, Informationen zur Produkt- und Programmplanung sowie historische Verkaufsinformationen zusammengefasst. Mithilfe von Prognoseverfahren gilt es, im zweiten Prozessschritt das zukünftige Nachfrageverhalten der Kunden zu bestimmen. Auch ist das Nachfrageverhalten bezüglich Nachfrageunterschieden in den einzelnen Marktsegmenten, Markt- und Wettbewerbseinflüssen und möglichen Kanibalisierungseffekten zwischen den einzelnen

⁵²² Vgl. Voigt/Saatmann/Schorr (2008), S. 66

⁵²³ Vgl. Welch (2003), S. 38

⁵²⁴ Vgl. hier und im Folgenden Tschewlin/Lindenmeier (2003), S. 630f. und Talluri/van Ryzin (2005), S. 18f.

⁵²⁵ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Tschewlin/Lindenmeier (2003), S. 631 und Talluri/van Ryzin (2005), S. 19

Marktsegmenten zu analysieren. Der dritte Prozessschritt der Optimierung stellt den eigentlichen Kern des Revenue Management dar.⁵²⁶ Das Ziel dieses Prozessschrittes besteht darin, mithilfe von Simulations- und Optimierungsverfahren eine effiziente Konfiguration der Preisdifferenzierung und Kapazitätssteuerung zu ermitteln und entsprechende Buchungsbedingungen und -restriktionen für deren operative Umsetzung zu bestimmen. Im vierten Prozessschritt werden diese Vorgaben und Restriktionen schließlich in die operativen Buchungs- und Kundenordermanagement-Systeme überführt, in denen Kundenanfragen entsprechend dem hinterlegten Regelwerk bearbeitet werden.

Der gezeigte Prozess des Revenue Management verdeutlicht, dass das Revenue Management die Konfiguration des operativen Kundenauftragsprozesses hinsichtlich der Preise und Bestellrestriktionen zum Ziel hat.⁵²⁷ Einzelne Autoren zählen im Gegensatz dazu auch eine strategisch-taktische Ebene zum Gestaltungsbereich des Revenue Management.⁵²⁸ So wird argumentiert, dass das Revenue Management auch für die grundlegende Entscheidung über die Programmplanung und Kapazitätsauslegung angewandt werden kann, da die dafür benötigten Planungsinformationen ohnehin vorliegen. Weil die Programm- und Kapazitätsplanung einen klassischen Planungsumfang der strategischen Produktionsplanung darstellt, wird diese Denkrichtung des Revenue Management nicht weiter verfolgt. Vielmehr gilt es, die Entscheidungsinstrumente des operativen Revenue Management im Folgenden genauer zu betrachten. In der Literatur wird in diesem Falle zwischen der segmentorientierten Preisdifferenzierung, der Überbuchung von Kapazitäten und der Kapazitäts- oder Preis-Mengen-Steuerung unterschieden.⁵²⁹

Das Instrument der segmentorientierten Preisdifferenzierung erlaubt dabei die Ausschöpfung differenzierter Zahlungsbereitschaften der Kunden für eine homogene Leistung. Die Preisdifferenzierung erfolgt hier hinsichtlich verschiedener segmenttypischer Merkmale. Diese können beispielsweise den Zeitpunkt der Bestellung (z.B. Frühbucherrabatte) oder das Maß an dem Kunden eingeräumter Flexibilität (z.B. Kosten für die Änderung oder Stornierung der Bestellung) darstellen. Für produzierende Unternehmen ist das angebotene Produkt ein weiteres Kriterium der Preisdifferenzierung, die abhängig von den für die Fertigung des Produktes benötigten Kapazitäten erfolgt.⁵³⁰

Das Konzept der Überbuchung von Kapazitäten hat die möglichst vollständige Auslastung der zur Verfügung stehenden Kapazitäten bei gleichzeitiger Erfüllung aller Kundenaufträge zum Ziel.

⁵²⁶ Vgl. Jerenz (2008), S. 11

⁵²⁷ Vgl. Kimms/Klein (2005), S. 10

⁵²⁸ Vgl. Kimms/Klein (2005), S. 11f.

⁵²⁹ Vgl. hier und im Folgenden Kimms/Klein (2005), S. 12f., Klein (2001), S. 246ff. und McGill/van Ryzin (1999), S. 235ff.

⁵³⁰ Vgl. Rehkopf (2006), S. 50f. und Luo/Tu (2005), S. 640

Bei der Überbuchung von Kapazitäten handelt es sich somit in erster Linie um eine Kompensation mehrerer, im Zeitverlauf auftretender Stornierungen von Bestellungen, indem zusätzliche Aufträge bewusst angenommen werden, die die zur Verfügung stehende Kapazität eigentlich übersteigen würden. In Fällen, in denen die prognostizierten Stornierungen nicht eintreten und die Kapazitätsnachfrage damit das Kapazitätsangebot übersteigt, umfasst das Konzept der Überbuchung von Kapazitäten zusätzliche Mechanismen, die eine Verschiebung von Kundenaufträgen von der überbuchten Leistung zu noch freien Kapazitäten erlauben. Hierfür sei beispielsweise auf die Praxis der zeitlichen Verschiebung des Kundenauftrags gegen eine entsprechende Kompensationszahlung an den Kunden verwiesen.

Die Aufgabe der Kapazitätssteuerung besteht darin, geeignete Regeln zur Annahme oder Ablehnung von Kundenaufträgen zu definieren, die in eine möglichst hohe Erlöslage des Unternehmens münden. Die Möglichkeit der Erlösmaximierung ergibt sich dabei aus dem Einsatz des zuvor beschriebenen Instrumentes der segmentorientierten Preisdifferenzierung. So kann eine Preisdifferenzierung entsprechend dem Buchungszeitpunkt einerseits bewirken, dass eine zu einem frühen Zeitpunkt und damit niedrigen Preis verkaufte Leistung zu einer Umsatzverdrängung zulasten zeitlich nachgelagerter Aufträge führt, für die ein höherer Preis generiert werden könnte. Andererseits kann ein fehlendes Angebot im Preis niedrig angesetzter Buchungsmöglichkeiten zu einem Umsatzverlust führen, wenn keine hochpreisigen Aufträge in den späten Phasen der Auftragsannahme gewonnen werden können. Für die Lösung dieser Problemstellung kommen verschiedene Konzepte im Rahmen der Preis-Mengen-Steuerung zum Einsatz. Hierzu zählen die Bestimmung von Kapazitätskontingenten, die für die einzelnen Segmente zur Verfügung gestellt werden, die Nutzung von Buchungslimits, die eine spezifische, verschachtelte Art des Kapazitätskontingentes darstellen, oder die Definition von Schutzgrenzen – also eine Reservierung bestimmter Kapazitäten, die nur einem spezifischen Kundensegment zur Verfügung gestellt werden.⁵³¹ Die optimale Auslegung dieser Instrumente erfolgt dabei mithilfe verschiedener statischer oder dynamischer Optimierungsverfahren und Heuristiken. Diese stellen auf spezifische Branchen und Instrumente adaptierte Berechnungsansätze dar,⁵³² die in der Dissertation nicht weiter vertieft werden.

Generell kann konstatiert werden, dass das Revenue Management neben spezifischen Berechnungsansätzen auch eine systematische Methode darstellt, wie differenzierte Preise für mit unterschiedlichen Restriktionen und Mehrwertleistungen versehene Produkte und Dienstleistungen bestimmt werden können. Somit darf im Revenue Management ein Ansatz gesehen werden, die Gestaltung differenzierter logistischer Dienstleistungen zu unterstützen;

⁵³¹ Vgl. Rehstock (2006), S. 53ff.

⁵³² Vgl. Kimms/Klein (2005), S. 14ff. und Talluri/van Ryzin (2005), S. 215ff.

jedoch ist festzustellen, dass das Revenue Management in der Regel unter der Prämisse bestehender Leistungserstellungssysteme und Kapazitäten vollzogen wird.⁵³³ Für die Ausgestaltung der Leistungserstellungssysteme, die eine differenzierte Leistungserstellung erst ermöglichen, bietet das Revenue Management allerdings keine Empfehlungen. Somit stellt das Revenue Management keine Strategie dar, die mit einem umfassenden Ansatz der logistischen Leistungsdifferenzierung gleichgesetzt werden kann. Vielmehr ist im Revenue Management eine Methode zu sehen, die im Rahmen eines Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung zum Einsatz kommen kann.

3.2.4.4 Logistische Leistungsdifferenzierung im Kontext des Advanced Planning

Mit dem Begriff des Advanced Planning wird eine hierarchische Planungslogik bezeichnet, die die simultane Betrachtung von Kapazitätsrestriktionen zum Ziel hat.⁵³⁴ Damit dient der Advanced Planning-Ansatz der Überwindung der Defizite des Material Requirements Planning,⁵³⁵ bei dem im Rahmen einer sukzessiven Planung komplexer Problemstellungen eine nur wenige Teilbereiche umfassende, in der Regel nicht optimale Lösung generiert wird.⁵³⁶ Drei wesentliche Merkmale sind dabei für die Advanced Planning-Logik charakteristisch: ein integrierter Planungsansatz, der Einsatz von Optimierungsverfahren und heuristischen Methoden sowie die hierarchische Planungslogik.⁵³⁷

Unter einem integrierten Planungsansatz ist hier zu verstehen, dass sich die Planung zumindest über die gesamte Supply Chain eines Unternehmens erstreckt und sie somit die verschiedenen Standorte eines Unternehmens, dessen Kundennachfrage und Lieferantenbeziehungen beinhaltet. Auch kann unter einem integrierten Planungsansatz die umfassende Planung eines gesamten Netzwerkes von Unternehmen verstanden werden, was in der Literatur im Rahmen der vernetzten dezentralen Anwendung der Advanced Planning-Logik diskutiert wird.⁵³⁸ Durch die Definition gewinnmaximierender oder kostenminimierender Optimierungsfunktionen und den weitreichenden Einbezug von Restriktionen ermöglicht der Einsatz von Optimierungsverfahren und heuristischen Methoden im Rahmen des Advanced Planning die Ermittlung optimierter Planungsergebnisse. Die Praktikabilität dieses umfassenden Optimierungsansatzes wird durch eine hierarchische Planungslogik sichergestellt, die eine Kombination der simultanen Planung

⁵³³ Vgl. Rehkopf (2006), S. 49

⁵³⁴ Vgl. Stadler (2005), S. 578 und Moon/Kim/Gen (2004), S. 2941

⁵³⁵ Vgl. Jonsson/Kjellsdotter/Rudberg (2007), S. 818

⁵³⁶ Vgl. Fleischmann/Meyr/Wagner (2002), S. 74

⁵³⁷ Vgl. hier und im Folgenden Fleischmann/Meyr/Wagner (2002), S. 74f.

⁵³⁸ Vgl. Dudek/Stadler (2005), S. 668ff. und Straube/Beyer (2006), S. 137ff.

und der Zerlegung des Planungsproblems in sukzessiv zu bearbeitende Planungsaufgaben darstellt.⁵³⁹

Mithilfe von Advanced Planning and Scheduling-Systemen wird diese Planungslogik systemtechnisch umgesetzt.⁵⁴⁰ Advanced Planning and Scheduling-Systeme zeichnen sich hierbei durch eine Systemarchitektur aus, die im Gegensatz zu den transaktions- und datenbankbasierten Enterprise Resource Planning-Systemen die echtzeitbasierte Planung und Optimierung großer Informationsmengen erlaubt.⁵⁴¹ Da alle Advanced Planning and Scheduling-Systeme auf dem Prinzip der hierarchischen Planung basieren, lässt sich ein generischer Aufbau der Systeme über die verschiedenen Softwarehersteller hinweg feststellen.⁵⁴² Die in der Literatur weit verbreitete Supply Chain Planning-Matrix strukturiert dazu die verschiedenen, in Advanced Planning and Scheduling-Systemen enthaltenen Softwaremodule entsprechend dem Planungsbereich (Beschaffung, Produktion, Distribution und Vertrieb) und der Fristigkeit der Planung.⁵⁴³ Die Supply Chain Planning-Matrix ist in Abbildung 23 dargestellt.

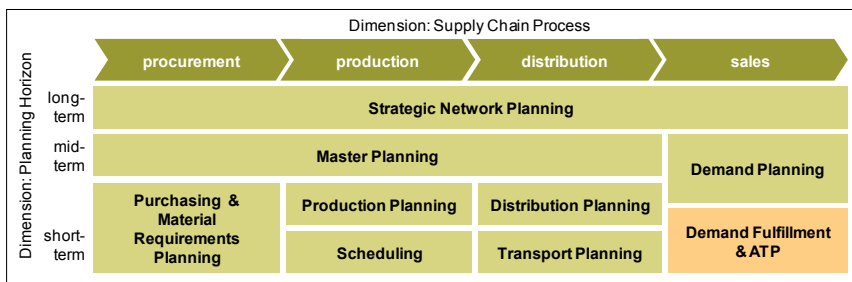


Abbildung 23: Supply Chain Planning-Matrix⁵⁴⁴

Dabei unterstützen Strategic Network Planning-Module die strategische Planung des Wertschöpfungsnetzwerkes hinsichtlich seiner Standorte, Produktionskapazitäten und Transportbeziehungen.⁵⁴⁵ Der zentrale Planungsinhalt im Bereich "Master Planning" ist in der effizienten Bereitstellung der zur Bedarfsbefriedigung benötigten Kapazitäten unter der Berücksichtigung von Planungsrestriktionen sowie der optimalen Lösung von eventuellen

⁵³⁹ Vgl. Stadler (2002), S. 25f.

⁵⁴⁰ Vgl. Stadler (2005), S. 578

⁵⁴¹ Vgl. Stadler (2002), S. 16 und Jonsson/Kjellsdotter/Rudberg (2007), S. 818f.

⁵⁴² Vgl. Stadler (2005), S. 579

⁵⁴³ Vgl. Meyr/Wagner/Rohde (2002), S. 99

⁵⁴⁴ Quelle: Eigene Darstellung nach Meyr/Wagner/Rohde (2002), S. 99

⁵⁴⁵ Vgl. Meyr/Wagner/Rohde (2002), S. 100 und Stadler (2005), S. 580

Engpässen zu sehen.⁵⁴⁶ Im Demand Planning-Modul gilt es, die für die Planung benötigten Informationen über die Kundennachfrage zu ermitteln. Dazu werden auf der Basis historischer Bedarfsverläufe Prognosen über die zukünftige Kundennachfrage erstellt und eventuell bereits vorliegende reale Kundenaufträge mit in die Gesamtprognose integriert.⁵⁴⁷ Die Softwaremodule "Purchasing & Material Requirements Planning", "Production Planning & Scheduling" und "Distribution & Transport Planning" beinhalten die Planungsfunktionalitäten, die für die operative Planung des Kundenauftragsprozesses und die Erfüllung des Kundenauftrags benötigt werden.⁵⁴⁸ Der Bereich "Demand Fulfillment & ATP" stellt schließlich die eigentliche Schnittstelle der Planung zum Kunden dar.⁵⁴⁹ Die Zielsetzung der kurzfristigen Nachfrageplanung ist darin zu sehen, die Erfüllbarkeit von Kundenanfragen in Echtzeit zu prüfen, um bei der Abwicklung der Kundenaufträge ein hohes Maß an Servicequalität sicherstellen zu können.⁵⁵⁰ Verfahren, die diese Kapazitätsprüfung unterstützen, werden unter dem Begriff "available-to-promise" diskutiert. Im Detail werden drei zentrale Zielsetzungen mit dem available-to-promise-Konzept in Verbindung gebracht: die Steigerung der Lieferzuverlässigkeit durch die Bestimmung realistischer Liefertermine, die möglichst weitgehende Erfüllung von Kundenanfragen und die Erlössteigerung im Rahmen des Revenue Management.⁵⁵¹

Die genannten Zielsetzungen des available-to-promise-Konzeptes verdeutlichen den Zusammenhang mit dem im vorangegangenen Abschnitt beschriebenen Konzept des Revenue Management. Daher wird das available-to-promise-Konzept in der Literatur zum Teil auch als Umsetzungsinstrument von Revenue Management-Ansätzen diskutiert.⁵⁵² Bei der Verfügbarkeitsprüfung von available-to-promise-Konzepten wird zwischen der Prüfung der Produktverfügbarkeit und der Ressourcenverfügbarkeit unterschieden.⁵⁵³ Durch die Prüfung der Produktverfügbarkeit wird die Lieferfähigkeit eines Produktes auf der Basis von Lagerbeständen sowie der Wiederbeschaffungszeit des Produktes oder der für die Produktion benötigten Komponenten bei Zulieferern bestimmt. Eine Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Produktionskapazität findet somit bei diesem Verfahren nicht statt. Demgegenüber können bei der Prüfung der Ressourcenverfügbarkeit alle für die Erfüllung des Kundenauftrages benötigten Ressourcen mit in die Entscheidung der Erfüllbarkeit der Kundenanfrage einbezogen werden. Die Ressourcenverfügbarkeitsprüfung stellt das in den meisten Advanced Planning and Scheduling-Systemen implementierte Verfahren dar, welches dort häufig unter dem Begriff

⁵⁴⁶ Vgl. Rohde/Wagner (2002), S. 143 und Stadler (2005), S. 580

⁵⁴⁷ Vgl. Wagner (2002), S. 123 und Stadler (2005), S. 580

⁵⁴⁸ Vgl. Meyr/Wagner/Rohde (2002), S. 100 und Stadler (2005), S. 581

⁵⁴⁹ Vgl. Stadler (2005), S. 581

⁵⁵⁰ Vgl. Chen/Zhao/Ball (2002), S. 424f. und Kilger/Schneeweiss (2002), S. 161

⁵⁵¹ Vgl. Kilger/Schneeweiss (2002), S. 161

⁵⁵² Vgl. Quante/Meyr/Fleischmann (2007), S. 2 und Rehkopf (2006), S. 101f.

⁵⁵³ Vgl. hier und im Folgenden Pibernik (2005), 241f.

"capable-to-promise" zu finden ist.⁵⁵⁴ In gängigen Advanced Planning and Scheduling-Systemen kommen in der Regel jedoch nur einfache Verfahren der Kapazitätsprüfung zum Einsatz,⁵⁵⁵ während in der Wissenschaft verschiedene Erweiterungen der Ressourcenverfügbarkeitsprüfung diskutiert werden.⁵⁵⁶ Hierzu sind die Berücksichtigung von Alternativprodukten und alternativen Konfigurationen des Wertschöpfungsprozesses (z.B. in Form von Alternativlieferanten oder verschiedenen zur Auswahl stehenden Produktionswerken), die Möglichkeit, dem Kunden Teillieferungen seiner Bestellung anzubieten, oder die differenzierte Behandlung unterschiedlicher Kundensegmente zu zählen.⁵⁵⁷

Gerade die letztgenannte, häufig unter dem Begriff "profitable-to-promise" diskutierte Erweiterung der Verfügbarkeitsprüfung dient der Umsetzung des Revenue Management-Konzeptes in Advanced Planning and Scheduling-Systemen.⁵⁵⁸ So kann durch das profitable-to-promise-Konzept eine Preis-Mengen-Steuerung realisiert werden, mit der einem Kundenauftrag entsprechend der Zahlungsbereitschaft des Kunden eine spezifische, den Verkaufserlös maximierende Konfiguration der Leistungserstellung zugewiesen wird.⁵⁵⁹

Auch für die Umsetzung der logistischen Leistungsdifferenzierung sind die genannten Erweiterungen der Verfügbarkeitsprüfung von Relevanz. So ermöglicht es die Berücksichtigung alternativer Konfigurationen des Wertschöpfungsprozesses, die für die Bereitstellung differenzierter Logistikleistungen benötigten Supply Chain-Konfigurationen spezifischen Kundensegmenten zuzuweisen.⁵⁶⁰ Auf diese Weise lassen sich die dafür benötigten Kundensegmente auch durch die Möglichkeit der Klassifikation von Kunden in modernen Advanced Planning and Scheduling-Systemen realisieren.⁵⁶¹ Somit kann festgehalten werden, dass das available-to-promise-Konzept ein zentrales Instrument zur planerischen und systemseitigen Umsetzung der logistischen Leistungsdifferenzierung darstellt. Gleichzeitig ist auch festzustellen, dass der Fokus aktueller Advanced Planning and Scheduling-Systeme in einer Verbesserung der Planungsqualität mithilfe neuer Optimierungsverfahren liegt.⁵⁶² Der Ansatz logistischer Leistungsdifferenzierung besteht jedoch darin, durch das Angebot differenzierter Logistikservices die Kundenorientierung der Leistungserstellung und damit die Flexibilität in der Nutzung der unterschiedlich ressourcenintensiven Supply Chain-Konfigurationen zu erhöhen. Daher ist die logistische Leistungsdifferenzierung nicht nur als

⁵⁵⁴ Vgl. Stadler (2005), S. 581

⁵⁵⁵ Vgl. Kilger/Schneeweiss (2002), S. 172f.

⁵⁵⁶ Vgl. Pibernik (2005), 242f.

⁵⁵⁷ Vgl. Fischer (2001), S. 27ff.

⁵⁵⁸ Vgl. Quante/Meyr/Fleischmann (2007), S. 2

⁵⁵⁹ Vgl. Quante/Meyr/Fleischmann (2007), S. 14 und S. 18

⁵⁶⁰ Vgl. Quante/Meyr/Fleischmann (2007), S. 18

⁵⁶¹ Vgl. Quante/Meyr/Fleischmann (2007), S. 14

⁵⁶² Vgl. Stadler (2005), S. 582f. und Sürie/Heisig (2006), S. 36f.

Anwendungskonzept des Advanced Planning zu verstehen, sondern auch als Methode, den in Advanced Planning and Scheduling-Systemen abgebildeten Planungsumfang zu erhöhen. So kann eine im Rahmen differenzierter Supply Chain-Konfigurationen erreichte Integration von Lieferanten und Kunden sowie alternativer Produktions- und Logistikressourcen dazu beitragen, die Planungsqualität von Advanced Planning and Scheduling-Systemen durch die Ausweitung des Planungsumfangs und damit der in der Planung berücksichtigten Restriktionen positiv zu beeinflussen.⁵⁶³

⁵⁶³ Vgl. Moon/Kim/Gen (2004), S. 2941f. und Jonsson/Kjellsdotter/Rudberg (2007), S. 830f.

3.3 Durchführung der theoretischen Untersuchung zur Erhebung des Status quo logistischer Leistungsdifferenzierung

Im vorangegangenen Abschnitt wurde der Zusammenhang logistischer Leistungsdifferenzierung mit dem Konstrukt der Kundenzufriedenheit, mit logistischen Zielgrößen, der Wettbewerbsstrategie der Differenzierung, mit deren Umsetzung im Rahmen der Marktsegmentierung sowie mit der für die Leistungserstellung benötigten Fokussierung verdeutlicht. Auch konnte aufgezeigt werden, in welcher Form die Grundidee der logistischen Leistungsdifferenzierung in verschiedenen Anwendungskontexten enthalten ist. Mithilfe obiger Vorarbeiten sind in diesem Abschnitt die in der Literatur verfügbaren Ansätze der logistischen Leistungsdifferenzierung im Rahmen einer systematischen Literaturanalyse zu identifizieren. Dazu werden im Folgenden die benötigten Suchbegriffe abgeleitet.

Logistische Leistungsdifferenzierung stellt eine Strategie dar, die Wertschöpfungsprozesse von Unternehmen so zu gestalten, dass individuellen Kundenanforderungen an die Logistik Rechnung getragen wird. Somit kann eine erste Gruppe von Suchworten identifiziert werden, die die Beschreibung des Gestaltungsgegenstandes der logistischen Leistungsdifferenzierung zum Ziel hat. Wie in Kapitel 1.1.2 aufgezeigt, stellt das Konstrukt der Supply Chain den weitverbreitetsten Begriff dar, um unternehmensinterne und -übergreifende Wertschöpfungsprozesse zu beschreiben. Darüber hinaus werden je nach Betrachtungsrichtung und Fokus der wissenschaftlichen Diskussion auch die Begriffe "Demand Chain", "Value Chain", "Supply Network", "Demand Network" oder "Value Network" als Synonyme für den Begriff der Supply Chain verwandt. Auch der Begriff "logistics" respektive das deutschsprachige Wort Logistik und dessen entsprechendes Adjektiv können für die Untersuchung als alternative Begriffe für den der Supply Chain angesehen werden.

Auf den Gestaltungsgegenstand der Supply Chain bezogen, gilt es, Konzepte und Methoden anzuwenden, um an differenzierten Kundenanforderungen ausgerichtete Logistiksysteme zu etablieren, die die Erbringung kundenspezifischer Logistikleistungen bei gleichzeitiger Einhaltung von Effizienz und Effektivität der Supply Chain ermöglichen. In Kapitel 3.2 wurde beschrieben, dass dieses Vorgehen unter dem Begriff der logistischen Leistungsdifferenzierung behandelt wird, jedoch auch unter anderen Begriffen diskutiert werden kann. So wurde im Rahmen der Eingrenzung des Themengebietes beschrieben, dass logistische Leistungsdifferenzierungsansätze der grundlegenden Strategie der Differenzierung folgen, bei der die Methoden der Marktsegmentierung Anwendung finden. Somit sind die Begriffe der Differenzierung und Segmentierung sowie die entsprechenden englischen Übersetzungen für die zweite Gruppe der Suchbegriffe von Relevanz. Darüber hinaus wurden der Kundenservice,

die Kundenindividualität sowie entsprechende Konzepte zur Beschreibung des logistischen Services als wesentliche Grundlagen der logistischen Leistungsdifferenzierung identifiziert. Folglich gilt es, die Begriffe Kundenservice, Kundenindividualität, die entsprechenden englischen Begriffe "logistics service", "customer service" und "consumer service" als weitere Suchbegriffe zur Identifikation der Ansätze der logistischen Leistungsdifferenzierung zu nutzen. Das in Kapitel 3.1.3 beschriebene Konzept der kundendefinierten Qualität stellt dabei ein zentrales Konstrukt dar, um logistische Leistungskriterien zu operationalisieren, und wird somit ebenfalls der zweiten Gruppe der Suchbegriffe hinzugefügt.

In Kapitel 3.1.2 wurde gezeigt, dass die Fokussierung der Leistungserstellung auf bestimmte logistische Kundenanforderungen das grundlegende Vorgehen der logistischen Leistungsdifferenzierung darstellt. Aus diesem Grunde gilt es, eine dritte Gruppe von Suchbegriffen zu definieren, die die Umsetzung der logistischen Leistungsdifferenzierung beschreiben. Da Fokussierungsansätze diesen Erklärungsbeitrag liefern, werden der Begriff Fokussierung und die entsprechende englische Übersetzung als Suchbegriffe gewählt. In der englischsprachigen Literatur wird darüber hinaus die Auswahl und Anpassung von Leistungserstellungsprozessen an die Kundenanforderungen, also das Herstellen der Verbindung von Supply Chain-Konfiguration und Kundenanforderung, als zentraler Aspekt zur Umsetzung logistischer Leistungsdifferenzierungsstrategien angesehen. Deshalb werden die Begriffe "leverage" und "alignment" als weitere Suchbegriffe definiert, da diese den Prozess der systematischen Anpassung der Leistungserstellung im Rahmen der logistischen Leistungsdifferenzierung beschreiben.

Die Zielsetzung dieses Anpassungsprozesses ist es, eine Systematik verschiedener Supply Chain-Konfigurationen zu erhalten, die es erlauben, kundenindividuelle Serviceanforderungen effizient zu erfüllen. Somit können Begriffe, die das Ergebnis logistischer Leistungsdifferenzierungsansätze beschreiben, als vierte Gruppe von Suchbegriffen definiert werden. Ansätze, die den Auswahlprozess der logistischen Leistungsdifferenzierung unterstützen, werden in der englischsprachigen Literatur unter den Begriffen "taxonomy" oder "trade-off" diskutiert. Durch den Beitrag von Fisher, in dem der Beitragstitel in Form einer Frage nach "[...] *the right supply chain for your product*" formuliert wurde, wird der Begriff "right supply chain" im Rahmen vieler wissenschaftlicher Abhandlungen zum Themengebiet der logistischen Leistungsdifferenzierung verwandt. Alternativ wird das Vorgehen logistischer Leistungsdifferenzierung mit den beiden Begriffen "linking" und "selecting" umschrieben, die ebenso die Schaffung einer systematischen Verbindung zwischen differierenden Kundenanforderungen auf der einen Seite, und der Auswahl alternativer Supply Chain-Konfigurationen auf der anderen Seite zum Ziel haben.

Die Definition einer letzten Gruppe von Suchbegriffen ist dem Umstand geschuldet, dass einige Autoren um Marten Christopher logistische Leistungsdifferenzierungsansätze unter dem Fokus der Supply Chain-Flexibilität betrachten. Wie in Kapitel 3.2.4.3 gezeigt, werden diese Ansätze in der Literatur jedoch oft nicht unter dem Begriff der Flexibilität diskutiert, sondern unter den Begriffen "lean" und "agile" betrachtet. Somit stellen diese Begrifflichkeiten weitere Suchbegriffe dar, die der Identifikation von den in der Literatur verfügbaren Ansätzen der logistischen Leistungsdifferenzierung dienen. Eine Übersicht der fünf Gruppen von Suchbegriffen ist in Abbildung 24 dargestellt.

Gruppe von Suchbegriffen	Suchstrang
Gruppe 1: Gestaltungsgegenstand der logistischen Leistungsdifferenzierung	(supply chain) <or> (demand chain) <or> (value chain) <or> (supply network) <or> (demand network) <or> (value network) <or> logistics <or> Logistik <or> logistisch*
Gruppe 2: Methoden und Konzepte der logistischen Leistungsdifferenzierung	segment* <or> Differenzierung <or> differentiat* <or> Leistungsdifferenzierung <or> (logistics service) <or> (customer service) <or> (consumer service) <or> Kundenservice <or> (logistics service quality) <or> kundenindividuell*
Gruppe 3: Vorgehen zur logistischen Leistungsdifferenzierung	Fokussierung <or> focus <or> focused <or> leverage <or> align*
Gruppe 4: Zielsetzung des Anpassungsprozesses	right <or> linking <or> select* <or> trade-off <or> taxonomy
Gruppe 5: Logistische Leistungsdifferenzierung im Kontext der Supply Chain-Flexibilität	lean <and> agile

Abbildung 24: Suchbegriffe der systematischen Literaturanalyse⁵⁶⁴

Bei der Durchführung der Suche wird die erste Gruppe der Suchbegriffe, die den Gestaltungsgegenstand der logistischen Leistungsdifferenzierung beschreibt, mit den anderen Suchbegriffsgruppen kombiniert. So können für den Gegenstandsbereich der Supply Chain die Methoden und Konzepte der logistischen Leistungsdifferenzierung, das Vorgehen zur logistischen Leistungsdifferenzierung, die Zielsetzung des Anpassungsprozesses und die logistische Leistungsdifferenzierung im Kontext der Supply Chain-Flexibilität entsprechend den definierten Gruppen von Suchbegriffen identifiziert werden. Die Überführung der Suchbegriffe in einen entsprechenden, von den verschiedenen Datenbanken verwertbaren Suchstrang erfolgt über die Konjunktionen der Aussagenlogik "and" und "or".

Die definierten Suchbegriffe wurden auf verschiedene wissenschaftliche Volltextdatenbanken angewendet. In der wissenschaftlichen Diskussion werden elektronische Datenbanken als bevorzugte Art der Literatursuche angesehen, da diese am besten zur Gewährleistung von Vollständigkeit und Aktualität der Suchergebnisse geeignet sind. Die Datenbanken ABI

⁵⁶⁴ Quelle: Eigene Darstellung

Proquest, EBSCO Business Source Premier und Emerald Science Direct stellen dabei die umfassendsten Datenbanken für die betriebswirtschaftliche Forschung dar,⁵⁶⁵ sodass diese als primäre Datenbanken für die Durchführung der systematischen Literatursuche gewählt wurden. Zusätzlich wird für die Durchführung systematischer Literatursuchen darauf hingewiesen, neben wissenschaftlichen Zeitschriften auch Konferenz- und Buchbeiträge sowie unveröffentlichtes Material in der Suche mit zu berücksichtigen.⁵⁶⁶ Deshalb wurde zusätzlich die IEEE Electronic Library Datenbank gewählt, da diese den Zugang zu einer Vielzahl von Konferenzbeiträgen ermöglicht. Darüber hinaus gestattet es die Nutzung der Datenbank Google Scholar, auch Buchbeiträge, Internetquellen und deutschsprachiges Material in die systematische Literatursuche einzubeziehen.⁵⁶⁷ Die Datenbanksuche stellt eine Momentaufnahme des wissenschaftlichen Status quo der logistischen Leistungsdifferenzierung vom 10.08.2008 dar. Die Literatursuche in den einzelnen Datenbanken lieferte entsprechend den zuvor definierten Suchbegriffen das in Abbildung 25 dargestellte Ergebnis.

	Suchbegriffe				Suchdatenbank
	segment <or> Differenzierung <or> (logistics service) <or> Kundenzugang <or> Kundensegment	differentiat <or> (customer service) <or> (logistics service quality) <or> Kundenindividualität	Fokussierung <or> focus <or> Leistungsdimensionierung	right <or> leverage <or> align*	
(supply chain) <or> (demand chain) <or> (value chain) <or> (supply network) <or> (demand network) <or> (value network) <or> logistics <or> Logistik <or> logistisch*	31	16	46	34	IEEE Electronic Library
	228	189	198	109	ABI Proquest
	211	185	162	107	EBSCO Business Source Premier
	40	16	25	20	Emerald Science Direct
	396	195	214	44	Google Scholar

Abbildung 25: Ergebnisse der Datenbanksuche⁵⁶⁸

⁵⁶⁵ Vgl. Safley/Henebry/Parang (2003), S. 205ff.

⁵⁶⁶ Vgl. Tranfield/Denyer/Smart (2003), S. 215

⁵⁶⁷ Vgl. Neuhaus/Daniel (2008), S. 199f.

⁵⁶⁸ Quelle: Eigene Darstellung

Insgesamt kann das gewonnene Suchergebnis als positiv bewertet werden. Alle angewandten Kombinationen der Suchbegriffe lieferten eine hinreichend große Anzahl an Ergebnissen. Die hohe Ergebnisanzahl in den Datenbanken ABI Proquest, EBSCO Business Source Premier und Google Scholar entspricht den Erwartungen, weil diese im Vergleich zu den Nischenanbietern Emerald Science Direct und IEEE Electronic Library einen weitaus umfangreicheren Datenbestand aufweisen. Da die verwandten Datenbanken viele Überschneidungen in den dort verfügbaren Zeitschriften aufweisen und auch die einzelnen Gruppen von Suchbegriffen nicht überschneidungsfrei sind, wurde in einem nächsten Schritt das Suchergebnis von doppelten Einträgen befreit.

Das so bereinigte Suchergebnis wurde im Folgenden einer Grobanalyse der Abstracts der einzelnen wissenschaftlichen Beiträge unterzogen, um mithilfe qualitativer Ausschlusskriterien eine weitere Ergebniseingrenzung zu erreichen. Die definierten Ausschlusskriterien nehmen dabei die Funktion wahr, die aus Unschärfen in den Suchbegriffen resultierenden Ergebnisse auszuschließen, die für die Fragestellung der systematischen Literaturanalyse nicht relevant sind. So mündet die Verwendung allgemeiner Suchbegriffe, wie dem des Kundenservices oder der Fokussierung, darin, dass auch Ergebnisse gefunden wurden, die keinen Beitrag zur Erfassung des Status quo logistischer Leistungsdifferenzierung liefern. Darüber hinaus enthalten die Suchergebnisse Beiträge, die sich zwar mit kundenfokussierten und differenzierten Leistungserstellungsprozessen auseinandersetzen, diese jedoch nicht auf der Basis differierender Kundenerwartungen ableiten und somit ebenfalls nicht für die Fragestellung der Analyse relevant sind. Auch wurden Beiträge ausgeschlossen, die nicht die umfassende differenzierte Gestaltung der Supply Chain zum Ziel haben, sondern auf Teilbereiche der Leistungserstellung, wie etwa die Produktion oder die Beschaffung, fokussiert sind. Darüber hinaus konnten Beiträge identifiziert werden, die das Themengebiet der logistischen Leistungsdifferenzierung aus der Betrachtungsrichtung von Logistikdienstleistungsunternehmen behandeln, und damit nicht auf die Fragestellung der logistischen Leistungsdifferenzierung produzierender Unternehmen übertragbar sind. Ein wesentliches Untersuchungsziel ist die Identifizierung von Ansätzen der logistischen Leistungsdifferenzierung zur differenzierten Supply Chain-Konfiguration. Dabei ist zwischen Ansätzen auf einer Makro-Ebene, die diese Unterscheidung für unterschiedliche Branchen und Industrien vornehmen, und Ansätzen auf einer Mikro-Ebene, die die differenzierte Supply Chain-Konfiguration im Unternehmen zum Ziel haben, zu unterscheiden. Lediglich die zweitgenannten Ansätze sind im Rahmen dieser Analyse weiter zu verfolgen. Das letzte Ausschlusskriterium resultiert aus der Wahl der Begriffe "lean" und "agil" für die Datenbankanalyse. Während die Begriffe einerseits zwar zutreffende Ergebnisse für das Themengebiet logistischer Leistungsdifferenzierung liefern, enthält das

Suchergebnis andererseits eine Vielzahl von Treffern, die sich isoliert mit der agilen und schlanken Gestaltung von Wertschöpfungsstrukturen beschäftigen und dabei die Konzepte der Lean Production und flexiblen Fertigung zum Inhalt haben. Diese Ergebnisse wurden deshalb in der Detailanalyse ebenfalls nicht weiter betrachtet. Eine Zusammenfassung der auf das Suchergebnis angewandten Ausschlusskriterien ist in Abbildung 26 dargestellt.

Analyzierter Kontext	Ausschlusskriterium
Thematischer Zusammenhang mit der logistischen Leistungsdifferenzierung	Kein Beitrag zur Erfassung des Status quo logistischer Leistungsdifferenzierung
Erfüllung kundenindividueller Logistikanforderungen durch die Differenzierung der logistischen Leistungserstellung	Differenzierung der logistischen Leistungserstellung keine Strategie zur Erfüllung kundenindividueller Logistikanforderungen
Umfang der differenzierten Supply Chain-Konfiguration	Fokus der differenzierten Supply Chain-Konfiguration auf einen Teilprozess der Leistungserstellung
Anwendungsbereich der logistischen Leistungsdifferenzierung	Anwendung logistischer Leistungsdifferenzierungsansätze im Kontext des Dienstleistungsangebots von Logistikdienstleistungsunternehmen
Betrachtungsebene der Ansätze der logistischen Leistungsdifferenzierung	Makro-Ebene (unterschiedliche Konfigurationen verschiedener Branchen)
Auswahlentscheidung zur Konfiguration nach dem Paradigma "lean" oder "agil"	Isolierte Betrachtung der agilen oder schlanken Gestaltung der Wertschöpfungsprozesse oder Fokus auf Lean Production und flexible Fertigung

Abbildung 26: Ausschlusskriterien der systematischen Literaturanalyse⁵⁶⁹

Nach der Beseitigung doppelter Resultate und der Anwendung der Ausschlusskriterien auf das Suchergebnis umfasst das Ergebnis der systematischen Literaturanalyse noch 87 wissenschaftliche Beiträge zum Thema der logistischen Leistungsdifferenzierung. Somit kann festgehalten werden, dass trotz der großen Anzahl an ausgeschlossenen Publikationen noch immer ein sehr umfangreicher Bestand an wissenschaftlichen Abhandlungen für die weitere Auswertung zur Verfügung steht. Die finale Übersicht der im Rahmen der systematischen Literaturanalyse identifizierten wissenschaftlichen Schriften kann den Abbildungen in Anhang 1 und 2 entnommen werden.

Eine Analyse der Untersuchungsergebnisse hinsichtlich der Publikationsorgane, in denen die einzelnen wissenschaftlichen Beiträge veröffentlicht wurden, zeigt, dass der überwiegende Teil der Abhandlungen in wissenschaftlichen Zeitschriften zu finden ist und nur wenige Beiträge zum Themengebiet der logistischen Leistungsdifferenzierung in Konferenzveröffentlichungen und Büchern erschienen sind. Eine genauere Betrachtung der wissenschaftlichen Zeitschriften, in

⁵⁶⁹ Quelle: Eigene Darstellung

denen Artikel zur logistischen Leistungsdifferenzierung enthalten sind, zeigt eine Konzentrierung der Veröffentlichungsintensität auf nur wenige Zeitschriften. Im Einzelnen sind dies das "International Journal of Logistics Management", das "International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" sowie das "International Journal of Production Economics". Alle drei Zeitschriften sind dem Ranking des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft zufolge der hochwertigen Ranking-Kategorie B zugeordnet.⁵⁷⁰

Dieses Ergebnis bestätigt die in Kapitel 1.3 getroffene Annahme, dass es sich bei dem Themengebiet der logistischen Leistungsdifferenzierung um ein sich noch in der Entwicklung befindendes Forschungsfeld handelt. Eine bereits in die praxisorientierte Forschung erfolgte Übertragung der wissenschaftlichen Ergebnisse, die oft in Form von Beiträgen in praxisorientierteren Zeitschriften und Büchern ihre Verbreitung finden, kann demnach durch die systematische Literaturanalyse nicht bestätigt werden. Die Auswertung der Ergebnisse der systematischen Literaturanalyse bezüglich der vorzufindenden Publikationsorgane ist in Abbildung 27 zusammenfassend dargestellt.

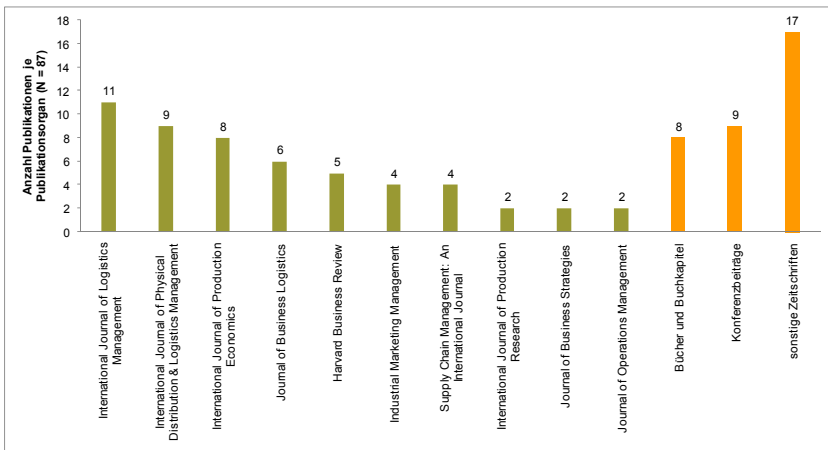


Abbildung 27: Auswertung der Ergebnisse der systematischen Literaturanalyse nach dem Publikationsorgan⁵⁷¹

Ein weiterer Beleg für die zunehmende Bedeutung und fortschreitende Entwicklung des Themengebietes der logistischen Leistungsdifferenzierung kann aus einer Analyse der Ergebnisse nach dem Jahr der Veröffentlichung abgeleitet werden. So ist festzustellen, dass die

⁵⁷⁰ Vgl. Hennig-Thurau/Walsh/Schrader (2003), o.S.

⁵⁷¹ Quelle: Eigene Darstellung

ersten Überlegungen zur Fragestellung der Differenzierung der logistischen Leistungserstellung auf die 1970er und 1980er Jahre zurückgehen. Erst um das Jahr 2000 kann eine kontinuierliche Zunahme der Publikationsaktivitäten im Themengebiet der logistischen Leistungsdifferenzierung beobachtet werden. Diese haben auch in den letzten Jahren zugenommen, so dass in Zukunft von einer wachsenden wissenschaftlichen Relevanz und einem fortbestehenden Forschungsbedarf ausgegangen werden kann. In Abbildung 28 sind die Ergebnisse der Auswertung der systematischen Literaturanalyse nach dem Jahr der Veröffentlichung dargestellt.

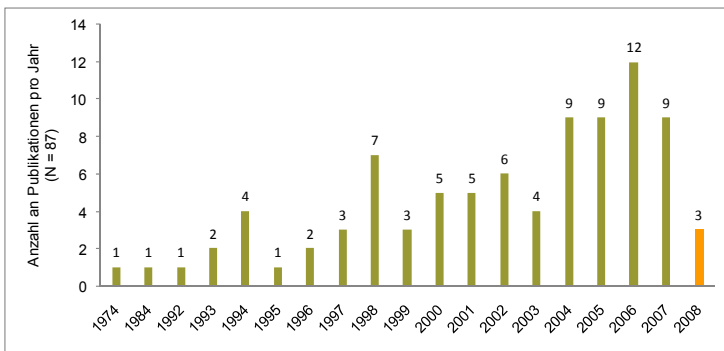


Abbildung 28: Auswertung der Ergebnisse der systematischen Literaturanalyse nach dem Jahr der Veröffentlichung⁵⁷²

Aus der Untersuchung der im Themengebiet der logistischen Leistungsdifferenzierung aktiven Autoren geht hervor, dass eine breitgefächerte wissenschaftliche Community von 188 Autoren einen Beitrag zum wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt in diesem Bereich leistet. Drei Forschungsgruppen kommt dabei der quantitativ größte Einfluss in den analysierten Veröffentlichungen zu: So trägt die Forschergruppe der Cranfield School of Management um Martin Christopher (Martin Christopher, Peter Baker, Uta Jüttner, Melvyn Peters u.a.) mit 10 Publikationen zum Themengebiet der logistischen Leistungsdifferenzierung bei. Gleiches gilt für die Forschergruppe der Cardiff Business School um Denis Towill (Denis Towill, Peter Hines u.a.), die bisher an 10 Beiträgen beteiligt war. Auch die Gruppe der University of Tennessee um John T. Mentzer (John T. Mentzer, Daniel Flint, Mark Moon, Theodore P. Stank, u.a.) ist mit einer überdurchschnittlichen Anzahl von 7 Publikationen im Themengebiet der logistischen Leistungsdifferenzierung aktiv. Die Auswertung der Ergebnisse der systematischen

⁵⁷² Quelle: Eigene Darstellung

Literaturanalyse nach dem Autor der Veröffentlichung ist in Abbildung 29 zusammenfassend dargestellt.

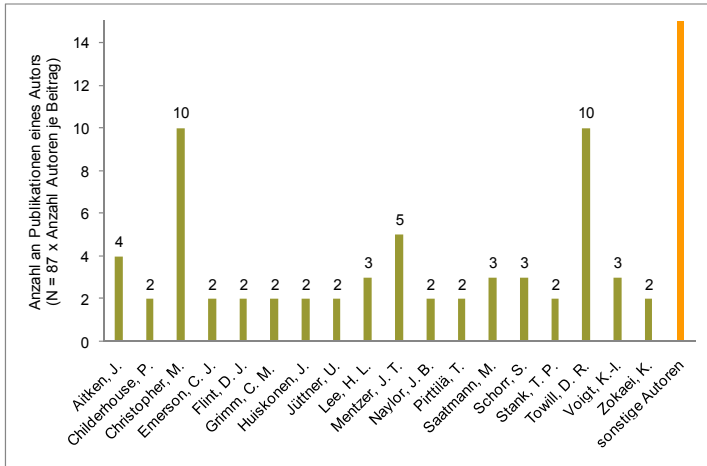


Abbildung 29: Auswertung der Ergebnisse der systematischen Literaturanalyse nach dem Autor⁵⁷³

Eines der Ziele der systematischen Literaturanalyse besteht darin, eine Synthese der in den verschiedenen wissenschaftlichen Arbeiten identifizierbaren Gestaltungsbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung zu vollziehen, den daraus ableitbaren Gestaltungsrahmen empirisch zu überprüfen und ihn für die Entwicklung eines Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung zu verwenden. Eine erste inhaltliche Analyse der Ergebnisse der systematischen Literaturanalyse zeigt, dass 49 Publikationen Aussagen und Empfehlungen bezüglich der Gestaltungsbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung enthalten. Deshalb können diese wissenschaftlichen Beiträge im Rahmen der Auswertung der systematischen Literaturanalyse zur Ableitung eines Gestaltungsrahmens der logistischen Leistungsdifferenzierung herangezogen werden, wodurch das erste Ziel der Literaturanalyse erfüllt wird.

Die zweite Zielsetzung der systematischen Literaturanalyse ist darin zu sehen, einen Status quo der Ansätze der logistischen Leistungsdifferenzierung darzulegen. Eine genauere Inhaltsanalyse der zur Verfügung stehenden wissenschaftlichen Veröffentlichungen zeigt, dass für das Themengebiet der logistischen Leistungsdifferenzierung keine eindeutige Bestandsaufnahme

⁵⁷³ Quelle: Eigene Darstellung

durchgeführt werden kann. Alle analysierten Publikationen umfassen bestimmte Aspekte der logistischen Leistungsdifferenzierung und tragen damit zur Erfassung eines Status quo des Themengebietes bei. Jedoch ist festzustellen, dass das Themengebiet der logistischen Leistungsdifferenzierung unter stark differenzierten Betrachtungsperspektiven behandelt wird, was eine Ableitung einer systematischen Übersicht über die in der Literatur verfügbaren Ansätze der logistischen Leistungsdifferenzierung erschwert. Viele Beiträge bearbeiten das Thema der logistischen Leistungsdifferenzierung auf der Grundlage der Konfigurationssystematik von Fisher und der in Kapitel 3.2.2 dargelegten Idee einer Fokussierung der Leistungserstellung auf bestimmte kundenorientierte Ziele. Andere Publikationen basieren stark auf den in Kapitel 3.2.3 dargelegten Konzepten des Kundenservices und der Kundenzufriedenheit, um mithilfe dieser Konzepte Aussagen über die Auswahl der zu differenzierenden Servicekriterien und deren Vorteilhaftigkeit zu erlangen. Daher wird angenommen, dass die wissenschaftliche Bearbeitung des Themengebietes in zwei grundlegenden Denkschulen stattfindet. Diese Vermutung wurde bereits im Rahmen der Argumentation des Forschungsdesigns in Kapitel 1.3 aufgestellt. Um einen Beleg für diese Annahme anführen zu können, wurde das Werkzeug der Zitationsanalyse gewählt. Durch eine Analyse der Zitationszusammenhänge der Publikationen soll ein klares Bild über die verschiedenen Denkschulen und Argumentationsrichtungen des Themengebietes der logistischen Leistungsdifferenzierung zutage gebracht werden, um so die Heterogenität der Untersuchungsbeiträge aufzulösen und damit einen eindeutigen Status quo der Ansätze der logistischen Leistungsdifferenzierung darlegen zu können.

Der in Abbildung 30 dargestellte Historiograf verdeutlicht das Ergebnis der Zitationsanalyse. Die Zitationsbeziehungen der wissenschaftlichen Publikationen im Themengebiet der logistischen Leistungsdifferenzierung belegen dabei die getroffene Annahme, dass das Themengebiet von zwei zentralen Betrachtungsrichtungen geprägt ist. Zur Wahrung der Übersichtlichkeit stellt die Abbildung nur die wichtigsten Zitationsbeziehungen dar. Ein detaillierter Historiograf ist in Anhang 3 aufgeführt.

Die erste identifizierte Denkschule kann als die der **Segmentierungsansätze** beschrieben werden. Der Ursprung der Denkschule der Segmentierungsansätze lässt sich auf die Arbeiten von Skinner aus dem Jahre 1974 und die von Bowersox aus dem Jahre 1995 zurückführen. Jedoch erweisen sich die Zitationsbeziehungen innerhalb dieser Denkschule als weniger stark ausgeprägt als vermutet, da sich die Entwicklung logistischer Segmentierungsansätze zu einem großen Teil auch auf die generischen Forschungsergebnisse der Marketingliteratur stützt, welche nur zu einem geringen Teil Inhalt der Literaturanalyse und damit der Zitationsanalyse sind. Als wichtigster Vertreter innerhalb der Denkschule der Segmentierungsansätze konnte Mentzer identifiziert werden. Gegenstandsbereich dieser Denkschule ist die Fragestellung,

inwieweit differenzierte logistische Dienstleistungsangebote unter Verwendung der in Kapitel 3.2.1 beschriebenen Konzepte der Marktsegmentierung, der Kundenzufriedenheit und der kundendefinierten Qualität geschaffen werden können. Die Ergebnisse der genannten Denkschule werden im weiteren Verlauf der Dissertation als kundensegmentorientierte Differenzierungsansätze diskutiert.

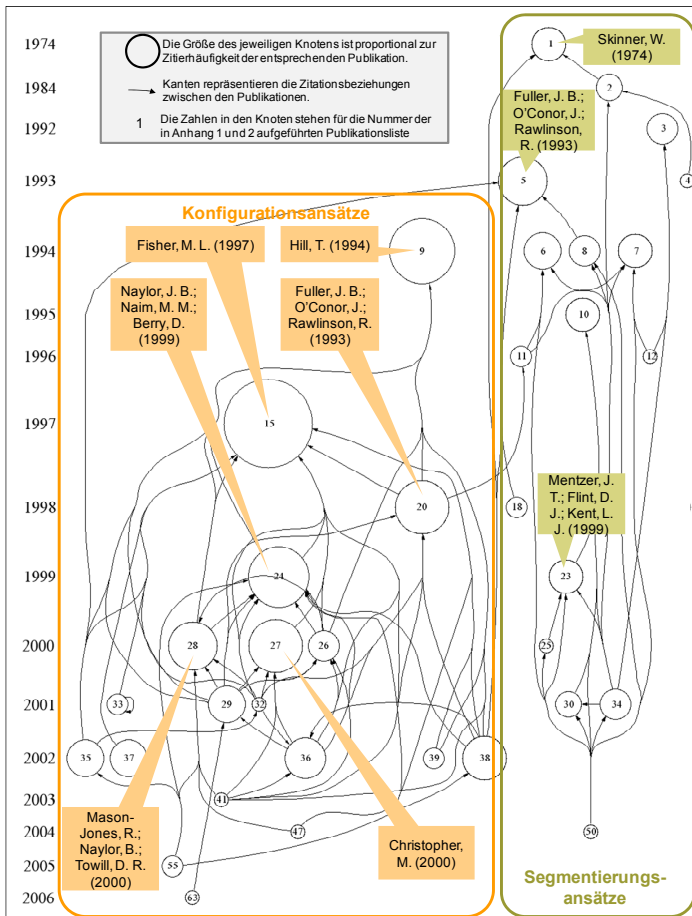


Abbildung 30: Ergebnisübersicht der Zitationsanalyse⁵⁷⁴

⁵⁷⁴ Quelle: Eigene Darstellung

Im Gegensatz zur ersten kann die zweite identifizierte Denkschule als Schule der **Konfigurationsansätze** beschrieben werden. Anders als bei der Schule der Segmentierungsansätze steht dabei nicht die Analyse und Bildung differenzierter logistischer Dienstleistungsangebote im Fokus der Betrachtung, sondern die entsprechende Konfiguration der Leistungserstellungssysteme. Der Denkschule der Konfigurationsansätze liegt daher die Annahme zugrunde, dass differenzierte Kundenanforderungen prinzipiell existieren und es Aufgabe des Supply Chain Management ist, diesen Anforderungen in entsprechenden Supply Chain-Konfigurationen Rechnung zu tragen. Um verallgemeinerbare Empfehlungen zur Supply Chain-Konfiguration geben zu können, werden die Supply-Chain-Konfigurationen nicht von den eigentlichen differenzierenden Kundenanforderungen abgeleitet, sondern unter Verwendung von Hilfskonstrukten gebildet, wie beispielsweise Marktcharakteristika und Produkteigenschaften. Der Ursprung der Denkschule der Konfigurationsansätze lässt sich auf die Arbeiten von Hill und Fisher zurückführen. Dabei stellt die Schule der Konfigurationsansätze die im Vergleich zur ersten Gruppe jüngere, aber gleichzeitig auch größere Denkschule der logistischen Leistungsdifferenzierung dar. Als wichtigste Vertreter innerhalb der Denkschule der Konfigurationsansätze konnten Christopher und Towill identifiziert werden. Innerhalb dieser Denkschule können außerdem die bereits in Kapitel 1.1.1 erwähnten Ansätze der geografischen, produktorientierten und produktlebenszyklusorientierten Differenzierung unterschieden werden. Da die Arbeiten der Schule der Konfigurationsansätze jedoch häufig mehr als einen der genannten Ansätze behandeln, kann diese weitere Unterteilung im Rahmen der Zitationsanalyse nicht dargelegt werden.

Logistische Leistungsdifferenzierung ist insgesamt betrachtet ein Konzept, das sowohl die Analyse und Auswahl der zu differenzierenden logistischen Leistungen, als auch die entsprechende Konfiguration der für die differenzierte Leistungserstellung benötigten Supply Chain-Konfigurationen beinhaltet. Abschließend kann festgestellt werden, dass die Schulen der Segmentierungsansätze und der Konfigurationsansätze als komplementär zueinander zu betrachten sind. Demgegenüber konnten im Rahmen der Zitationsanalyse jedoch nur wenige denkschulenübergreifende Zitationsbeziehungen identifiziert werden. Dies bestätigt die in Kapitel 1.3 identifizierte, das Gesamtphänomen der logistischen Leistungsdifferenzierung betreffende Forschungslücke.

3.4 Auswertung der theoretischen Untersuchung zur Erhebung des Status quo logistischer Leistungsdifferenzierung

Im vorangegangenen Abschnitt wurde die für die Erhebung des Status quo der logistischen Leistungsdifferenzierung relevante Literatur systematisch hergeleitet und bewertet. Darüber hinaus konnte die Literatur mithilfe einer Zitationsanalyse klassifiziert und systematisiert werden. Die als themenrelevant eingestuft wissenschaftlichen Arbeiten werden im Folgenden auf Aussagen hin überprüft, die eine Synthese der Gestaltungsbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung erlauben. Außerdem werden die aus der Klassifikation der Literatur resultierenden Ansätze der logistischen Leistungsdifferenzierung detailliert erläutert und bestehende Zusammenhänge der einzelnen Ansätze im Kontext des zu entwickelnden Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung aufgezeigt.

3.4.1 Gestaltungsbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung

Die 49, im Rahmen der systematischen Literaturanalyse identifizierten wissenschaftlichen Arbeiten, die Aussagen über die für die Umsetzung der logistischen Leistungsdifferenzierung relevanten Gestaltungsbereiche zum Inhalt haben, werden im Folgenden auf die jeweils vorgeschlagenen Gestaltungsbereiche hin untersucht. Insgesamt kann bei der Analyse festgestellt werden, dass in der vorliegenden Literatur kein klarer Konsens über die für die logistische Leistungsdifferenzierung relevanten Gestaltungsfelder existiert. Unter anderem trägt hierzu auch ein hohes Maß an Uneinheitlichkeit in der Strukturierung der Gestaltungsfelder bei. So können in der analysierten Literatur drei grundlegende Strukturierungsebenen für die Gestaltungsfelder der logistischen Leistungsdifferenzierung festgestellt werden: eine prozessorientierte Strukturierung, eine an Unternehmensfunktionen sowie eine an Tätigkeitsfeldern orientierte Strukturierung.

Daher wurden die identifizierbaren Gestaltungsfelder in den relevanten wissenschaftlichen Arbeiten in einem ersten Schritt unabhängig von der jeweils verwandten Strukturierungsebene zusammengetragen. Das Ergebnis dieses Bewertungsprozesses ist in Abbildung 31 dargestellt. Die Anzahl der Nennungen eines jeden Gestaltungsfeldes wurde zur Ableitung eines Konsenses in den analysierten wissenschaftlichen Arbeiten aufsummiert.

Autoren	Gestaltungsbereiche													
	Marktwissen und Kundenbeziehungen	Zielsysteme und Performancemessung	Vision und Strategie	Marktsegmentierung / Differenzierung	Klassifizierung des Leistungsangebots	Produktentwicklung	Lieferantenmanagement	Logistikprozesse	Produktionsprozesse	Informationssysteme und IT	Supply Chain-Kollaboration	Prozessintegration / Schnittstellen	Unternehmensorganisation	Koordination im Unternehmen
Aqarwala, A.; Shankara, R.; Tiwari, M. K.	x			x	x					x		x		
Aitken, J.; Childerhouse, P.; Christopher, M.; Towill, D. R.	x	x			x	x								
Aitken, J.; Childerhouse, P.; Towill, D. R.					x									
Aitken, J.; Christopher, M.; Towill, D. R.					x		x	x					x	
Ballou, R. H.	x	x	x	x										
Boutellier, R.; Waqner, S. M.	x													x
Bowersox, D. J.; Mentzer, J. T.; Speh, T. W.	x		x	x						x				x
Bruce M.; Daly L.; Towers N.		x					x	x	x	x	x	x		
Childerhouse, P.; Aitken, J.; Towill, D. R.	x		x	x	x			x						
Christopher, M.						x								
Christopher, M.; Towill, D. R.	x					x				x	x			
Christopher, M.; Towill, D. R.						x		x						
Fan, Q.; Xu, X.; Gong, Z.	x											x		
Fisher, M. L.			x		x	x		x	x	x		x		
Fuller, J. B.; O'Conor, J.; Rawlinson, R.		x	x					x	x	x				
Goldsby, T. J.; Griffis, S. E.; Roath, A. S.	x							x	x	x				
Harland, C.M.; Lamming, R.C.; Zheng, J.; Johnsen, T. E.				x	x	x		x	x		x	x		
Heikkila, J.	x									x				x
Huiskonen, J.; Pirttila, T.	x	x	x	x	x			x						
Ismail, H. S.; Sharifi, H.	x				x	x								
Janowski, J.	x				x									
Jüttner, U.; Christopher, M.; Baker, S.	x				x							x		x
Jüttner, U.; Godsell, J.; Christopher, M.	x		x	x	x							x	x	x
Lambert, D. M.	x	x			x					x	x			
Lee, H. L.	x		x				x	x						
Li, D.; O'Brian, C.	x		x					x	x					
Lummus, R. R.; Vokurka, R. J.; Duclos, L. K.	x		x	x	x			x	x					
Mentzer, J. T.; Flint, D. J.; Hult, G. T. M.	x		x	x	x			x				x	x	x
Mentzer, J. T.; Flint, D. J.; Kent, L. J.	x		x	x	x			x						
Mentzer, J. T.; Myers, M. B.; Cheung, M.-S.	x				x		x	x	x			x	x	x
Mentzer, J. T.; Williams, L. R.	x				x									
Mistry, J.	x	x			x			x	x	x	x	x		
Murphy, P.; Dalev, J.	x	x			x			x	x			x	x	
Navlor, J. B.; Naim, M. M.; Berry, D.		x	x			x	x	x	x					
Negri, L.	x				x			x	x					
Noori, H.; Georgescu, D.					x		x	x	x	x				
Pagh, J. D.; Cooper, M. C.	x		x					x						
Pavne, T.; Peters, M. J.	x		x		x			x	x			x	x	x
Reeve, J. M.; Srinivasan, M. M.	x				x			x						
Seuring, S.	x	x			x			x	x		x	x	x	
Shapiro, R. D.	x	x				x		x	x					
Skinner, W.					x	x			x					
Torres, L.; Miller, J.	x				x									
Towill, D. R.; Christopher, M.	x	x			x									
Towill, D. R.; Christopher, M.	x	x			x			x						
van der Veeken, D. J. M.; Rutten, W. G. M. M.	x				x									
Xu, J.; Liu, Z.	x				x									
Zhao, Q.; Ding, H.; Liu, H.	x				x				x					
Zokaei, K.; Hines, P.	x				x									
Summe der Nennungen:	40	13	20	32	24	5	6	30	19	10	7	14	7	8

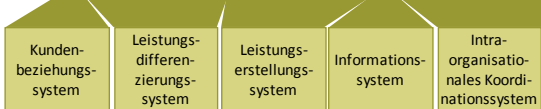


Abbildung 31: Ergebnis der Analyse der Gestaltungsbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung⁵⁷⁵

⁵⁷⁵ Quelle: Eigene Darstellung

Dabei kann festgestellt werden, dass ein weitgehender wissenschaftlicher Konsens in der Bedeutung von Marktwissen und Kundenbeziehungen, in der Marktsegmentierung und Auswahl der zu differenzierenden logistischen Leistungen sowie in der Gestaltung der für eine Umsetzung benötigten Logistikprozesse vorherrscht. Die hohe Relevanz der genannten Teilbereiche verdeutlicht die Bedeutung des Zusammenwirkens einer logistik- und einer marketingorientierten Sichtweise im Bereich der logistischen Leistungsdifferenzierung. Kundenwünsche können demnach weder alleine durch Marketingleistungen noch durch logistische Leistungen erfüllt werden, wodurch die Kundenbeziehungen, die Marktsegmentierung und die logistische Leistungserstellung zu den zentralen Gestaltungsbereichen der logistischen Leistungsdifferenzierung zu zählen sind. So ist im Rahmen der Identifikation logistischer Kundensegmente ein hohes Maß an Kunden- und Marktverständnis von Nöten,⁵⁷⁶ was in der Regel mehr auf der Seite des Marketings als aufseiten der Logistik vorhanden ist.⁵⁷⁷ Da die verschiedenen Differenzierungsansätze schwerpunktmäßig auf den Marketingmethoden der Marktsegmentierung beruhen und lediglich auf den Gestaltungsbereich der Logistik adaptiert werden,⁵⁷⁸ ist eine enge Koordination von Marketing- und Logistikkompetenzen als besonders erfolgskritisch einzustufen. Die Fragestellung der Koordination von Logistik- und Marketingfunktion wird daher in den einzelnen wissenschaftlichen Arbeiten unter verschiedenen Gesichtspunkten als weiteres Gestaltungsfeld der logistischen Leistungsdifferenzierung genannt.⁵⁷⁹ Die unternehmensinterne und – übergreifende Koordination wird je nach dem betrachteten wissenschaftlichen Beitrag auch als Konzept der Supply Chain-Kollaboration beschrieben, mit der Methode der Prozessintegration in Verbindung gebracht oder als Fragestellung einer sinnvollen Unternehmensorganisation diskutiert. Bei der Umsetzung logistischer Differenzierungsansätze gilt es zusätzlich zu beachten, dass in der Regel bereits marketingbasierte Segmentierungskonzepte im Unternehmen etabliert sind, die auf anderen Kundensegmenten basieren.⁵⁸⁰ Im Rahmen der Koordination im Unternehmen ist somit eine weitere Fragestellung in der Vereinbarkeit logistischer und marketingbasierter Marktsegmentierungen zu sehen.⁵⁸¹ Dabei ist jedoch festzustellen, dass eine bereichsübergreifende Kooperation dieser Unternehmensfunktionen aufgrund unterschiedlicher Unternehmensziele als schwierig einzustufen ist.⁵⁸² Daher verweist eine Reihe von Autoren auf die Bedeutung von Zielsystemen als Gestaltungsfeld der

⁵⁷⁶ Vgl. Day (1994b), S. 9f. und Simonson (1993), S. 69f.

⁵⁷⁷ Vgl. Straube (2004), S. 134 und Towill/Christopher (2002), S. 299ff.

⁵⁷⁸ Vgl. Torres/Miller (2002), S. 48 und Payne/Peters (2004), S. 78

⁵⁷⁹ Vgl. Bowersox/Mentzer/Spohr (1995), S. 36f., Mentzer/Williams (2001), S. 35 und Ellinger (2000), S. 86f.

⁵⁸⁰ Vgl. Torres/Miller (2002), S. 50f.

⁵⁸¹ Vgl. Torres/Miller (2002), S. 51

⁵⁸² Vgl. Schramm-Klein (2004), S. 6f., Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), S. 93 und Zentes (2003), S. 256f.

logistischen Leistungsdifferenzierung. Auch das in einigen Unternehmen noch mangelnde Verständnis für den Wertbeitrag logistischer Leistung kann sich negativ auf die Kooperationsfähigkeit der Logistik mit anderen Unternehmensfunktionen auswirken.⁵⁸³ Gerade in der Automobilindustrie ist in vielen Unternehmen zu beobachten, dass der Vertrieb absatzmengenorientierte Ziele verfolgt, während die Logistik an Kosten- und Servicezielen gemessen wird.⁵⁸⁴ So tritt oft der Fall ein, dass Kundenbestellungen angenommen und zugesagt werden, obwohl diese nicht in der geforderten Logistikqualität erfüllt werden können.⁵⁸⁵

Aufseiten des logistischen Leistungserstellungsprozesses ist auf das Fehlen geeigneter Methoden zur Positionierung im trade-off zwischen Effizienz- und Effektivitätszielen zu verweisen.⁵⁸⁶ Daher gilt es, einen entsprechenden Methodenkatalog zu entwerfen, der sich auf dieses Spannungsfeld anwenden lässt. Im Rahmen der logistischen Leistungsdifferenzierung angewandte Konzepte, wie das des Postponement, der Mass Customization oder des Advanced Planning, bergen zudem das Potenzial, trotz einer weitreichenden kundenspezifischen Leistungserstellung ein hohes Maß an Effizienz in den logistischen Prozessen zu realisieren.⁵⁸⁷ Weil die genannten Konzeptbeispiele nicht nur das Gestaltungsfeld der Logistikprozesse betreffen, erachten verschiedene Autoren weitere Unternehmensprozesse als relevante Gestaltungsfelder der logistischen Leistungsdifferenzierung. Diese umfassen die Bereiche des Einkaufs und Lieferantenmanagements, des Produktionsmanagements, der Produktentwicklung sowie den Bereich der die Leistungserstellung unterstützenden Informationssysteme.

Die verschiedenen dargestellten Gestaltungsfelder lassen sich in fünf relevante Gruppen gliedern: das Gestaltungsfeld der Kundenbeziehungen, die Auswahl der differenziert anzubietenden Logistikservices mithilfe geeigneter Marketinginstrumente, das Problemfeld der Koordination von Marketing- und Logistikfunktion, die Herausforderung der effizienten Erbringung kundenindividueller Leistungen sowie die Bereitstellung der dafür benötigten Informationssysteme.

Da die genannten Gestaltungsfelder weder klar abgrenzbaren Unternehmensfunktionen noch definierten Prozessen zugeordnet werden können, wird eine Systematisierung der Gestaltungsfelder nach einem systemorientierten Ansatz vorgeschlagen. Wie in Kapitel 2.2.2 gezeigt, ist eine systemorientierte Struktur besonders geeignet, zu beschreiben, wie ein System aufgebaut ist und welche Rolle die Systembestandteile für die Austauschbeziehungen mit der Umwelt spielen.⁵⁸⁸ Darüber hinaus können nicht nur die Beziehungen zur Systemumwelt

⁵⁸³ Vgl. Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), S. 92 und Bowersox/Mentzer/Spoh (1995), S. 39

⁵⁸⁴ Vgl. Straube (2004), S. 112ff.

⁵⁸⁵ Vgl. Straube (2004), S. 112ff.

⁵⁸⁶ Vgl. Kaipia/Holmström (2007), S. 5 und Bowersox/Mentzer/Spoh (1995), S. 37f

⁵⁸⁷ Vgl. Payne/Peters (2004), S. 77

⁵⁸⁸ Vgl. Luhmann (1991), S. 84

systematisch dargelegt werden, sondern auch die Relationen zwischen den Systembestandteilen aufgezeigt werden. Demnach kann dem Gestaltungsfeld der Koordination von Marketing- und Logistikfunktion die Rolle zugesprochen werden, als Koordinationsinstanz der Systembestandteile zu fungieren. Die Gestaltungsfelder der Kundenbeziehungen und der für die Auswahl der differenziert anzubietenden Logistikservices eingesetzten Marketinginstrumente sind hingegen für die Konfiguration der Austauschbeziehungen mit der Systemumwelt verantwortlich.

Somit können das Gestaltungsfeld der Kundenbeziehungen in das Feld des Kundenbeziehungssystems, die Auswahl der differenziert anzubietenden Logistikservices mithilfe geeigneter Marketinginstrumente in das Feld des Leistungsdifferenzierungssystems, das Problemfeld der Koordination von Marketing- und Logistikfunktion in das Feld des intraorganisationalen Koordinationssystems, die Herausforderung der effizienten Erbringung kundenindividueller Leistungen in das Feld des Leistungserstellungssystems und die Bereitstellung der benötigten Informationssysteme in das Feld des Informationssystems eingeordnet werden. Abbildung 32 stellt zusammenfassend eine dementsprechende Systematisierung der Gestaltungsbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung dar.

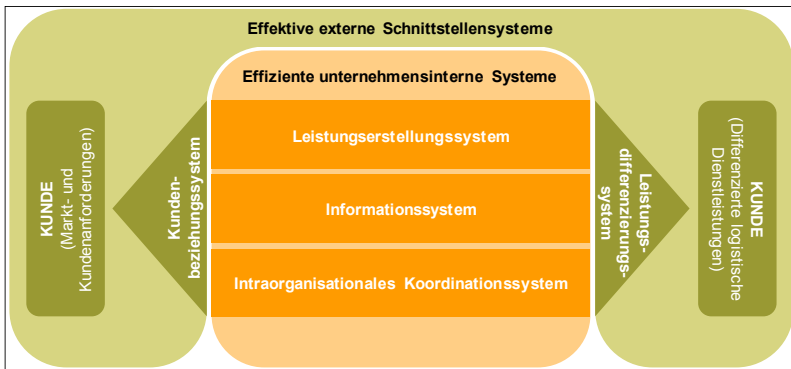


Abbildung 32: Gestaltungsbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung⁵⁸⁹

Als weitere Schritte der Bearbeitung gilt es, in Kapitel 4 die Umsetzungsprobleme und möglichen Lösungsansätze in den einzelnen Gestaltungsbereichen empirisch zu ermitteln. Auf der Grundlage der empirischen Ergebnisse besteht sodann im abschließenden inhaltlichen Kapitel der Arbeit die Möglichkeit, einen Gestaltungsansatz zu erarbeiten, der wesentliche

⁵⁸⁹ Quelle: Eigene Darstellung

Gestaltungsempfehlungen und Umsetzungsmethoden in den einzelnen Bereichen der logistischen Leistungsdifferenzierung bereitstellt und den grundlegenden Vorgehensprozess zur Lösung des trade-off-Problems zwischen Effizienz und Effektivität schematisiert.

3.4.2 Ansätze der logistischen Leistungsdifferenzierung

Die zweite Zielsetzung der systematischen Literaturanalyse besteht darin, einen Status quo der Ansätze der logistischen Leistungsdifferenzierung darzulegen. Die durchgeführte Zitationsanalyse hat gezeigt, dass für das Themengebiet der logistischen Leistungsdifferenzierung zwei grundlegende Ansätze existieren: Segmentierungsansätze und geografische, produktorientierte sowie produktlebenszyklusorientierte Konfigurationsansätze.

3.4.2.1 Geografische Differenzierungsansätze

Die Leistungsumfänge globaler Logistik gestalten sich aufgrund landesspezifischer Regularien und Handelsbeschränkungen, unterschiedlicher Transportdistanzen, die eine spezifische Verkehrsträgerwahl nach sich ziehen, sowie aufgrund von Wechselkursschwankungen und weiteren politischen und wirtschaftlichen Risiken als besonders komplex.⁵⁹⁰ Aus dem Blickfeld des Marketings betrachtet, unterscheiden sich die Marketingaufgaben in einem internationalen Kontext von den allgemeinen Marketingaufgaben insoweit, als Sach- und Dienstleistungen über politische Grenzen hinweg zu vermarkten sind.⁵⁹¹ Dabei kommen dem internationalen Marketing die Aufgaben der Analyse von existierenden und potenziellen Märkten, der Planung des Leistungsangebots und der Verteilung über die aus dem Kundenwunsch resultierenden Distributionskanäle zu.⁵⁹² Ein bei der internationalen Marktbearbeitung mögliches strategisches Muster, das auf der Basis des Paradigmas landesübergreifender homogener Kaufpräferenzen aufbaut, kann in der Nutzung standardisierter Logistik- und Marketingkonzepte gesehen werden.⁵⁹³ Gängige Methoden dieses Vorgehens stellen die regionale Vereinheitlichung von Marketing- und Distributionsstrategien, die globale Prozessstandardisierung sowie die Vereinheitlichung von Investitions- und Standortentscheidungen dar.⁵⁹⁴ Dieses Vorgehen erscheint dabei in vielen Fällen als praktikabel, da Kundenanforderungen aufgrund der zunehmenden Mobilität der Menschen, der Entwicklung von Informations- und

⁵⁹⁰ Vgl. Nix (2001), S. 27f.

⁵⁹¹ Vgl. Albaum/Strandskov/Duerr (2001), S. 23

⁵⁹² Vgl. Albaum/Strandskov/Duerr (2001), S. 23f.

⁵⁹³ Vgl. Straube/Doch/Huynh (2007), S. 37f.

⁵⁹⁴ Vgl. Day/Montgomery (1999), S. 3ff.

Kommunikationstechnologien und aufgrund der globalen Präsenz internationaler Unternehmen, Marken und Produkte in einem zunehmenden Maße international diffundieren.⁵⁹⁵

Gleichzeitig vertreten Zweige der internationalen Marketinglehre die Auffassung, dass landesspezifische Marktbearbeitungsstrategien aufgrund der zunehmenden Bedeutung kultureller Spezifika an Relevanz gewinnen.⁵⁹⁶ Diese Entwicklung wird von verschiedenen Autoren auf den Umstand zurückgeführt, dass trotz einer immer globaler werdenden Welt gleichzeitig auch Nationalismus, Patriotismus und landesspezifische Sitten und Gebräuche in einer Art von Gegenbewegung an Gewicht gewinnen.⁵⁹⁷ Für die Logistik impliziert dies, dass sie in den einzelnen Ländern mit unterschiedlichen Kundenanforderungen in Form von regional differierenden Produkten, Marken, Telekommunikations- und Transportinfrastrukturen sowie Bestellsystemen und Nachfrageverhalten umzugehen hat.⁵⁹⁸ So unterscheiden sich die Produktions- und Kundenauftragsprozesse der Automobilindustrie im internationalen Vergleich zwischen dem US-amerikanischen und dem europäischen Markt erheblich.⁵⁹⁹ Die Kundenanforderung nach individuellen Fahrzeugen in Europa macht andere logistische Konzepte erforderlich, als sie für die Befriedigung der Nachfrage mit Bestandsfahrzeugen in den USA benötigt werden.⁶⁰⁰ Entsprechende Konzepte europäischer Automobilhersteller auf dem amerikanischen Markt umfassen neben dem Aufbau lokaler Produktionsstätten nach dem Build-to-Stock-Prinzip vor allem das Late Customizing und das zentrale Fertigfahrzeug-Pooling im Zielland.⁶⁰¹ Ein weiteres Beispiel lässt sich aus der zunehmenden Bedeutung von Emerging Markets als Absatzmarkt der Automobilindustrie ableiten.⁶⁰² Zwar gelingt es europäischen Automobilherstellern in zunehmendem Maße, auf die niedrigere Kaufkraft dieser Märkte angepasste Fahrzeugmodelle anzubieten, jedoch werden die entsprechenden logistischen Systeme und logistischen Serviceleistungen nicht in gleichem Maße angepasst.⁶⁰³ Dieses Defizit mündet oft in einen entsprechenden Kostennachteil gegenüber einheimischen Herstellern, was zu einem zunehmenden Problem für europäische Hersteller in Emerging Markets wird.⁶⁰⁴ Einen der wenigen Hersteller, die diesen Herausforderungen bereits heute konsequent begegnen, stellt das Tochterunternehmen des Renault Konzerns Dacia dar. Die primär auf die Märkte Osteuropas und des Nahen Ostens ausgerichteten Fahrzeugmodelle sind nicht nur durch ein

⁵⁹⁵ Vgl. Berndt/Altobelli/Sander (2005), S. 174 und S. 176

⁵⁹⁶ Vgl. Berndt/Altobelli/Sander (2005), S. 329

⁵⁹⁷ Vgl. Berndt/Altobelli/Sander (2005), S. 33

⁵⁹⁸ Vgl. Carpano/Chrisman/Roth (1994), S. 639f.

⁵⁹⁹ Vgl. Holweg/Miemiczyk (2002), S. 831

⁶⁰⁰ Vgl. Holweg/Miemiczyk (2002), S. 832f.

⁶⁰¹ Vgl. Krog (2006b), S. 12

⁶⁰² Vgl. Straube/Doch/Rösch (2006), S. 12

⁶⁰³ Vgl. o.V. (2007), S. 1

⁶⁰⁴ Vgl. o.V. (2007), S. 1

kosteneffizientes Fahrzeugdesign gekennzeichnet, sondern werden auch mit einem dementsprechend kostenoptimierten Produktions- und Logistiksystem flankiert.⁶⁰⁵

Diese Anforderung an geografisch differenzierte logistische Leistungserstellungssysteme führen Mentzer, Myers und Cheung auf regional unterschiedliche Marktsegmenteigenschaften, Wettbewerbsumfelder, Landeskulturen und -vorlieben sowie unterschiedliche logistische Infrastrukturen und Bedingungen zurück.⁶⁰⁶ In der Literatur existieren hierzu verschiedene Ansätze der geografischen Leistungsdifferenzierung, welche die Differenzierungsmerkmale in entsprechenden Konzepten aufnehmen. Neben wenigen logistikspezifischen Ansätzen folgen die meisten Konzepte einer allgemeinen Marketing- oder Managementperspektive.⁶⁰⁷ Ein Überblick über in der Literatur verfügbare geografische Differenzierungsansätze ist in Abbildung 33 dargestellt.

Autor	Anwendungsdomain	Differenzierungskriterien
Mentzer/Matthew/Myers/Cheung (2004): Global market segmentation for logistics services	Logistikdienstleistungen	logistische Servicekriterien
Helsen/Jedidi/DeSarbo (1993): A new approach to country segmentation utilizing multinational diffusion patterns	Dienstleistungen allgemein	Besonderheiten der Produkteinführungsphase
Hofstede/Wedel/Steenkamp (2002): Identifying spatial segments in international markets	Dienstleistungen allgemein	u.a. regional adaptierte Distributionskanäle
Bolton/Myers (2003): Price-based global market segmentation for services	Dienstleistungen allgemein	Preissensibilität im B2B-Bereich
Kyi/Kyi (1994): Customer Service: Product Differentiation in International Markets	produktbegleitende Dienstleistungen	u.a. Serviceleistungen im Kundenauftragsprozess

Abbildung 33: Ausgewählte geografische Differenzierungsansätze⁶⁰⁸

Somit kann festgestellt werden, dass trotz der Existenz verschiedener logistikspezifischer Ansätze der Bedeutung logistikspezifischer Differenzierungskriterien in einem internationalen Umfeld noch in keinem entsprechenden Maße Rechnung getragen wurde.⁶⁰⁹ International differenzierte Logistikleistungen sind dabei als "[...] *deeds, performances and efforts conducted across national boundaries in critical contact with foreign cultures [...]*"⁶¹⁰ zu verstehen. Der Grad benötigter Differenziertheit logistischer Leistungen hängt neben der Heterogenität der

⁶⁰⁵ Vgl. o.V. (2007), S. 1

⁶⁰⁶ Vgl. Mentzer/Myers/Cheung (2004), S. 15

⁶⁰⁷ Vgl. Mentzer/Myers/Cheung (2004), S. 16

⁶⁰⁸ Quelle: Eigene Darstellung

⁶⁰⁹ Vgl. Mentzer/Myers/Cheung (2004), S. 19

⁶¹⁰ Clark/Rajaratnam/Smith (1996), S. 15

geforderten logistischen Servicekriterien zusätzlich von der Bedeutung international differierender, kulturbedingter Kundenanforderungen sowie der spezifischen Unternehmens- und Wettbewerbssituation ab.⁶¹¹ Dabei besteht in zweierlei Hinsicht ein Zusammenhang zwischen dem Grad an Heterogenität und dem Bedarf an regional differenzierten Logistikleistungen: Eine direkte Wirkungsweise besteht, da logistische Leistungen in unterschiedlicher Ausprägung international bevorzugt und damit nachgefragt werden.⁶¹² Ein indirekter Zusammenhang existiert, weil eine auf regionale Adaption aufbauende Internationalisierungsstrategie des Unternehmens unterschiedliche Anforderungen an die Logistik als leistungserbringende Funktion mit sich bringt.⁶¹³ Diese Anforderungen können aus unterschiedlichen Produktionskonfigurationen, regional adaptierten Zulieferstrategien und unterschiedlichen, zu produzierenden und distribuierenden Produkten resultieren.⁶¹⁴ Gemeinsames Element beider Denkrichtungen sind international differierende Kundenanforderungen, die in einem Gestaltungsmodell geografischer Leistungsdifferenzierung zu systematisieren sind.

Diese Systematisierung kann auf der Grundlage vertikaler Kundensegmente – d.h. logistischer Kundensegmente innerhalb von Ländern oder Regionen – und auf der Grundlage horizontaler Kundensegmente – d.h. länderübergreifender logistischer Kundensegmente – vollzogen werden.⁶¹⁵ Im Rahmen der Etablierung einer geografischen Leistungsdifferenzierung gilt es, beide Differenzierungsmerkmale integrativ zu betrachten.⁶¹⁶ So ist es möglich, die Vorteile horizontaler Kundensegmente mit der Notwendigkeit des Miteinbezugs vertikaler Segmente zu kombinieren. Während vertikale Segmente im Rahmen einer weitgehenden Standardisierung logistischer Prozesse zum Effizienzziel der Logistik beitragen, ermöglichen es horizontale Segmente, regional adaptierte kundenspezifische Logistikleistungen im Sinne des Effektivitätsziels der Logistik anzubieten.

Damit kann festgehalten werden, dass geografische Differenzierungsansätze für die Logistik sowohl in der Wissenschaft als auch in der Unternehmenspraxis von Bedeutung sind. Erfolgsfaktoren für die Umsetzung einer auf regionalen Charakteristika beruhenden logistischen Leistungsdifferenzierung können zusammenfassend in der integrativen Betrachtung von Produktionsanforderungen, logistischen Rahmenbedingungen und internationalen Marketingstrategien gesehen werden. Die Umsetzungsherausforderung besteht dabei in der Sicherstellung einer effizienten Leistungserstellung, ohne dabei die Zielsetzung des Angebots kundendifferenzierter Logistikservices zu gefährden.

⁶¹¹ Vgl. Mentzer/Myers/Cheung (2004), S. 17

⁶¹² Vgl. Mentzer/Myers/Cheung (2004), S. 17

⁶¹³ Vgl. Straube/Doch/Huynh (2007), S. 37f.

⁶¹⁴ Vgl. Straube/Doch/Huynh (2007), S. 38

⁶¹⁵ Vgl. Mentzer/Myers/Cheung (2004), S. 17

⁶¹⁶ Vgl. Mentzer/Myers/Cheung (2004), S. 17

3.4.2.2 Produktorientierte Differenzierungsansätze

Produktorientierte Differenzierungsansätze verfolgen das Ziel, die Produkte eines Unternehmens so zu segmentieren, dass den spezifischen Anforderungen eines Produktsegments in einer dementsprechenden Supply Chain-Konfiguration Rechnung getragen und so die Effizienz der Leistungserstellungsprozesse erhöht wird.⁶¹⁷ Als bekanntestes Klassifikationsschema, das Produkte und deren Anforderungen entsprechenden grundsätzlichen Gestaltungsformen von Wertschöpfungsketten gegenüberstellt, ist die Arbeit von Fisher anzuführen.⁶¹⁸ Das Produktspektrum wird dabei nach funktionalen Produkten, welche sich durch ein gut prognostizierbares und konstantes Nachfrageverhalten auszeichnen, und nach innovativen Produkten, denen eine volatile und schlecht vorhersehbare Nachfrage zu eigen ist, unterschieden.⁶¹⁹ Mit innovativen Produkten können Unternehmen in der Regel zwar hohe Gewinnmargen erzielen, jedoch ist der Markterfolg stärker von logistischen Servicekriterien abhängig, als dies bei funktionalen Produkten der Fall ist.⁶²⁰ Die diese spezifischen Anforderungen aufgreifenden Wertschöpfungsketten werden nach physisch effizienten und marktresponsiven Supply Chains differenziert.⁶²¹ Effiziente Supply Chains sind dabei so zu gestalten, dass die ständige Verfügbarkeit der Produkte mit minimalen Gesamtkosten gewährleistet werden kann. Dazu können die Methoden des Lean Management angewandt werden, da deren effizienter Einsatz von dem gerade in diesem Fall vorherrschenden konstanten Nachfrageverhalten abhängig ist.⁶²² So ist ein Hauptziel effizienter Supply Chains in der Bestandsminimierung und Vermeidung von hohen Bestandsschwankungen zu sehen.⁶²³ Diese Schwankungen werden in der Literatur mit dem Bullwhip-Effekt⁶²⁴ beschrieben, dessen Auslöser beispielsweise in der Existenz von zeitlich begrenzten Sonderangeboten, Mengenrabatten oder hohen Versorgungsrisiken zu sehen ist.⁶²⁵ Im Gegensatz dazu besteht die Herausforderung bei responsiven Supply Chains in der Gewährleistung einer kurzen Lieferzeit und einer hohen Lieferflexibilität.⁶²⁶ So können die Verfügbarkeit innovativer Produkte auch bei stark schwankender Nachfrage sichergestellt und damit kostspielige lost sales und Imageschäden vermieden werden.⁶²⁷

⁶¹⁷ Vgl. Fuller/O'Conor/Rawlinson (1993), S. 96

⁶¹⁸ Vgl. Fisher (1997)

⁶¹⁹ Vgl. Fisher (1997), S. 106

⁶²⁰ Vgl. Fisher (1997), S. 106

⁶²¹ Vgl. Fisher (1997), S. 107

⁶²² Vgl. Towill/Christopher (2002), S. 301

⁶²³ Vgl. Fisher (1997), S. 107

⁶²⁴ Für eine Erläuterung des Bullwhip-Effekts vgl. Lee/Padmanabhan/Whang (1997).

⁶²⁵ Vgl. Kaipia/Holmström (2007), S. 4 und Fisher (1997), S. 112

⁶²⁶ Vgl. Fisher/Hammond/Obermeyer/Raman (1994), S. 83f.

⁶²⁷ Vgl. Kaipia/Holmström (2007), S. 5f.

Die aus Produktdimension und Supply Chain-Dimension resultierende Einteilung ermöglicht das Treffen von Aussagen über das Zusammenpassen bestimmter Produktsegmente und entsprechender Gestaltungsempfehlungen für Supply Chains.⁶²⁸ Dabei ist festzustellen, dass nur funktionale Produkte und effiziente Supply Chains sowie innovative Produkte und responsive Supply Chains effizient miteinander kombinierbar sind. Andere Produkt-Wertschöpfungsketten-Kombinationen münden in einen ineffizienten oder wenig effektiven Leistungserstellungsprozess, da beispielsweise effiziente Wertschöpfungsketten aufgrund ihres hohen Grades an Kosteneffizienz nicht in der Lage sind, auf kurzfristige Anpassungsbedarfe flexibel zu reagieren.⁶²⁹ Der skizzierte Zusammenhang ist in Abbildung 34 zusammenfassend dargestellt.

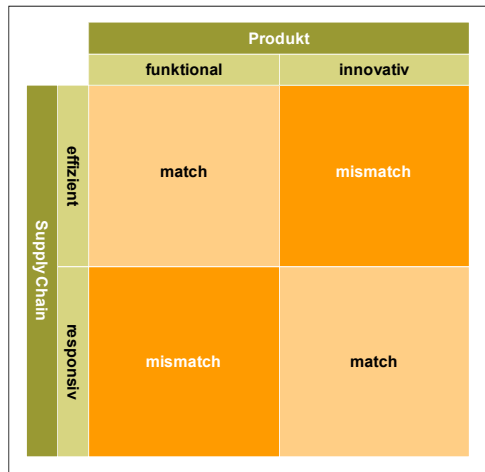


Abbildung 34: Schematisierung von Produkt- und Supply Chain-Eigenschaften⁶³⁰

Der praktische Mehrwert produktorientierter Differenzierungsansätze ist aufgrund der Verwendung weniger einfacher Klassifikationsmerkmale in der Möglichkeit der schnellen Analyse von Wertschöpfungsketten zu sehen. Gerade im Rahmen branchenübergreifender Vergleiche können so unterschiedlich gestaltete Wertschöpfungsketten erklärt werden. Entsprechende Gestaltungsempfehlungen für einzelne Unternehmen sind auf der Basis produktorientierter Klassifikationsschemata jedoch nur schwer ableitbar. So ist es für die

⁶²⁸ Vgl. Fisher (1997), S. 109

⁶²⁹ Vgl. Kaipia/Holmström (2007), S. 4 und Cohen/Cull/Lee/Willen, (2000), S. 98

⁶³⁰ Quelle: Eigene Darstellung nach Fisher (1997), S. 109

Beispielbranche der Automobilindustrie kaum möglich, die Gestaltung logistischer Prozesse für einen Kleinwagen im Vergleich zu einem Oberklassenfahrzeug auf der Grundlage funktionaler und innovativer Produkte zu erklären. Daher gilt es, die produktorientierten Differenzierungsansätze um zusätzliche, unter Umständen branchenspezifische Unterscheidungsmerkmale zu erweitern.

Dabei können in der Literatur verschiedene, auf dem Werk von Fisher aufbauende Arbeiten identifiziert werden. Eine entsprechende Übersicht über die verschiedenen produktorientierten Leistungsdifferenzierungsansätze in der Logistik ist in Abbildung 35 aufgeführt.

Autor	Produktspezifika	Gestaltungsempfehlung
Fisher (1997): What is the right supply chain for your product?	Innovative products	Responsive Supply Chain
	Functional products	Efficient Supply Chain
Vonderembse/Uppal/Huang/Dismukes (2006): Designing supply chains: Towards theory development	Innovative products	Agile Supply Chain
	Hybrid products	Hybrid Supply Chain
	Standard products	Lean Supply Chain
Harland/Lamming/Zheng/Johnsen (2001). A taxonomy of supply networks	Innovative-unique and complex products	-
	Innovative-unique and non-complex products	-
	Functional and complex products	-
	Functional and non-complex products	-

Abbildung 35: Ausgewählte produktorientierte Differenzierungsansätze⁶³¹

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass produktorientierte Differenzierungsansätze von hoher Bedeutung für die Umsetzung logistischer Leistungsdifferenzierung sind. Dies ist auf die leicht durchführbaren Analysen von Produkteigenschaften und die einfache Anwendbarkeit der Klassifikationsschemata produktorientierter Differenzierungsansätze zurückzuführen. Die Automobilindustrie betreffend, kann festgestellt werden, dass für zukünftige Entwicklungen produktorientierte Erklärungsmodelle eine bedeutsamere Rolle spielen werden. In der Automobilindustrie ist ein stetiger Trend zur Diversifikation der Modelpalette zu beobachten.⁶³² Gerade das Segment der low-cost-Fahrzeuge gewinnt in den gesättigten Märkten Westeuropas zunehmend an Bedeutung.⁶³³ Der Erfolg von Modellen ist in diesem Segment aufgrund der Preissensibilität der angesprochenen Kunden jedoch in besonderem Maße auf eine kosteneffiziente Auslegung der Produktions- und Logistikprozesse angewiesen. So gehen

⁶³¹ Quelle: Eigene Darstellung

⁶³² Vgl. Mercer Management Consulting (2004), S. 14

⁶³³ Vgl. o.V. (2007), S. 1

Experten davon aus, dass westeuropäische Automobilhersteller zurzeit einen erheblichen Kostennachteil in diesem Segment gegenüber Unternehmen wie etwa Dacia haben.⁶³⁴ Diese Unternehmen fokussieren ihre Anstrengungen lediglich auf ein kosteneffizientes Produktdesign und gestalten Produktions- und Logistikstrukturen weiterhin nach den gleichen Prinzipien, wie dies für andere Fahrzeugmodelle angewandt wird.⁶³⁵ An dieser Stelle können produktorientierte Differenzierungsansätze dazu beitragen, das Potenzial einer differenzierten Supply Chain-Konfiguration entlang der Positionierung der einzelnen Fahrzeugmodelle transparent zu machen.

3.4.2.3 Kundensegmentorientierte Differenzierungsansätze

Im vorangegangenen Abschnitt wurde gezeigt, dass produktorientierte Differenzierungsansätze spezifische Kundenbedürfnisse nur implizit, beispielsweise in Form des Nachfrageverhaltens, berücksichtigen und daher als alleiniger Ansatz zur Umsetzung eines Konzeptes logistischer Leistungsdifferenzierung nicht ausreichend sind. Deshalb vertritt eine Reihe von Autoren die Auffassung, dass Logistikleistungen auf der Basis von Marktsegmenten zu differenzieren sind.⁶³⁶ Dabei wird analog zu den Ansichten der Marketingwissenschaften argumentiert, dass produktorientierte Segmente weniger gut dazu in der Lage sind, ein kundenfokussiertes Angebot zu schaffen, als dies auf der Basis von Marktsegmenten der Fall ist.⁶³⁷ Die Methodik zur Bildung von Marktsegmenten anhand bestimmter Servicekriterien im Leistungserstellungsprozess geht auf das von Parasuraman, Zeithaml und Berry entwickelte Service Quality-Instrument (SERVQUAL) zurück.⁶³⁸ Auf der Basis der in ihrer Arbeit entwickelten fünf Servicedimensionen (tangibles, responsiveness, empathy, reliability and assurance) wurden verschiedene Erweiterungen um zusätzliche Kriterien und verschiedene Initiativen zur universellen, branchenübergreifenden Anwendbarkeit vorgenommen.⁶³⁹

Die segmentspezifischen Anforderungen an diese Leistungskriterien können durch verschiedene Faktoren determiniert werden. Exemplarisch sind hierbei unterschiedlich komplexe Bestellumfänge und Distributionsbedingungen, verschiedene Nachfragemuster, die differierende Verfügbarkeit von Informationssystemen im Rahmen des Bestellprozesses, unterschiedlich stark ausgeprägte Kundenbeziehungen sowie verhaltensorientierte, psychografische und soziodemografische Kriterien zu nennen.⁶⁴⁰ Für die praktische Durchführung der eigentlichen

⁶³⁴ Vgl. o.V. (2007), S. 1

⁶³⁵ Vgl. o.V. (2007), S. 1

⁶³⁶ Vgl. Gilmour/Borg/Duffy/Johnston (1994), S. 18f. und Murphy/Daley (1994), S. 13f.

⁶³⁷ Vgl. Meffert (2000), S. 185

⁶³⁸ Vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry (1985)

⁶³⁹ Vgl. Mentzer/Flint/Hult (2001), S. 86

⁶⁴⁰ Vgl. Torres/Miller (2002), S. 49f.

Marktsegmentierung wird dabei auf die bekannten Marktsegmentierungsansätze zurückgegriffen.⁶⁴¹ Lediglich die Marktsegmentierungskriterien sind entsprechend der oben angeführten Diskussion an die Logistik anzupassen. Die in der Literatur vorherrschenden Ansätze zur Systematisierung der logistikrelevanten Kundenpräferenzen und -bedürfnisse sind Abbildung 36 zu entnehmen.

Autor	Anwendungsdomain	Differenzierungskriterien	Gestaltungsempfehlungen
Murphy/Daley (1994): A framework for applying logistical segmentation	Industriekunden	Produktions- und Einkaufsbedingungen sowie personelle, demografische und situative Faktoren	Bildung von Segmenten hinsichtlich Transportkosten und Lieferzeit zur differenzierten Wahl des Verkehrsträgers
Mentzer/Flint/Hult (2001): Logistics service quality as a segment customized process	Industriekunden	9 Marketing- und Logistikkriterien (LSQ Modell)	-
Torres/Miller (2002): Aligned logistics operations	universell	5 logistische Leistungskategorien mit dem Schwerpunkt auf der Komplexität des Kundenauftragsprozesses	-
Saatmann/Schorr/Voigt (2007): The FMNA-Approach	Endkunden in der Automobilindustrie	Lieferzeit, Änderungsflexibilität und Mehrpreisbereitschaft	Bildung von drei Kundensegmenten in Abhängigkeit der Erwartungen an Lieferzeit, Flexibilität sowie der Mehrpreisbereitschaft der Kunden

Abbildung 36: Ausgewählte kundensegmentorientierte Differenzierungsansätze⁶⁴²

Die Literaturübersicht zeigt, dass auf einer allgemeinen Ebene die Ableitung von Handlungsempfehlungen auf der Basis einer Kategorisierung von Kundensegmenten nicht möglich ist. Lediglich durch eine Branchenfokussierung oder Konzentration auf einen bestimmten logistischen Gestaltungsbereich können allgemeine Aussagen getroffen werden. In der Automobilindustrie haben kundensegmentorientierte Differenzierungsansätze bisher keinerlei Bedeutung. Jedoch konnte durch die Arbeit von Saatmann, Schorr und Voigt erstmals gezeigt werden, dass die Bildung logistischer Marktsegmente in der Automobilindustrie möglich ist.⁶⁴³ Die dort in Abhängigkeit der Kundenerwartungen an Lieferzeit und Flexibilität sowie einer Mehrpreisbereitschaft für logistische Leistungen identifizierten drei Segmente⁶⁴⁴ stellen lediglich einen ersten Schritt dar, da diese nicht mit dem Ziel der Erhöhung der Kundenzufriedenheit, sondern unter der Maßgabe einer Reduzierung der Flexibilitätskosten entwickelt wurden.⁶⁴⁵ Gerade das Wettbewerbsumfeld der Automobilindustrie macht es jedoch erforderlich, eine

⁶⁴¹ Vgl. Torres/Milles (2002), S. 48f.

⁶⁴² Quelle: Eigene Darstellung

⁶⁴³ Vgl. Saatmann/Schorr/Voigt (2007), S. 117

⁶⁴⁴ Vgl. Voigt/Saatmann/Schorr (2006), o. S.

⁶⁴⁵ Vgl. Saatmann/Schorr/Voigt (2007), S. 117

Wettbewerbsdifferenzierung auf der Basis logistischer Services systematisiert voranzutreiben. Bereits heute sieht man, dass die Automobilindustrie die Strategie verfolgt, die logistische Servicequalität, beispielsweise in Form des Angebots einer hohen Änderungsflexibilität oder einer Verkürzung von Lieferzeiten, zu erhöhen.⁶⁴⁶ Da dies bisher jedoch undifferenziert geschieht, steht in diesem Zusammenhang eine Anwendung der kundensegmentorientierten Differenzierung in einem weiteren Evolutionsschritt noch aus.

3.4.2.4 Produktlebenszyklusorientierte Differenzierungsansätze

In den vorangegangenen Abschnitten wurde gezeigt, dass eine nach bestimmten Kundensegmenten oder Produkteigenschaften differenzierte Leistungserbringung dazu beiträgt, die Kundenorientierung bei gleichzeitiger Steigerung der Kosteneffizienz zu erhöhen.⁶⁴⁷ Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die vorgestellten Ansätze einen primär statischen Charakter aufweisen. Vor dem Hintergrund, dass Supply Chains adaptiv sein müssen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, ergibt sich somit der Bedarf an einer dynamischen Perspektive der Leistungsdifferenzierung.⁶⁴⁸ Insofern verspricht der Einsatz des etablierten Konzeptes des Produktlebenszyklus als Instrument der Leistungsdifferenzierung einen bedeutenden Erkenntnisgewinn. Verschiedene Arbeiten haben auf der Grundlage dieses Modelles gezeigt, dass Leistungskriterien in jeder Phase des Produktlebenszyklus dynamisch anzupassen sind.⁶⁴⁹ Hayes und Wheelwright⁶⁵⁰ haben diesen Sachverhalt auf der Basis des Zusammenhanges zwischen dem zu wählenden Produktionsprozess und der Phase des Produktlebenszyklus erstmals für den Bereich des Produktionsmanagements aufgearbeitet. Die erste Abhandlung, die logistische Leistungskriterien zum Gegenstand der Betrachtung hat, geht auf Cavinato⁶⁵¹ zurück. Das ursprünglich als Planungs- und Analyseinstrument für die Bereiche des Marketings und des strategischen Managements entwickelte Produktlebenszyklus-Modell stellt dabei einen einfachen zeitlichen Strukturierungsrahmen dar, mit dem sich eine zeitliche Zuordnung logistischer Servicekriterien vollziehen lässt. Das grundlegende, von Levitt⁶⁵² entwickelte Konzept des Produktlebenszyklus mit den Phasen der Produkteinführung, des Wachstums, der Reife und des Rückgangs ist in Abbildung 37 dargestellt.

⁶⁴⁶ Vgl. Voigt/Saatmann/Schorr (2007), S. 1073

⁶⁴⁷ Vgl. Payne/ Peters (2004), S. 78

⁶⁴⁸ Vgl. Lee (2004), S. 107

⁶⁴⁹ Vgl. Hill (1994), S. 67ff. und Porter (1980), S. 157f.

⁶⁵⁰ Vgl. Hayes/Wheelwright (1979)

⁶⁵¹ Vgl. Cavinato (1987)

⁶⁵² Vgl. Levitt (1965)

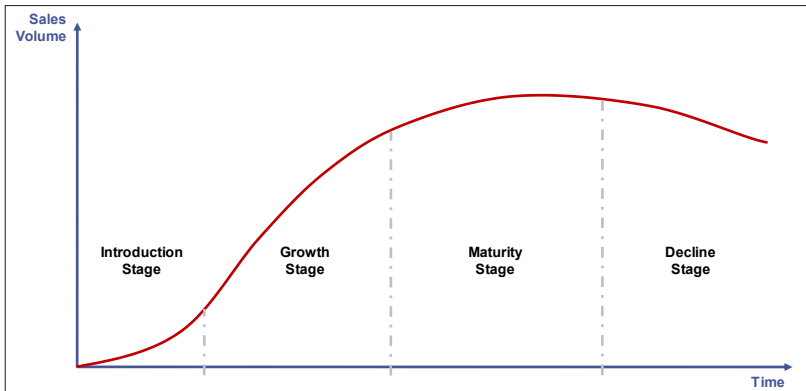


Abbildung 37: Phasen des Produktlebenszyklus⁶⁵³

Die Grundidee der Anwendung des Produktlebenszyklus-Konzeptes für die Belange logistischer Leistungsdifferenzierung liegt in der Annahme begründet, dass zu den verschiedenen Phasen des Produktlebenszyklus ein bestimmtes Kundensegment als dominierend anzusehen ist.⁶⁵⁴ Somit können die dort vorherrschenden spezifischen Kundenanforderungen in Form unterschiedlich gewichteter logistischer Leistungskriterien den einzelnen Phasen zugeordnet werden.⁶⁵⁵ So erkennen beispielsweise Slack, Chambers und Johnston die Notwendigkeit, sich in den frühen Phasen des Produktlebenszyklus an den Anforderungen des anspruchsvollen Kundensegmentes der "early adoptors" auszurichten, während in den späteren Phasen den Präferenzen des breiten Massenmarktes Folge zu leisten ist.⁶⁵⁶ Daher gehen die Autoren von der Bedeutsamkeit kurzer Lieferzeiten und einer hohen Lieferflexibilität in der Produkteinführungsphase aus, wohingegen ab der Reifephase der Fokus auf niedrige Logistikkosten zu setzen ist. Diese zeitliche Differenzierung wird damit begründet, dass in der Produkteinführung flexibel auf Kundennachfragen zu reagieren ist, da das Nachfrageverhalten in dieser frühen Phase nur schwer im Vorfeld prognostizierbar ist. Die in der Literatur vorherrschenden Ansätze können der Übersicht in Abbildung 38 entnommen werden.

⁶⁵³ Quelle: Eigene Darstellung nach Levitt (1965), S. 82

⁶⁵⁴ Vgl. Childerhouse/Aitken/Towill (2002), S. 686

⁶⁵⁵ Vgl. Jüttner/Godsell/Christopher (2006), S. 989ff.

⁶⁵⁶ Vgl. hier und im Folgenden Slack/Chambers/Johnston (2001), S. 74f.

Autor	Produktcharakteristika	Gestaltungsbereich	Stellung im Produktlebenszyklus				
			Introduction	Growth	Maturity	Saturation	Decline
Chopra/Meindl (2004): Supply Chain Management. Strategy, Planning and Operation	-	Supply Chain Strategy	Responsive Supply Chain				Efficient Supply Chain
Childerhouse/Aitken/Towill (2002): Analysis and design of focused demand chains	-	Demand Chain Strategy	Design on build	MRP	Kanban	Packing centre	MRP
Pagh/Cooper (1998): Supply chain postponement and speculation strategy: How to choose the right strategy	-	Postponement & Speculation Strategies	Full Speculation Strategy	Manufacturing Postponement Strategy	Logistics Postponement Strategy		Full Postponement Strategy
Vonderembse/Jppal/Huang/Dismukes (2006): Designing supply chains: Towards theory development	Innovative Product	Supply Chain Design	Agile Supply Chain		Hybrid Supply Chain	Lean Supply Chain	
	Hybrid Product		Hybrid Supply Chain				
	Standard Product		Lean Supply Chain				
Jüttner/Godsell/Christopher (2006): Demand Chain Alignment Competence - Delivering Value through Product Life Cycle Management	-	Cost	Agility over Cost	Moderate Cost optimisation	Cost optimisation	Cost Minimisation	
	-	Distribution	Flexibility to adjust	Expansion	Maintenance	Maintenance drying out	
	-	Stockholding	Tolerance to overstock	Secure optimisation	Optimisation	Tolerance to out-of-stock	

Abbildung 38: Ausgewählte produktlebenszyklusorientierte Differenzierungsansätze⁶⁵⁷

Für die Belange der Automobilindustrie ist der Beitrag einer produktlebenszyklusorientierten Leistungsdifferenzierung als positiv zu bewerten. Verschiedene Beispiele zeigen, dass für bestimmte Produkte während der Produkteinführungsphase die Anforderungen der Kunden nicht in ausreichendem Maße Berücksichtigung finden. Ein Beispiel hierfür stellt der Markterfolg des Toyota Prius in den USA dar. Da der Hersteller nicht auf die hohe Kundennachfrage mit entsprechenden Kapazitätssteigerungen reagieren konnte, war auf dem amerikanischen Markt das Phänomen zu beobachten, dass ein Fahrzeug auf dem Gebrauchtmart Preise erzielte, die über den entsprechenden Listenpreisen des Herstellers lagen.⁶⁵⁸ Grund hierfür ist das Planungsprinzip der Hersteller. Die während des Anlaufmanagements geltenden logistischen Leistungskriterien orientieren sich bereits an der Kammlinie der späteren eingeschwungenen Serienproduktion.⁶⁵⁹ Ein höheres Maß an Volumenflexibilität, das in den frühen Phasen des Produktlebenszyklus von Nöten sein kann, findet daher keine Berücksichtigung. Somit kann festgestellt werden, dass produktlebenszyklusorientierte Differenzierungsansätze im Rahmen eines Gesamtkonzeptes logistischer Leistungsdifferenzierung auch in der Automobilindustrie von einer hohen Bedeutung sind.

⁶⁵⁷ Quelle: Eigene Darstellung

⁶⁵⁸ Vgl. o. V. (2004), S. 1

⁶⁵⁹ Vgl. Straube/Doch/Huynh (2007), S. 38

3.5 Kritische Würdigung der Untersuchung zur Erhebung des Status quo logistischer Leistungsdifferenzierung

In den vorangegangenen Teilkapiteln wurden die Herausforderungen logistischer Leistungsdifferenzierung skizziert und die möglichen Ansätze zur Realisierung von Supply Chains vorgestellt, die auf bestimmte Kundenanforderungen fokussiert sind. Im abschließenden Teilkapitel gilt es nun, die genannten Ansätze auf ihre Anwendbarkeit für die Entwicklung eines Gestaltungsansatzes logistischer Leistungsdifferenzierung zu untersuchen. In Kapitel 3.2 wurde gezeigt, dass verschiedene Differenzierungsansätze in der Literatur diskutiert werden, die die Umsetzung einer Systematik logistischer Leistungsdifferenzierung unterstützen. Jedoch ist keiner der vier vorgestellten Ansätze alleine in der Lage, die in Kapitel 3.1 aufgezeigte Problemstellung zu lösen. Während sich beispielsweise produktorientierte Differenzierungsansätze aufgrund ihrer übersichtlichen Systematisierungsschemata sehr gut für eine einfache Kategorisierung möglicher Supply Chain-Konfigurationen eignen, ist die Stärke kundensegmentorientierter Differenzierungsansätze primär in der Möglichkeit zu sehen, die Beziehungen zwischen Kundenanforderungen und logistischen Leistungskriterien transparent zu machen. Somit kann festgestellt werden, dass ein isolierter Methodeneinsatz für die Fragestellung logistischer Leistungsdifferenzierung nicht zielführend sein kann. Vielmehr gilt es, sich den Stärken und Schwächen der einzelnen Ansätze bewusst zu werden und diese in ein Gesamtmodell zu integrieren. Aktuelle Forschungsarbeiten fokussieren sich jedoch weiterhin darauf, auf der Basis empirischer Untersuchungen die verschiedenen Differenzierungsansätze auf ihre Gültigkeit hin zu überprüfen und diese um zusätzliche Kriterien zu erweitern.⁶⁶⁰ Dieses Defizit wird im Rahmen der Dissertation insoweit aufgegriffen, als das Ziel des Forschungsprozesses auf die Entwicklung eines praxisorientierten Gestaltungsansatzes gelegt wurde. Die Bedeutung der einzelnen Differenzierungsansätze für den zu entwickelnden Gestaltungsansatz ist Abbildung 39 zu entnehmen.

⁶⁶⁰ Vgl. z.B. Li/O'Brian (2001), Towill/Christopher (2002), Childerhouse/Aitken/Towill (2002), Ismail/Sharifi (2006) und Zokaei/Hines (2007)

Zusammenhang logistischer Differenzierungsansätze	Beschreibung des Zusammenhangs	Rolle des Ansatzes in einem Gesamtkonzept
<p>Geografische Leistungs-differenzierung</p>	<ul style="list-style-type: none"> Geografische Leistungs-differenzierung erfolgt auf der Basis horizontaler oder vertikaler Kundensegmente und stellt damit eine Spezialform der kundensegmentorientierten Differenzierung dar. 	<ul style="list-style-type: none"> Eine geografische Differenzierung kann im Rahmen eines mehrstufigen Segmentierungsansatzes als erste Stufe der Leistungs-differenzierung umgesetzt werden.
<p>Produktorientierte Leistungs-differenzierung</p>	<ul style="list-style-type: none"> Produktorientierte Differenzierungsansätze als vereinfachte Form der Leistungs-differenzierung mit impliziter Berücksichtigung verschiedener Kundenanforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> Produktorientierte Differenzierung als vereinfachte Segmentierungsmethode Möglichkeit der Definition generischer Klassifikationsschemata, die auf der Basis der kundensegmentorientierten Differenzierung weiter spezifiziert werden
<p>Produktlebenszyklus-orientierte Leistungs-differenzierung</p>	<ul style="list-style-type: none"> Produktlebenszyklus-Konzept basiert auf der Annahme, dass ein bestimmtes Kundensegment je Lebenszyklusphase dominant ist. Schaffung von Produktgruppen, die einen Kategoriewechsel bei der produktorientierten Differenzierung im Zeitverlauf ermöglichen 	<ul style="list-style-type: none"> Produktlebenszyklus-Konzept im Rahmen der Berücksichtigung der dynamischen Komponente des Gesamtkonzeptes Möglichkeit der Kombinierbarkeit mit allen weiteren Differenzierungsansätzen
<p>Kundensegmentorientierte Leistungs-differenzierung</p>	<ul style="list-style-type: none"> Grundlage aller anderen logistischen Differenzierungsansätze, da internationale, produktorientierte und produktlebenszyklusorientierte Ansätze auf der Dominanz bestimmter Kundensegmente mit spezifischen Anforderungen beruhen 	<ul style="list-style-type: none"> Marktsegmentierung als grundlegende Methode, von der sich alle anderen Differenzierungsansätze ableiten lassen Schlüsselkonzept eines Gesamtansatzes

Abbildung 39: Zusammenhang logistischer Leistungs-differenzierungsansätze⁶⁶¹

Die Basis des Gestaltungsansatzes werden demnach produktorientierte Differenzierungsansätze bilden.⁶⁶² Produktorientierte Differenzierungsansätze sollen dabei in den frühen Phasen der Konzeptumsetzung dazu verwandt werden, eine einfache erste Strukturierung der Unternehmenscharakteristika auf der Basis des Produktspektrums und des damit in Verbindung stehenden Kaufverhaltens der Kunden durchzuführen. Für die weiteren Schritte der Gestaltung sind aufgrund der höheren Genauigkeit und des größeren situativen Unternehmensbezuges kundensegmentorientierte Differenzierungsansätze bevorzugt zu verwenden. Dabei stellen sowohl geografische als auch produktlebenszyklusorientierte Differenzierungsansätze eine Spezialform der kundensegmentorientierten Differenzierung dar.⁶⁶³ Das Vorgehensmodell kann demnach als ein mehrstufiger Segmentierungsansatz verstanden werden, der die verschiedenen Differenzierungsansätze in einen iterativen Gestaltungsprozess integriert. Eine geografische Differenzierung würde dabei in Form einer grundlegenden Markt-Abgrenzung vor der eigentlichen Segmentierung zum Einsatz kommen. Somit kann die

⁶⁶¹ Quelle: Eigene Darstellung

⁶⁶² Eine erste Empfehlung für die Kombination kundensegmentorientierter und produktorientierter Differenzierungsansätze geht von Payne/Peters (2004), S. 78 aus.

⁶⁶³ Vgl. Meffert (2000), S. 189

Komplexität des Betrachtungsgegenstandes bei Bedarf reduziert werden, da beispielsweise der amerikanische und der europäische Automobilmarkt hinsichtlich der dort vorherrschenden Käuferpräferenzen sich so weit voneinander unterscheiden,⁶⁶⁴ dass eine gemeinsame Betrachtung bei der Leistungsdifferenzierung nicht sinnvoll erscheint. Aufbauend auf einer ersten produktorientierten Differenzierung, kann auf der Grundlage der regional abgegrenzten Märkte eine weitaus detailliertere kundensegmentorientierte Differenzierung vollzogen werden. Die dabei identifizierten logistischen Kundensegmente können in einem abschließenden Schritt anhand eines produktlebenszyklusorientierten Ansatzes auf die im Zeitverlauf notwendige Adaption hin überprüft werden.

Neben der Herausforderung einer Integration der einzelnen Differenzierungsansätze ist im Rahmen eines Gestaltungsansatzes logistischer Leistungsdifferenzierung auf wesentliche Umsetzungshürden vertiefend einzugehen, um mögliche Lösungsansätze aufzeigen zu können. Die systematische Literaturanalyse hat dabei illustriert, dass es sich bei der logistischen Leistungsdifferenzierung um ein im Forschungsprozess befindliches Themengebiet mit vielen Facetten und unterschiedlichen Blickrichtungen handelt. Mithilfe der gewählten Methode der systematischen Literatur- und Zitationsanalyse konnte gezeigt werden, welche Forschungsrichtungen dabei grundlegend existieren. So wurde das erste Ziel der Untersuchung, einen systematischen Status quo der logistischen Leistungsdifferenzierung zu geben, erreicht. Aufgrund der Interdisziplinarität des Themengebietes und der heterogenen Begriffsnutzung ist zwar davon auszugehen, dass kein vollständiges Abbild des wissenschaftlichen Status quo gegeben werden konnte. Jedoch stellt die durchgeführte systematische Literaturanalyse das Themengebiet der logistischen Leistungsdifferenzierung erheblich umfangreicher dar, als dies in allen bisher durchgeführten Untersuchungen erfolgt ist. Daneben können die dargestellten Ergebnisse als für den weiteren Forschungsprozess zielführend bewertet werden. So dienen die hergeleiteten Gestaltungsbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung der grundlegenden Strukturierung der im nachfolgenden Kapitel dargelegten empirischen Untersuchung. Die Beschreibung der in der Literatur bekannten Umsetzungsprobleme der logistischen Leistungsdifferenzierung fließt dabei ebenfalls mit in die empirische Untersuchung ein. Zudem schafft die umfassende Darstellung der mit der logistischen Leistungsdifferenzierung assoziierten Methoden und Konzepte die Grundlage für die methodische Ausarbeitung des Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung in Kapitel 5.

⁶⁶⁴ Vgl. Holweg/Miemićzyk (2002), S. 831

4 Empirische Untersuchung zur logistischen Leistungsdifferenzierung

Im vorangegangenen Kapitel wurde der Status quo der logistischen Leistungsdifferenzierung hergeleitet. Die dabei identifizierten Gestaltungsbereiche bilden den theoretischen Rahmen für die Konzeption der nachfolgend dargelegten empirischen Untersuchung. Ziel der empirischen Untersuchung ist es, den Umsetzungsstand logistischer Leistungsdifferenzierung in produzierenden Unternehmen zu erfassen und die in der Praxis gesehenen Hürden, die einer vermehrten Umsetzung logistischer Leistungsdifferenzierungskonzepte im Wege stehen, zu systematisieren und zu beurteilen. Das Ergebnis des vierten Kapitels umfasst somit eine Bewertung der in Kapitel 3 identifizierten Gestaltungsbereiche hinsichtlich der Umsetzungshürden und der entsprechenden Lösungsansätze in den einzelnen Feldern. In Kapitel 4 wird damit die vierte sekundäre Forschungsfrage der Dissertation beantwortet. Zunächst soll in Kapitel 4.1 das methodische Vorgehen des Erhebungs- und Auswertungsdesigns beschrieben werden. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung werden in Abschnitt 4.2 vorgestellt.

4.1 Design der empirischen Untersuchung zur logistischen Leistungsdifferenzierung

Für die Durchführung empirischer Untersuchungen besteht in die Literatur ein weitgehender Konsens über den idealtypischen Forschungsablauf. Dieser umfasst die Problemdefinition, das Design der Untersuchung, die Durchführung der Erhebung und die Analyse und Verwendung der gewonnenen Erkenntnisse.⁶⁶⁵ Den Gegenstand der Definitionsphase bilden die Problemdefinition und -struktur sowie die Ziele der Erhebung. Auf diese wurde bereits in Kapitel 1.3 eingegangen. Im nachfolgenden Abschnitt wird daher auf die Auswahl der Untersuchungsmethode und ihrer Konstruktion, welche den Hauptbestandteil der Designphase bildet, fokussiert. Im Anschluss an die Darlegung der Untersuchungsdurchführung ist in Kapitel 4.2 die Phase der Analyse Gegenstand der Betrachtung. Auf die Ergebnisverwendung wird in Kapitel 5 der Arbeit im Rahmen der Entwicklung eines Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung eingegangen.

⁶⁶⁵ Vgl. Forza (2002), S. 157, Atteslander (2006), S. 46 und Kromrey (2006), S. 76ff.

4.1.1 Erhebungsdesign der empirischen Untersuchung zur logistischen Leistungsdifferenzierung

In dieser Phase werden der Gang der Untersuchung sowie die Art und Weise des Einsatzes der Erhebungs- und Messinstrumente festgelegt.⁶⁶⁶ In Kapitel 1.3 der Dissertation wurde für die Untersuchung auf der Grundlage der Charakteristika des Forschungsgegenstandes und der identifizierten Forschungslücke bereits ein empirischer Ansatz gewählt. Das Ziel einer empirischen Untersuchung ist darin zu sehen, Erkenntnisse aus einer Auseinandersetzung mit der betrieblichen Realität zu gewinnen, um von vorliegenden Fakten auf allgemeine Aussagen zu schließen. Darüber hinaus kann die Untersuchung entsprechend der in Kapitel 1.3 dargelegten Ausführungen als quantitative Analyse, die einem explorativen sowie deskriptiven Ansatz folgt, klassifiziert werden. Da bei deskriptiven Untersuchungen im Gegensatz zu konfirmatorischen Analysen auf das Aufstellen und Testen von gesonderten Hypothesen verzichtet werden kann,⁶⁶⁷ orientiert sich das Untersuchungsdesign an den Forschungsfragen der Arbeit sowie an der aus den Gestaltungsbereichen der logistischen Leistungsdifferenzierung resultierenden theoretischen Fundierung.

Die Verwendung von Befragungen stellt die meistverwandte Untersuchungsmethodik in der Logistik- respektive der Supply Chain Management-Forschung dar.⁶⁶⁸ Insbesondere internetbasierte Befragungen gewinnen gegenüber der traditionellen postalischen Befragung zunehmend an Bedeutung.⁶⁶⁹ Auch die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte empirische Untersuchung zur logistischen Leistungsdifferenzierung wurde als Internet-Befragung realisiert, da diese Form mit relativ geringem Aufwand und niedrigen Kosten umsetzbar ist. Hinzu kommen weitere Vorteile, wie eine gute Interviewsteuerung und eine einfache Erreichbarkeit für die Befragten, die der nachteilig zu beurteilenden großen Distanz zwischen Interviewer und Befragtem sowie den oft niedrigeren Antwortraten gegenüberzustellen sind.⁶⁷⁰

Neben der Festlegung der anzuwendenden Forschungsstrategie und der entsprechenden Instrumente sind die Definition der Grundgesamtheit sowie die Auswahl der Stichprobe wichtiger Bestandteil der Designphase. Als Grundgesamtheit der vorliegenden Studie (d.h. die Menge der Individuen bzw. Institutionen, auf die sich die Aussagen der Untersuchung beziehen sollen)⁶⁷¹ wurden deutsche Logistik-Fach- und -Führungskräfte aus produzierenden Unternehmen gewählt. Die Befragungsteilnehmer sollten planerische oder strategische Positionen in ihrem

⁶⁶⁶ Vgl. Atteslander (2006), S. 44

⁶⁶⁷ Vgl. Kromrey (2006), S. 71f.

⁶⁶⁸ Vgl. Kotzab (2005), S. 126ff.

⁶⁶⁹ Vgl. Grant/Teller/Teller (2005), S. 139f. und Forza (2002), S. 167

⁶⁷⁰ Vgl. Grant/Teller/Teller (2005), S. 141ff

⁶⁷¹ Vgl. Forza (2002), S. 163

Unternehmen begleiten, um eine möglichst hohe Fachkenntnis über das Themengebiet sicherzustellen.⁶⁷² Darüber hinaus sollte die Personengruppe eine entsprechende Gestaltungsverantwortung im Unternehmen innehaben, um die Frage nach Umsetzungshürden und Lösungsansätzen mit einem konkreten Praxisbezug beantworten zu können. Bei einer Stichprobenbildung, die ein verkleinertes, repräsentatives Abbild der Grundgesamtheit zum Ziel hat, wird zwischen den nachfolgend genannten Verfahren unterschieden: bewusster Auswahl, mehrstufiger Auswahl, Wahrscheinlichkeits-Auswahl, Klumpen-Auswahl sowie Gebiets-Stichproben.⁶⁷³

Für die empirische Untersuchung zur logistischen Leistungsdifferenzierung wurde die Stichprobe in einem mehrstufigen Auswahlverfahren konstruiert. In einem ersten Schritt wurde mithilfe der Umsatzstatistik des produzierenden Gewerbes aus dem Jahre 2007, die vom statistischen Bundesamt im statistischen Jahrbuch veröffentlicht wird,⁶⁷⁴ eine Aufteilung der Grundgesamtheit in Branchen vollzogen.⁶⁷⁵ Den Gruppen der Grundgesamtheit wurden in einem zweiten Schritt nur die zur Verfügung stehenden Unternehmenskontakte zugeordnet, die dem bereits genannten Kriterium genügen, dass es sich um Fach- und Führungskräfte im Tätigkeitsbereich der Logistik handelt. Diese Auswahl erfolgte mithilfe der Tätigkeitspositionen der Kontakte in den jeweiligen Unternehmen. Mehrere Kontakte des gleichen Unternehmens wurden als zulässig definiert, solange die Befragungsteilnehmer in unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen respektive verschiedenen Unternehmensstandorten tätig waren. In einem letzten Schritt wurde ein Abgleich der prozentualen Branchenverteilung in der Grundgesamtheit mit der der Stichprobe durchgeführt. Um eine Über- oder Unterrepräsentanz einzelner Branchen in der Stichprobe zu beseitigen, wurde der Stichprobenumfang in den einzelnen Branchengruppen mittels eines Zufallsverfahrens so weit reduziert, bis eine Angleichung der Branchenverteilung der Grundgesamtheit und der Stichprobe erreicht werden konnte.

Bei der Erstellung eines Fragebogens werden in erster Linie der Inhalt, die Anzahl und die Reihenfolge der Fragen festgelegt. Da die Qualität eines Fragebogendesigns die Güte des Untersuchungsergebnisses maßgeblich determiniert,⁶⁷⁶ wurde für die empirische Untersuchung zur logistischen Leistungsdifferenzierung das Fragebogendesign im Rahmen eines Pretests

⁶⁷² Die Fokussierung einer Befragung auf Führungskräfte kann kritisch betrachtet werden, wird aber häufig in der betriebswirtschaftlichen Forschung angewandt. Zu einer ausführlichen Diskussion dieser Problematik siehe Ernst (2001), S. 87 ff.

⁶⁷³ Vgl. Friedrichs (1990), S. 125f., Atteslander (2006), S. 256f., Kromrey (2006), S. 276f. und Kotzab (2005), S. 129

⁶⁷⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt (2008), S. 373f.

⁶⁷⁵ Die ermittelte prozentuale Branchenverteilung der Grundgesamtheit beträgt: $n(\text{Maschinen- und Anlagenbau}) = 15,1\%$, $n(\text{Fahrzeugbau}) = 13,4\%$, $n(\text{Elektroindustrie}) = 18,6\%$, $n(\text{Bau- und Grundstoffindustrie}) = 10,3\%$, $n(\text{Konsumgüterindustrie}) = 2,2\%$, $n(\text{Chemie- und Pharmaindustrie}) = 10,9\%$, $n(\text{Luft- und Raumfahrtindustrie}) = 1,5\%$, $n(\text{Druck- und Papierindustrie}) = 6,2\%$, $n(\text{Eisen- und Metallindustrie}) = 12,8\%$, $n(\text{Nahrungs- und Genussmittelindustrie}) = 7,7\%$ und $n(\text{Textilindustrie}) = 1,3\%$.

⁶⁷⁶ Vgl. Atteslander (2006), S. 124

überprüft und den identifizierten inhaltlichen und formalen Anregungen entsprechend korrigiert.⁶⁷⁷

Als wissenschaftliches Fundament der Untersuchung dient der in Kapitel 3 erarbeitete und strukturierte wissenschaftliche Status quo der logistischen Leistungsdifferenzierung. Von den dort dargelegten theoretischen Konzepten und Konstrukten wurden im Rahmen des Fragebogendesigns deskriptive Ziele und Indikatoren abgeleitet.⁶⁷⁸ In einem weiteren Schritt wurden die Indikatoren und Variablen in Fragen übersetzt und somit operationalisiert.⁶⁷⁹

Die finale Version des Fragebogens (siehe Anhang 4) umfasst fünf thematische Frageblöcke mit insgesamt 20 inhaltlichen Fragen. Die Frageblöcke wurden einer inhaltlich logischen Reihenfolge entsprechend angeordnet. Zusätzlich wurde ein Modul mit fünf Fragen zu persönlichen Angaben eingefügt. Den Frageblöcken ist ein Einleitungsteil vorangestellt, der das Konzept der logistischen Leistungsdifferenzierung und die Ziele der Untersuchung erläutert. Der Aufbau des Fragebogens gliedert sich wie folgt: Einleitung, grundlegende Angaben, Umsetzungsstand der Differenzierung der logistischen Leistungserstellung, Hürden der Umsetzung logistischer Leistungsdifferenzierungskonzepte, Lösungsansätze und Erfolgsfaktoren logistischer Leistungsdifferenzierungsstrategien sowie persönliche Angaben.

Die Blöcke 2 bis 4 beinhalten die Vertiefungsfragen zum Thema logistischer Leistungsdifferenzierung. Das erste Fragemodul umfasst drei Eröffnungsfragen, die allgemeine Unternehmensangaben erfassen. Der zweite Frageblock beinhaltet sechs Fragen zur Bedeutung und Verfolgung logistischer Ziele des Unternehmens sowie zu dem Umsetzungsstand und der Art der praktizierten Differenzierung logistischer Services. Im dritten Block folgen sechs Fragen zu wahrgenommenen Umsetzungshürden. Ziel dieser Fragen ist die Erklärung des zuvor erhobenen Status quo logistischer Leistungsdifferenzierung. Die Eingangsfrage dieses Blockes erfasst eine grobe Kategorisierung der Implementierungshürden und verzweigt sich anschließend in mehrere Folgefragen. Diese dienen der vertiefenden Erfassung einzelner Aspekte aus den vorhergehenden Antworten.⁶⁸⁰ Daran schließt sich der inneren Logik folgend der vierte Block mit vier Fragen zu möglichen Lösungsansätzen und Erfolgsfaktoren an. Insbesondere sollen hier Logistikkonzepte identifiziert werden, die eine Implementierung eines leistungsdifferenzierten Logistiksystems unterstützen können. Weiterhin werden die Teilnehmer nach der wahrgenommenen Bedeutung einer Differenzierung der Logistikservices befragt, indem sie Auswirkungen auf Unternehmens- und Logistikziele

⁶⁷⁷ Im Zeitraum zwischen dem 24. und 28.03.2008 wurden fünf Pretests in persönlichen Gesprächen mit Logistikexperten aus Wissenschaft und Industrie durchgeführt.

⁶⁷⁸ Vgl. Schnell/Hill/Esser (2004), S. 10

⁶⁷⁹ Vgl. Kromrey (2006), S. 189ff. und S. 369f.

⁶⁸⁰ Vgl. Diekmann (2005), S. 414f.

abschätzen sollen. Dabei orientieren sich sowohl die Fragen zu den Hürden der Umsetzung logistischer Leistungsdifferenzierungskonzepte als auch die Fragen nach Lösungsansätzen und Erfolgsfaktoren logistischer Leistungsdifferenzierungsstrategien an den in Kapitel 3.4.1 hergeleiteten Gestaltungsbereichen der logistischen Leistungsdifferenzierung. Folglich beinhaltet der Fragebogen spezifische Fragen zu Hürden und Lösungsansätzen in den Bereichen der Kundenbeziehungen, der Leistungsdifferenzierung, der intraorganisationalen Koordination, der Leistungserstellung und der Informationssysteme. Der Fragebogen schließt entsprechend der gängigen Praxis des Fragebogendesigns mit sozialstatistischen Angaben.⁶⁸¹

Die Skalierungsverfahren der Fragen, die im Fragebogen ihre Anwendung finden, determinieren, wie verschiedene Dimensionen qualitativ erfasst und wie diese quantitativ messbar und darstellbar gemacht werden.⁶⁸² Die Skalierung dient dem Zweck, empirische Daten mathematisch und statistisch weiterbearbeiten zu können, und wird entsprechend der nachfolgend aufgeführten Klassifikation von Skalentypen unterschieden: Nominal-Skalen, die eine Unterscheidung der Messwerte in Kategorien erlauben, Ordinal-Skalen, deren Ausprägungen sich in eine Rangfolge bringen lassen, und Intervall- und Ratio-Skalen, die eine Angabe quantitativer Abstände und deren Relationen zwischen Messwerten zulassen.⁶⁸³

Der vorliegende Fragebogen enthält ausschließlich nominal- und ordinal-skalierte Fragen. Ordinal-Skalen finden im zweiten bis fünften Fragenblock Anwendung und sind als einfache Beurteilungsskalen⁶⁸⁴ und Likert-Skalen konstruiert. Likert-Skalen messen den Grad der Zustimmung respektive Ablehnung anhand von meist fünfstufigen Antwortvorgaben.⁶⁸⁵ In Bezug auf die Frageform kamen in der durchgeführten Untersuchung fast ausschließlich direkte, geschlossene Fragen zur Anwendung, bei denen die möglichen Antwortkategorien vorgegeben wurden.

4.1.2 Auswertungsdesign der empirischen Untersuchung zur logistischen Leistungsdifferenzierung

Die vierte Phase im Forschungsablauf umfasst die statistische Auswertung, Analyse und Interpretation der erhobenen Daten, welche bereits beim Entwurf des Forschungsdesigns festzulegen sind.⁶⁸⁶ Die Durchführung der Befragung fand in den Monaten April und Mai 2008 statt. Insgesamt wurden am 01. und 02.04.2008 E-Mail-Einladungen zur Teilnahme an der

⁶⁸¹ Vgl. Diekmann (2005), S. 415

⁶⁸² Vgl. Atteslander (2006), S. 213

⁶⁸³ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2006), S. 4f. und Atteslander (2006), S. 216f.

⁶⁸⁴ Vgl. Friedrichs (1990), S. 174

⁶⁸⁵ Vgl. Friedrichs (1990), S. 175f.

⁶⁸⁶ Vgl. Forza (2002), S. 157

Befragung an 2943 Logistikverantwortliche versendet. Nach 8 Wochen lagen 78 verwertbare Fragebögen vor. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 3,77 %. Die Antworten wurden aus der Fragebogendatenbank des Online-Befragungsanbieters in eine SPSS-Datei exportiert.⁶⁸⁷ Vor Beginn der Auswertung wurden die gewonnenen Daten auf ihre Qualität hin untersucht. Die Datenqualität empirischer Untersuchungen wird im Allgemeinen anhand der Kriterien der Repräsentativität und der Objektivität, Reliabilität und Validität der Messung beurteilt.⁶⁸⁸ Erste Aufschlüsse über die Repräsentativität des gewonnenen Datenmaterials liefert die erreichte Rücklaufquote.⁶⁸⁹ In der Literatur existieren verschiedene Auswertungen über die im Bereich der Supply Chain Management-Forschung erreichte Rücklaufquote.⁶⁹⁰ Dabei liegt die in dieser Untersuchung erreichte Rücklaufquote von 3,77 % am unteren Ende der typischen Spannweite und erreicht bei Weitem nicht die durchschnittlich in der Supply Chain Management-Forschung realisierte Quote. Verschiedene untersuchungsspezifische Gegebenheiten lassen trotzdem darauf schließen, dass die realisierte Rücklaufquote den Ansprüchen der Repräsentativität genügt. So verweist Kotzab auf einen Zusammenhang zwischen niedrigen Rücklaufquoten und einem großen Stichprobenumfang sowie einer hohen Stellung der Probanden in der Unternehmensorganisation.⁶⁹¹ Da beide Sachverhalte auf die hier durchgeführte Untersuchung zutreffen, relativiert dies die realisierte Rücklaufquote. Eine Vielzahl von Autoren verweist zusätzlich darauf, dass das mithilfe von Internetbefragungen realisierbare Niveau an Rückläufen prinzipiell niedriger ausfällt als bei anderen Befragungsmethoden.⁶⁹² Letztlich können auch in der hohen Spezifität des untersuchten Themengebietes, in dem vergleichsweise hohen inhaltlichen Anspruch der Befragung sowie in der in vielen Unternehmen nicht vorliegenden Erfahrung mit Fragestellungen der logistischen Leistungsdifferenzierung plausible Erklärungen für die generierte Rücklaufquote gesehen werden. Dennoch bedarf es einer weiteren Untersuchung der Datenqualität hinsichtlich ihrer Repräsentativität, um eine systematische Verzerrung der Untersuchungsergebnisse (non-response bias) ausschließen zu können.⁶⁹³ In der Literatur werden zwei gängige Verfahren zur Überprüfung der Repräsentativität empirischen Datenmaterials vorgeschlagen: der Vergleich der Antworten von sofort antwortenden Befragungsteilnehmern mit denen von spät antwortenden

⁶⁸⁷ Für die Auswertung kam das Statistikprogramm SPSS in der Softwareversion 16.0 zum Einsatz.

⁶⁸⁸ Vgl. Bortz/Döring (2002), S. 194ff.

⁶⁸⁹ Vgl. Bortz/Döring (2002), S. 402

⁶⁹⁰ So ermittelten Larson/Poist (2004), S. 69ff. für die in der Zeitschrift *Transportation Journal* verwandten Befragungen eine durchschnittliche Rücklaufquote von 26 %. Zusätzlich verweist Kotzab (2005), S. 131 bei einer Analyse der im *Journal of Business Logistics* veröffentlichten empirischen Untersuchungen auf die hohe Varianz der Rücklaufquote, die in diesem Fall zwischen 4 % und 100 % variiert.

⁶⁹¹ Vgl. Kotzab (2005), S. 130ff.

⁶⁹² Vgl. Grant/Teller/Teller (2005), S. 141ff.

⁶⁹³ Vgl. Bortz/Döring (2002), S. 257

Teilnehmern sowie die Überprüfung, ob die Stichprobe den für die Grundgesamtheit bekannten soziodemografischen Merkmalen entspricht.⁶⁹⁴

Dem Vergleich der Antworten von sofort antwortenden Befragungsteilnehmern mit denen von spät antwortenden Probanden liegt die Annahme zugrunde, dass die Antworten von sich spät an der Befragung beteiligenden Probanden stärker denen von nicht antwortenden als denen von früh antwortenden Teilnehmern ähnelt.⁶⁹⁵ Für die Durchführung dieses Verfahrens wurden die Probanden entsprechend ihrem Antwortzeitpunkt in Terzile gruppiert. Die Durchführung von T-Tests für unabhängige Stichproben für die Variablen zur Bedeutung der unterschiedlichen Bereiche der Differenzierung und zu den Hürden einer Umsetzung logistischer Differenzierungskonzepte ergaben keine signifikanten Unterschiede ($\alpha = 0,05$) zwischen den Gruppen der früh und spät Antwortenden.⁶⁹⁶ Ein Vergleich der Merkmalsausprägung der Branchenzugehörigkeit in Stichprobe und Grundgesamtheit erlaubt zusätzliche Aussagen über die Repräsentativität der Stichprobe. Dabei kann festgestellt werden, dass die beobachteten Häufigkeiten des Branchenmerkmals teilweise stark von der erwarteten Häufigkeitsverteilung abweichen. Ein Chi-Quadrat-Test zeigt, dass bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 % ($\alpha = 0,05$) die Hypothese abgelehnt werden muss, dass die Branchenverteilung in Stichprobe und Grundgesamtheit identisch ist.⁶⁹⁷ Betrachtet man die Häufigkeitsverteilung in den einzelnen Merkmalsausprägungen, so kann in erster Linie eine Überrepräsentation der Branchen des Fahrzeugbaus, der Elektroindustrie und der Textilindustrie beobachtet werden. Aufgrund der Wahl der Automobilindustrie als Beispielbranche der Dissertation und der in Kapitel 1.3 dargelegten empirischen Belege für eine überproportionale Affinität der Elektro- und Konsumgüterindustrie für die Konzepte der logistischen Leistungsdifferenzierung kann eine hinreichende Repräsentativität für die Zielsetzung dieser Arbeit angenommen werden, obwohl die statistische Repräsentativität der Untersuchungsergebnisse nicht vollständig bestätigt wurde.

Neben der dargelegten statistischen Überprüfung der Repräsentativität der Stichprobe wird im Folgenden eine Plausibilisierung der Objektivität, Reliabilität und Validität der Messung vollzogen. Die Objektivität der Messung kann dabei als gewährleistet angesehen werden, da

⁶⁹⁴ Vgl. Bortz/Döring (2002), S. 259f.

⁶⁹⁵ Vgl. Armstrong/Overton (1977), S. 397. Obwohl diese Annahme in der Wissenschaft teils kontrovers diskutiert wird, findet sie in der betriebswirtschaftlichen Forschung häufig Anwendung. Vgl. Bortz/Döring (2002), S. 260.

⁶⁹⁶ Ein Signifikanzniveau von 95% bei 46 Freiheitsgraden entspricht einem theoretischen T-Wert von: $T_{0,95(46)} = 2,013$. Die empirisch ermittelten T-Werte liegen für die Variablen zur Bedeutung der unterschiedlichen Bereiche der Differenzierung zwischen 0,42 und 1,54 sowie für die Variablen zu den Hürden einer Umsetzung logistischer Differenzierungskonzepte zwischen 0,207 und 1,945. Damit gilt $T < T_{0,95(46)} = 2,013$. Zum Verfahren der Stichprobenrepräsentativität mittels eines T-Tests vgl. Janssen/Laatz (2007), S. 351f. und Bortz (2005), S. 138ff.

⁶⁹⁷ Ein Signifikanzniveau von 95% bei 10 Freiheitsgraden entspricht einem theoretischen χ^2 -Wert von: $\chi^2_{0,95(10)} = 18,31$. Der empirisch ermittelte χ^2 -Wert beträgt $\chi^2_{(Branche)} = 30,66$, sodass gilt: $\chi^2_{(Branche)} > \chi^2_{0,95(10)} = 18,31$. Zum Verfahren der Stichprobenrepräsentativität mittels eines Chi-Quadrat-Tests vgl. Janssen/Laatz (2007), S. 487f. und Bortz (2005), S. 158ff.

durch den Rückgriff auf eine ausschließlich in schriftlicher Form durchgeführte Befragung in der Regel keine Verfälschung des Messergebnisses durch die Interaktion zwischen Befragter und Befragungsteilnehmer möglich ist.⁶⁹⁸ Die Reliabilität, die die Genauigkeit und Zuverlässigkeit der Messung wiedergibt,⁶⁹⁹ ist nur dann statistisch zu bestimmen, wenn Messwerte mehrfach ermittelt werden.⁷⁰⁰ Da diese Voraussetzung für die durchgeführte Untersuchung nicht erfüllt ist, muss aufgrund des systematisch durchgeführten und auf wissenschaftlichen Ergebnissen beruhenden Untersuchungsdesigns von einer Erfüllung der Anforderung der Reliabilität ausgegangen werden. Die Validität der Untersuchung gilt als erfüllt, wenn mit den eingesetzten Messinstrumenten tatsächlich das gemessen wird, was gemessen werden soll.⁷⁰¹ Zur Überprüfung der Validität wird zwischen der Inhaltsvalidität, der Kriteriumsvalidität und der Konstruktvalidität unterschieden.⁷⁰² Die Inhaltsvalidität, welche nur subjektiv eingeschätzt werden kann, gibt an, ob die eingesetzten Messinstrumente das zu beschreibende Konstrukt entsprechend abbilden.⁷⁰³ Für den vorliegenden Fall kann entsprechend der erläuterten Auswahl der Messinstrumente und den durchgeführten Pretests von einer Erfüllung der Inhaltsvalidität ausgegangen werden. Auch für die Überprüfung der Kriteriumsvalidität, die die Übereinstimmung von Messresultaten mit objektiven Außenkriterien beschreibt,⁷⁰⁴ kann im Rahmen dieser Untersuchung lediglich eine subjektive Einschätzung der Erfüllung getroffen werden. Für einzelne Gestaltungsbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung existieren in der Literatur empirisch fundierte Kriterien. Dies betrifft vor allem die Gestaltungsbereiche des intraorganisationalen Koordinationssystems⁷⁰⁵ und des Kundenbeziehungssystems.⁷⁰⁶ Da für andere Gestaltungsbereiche die Messkriterien im Kontext der logistischen Leistungsdifferenzierung nicht bekannt sind, wurden diese mithilfe der systematischen Literaturanalyse in Kapitel 3 sowie der für die empirische Untersuchung durchgeführten Pretests hergeleitet und validiert. Die Konstruktvalidität, die oft einer statistischen Überprüfung unterzogen werden kann, gibt an, inwieweit die konzeptionelle Variablendefinition mit deren Operationalisierung korrespondiert.⁷⁰⁷ Eine Überprüfung der Konstruktvalidität ist dabei nicht

⁶⁹⁸ Vgl. Diekmann (2005), S. 439

⁶⁹⁹ Vgl. Bortz/Döring (2002), S. 195

⁷⁰⁰ Vgl. Janssen/Laatz (2007), S. 522

⁷⁰¹ Vgl. Churchill (1979), S. 65

⁷⁰² Vgl. Bortz/Döring (2002), S. 199f.

⁷⁰³ Vgl. Schnell/Hill/Esser (2004), S. 155f.

⁷⁰⁴ Vgl. Schnell/Hill/Esser (2004), S. 219

⁷⁰⁵ Die Kriterien im Gestaltungsbereich des intraorganisationalen Koordinationssystems wurden auf der Basis der in den Arbeiten von Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), Ellinger/Keller/Hansen (2006), Murphy/Poist (1996) und Ellinger (2000) verwendeten Konstruktoperationalisierung definiert.

⁷⁰⁶ Die Kriterien im Gestaltungsbereich des Kundenbeziehungssystems wurden auf der Basis der in den Arbeiten von Jüttner/Christopher/Baker (2007), Yim/Anderson/Swaminathan (2005), Reinartz/Krafft/Hoyer (2004) und Chang (2007) verwendeten Konstruktoperationalisierung definiert.

⁷⁰⁷ Vgl. Schnell/Hill/Esser (2004), S. 158

notwendig, da die hier durchgeführte deskriptiv explorative Untersuchung nicht auf Konstrukten basiert.

Eine letzte Fragestellung ergibt sich aus dem Umgang mit fehlenden Werten im Datenmaterial. Da einem fehlerhaften Untersuchungsdesign durch die Durchführung eines Pretests sowie Übertragungsfehlern oder der Unaufmerksamkeit des Befragten durch den Einsatz eines Online-Befragungstools als möglichen Ursachen fehlender Werte entgegengewirkt wurde, bedarf es eines systematischen Umgangs mit den verbleibenden Fehlerursachen. Die in den Untersuchungsdaten auftretenden fehlenden Werte können demnach aus einer Antwortverweigerung, dem mangelnden Wissen oder der unzureichenden Antwortmotivation des Befragten resultieren.⁷⁰⁸ Die Berechnung eines Missing-Data-Maßes erlaubt dabei erste Rückschlüsse über die Schwere möglicher Ergebnisverzerrungen durch fehlende Werte.⁷⁰⁹ Im Rahmen dieser Untersuchung wurden daher der Anteil fehlender Werte je Befragungsfall und je Merkmal sowie der Gesamtanteil fehlender Werte berechnet. Der größte ermittelte Wert an fehlenden Werten eines Befragungsfalles liegt dabei bei 5,44 %, der an fehlenden Werten eines Merkmals bei 7,7 % und der Gesamtanteil fehlender Werte an den Untersuchungsdaten bei 1,32 %. Da die ermittelten Kennzahlen im Vergleich zu anderen empirischen Untersuchungen gering ausfallen,⁷¹⁰ impliziert dies, dass die Gefahr der Verzerrung der Untersuchungsergebnisse durch fehlende Werte nur wenig ausgeprägt ist. Auf eine weitere Analyse der Ausfallmechanismen, die die statistischen Zusammenhänge fehlender Werte beschreiben,⁷¹¹ wurde daher im Rahmen der Dissertation verzichtet. Auch ist es aus den genannten Gründen für diese Arbeit ein probates Mittel, auf einfache Verfahren der Behandlung fehlender Daten zurückzugreifen. Aufgrund der angenommenen geringen Gefahr von Ergebnisverzerrungen und des Nichtvorhandenseins einer starken Beeinträchtigung einzelner Fälle oder Merkmale wurde das Imputationsverfahren des Mittelwerts gewählt.⁷¹²

Auf der Basis des so aufbereiteten Datenmaterials werden im Folgenden die dem jeweiligen Datenniveau entsprechenden statistischen Methoden und Modelle für die Datenauswertung vorgestellt.⁷¹³ Ausgangspunkt der Analyse der erhobenen Daten bildet die Auswertung der

⁷⁰⁸ Vgl. Schnell/Hill/Esler (2004), S. 24ff.

⁷⁰⁹ Vgl. Rummel (1970), S. 162

⁷¹⁰ Vgl. Enders (2001), S. 354

⁷¹¹ Vgl. Little/Rubin (2002), S. 346

⁷¹² Vgl. Lemieux/McAlister (2005), S. 57. Eine Diskussion für die Probleme des Ersetzens fehlender Werte durch einfache Imputationsverfahren und alternative Verfahren kann Schafer/Graham (2002), S. 147ff. entnommen werden.

⁷¹³ Vgl. Kromrey (2006), S. 417

einzelnen Merkmale.⁷¹⁴ Die Variablen der einzelnen Blöcke werden in einem ersten Schritt deskriptiv und grafisch durch Randauszählungen beschrieben.⁷¹⁵

Den nächsten Analyseschritt stellen Auswertungen dar, in denen mehrere Merkmale im Zusammenhang betrachtet werden. Hierzu werden unter anderem Subgruppenanalysen durchgeführt und Kreuztabellen erstellt.⁷¹⁶ Ziel hierbei ist die Generierung weiterer fallgruppenspezifischer Informationen. Darüber hinaus werden ausgewählte Zusammenhänge zwischen verschiedenen Variablen durch Korrelationsanalysen aufgedeckt.⁷¹⁷ Korrelationen über Null deuten auf einen positiven Zusammenhang hin, d.h. größere Ausprägungen der einen Variablen weisen tendenziell eine größere Ausprägung der anderen Variablen auf. Je höher der Korrelationskoeffizient ist, desto deutlicher ist der Zusammenhang.⁷¹⁸ Zusammenhänge, die einen Erkenntnismehrwert für einen Gestaltungsansatz der logistischen Leistungsdifferenzierung zu liefern vermögen, stellen zum einen die möglichen Korrelationen zwischen den identifizierten Umsetzungshürden und den Methoden der Umsetzung dar. Zum anderen ist von Zusammenhängen zwischen den von Unternehmen priorisierten Logistikzielen und der daraus resultierenden Priorisierung einzelner logistischer Leistungsdifferenzierungsansätze auszugehen. Auch gilt es, die Wirkungsweise möglicher Instrumente der logistischen Leistungsdifferenzierung auf die erwarteten Resultate logistischer Leistungsdifferenzierungsansätze zu beurteilen.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung werden im nächsten Abschnitt beschrieben und interpretiert. Die daraus resultierenden Handlungsempfehlungen fließen in den in Kapitel 5 vorgestellten Gestaltungsansatz der logistischen Leistungsdifferenzierung ein.

4.2 Ergebnisse der empirischen Untersuchung zur logistischen Leistungsdifferenzierung

Im Folgenden werden die im Rahmen der empirischen Untersuchung gewonnenen Ergebnisse vorgestellt. Neben allgemeinen Teilnehmerinformationen wird im ersten Teil der Ergebnisauswertung auf den Status quo der logistischen Leistungsdifferenzierung eingegangen. Die Untersuchungsergebnisse zeigen auf, dass die Realisierung logistischer Leistungsdifferenzierungskonzepte mit einer Vielzahl von Umsetzungshürden verbunden ist. Der

⁷¹⁴ Vgl. Atteslander (2006), S. 288

⁷¹⁵ Vgl. Schnell/Hill/Esser (2004), S. 405

⁷¹⁶ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2006), S. 235 und Janssen/Laatz (2007), S. 256f.

⁷¹⁷ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2006), S. 182 und Janssen/Laatz (2007), S. 403f.

⁷¹⁸ Vgl. Bamberg/Baur (2002), S. 38ff. und Fahrmeir/Künstler/Pigeot/Tutz (1999), S. 139, 141f. Der Rangkorrelationskoeffizient von Spearman (r) eignet sich für ordinale Daten und misst die tendenzielle Stärke und Richtung des Zusammenhangs. Für weich gemessene Variablen ist ein Korrelationskoeffizient von bis zu 0,2 als schwacher, ein darüber liegender Korrelationskoeffizient als mittlerer und ein Wert über 0,4 als deutlicher Zusammenhang zu werten.

zweite Teil der Auswertung widmet sich daher den einzelnen Hürden und untersucht deren Gründe. Anschließend werden mögliche Lösungsansätze zur Überwindung der Hürden diskutiert und die Relevanz verschiedener Logistikkonzepte hinterfragt. Ferner werden erfolgsversprechende Faktoren für die Konzeption und Implementierung logistischer Leistungsdifferenzierungsansätze hergeleitet. Im Rahmen der Repräsentativitätsanalyse wurde bereits auf die Branchenverteilung der Untersuchungsteilnehmer eingegangen. Die dort identifizierte Überrepräsentation der Automobil- und Elektroindustrie stellt die erste, für die Ergebnisinterpretation relevante Rahmenbedingung dar. Die Analyse der hierarchischen Verankerung der Logistik in der Unternehmensorganisation der Teilnehmer zeigt auf, dass nahezu 90 % der teilnehmenden Unternehmen die Logistikführung auf eine Bereichs- respektive Vorstandsebene angesiedelt haben.⁷¹⁹ Die Verankerung der Logistik in den oberen Hierarchieebenen der teilnehmenden Unternehmen liefert einen Hinweis für die Relevanz der logistischen Leistungsdifferenzierung in Unternehmen mit einer strategisch bedeutsamen Logistikfunktion. In Bezug auf die Positionierung der teilnehmenden Unternehmen im Wertschöpfungsprozess kann festgestellt werden, dass Endprodukthersteller mit 61 % der Teilnehmer den größten Anteil der Befragten ausmachen. Davon fokussieren sich 60 % ausschließlich auf die Produktion von Endprodukten, während 40 % der Unternehmen einen gewissen Grad der vertikalen Integration in Form einer Tätigkeit in vorgelagerten und respektive oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufen aufweisen. Ein besonderes Interesse von Endkunden beliefernden Unternehmen an den Konzepten der logistischen Leistungsdifferenzierung stellt dabei ein plausibles Ergebnis dar.

4.2.1 Status quo der logistischen Leistungsdifferenzierung in produzierenden Unternehmen

In Kapitel 3.2.3 wurde verdeutlicht, dass die Logistikziele eines Unternehmens die zentrale Dimension für die Gestaltung differenzierter logistischer Leistungen darstellen. Dabei wurden die logistischen Ziele Zeit, Qualität, Zuverlässigkeit, Flexibilität und Kosten als Zieldimensionen der Logistik eingeführt. Zusätzlich wurde gezeigt, dass Logistikziele hinsichtlich zweier Perspektiven formuliert und verfolgt werden können: der Auslegung und Optimierung der Logistikprozesse (interne Wirkung der Ziele) sowie hinsichtlich der Gestaltung der für den Kunden wahrnehmbaren logistischen Leistung (Kundenwirkung der Ziele).

⁷¹⁹ Im Einzelnen verteilt sich die hierarchische Verankerung der Logistik zu 39 % auf die Geschäftsführungs- und Vorstandsebene, zu 50 % auf die Bereichs- und Geschäftsfeldleitungsebene und zu 11 % auf eine Hauptabteilungs- oder Abteilungsebene.

Hierbei kommt es insbesondere auf eine sorgfältige Abwägung interner und externer Ziele an, um interne Ressourcen optimal auszunutzen und gleichzeitig die Kundenanforderungen zur Erreichung von Kundenzufriedenheit ausreichend zu berücksichtigen. Einen wesentlichen Beitrag zur erfolgreichen Implementierung logistischer Leistungsdifferenzierungskonzepte leistet demnach die klare Definition der Ziele, die mit einer Differenzierungsstrategie verfolgt werden. Bei der Implementierung und Messung logistischer Leistungsziele zeichnet sich ein hoher bis sehr hoher Umsetzungsstand ab. 69 % der befragten Unternehmen geben an, über klar definierte Logistikziele und entsprechende Kennzahlen zu verfügen. Für 64 % spielen diese Kennzahlen bei der Gestaltung und Optimierung der Logistikprozesse eine wichtige Rolle.⁷²⁰ Somit kann davon ausgegangen werden, dass der Aussagegehalt der von den teilnehmenden Unternehmen dieser Untersuchung genannten Logistikziele gegeben ist.

4.2.1.1 Interne Logistikziele

Das interne Logistikzielsystem der befragten Unternehmen zeigt ein ausgewogenes Bild. Der Median der Zielverfolgung liegt mit Ausnahme des Zieles Zeit bei 3. Die Gleichrangigkeit der verfolgten Ziele lässt darauf schließen, dass ein Kompromiss, beziehungsweise eine Balance zwischen konfligierenden Zielen angestrebt wird. Allen Zielen kommt eine hohe Bedeutung zu; der Fokus liegt jedoch auf einer hohen Logistikqualität (46 %) sowie auf der Zuverlässigkeit der Prozesse (40 %). Aus Unternehmenssicht wird die interne Logistikqualität mit der Erfüllung genau spezifizierter Anforderungen verbunden. Fehlerfreie, robuste Abläufe sind die Grundvoraussetzung für die Einhaltung der aufgestellten Produktionsplanung und liefern damit einen wesentlichen Beitrag zur Effizienz und Produktivität der internen Logistikprozesse. Flexibilität hat für die meisten Unternehmen eine mittlere Priorität. Rund 70 % der befragten Unternehmen vergaben hier Werte zwischen 2 und 4. Zeit als Logistikziel hat eine tendenziell untergeordnete Bedeutung für die befragten Unternehmen. Für 52 % der Teilnehmer nimmt das interne Ziel Zeit den niedrigsten Stellenwert ein. Sämtliche internen Logistikziele sind untereinander mittelstark negativ korrelierend, was durch die in Kapitel 3.2.3 aufgezeigte Trade-off-Problematik logistischer Ziele zu erklären ist.⁷²¹ Forderungen nach einem hohen Qualitätsniveau der Logistikleistungen stehen zum Teil Anforderungen an niedrige Logistikkosten sowie an einen geringen Zeitaufwand gegenüber. Auch ein höheres Niveau der

⁷²⁰ Im Vergleich dazu gaben in einer im Jahr 2002 durchgeführten internationalen Studie nur 42 % der befragten Unternehmen an, über klar definierte Ziele und Elemente ihrer Logistikstrategie zu verfügen. Vgl. Harrison/New (2002), S. 264

⁷²¹ Die Korrelation auf einem 0,05-Niveau beträgt zwischen Qualität und Zeit 0,39, zwischen Qualität und Kosten 0,18, zwischen Zuverlässigkeit und Zeit 0,26, zwischen Zuverlässigkeit und Kosten 0,32 und zwischen Flexibilität und Kosten 0,34.

Zuverlässigkeit interner Prozesse ist nicht ohne Weiteres ohne höheren Zeit- und Kostenaufwand erreichbar.

4.2.1.2 Externe Logistikziele

Die Formulierung und Verfolgung externer Logistikziele wurde in der Form, wie Unternehmen ihre Logistikservices gegenüber Kunden anbieten, ermittelt. Anders als bei dem homogenen internen Zielsystem wird bei der externen Zielverfolgung eine stärkere Zielpriorisierung deutlich. Dem internen und externen Zielsystem ist gemein, dass die Qualität der Logistikleistung den obersten Stellenwert einnimmt. Während jedoch mit 96 % beinahe die Gesamtheit der Befragten angibt, ihre Logistikservices gegenüber dem Kunden in einer hohen bis sehr hohen Qualität erbringen zu wollen, hat die Qualität als internes Logistikziel nur für 47 % der befragten Unternehmen die höchste Priorität. Eine hohe Qualität interner Logistikprozesse reicht demnach nicht aus, um einen substantziellen und nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Hochqualitative Beschaffungs- und Produktionsprozesse sind zwar bedeutsame logistische Prozessmerkmale, werden aber nicht direkt vom Kunden wertgeschätzt. Daher wird die Qualität gegenüber dem Kunden als Höchstmaß formuliert. Neben der Qualität sehen 77 % der Befragten auch die Zuverlässigkeit als ein hoch bis sehr hoch zu priorisierendes kundenrelevantes Ziel an. Eine kürzest mögliche Lieferzeit streben hingegen lediglich 62 % der befragten Unternehmen an. Dabei fällt auf, dass das logistische Zeitziel gegenüber den Kunden eine weitaus größere Bedeutung spielt als im internen Zielsystem des Unternehmens (63 % gegenüber 34 %). Gegenüber dem Kunden messen Unternehmen den Logistikkosten nur eine relativ geringe Relevanz bei. So ist es nicht das erklärte Ziel der befragten Unternehmen, durch niedrige Logistikkosten einen besonderen Beitrag zu einem guten Preis-Leistungsverhältnis für den Kunden zu erbringen. Vielmehr streben die Unternehmen ein mittleres Kostenniveau an (74 % bewerten das Kostenziel mit 2 bis 4). Dieses Ergebnis verdeutlicht den klassischen Zusammenhang von Logistikkosten in Relation zu den übrigen kundenrelevanten Logistikzielen. Dementsprechend zeigen auch die Wirkungszusammenhänge der Ziele untereinander typische Korrelationsbeziehungen.⁷²² Ein abschließender Vergleich der Standardabweichungen zwischen intern formulierten Logistikzielen und dem Angebotsniveau der logistischen Services gegenüber dem Kunden offenbart eine hohe Diskrepanz.⁷²³ Da es für Unternehmen immer wichtiger wird, ihr Angebot an Produkten und Dienstleistungen an den individuellen Wünschen und

⁷²² Die Korrelation auf einem 0,05-Niveau beträgt zwischen Qualität und Zeit 0,29 und zwischen Qualität und Kosten auf einem 0,01-Niveau 0,34.

⁷²³ Die Standardabweichung für das externe Logistikziel Qualität beträgt 1,34, für Flexibilität 1,37, für Zuverlässigkeit 1,41, für Zeit 1,43 und für Kosten 1,48.

Anforderungen der Kunden auszurichten,⁷²⁴ weisen die externen Logistikziele eine entsprechend hohe Standardabweichung auf. Die im Vergleich dazu relativ einheitlichen internen Logistikziele der Unternehmen deuten darauf hin, dass die befragten Unternehmen ihren Kundenanforderungen zwar unterschiedlich gerecht zu werden versuchen, sie ihre internen Leistungserstellungssysteme jedoch nicht dementsprechend adaptieren.

4.2.1.3 Differierende logistische Serviceanforderungen der Kunden

Ein systematischer Umgang mit differierenden Serviceanforderungen der Kunden gestaltet sich für die befragten Unternehmen somit als schwierig. Zur weiteren Untersuchung dieser Problematik wurden die Probanden nach ihrer Einschätzung des Vorhandenseins differierender Kundenanforderungen befragt. Ausgehend von den zuvor genannten externen logistischen Leistungszielen, sollten die Teilnehmer darüber Auskunft geben, inwieweit die Kunden ihres Unternehmens höhere oder niedrigere Anforderungen an die zurzeit angebotenen Logistikservices stellen. Für die Systematisierung der Ergebnisse wurde auf die in Kapitel 3.2.3 vorgestellte Einteilung der Logistikservices in Basis- und Zusatzdienstleistungen zurückgegriffen.

Bei der Einschätzung der Befragten nach den Wünschen der Kunden bezüglich eines niedrigeren logistischen Serviceniveaus ergibt sich ein homogenes Bild. Es wird davon ausgegangen, dass die Kunden mit der angebotenen Qualität, Zuverlässigkeit, Flexibilität und Lieferzeit der Logistikleistung zufrieden sind und auch kein niedrigeres Serviceniveau akzeptieren würden. Insbesondere sehen 67 % der Befragten für die Qualität und 64 % für die Zuverlässigkeit kein Potenzial zur Reduzierung des angebotenen Serviceniveaus, da diese Leistungskomponenten als Basisdienstleistungen unabdingbar sind. Dieses Ergebnis ist konsistent mit den Resultaten anderer wissenschaftlicher Untersuchungen.⁷²⁵ Die Flexibilität und die Lieferzeit betreffend, wird von 44 % respektive 66 % der befragten Unternehmen angenommen, dass die Kunden Abstriche in Kauf nehmen würden, wenn diese mit niedrigeren Kosten einhergingen.

Demgegenüber gehen die befragten Unternehmen davon aus, dass Kunden mit dem Wunsch nach einem höheren logistischen Leistungsniveau mit dem bisher angebotenen Niveau wesentlich unzufriedener sind. Ein hohes Potenzial für zusätzliche Dienstleistungen besteht für die Probanden in den Bereichen Lieferzeit (76 %) und Flexibilität (64 %). Darüber hinaus werden zusätzliche Potenziale in einer höheren Lieferzuverlässigkeit (68 %) gesehen, da diese trotz der

⁷²⁴ Vgl. Pfohl (2004), S. 33f.

⁷²⁵ Vgl. hierzu u. a. die Untersuchung von Morash (2001), S. 14, in der die Lieferqualität und die Lieferzuverlässigkeit als logistische Grundanforderungen der Kunden empirisch hergeleitet werden.

hohen Bedeutung für die Kundenzufriedenheit in vielen Unternehmen in einem nicht ausreichenden Maße erfüllt wird.⁷²⁶ Die Mehrpreisbereitschaft der Kunden für zusätzliche Logistikservices wird von den befragten Unternehmen als gering eingeschätzt. Ungefähr 30 % der Kunden würden nach Einschätzung der Teilnehmer für zusätzliche Dienstleistungen mehr bezahlen, nur 5 % wären bereit, erheblich mehr auszugeben.

Insgesamt lassen die erzielten Ergebnisse darauf schließen, dass die befragten Unternehmen eine größere Spannweite zur Differenzierung der logistischen Leistungen sehen, als sie von ihren derzeit ausgeschöpft wird. Abbildung 40 stellt diesen Sachverhalt zusammenfassend dar.

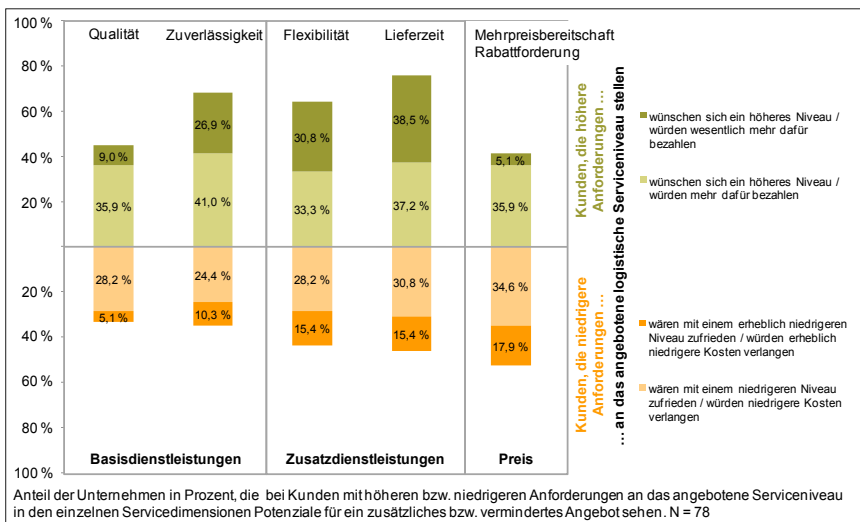


Abbildung 40: Potenziale für ein zusätzliches respektive vermindertes logistisches Serviceangebot⁷²⁷

Das Potenzial besteht dabei sowohl für die Anhebung der Serviceniveaus anspruchsvollerer Kunden als auch für die Anpassung der Services an Kunden mit geringeren Anforderungen. Das größte Potenzial im Angebot differenzierter Logistikservices wird jedoch bei den Kunden gesehen, die höhere als die marktüblichen Anforderungen an die Logistikleistung stellen. Darüber hinaus ist es für die befragten Unternehmen relativ klar ersichtlich, welche Logistikservices prinzipiell für eine differenzierte Erbringung geeignet sind. Während in Qualität und Zuverlässigkeit der Logistikleistung nur ein geringes Differenzierungspotenzial gesehen

⁷²⁶ Vgl. Jodlbauer/Gmainer (2006), S: 44f.

⁷²⁷ Quelle: Eigene Darstellung

wird, eignen sich die Flexibilität und Geschwindigkeit der logistischen Leistungserbringung für eine differenzierte Erfüllung individueller Kundenanforderungen. Die Mehrpreisbereitschaft der Kunden für zusätzliche Logistikservices wird von den befragten Unternehmen mit Skepsis bewertet. Da die Mehrpreisbereitschaft für bestimmte logistische Leistungen jedoch im Rahmen verschiedener Kundenbefragungen eine Bestätigung erfuhr,⁷²⁸ muss davon ausgegangen werden, dass es den befragten Unternehmen derzeit noch an einer systematischen Herangehensweise zur Ermittlung der differenzierbaren Logistikservices mangelt.

4.2.1.4 Umsetzungsstand der logistischen Leistungsdifferenzierung

Trotz der Schwierigkeit einer konsistenten Bestimmung interner und externer Logistikziele sowie einer systematischen Auswahl der zu differenzierenden Logistikservices, wird die Differenzierung von Logistikservices produzierender Unternehmen bereits heute in Teilen umgesetzt. Insgesamt geben 92 % der befragten Unternehmen an, mindestens eine der Logistikleistungsdimensionen differenziert anzubieten. Dabei fokussieren sich lediglich 13 % auf die differenzierte Erbringung nur einer logistischen Servicedimension. Bei der Mehrzahl der Unternehmen kommt somit eine Kombination aus mindestens zwei Services bei der logistischen Leistungsdifferenzierung zum Einsatz. Die befragten Unternehmen differenzieren dabei am häufigsten die angebotene Lieferzeit (72 %) und Flexibilität (62 %). Somit herrscht eine Übereinstimmung zwischen den von den befragten Unternehmen tatsächlich differenziert erbrachten Leistungen und den im vorangegangenen Abschnitt ermittelten Logistikservices, die ein hohes Differenzierungspotenzial bieten. Deutlich seltener findet eine Differenzierung der angebotenen Qualität (31 %) und der Zuverlässigkeit (29 %) statt. Die fast gleiche Anzahl der Nennungen beruht auf dem Wirkungszusammenhang beider Servicekomponenten.⁷²⁹ Dieses Ergebnis untermauert die in Abschnitt 4.2.1.2 gewonnene Erkenntnis, dass es sich bei Qualität und Zuverlässigkeit um Basisleistungen mit nur einem geringen Differenzierungspotenzial handelt. Außerdem wurde dort in Bezug auf die Logistikkosten die Annahme aufgestellt, dass sich eine Differenzierung der Logistikservices stets auch in den Kosten niederschlägt. Am deutlichsten zeigt sich dieser Zusammenhang für die logistische Servicekomponente der Qualität: 64 % der befragten Unternehmen, die die Logistikqualität differenziert erbringen, variieren gleichzeitig die damit verbundenen Kosten gegenüber dem Kunden.

Dagegen erweist sich dieser Zusammenhang für die Servicekomponente der Flexibilität als weniger ausgeprägt: 51 % der befragten Unternehmen, die die logistische Flexibilität

⁷²⁸ Vgl. z.B. Voigt/Saatmann/Schorr (2008), S. 424ff. und Saatmann/Schorr/Voigt (2007), S. 111

⁷²⁹ Qualität und Zuverlässigkeit sind mit 0,29 auf einem Signifikanzniveau von 0,05 korrelierend.

differenziert erbringen, variieren gleichzeitig die damit verbundenen Kosten gegenüber dem Kunden.

Zusätzlich geben 5 % der befragten Unternehmen an, den Preis ihrer Logistikservices zu differenzieren, ohne dass sich dabei die logistischen Leistungen voneinander unterscheiden. Gründe hierfür können in sich regional unterscheidenden Kosten, die mit der Erbringung eines bestimmten logistischen Leistungsniveaus einhergehen, oder in einer unterschiedlichen Preissensibilität verschiedener Kunden gesehen werden. Abbildung 41 stellt den Umsetzungsstand der logistischen Leistungsdifferenzierung nach den Servicekomponenten und den damit verbundenen Kosten der Leistungen zusammenfassend dar.

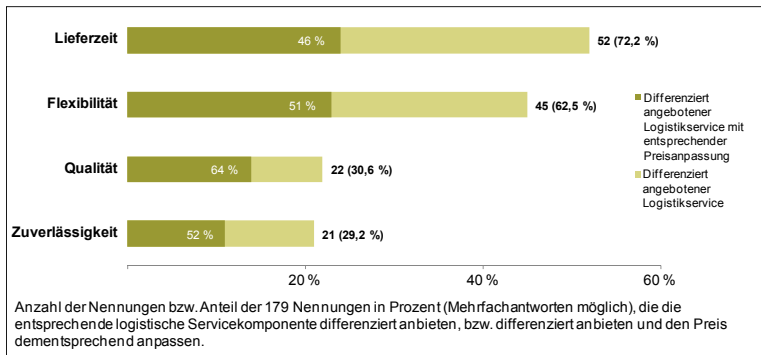


Abbildung 41: Differenziert angebotene Logistikservices⁷³⁰

Neben der Untersuchung der Logistikservices, die differenziert erbracht werden, kann der Umsetzungsstand der logistischen Leistungsdifferenzierung entsprechend den Ansätzen der Leistungsdifferenzierung untersucht werden. Aufbauend auf einer Literaturanalyse, konnten in Kapitel 3.4.2 vier relevante Ansätze zur Konfiguration differenzierter logistischer Leistungserstellungssysteme identifiziert werden: die geografische Differenzierung, die kundensegmentorientierte Differenzierung, die produktorientierte Differenzierung und die produktlebenszyklusorientierte Differenzierung.

Diese Differenzierungsansätze wurden als Möglichkeit vorgestellt, mithilfe einer logistischen Segmentierung des Marktes nach bestimmten Kriterien eine höhere Orientierung an segmentspezifischen Kundenanforderungen und eine Verbesserung der logistischen Leistungsfähigkeit zu erreichen. Insgesamt geben 94 % der befragten Unternehmen an, ihre

⁷³⁰ Quelle: Eigene Darstellung

Logistikleistungen in mindestens einem Bereich zu differenzieren. 31 % der befragten Unternehmen wenden dabei nur einen der vier Differenzierungsansätze an. Am häufigsten kommt mit 67 % eine geografische Differenzierung zum Einsatz. Die dominierende Anwendung geografischer Segmentierungskriterien kann dabei durch die historischen Wachstums- und Internationalisierungsprozesse der Unternehmen erklärt werden. Da internationale Logistikstrukturen entsprechend den spezifischen regionalen Gegebenheiten adaptiert werden und die geografische Abdeckung verschiedener Länder mit unterschiedlichen Anforderungen an die Logistik einhergeht,⁷³¹ kann die geografische Leistungsdifferenzierung als eine natürlich entstehende Art der Differenzierung gedeutet werden. Dagegen setzt eine Differenzierung der Logistikservices nach Produkten und Kundensegmenten einen weitaus bewussteren Entscheidungsprozess voraus, der mit aufwendiger Marktforschung und einer arbeitsintensiven Anpassung der Logistikleistung auf die spezifischen Marktsegmente einhergeht. Höhere Kosten und ein größerer Aufwand erklären den geringeren Anteil der Unternehmen, die kundensegmentorientierte (58 %) und produktorientierte (45 %) Segmentierungskriterien zur Gestaltung ihrer Logistikservices heranziehen. Eine produktlebenszyklusorientierte Differenzierung stellt die unnatürlichste Art der Differenzierung dar und wird daher nur von 8 % der befragten Unternehmen eingesetzt. Abbildung 42 zeigt den Umsetzungsstand der logistischen Leistungsdifferenzierung nach den verschiedenen Ansätzen der Differenzierung.

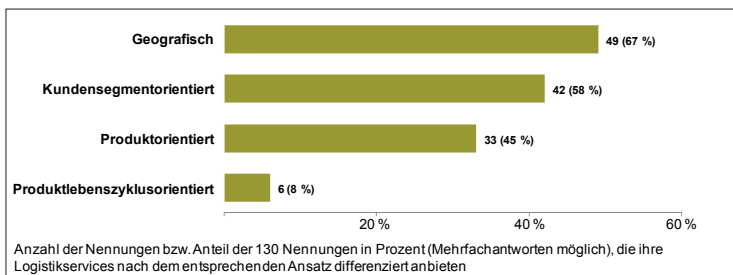


Abbildung 42: Angewandte Differenzierungsansätze⁷³²

Die Mehrheit der an der empirischen Untersuchung teilgenommen habenden Unternehmen gibt an, verschiedene Logistikservices mithilfe verschiedener Ansätze der logistischen Leistungsdifferenzierung differenziert anzubieten. Dennoch liegt die Vermutung nahe, dass der vermeintlich hohe Umsetzungsstand der logistischen Leistungsdifferenzierung sich bei

⁷³¹ Vgl. Berndt/Altobelli/Sander (2005), S. 174

⁷³² Quelle: Eigene Darstellung

genauerer Betrachtung als weitaus geringer erweist. Aus diesem Grunde wurden in einem weiteren Schritt der Auswertung die differenziert erbrachten Logistikservices mit den angewandten Differenzierungsansätzen in Verbindung gebracht. Hierdurch wird ersichtlich, dass die befragten Unternehmen am häufigsten ihre Logistikleistung hinsichtlich Flexibilität und Lieferzeit nach verschiedenen Regionen respektive unterschiedlichen Kundensegmenten differenzieren. Rund 25 % der Befragten differenzieren ihre Logistikleistung zugleich bezüglich Flexibilität und Lieferzeit nach einem geografischen Differenzierungsansatz. In weiteren 25 % der befragten Unternehmen kommt dabei ein kundensegmentorientiertes Vorgehen zum Einsatz. 20 % nehmen eine Segmentierung nach Produktcharakteristika vor und differenzieren hierbei ihre Leistungen sowohl nach Lieferzeit als auch nach Flexibilität. Ein umfassendes Vorgehen der Differenzierung, bei dem die Lieferzeit und die Flexibilität auf einer ersten Segmentierungsstufe geografisch und auf einer weiteren Stufe nach einem genaueren kundensegmentorientierten Ansatz differenziert werden, wird nur bei 14 % der befragten Unternehmen umgesetzt. Weitere umfassende Muster der Differenzierung, bestehend aus mehreren zu differenzierenden Logistikservices mithilfe verschiedener Segmentierungsansätze, sind nicht erkennbar. Abbildung 43 stellt die identifizierten Kombinationen von Logistikservices und Differenzierungsansätzen zusammenfassend dar.

		Differenzierungsansätze		
		Geografisch	Kundensegmentorientiert	Produktorientiert
Differenziert erbrachte Logistikservices	Lieferzeit	44 %	41 %	30 %
	Flexibilität	40 %	37 %	30 %
	Kosten	34 %	29 %	25 %
	Qualität	20 %	14 %	14 %
	Zuverlässigkeit	19 %	16 %	10 %
		25 %	25 %	20 %
		14 %		
		10 %		

Anteil der Unternehmen in Prozent, die nach einem oder mehreren Differenzierungsansätzen einen oder mehrere Logistikservices differenziert erbringen. N = 78

Abbildung 43: In den einzelnen Differenzierungsbereichen differenziert erbrachte Logistikservices⁷³³

⁷³³ Quelle: Eigene Darstellung

Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass differenzierte Logistikservices in produzierenden Unternehmen bereits eine Rolle spielen. Lediglich 8 % der Unternehmen geben an, in keiner Weise auf dem Gebiet der logistischen Leistungsdifferenzierung aktiv zu sein. Dabei muss jedoch festgestellt werden, dass bisher nur ein schmaler Ausschnitt der Möglichkeiten der logistischen Leistungsdifferenzierung genutzt wird. So werden hauptsächlich Lieferzeiten und Lieferflexibilitäten singularär entweder nach geografischen, kundensegmentorientierten oder produktorientierten Merkmalen differenziert.

Ein systematisches Vorgehen der logistischen Leistungsdifferenzierung kann somit den befragten Unternehmen nicht attestiert werden. In Kapitel 3.5 wurde für die durchgeführte Literaturanalyse resümiert, dass im Rahmen der logistischen Leistungsdifferenzierung eine integrierte Betrachtung notwendig ist. Dies betrifft zum einen die Umsetzung der logistischen Leistungsdifferenzierung in verschiedenen Anwendungsbereichen mit unterschiedlichen logistischen Segmentierungsansätzen, um die zu differenzierenden Logistikservices zu ermitteln. Zum anderen wurde der kombinierte Einsatz von geografischen, kundensegmentorientierten, produktorientierten und produktlebenszyklusorientierten Ansätzen als bedeutsam genannt. Im Hinblick auf diese wissenschaftlichen Empfehlungen kann festgehalten werden, dass in der Unternehmenspraxis ein Defizit in der Umsetzung sinnvoller Kombinationen aus zu differenzierenden Logistikservices und angewandten Differenzierungsansätzen besteht. Neben den im Rahmen des Status quo identifizierten Problemen bei der konsistenten Formulierung interner und externer Leistungsziele und dem systematischen Einsatz verschiedener Differenzierungsansätze müssen weitere methodische und konzeptionelle Defizite für den geringen Umsetzungsstand der logistischen Leistungsdifferenzierung ursächlich sein.

4.2.2 Umsetzungshürden der logistischen Leistungsdifferenzierung

Im Folgenden werden die bei der Umsetzung von Konzepten der logistischen Leistungsdifferenzierung auftretenden Hürden und Problembereiche untersucht. Die bei der Befragung verwendete Strukturierung der Umsetzungshürden folgt dabei der in Kapitel 3.4.1 hergeleiteten Systematik der Gestaltungsbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung. Infolgedessen sind Umsetzungsprobleme bezüglich fehlender Informationen über die logistischen Serviceanforderungen der Kunden, bezüglich der Auswahl der zu differenzierenden Logistikservices, der Zusammenarbeit von Logistik- und Vertriebsabteilung, der Schaffung der benötigten Logistikprozesse sowie bezüglich der Anpassung der Informationssysteme zu erwarten.

4.2.2.1 Fehlende Informationen über die logistischen Serviceanforderungen der Kunden

Wie in Kapitel 3.2.3 gezeigt wurde, spiegeln Kundenerwartungen ihr Anspruchsniveau an die Produkt- und Servicequalität wider. Die befragten Unternehmen verweisen dabei auf Defizite hinsichtlich des Wissensstandes der Logistikabteilung um die Serviceanforderungen der Kunden.

Nahezu alle Befragten (97 %), die fehlende Informationen über Kundenerwartungen an die Logistik als Hürde für ein differenziertes Angebot von Logistikservices sehen, geben an, dass ihnen nicht oder nur in geringem Maße bewusst ist, durch die Analyse der Kundenerwartungen an die Logistik neue Geschäftspotenziale erschließen zu können. Obwohl Kundenorientierung zu den Hauptmerkmalen des Supply Chain Management zählt, gestaltet sich deren konkrete Umsetzung in der Unternehmenspraxis als schwierig. In der Logistik steht die Bewältigung der operativen Aufgaben im Vordergrund und eine umfassende Marktausrichtung fehlt oft aus Zeitgründen.⁷³⁴ Die Erhebung und Auswertung von Kundendaten ist traditionell im Marketing- und Vertriebsbereich verankert. Selbst wenn Unternehmensfunktionen nicht mehr isoliert, sondern integriert betrachtet werden, sind Methoden zur Kunden- und Marktanalyse vielfach nicht in den Logistikabteilungen vorhanden. Je weniger Analysemethoden hier zur Verfügung stehen, desto weniger sind die Potenziale dieser Methoden in den Unternehmensbereichen der Logistik bekannt. 75 % der befragten Unternehmen sehen hierin eine Ursache für das fehlende Wissen über die Erwartungen der Kunden in der Logistik; die Hälfte davon gibt dies sogar als sehr starke Behinderung an. Zudem liegt der Kundenkontakt meist nicht bei der Logistikabteilung selbst. Dies führt bei den Untersuchungsteilnehmern zu der Wahrnehmung, dass im Logistikbereich ihres Unternehmens Fragestellungen, die den Kundenservice und die Kundenzufriedenheit betreffen, eine unzureichende Berücksichtigung finden. Eine zusammenfassende Bewertung der einzelnen Gründe für fehlende Informationen über die logistischen Serviceanforderungen der Kunden ist Abbildung 44 zu entnehmen.

⁷³⁴ Vgl. Straube/Dangelmaier/Günthner/Pfohl (2005), S. 24

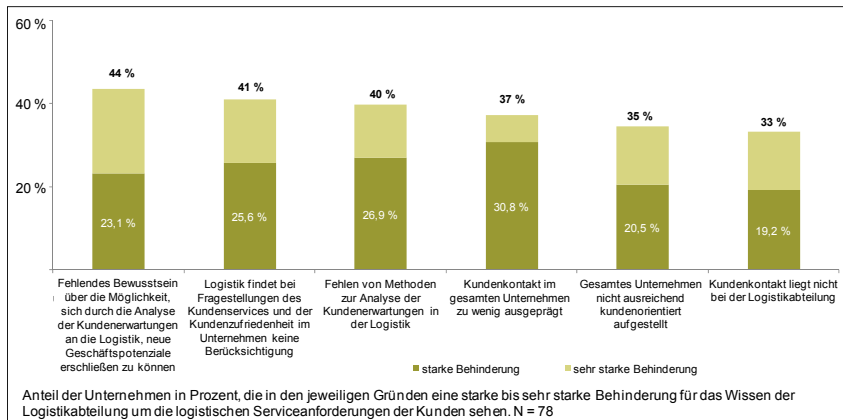


Abbildung 44: Gründe für fehlende Informationen über die logistischen Serviceanforderungen der Kunden⁷³⁵

Die einzelnen Gründe und Zusammenhänge, die für das fehlende Wissen über die Serviceanforderungen der Kunden verantwortlich sind, wurden durch Korrelation der einzelnen Variablen untereinander ermittelt. Diese Zusammenhänge sind für den Bereich fehlender Informationen über die logistischen Serviceanforderungen der Kunden in Abbildung 45 dargestellt.

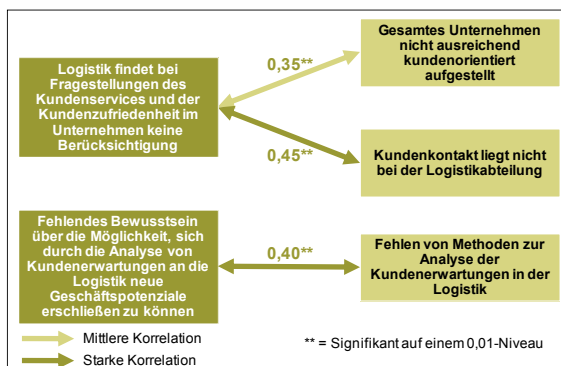


Abbildung 45: Wirkungszusammenhänge der Gründe für fehlende Informationen über die logistischen Serviceanforderungen der Kunden⁷³⁶

⁷³⁵ Quelle: Eigene Darstellung

⁷³⁶ Quelle: Eigene Darstellung

4.2.2.2 Auswahl der zu differenzierenden Logistikservices

Um den Beitrag der Logistik zur Kundenzufriedenheit systematisch gestalten zu können, müssen die Erwartungen und Anforderungen der Kunden regelmäßig ermittelt und ausgewertet werden. Im vorhergehenden Abschnitt hat sich bereits gezeigt, dass Unternehmen dies in Bezug auf die von ihnen angebotenen Logistikservices kaum oder zumindest unzureichend praktizieren. Doch nur wenn die Erwartungen der Kunden transparent sind, können diese Erwartungen auch in kundenspezifische Angebotsleistungen übersetzt werden. Aufgrund der großen Heterogenität der Logistikleistungen wird die Auswahl der für eine Differenzierung geeigneten Logistikservices von den befragten Unternehmen als problematisch erkannt; 44 % stufen diesen Sachverhalt als ein sehr großes Problem ein. Das Hauptproblem besteht nach Angabe der Untersuchungsteilnehmer in der nicht eindeutigen Abgrenzung von Logistik-, Vertriebs- und Marketingleistungen. Oft ist in den Unternehmen nicht klar, welche Aufgaben den verschiedenen Unternehmensbereichen bei der Erbringung kundenindividueller Services zukommen. Aufgrund der häufig vorherrschenden organisatorischen Trennung zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen fehlt es insbesondere an Erfahrungen im Umgang mit Marktsegmentierungskonzepten, deren Anwendungsbereich traditionell eher in der Marketing- respektive Vertriebsabteilung angesiedelt ist. Ein weiteres Problem bei der Auswahl der zu differenzierenden Logistikservices wird von 39 % der Untersuchungsteilnehmer in den Interdependenzen der einzelnen Anwendungsbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung gesehen. Zwar ist dem überwiegenden Teil der Befragten die grundlegende Möglichkeit einer geografischen, kundensegmentorientierten, produktorientierten und produktlebenszyklusorientierten Differenzierung bekannt, jedoch bestehen Unklarheiten über die wechselseitigen Abhängigkeiten der Anwendungsbereiche. Je mehr Unklarheiten über die Interdependenzen bestehen, desto problematischer gestaltet sich die Auswahl der geeigneten Anwendungsbereiche der Differenzierung. Die Bewertung der einzelnen Gründe für Probleme bei der Auswahl der zu differenzierenden Logistikservices ist in Abbildung 46 zusammenfassend dargestellt.

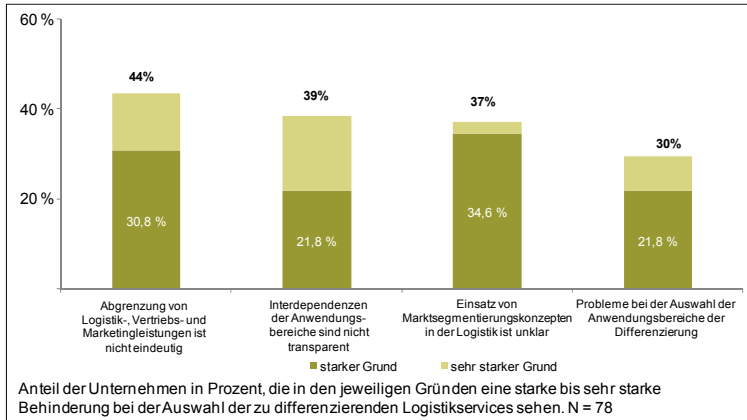


Abbildung 46: Gründe für Probleme bei der Auswahl der zu differenzierenden Logistikservices⁷³⁷

Die Zusammenhänge der einzelnen Umsetzungshürden, die in Schwierigkeiten bei der Auswahl der Differenzierungsbereiche münden, sind in Abbildung 47 dargestellt.

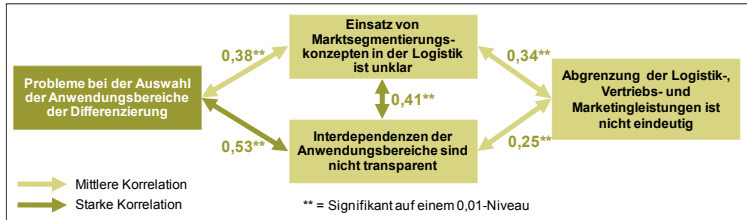


Abbildung 47: Wirkungszusammenhänge der Gründe für Probleme bei der Auswahl der zu differenzierenden Logistikservices⁷³⁸

4.2.2.3 Zusammenarbeit von Logistik- und Vertriebsabteilung

Missverständnisse und Kooperationsprobleme an den Schnittstellen der Unternehmensfunktionen stellen einen bekannten Untersuchungsgegenstand dar. Gerade der Konflikt zwischen Vertrieb und Logistik zählt zu den meistgeachteten intraorganisationalen Forschungsgebieten des Supply Chain Management.⁷³⁹ Dass die Zusammenarbeit von Vertrieb und Logistik ohne klare Aufgabenverteilung und Regelung der Zuständigkeiten auch auf dem

⁷³⁷ Quelle: Eigene Darstellung

⁷³⁸ Quelle: Eigene Darstellung

⁷³⁹ Vgl. z.B. Kahn/Mentzer (1996), Kahn/Mentzer (1998), Alvarado/Kotzab (2001), Min/Mentzer (2000) und Ellinger (2000)

Gebiet der logistischen Leistungsdifferenzierung zu Konflikten führen kann, zeigen die Antworten der befragten Unternehmen zu diesem Gestaltungsbereich. Gerade für einen auf eine umfassende bereichsübergreifende Zusammenarbeit angewiesenen Umsetzungsgegenstand, wie den der logistischen Leistungsdifferenzierung, wird dieses Problem deutlich. Mehr als zwei Drittel der Befragten sehen in Problemen der Zusammenarbeit von Logistik- und Vertriebsabteilung eine Umsetzungshürde der logistischen Leistungsdifferenzierung. Voraussetzung für eine erfolgreiche bereichsübergreifende Zusammenarbeit ist die Kenntnis der gemeinsamen Ziele und Rahmenbedingungen. Zielkonflikte zwischen den Abteilungen werden von den befragten Unternehmen als die Hauptursache für existierende Probleme bei der Zusammenarbeit von Logistik- und Vertriebsabteilungen angesehen. 67 % der Befragten geben dies als starken respektive sehr starken Grund für bestehende Konflikte an. Abbildung 48 fasst die Gründe für Probleme bei der Zusammenarbeit von Vertrieb und Logistik zusammen.

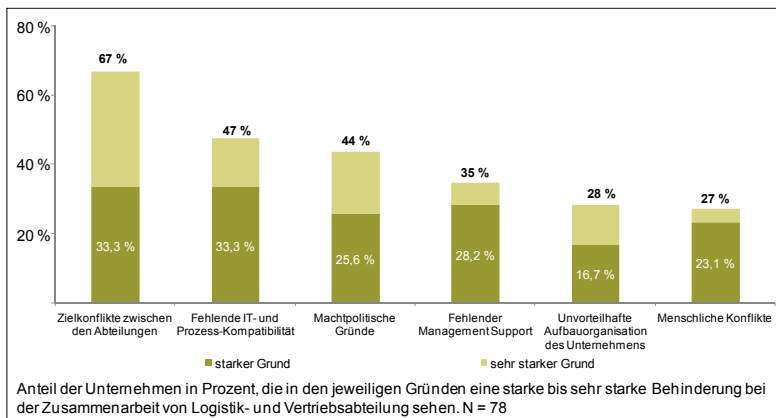


Abbildung 48: Gründe für Probleme bei der Zusammenarbeit von Logistik- und Vertriebsabteilung⁷⁴⁰

Divergierende Zielsetzungen der Abteilungen sind mit einer unvorteilhaften Aufbauorganisation verbunden. Die Strukturen des Vertriebes sind häufig historisch gewachsen und orientieren sich an bestimmten Vertretergebieten und Verkaufsregionen. Diese sind oft nicht deckungsgleich mit den aus logistischer Sicht optimalen Logistikstrukturen. Neben der Aufgabentrennung bewirkt auch die räumliche Distanz ein ausgeprägtes Abteilungsdenken – ein Katalysator für das Entstehen von Machtpolitik. Negative Auswirkungen können unter anderem Misstrauen,

⁷⁴⁰ Quelle: Eigene Darstellung

Synergie- und Kooperationsblockaden sein, die zu potenziellen Ineffizienzen in der Ressourcenallokation führen.⁷⁴¹ Daneben behindern nicht-synchrone Prozesse und eine fehlende Kompatibilität der Informationssysteme die Kommunikation und fördern sowohl menschliche Konflikte als auch einen mangelnden Management Support. Häufige Medienbrüche führen zu Fehlern, höherem administrativem Aufwand sowie höheren Kosten für beide Seiten. Oft verwenden Logistik und Vertrieb zahlreiche unterschiedliche Systeme. Dadurch wird eine effektive, auf einheitlichen Standards beruhende Zusammenarbeit erschwert. Die Wirkungszusammenhänge der einzelnen Probleme bei der Zusammenarbeit von Logistik- und Vertriebsabteilung sind in Abbildung 49 dargestellt.

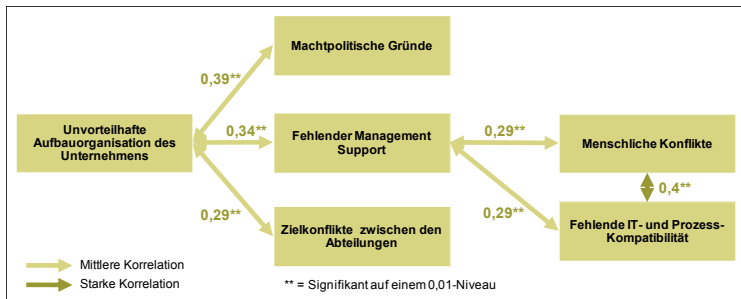


Abbildung 49: Wirkungszusammenhänge der Gründe für Probleme bei der Zusammenarbeit von Logistik- und Vertriebsabteilung⁷⁴²

4.2.2.4 Probleme bei der Schaffung der benötigten Logistikprozesse

Die Umsetzung einer erfolgreichen logistischen Leistungsdifferenzierung stellt hohe Ansprüche an die benötigten Logistikprozesse und –strukturen. Abbildung 50 verdeutlicht die hierbei auftretenden Problemfelder.

Die mit der logistischen Leistungsdifferenzierung einhergehende steigende Komplexität⁷⁴³ der Logistiksysteme wird von den befragten Unternehmen als größte Herausforderung bei der Schaffung zweckmäßiger Logistikprozesse angeführt (76 %). Gerade in produzierenden Unternehmen tragen eine zunehmende Produktdifferenzierung und eine steigende Variantenzahl zum Anstieg der Komplexität der internen Prozesse bei.⁷⁴⁴ Auch sehen sich Unternehmen aufgrund dynamischer Umweltbedingungen mit einer hohen Komplexität

⁷⁴¹ Vgl. Gebert (2002), S. 128

⁷⁴² Quelle: Eigene Darstellung

⁷⁴³ Der Begriff der Komplexität wird im Kontext des Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung in Kapitel 5.1.4.1 näher erläutert.

⁷⁴⁴ Vgl. hier und im Folgenden Mayer (2007), S. 23ff.

konfrontiert. Somit kann nicht abschließend beantwortet werden, ob die logistische Leistungsdifferenzierung einen zusätzlichen Komplexitätstreiber darstellt oder ob sich die Anpassung der Leistungserstellungsprozesse an die Anforderungen der logistischen Leistungsdifferenzierung aufgrund der bereits existierenden Prozesskomplexität als schwierig erweist. Neben dieser Fragestellung verweisen die Untersuchungsteilnehmer auf fehlende konzeptionelle Ideen bei der Schaffung der benötigten Leistungserstellungsprozesse (49 %) und deren Reorganisation (46 %).

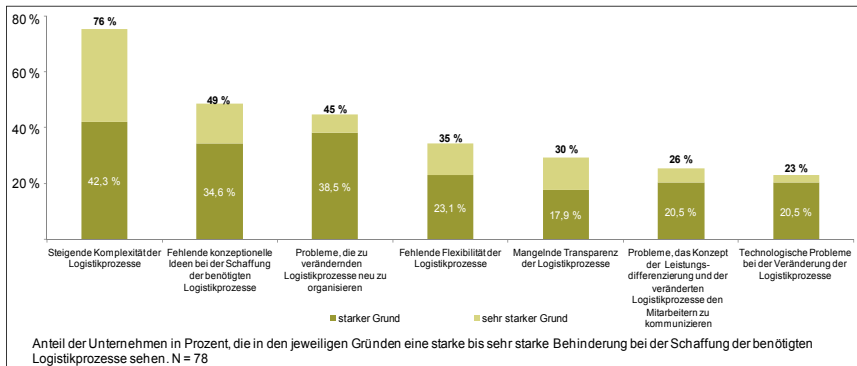


Abbildung 50: Gründe für Probleme bei der Schaffung der benötigten Logistikprozesse⁷⁴⁵

Der neben der Auswahl der zu differenzierenden Logistikservices existierende zweite Kernbereich der logistischen Leistungsdifferenzierung stellt demnach eine bedeutsame Umsetzungshürde dar. So lassen die Antworten der befragten Unternehmen darauf schließen, dass die in Kapitel 3.2 als wissenschaftlicher Status quo vorgestellten Supply Chain-Konfigurationen für die Unternehmenspraxis nur bedingt einsetzbar sind. Die in Abschnitt 4.2.3 dargestellte Diskrepanz zwischen dem wissenschaftlichen Betrachtungsfokus und den praktischen Anforderungen auf dem Gebiet der Supply Chain-Konfiguration kann einen möglichen Erklärungsansatz hierfür darstellen. Für den zu entwickelnden Gestaltungsansatz der logistischen Leistungsdifferenzierung darf somit festgehalten werden, dass eine stärkere Berücksichtigung sowohl der praktischen Anforderungen als auch der kontextabhängigen Unternehmenssituation erforderlich ist. Der in Kapitel 3.2.4.2 argumentierte, mit der logistischen Leistungsdifferenzierung einhergehende hohe Bedarf an Prozessflexibilität wird von 36 % der Untersuchungsteilnehmer bestätigt. Zudem verweisen 30 % auf eine für die Anpassung der

⁷⁴⁵ Quelle: Eigene Darstellung

Leistungserstellungssysteme nicht ausreichende Prozesstransparenz. Sowohl die Flexibilität als auch die Transparenz der Logistikprozesse können dabei als nötige Voraussetzung dafür angesehen werden, um das von den befragten Unternehmen genannte Hauptproblembereich der Komplexität meistern zu können. Die Zusammenhänge der einzelnen Gründe für Probleme bei der Schaffung der benötigten Logistikprozesse macht Abbildung 51 transparent.

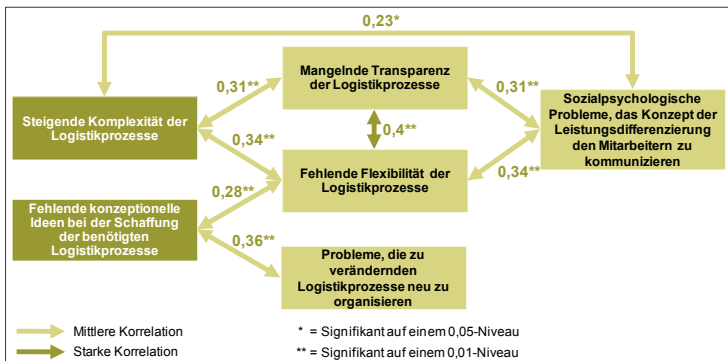


Abbildung 51: Wirkungszusammenhänge der Gründe für Probleme bei der Schaffung der benötigten Logistikprozesse⁷⁴⁶

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die befragten Unternehmen konzeptionelle Aspekte bei der Anpassung der Logistikprozesse als Hauptgründe in diesem Problembereich sehen, während die die Implementierung betreffenden Gründe weitaus weniger häufig genannt werden. So verweisen nur 28 % respektive 23 % der befragten Unternehmen auf menschliche oder technologische Implementierungshürden, die die Anpassung der benötigten Leistungserstellungsprozesse behindern. Die daraus resultierende Schwerpunktsetzung des Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung auf die Konzeptentwicklung wird in Abschnitt 4.3.2 näher erläutert.

4.2.2.5 Probleme bei der Anpassung der Informationssysteme

Der Anwendung von Informationstechnologien kommt in der Logistik eine bedeutende Rolle zu. Dennoch werden Informationstechnologien und insbesondere die Interoperabilität der Informations- und Kommunikationssysteme bei der Umsetzung von Logistikkonzepten häufig als Problemfeld angesehen. In der vorliegenden Untersuchung werden IT-Probleme als größte Hürde für die Umsetzung der logistischen Leistungsdifferenzierung identifiziert. Insgesamt sehen

⁷⁴⁶ Quelle: Eigene Darstellung

77 % der Befragten Schwierigkeiten bei der Anpassung der logistischen Informationssysteme. Mehr als zwei Drittel sind der Meinung, dass die eingesetzten Informationssysteme nicht den veränderten Anforderungen der logistischen Leistungsdifferenzierung genügen. Das Nichterfüllen dieser Anforderungen steht in Zusammenhang mit der Auffassung, dass die bestehenden Informationssysteme allgemein nicht in der Lage sind, die umfassenden Planungsprobleme individueller Kundenaufträge und differenzierter Supply Chain-Konfigurationen zu bewältigen.⁷⁴⁷ Die Untersuchungsteilnehmer geben gleichzeitig an, über keine respektive geringe Kenntnis darüber zu verfügen, welche grundsätzlichen Anforderungen die Informationssysteme zur Umsetzung einer logistischen Leistungsdifferenzierungsstrategie erfüllen müssen. Unzureichende Schnittstellen und die Heterogenität der Systemlandschaft werden von ungefähr 60 % der Befragten als großes Problem angesehen. Die möglichen Gründe für Probleme bei der Anpassung der Informationssysteme zeigt Abbildung 52 zusammenfassend auf.

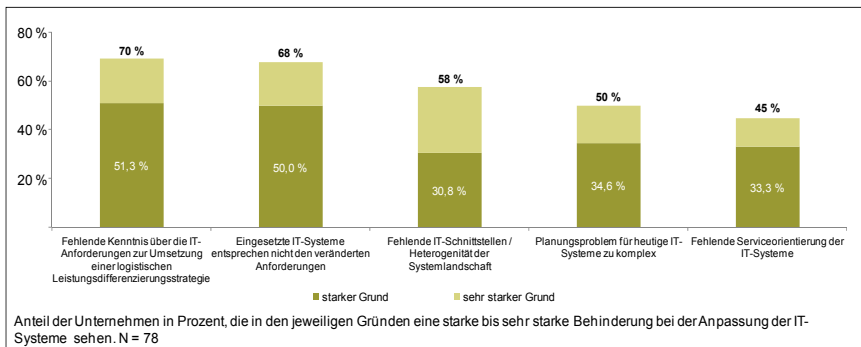


Abbildung 52: Gründe für Probleme bei der Anpassung der Informationssysteme⁷⁴⁸

Zwischen den Teilproblemen im Bereich der für die logistische Leistungsdifferenzierung benötigten Informationssysteme bestehen bis auf eine Ausnahme keine Korrelationen.⁷⁴⁹ Die fehlende Verbindung zwischen den genannten Variablen lässt darauf schließen, dass das Problem oftmals nicht in den Informationssystemen an sich, sondern in einem fehlenden Verständnis und einer unzureichenden Konkretisierung des gesamten Konzeptes der logistischen Leistungsdifferenzierung zu suchen ist. Der entscheidende Erfolgsfaktor für die

⁷⁴⁷ Beide Variablen sind mit 0,3 auf einem Signifikanzniveau von 0,01 korrelierend.

⁷⁴⁸ Quelle: Eigene Darstellung

⁷⁴⁹ Allein zwischen „Fehlende Kenntnis der Anforderungen an IT-Systeme“ und „IT-Systeme entsprechen nicht den veränderten Anforderungen“ besteht eine Korrelation von 0,38 auf dem Signifikanzniveau von 0,01.

Anpassung der Informationssysteme liegt somit in der klaren Definition der Anforderungen, die mit der logistischen Leistungsdifferenzierung einhergehen. Dass dies im Falle der logistischen Leistungsdifferenzierung noch nicht ausreichend geschehen ist, spiegelt sich in einem dementsprechend hohen Anteil der Befragten mit fehlenden Kenntnissen in den IT-Anforderungen (70 %) wider. Erst an die konzeptionelle Ermittlung der Anforderungen schließt sich die Frage an, welche Technologien für die effiziente und zielgerichtete Erfüllung der Anforderungen der logistischen Leistungsdifferenzierung eingesetzt werden können.⁷⁵⁰

4.2.2.6 Zusammenfassung der Umsetzungshürden logistischer Leistungsdifferenzierung

In den vorangegangenen Abschnitten konnte aufgezeigt werden, dass die theoretisch abgeleiteten Gestaltungsbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung von praktischer Relevanz sind, da sich die in den einzelnen Bereichen vermuteten Umsetzungshürden bestätigt haben. Dabei bereiten den Unternehmen die Anpassung der Informationssysteme, die bereichsübergreifende Kooperation sowie die Auswahl und Gestaltung geeigneter Logistikprozesse besonders große Schwierigkeiten. Eine zusammenfassende Bewertung der Umsetzungsproblematik in den einzelnen Gestaltungsbereichen der logistischen Leistungsdifferenzierung stellt Abbildung 53 dar.

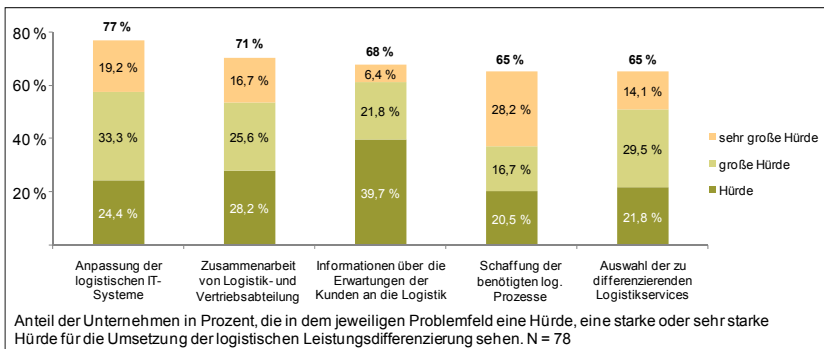


Abbildung 53: Umsetzungshürden logistischer Leistungsdifferenzierung⁷⁵¹

Insgesamt verweisen die Untersuchungsteilnehmer auf die Problematik, dass kein praxisorientierter Gestaltungsansatz existiert, der einen Rahmen um alle genannten Bereiche spannt und ein integriertes, planvolles Vorgehen ermöglicht. Drei Viertel der befragten

⁷⁵⁰ Vgl. Zarnekow/ Brenner/ Pilgram (2005), S. 3 und Laudon/Laudon (2006), S. 41

⁷⁵¹ Quelle: Eigene Darstellung

Unternehmen nennen das Fehlen eines Umsetzungskonzeptes als Hauptgrund für die schwere Realisierbarkeit differenzierter Logistikservices. Rund zwei Drittel verweisen auf Probleme, den Nutzen eines solchen Konzeptes zu erkennen, oder sie zweifeln an dessen Finanzierbarkeit. Demnach ist es sinnvoll, eine Systematisierung der Problembereiche nach nutzen- und kostenorientierten Problemfeldern vorzunehmen. Hierbei wurden die Antworten der Befragten untersucht, die eine Nichteinführung des Konzeptes der logistischen Leistungsdifferenzierung eher mit zu hohen Kosten oder mit einem fehlenden erkennbaren Nutzen verbinden. Abbildung 54 zeigt, dass zu hohe Kosten eine Implementierung der logistischen Leistungsdifferenzierung behindern, wie von 67 % aller Untersuchungsteilnehmer angegeben wird. Ein ähnlich hoher Anteil (63 %) sieht den Hauptgrund in einem fehlenden Nutzen der logistischen Leistungsdifferenzierung begründet. Auf der Basis dieser Unterscheidung wurde untersucht, welche Problembereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung die befragten Unternehmen mit zu hohen Kosten respektive einem fehlenden Nutzen in Verbindung bringen.

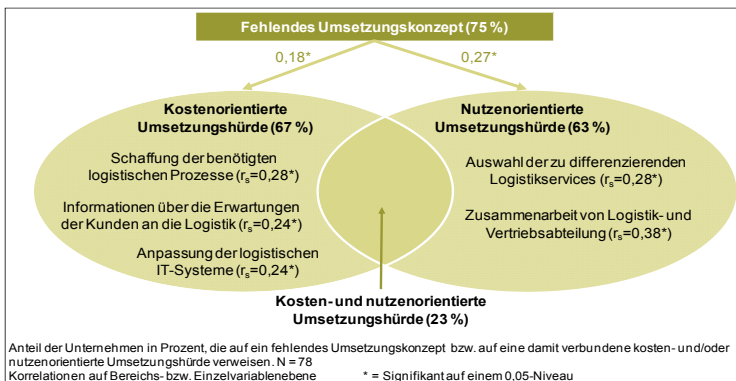


Abbildung 54: Kosten- und nutzenorientierte Umsetzungshürden⁷⁵²

Unternehmen, die Probleme in den mit der Umsetzung der logistischen Leistungsdifferenzierung verbundenen Kosten sehen, betrachten die Schaffung der benötigten logistischen Prozesse als vorrangigen Kostentreiber eines Leistungsdifferenzierungskonzeptes. Das Gleiche gilt für die Anpassung der Informationssysteme, wobei hier neben hohen Kosten auch am Nutzen solcher Systeme gezweifelt wird. Die Erfassung und Analyse von Informationen über Kundenerwartungen ist für die Befragten ebenfalls mit zu hohen Kosten und schwer erkennbaren Vorteilen für die logistische Leistungserstellung verbunden. Als Kostentreiber

⁷⁵² Quelle: Eigene Darstellung

werden hier insbesondere Investitionen in Systeme zur Kundenanalyse und -bewertung angesehen. Die Vielzahl der bestehenden Analysemethoden mit unterschiedlicher Aussagekraft und Komplexität erschwert jedoch gleichzeitig die Auswahl einer nutzenstiftenden Methode. Die befragten Unternehmen, die keinen oder wenig Nutzen in der Erbringung differenzierter Logistikleistungen sehen, haben überdurchschnittlich große Schwierigkeiten bei der Identifizierung der Services, deren Differenzierung dem Kunden einen potenziellen Mehrwert schafft. Segmentierungskonzepte sind dieser Gruppe von Unternehmen im Kontext der Logistik unklar. Dieses Faktum steht in Verbindung mit Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit mit der Vertriebsabteilung.

Die Wirkungszusammenhänge der einzelnen Problembereiche können zusammenfassend wie folgt beschrieben werden: Kundenorientierung ist die notwendige Voraussetzung für Unternehmen, eine logistische Leistungsdifferenzierung überhaupt in Erwägung zu ziehen. Es erfolgt keine Einführung des Konzeptes ohne die Überzeugung, dass eine solche Strategie die Kundenzufriedenheit erhöht und somit zum langfristigen Unternehmenserfolg beitragen kann. Oftmals fehlt jedoch eine Zusammenführung der Unternehmensprozesse in ein kundenorientiertes Gesamtsystem. Dies führt zu den bereits beschriebenen Problemen in der Zusammenarbeit zwischen Vertriebs- und Logistikabteilung. Mangelnde Kommunikation und fehlender Informationsaustausch verursachen in der Logistik ein Defizit an Wissen zur Einschätzung der Kundenerwartungen. Besitzt die Logistik nicht genügend Kenntnisse über die Anforderungen und Erwartungen der Kunden, ist es ihr nur schwer möglich, die für eine Differenzierung erfolversprechenden Logistikservices zu identifizieren. Bei Unklarheiten über die zu gestaltenden Services können wiederum keine Supply Chain-Konfigurationen konzipiert werden, um diese Services effizient anbieten zu können. Zudem erschweren die oftmals vorherrschende Intransparenz und Inflexibilität bestehender Prozesse die Umsetzung differenzierter Supply Chain-Konfigurationen. Dadurch steigt die wahrgenommene Prozesskomplexität und die Generierung konzeptioneller Ideen für die Schaffung der benötigten Logistikprozesse wird behindert. Doch nur verständliche und transparente Konzepte sind auch den Mitarbeitern kommunizierbar, um deren Veränderungsbereitschaft zu fördern. Die beschriebenen Probleme sind eng mit dem fehlenden Wissen um die Anforderungen der logistischen Leistungsdifferenzierung an die benötigten Informationssysteme verbunden. Durch die oft große Heterogenität der Systemlandschaft und durch fehlende Schnittstellen wird den Informationssystemen nicht zugetraut, die Planungsprobleme der logistischen Leistungsdifferenzierung adäquat abbilden zu können. Die beschriebene Ursachenkette bestätigt die identifizierten fünf Bereiche der Umsetzungshürden logistischer Leistungsdifferenzierung. Abbildung 55 stellt die Zusammenhänge und Wechselwirkungen dar.

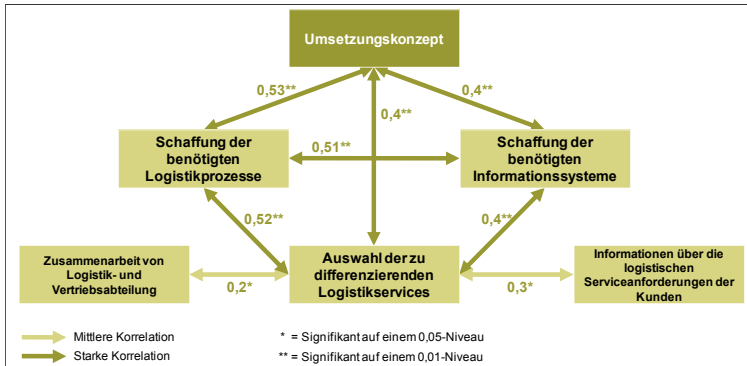


Abbildung 55: Bereiche und Zusammenhänge eines Umsetzungskonzeptes der logistischen Leistungsdifferenzierung⁷⁵³

Sind die Gestaltungsbereiche und Handlungsfelder der logistischen Leistungsdifferenzierung nicht eindeutig definiert, so kann auch kein geeignetes Umsetzungskonzept erarbeitet werden. Die Abbildung verdeutlicht, dass die einzelnen Handlungsfelder in enger Verbindung zueinander stehen und im Rahmen der Umsetzungskeption als Gesamtheit betrachtet werden müssen. Gestaltungsempfehlungen in den einzelnen Bereichen der logistischen Leistungsdifferenzierung können jedoch nur in seltenen Fällen generisch formuliert werden. Die Umsetzungshürden der logistischen Leistungsdifferenzierung weichen in den einzelnen Wertschöpfungsstufen zum Teil erheblich voneinander ab. Auf den unteren Zuliefererstufen sowie der Wertschöpfungsstufe des Handels werden die größten Hürden in der Schaffung der für die logistische Leistungsdifferenzierung benötigten Informationssysteme gesehen. EndproduktHersteller und Zwischenhändler geben hingegen an, dass deren Informationssysteme weitgehend den Anforderungen der logistischen Leistungsdifferenzierung entsprechen und somit in diesem Bereich von keinen größeren Problemen auszugehen ist. Zulieferer der ersten Stufe haben weniger Schwierigkeiten bei der Erarbeitung eines Umsetzungskonzeptes als Unternehmen auf anderen Wertschöpfungsstufen (47 % gegenüber dem Durchschnitt von 57 %). Die Haupthürde der Zulieferer liegt in der Neu- und Umgestaltung der benötigten Logistikprozesse. Die meist vertraglich zugesicherte Versorgungssicherheit gegenüber den EndproduktHerstellern, umfangreiche Produktinnovationen bei kürzeren Entwicklungszeiten und der Zwang zu hoher Lieferflexibilität bei höchster Qualität schränken die Kapazitäten zur Einführung neuer, komplexer Prozesse stark ein.⁷⁵⁴ Auf der Wertschöpfungsstufe der EndproduktHersteller stellt

⁷⁵³ Quelle: Eigene Darstellung

⁷⁵⁴ Vgl. Urban (2007), S. 1

das Informationsdefizit hinsichtlich der Kundenerwartungen einen Hauptgrund für deren Schwierigkeiten bei der Erarbeitung von Umsetzungskonzepten zur Leistungsdifferenzierung dar. Für Aktivitäten im Zwischenhandel werden Differenzierungskonzepte für Logistikservices überwiegend als vorteilhaft angesehen. Hier sind Kundenerwartungen bekannt und es besteht die Bereitschaft, in die Umsetzung einer Leistungsdifferenzierung zu investieren. Allerdings fehlen häufig Konzepte zur Auswahl der für die Differenzierung relevanten Logistikservices und ein Vorgehensmodell zur Implementierung.

14 % der befragten Unternehmen stellen nicht nur Endprodukte selbst her, sondern fungieren auch als Zwischenhändler. Es liegt die Vermutung nahe, dass sich Produktion und Handel gegenseitig befruchten und sie die jeweiligen Defizite ausgleichen können. Eine genauere Untersuchung bestätigt diese Annahme jedoch nicht. 90 % dieser Unternehmen geben Probleme bei der Zusammenarbeit zwischen Logistik und Vertrieb an, was dazu führt, dass Informationsdefizite nicht abgebaut werden und sich Probleme bei der Auswahl geeigneter Logistikservices eher noch verschärfen. Unternehmen, die vertikal integriert in beiden Wertschöpfungsstufen aktiv sind, weisen bezüglich der Probleme bei der Zusammenarbeit von Logistik- und Vertriebsabteilung (73 %), bei der Auswahl der zu differenzierenden Logistikservices (64 %) und bezüglich fehlender Informationen über die logistischen Serviceanforderungen der Kunden (30 %) überdurchschnittliche Werte auf.

Somit kann zusammenfassend festgehalten werden, dass eine Umsetzung logistischer Leistungsdifferenzierungskonzepte für nahezu alle Unternehmen unabhängig von deren Wertschöpfungsstufe oder Branche mit Problemen in den verschiedenen Bereichen verbunden ist. Es fehlt ein übergeordneter Gestaltungsansatz, wobei die Wechselwirkungen zwischen den benötigten Logistikprozessen, den benötigten Informationssystemen und den zu differenzierenden Logistikservices die größten Schwierigkeiten bereiten. Die Ursachen für einen in den Unternehmen bis dato nicht existierenden Gestaltungsansatz können nach nutzen- und kostenorientierten Problemfeldern unterschieden werden, die ein komplexes Wirkungsgeflecht bilden.

4.2.3 Lösungsansätze der logistischen Leistungsdifferenzierung

Ausgehend von den Herausforderungen, mit denen sich Unternehmen im Rahmen der Implementierung logistischer Leistungsdifferenzierungskonzepte konfrontiert sehen, werden in diesem Abschnitt mögliche Lösungsansätze und deren Erfolgswirkung erörtert. Unabhängig davon, ob die Unternehmen bereits differenzierte Logistikservices anbieten oder nicht, wurden die Teilnehmer zu relevanten Lösungsansätzen bei der Differenzierung von Logistikservices befragt. Ziel war es, die für die Unternehmenspraxis wichtigsten Aspekte der Problemlösung zu

identifizieren und auf deren Grundlage Empfehlungen zur Konzeptumsetzung zu formulieren. Die Antworten der Untersuchungsteilnehmer lassen sich entsprechend den in Kapitel 3.4.1 theoretisch hergeleiteten Gestaltungsbereichen der logistischen Leistungsdifferenzierung zuordnen.

4.2.3.1 Anwendungsbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung

Im Rahmen der Strategiefindung ist zunächst die Frage zu thematisieren, wie der heterogene Gesamtmarkt aus logistischer Perspektive in relevante Teilmärkte aufgeteilt werden kann. Aus der Sicht der befragten Unternehmen ist die kundensegmentorientierte Differenzierung hierzu besonders geeignet. Deutlich weniger Zustimmung erhielten die geografische, produktorientierte und produktlebenszyklusorientierte Leistungsdifferenzierung. Im Ergebnis wird eine große Diskrepanz zwischen der Art der tatsächlich angewendeten Segmentierungskriterien und der für besonders zweckmäßig gehaltenen Kriterien deutlich. Unternehmen handeln oft anders, als sie es eigentlich für sinnvoll erachten. Abbildung 56 zeigt die in Abschnitt 4.2.1.4 dargelegten, von den befragten Unternehmen praktizierten Bereiche der Leistungsdifferenzierung und stellt sie den Bereichen gegenüber, die Unternehmen als besonders relevant für die logistische Leistungsdifferenzierung erachten.

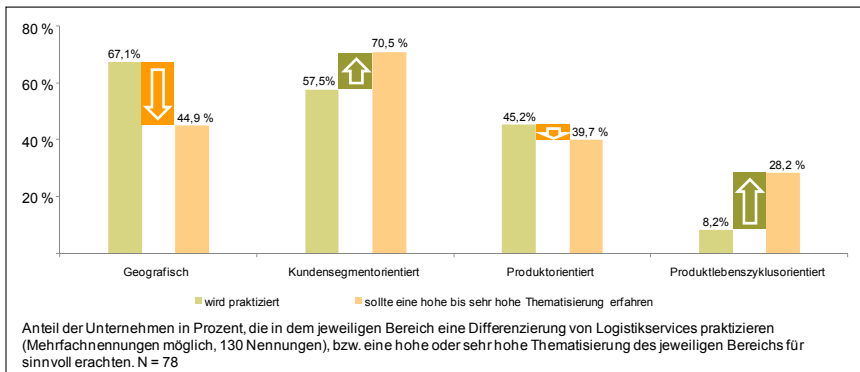


Abbildung 56: Praktizierte und für sinnvoll erachtete Bereiche der Differenzierung von Logistikservices⁷⁵⁵

Während die meisten befragten Unternehmen ihre Logistikservices nach geografischen Aspekten differenzieren, erachten sie dennoch eine kundensegmentorientierte Differenzierung

⁷⁵⁵ Quelle: Eigene Darstellung

für zweckmäßiger, wenn Logistikservices an Kundenwünsche angepasst werden sollen. Tatsächlich kommt dieses Kriterium jedoch nur bei 58 % der Unternehmen zur Anwendung. Dies spiegelt eine sich verändernde Bedeutung der unterschiedlichen Segmentierungskriterien wider. Vergleicht man darüber hinaus die von den Untersuchungsteilnehmern als sinnvoll erachteten Differenzierungsbereiche mit dem in Kapitel 3.4.2 dargelegten wissenschaftlichen Status quo der logistischen Leistungsdifferenzierung, so ergeben sich weitere substanzielle Unterschiede. Es konnte gezeigt werden, dass in der Literatur vor allem an generischen Produkt- oder Lebenszykluseigenschaften orientierte Konfigurationsansätze diskutiert werden. In der Praxis kommt produktorientierten Differenzierungsansätzen allerdings eine tendenziell untergeordnete Rolle zu, wodurch theoretisch abgeleitete Empfehlungen zur Gestaltung der Logistiksysteme oft nicht übertragbar sind. Der Grund hierfür liegt zu einem großen Teil in der unterschiedlichen Eignung der Kriterien für wissenschaftliche Untersuchungen. Sachlich orientierte Kriterien wie Produkt und Lebenszyklus sind wesentlich einfacher zu kategorisieren und weniger unternehmensspezifisch als die Einteilung der Kunden in bestimmte Segmente. Produkteigenschaften lassen sich unternehmensübergreifend definieren, sind gut messbar und eignen sich für die Ableitung generischer Supply Chain-Konfigurationen. Die Untersuchung verschiedener Kundensegmente gestaltet sich aufgrund kundenindividueller Bedürfnisse, Präferenzen und Nutzungsgewohnheiten sowie unternehmensspezifischer Rahmenbedingungen hingegen erheblich schwieriger. Ferner ist die Ableitung von allgemeingültigen Handlungsempfehlungen und generischen Strategien kaum möglich, womit die festgestellte Diskrepanz zwischen wissenschaftlichem Fokus und praktischer Relevanz erklärt werden kann. Des Weiteren bekunden 28 % der befragten Unternehmen ein großes Interesse an einer produktlebenszyklusorientierten Differenzierung. Im Besonderen nennen 41 % der produzierenden Unternehmen, die durch vertikale Integration Teile des Produktvertriebes innehaben, die produktlebenszyklusorientierte Differenzierung als relevanten Ansatz. Somit kann festgehalten werden, dass für einen Gestaltungsansatz der logistischen Leistungsdifferenzierung ein systematisches Vorgehen der Auswahl und Kombination verschiedener Differenzierungsansätze benötigt wird. Der in Kapitel 3.5 vorgeschlagene kombinierte Einsatz von geografischen, kundensegmentorientierten, produktorientierten und produktlebenszyklusorientierten Ansätzen ist infolgedessen in den Gestaltungsansatz der logistischen Leistungsdifferenzierung zu übernehmen.

4.2.3.2 Priorisierung der Gestaltungsbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung

Weiterhin wurde der Frage nachgegangen, welchen Gestaltungsbereichen der logistischen Leistungsdifferenzierung die größte Bedeutung bei der Umsetzung beizumessen ist. Sowohl inhaltlich als auch in ihrer Gewichtung weisen die genannten Bereiche eine weitgehende Übereinstimmung mit den zuvor identifizierten Hürden auf. Dies bestätigt die geeignete Auswahl und empirische Relevanz der theoretisch herausgearbeiteten fünf Gestaltungsbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung. Dabei kann festgestellt werden, dass sämtliche genannten Gestaltungsbereiche von über der Hälfte der Befragten als wichtig oder sehr wichtig eingeschätzt werden. Die effiziente Erbringung differenzierter Logistikleistungen steht dabei für 83 % der befragten Unternehmen im Fokus der Betrachtung. Auch die Auswahl und Anpassung der zu erbringenden Logistikservices an individuelle Kundenwünsche wird von 74 % als bedeutsam eingestuft. Somit stellen die Gestaltungsbereiche des Leistungserstellungs- und Leistungsdifferenzierungssystems die zentralen Aspekte eines Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung dar. In enger Verbindung damit ist die im vorangegangenen Abschnitt aufgezeigte Kosten-Nutzen-Problematik der logistischen Leistungsdifferenzierung zu sehen, die die Notwendigkeit eines effizienten Leistungserstellungssystems und einer effektiven Auswahl der zu differenzierenden Logistikleistungen untermauert.

Neben der Bedeutung der einzelnen Gestaltungsbereiche stellt sich die Frage, welche inhaltlichen Schwerpunkte bei der Entwicklung eines Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung gesetzt werden sollten. Dazu wurden die Teilnehmer befragt, in Bezug auf welche Fragestellungen der Konzeptentwicklung und Umsetzung sie den größten wissenschaftlichen Informations- und Beratungsbedarf sehen. Prinzipiell kann dabei der Frage nachgegangen werden, ob Unternehmen eher auf wissenschaftliche Empfehlungen bei der Konzeptentwicklung oder der Konzeptumsetzung angewiesen sind. Als potenzielle inhaltliche Elemente der Konzeptentwicklung wurden dazu die Bedeutung der grundlegenden Systematisierung des Vorgehens, das Aufzeigen von Wirkungszusammenhängen der Ansätze und Gestaltungsfelder der logistischen Leistungsdifferenzierung, das Treffen von Empfehlungen zum Einsatz einzelner logistischer Konzepte sowie die Nutzenbewertung des Konzeptes der logistischen Leistungsdifferenzierung analysiert. Als potenzielle inhaltliche Elemente der Konzeptumsetzung wurden die Relevanz der Fragestellung nach einer Problematisierung der häufigsten Umsetzungshürden und die Zuordnung entsprechender Lösungsinstrumente zu den einzelnen Umsetzungshürden ermittelt. Die von den befragten Unternehmen priorisierten Schwerpunktthemen eines Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung sind in Abbildung 57 zusammenfassend dargestellt.

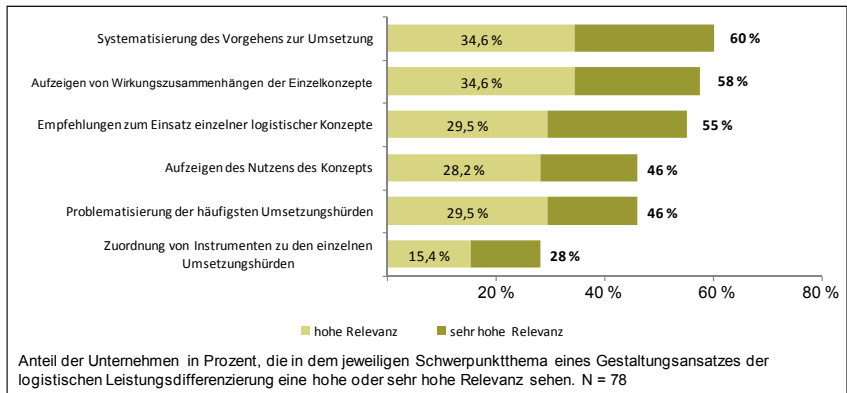


Abbildung 57: Schwerpunktthemen eines Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung⁷⁵⁶

Entsprechend den im vorangegangenen Abschnitt ermittelten Umsetzungshürden besteht für die befragten Unternehmen der höchste wissenschaftliche Klärungsbedarf in der Systematisierung eines Vorgehens der logistischen Leistungsdifferenzierung. Als nicht weniger relevant erachten die Unternehmen die Hilfestellung beim Aufzeigen der Wirkungszusammenhänge der Einzelkonzepte, welche aufgrund ihrer Komplexität wenig transparent sind. Der in Kapitel 3.5 konzeptionell entwickelte theoretische Zusammenhang zwischen den einzelnen Anwendungsbereichen der logistischen Leistungsdifferenzierung stellt somit einen relevanten Inhalt für einen Gestaltungsansatz der logistischen Leistungsdifferenzierung dar. Ferner erwarten die Untersuchungsteilnehmer von einem Gestaltungsansatz der logistischen Leistungsdifferenzierung Empfehlungen zum Einsatz einzelner logistischer Konzepte in ihrem unternehmensspezifischen Kontext. Dieser Maßgabe wird im weiteren Verlauf bei der Analyse der von den befragten Unternehmen als relevant klassifizierten Logistikkonzepte nachgegangen. 46 % der Untersuchungsteilnehmer geben an, dass für einen Gestaltungsansatz der logistischen Leistungsdifferenzierung Empfehlungen zur Bewertung und Verdeutlichung des Nutzens einer Konzeptumsetzung von hoher Bedeutung sind. Da die Einführung logistischer Leistungsdifferenzierungskonzepte mit nicht unerheblichen Risiken und Kosten verbunden ist, besteht die Notwendigkeit, den Nutzen bezüglich Effizienz und Kundenzufriedenheit transparent zu machen, um so Vorbehalte bei der Konzeptumsetzung abbauen und die Zielerreichung bewerten zu können. Ein ebenso großer Anteil der befragten Unternehmen hält die Problemtisierung der größten Umsetzungshürden für relevant, um nicht während der

⁷⁵⁶ Quelle: Eigene Darstellung

Umsetzungsphase auf unerwartete Hindernisse zu stoßen. Finden diese Hürden im Vorfeld der Einführung ausreichende Berücksichtigung und stehen geeignete Instrumente zu deren Überwindung zur Verfügung, so erleichtert dies den Implementierungsprozess erheblich. Empfehlungen zur Auswahl der den Implementierungsprozess unterstützenden Konzepte und Maßnahmen wird lediglich von 28 % der Befragten als relevanter Teil eines Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung angesehen.

Somit kann festgehalten werden, dass die als inhaltliche Elemente der Konzeptentwicklung klassifizierten Punkte von den Unternehmen insgesamt bedeutsamer eingeschätzt werden, als dies für die Aspekte der Konzeptumsetzung der Fall ist. Die in Abbildung 58 dargestellte Korrelationsanalyse unterstützt dieses Ergebnis und verdeutlicht den Zusammenhang zwischen den einzelnen Schwerpunktthemen der Konzeptentwicklung und der Konzeptumsetzung. Ein Gestaltungsansatz der logistischen Leistungsdifferenzierung besteht demnach aus zwei grundlegenden Teilbereichen: Zum einen ist es für die Konzeptentwicklung unabdingbar, dass Wirkungszusammenhänge einzelner logistischer Konzepte aufgezeigt werden. Das Verständnis dieser Zusammenhänge ermöglicht die Bewertung und Auswahl der zum Einsatz kommenden Logistikkonzepte. Die befragten Unternehmen verbinden hiermit den Abbau der von ihnen genannten größten Hürden – die Auswahl der für die Leistungsdifferenzierung relevanten Logistikservices und die Schaffung der benötigten Logistikprozesse.

Zum anderen sind nach Angaben der Befragten die Problematisierung der häufigsten Umsetzungshürden sowie eine Zuordnung von Instrumenten zu deren Überwindung als Erfolgsfaktor der Konzeptumsetzung anzusehen.

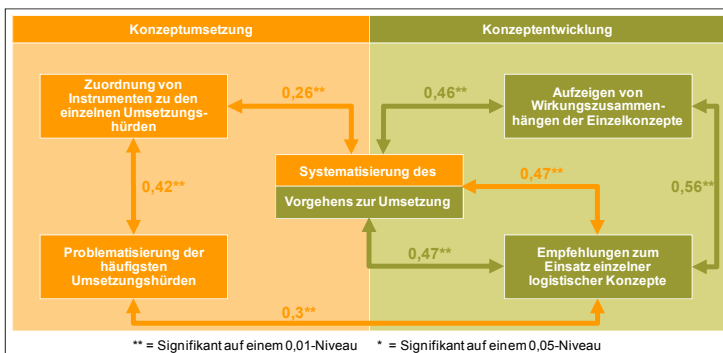


Abbildung 58: Schwerpunktthemen der logistischen Leistungsdifferenzierung bei Konzeptentwicklung und Konzeptumsetzung⁷⁵⁷

⁷⁵⁷ Quelle: Eigene Darstellung

Die Wirkungszusammenhänge der relevanten Schwerpunktthemen von Konzeptentwicklung und Konzeptumsetzung konnten deutlich gemacht werden, wodurch eine Abgrenzung der Konzeptentwicklung von der Konzeptumsetzung erreicht wurde. Erwartungsgemäß sehen die befragten Unternehmen zurzeit das größere Potenzial im Bereich der Konzeptentwicklung, da sich systematische Leistungsdifferenzierungsstrategien in der industriellen Logistik noch weitgehend in der Konzeptionierungsphase befinden. Der Fokus des Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung liegt somit auf dem Bereich der Konzeptentwicklung. Die relevanten Logistikkonzepte, die im Rahmen eines Gestaltungsansatzes zu berücksichtigen sind, werden im nachfolgenden Abschnitt untersucht.

4.2.3.3 Auswahl relevanter Logistikkonzepte für die logistische Leistungsdifferenzierung

Aufgrund der in den vorangegangenen Abschnitten aufgezeigten Anforderungen an einen Gestaltungsansatz der logistischen Leistungsdifferenzierung kommt der Auswahl geeigneter Logistikkonzepte eine hohe Bedeutung zu. Die Bewertung einzelner Konzepte in Bezug auf deren Relevanz für die logistische Leistungsdifferenzierung und deren Erfolgswirkungen stellt für Unternehmen eine besondere Herausforderung dar, da es an Erfahrungswerten und Handlungsempfehlungen mangelt. Gilt es doch, die einzelnen Gestaltungsbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung derart auszugestalten, dass sämtliche Bereiche miteinander verzahnt und an der Zielsetzung der effizienten Erbringung kundenindividueller Logistikservices ausgerichtet sind. Für die Gestaltungsbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung müssen daher im Rahmen des zu entwickelnden Gestaltungsansatzes geeignete, aufeinander abgestimmte Konzepte ausgewählt und den Gestaltungsbereichen zugeordnet werden. Einen Überblick über die Logistikkonzepte, welche aus Sicht der befragten Unternehmen für die logistische Leistungsdifferenzierung von Relevanz sind, zeigt Abbildung 59. Auf der Basis des Anteils der Unternehmen, die dem jeweiligen Konzept eine hohe bis sehr hohe Bedeutung beimessen, lassen sich drei Gruppen von Logistikkonzepten bilden: Die größte praktische Bedeutung kommt den sieben Konzepten der ersten Gruppe zu, die der organisatorischen und prozessualen Gestaltung der logistischen Leistungsdifferenzierung dienen. Dabei wird einem integrierten Kundenauftragsprozess und dem Einsatz der Postponement-Strategie die größte Relevanz zugesprochen. Die zweite Gruppe umfasst diejenigen Konzepte, die der systematischen Optimierung und Effizienzsteigerung der grundlegenden Leistungsdifferenzierungsstrukturen dienen. Hierbei handelt es sich vorwiegend um Planungs- und Steuerungskonzepte im Bereich des Produktions- und Auftragsmanagements. Die dritte Gruppe wird von Methoden der logistischen Leistungsdifferenzierung gebildet, die zwar relevant, aber nicht zwingend notwendig sind. Hierzu

zählen hauptsächlich innovative Logistiktechnologien und -strategien (z.B. Auto-ID-Technologien und Revenue Management), deren Optimierungsnutzen von den befragten Unternehmen zwar erkannt wurde, der aber für die grundlegende Konzeptentwicklung nur von untergeordneter Relevanz ist.

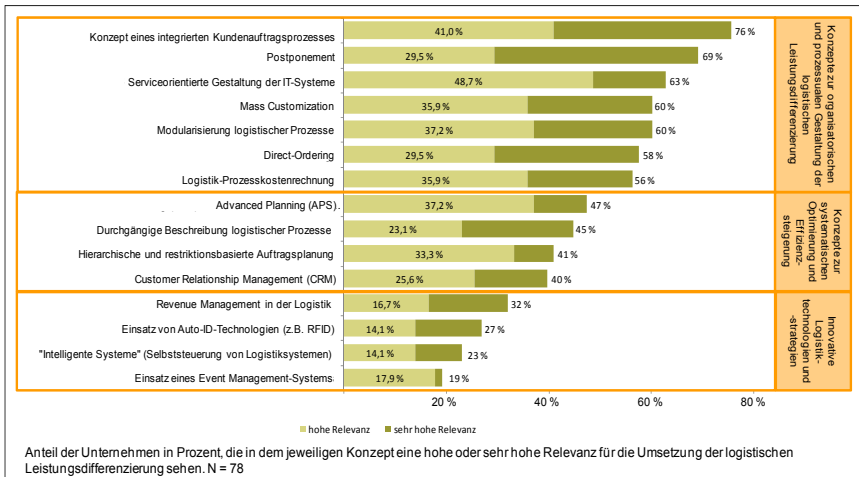


Abbildung 59: Relevanz von Logistikkonzepten für die logistische Leistungsdifferenzierung⁷⁵⁸

Zur weiteren Spezifizierung des Methodeinsatzes gilt es, die Wirkung der untersuchten Logistikkonzepte auf die Ziele der logistischen Leistungsdifferenzierung sowie den Lösungsbeitrag zu den in den vorangegangenen Abschnitten gezeigten Umsetzungshürden zu analysieren. In Kapitel 3.2.2 wurden die Effizienz und die Effektivität als wesentliche, die logistische Leistungsdifferenzierung determinierende Ziele eingeführt. In Kapitel 4.2.2 konnten drauf aufbauend verschiedene Umsetzungshürden identifiziert werden, die die effiziente Erbringung kundenindividueller Logistikservices und die effektive Ermittlung und Überführung der Kundenwünsche in entsprechende kundenindividuelle Logistikservices behindern. Die mit der Erbringung differenzierter Logistikservices einhergehende Steigerung der Komplexität der Logistik- und Produktionsprozesse wurde dabei als zentrales Problemfeld identifiziert. Für die Beherrschung und Eingrenzung der Prozesskomplexität im Rahmen logistischer Leistungsdifferenzierungskonzepte bestehen entsprechend den Ausführungen in Kapitel 3.2.4.2 Flexibilitätsbedarfe. Dementsprechend stellt sich im weiteren Verlauf dieses Abschnitts die

⁷⁵⁸ Quelle: Eigene Darstellung

Frage, welche der betrachteten Logistikkonzepte sich flexibilitätsfördernd auf die logistischen Leistungsdifferenzierungsprozesse auswirken. Eine ähnliche Kausalität bringt die Zielsetzung der effektiven Ermittlung und Überführung der Kundenwünsche in entsprechende kundenindividuelle Logistikserves mit sich. In Abschnitt 4.2.2.2 konnte gezeigt werden, dass fehlende Informationen über die Kundenwünsche und die Integrationsbedarfe des Kunden in den differenzierten Leistungserstellungsprozess ein weiteres zentrales Problemfeld der logistischen Leistungsdifferenzierung darstellen. Entsprechend den Ausführungen in Kapitel 3.4.1 bildet eine hohe Transparenz über die Kundenanforderungen, über die Wirkung differenzierter Logistikserves auf die Kundenzufriedenheit und über die für die Umsetzung der logistischen Leistungsdifferenzierung in den verschiedenen Unternehmensbereichen bestehenden Informationsbedarfe hierfür eine notwendige Voraussetzung. Dementsprechend stellt sich im weiteren Verlauf dieses Abschnitts auch die Frage, welche der betrachteten Logistikkonzepte sich im Rahmen der logistischen Leistungsdifferenzierung als transparenzfördernd erweisen. Sämtliche in der Untersuchung betrachteten Logistikkonzepte lassen sich mit Ausnahme der Informationstechnologien eindeutig einer der beiden Gruppen zuordnen. Abbildung 60 zeigt die Klassifizierung der untersuchten Logistikkonzepte entsprechend ihrer dominierenden Korrelation mit der Flexibilität oder der Transparenz.



Abbildung 60: Flexibilitäts- und transparenzfördernde Logistikkonzepte der logistischen Leistungsdifferenzierung⁷⁵⁹

⁷⁵⁹ Quelle: Eigene Darstellung

Die zentrale Voraussetzung der logistischen Leistungsdifferenzierung ist es, die Kundennachfrage transparent zu machen. Hierbei wirken Customer Relationship Management-Systeme und ein integrierter Kundenauftragsprozess, in dem Kundenanfragen und -bestellungen auf einem direkten Wege in die zentrale Bedarfs- und Kapazitätsplanung einfließen, als unterstützende Konzepte. Ohne die Transparenz der Nachfrage sind Unternehmen nicht in der Lage, auf Änderungswünsche der Kunden zu reagieren. Unternehmen müssen darüber hinaus die Fähigkeit besitzen, zugesagte Liefertermine mit den dafür benötigten Durchlaufzeiten zu synchronisieren. Grundvoraussetzung hierfür ist eine durchgängige Prozessbeschreibung. In der Produktion erfolgt die terminliche Abstimmung durch hierarchische und restriktionsbasierte Planungssysteme, die in Form von Advanced Planning-Systemen realisiert werden. Ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Schaffung von Flexibilität sind in ihrer Konfiguration individuell zusammensetzbare und veränderbare Prozesse, welche durch eine Modularisierung logistischer Prozesse, durch den Einsatz einer Postponement-Strategie sowie durch deren Ausweitung auf das Mass Customization ermöglicht werden können. Innovative Technologien wie Auto-ID-Technologien und intelligente selbstgesteuerte Systeme können hier ebenfalls einen Beitrag leisten. Flexibilität basiert auch auf effizienten Informationsflüssen sowie einer fehlerfreien, zeitnahen Informationsbereitstellung. Änderungen der Kundennachfrage erfordern vor allem beim Angebot differenzierter Logistikservices einen raschen Informationsfluss entlang der Supply Chain. Aus diesem Grund spielen effiziente IT-Strukturen, deren service-orientierte Gestaltung die flexible Verknüpfung der für die logistische Leistungsdifferenzierung benötigten Informations- und Planungssysteme ermöglicht, eine fundamentale Rolle. Um Unterbrechungen und Störfälle in der Supply Chain zu vermindern, können darüber hinaus Event Management-Systeme eingesetzt werden. Informationstechnologien verknüpfen somit transparenz- und flexibilitätsfördernde Logistikkonzepte.

Abschließend wurden die identifizierten Logistikkonzepte auf ihre Bedeutung für die einzelnen Gestaltungsbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung hin untersucht. Abbildung 61 zeigt die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Logistikkonzepten und den Gestaltungsbereichen der logistischen Leistungsdifferenzierung.

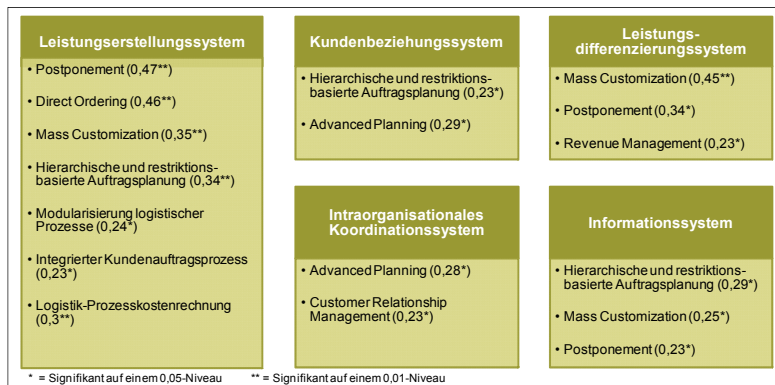


Abbildung 61: Wirkung der Logistikkonzepte in den Gestaltungsbereichen der logistischen Leistungsdifferenzierung⁷⁶⁰

Hierbei wird deutlich, dass sich Informationstechnologien und Planungssysteme auf alle Gestaltungsbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung auswirken. Dies unterstreicht die getroffene Annahme, die einzelnen Bereiche eines Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung integrativ zu betrachten. Einzelne der im nachfolgenden Kapitel 5 aufzugreifenden Problemfelder eines Gestaltungsbereichs können somit auch mithilfe von Methoden und Konzepten aus einem anderen Gestaltungsbereich aufgelöst werden. Ähnlich wie für die Informationssysteme gezeigt, stellen die für die Supply Chain-Konfiguration zum Einsatz kommenden Konzepte des Postponement und der Mass Customization Methoden dar, die in fast allen Gestaltungsbereichen ihre Wirkung entfalten. Folglich kann zusammenfassend festgehalten werden, dass die in diesem Abschnitt behandelten Logistikkonzepte in unterschiedlicher Weise für einen Gestaltungsansatz der logistischen Leistungsdifferenzierung von Relevanz sind. Neben der differierenden praktischen Einschätzung der Bedeutung der einzelnen Konzepte durch die befragten Unternehmen erweisen sich einige Konzepte eher als transparenzfördernd, während andere Konzepte eher einen Beitrag zur Flexibilität der Leistungserstellungsprozesse liefern. Zudem wird deutlich, dass die Wirkung bestimmter Konzepte auf einen bestimmten Gestaltungsbereich fokussiert ist, während andere Konzepte durch Auswirkungen auf alle Gestaltungsbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung charakterisiert sind. Somit gilt es, den gezeigten Merkmalen und Besonderheiten der einzelnen Konzepte im Rahmen der Konzeptauswahl und -zuordnung Rechnung zu tragen.

⁷⁶⁰ Quelle: Eigene Darstellung

4.2.3.4 Auswirkungen der logistischen Leistungsdifferenzierung auf Ziele und Wertschöpfungsprozesse

Für die Entwicklung eines Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung stellt sich neben Empfehlungen zum Methodeneinsatz die Frage, welche Erfolgswirkung von der Umsetzung der logistischen Leistungsdifferenzierung ausgeht und an welchen Zielerreichungskriterien sich folglich ein Gestaltungsansatz zu messen hat. Dabei sind von der logistischen Leistungsdifferenzierung Auswirkungen auf verschiedene Zielebenen zu erwarten, die in Abbildung 62 zusammenfassend dargestellt sind.

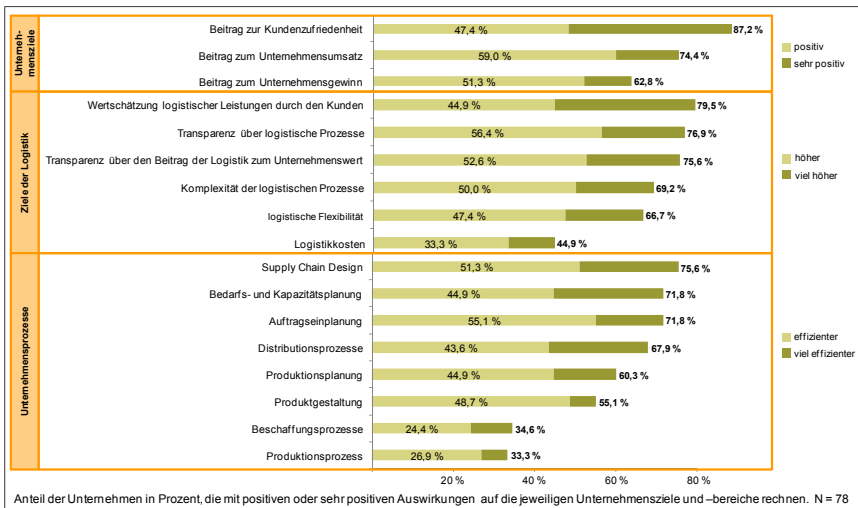


Abbildung 62: Auswirkungen auf die verschiedenen Unternehmensziele und -bereiche⁷⁶¹

Im Rahmen der einleitenden Motivation der logistischen Leistungsdifferenzierung in Kapitel 1.1.1 und deren managementtheoretischen Fundierung in Kapitel 2.2 wurde die logistische Leistungsdifferenzierung als wettbewerbsstrategisches Konzept argumentiert. Daher ist die Frage von Interesse, welchen Einfluss die befragten Unternehmen der Einführung eines Konzeptes zur logistischen Leistungsdifferenzierung auf die Gesamtziele des Unternehmens beimessen. Die Untersuchungsteilnehmer stimmen dabei mehrheitlich überein, dass logistische Leistungsdifferenzierung einen Beitrag zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit leisten kann. Da zufriedene Kunden im Rahmen der Kundenloyalität weniger häufig das Angebot konkurrierender

⁷⁶¹ Quelle: Eigene Darstellung

Unternehmen wahrnehmen und empfänglicher für die Angebote eines Unternehmens sind, verbessert Kundenzufriedenheit auch den zukünftigen Unternehmensumsatz.⁷⁶² Darüber hinaus sind durch die Mehrpreisbereitschaft, die für bestimmte differenziert erbrachte logistische Zusatzdienstleistungen existiert, zusätzliche Umsatzpotenziale zu erwarten. Diesem Zusammenhang pflichten 74 % bei. Einen positiven Beitrag zum Unternehmensgewinn erwarten 63 % der Befragungsteilnehmer. Diese im Vergleich zur Umsatzentwicklung niedriger ausfallende Bewertung ist zum einen dadurch erklärbar, dass die Implementierung logistischer Leistungsdifferenzierungskonzepte mit Anfangsinvestitionen verbunden ist, die sich erst langfristig amortisieren. Zum anderen stehen den durch eine höhere Kundenzufriedenheit und Mehrpreisbereitschaft für logistische Zusatzleistungen gesteigerten Umsatzpotenzialen auch zusätzliche Kosten gegenüber, die aus komplexeren Wertschöpfungsprozessen resultieren können.

Darüber hinaus ist es zur weiteren Operationalisierung der Erfolgswirkung logistischer Leistungsdifferenzierungskonzepte möglich, die erwarteten Einflüsse auf die zentralen Zielstellungen der Logistik zu analysieren. Die befragten Unternehmen gehen dabei von einem durchweg deutlich erkennbaren Einfluss der logistischen Leistungsdifferenzierung auf die Logistik aus. 80 % der Untersuchungsteilnehmer rechnen mit einer positiven Auswirkung der logistischen Leistungsdifferenzierung auf die Wertschätzung logistischer Leistungen durch die Kunden. Auch gehen 76 % von einem Anstieg der Transparenz über den Beitrag der Logistik zum Unternehmenswert aus. Beide genannten Zielsetzungen wurden in Kapitel 3.2 als mit der logistischen Leistungsdifferenzierung einhergehende Vorteile theoretisch hergeleitet, so dass die praktische und die wissenschaftliche Einschätzung übereinstimmen. Die wissenschaftlich begründete Annahme einer Steigerung der Supply Chain-Flexibilität durch die logistische Leistungsdifferenzierung wird von 67 % der befragten Unternehmen geteilt. Somit kann die in Kapitel 3.2.4.2 aufgeworfene Frage, ob bei der logistischen Leistungsdifferenzierung das Potenzial zur Schaffung von Angebotsflexibilität die für die Konzeptumsetzung benötigte Prozessflexibilität überwiegt, nicht abschließend beantwortet werden. Darüber hinaus wird von einem Teil der befragten Unternehmen erwartet, dass die Logistikprozesse komplexer werden (69 %) und die Logistikkosten (45 %) infolgedessen steigen.⁷⁶³ Ein ähnlich großer Teil der befragten Unternehmen geht davon aus, dass durch den Einsatz geeigneter Methoden zur Umsetzung der logistischen Leistungsdifferenzierung ein Komplexitäts- und Kostenanstieg vermieden werden kann.

⁷⁶² Vgl. Christopher (2004), S. 85

⁷⁶³ Die Variablen „Logistikkosten“ und „höhere Prozesskomplexität“ sind mit 0,30 auf einem Signifikanzniveau von 0,01 korrelierend.

An welcher Stelle im Wertschöpfungsprozess diese Effekte auftreten, stellt eine weitere Fragestellung der Erfolgswirkung logistischer Leistungsdifferenzierungskonzepte dar. Hierzu wird die erwartete Wirkung auf einen aus Produkt- und Prozessgestaltung (Produktgestaltung und Supply Chain-Design), aus dem Kundenauftragsprozess (Auftragseinplanung, Produktionsplanung, Produktion und Distribution) und aus dem Versorgungsprozess (Bedarfs- und Kapazitätsplanung sowie Beschaffung) bestehenden vereinfachten Wertschöpfungsprozess analysiert. Aus der Sicht der befragten Unternehmen profitiert das Design der Supply Chains am deutlichsten von einem Leistungsdifferenzierungskonzept (76 %). Die Untersuchungsteilnehmer bestätigen somit die in Kapitel 1.1.1 für die logistische Leistungsdifferenzierung aufgestellte grundlegende Annahme, dass es nicht sinnvoll ist, alle Produkte und Kundenaufträge eines Unternehmens nur im Rahmen einer generischen Supply Chain-Konfiguration zu bearbeiten. Aufgrund unterschiedlicher Produktcharakteristika und verschiedener Kundenbedürfnisse führt dies zu einer nicht zielgerichteten Bereitstellung des Logistikservices und infolgedessen zu überhöhten Logistikkosten. Die Postponement-Strategie und die Mass Customization werden dabei als zentrale Konzepte angesehen, um differenzierte Supply Chain-Konfigurationen auf einer strategischen Ebene umsetzen zu können.⁷⁶⁴ Die optimale Preisstrategie für die einzelnen Supply Chain-Konfigurationen erfolgt dabei nach Einschätzung der Untersuchungsteilnehmer mithilfe eines Revenue Management-Ansatzes und trägt so maßgeblich zur Effizienz des Supply Chain Designs bei.⁷⁶⁵ Zusätzlich erwarten 72 % der befragten Unternehmen im Rahmen der logistischen Leistungsdifferenzierung eine effizientere Durchführung der Bedarfs- und Kapazitätsplanung sowie der Auftragseinplanung. In Kapitel 3.2 konnte aufgezeigt werden, dass die Identifikation von Kunden, die niedrige Anforderungen an die Liefer- und Änderungsflexibilität sowie an die Lieferzeit stellen, dazu beitragen kann, die Beherrschbarkeit und Genauigkeit der Bedarfs- und Kapazitätsplanung zu steigern. Zudem erlauben es die logistische Segmentierung der Kunden und eine dementsprechende Priorisierung der Kundenaufträge, den für die Kundenwunscherfüllung erforderlichen Zeitpunkt der Auftragseinplanung zielgerichteter zu bestimmen. Die im Rahmen der empirischen Untersuchung ermittelten Wirkungszusammenhänge zwischen Wertschöpfungsprozess und Logistikzielen unterstreichen diese Argumentation.⁷⁶⁶ Entlang der physischen Logistikprozesse erwarten die befragten Unternehmen für die Beschaffungs- (35 %) und Produktionsprozesse (33 %) nur geringfügige

⁷⁶⁴ Der Einsatz der Postponement-Strategie bzw. der Mass Customization und ein effizienteres Supply Chain Design sind auf einem Signifikanzniveau von 0,05 mit 0,27 bzw. 0,29 korrelierend.

⁷⁶⁵ Der Einsatz des Revenue Management-Konzeptes und ein effizienteres Supply Chain Design sind auf einem Signifikanzniveau von 0,01 mit 0,31 korrelierend.

⁷⁶⁶ Die Variablen „effizientere Bedarfs- und Kapazitätsplanung“ und „logistische Flexibilität“ sind mit 0,26 auf einem Signifikanzniveau von 0,05 korrelierend. Die Variablen „effizientere Auftragseinplanung“ und „Transparenz über logistische Prozesse“ sind mit 0,25 auf einem Signifikanzniveau von 0,05 korrelierend.

Auswirkungen der logistischen Leistungsdifferenzierung, während 68 % von effizienteren Distributionsprozessen ausgehen. Dieses Ergebnis bestätigt die Auffassung der befragten Unternehmen, dass differierende logistische Serviceanforderungen hinsichtlich Lieferzeit und Lieferflexibilität in weiten Teilen durch verschiedene Konfigurationen der Distributionsprozesse realisiert werden können. Betrachtet man beispielsweise die durchschnittliche Gesamtlieferzeit in der Automobilindustrie differenziert nach Prozessschritten, nimmt der Fertigfahrzeugdistributionsprozess bis zu 6 Tage in Anspruch.⁷⁶⁷ Im Vergleich zu einem durchschnittlich dreitägigen Zeitbedarf für die Produktion bietet der Distributionsprozess ein vergleichsweise großes Potenzial für eine Lieferzeitdifferenzierung in den physischen Prozessen. So zeigt eine Analyse der Wirkungszusammenhänge zwischen Unternehmenszielen und Wertschöpfungsprozessen, dass die Untersuchungsteilnehmer in den Prozessen der Bedarfs- und Kapazitätsplanung sowie der Auftragseinplanung und Distribution einen Beitrag zur Steigerung der Kundenzufriedenheit sehen.⁷⁶⁸ Abbildung 63 gibt eine Übersicht der Zusammenhänge innerhalb der Wirkung der logistischen Leistungsdifferenzierung auf Unternehmensziele, Logistikziele und Wertschöpfungsprozesse.

Somit kann zusammenfassend festgehalten werden, dass die befragten Unternehmen von durchweg signifikanten Auswirkungen der logistischen Leistungsdifferenzierung auf Unternehmensziele, Logistikziele und Wertschöpfungsprozesse ausgehen. Der tatsächliche Erfolg einer Differenzierung logistischer Services ist dabei allerdings schwer nachweisbar. Es wird jedoch deutlich, dass in der logistischen Leistungsdifferenzierung ein Konzept zu sehen ist, welches nicht auf eine Wirkung auf einzelne Wertschöpfungsprozesse begrenzt ist. Dies bekräftigt die Notwendigkeit einer Umsetzung der logistischen Leistungsdifferenzierung mithilfe eines alle zentralen Unternehmensbereiche einschließenden Gestaltungsansatzes.

⁷⁶⁷ Vgl. hier und im Folgenden Holweg/Miemczyk (2002), S. 831f.

⁷⁶⁸ Die Variablen „effizientere Bedarfs- und Kapazitätsplanung“ bzw. „effizientere Auftragseinplanung“ bzw. „effizientere Distributionsprozesse“ und „Beitrag zur Kundenzufriedenheit“ sind mit 0,32 bzw. 0,26 bzw. 0,3 auf einem Signifikanzniveau von 0,01 korrelierend.

	Beitrag zum Unternehmensumsatz	Beitrag zum Unternehmensgewinn	Beitrag zur Kundenzufriedenheit	logistische Flexibilität	Komplexität der logistischen Prozesse	Transparenz über logistische Prozesse	Transparenz über den Beitrag der Logistik zum Unternehmenswert	Wertschätzung logistischer Leistungen durch den Kunden	Logistikkosten	effizientere Produktgestaltung	effizienteres Supply Chain Design	effizientere Bedarfs- und Kapazitätsplanung	effizientere Beschaffungsprozesse	effizientere Auftragsplanung	effizientere Produktionsplanung	effizienterer Produktionsprozess	effizientere Distributionsprozesse
Beitrag zum Unternehmensumsatz		,47**	,31*	n.S.	n.S.	,35**	n.S.	n.S.	n.S.	n.S.	n.S.	n.S.	,27*	,36**	n.S.	n.S.	,37**
Beitrag zum Unternehmensgewinn			,27*	n.S.	n.S.	,37**	,31**	n.S.	-0,24*	n.S.	n.S.	n.S.	n.S.	,24*	n.S.	,32**	,40**
Beitrag zur Kundenzufriedenheit				n.S.	n.S.	n.S.	n.S.	,26*	n.S.	n.S.	n.S.	,32**	,26*	,26*	n.S.	n.S.	,30**
logistische Flexibilität					n.S.	n.S.	n.S.	n.S.	n.S.	n.S.	n.S.	,26*	,32**	n.S.	n.S.	n.S.	n.S.
Komplexität der logistischen Prozesse						n.S.	n.S.	n.S.	n.S.	n.S.	n.S.	n.S.	n.S.	n.S.	n.S.	,23*	n.S.
Transparenz über logistische Prozesse							n.S.	n.S.	n.S.	n.S.	n.S.	n.S.	n.S.	,26*	n.S.	,29*	,33**
Transparenz über den Beitrag der Logistik zum Unternehmenswert								n.S.	n.S.	n.S.	,27*	n.S.	n.S.	,23*	n.S.	n.S.	n.S.
Wertschätzung logistischer Leistungen durch den Kunden									n.S.	n.S.	,37**	n.S.	n.S.	n.S.	n.S.	n.S.	n.S.
Logistikkosten										n.S.	n.S.	n.S.	,26*	n.S.	n.S.	,37**	,36**
effizientere Produktgestaltung											n.S.	n.S.	n.S.	n.S.	n.S.	n.S.	n.S.
effizienteres Supply Chain Design												n.S.	n.S.	n.S.	n.S.	n.S.	n.S.
effizientere Bedarfs- und Kapazitätsplanung													n.S.	n.S.	n.S.	n.S.	n.S.
effizientere Beschaffungsprozesse														n.S.	n.S.	n.S.	n.S.
effizientere Auftragsplanung															n.S.	n.S.	n.S.
effizientere Produktionsplanung																n.S.	n.S.
effizienterer Produktionsprozess																	n.S.
effizientere Distributionsprozesse																	

* = Signifikant auf einem 0,05-Niveau ** = Signifikant auf einem 0,01-Niveau

Abbildung 63: Zusammenhänge zwischen der Wirkung der logistischen Leistungsdifferenzierung auf Unternehmensziele, Logistikziele und Wertschöpfungsprozesse

4.3 Zusammenfassung und kritische Würdigung der empirischen Untersuchung zur logistischen Leistungsdifferenzierung

In den vorangegangenen Teilkapiteln konnten der in der Unternehmenspraxis vorherrschende Status quo und die auftretenden Umsetzungshürden der logistischen Leistungsdifferenzierung identifiziert werden. Zum Abschluss des Kapitels werden die dabei zutage getragenen Ergebnisse der empirischen Untersuchung zusammengefasst und einer kritischen Würdigung unterzogen.

4.3.1 Zusammenfassung der empirischen Untersuchung zur logistischen Leistungsdifferenzierung

Als Ergebnis der empirischen Untersuchung kann festgehalten werden, dass in produzierenden Unternehmen ein Potenzial für die logistische Leistungsdifferenzierung gesehen wird, dessen Realisierung im Rahmen eines systematischen Prozesses größtenteils noch aussteht. Wie gezeigt werden konnte, versuchen die befragten Unternehmen zwar ihren Kundenanforderungen unterschiedlich gerecht zu werden, jedoch adaptieren sie ihre internen Leistungserstellungssysteme nicht dementsprechend. Gleichzeitig sehen die Untersuchungsteilnehmer eine größere Spannweite zur Differenzierung der logistischen Leistungen, als sie von den Unternehmen derzeit ausgeschöpft wird. In diesem Zusammenhang konnte festgestellt werden, dass trotz der Schwierigkeit einer konsistenten Bestimmung interner und externer Logistikziele sowie einer systematischen Auswahl der zu differenzierenden Logistikservices die Differenzierung von Logistikservices produzierender Unternehmen bereits heute in Teilen umgesetzt wird. Ein systematisches Vorgehen der logistischen Leistungsdifferenzierung, bei dem mehrere zu differenzierende Logistikservices und Differenzierungsansätze sinnvoll miteinander kombiniert werden, konnte jedoch nicht beobachtet werden. Infolgedessen wurde auch eine große Diskrepanz zwischen der Art der tatsächlich angewendeten Segmentierungskriterien und der für besonders zweckmäßig gehaltenen Kriterien deutlich. Im Besonderen weisen die befragten Unternehmen der kundensegmentorientierten Differenzierung im Vergleich zum aktuell vorherrschenden Umsetzungsstand eine weitaus höhere Bedeutung zu.

Bei der Untersuchung der für das fehlende systematische Vorgehen im Rahmen der logistischen Leistungsdifferenzierung maßgebenden Probleme konnte aufgezeigt werden, dass die theoretisch abgeleiteten Gestaltungsbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung von praktischer Relevanz sind, da sich die in den einzelnen Bereichen vermuteten Umsetzungshürden bestätigt haben. Dabei konnten die Anpassung der Informationssysteme, die bereichsübergreifende Kooperation sowie die Auswahl und Gestaltung geeigneter Logistikprozesse als zentrale Problembereiche identifiziert werden. Somit hat sich die Annahme bestätigt, dass in produzierenden Unternehmen kein praxisorientierter Gestaltungsansatz existiert, der einen Rahmen um alle genannten Bereiche spannt und ein integriertes, planvolles Vorgehen ermöglicht.

Für die Ausgestaltung eines Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung konnten das Aufzeigen von Wirkungszusammenhängen einzelner logistischer Konzepte und das Treffen von Empfehlungen zur Auswahl der zum Einsatz kommenden Logistikkonzepte als

zentrale praxisorientierte Anforderungen identifiziert werden. Als Konzepte von hoher praktischer Relevanz haben sich dabei Konzepte der organisatorischen und prozessualen Gestaltung der logistischen Leistungsdifferenzierung, wie ein integrierter Kundenauftragsprozess und der Einsatz der Postponement-Strategie, erwiesen. Auch Konzepte, die der systematischen Optimierung und Effizienzsteigerung der grundlegenden Leistungsdifferenzierungsstrukturen dienen, wurde von den befragten Unternehmen eine hohe Bedeutung für einen Gestaltungsansatz der logistischen Leistungsdifferenzierung beigemessen. Als zentrale Voraussetzung für die logistische Leistungsdifferenzierung konnte die Schaffung von Transparenz über die Kundennachfrage als zutreffend herausgefunden werden. Als weiteren Erfolgsfaktor bestätigten die befragten Unternehmen die Schaffung von Flexibilität durch in ihrer Konfiguration individuell zusammensetzbare und veränderbare Prozesse. Dies kann durch eine Modularisierung logistischer Prozesse, den Einsatz einer Postponement-Strategie und deren Ausweitung auf die Mass Customization ermöglicht werden. Schließlich konnte auch die Bedeutung effizienter IT-Strukturen aufgezeigt werden, die eine fundamentale Rolle spielen, um durch eine service-orientierte Gestaltung die flexible Verknüpfung der für die logistische Leistungsdifferenzierung benötigten Informations- und Planungssysteme zu ermöglichen. Hierbei wurde deutlich, dass sich Informationstechnologien und Planungssysteme auf alle Gestaltungsbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung auswirken. In diesem Zusammenhang hat auch die Einschätzung der befragten Unternehmen bezüglich der Erfolgswirkung der logistischen Leistungsdifferenzierung verdeutlicht, dass in der logistischen Leistungsdifferenzierung ein Konzept zu sehen ist, von dem eine Wirkung auf eine Vielzahl an Wertschöpfungsprozessen ausgeht. Somit kann der Bedarf an einem alle zentralen Unternehmensbereiche einschließenden Gestaltungsansatz der logistischen Leistungsdifferenzierung als zentraler Leitgedanke für die weitere Arbeit resümiert werden.

4.3.2 Kritische Würdigung der empirischen Untersuchung zur logistischen Leistungsdifferenzierung

In Verbindung mit dem in Kapitel 3 dargelegten wissenschaftlichen Status quo der logistischen Leistungsdifferenzierung ergibt sich ein deutliches Bild, in welchen Bereichen die praktische und wissenschaftliche Perspektive auf die logistische Leistungsdifferenzierung übereinstimmt oder auseinanderklafft. Unter anderem konnten dabei die ersten Resultate, die für einen bereits hohen Umsetzungsstand der logistischen Leistungsdifferenzierung sprechen, im weiteren Verlauf der Untersuchung dahingehend relativiert werden, dass es an einer systematischen Gestaltung differenzierter Supply Chain-Konfigurationen mangelt. Damit kann das gewählte deskriptiv

explorative Vorgehen in der empirischen Untersuchung auch im Nachhinein als probates Forschungsdesign bestätigt werden. Sowohl für die Problem- respektive Gestaltungsbereiche, für die im Forschungsprozess auf evidente wissenschaftliche Ergebnisse zur Variablendefinition zurückgegriffen werden konnte, als auch für die Bereiche, in denen es dergleichen mangelte, hat die empirische Untersuchung für den weiteren Forschungsprozess relevante und aussagekräftige Ergebnisse zutage gebracht. Die Konsistenz der in den einzelnen Problembereichen identifizierten Umsetzungshürden und der in den einzelnen Gestaltungsbereichen als relevant eingeschätzten Lösungsansätze kann als Indiz für die Validität des Untersuchungsdesigns verstanden werden. Im Rahmen der Bewertung der Erfolgswirkung der logistischen Leistungsdifferenzierung hat sich gezeigt, dass die logistische Leistungsdifferenzierung kein auf den Einflussbereich der Logistik begrenztes Konzept darstellt. Die Eingrenzung der von den Befragungsteilnehmern einzuschätzenden praktischen Relevanz des Methoden- und Konzepteinsatzes im Rahmen der logistischen Leistungsdifferenzierung ist daher kritisch zu hinterfragen. Bei der Darstellung des Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung können somit die nicht logistikspezifischen Methoden, aufbauend auf den Umsetzungshürden in den einzelnen Problembereichen, nur argumentativ ausgewählt werden. Inwieweit der Einbezug von Organisations- und Marketingkonzepten in die auf das Logistikmanagement fokussierte Befragung zu einem Erkenntnisgewinn geführt hätte, bleibt jedoch fraglich. Insgesamt betrachtet kann festgehalten werden, dass die dargelegte empirische Untersuchung einem in sich geschlossenen Aufbau folgt. Auch gliedert sie sich in die übergreifende Logik des Gesamtforschungsvorhabens ein, da die in Kapitel 3 identifizierten Gestaltungsbereiche, Probleme und Methoden der logistischen Leistungsdifferenzierung konsequent aufgegriffen und einer praktischen Bewertung und Konkretisierung unterzogen werden konnten. Somit stellt die empirische Untersuchung weniger für sich alleine genommen als vielmehr im Zusammenspiel mit der theoretischen Untersuchung in Kapitel 3 den Kern des Erkenntnisgewinnes der Dissertation dar. Im nachfolgenden Kapitel werden diese Erkenntnisse in einen Gestaltungsansatz der logistischen Leistungsdifferenzierung überführt.

5 Gestaltungsansatz der logistischen

Leistungsdifferenzierung

Da die Kapitel 3 und 4 der Dissertation die Annahme bestätigen, dass weder in der Wissenschaft noch in der Unternehmenspraxis ein praxisorientierter Gestaltungsansatz existiert, der einen Rahmen um alle Bereiche logistischer Leistungsdifferenzierung spannt und ein integriertes, planvolles Vorgehen ermöglicht, wird in diesem Kapitel ein entsprechender Gestaltungsansatz präsentiert. Dieser stellt den zentralen praktischen und wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn der Arbeit dar.

Mit den im vorangegangenen Kapitel vorgestellten Ergebnissen der empirischen Untersuchung konnte die Praxisrelevanz der in Kapitel 3.4.1 theoretisch hergeleiteten Gestaltungsbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung bestätigt werden. Somit bilden diese Gestaltungsbereiche den Rahmen eines Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung. Für die einzelnen Gestaltungsbereiche konnten des Weiteren typische Problemfelder, die mit der Umsetzung logistischer Leistungsdifferenzierungskonzepte verbunden sind, praxisorientiert hergeleitet und strukturiert werden. Zur weiteren Detaillierung eines Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung werden in diesem Kapitel den einzelnen Gestaltungsbereichen Lösungsansätze und -methoden zugeordnet, die die identifizierten Umsetzungsprobleme aufgreifen. Neben dieser Zuordnung liefert die empirische Untersuchung in den verschiedenen Gestaltungsbereichen eine praxisorientierte Einschätzung der Wirkung einzelner Logistikkonzepte, die als weitere Hilfestellung der systematischen Methodenzuordnung genutzt werden kann. Ziel dieses Kapitels ist zum einen die Beantwortung der fünften sekundären Forschungsfrage, und zum anderen die Intention, alle aus der Beantwortung der einzelnen sekundären Forschungsfragen resultierenden Erkenntnisse in die Beantwortung der primären Forschungsfrage der Dissertation einfließen zu lassen.

Die empirische Untersuchung hat gezeigt, dass ein weitgehender Konsens über die auftretenden Umsetzungsprobleme der logistischen Leistungsdifferenzierung herrscht. Daher werden im ersten Teil dieses Kapitels grundlegende generische Handlungsempfehlungen für die einzelnen Gestaltungsbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung gegeben. Demgegenüber haben die theoretische wie auch die empirische Untersuchung dekuviert, dass sowohl die konkrete Auswahl der zu differenzierenden Logistikservices in den einzelnen Differenzierungsbereichen als auch die dementsprechende Konfiguration des Leistungserstellungssystems stark vom jeweiligen Unternehmenskontext abhängig ist. Um trotz dieser Spezifität praxisorientierte Empfehlungen geben zu können, erfolgt im zweiten Teil dieses Kapitels am Beispiel der Automobilindustrie eine exemplarische Auswahl der

Leistungsdifferenzierungsansätze und eine entsprechende Konfiguration des Leistungserstellungssystems.

5.1 Kontextunabhängiger Teil des Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung

Die empirische Untersuchung in Kapitel 4 hat gezeigt, dass integrierte Kundenbedarfs- und -angebotsprozesse die wesentliche Grundvoraussetzung für die logistische Leistungsdifferenzierung darstellen. Da der Kundenkontakt bei produzierenden Unternehmen durch das Vorhandensein von Händlerstrukturen oft nicht bei dem produzierenden Unternehmen selbst liegt und die Logistikabteilung darüber hinaus in der Regel nicht die Instanz ist, welche die Kundenbeziehung des Unternehmens innehat, spielt die organisatorische Integration des Logistik- und Vertriebsbereiches im Unternehmen eine entscheidende Rolle. Hierfür bedarf es klar definierter Prozesse und harmonisierter Zielsysteme, die das Zusammenwirken von Logistik- und Vertriebsleistung sicherstellen. Gerade dieser oft nicht transparente Wirkungszusammenhang von Logistik-, Vertriebs- und Marketingleistungen auf den Kundennutzen und die Kundenzufriedenheit behindert die Bildung logistischer Kundensegmente und die Auswahl der zu differenzierenden Logistikservices. Für die Anpassung der Logistikstrukturen und -prozesse an die Anforderungen, die differenziert erbrachte Logistikservices mit sich bringen, ist eine Kombination verschiedener Logistikkonzepte und -methoden erfolgsversprechend. Daher wird im Folgenden auf die relevanten Methoden in den einzelnen Gestaltungsbereichen der logistischen Leistungsdifferenzierung eingegangen.

5.1.1 Gestaltung des Kundenbeziehungssystems

Die im vorangegangenen Kapitel aufgezeigten Ergebnisse der empirischen Untersuchung zur logistischen Leistungsdifferenzierung haben gezeigt, dass sich Unternehmen teilweise nicht der Bedeutung der Kundenbeziehung als Ausgangspunkt des Angebotes differenzierter Logistikleistungen bewusst sind. Während im Marketing die Rolle der Kundenbeziehung als unabdingbare Voraussetzung der Marketingplanung angesehen wird, konnte diese Einsicht aufseiten der Logistik nicht vollständig bestätigt werden. Als Hauptgründe, die das kundenorientierte Handeln der Logistik behindern, wurde als Erstes das fehlende Bewusstsein über die Möglichkeit, sich durch die Analyse von Kundenerwartungen an die Logistik neue Geschäftspotenziale erschließen zu können, genannt. Darüber hinaus konnten verschiedene strukturelle und prozessbedingte Problemfelder identifiziert werden. Hierzu zählen der fehlende Kundenkontakt der Logistik – sowohl im gesamten Unternehmen als auch speziell auf die

Unternehmensfunktion der Logistik bezogen –, das Fehlen von Methoden zur Analyse der Kundenerwartungen in der Logistik sowie die mangelnde kundenorientierte Aufstellung und Organisation des Unternehmens. Im Folgenden werden geeignete wissenschaftliche Konzepte beschrieben, die einen Lösungsbeitrag für die genannten Problemfelder bieten. Darauf aufbauend sind geeignete Methoden auszuwählen, die die Gestaltung des Kundenbeziehungssystems als Basis der Umsetzung der logistischen Leistungsdifferenzierung erlauben. Die empirische Untersuchung hat ergeben, dass Unternehmen vor allem in informationstechnischen Planungssystemen, wie dem Advanced Planning respektive einer hierarchischen und restriktionsbasierten Auftragsplanung, einen positiven Beitrag im Gestaltungsbereich des Kundenbeziehungssystems sehen. Als zentrales wissenschaftliches Konzept, das den genannten Planungssystemen zugrunde liegt, kann das Demand Management angesehen werden. In Kapitel 1.1.2 der Dissertation wurde das Demand Management als wissenschaftliches Konzept eingeführt, welches eine Integration der Planung und Steuerung der Kundennachfrage sowie die Schaffung unternehmensübergreifender Beziehungen zu Kunden und Lieferanten über die Supply Chain hinweg ermöglicht, um das Verständnis für die Kundenanforderungen und die Effizienz der Kommunikation dieser Nachfrage zu steigern.⁷⁶⁹ Während das Marketing dabei als Philosophie der Kundenorientierung angesehen werden kann, bietet das Demand Management im Gegensatz dazu praktische Handlungsanweisungen zur Umsetzung der benötigten Prozesse.⁷⁷⁰ So weisen Langabeer und Rose darauf hin, dass der Lösungsbeitrag des Demand Management darin zu sehen ist, den Wert von Kundenbeziehungen für die Logistik herauszustellen.⁷⁷¹ Das Demand Management kann dieser Argumentation folgend einen Beitrag dazu leisten, die leistungserstellenden Unternehmensfunktionen auf der Basis von Markt- und Nachfragecharakteristika auszurichten. So kann das grundlegende Bewusstsein für die Möglichkeit der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen durch die differenzierte Leistungserstellung geschaffen werden. Der Zusammenhang der in der empirischen Untersuchung identifizierten Problemfelder im Bereich des Kundenbeziehungssystems, der Lösungsbeiträge des Demand Management und der dafür zum Einsatz kommenden Methoden kann einer Zusammenfassung in Abbildung 64 entnommen werden. Im weiteren Verlauf des Abschnitts gilt es nun, die Methoden des Customer

⁷⁶⁹ Vgl. Mentzer/Moon (2005), S. 7

⁷⁷⁰ Vgl. Rainbird (2004), S. 237. Das Demand Management wird dabei nach Jüttner/Christopher/Baker (2007), S. 381 in der Wissenschaft entweder als umfassendes Konzept angesehen, das die Aspekte des Marketings, der differenzierten Leistungserstellung und des Supply Chain Management integriert betrachtet, oder kann als kundenorientierter Handlungsrahmen angesehen werden, wie die primär effizienzgetriebenen Konzepte des Supply Chain Management um Aspekte der kundenorientierten Angebotsgestaltung ergänzt werden können.

⁷⁷¹ Vgl. Langabeer/Rose (2001), S. 78ff.

Relationship Management und der Logistics Service Quality in ihre Anwendung im Rahmen der logistischen Leistungsdifferenzierung zu überführen.

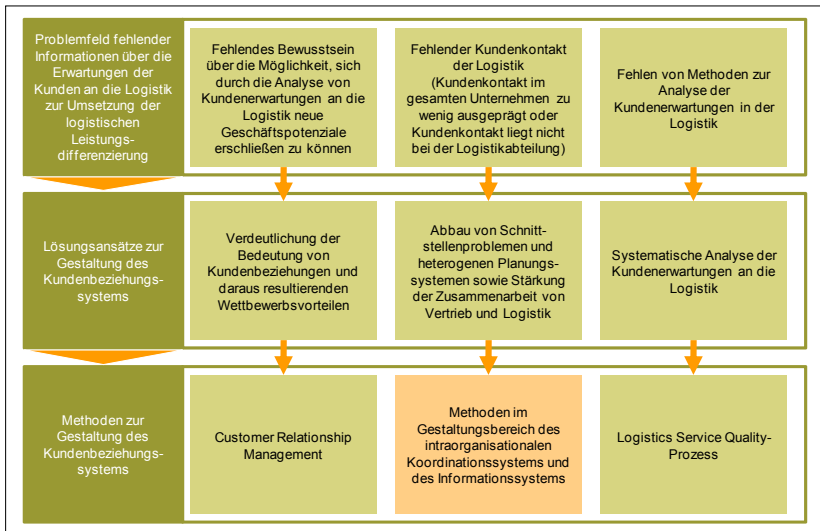


Abbildung 64: Problemfelder, Lösungsansätze und Methoden im Gestaltungsbereich des Kundenbeziehungssystems⁷⁷²

5.1.1.1 Customer Relationship Management als Methode zur Gestaltung des Kundenbeziehungssystems

Das in Kapitel 1.1.2 eingeführte Konzept des Customer Relationship Management bildet die Basis für die Gestaltung des Kundenbeziehungssystems im Rahmen der logistischen Leistungsdifferenzierung. Dem Customer Relationship Management kommt dabei unter anderem die Aufgabe zu, die Identifikation von Geschäftspotenzialen auf der Basis enger Kundenbeziehungen zu fördern.⁷⁷³ Gerade verbesserte Informationsflüsse – sowohl unternehmensintern als auch unternehmensübergreifend – wirken sich positiv auf den Prozess der Analyse von Kundenerwartungen an die Leistungserstellung aus.⁷⁷⁴ Der Informationsgewinn aus diesen Kundenbeziehungen kann dabei nicht nur für die Gestaltung der Marketingstrategie verwandt werden, sondern ist zudem in der Lage, die Gestaltung von Produktions- und Logistikprozessen sowie die Produktentwicklung in einem systematischen Prozess an den

⁷⁷² Quelle: Eigene Darstellung

⁷⁷³ Vgl. Langabeer/Rose (2001), S. 79ff.

⁷⁷⁴ Vgl. Heikkilä (2002), S. 761ff.

Kundenerwartungen auszurichten.⁷⁷⁵ Gerade im Rahmen der logistischen Leistungsdifferenzierung kommt damit dem Customer Relationship Management die Aufgabe zu, die Gestaltung des Leistungsdifferenzierungs- und Leistungserstellungssystems auf der Basis von Kundeninformationen zu ermöglichen. So kann das sich auch auf die anderen Gestaltungsbereiche auswirkende Problemfeld fehlender Informationen über die Kundenerwartungen an die Logistik aufgegriffen werden. Das Customer Relationship Management stellt jedoch nicht nur ein Konzept zur systematischen Analyse der Kundenanforderungen dar, sondern wird auch als Kombination von Managementprozessen und Informationssystemen verstanden, die der kundenindividuellen Differenzierung von Produkten und Dienstleistungen dienen.⁷⁷⁶ Dies erklärt die für die befragten Unternehmen in der empirischen Untersuchung deutlich gewordene hohe Bedeutung von Informationssystemen im Gestaltungsbereich des Kundenbeziehungssystems. Im Gestaltungsbereich des Informationssystems sind somit Systeme für die Leistungserstellung und das Kundenbeziehungsmanagement integrativ zu betrachten, da Produktions- und Logistikplanungssysteme im Rahmen der schnellen und flexiblen Umsetzung kundenspezifischer Anforderungen eng mit den Kundenbeziehungssystemen verbunden sein müssen.⁷⁷⁷

Die Identifikation individueller Kunden und deren Bedürfnisse stellen die Grundlage des Customer Relationship Management-Prozesses dar.⁷⁷⁸ Ausgehend von den identifizierten Kunden, sind die passende Strategie, Organisation sowie die geeigneten Vertriebskanäle und Vertriebsmitarbeiter zu identifizieren und umzusetzen.⁷⁷⁹ Im Customer Relationship Management kann somit grundlegend zwischen dem "analytical" und dem "operational" Customer Relationship Management unterschieden werden. Während das "analytical" Customer Relationship Management die Analyse von Kunden- und Marktinformationen zur Ableitung der strategischen Ausrichtung der Marketingstrategie in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt, fokussiert das "operational" Customer Relationship Management auf die Gestaltung der zur Strategieumsetzung benötigten Unternehmensprozesse.⁷⁸⁰ Die Prozessschritte des "analytical" und "operational" Customer Relationship Management sind in Abbildung 65 dargestellt.

⁷⁷⁵ Vgl. Teng/Ong/Ching (2007), S. 386

⁷⁷⁶ Vgl. Tiwana (2001), S. 23

⁷⁷⁷ Vgl. Kortus-Schultes/Ferfer (2005), S. 163

⁷⁷⁸ Vgl. Parvatiyar/Sheth (2001), S. 9

⁷⁷⁹ Vgl. Leigh/Tanner (2004), S: 260

⁷⁸⁰ Vgl. Leigh/Tanner (2004), S: 260

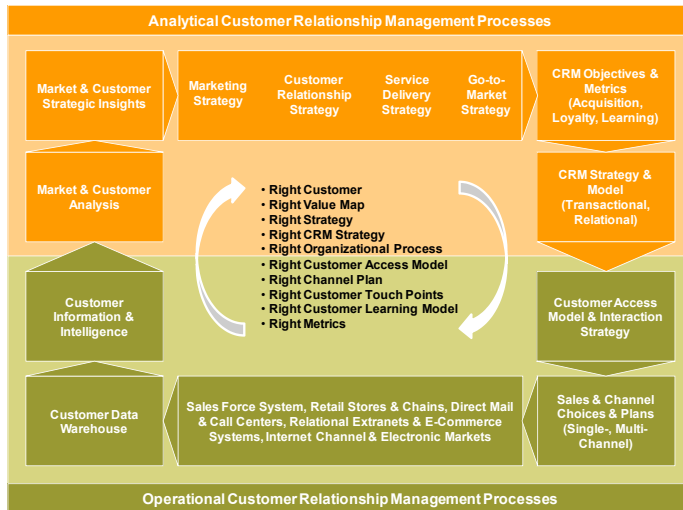


Abbildung 65: Customer Relationship Management-Prozess⁷⁸¹

Der Prozessschritt der Analyse der Markt- und Kundenanforderungen stellt Unternehmen vor besondere Herausforderungen, da die Tätigkeiten, die für das erfolgreiche Lernen bei Einzelpersonen bekannt sind, sich nicht ohne Weiteres auf den Lernprozess von Unternehmen anwenden lassen.⁷⁸² Vielmehr geht es darum, Wissen und Informationen, welche sich aus den Systemen, Prozessen und Abläufen des Unternehmens ergeben, für die Kunden- und Marktanalyse zu nutzen. Zusätzlich stellt der Kunden- und Marktanalyseprozess keine einmalig im Rahmen der Einführung der logistischen Leistungsdifferenzierung durchzuführende Tätigkeit dar, sondern ist als kontinuierlicher Prozess zu begreifen. Für einen kontinuierlichen Prozess des Lernens über die Kundenanforderungen sind Methoden zur Konservierung gewonnenen Wissens und zur Bewertung des Erfolges und der Schwachstellen bei der Analyse entscheidend.⁷⁸³ Ein systematischer Lernprozess über Markt- und Kundenanforderungen besteht dabei aus vier wesentlichen Phasen: der Analyse und Erhebung der Markt- und Kundeninformationen (open-minded inquiry), der Informationsweitergabe (wide-spread information distribution), der gemeinsamen systematischen Interpretation der Informationen (mutually-informed mental models) sowie der strukturierten Bewahrung und Nutzung des bereits

⁷⁸¹ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Leigh/Tanner (2004), S: 261 und Payne/Frow (2005), S. 171

⁷⁸² Vgl. hier und im Folgenden Day (1994a), S. 10f.

⁷⁸³ Vgl. Payne/Frow (2005), S. 174

gewonnenen Wissens (accessible memory).⁷⁸⁴ Der beschriebene Lernprozess ist in Abbildung 66 dargestellt.

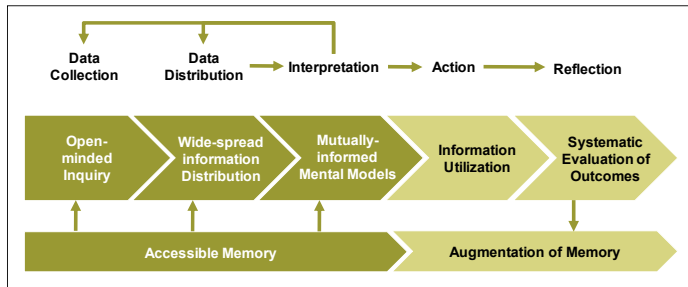


Abbildung 66: Prozess des Lernens über Kunden und Märkte⁷⁸⁵

Im Rahmen der Analyse und Erhebung der Markt- und Kundeninformationen kommt im Besonderen das in der empirischen Analyse identifizierte Problemfeld eines fehlenden Bewusstseins über die Möglichkeit, sich durch die Analyse von Kundenerwartungen an die Logistik neue Geschäftspotenziale erschließen zu können, zum Tragen. Da die einzelnen Unternehmensbereiche im Rahmen verschiedener, auf den Kunden gerichteter Betrachtungsperspektiven in unterschiedlicher Weise zur Informationsgewinnung beitragen können, gilt es in dieser Phase, alle möglichen Beteiligten an der Erhebung partizipieren zu lassen.⁷⁸⁶ Die Hauptquelle für Markt- und Kundeninformationen ist dabei mehr im kontinuierlichen Kundenkontakt des Unternehmens als in der Durchführung dedizierter Marktforschungsaktivitäten zu sehen.⁷⁸⁷ Zur Steigerung des aus diesen Kundenbeziehungen erlangten Informationsgewinnes können die systematische Bewertung des eigenen Serviceangebots im Vergleich zum Wettbewerb und der versuchsweise Test neuer Serviceangebote in einem Trial-and-Error-Verfahren in Betracht gezogen werden.⁷⁸⁸ Gerade im Rahmen der logistischen Leistungsdifferenzierung erscheint es sinnvoll, erste Erfahrungen mit dem Angebot differenzierter Logistikservices für einen begrenzten Geltungsbereich zu sammeln. Neben Problemen bei der Erhebung und Analyse von Kundenerwartungen sind Kunden- und Marktinformationen oft nicht in ausreichendem Maße allen Unternehmensbereichen zugänglich und bekannt. Auch die Ergebnisse der empirischen Untersuchung bestätigen dieses

⁷⁸⁴ Vgl. Day (1994a), S. 10

⁷⁸⁵ Quelle: Eigene Darstellung nach Day (1994a), S. 11

⁷⁸⁶ Vgl. Chang (2007), S. 486

⁷⁸⁷ Vgl. Day (1994a), S. 14

⁷⁸⁸ Vgl. Day (1994a), S. 16

Problemfeld. Der Aufbau interdisziplinärer Teams zur Analyse von Kundenerwartungen⁷⁸⁹ und der Schaffung einer Kundeninformationsdatenbank, die einen wesentlichen Aspekt von Customer Relationship Management-Informationssystemen ausmacht,⁷⁹⁰ bieten mögliche Unterstützungsansätze für diesen Prozessschritt. Die genannten Ansätze können ebenfalls dazu beitragen, das strukturierte Bewahren und Nutzen des gewonnenen Wissens zu ermöglichen. Darüber hinaus stellt die Vermittlung von Methoden und Kompetenzen des Lernens über Kundenerwartungen einen wesentlichen Schwerpunkt der Ausgestaltung dieses Prozessschrittes dar.⁷⁹¹ Gerade im Rahmen der logistischen Leistungsdifferenzierung zeigt sich, dass in der Unternehmensfunktion der Logistik grundlegende Kompetenzen zur Analyse von Kundenerwartungen nicht vorhanden sind. Schließlich stellt sich die Frage, wie der Prozess der Nutzung und Interpretation der gewonnenen Kunden- und Marktinformationen unterstützt werden kann.

5.1.1.2 Der Logistics Service Quality-Prozess als Methode zur Gestaltung des Kundenbeziehungssystems

Zur Nutzung der im Rahmen des Customer Relationship Management-Prozesses identifizierten Kundenerwartungen in der Leistungserstellung bedarf es Methoden, die eine Darstellung der Kundenanforderungen und der Leistungskomponenten in einem integrierten Prozess erlauben.⁷⁹² Zur strukturierten Ausrichtung der Serviceleistungen wird daher das Betrachtungsinstrument der Kundenkontaktkette vorgeschlagen.⁷⁹³ Eine Kundenkontaktkette wird dabei als Zusammenführung aller Erfahrungen, die der Kunde in der Kommunikation und Interaktion mit dem Unternehmen sammeln kann, verstanden. Sie orientiert sich dabei an dem Prozess, den der Kunde von der Auftragserteilung bis zum Erhalt und der Anwendung des gewünschten Produktes durchläuft. So kann erreicht werden, dass das Unternehmen die Sichtweise des Kunden beim Kauf und der Verwendung der Leistung einnimmt, um neue, bisher nicht da gewesene Attribute zu entwickeln, die zur Problemlösung für den Kunden beitragen können. Da eine Differenzierung nur über den insgesamt wahrgenommenen Zusatznutzen des Kunden effektiv gestaltet werden kann, ist daher eine integrierte Ausrichtung aller individuell identifizierten Kundenkontaktpunkte entlang der Kundenkontaktkette eine Voraussetzung für die Effektivität von Differenzierungsbestrebungen.⁷⁹⁴ Dabei ist von Bedeutung, dass sich Kundenerwartungen selbst während des Dienstleistungsprozesses verändern können und die

⁷⁸⁹ Vgl. Chang (2007), S. 486

⁷⁹⁰ Vgl. Winer (2001), S. 91

⁷⁹¹ Vgl. Day (1994a), S. 24

⁷⁹² Vgl. Hammer (2001), S. 116ff.

⁷⁹³ Vgl. Kortus-Schultes/Ferfer (2005), S. 48f.

⁷⁹⁴ Vgl. Kortus-Schultes/Ferfer (2005), S. 49f.

Aufmerksamkeit entlang dieses Prozesses auf unterschiedlichen Leistungsaspekten liegt. Darüber hinaus passt sich das Erwartungsniveau bereits kurzfristig an die vom Unternehmen gelieferten Leistungen an.⁷⁹⁵ Dies hat zur Folge, dass das Leistungsniveau des ersten Kundenkontaktes dementsprechend die Erwartungshaltung der darauf folgenden Kontakte respektive Leistungen prägt.

Insofern werden Methoden benötigt, mit denen überprüft werden kann, wie wichtig die Dimensionen der in Kapitel 3.2.3.1 eingeführten kundendefinierten Qualität für den Kunden sind. Einen Ansatz hierzu kann die Darstellung der Logistics Service Quality als Prozess liefern.⁷⁹⁶ Dabei werden in einem ersten Schritt Servicekomponenten identifiziert, welche für die Kunden des Unternehmens über die Segmente hinweg als relevant angesehen werden können. In einem zweiten Schritt wird ein Modell aufgestellt, welches die gefundenen Kriterien kausal miteinander in Beziehung setzt. Dabei ist zwischen zwei grundlegenden Phasen zu unterscheiden: Die erste Phase stellt die Generierung des Kundenauftrages dar und beinhaltet somit jegliche Serviceleistung, die der Kunde bei seiner Entscheidung benötigen könnte. Die zweite Phase betrifft den Empfang der Sachleistung, an die die Logistikservices gekoppelt sind. Im Ergebnis sollen beide Phasen auf die Zufriedenheit des Kunden wirken.⁷⁹⁷ Dieses Konzept trägt der Tatsache Rechnung, dass sich, beginnend mit der Erstellung des Auftrages, die Erwartungen des Kunden bezüglich der Qualität des Services verändern und entlang des Dienstleistungsprozesses durch die dort gesammelten Erfahrungen auf seine Zufriedenheit Einfluss nehmen. Auch die Tatsache, dass unterschiedliche Differenzierungspotenziale entlang des Kundenauftragsprozesses schwerpunktmäßig auf unterschiedlichen Servicekriterien beruhen, kann hier berücksichtigt werden.⁷⁹⁸ Somit ist das Modell geeignet, als Anhaltspunkt dafür zu dienen, welche Attribute der Logistikserviceleistung in welchem Kontext relevant sind und welche Problemlösung damit angestrebt werden soll. Der Einsatz des in Abbildung 67 schematisch dargestellten Logistics Service Quality-Prozesses kann demzufolge im Rahmen der logistischen Leistungsdifferenzierung dafür genutzt werden, Probleme bei der Identifikation der aus der logistischen Leistungsdifferenzierung resultierenden Geschäftspotenziale zu beheben.

⁷⁹⁵ Vgl. Bruhn/Richter/Georgi (2006), S. 130

⁷⁹⁶ Vgl. Mentzer/Flint/Hult (2001), S. 86

⁷⁹⁷ Vgl. Mentzer/Flint/Hult (2001), S. 84

⁷⁹⁸ Vgl. Mentzer/Flint/Hult (2001), S. 84

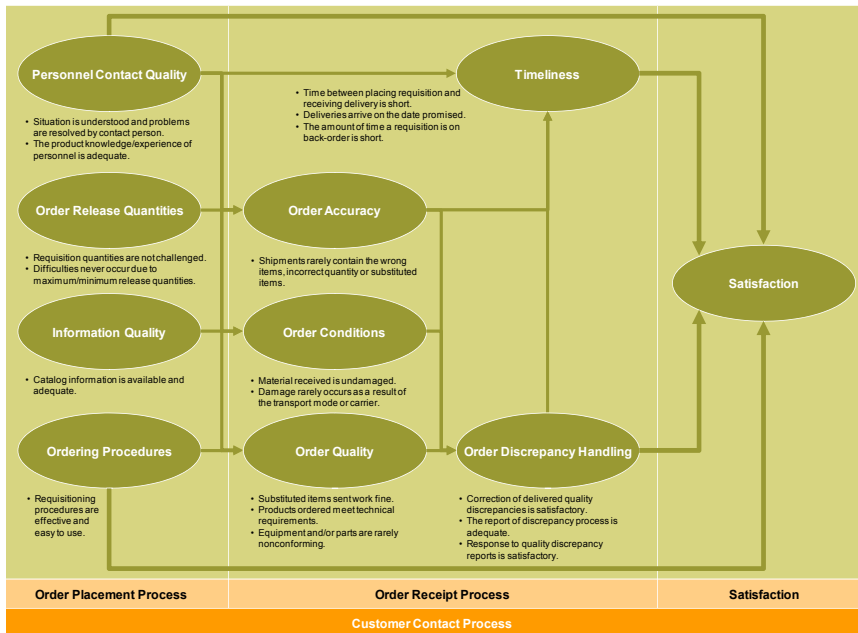


Abbildung 67: Modell des Logistics Service Quality-Prozesses⁷⁹⁹

5.1.2 Gestaltung des Leistungsdifferenzierungssystems

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zur logistischen Leistungsdifferenzierung haben gezeigt, dass die Übertragung der aus dem Marketing bekannten Methoden und Konzepte auf den Kontext der Logistik mit Problemen behaftet ist. Im Besonderen konnten die Anwendung von Marktsegmentierungsverfahren in der Logistik und die Überführung der aus der Segmentierung gewonnenen Erkenntnisse auf die im Einflussbereich der Logistik liegenden Faktoren als Problembereiche identifiziert werden. Ursächlich für diese Problembereiche ist unter anderem die im nachfolgenden Abschnitt thematisierte fehlende Zusammenarbeit zwischen Vertriebs- und Logistikabteilung. Jedoch reicht das alleinige Verfügbarmachen der aus anderen Unternehmensbereichen bekannten Verfahren in der Logistik im Kontext der logistischen Leistungsdifferenzierung nicht aus. So bedarf es für die Segmentierung des Marktes nach differierenden logistischen Anforderungen neben allgemeinen Marktsegmentierungskriterien und -verfahren spezifischer, auf die Logistik adaptierter

⁷⁹⁹ Quelle: Eigene Darstellung nach Mentzer/Flint/Hult (2001), S. 86

Segmentierungsfaktoren. Neben den in Kapitel 3.2.1 gezeigten allgemeinen Ansätzen der Marktsegmentierung werden daher im Folgenden für den Gestaltungsansatz der logistischen Leistungsdifferenzierung spezifische logistische Segmentierungskriterien vorgestellt. Darüber hinaus wird auf einen generischen Prozess eingegangen, mithilfe dessen die Bildung logistischer Segmente vorgenommen werden kann. Die empirische Analyse hat gezeigt, dass Unternehmen bei der Bestimmung der für eine Leistungsdifferenzierung geeigneten Services Probleme mit der Abgrenzung von Logistik-, Vertriebs- und Marketingleistungen haben. Daher ist davon auszugehen, dass Unternehmen im Verlauf eines Prozesses der Bildung logistischer Segmente vor allem Probleme bei der Schaffung einer Verbindung zwischen den für die einzelnen Kundensegmente identifizierten Kundenanforderungen und der Bewertung der Beeinflussbarkeit dieser Anforderungen durch die Logistik haben werden. Auf diese Schwierigkeit konnte bereits in Kapitel 3.2.3.1 im Rahmen der Darstellung der Konzepte der Kundenzufriedenheit und der kundendefinierten Qualität sowie deren Operationalisierung in logistische Zielgrößen eingegangen werden. Das dort erwähnte Supply Chain Quality Function Deployment ist dazu geeignet, die Überführung von Kundenanforderungen in logistische Prozessanforderungen zu unterstützen. Daher stellt das Supply Chain Quality Function Deployment eine der Methoden des Gestaltungsbereiches des Leistungsdifferenzierungssystems dar. Einen weiteren grundlegenden Beitrag zur Abgrenzung von Logistik-, Vertriebs- und Marketingleistungen leistet das Logistics Service Quality-Konzept. Dieses liefert einen universellen Beitrag zu verschiedenen Gestaltungsbereichen der logistischen Leistungsdifferenzierung und wird in Abschnitt 5.1.3.1 näher erläutert.

Neben der Bestimmung der für die Leistungsdifferenzierung geeigneten Logistikservices ist das für ein Kundensegment bestimmte Leistungsniveau mit einem entsprechenden Preis zu versehen. Auf die Herausforderung der Schaffung eines guten Preis-Leistungs-Verhältnisses wurde im Rahmen der Kundenzufriedenheitsdimension des Kundennutzens in Kapitel 3.2.3.1 eingegangen. In Kapitel 3.2.4.3 wurde das Konzept des Revenue Management eingeführt, welches neben der operativen Preis-Mengen-Steuerung auch die Prognose der Zahlungsbereitschaft ermöglicht. Somit kann an dieser Stelle auf die Zuordnung des Revenue Management-Konzeptes zum Gestaltungsbereich des Leistungsdifferenzierungssystems verwiesen werden.

Zwar bilden Fragestellungen in Bezug auf die logistische Kundensegmentierung den Kern des Gestaltungsbereiches des Leistungsdifferenzierungssystems, jedoch konnte in Kapitel 3.5 gezeigt werden, dass vor allem der kombinierte Einsatz der verschiedenen Ansätze der logistischen Leistungsdifferenzierung erfolgsversprechend ist. Dazu wurden in der empirischen Analyse die Auswahl und Kombination der Ansätze der Leistungsdifferenzierung als weiteres

Problemfeld identifiziert. Der in Kapitel 3.5 skizzierte Zusammenhang der Leistungsdifferenzierungsansätze ist somit als Lösungsinstrument für den Gestaltungsansatz der logistischen Leistungsdifferenzierung von Relevanz und kann infolgedessen dem Gestaltungsbereich des Leistungsdifferenzierungssystems zugeordnet werden. Die generische Zusammenhgangsstruktur der logistischen Leistungsdifferenzierungsansätze wird im kontextabhängigen Teil des Gestaltungsansatzes erneut aufgegriffen, um diese am Beispiel der Automobilindustrie weiter zu spezifizieren.

Abbildung 68 stellt in einer Übersicht den Zusammenhang der in der empirischen Untersuchung identifizierten Problemfelder im Bereich der Auswahl der zu differenzierenden Logistikservices, der Lösungsansätze in diesem Bereich und der dafür zum Einsatz kommenden Methoden dar.

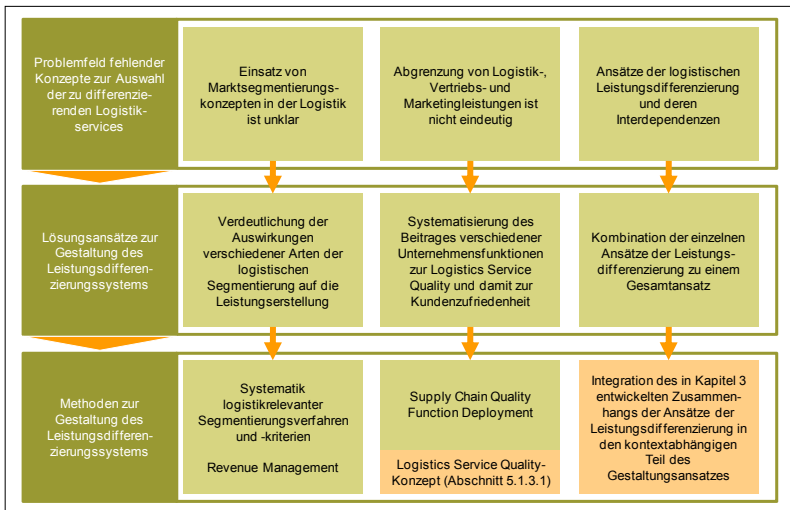


Abbildung 68: Problemfelder, Lösungsansätze und Methoden im Gestaltungsbereich des Leistungsdifferenzierungssystems⁸⁰⁰

5.1.2.1 Systematik logistikrelevanter Segmentierungsverfahren und -kriterien als Methode zur Gestaltung des Leistungsdifferenzierungssystems

Die empirische Untersuchung hat ergeben, dass es sich für Unternehmen als schwierig erweist, das Konzept der Marktsegmentierung auf den Gegenstandsbereich des Supply Chain Management zu übertragen. Da Marktsegmentierungsansätze nicht ohne Weiteres im Bereich

⁸⁰⁰ Quelle: Eigene Darstellung

der Logistik anwendbar sind, kann darin ein ursächlicher Grund für dieses Problemfeld gesehen werden. So weisen verschiedene Autoren auf die Notwendigkeit hin, im Rahmen dieses Konzept-Transfers zu berücksichtigen, dass die nach traditionellen Kriterien des Marketings abgegrenzten Marktsegmente oftmals keine adäquate Bezugsbasis für die Entwicklung differenzierter Supply Chain-Strategien darstellen.⁸⁰¹ Hieraus leitet sich die Schlussfolgerung ab, dass eine logistische Marktsegmentierung auch auf der Basis logistikspezifischer Segmentierungskriterien erfolgen sollte. Auch wenn in diesem Zusammenhang eine Vielzahl potenzieller Segmentierungskriterien diskutiert wird,⁸⁰² lassen sich diese dennoch auf zwei Gruppen reduzieren, welche es bei der Formulierung von Supply Chain-Strategien sowie der konkreten Gestaltung einzelner Supply Chains zu berücksichtigen gilt.⁸⁰³ Hierbei handelt es sich zum einen um die logistischen Servicebedürfnisse der Kunden, auf deren Basis geografische, kundensegmentorientierte und produktlebenszyklusorientierte Supply Chain-Konfigurationen gestaltet werden können. Zum anderen spielen logistikrelevante Produkteigenschaften für die Schaffung von produktorientierten Supply Chain-Konfigurationen eine wichtige Rolle. Eine entsprechend konsolidierte Übersicht der logistischen Servicebedürfnisse der Kunden und der logistikrelevanten Produkteigenschaften ist in Abbildung 69 dargestellt. Eine Segmentierung nach logistikrelevanten Produkteigenschaften nimmt somit Bezug darauf, dass die logistischen Leistungsanforderungen eines Kunden in Abhängigkeit vom jeweiligen Produkt variieren und sich daher produktspezifische logistische Leistungsdimensionen identifizieren lassen. Ausgehend hiervon werden Produktsegmente respektive -typen gebildet, welche sich durch signifikant unterschiedliche Nachfragecharakteristika auszeichnen und daher konsequenterweise verschiedenartige Supply Chain-Konfigurationen benötigen.⁸⁰⁴ Die Segmentierung nach logistischen Servicebedürfnissen der Kunden hingegen legt die Betonung auf den Unterschied der einzelnen Kunden hinsichtlich ihrer Servicebedürfnisse, sodass aus der Perspektive verschiedener Kunden unterschiedlich differenzierte logistische Serviceniveaus für das gleiche Produkt bestimmt werden können. Aufgrund dessen wird vorgeschlagen, Kundengruppen zu identifizieren, welche sich durch untereinander heterogene Leistungsanforderungsprofile auszeichnen. Gleichzeitig ist auf die Notwendigkeit zu verweisen, in Abhängigkeit vom jeweiligen Kundensegment unterschiedlich ausgestaltete Supply Chain-Konfigurationen einzusetzen.⁸⁰⁵ Vor diesem Hintergrund wurde in Kapitel 3.5 der Frage

⁸⁰¹ Vgl. Godsell/Harrison/Emberson/Storey (2006), S. 48, Thonemann/Behrenbeck/Diederichs/Großpietsch/Küpper/Leopoldseder (2003), S. 99 und Murphy/Daley (1994), S. 13.

⁸⁰² Vgl. Lovell/Saw/Stimson (2005), S. 143

⁸⁰³ Vgl. hier und im Folgenden Torres/Miller (2002), S. 48

⁸⁰⁴ Vgl. Schnetzler/Günther/Illiev (2006), S. 3 und Payne/Peters (2004), S. 78

⁸⁰⁵ Vgl. Godsell/Harrison/Emberson/Storey (2006), S. 48, Bowersox/Closs/Stank (2000), S. 3 und

nachgegangen, wie beide Segmentierungsansätze zusammenwirken. Da in diesem Zusammenhang die Anforderung besteht, den situativen Kontext des jeweiligen Unternehmens zu berücksichtigen, kann an dieser Stelle nur eine allgemeine Aussage zum Prozess der logistischen Marktsegmentierung getroffen werden, der im kontextabhängigen Teil des Gestaltungsansatzes am Beispiel der Automobilindustrie weiter spezifiziert wird.

Group	Segmentation Factor
Product	Variety within product group
	Handling characteristics
	Physical size and weight
	Life cycle, shelf life
	Value, Product Value Density
	Economies of Scale
	Production Flexibility
	Lead-time
Product/ Customer	Demand location / dispersion
	Demand level
	Regularity of orders, order predictability
	Average order size
	Demand variability
	infra-structure requirements, Transport mode availability
Customer	Customs, duties, trade areas, legislation
	Service expectations (Logistics Service Quality dimensions)
	Buying relationship (demand forecasting, price determination)
	Order entry, confirmation, tracking and billing mechanism
	Delivery requirements
Site accessibility	

Abbildung 69: Systematik logistikspezifischer Segmentierungskriterien⁸⁰⁶

Vertreibt ein Unternehmen eine Vielzahl von Produkten, welche sich durch eine hohe Diversität logistikrelevanter Eigenschaften auszeichnen, bietet sich eine produktbezogene Segmentierung an. Bedient es hingegen viele unterschiedliche Kunden mit ähnlichen Produkten, sollte eine kundenbezogene Segmentierung vorgenommen werden.⁸⁰⁷ In Anbetracht der Tatsache, dass Unternehmen üblicherweise viele verschiedenartige Produkte für mehrere Kundensegmente anbieten,⁸⁰⁸ erscheint es sinnvoll, beide Ansätze simultan einzusetzen, also eine kunden- und produktbezogene Segmentierung vorzunehmen. Hieraus resultieren logistische Produkt-Markt-Kombinationen, welche jeweils einheitliche Anforderungen an die Supply Chain-Konfiguration

Fuller/O'Connor/Rawlinson (1993), S. 97

⁸⁰⁶ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lovell/Saw/Stimson (2005), S. 143 und Torres/Miller (2002), S. 49

⁸⁰⁷ Vgl. Mikus (2003), S. 90

⁸⁰⁸ Vgl. Chopra/Meindl (2007), S. 35

stellen und somit aus strategischer Sicht isoliert betrachtet und gesteuert werden können.⁸⁰⁹ Folglich kann festgehalten werden, dass ein Prozess der logistischen Marktsegmentierung mit der Auswahl der dem Unternehmenskontext entsprechenden Segmentierungsansätze und -kriterien beginnt. Hierzu gilt es, diese in Form einer Hierarchisierung in eine Reihenfolge zu bringen, bevor die eigentliche Segmentierung durchgeführt wird. Für die Durchführung der Segmentierung kommen die gezeigten logistikspezifischen Segmentierungskriterien zum Einsatz.

Ungeachtet der jeweiligen Segmentierungsgrundlage wurde bis zu dieser Stelle der Dissertation gezeigt, dass sich die Verschiedenartigkeit der Anforderungen logistischer Segmente auch in der organisatorischen Gestaltung einer Supply Chain widerspiegeln muss.⁸¹⁰ Die Frage nach der optimalen Anzahl benötigter Supply Chains kann nicht pauschal beantwortet werden, sondern hängt von der Diversität der Kunden und Produkte eines Unternehmens ab. So ist es lediglich möglich, auf ein Grundprinzip zu verweisen, wonach jede einzelne Supply Chain groß genug für wirtschaftliches Arbeiten, aber gleichzeitig möglichst gut auf die jeweiligen Marktanforderungen zugeschnitten sein muss.⁸¹¹ Die Beschreibung der einzelnen Supply Chain-Konfigurationen orientiert sich dabei an den in Kapitel 3.2.3.2 gezeigten Zielgrößen der Logistik. Der daraus resultierende Methodeneinsatz zur Zielerfüllung hängt dabei wiederum stark vom Unternehmenskontext und der jeweiligen Supply Chain-Konfiguration ab, sodass ebenfalls auf den logistischen Methodeneinsatz in den einzelnen Supply Chain-Konfigurationen im kontextabhängigen Teil des Gestaltungsansatzes näher eingegangen wird. Wie die Überführung der für die einzelnen Marktsegmente identifizierten Kundenanforderungen in entsprechende, bei der Leistungserstellung zu berücksichtigende logistische Logistikleistungen systematisch betrieben werden kann, stellt ein weiteres identifiziertes Problemfeld für die Unternehmenspraxis dar. Daher wird im nachfolgenden Abschnitt explizit eine Methode thematisiert, die diese Übertragungsleistung unterstützt.

Eine logistische Marktsegmentierung muss in Anbetracht des zugrunde liegenden Verständnisses des Logistikservices als produktdifferenzierende Dienstleistung erfolgen – allerdings unter gleichzeitiger Berücksichtigung des betrachteten Produktes und der hierfür existierenden Segmente. In Bezug auf die logistische Leistungsdifferenzierung stellt sich somit nicht nur die Frage, wie Kunden eines Unternehmens in Kundensegmente für die Logistikservices eingeteilt, sondern auch, wie bestimmte Produkte vermarktet werden können. Das Problem, dem sich die Logistik hier gegenüber sieht, besteht darin, dass eine

⁸⁰⁹ Vgl. Chopra/Meindl (2007), S: 38, Payne/Peters (2004), S. 78 und Miks (2003), S. 90

⁸¹⁰ Vgl. Beckmann (2004), S. 33

⁸¹¹ Vgl. Fuller/O'Connor/Rawlinson (1993), S. 97

Marktsegmentierung im Hinblick auf die Kernleistung der logistischen Segmentierung oft voraussetzt. Aus diesem Umstand resultiert häufig eine Nichtübereinstimmung der Segmentierungsergebnisse, wodurch im Rahmen des Kundenservices eine Behinderung der Konzeption gemeinsamer Angebote eintritt, welche die Voraussetzung für eine konsistente Vermarktungsstrategie darstellen.⁸¹² Somit kann die Hierarchisierung des Segmentierungsergebnisses in Relation zu den Ergebnissen der nicht logistikspezifischen Segmentierung als weiterer Schritt eines Prozesses der logistischen Marktsegmentierung angesehen werden. Dabei ist von drei grundlegenden Fällen des Zusammentreffens von marketingbasiertem und logistikbasiertem Segmentierungsergebnis auszugehen: Der erste und zugleich unproblematischste Fall tritt ein, wenn ein Produkt, welches für ein bestimmtes Kundensegment konzipiert wurde, auch im Hinblick auf seine Anforderungen an die Logistik homogen ist. Hierbei ist für dieses Segment ein Logistiksystem mit einem standardisierten Leistungsniveau ausreichend.

Im zweiten Fall wird von einer Situation ausgegangen, in der ein Produkt, welches für ein bestimmtes Segment von Kunden entworfen wurde, sich unterschiedlichen logistischen Serviceerwartungen gegenüberstellt. Bei einem undifferenzierten Vorgehen hinsichtlich des Serviceangebotes könnte sich das Unternehmen entscheiden, Kapazitäten für alle Servicekomponenten anzubieten. Aus Sicht der Logistik widerspricht dies zum einen jedoch dem Ziel der Effizienz, da die Erwartungen der Kunden mit dem niedrigeren Anspruchsniveau übererfüllt werden und dem Unternehmen dadurch unnötige Kosten entstehen, für die einige der Kunden nicht bereit sein werden, aufzukommen. Zum anderen wird das Effektivitätsziel der logistischen Leistungsdifferenzierung nicht erfüllt, weil der Output des Logistiksystems nicht mit einer entsprechenden Kundenzufriedenheit honoriert wird. Hier wäre es aufgrund der dargelegten Vorzüge der logistischen Leistungsdifferenzierung sinnvoll, für dasselbe Kernprodukt unterschiedliche Supply Chain-Konfigurationen aufzubauen, um die Kundenbedürfnisse effektiver und effizienter befriedigen zu können.

Der dritte Fall spiegelt eine Situation wider, in der lediglich ein kleiner Teil der Kunden eines bestimmten Produktes einen abweichenden Anspruch hinsichtlich der Qualität der erbrachten Logistikservices hat. Aus Sicht des Marketings ist es fraglich, inwiefern hier die Kosten der differenzierten Marktbearbeitung gedeckt werden können. Insofern müsste überprüft werden, ob das gefundene Subsegment des Marktsegmentes profitabel zu bearbeiten ist.

Auf der Basis der Analyse des Zusammenwirkens von logistischem und marketingbasiertem Segmentierungsergebnis ist es in einem abschließenden Schritt möglich, die finalen Supply

⁸¹² Vgl. Torres/Miller (2002), S. 50ff.

Chain-Konfigurationen zu beschreiben. Der deskribierte Prozess der logistischen Marktsegmentierung ist in Abbildung 70 zusammengefasst.

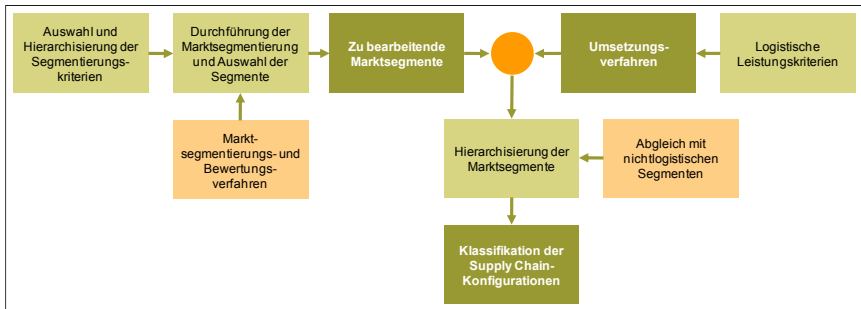


Abbildung 70: Prozess der logistischen Marktsegmentierung⁸¹³

5.1.2.2 Das Supply Chain Quality Function Deployment als Methode zur Gestaltung des Leistungsdifferenzierungssystems

Aufgrund der im vorangegangenen Abschnitt gezeigten Problematik, die für die einzelnen Marktsegmente identifizierten Kundenanforderungen in entsprechende, bei der Leistungserstellung zu berücksichtigende Logistikleistungen zu überführen, wird in diesem Abschnitt eine Methode beschrieben, die diese Problematik aufgreift. Das Supply Chain Quality Function Deployment wird dabei als geeignete Methode angesehen, die aus den Kundenanforderungen resultierenden Leistungsanforderungen an die Supply Chain herzuleiten.⁸¹⁴ Dabei stellt das Supply Chain Quality Function Deployment eine Adaptierung des Quality Function Deployment auf den Kontext des Supply Chain Management dar.⁸¹⁵ Das Quality Function Deployment ist eine im Bereich der Produktentwicklung weitverbreitete Methode, um Kundenanforderungen in Produktspezifikationen zu übersetzen.⁸¹⁶ Dazu werden in Interviews die Kundenanforderungen identifiziert, die Wettbewerbsposition des Produktes ermittelt und darauf aufbauend, der für die einzelnen Produktmerkmale zu leistende Beitrag zur Kundenzufriedenheit bestimmt.⁸¹⁷ Nachdem geeignete Gestaltungsmerkmale des Produktes definiert wurden, die die Kundenanforderungen zu erfüllen vermögen, werden die Gestaltungsmerkmale und die Kundenanforderungen in einer Matrix zueinander in Korrelation

⁸¹³ Quelle: Eigene Darstellung

⁸¹⁴ Vgl. Zokaei/Himes (2007), S. 224

⁸¹⁵ Vgl. Zokaei/Himes (2007), S. 338

⁸¹⁶ Vgl. Tontini (2007), S. 600

⁸¹⁷ Vgl. hier und im Folgenden Tontini (2007), S. 601f.

gesetzt. Die Korrelationsmatrix von Kundenanforderungen und Produktmerkmalen ist auch unter dem Namen "House of Quality" bekannt. Nachdem diese, die Kundenanforderungen erfüllenden Produktmerkmale ermittelt wurden, können sie in weiteren Analyseschritten bis auf die Produktionsprozess-, Material- und Qualitätskontrollebene heruntergebrochen werden. So ist es möglich, Kundenanforderungen in konkrete Empfehlungen für die Produkt- und Prozessgestaltung zu operationalisieren. Ein analoger Ablauf des Quality Function Deployment ist auch für den Kontext des Supply Chain Management anwendbar. Die Systematisierung der Kundenanforderungen kann dabei mithilfe verschiedener Kategorisierungsansätze erfolgen. Einen möglichen Ansatz stellt das in Kapitel 3.2.3.2 vorgestellte order winner-order qualifier-Paradigma dar. Im Kontext des Quality Function Deployment kommt jedoch in der Regel die Kano-Kategorisierung zum Einsatz.⁸¹⁸ Diese unterteilt Kundenanforderungen nach den Kategorien „attraktiv“, „eindimensional“, „muss“ und „indifferent“ und beschreibt sie somit präziser als dies mithilfe des order winner-order qualifier-Ansatzes der Fall ist.⁸¹⁹ Darüber hinaus können die Auswirkungen der Kundenanforderungen auf die Supply Chain-Konfiguration deutlicher abgeleitet werden. So wird mithilfe der Indifferenzkategorie auch die Möglichkeit geschaffen, Kundenanforderungen, die keinen Einfluss auf die Supply-Chain-Konfiguration haben, systematisch zu betrachten.⁸²⁰ Der Prozess des Supply Chain Quality Function Deployment ist in Abbildung 71 schematisch dargestellt.

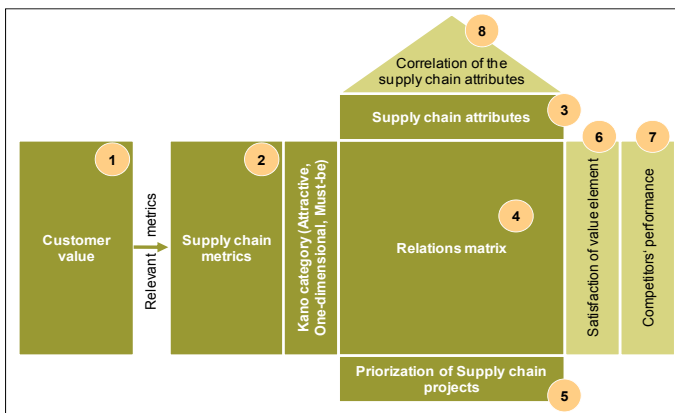


Abbildung 71: Supply Chain Quality Function Deployment⁸²¹

⁸¹⁸ Vgl. Zokaei/Hines (2007), S. 224

⁸¹⁹ Vgl. Yang (2005), S. 1130f.

⁸²⁰ Vgl. Zokaei/Hines (2007), S. 239

⁸²¹ Quelle: Eigene Darstellung nach Zokaei/Hines (2007), S. 239

Im Ergebnis kann die Anwendung des vorgestellten Modells dazu beitragen, Probleme zu lösen, die bei der Übersetzung logistischer Kundenanforderungen in entsprechende Gestaltungsempfehlungen der Supply Chain auftreten.⁸²²

5.1.3 Gestaltung des intraorganisationalen Koordinationssystems

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zur logistischen Leistungsdifferenzierung haben gezeigt, dass Ziel- und Machtkonflikte sowie Prozessinkompatibilitäten die für die logistische Leistungsdifferenzierung benötigte Zusammenarbeit der Unternehmensfunktionen der Logistik und des Vertriebs behindern. Gerade in der Darstellung der Gestaltungsempfehlungen in den Bereichen des Kundenbeziehungs- und des Leistungsdifferenzierungssystems wird deutlich, dass für die Auslegung dieser Bereiche ein hohes Maß an intraorganisationaler Koordination benötigt wird. Somit bedarf es im Rahmen der logistischen Leistungsdifferenzierung geeigneter Methoden, die der Harmonisierung der Zielsysteme, der Förderung von Interaktion und Kollaboration sowie der Schaffung eines gegenseitigen Verständnisses zwischen Vertrieb und Logistik dienen. Dabei stellt die Suche nach Empfehlungen für die Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Logistik und Vertrieb einen bereits lange Zeit existierenden Forschungsgegenstand dar.⁸²³ In Bezug darauf werden vor allem in den Bereichen des Ziel- und Anreizsystems sowie der Interaktion und Kollaboration geeignete Methoden zur Lösung der beschriebenen Problemfelder gesehen.⁸²⁴ Die Operationalisierung der hierbei zu treffenden Empfehlungen erweist sich allerdings als schwierig. Aufgrund der starken Abhängigkeit der intraorganisationalen Koordination vom jeweiligen Unternehmenskontext können nur in wenigen Fällen konkrete Methoden vorgeschlagen werden.⁸²⁵ Als generische Gestaltungsempfehlungen zur Zusammenarbeit von Vertrieb und Logistik sind beispielsweise Top Management Support, gemeinsame Ziele, gemeinsame Projekte, Informationsweitergabe, gemeinsame Steuerkreise, Weiterbildung, eine Schlichtungsstelle, Anreizsysteme, die Auflösung von Abteilungsgrenzen, Jobrotation und der Aufbau einer Kooperationskultur zu nennen.⁸²⁶ Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen, dass in den befragten Unternehmen kein Konsens über die zur Förderung der intraorganisationalen Koordination einzusetzenden Methoden besteht. Lediglich im Einsatz integrierter Informationssysteme wie Advanced Planning- und Customer Relationship Management-Systeme wird von den befragten Unternehmen eine positive Wirkung auf die intraorganisationale Koordination gesehen.

⁸²² Vgl. Huiskenen/Pirttilä (1998), S. 254

⁸²³ Vgl. z.B. Kahn (1996), Griffin/Hauser (1996), Kahn/Mentzer (1996) und Murphy/Poist (1996)

⁸²⁴ Vgl. Ellinger (2000), S. 86f.

⁸²⁵ Vgl. Coombs/Gomez-Mejia (1991), S. 47

⁸²⁶ Vgl. z.B. Murphy/Poist (1996), S. 19ff.

In den im Gestaltungsbereich des Informationssystems vorgestellten Methoden und Ansätzen ist somit auch ein Lösungsbeitrag für den an dieser Stelle behandelten Gestaltungsbereich zu sehen. Ein zusätzlicher Nutzen für den Aspekt der intraorganisationalen Koordination kann im Einsatz von aus anderen Unternehmensbereichen bekannten Methoden gesehen werden. Hierzu zählen der auf die Förderung der Zusammenarbeit von Logistik- und Entwicklungsabteilung ausgelegte Design-to-Logistics-Ansatz⁸²⁷ sowie das auf die konsistente Ziel- und Maßnahmenplanung von der strategischen bis zur operativen Ebene der Produktion abzielende Konzept ganzheitlicher Produktionssysteme.⁸²⁸

Der Zusammenhang der in der empirischen Untersuchung identifizierten Problemfelder im Bereich der Zusammenarbeit von Logistik- und Vertriebsabteilung, der Lösungsansätze in diesem Bereich und der dafür zum Einsatz kommenden Methoden ist in Abbildung 72 zusammenfassend dargestellt.

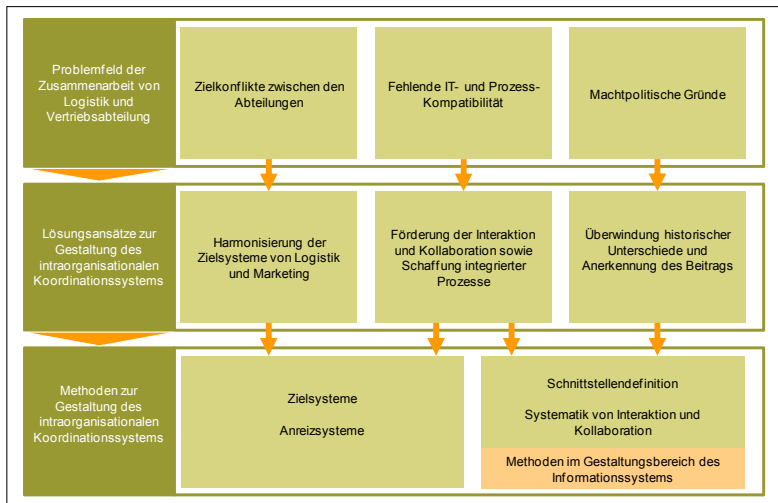


Abbildung 72: Problemfelder, Lösungsansätze und Methoden im Gestaltungsbereich des intraorganisationalen Koordinationssystems

⁸²⁷ Vgl. z.B. Adler (1995), S. 147ff.

⁸²⁸ Vgl. z.B. Dombrowski/Hennersdorf/Schmidt (2006), S. 172ff.

5.1.3.1 Ziel- und Anreizsysteme als Methode zur Gestaltung des intraorganisationalen Koordinationssystems

Die Kooperationsbereitschaft der verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens beruht mehr auf freiwilliger Basis als auf definierten Regeln und Repressionen.⁸²⁹ Das Funktionieren der intraorganisationalen Zusammenarbeit in Unternehmen ist dabei primär von informellen Prozessen abhängig, die auf Vertrauen, gegenseitigem Respekt, der Bereitschaft zur Informationsweitergabe und zur gemeinsamen Entscheidungsfindung beruhen.⁸³⁰ Aufgrund der in vielen Unternehmen fehlenden Kooperationsbereitschaft können geeignete Bewertungs- und Anreizsysteme sich dennoch als sinnvoll erweisen. Das Ziel von Anreizsystemen ist es, die Kooperationsintensität zwischen den Unternehmensfunktionen zu messen, zu bewerten und eine vermehrte Kooperation durch geeignete Anreize zu incentivieren.⁸³¹ Dabei können Anreizsysteme nicht nur auf der Managementebene Anwendung finden, sondern auch für den einzelnen Mitarbeiter oder ein Projektteam umgesetzt werden. Der Vorteil spezifischer Anreizsysteme für abteilungsübergreifende Projektteams ist darin zu sehen, dass sich diese im Gegensatz zu individuellen Leistungsbewertungs- und -vergütungssystemen nicht negativ auf die Effizienz von Projektteams auswirken, sondern vielmehr die an gemeinsamen Zielen ausgerichtete Zusammenarbeit fördern. Gerade im Rahmen der Umsetzung logistischer Leistungsdifferenzierungskonzepte bedarf es funktionierender interdisziplinärer Projektteams, die sich mit der Auswahl und Realisierung der zu differenzierenden Logistikservices beschäftigen. Zusätzlich wurde im Rahmen der Ausführungen über die logistische Leistungsdifferenzierung herausgearbeitet, dass aufgrund der Auswirkungen der logistischen Leistungsdifferenzierung auf den gesamten Wertschöpfungsprozess ein hohes Prozessverständnis bei den Mitarbeitern des Unternehmens benötigt wird. Die Definition von auf das Gesamtunternehmen anwendbaren Leistungsbewertungskriterien, wie beispielsweise die Kundenzufriedenheit, vermögen dieses Prozessverständnis zu fördern. Auch für das Management spielen auf die intraorganisationale Koordination ausgerichtete Leistungsziele eine entscheidende Rolle, da die im Rahmen der empirischen Untersuchung identifizierten machtpolitischen Probleme stark durch das Management determiniert werden. Abbildung 73 fasst die genannten Möglichkeiten der Gestaltung von Anreizsystemen zur Förderung der intraorganisationalen Koordination zusammen.

Die gezeigten Ansätze machen deutlich, dass harmonisierte Zielsysteme eine wesentliche Schaffensgrundlage für die eine intraorganisationale Koordination fördernden Anreizsysteme

⁸²⁹ Vgl. Ellinger (2000), S. 86

⁸³⁰ Vgl. Kahn (1996), S. 138ff. und Griffin/Hauser (1996), S. 194ff.

⁸³¹ Vgl. Ellinger (2000), S. 87

darstellen. Zwar kann in der Regel eine Ausrichtung der Vertriebs- und Logistikabteilung auf ein gemeinsames, übergreifendes Ziel in Form der Kundenzufriedenheit festgestellt werden, jedoch unterscheiden sich dabei die Perspektiven, wie dieses Ziel erfüllt wird.⁸³² So kann im Allgemeinen davon ausgegangen werden, dass die Unternehmensfunktion des Vertriebs ihre primäre Aufgabe in der „Schaffung von Nachfrage“ sieht, während für die Logistikfunktion die „Erfüllung der Nachfrage“ im Fokus der Betrachtung liegt.⁸³³

		Compensation strategy	Achieved cross-functional integration
Focus of the compensation strategy	Management	Incorporate cooperation with other functional areas as a factor on the performance appraisal of managers	Sends a message to the workforce that parochialism will be penalized and that integrative behavior will be rewarded
	Workforce	Use performance indicators that reflect the contribution that those in all the functional areas make towards meeting organizational objectives (e.g. profitability measures instead of function-specific performance criteria like production or inventory level)	Helps the workforce to maintain a corporate-wide perspective and realize that their fate is highly interdependent
	Teams	Introduce aggregate incentives applicable to all functional areas (e.g. profit-sharing program) Offer rewards based on the performance of cross-functional teams by linking compensation to the relative performance of the teams	Improves the degree of cooperation and interdisciplinary information sharing and a culture that supports joint endeavors

Abbildung 73: Anreizsysteme zur Förderung der intraorganisationalen Koordination⁸³⁴

Entsprechend dieser logistischen Betrachtungsperspektive werden in der Logistik Servicekriterien als Zielsystem verwendet, die oftmals auf eine Aussage hinsichtlich der zu erreichenden Ziele in den leistungserstellenden Prozessabläufen beschränkt sind.⁸³⁵ So erachten LaLonde und Zinszer das Ziel logistischer Leistungsdimensionen in der Befriedigung von Kundenwünschen und sehen diese als Methode der Leistungsmessung und der Definition von Leistungszielen an.⁸³⁶ Als Beispiele für diese ausschließlich interne Nutzung logistischer Leistungskriterien können Durchlaufzeiten, Bestandsmengen oder Wartezeiten angeführt werden. Im Rahmen der logistischen Leistungsdifferenzierung ist es dabei jedoch erforderlich, logistische Leistungskriterien entsprechend der in Kapitel 3.2.3.1 getätigten Ausführungen auf der Basis der Kundenzufriedenheit zu definieren, da die Qualität der erbrachten Logistikleistungen diese determiniert.⁸³⁷ Somit kann auch hier das Konzept der Logistics Service Quality verwendet werden, da dieses unter anderem auch zur Beschreibung des Faktums

⁸³² Vgl. Schramm-Klein (2004), S. 2

⁸³³ Vgl. Lambert/Cook (1990), S. 23

⁸³⁴ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Coombs/Gomez-Mejia (1991), S. 47 und Ellinger (2000), S. 93f.

⁸³⁵ Vgl. Mentzer/Flint/Hult (2001), S. 85

⁸³⁶ Vgl. LaLonde/Zinszer (1976), S. 157

⁸³⁷ Vgl. Mentzer/Flint/Hult (2001), S. 85

eingesetzt werden kann, inwieweit logistische Leistungen und Marketingleistungen als zwei interdependente Faktoren die einzelnen Dimensionen der Logistics Service Quality beeinflussen.⁸³⁸ Die Aufteilung der Service Quality-Dimensionen nach Logistik- und Marketingleistungen ist Abbildung 74 zu entnehmen.



Abbildung 74: Dimensionen des Logistics Service Quality-Konzeptes⁸³⁹

Das Logistics Service Quality-Konzept kann folgerichtig als gemeinsames Zielsystem von Vertrieb und Logistik verwendet werden und somit den gewünschten Beitrag zur Förderung der intraorganisationalen Koordination leisten.

5.1.3.2 Die Interaktions- und Kollaborationssystematik als Methode zur Gestaltung des intraorganisationalen Koordinationssystems

Neben den gezeigten Ansätzen zur Gestaltung eines Anreiz- und Zielsystems, welches die notwendige Grundlage der intraorganisationalen Koordination bildet, stellt sich die Frage, wie der eigentliche Prozess der Interaktion und Kollaboration zwischen Vertrieb und Marketing zu organisieren ist. Prinzipiell kann konstatiert werden, dass nicht für alle Aktivitäten im Rahmen der logistischen Leistungsdifferenzierung ein gleich hohes Maß an Interaktion und Kollaboration zwischen Vertrieb und Logistik benötigt wird. Während beispielsweise die Gestaltung des Leistungsdifferenzierungssystems stark auf das Zusammenwirken von Vertrieb und Logistik

⁸³⁸ Vgl. Mentzer/Gomes/Krapfel (1989), S. 53ff.

⁸³⁹ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mentzer/Flint/Kent (1999), S. 16

angewiesen ist, bleibt die Gestaltung des Leistungserstellungssystems in großen Teilen eine primäre Logistikaufgabe. Auch darf für die unterschiedlichen Leistungsdifferenzierungsansätze festgehalten werden, dass beispielsweise eine produktorientierte Differenzierung weit weniger auf das Know-how des Marketings angewiesen ist, als dies bei einer an Kundensegmenten orientierten Differenzierung der Fall ist. Zur Reduzierung der Komplexität der intraorganisationalen Zusammenarbeit ist es daher sinnvoll, den benötigten Grad an Interaktion und Kollaboration in Abhängigkeit verschiedener Einflussfaktoren zu systematisieren.⁸⁴⁰ Unter dem Begriff der Interaktion sind dabei die Kommunikations- und Informationsflüsse zwischen den Unternehmensbereichen zu verstehen.⁸⁴¹ Ein Interaktionsprozess stellt somit eine Transaktion zwischen den Bereichen dar, in der jeder beteiligte Bereich eigene Ziele verfolgt.⁸⁴² Demgegenüber wird unter dem Begriff der Kollaboration eine nicht auf Transaktionen, sondern eine auf Beziehungen basierende Zusammenarbeit zwischen den Unternehmensfunktionen verstanden.⁸⁴³ Eine funktionierende Kollaboration ist also in einem erheblich größeren Maß von gemeinsamen Zielen und Motivationen abhängig, als dies für Interaktionsbeziehungen der Fall ist.⁸⁴⁴ Eine entsprechende Systematik verdeutlicht Abbildung 75.

		Interdepartmental collaboration	
		Low Collaboration	High Collaboration
Interdepartmental Interaction	Low Interaction	Department-specific activities Third-party- logistics	Product launches New facility Special customer orders High uncertainty Short-term episode
	High Interaction	Stable product lines Stable markets Available time Lower uncertainty	Complex products Complex orders Key customers Mission-critical items

Abbildung 75: Interaktions- und Kollaborationssystematik⁸⁴⁵

⁸⁴⁰ Vgl. Kahn/Mentzer (1996), S. 10

⁸⁴¹ Vgl. Kahn/Mentzer (1998), S. 54

⁸⁴² Vgl. Kahn/Mentzer (1996), S. 7

⁸⁴³ Vgl. Kahn/Mentzer (1996), S. 8

⁸⁴⁴ Vgl. Kahn/Mentzer (1998), S. 55

⁸⁴⁵ Quelle: Eigene Darstellung nach Kahn/Mentzer (1996), S. 10

Neben der Systematisierung der Art der Zusammenarbeit bedarf es einer Definition der Schnittstellen der an der intraorganisationalen Koordination beteiligten Unternehmensfunktionen. Die Schnittstelle zwischen Logistik und Vertrieb lässt sich dabei analog zu den in Kapitel 3.2.2 dargelegten Effizienz- und Effektivitätszielen in zwei Arten unterteilen: Die Demand Management-Schnittstelle beschreibt alle auf die Kundenzufriedenheit im Rahmen der Logistics Service Quality ausgerichteten bereichsübergreifenden Zusammenarbeiten.⁸⁴⁶ Die Supply Management-Schnittstelle umfasst im Gegensatz dazu die auf die Kosteneffizienz der Wertschöpfung zielenden Beziehungen. Eine analog hierzu gestaltete Schnittstelle kann auch zwischen der Logistik- und Produktionsfunktion gesehen werden. Die beschriebenen Schnittstellen der Logistik sind in Abbildung 76 dargestellt.

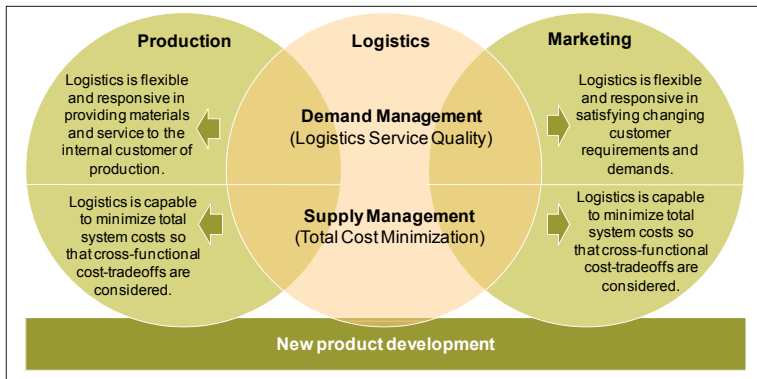


Abbildung 76: Schnittstellen der Logistik⁸⁴⁷

Die gezeigte Schnittstellensystematisierung der Logistik hat den Vorteil, dass Zielsetzung und Beitrag der jeweiligen Zusammenarbeit transparent sind. Durch den Rückgriff auf die bereichsübergreifenden Zielsetzungen der Kundenzufriedenheit und Kosteneffizienz können so Koordinationsprobleme und Zielkonflikte vermieden werden.⁸⁴⁸ Im Rahmen der logistischen Leistungsdifferenzierung besteht damit die Möglichkeit, einerseits den Beitrag differenzierter Logistikservices zur Kundenzufriedenheit als Basis für die gemeinsame Gestaltung des Leistungsdifferenzierungssystems zu nutzen, und andererseits die Zusammenarbeit bei der Gestaltung des Leistungserstellungs- und Informationssystems auf der Zielsetzung einer Gesamtkostenoptimierung fußen zu lassen. Mit den gezeigten Methoden kann infolgedessen die

⁸⁴⁶ Vgl. hier und im Folgenden Morash/Dröge/Vickery (1997), S. 352f.

⁸⁴⁷ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Morash/Dröge/Vickery (1997), S. 352

⁸⁴⁸ Vgl. Morash/Dröge/Vickery (1997), S. 363

für die Gestaltung der übrigen Bereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung benötigte intraorganisationale Koordination zwischen Vertrieb und Logistik gefördert werden.

5.1.4 Gestaltung des Leistungserstellungssystems

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zur logistischen Leistungsdifferenzierung haben gezeigt, dass neben der Identifikation der für eine Leistungsdifferenzierung geeigneten Logistikservices die entsprechende Konfiguration des Leistungserstellungssystems von den befragten Unternehmen als Problemfeld wahrgenommen wird. Dabei verweisen die befragten Unternehmen in erster Linie auf den mit einer Umsetzung der logistischen Leistungsdifferenzierung einhergehenden Anstieg in der Komplexität des Wertschöpfungssystems. Die Komplexität eines Systems resultiert „[...] aus der Anzahl und Verschiedenartigkeit der Elemente, der Anzahl der Beziehungen zwischen diesen und der dynamischen Veränderlichkeit der Elemente und Beziehungen.“⁸⁴⁹ Hierbei können sich sowohl die Managemententscheidungen zur Gestaltung des Wertschöpfungssystems als auch die Umweltbedingungen auf die Komplexität auswirken.⁸⁵⁰ Eine Möglichkeit der Quantifizierung der Komplexität eines Wertschöpfungssystems stellt die Messung der für die Beschreibung eines Systems benötigten Informationen (strukturelle Komplexität) und der Informationsmenge dar, die bei unerwarteten Systemänderungen zusätzlich gebraucht wird.⁸⁵¹ Eine hohe Komplexität geht in der Regel mit einem erhöhten Aufwand und Ressourceneinsatz bei der Planung und dem Betrieb von Wertschöpfungssystemen einher, sodass Komplexität eine konfliktäre Größe zur Effizienz von Wertschöpfungsprozessen bildet.⁸⁵² Da die in Kapitel 1.1.2 formulierte Zielsetzung der logistischen Leistungsdifferenzierung in der effizienten Erbringung kundenindividueller Logistikservices gesehen wird, bedarf es geeigneter Methoden zur Vermeidung eines Komplexitätsanstieges in den Wertschöpfungsprozessen. Der von den befragten Unternehmen erwartete Komplexitätsanstieg ist dabei vor allem auf die für die Umsetzung logistischer Leistungsdifferenzierungsansätze benötigten unterschiedlichen Supply Chain-Konfigurationen zurückzuführen. Ist die Logistik eines Unternehmens durch eine hohe Komplexität geprägt, kann die Modularisierung der logistischen Prozesse einen sinnvollen Lösungsansatz darstellen.⁸⁵³ Eine der zentralen Voraussetzungen der Modularisierung ist die möglichst weitgehende Standardisierung einzelner Modulinhalt und deren Schnittstellen.⁸⁵⁴ Somit erweisen sich die Konzepte der Prozessstandardisierung und -modularisierung als zwei zentrale Methoden im

⁸⁴⁹ Lang (2000), S. 25

⁸⁵⁰ Vgl. Vachon/Klassen (2002), S. 218

⁸⁵¹ Vgl. Calinescu/Efstathiou/Savadasan/Schirm/Hucaccho (2000), S. 19

⁸⁵² Vgl. Meepetchdee/Shah (2007), S. 203

⁸⁵³ Vgl. Mayer (2007), S. 155

⁸⁵⁴ Vgl. Mikkola/Skjott-Larsen (2004), S. 354

Gestaltungsbereich des Leistungserstellungssystems. Da eine erfolgreiche Prozessmodularisierung nicht nur auf die Leistungserstellungsprozesse beschränkt sein sollte,⁸⁵⁵ spielen Fragestellungen des modularen Aufbaus auch im Gestaltungsbereich des Informationssystems eine entscheidende Rolle. Neben Empfehlungen zur Gestaltung der Leistungserstellungsprozesse verweisen die befragten Unternehmen auf das Fehlen geeigneter Methoden zur Organisation der Leistungserstellungsprozesse im Rahmen der Umsetzung logistischer Leistungsdifferenzierung. Die Konzepte der Mass Customization und des Postponement bieten dabei Empfehlungen für die Gestaltung kundenindividueller Produktions- und Logistikprozesse.⁸⁵⁶ Während die bereits in Kapitel 3.2.4.1 beschriebene Mass Customization die effiziente Organisation der Produktkonfiguration und -herstellung unterstützt, liefert das Postponement einen Beitrag zur effizienten Gestaltung der Logistikprozesse.⁸⁵⁷ Im Rahmen des Gestaltungsbereiches des Leistungserstellungssystems kommt dem Postponement die Aufgabe zu, die differenzierte Erbringung kundenindividueller Logistikservices möglichst weit an das Ende des Leistungserstellungsprozesses zu verlagern, um die für die logistische Leistungsdifferenzierung benötigten adaptierten Supply Chain-Konfigurationen möglichst lange generisch zu halten. Wie die einzelnen Supply Chain-Konfigurationen selbst gestaltet werden können, wurde in Kapitel 3.4.2 auf der Basis der in der Literatur verfügbaren Konzepte gezeigt. Die konkrete Umsetzung der einzelnen Supply Chain-Konfigurationen hängt dabei vom gewählten Leistungsdifferenzierungsansatz und dem unternehmensspezifischen Kontext ab. Daher wird auf die spezifische Gestaltung einzelner Supply Chain-Konfigurationen in dem in Kapitel 5.2 deskribierten kontextabhängigen Teil des Gestaltungsansatzes eingegangen. Der Zusammenhang der in der empirischen Untersuchung identifizierten Problemfelder im Bereich der Schaffung der für die logistische Leistungsdifferenzierung benötigten Logistikprozesse, der Lösungsansätze in diesem Bereich und der dafür zum Einsatz kommenden Methoden ist in Abbildung 77 zusammengefasst.

⁸⁵⁵ Vgl. Mayer (2007), S. 116

⁸⁵⁶ Vgl. Mikkola/Skjott-Larsen (2004), S. 353

⁸⁵⁷ Vgl. Mikkola/Skjott-Larsen (2004), S. 354

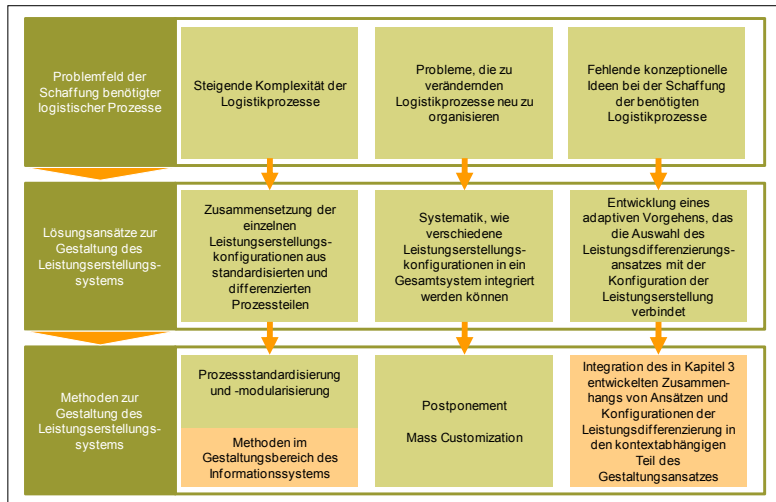


Abbildung 77: Problemfelder, Lösungsansätze und Methoden im Gestaltungsbereich des Leistungserstellungssystems⁸⁵⁸

5.1.4.1 Die Prozessstandardisierung und -modularisierung als Methode zur Gestaltung des Leistungserstellungssystems

Modularisierung beschreibt die Bildung eines *"[...]complex product or process from smaller subsystems that can be designed independently get function together as a whole."*⁸⁵⁹ Dabei kommt die Modularisierung vor allem im Bereich der Produkt- und Fabrikplanung zur Umsetzung des Built-to-Order-Konzeptes zum Einsatz.⁸⁶⁰ Ein modulares System besteht somit aus einzelnen Subsystemen (Modulen), die jeweils eine Einheit für sich bilden.⁸⁶¹ Das modulare Gesamtsystem funktioniert folglich als ein Zusammenspiel der einzelnen Module, wobei sich die Eigenschaften des Gesamtsystems aus der Funktion und Leistungsfähigkeit der einzelnen Module ergeben. Dabei sind einzelne Module ähnlicher Funktion untereinander austauschbar, ohne dass andere Teile des Gesamtsystems davon in ihrer Funktion beeinträchtigt werden.⁸⁶² Module können separat für sich erstellt, bearbeitet, entwickelt und weiterentwickelt werden. Somit kann unter einem Modul *"[...] a unit whose structural elements are powerfully connected among themselves and relatively weakly connected to elements in other units [...]"*⁸⁶³

⁸⁵⁸ Quelle: Eigene Darstellung

⁸⁵⁹ Baldwin/Clark (1997), S. 86

⁸⁶⁰ Vgl. Esser/Untiedt (2006), S. 9

⁸⁶¹ Vgl. Frost/Kohleick (2007), S. 133

⁸⁶² Vgl. Mayer (2007), S. 38

⁸⁶³ Baldwin/Clark (2000), S. 63

verstanden werden. In Relation zum Gesamtsystem sollte jedes Modul eine deutlich abgrenzbare, eigene Aufgabe haben. Die Module des Gesamtsystems untereinander sollten möglichst heterogen sein. Für die Interaktion der einzelnen Module bedarf es standardisierter Schnittstellen, um die Weitergabe der für die Wertschöpfung benötigten Informationen zu gewährleisten. Es kann grundlegend zwischen einer Teile-, Prozess-, Produkt- und Beschaffungsstandardisierung unterschieden werden.⁸⁶⁴ Dabei basiert die Prozessstandardisierung wiederum auf dem Vorhandensein modularer Prozesse. Weil davon ausgegangen wird, dass einzelne Teilprozesse flexibel untereinander austauschbar sind, ist es möglich, Prozessabläufe möglichst lange standardisiert zu verfolgen und die kundenspezifische Individualisierung so spät wie möglich in spezifischen Teilprozessen erfolgen zu lassen. Somit kann festgehalten werden, dass "[...] *through standardization of interfaces, modularization permits components to be produced separately, or ,loosely coupled', and used interchangeably in different configurations without compromising system integrity.*"⁸⁶⁵ Auf der einen Seite stellt die Standardisierung der Schnittstellen folglich eine erforderliche Grundlage für die Prozessmodularisierung dar, auf der anderen Seite setzt die Prozessstandardisierung in gewisser Weise eine modulare Struktur voraus,⁸⁶⁶ weshalb Modularisierung und Standardisierung im Rahmen der logistischen Leistungsdifferenzierung integriert zu betrachten sind. Für die Umsetzung der logistischen Prozessmodularisierung existiert eine Reihe von Gestaltungsempfehlungen. Hierzu zählen die Eigenständigkeit und Abgrenzbarkeit der Module, die eigenständige Ressourcenverwendung, die Interaktion mit der Umwelt über vordefinierte Schnittstellen sowie die Ausrichtung der Module auf bestimmte Zielgrößen.⁸⁶⁷ Dementsprechend bietet die in Abbildung 78 dargestellte Modulstruktur die Möglichkeit, als Leitlinie für die Gestaltung logistischer Module eingesetzt werden zu können.

Zusammenfassend kann eine Anwendung der Modularisierung der Logistik im Rahmen der logistischen Leistungsdifferenzierung als sinnvoll und möglich erachtet werden. Im Kontext produktbegleitender Logistikservices impliziert die Modularisierung in der Logistik, dass einzelne Servicekomponenten, wie beispielsweise eine differenziert anzubietende Lieferzeit, als Module definiert und mit entsprechenden logistischen Ausführungsprozessen hinterlegt werden können. So entstehen Leistungsbündel, die veränderbar und kombinierbar sind. Dies ermöglicht eine schnelle Bereitstellung der vom Kunden gewünschten Dienstleistungskombination in Form von Modulkombinationen. Durch einen hohen Grad an Vereinheitlichung unspezifischer Teilprozesse

⁸⁶⁴ Vgl. Swaminathan (2001), S. 129

⁸⁶⁵ Mikkola/Skjott-Larsen (2004), S. 354

⁸⁶⁶ Vgl. Frost/Kohleick (2007), S. 132

⁸⁶⁷ Vgl. Mayer (2007), S. 157

der Leistungserstellung können die aus einer Steigerung der Komplexität im Leistungserstellungssystem resultierenden Kosten somit reduziert werden.⁸⁶⁸

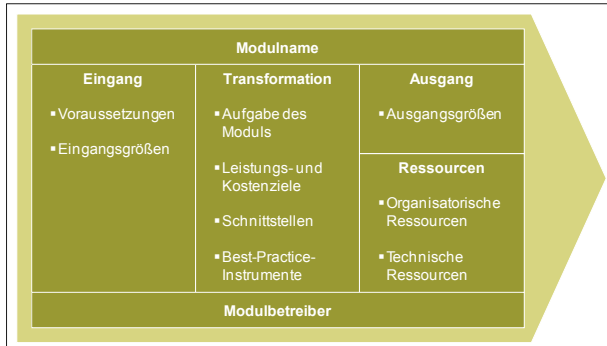


Abbildung 78: Struktur einer logistischen Modulbeschreibung⁸⁶⁹

5.1.4.2 Postponement als Methode zur Gestaltung des Leistungserstellungssystems

Beim Postponement-Konzept handelt es sich um eine Aufschiebe- respektive Verzögerungsstrategie, deren Kernprinzip darin besteht, das betreffende Produkt relativ lange in einem kundenneutralen Zustand zu halten. So wird angestrebt, sowohl die produktspezifizierenden Wertschöpfungsaktivitäten als auch die Kundenzuordnung bis zu einem möglichst späten Zeitpunkt hinauszuzögern, um diese Entscheidungen auf der Grundlage aktuellerer Informationen und im Idealfall auf der Basis bereits vorliegender Kundenaufträge treffen zu können.⁸⁷⁰ Verschiedene Autoren weisen darauf hin, dass sich dadurch sowohl das Risiko von out-of-stock- als auch over-stock-Situationen deutlich reduzieren oder vollständig eliminieren lässt.⁸⁷¹ Insofern wird dem Postponement-Konzept eine elementare Rolle im Hinblick auf die Ausgestaltung kundenindividueller Supply Chain-Konfigurationen zugesprochen.⁸⁷² In diesem Zusammenhang kann zwischen zwei Postponement-Formen unterschieden werden.⁸⁷³ Das Manufacturing- respektive Assembly-Postponement betrifft das Aufschieben der Produktgestaltung. Hierbei werden Aktivitäten bezüglich der Modifikation physischer Produkteigenschaften in eine möglichst späte Fertigungsphase verlagert, um die Festlegung individueller Erzeugnisvarianten so lange hinauszuzögern, bis hinreichend gesicherte

⁸⁶⁸ Vgl. Bauer (2008), S. 263

⁸⁶⁹ Quelle: Eigene Darstellung nach Mayer (2007), S. 160

⁸⁷⁰ Vgl. Mikus (2003), S. 171 und Klaas (2002), S. 152

⁸⁷¹ Vgl. Mikus (2003), S. 175 und Mason-Jones/Naylor/Towill (2000), S. 56

⁸⁷² Vgl. Collin/Lorenzin (2006), S. 421 und Bowersox/Stank/Daugherty (1999), S. 563

⁸⁷³ Vgl. Mikus (2003), S. 172, Klaas (2002), S. 152 und Pagh/Cooper (1998), S. 14

Informationen über deren spezifische Bedarfsmengen vorliegen. Hierdurch wird zum einen die Variantenflexibilität erhöht und das Risiko reduziert, Produkte in falscher Menge und Zusammensetzung herzustellen.⁸⁷⁴ Zum anderen kann auf diese Weise auf die Lagerung einer Vielzahl von Endproduktvarianten verzichtet und somit eine bestandssenkende Wirkung erzielt werden.⁸⁷⁵ Vor diesem Hintergrund darf die Feststellung getroffen werden, dass das Manufacturing-Postponement die simultane Einführung mehrerer Produktvarianten beträchtlich erleichtert und im Falle des Produkt- respektive Variantenscheiterns eine deutliche Reduktion obsoleter Bestände ermöglicht.⁸⁷⁶ Abschließend gilt es darauf hinzuweisen, dass die physischen Produkteigenschaften und die Struktur des Fertigungsprozesses das Einsatzpotenzial der späten Variantenbildung determinieren.⁸⁷⁷

Das Logistics- respektive Geographical-Postponement bezeichnet das Aufschieben der distributionslogistischen Aktivitäten der Lagerhaltung und des Transports. Hierbei wird angestrebt, die räumliche Differenzierung des Produktes so lange hinauszuzögern, bis relativ sichere Informationen bezüglich der geografischen Verteilung der Kundennachfrage vorliegen.⁸⁷⁸ Auf diese Weise soll die spekulative Problematik reduziert werden, die darin zu sehen ist, dass Produkte in bestimmten Regionen ausverkauft und gleichzeitig in anderen Absatzmärkten überbevorratet sind. So eröffnet das Logistics-Postponement die Möglichkeit, begrenzte Bestände des Produktes in den jeweiligen Teilmärkten zu bevorraten und diese auf der Grundlage regionsspezifischer Nachfrageentwicklung selektiv zu distribuieren. Infolgedessen können das Risiko einer falschen Bestandspositionierung deutlich reduziert und Dopplungen von Sicherheitsbeständen in der Supply Chain vermieden werden.⁸⁷⁹

Im Kontext der logistischen Leistungsdifferenzierung ist somit im Postponement-Ansatz eine grundlegende Strategie zur Gestaltung differenzierter Supply Chain-Konfigurationen zu sehen. Werden im Rahmen der logistischen Leistungsdifferenzierung mehrere, sich in der Organisation der Produktion unterscheidende Supply Chain-Konfigurationen benötigt, so können diese im Rahmen des Production-Postponement möglichst lange generisch gehalten werden. Die differenzierte Leistungserstellung in mehreren, sich unterscheidenden Supply Chain-Konfigurationen findet somit in einer möglichst späten Phase des Wertschöpfungsprozesses statt. Gleiches ist für den Bereich des Logistics-Postponement denkbar, wenn die differenzierte Logistikleistung durch unterschiedliche Konfigurationen der Distributionsprozesse realisiert wird. Neben Produktion und Distributionslogistik, als die die Kundenindividualität im

⁸⁷⁴ Vgl. Bowersox/Stank/Daugherty (1999), S. 563 und Feitzinger/Lee (1997), S. 120

⁸⁷⁵ Vgl. Mikus (2003), S. 175

⁸⁷⁶ Vgl. Bowersox/Stank/Daugherty (1999), S. 564

⁸⁷⁷ Vgl. Alicke (2005), S. 140

⁸⁷⁸ Vgl. Mikus (2003), S. 173

⁸⁷⁹ Vgl. Bowersox/Stank/Daugherty (1999), S. 562f.

Wertschöpfungsprozess determinierten Prozesse, können weitere, entlang des Kundenauftragsprozesses erbrachte Serviceleistungen die verschiedenen Supply Chain-Konfigurationen der logistischen Leistungsdifferenzierung determinieren. Daher erscheint es zweckmäßig, den Postponement-Ansatz im Kontext der logistischen Leistungsdifferenzierung um eine Dimension zu erweitern. In diesem Fall handelt es sich um ein Logistikservice-Postponement, welches das Aufschieben der die Leistungserstellung differenzierenden Serviceaktivitäten zum Ziel hat. Analog zum Production- und Logistics-Postponement ist hierbei anzustreben, die Erbringung kundendifferenzierender Logistikservices solange wie möglich hinauszuzögern und den Kundenauftragsprozess möglichst lange in einer generischen Supply Chain-Konfiguration abzuwickeln.

Der im Kontext der logistischen Leistungsdifferenzierung beschriebene erweiterte Postponement-Ansatz ist Abbildung 79 zu entnehmen.

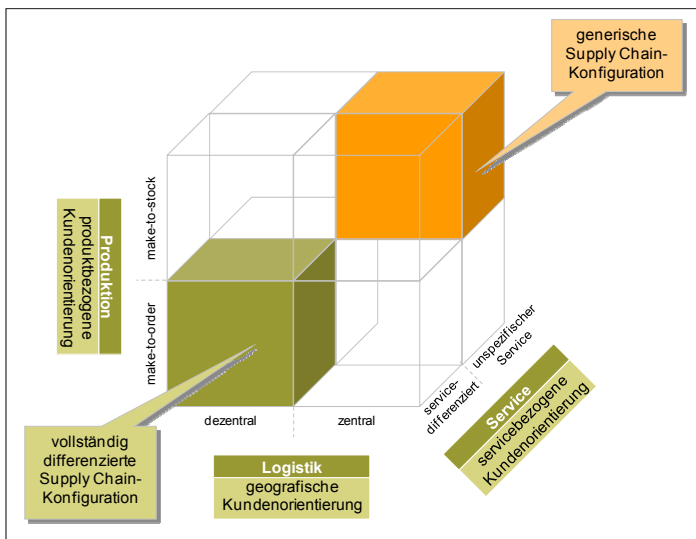


Abbildung 79: Erweiterter Postponement-Ansatz im Kontext der logistischen Leistungsdifferenzierung⁸⁸⁰

Verbindet man die dargestellten drei Arten des Postponement mit den beschriebenen Ansätzen der logistischen Leistungsdifferenzierung, so werden folgende grundlegende Zusammenhänge deutlich: Zum einen darf davon ausgegangen werden, dass für eine produktorientierte

⁸⁸⁰ Quelle: Eigene Darstellung, aufbauend auf Pagh/Cooper (1998), S. 15

Differenzierung, vor allem mithilfe des Production-Postponement, die für die Bedienung der verschiedenen produktorientierten Marktsegmente benötigten Leistungserstellungsprozesse generisch gehalten werden können. Zum anderen ist analog dazu davon auszugehen, dass für eine geografische Differenzierung, vor allem mithilfe des Logistics-Postponement, die für die Bedienung der verschiedenen geografischen Marktsegmente benötigten Leistungserstellungsprozesse generisch gehalten werden können. Schließlich liegt die Vermutung nahe, dass für eine kundensegmentorientierte Differenzierung, vor allem durch das neu hinzugefügte Service-Postponement, eine möglichst späte Adaptierung der für die Bedienung der verschiedenen Marktsegmente benötigten Leistungserstellungsprozesse erfolgen kann.

5.1.5 Gestaltung des Informationssystems

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zur logistischen Leistungsdifferenzierung haben gezeigt, dass Unternehmen ihre bestehenden Informationssysteme als nicht adäquat für die Anforderungen der logistischen Leistungsdifferenzierung ansehen. In der Darstellung der Gestaltungsempfehlungen in den einzelnen Bereichen der logistischen Leistungsdifferenzierung wird zudem ersichtlich, dass eine Vielzahl an Problemfeldern, wie etwa der fehlende Kundenkontakt der Logistik oder die steigende Komplexität der logistischen Prozesse, mit entsprechenden Anforderungen an die Informationssysteme des Unternehmens einhergeht. Die Überführung dieser Anforderungen der logistischen Leistungsdifferenzierung in die Gestaltung der Informationssysteme erweist sich jedoch den Ergebnissen der empirischen Untersuchung zufolge als weiteres Problemfeld. Im Gestaltungsbereich des Informationssystems bedarf es somit einer Systematik zur Analyse der Anforderungen logistischer Leistungsdifferenzierung an die Informationssysteme des Unternehmens, um diese Informationssysteme den Anforderungen entsprechend anpassen zu können.

In der Wirtschaftsinformatik werden Vorgehensmodelle, die diese Anforderungsanalyse und Überführung in die Informationssysteme systematisch unterstützen, unter dem Begriff "Requirements Engineering" diskutiert. Das Requirements Engineering stellt somit eine der zentralen Methoden zur Gestaltung des Informationssystems im Rahmen der logistischen Leistungsdifferenzierung dar. Für die darauf aufbauende Ausgestaltung der Informationssystemlandschaft des Unternehmens konnten zudem Ansätze empirisch bestätigt werden, die im Rahmen der logistischen Leistungsdifferenzierung von besonderer Relevanz sind. Dabei werden Konzepte benötigt, die die für die logistische Leistungsdifferenzierung erforderliche Transparenz und Flexibilität der Leistungserstellungsprozesse auch informativ abzubilden vermögen. In Bezug auf die Softwarearchitektur kann dabei vor allem dem Konzept

der service-orientierten Softwarearchitektur, welche in Form standardisierter Webservices oder modular aufgebauter Softwaresysteme flexibel und effizient realisiert wird, eine besondere Relevanz zugesprochen werden.⁸⁸¹ Neben den damit entgegengetretenen Problemen der Interoperabilität wird von allem Advanced Planning-Systemen eine hohe Bedeutung bei der Schaffung integrierter Bedarfs- und Kapazitätsplanungsprozesse beigemessen. So konnte im Rahmen der empirischen Untersuchung gezeigt werden, dass vor allem im Konzept des Advanced Planning eine positive Wirkung auf mehrere Gestaltungsbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung gesehen wird. Der Zusammenhang der in der empirischen Untersuchung identifizierten Problemfelder im Bereich des Informationssystems, der Lösungsansätze in diesem Bereich und der dafür zum Einsatz kommenden Methoden ist in Abbildung 80 zusammenfassend dargestellt.

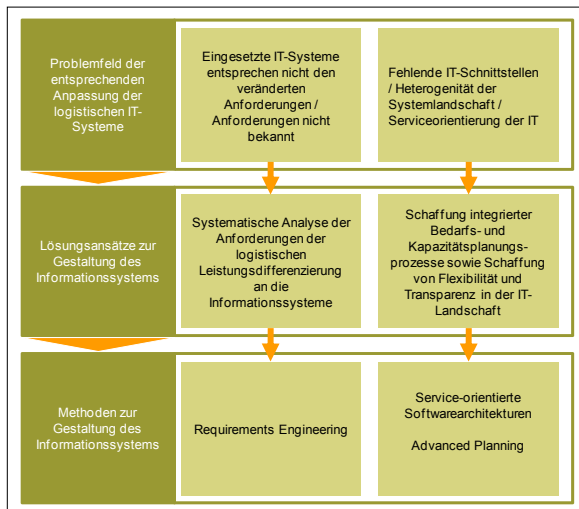


Abbildung 80: Problemfelder, Lösungsansätze und Methoden im Gestaltungsbereich des Informationssystems⁸⁸²

Im weiteren Verlauf des Abschnitts gilt es nun, die Konzepte des Requirements Engineering und der service-orientierten Architekturen in ihre Anwendung im Rahmen der logistischen Leistungsdifferenzierung zu überführen. Das Advanced Planning wurde in Kapitel 3.2.4.4 bereits als Anwendungskontext der logistischen Leistungsdifferenzierung vorgestellt. Auf ein erneutes

⁸⁸¹ Vgl. Merrifield/Calhoun/Stevens (2008), S. 74

⁸⁸² Quelle: Eigene Darstellung

Eingehen auf dieses Konzept kann somit an dieser Stelle verzichtet werden. Zusammenfassend soll festgehalten werden, dass das Advanced Planning dazu beiträgt, eine Integration von Kundennachfrage und Auftragsplanung zu erreichen. Darüber hinaus ermöglicht das Advanced Planning die planerische Umsetzung verschiedener Leistungsdifferenzierungsansätze durch alternative Kapazitätsplanungsszenarien sowie die Umsetzung des Revenue Management im Rahmen der Verfügbarkeitsprüfung.

5.1.5.1 Das Requirements Engineering als Methode zur Gestaltung des Informationssysteme

Das Requirements Engineering versucht eine Antwort auf die bei der Informationssystementwicklung auftretenden Probleme komplexer Wirkungszusammenhänge und wachsender heterogener Nutzeranforderungen zu geben.⁸⁸³ Gerade im Rahmen der logistischen Leistungsdifferenzierung ergeben sich aus den Lösungsansätzen in den einzelnen Gestaltungsbereichen sowie aus der Umsetzung differenzierter Leistungserstellungskonfigurationen vielfältige Anforderungen an das Informationssystem des Unternehmens. Das Requirements Engineering stellt hierzu einen systematischen Prozess der Auffindung, Organisation und Dokumentation sowie ein Vorgehen zum Management von Systemanforderungen bereit, die sowohl neuer als auch sich wandelnder Art sein können.⁸⁸⁴ Die Grundidee des Requirements Engineering besteht darin, Anforderungsspezifikationen von Informationssystemen zu entwickeln sowie die Auswirkungen des Systems auf die Nutzer und die Unternehmensprozesse zu beschreiben und zu dokumentieren. Hierzu werden Methoden und Tools benötigt, die das formalisierte Zusammentragen, Verifizieren, Konsolidieren und Bewerten des Einflusses von Informationssystemanforderungen auf das Informationssystem erlauben.⁸⁸⁵ Zu den bekanntesten Methoden des Requirements Engineering zählen die Unified Modeling Language (UML) und die dabei zum Einsatz kommende Visualisierungsmethode des Use Case-Diagramms. Als Softwaretools kommen des Weiteren vor allem Computer Aided Software Engineering Tools (CASE-Tools) wie ARIS von IDS Scheer oder Rose von IBM zum Einsatz.⁸⁸⁶ Der Requirements Engineering-Prozess besteht aus vier grundlegenden Phasen: "system requirements development", "requirements allocation and flow-down", "software requirements development" und "continuous activities" (bestehend aus "requirements

⁸⁸³ Vgl. Alexander (1997), S. 14

⁸⁸⁴ Vgl. Davis/Leffingwell (1996), S. 104

⁸⁸⁵ Vgl. Kotonya/Sommerville (1998), S. 21

⁸⁸⁶ Eine Übersicht und Bewertung der verschiedenen Methoden und Tools des Requirements Engineering kann Parviainen/Tihinen (2007), S. 831ff. entnommen werden.

documentation" und "validation and verification").⁸⁸⁷ Abbildung 81 hält den Prozessablauf und die Inhalte der einzelnen Prozessschritte fest.

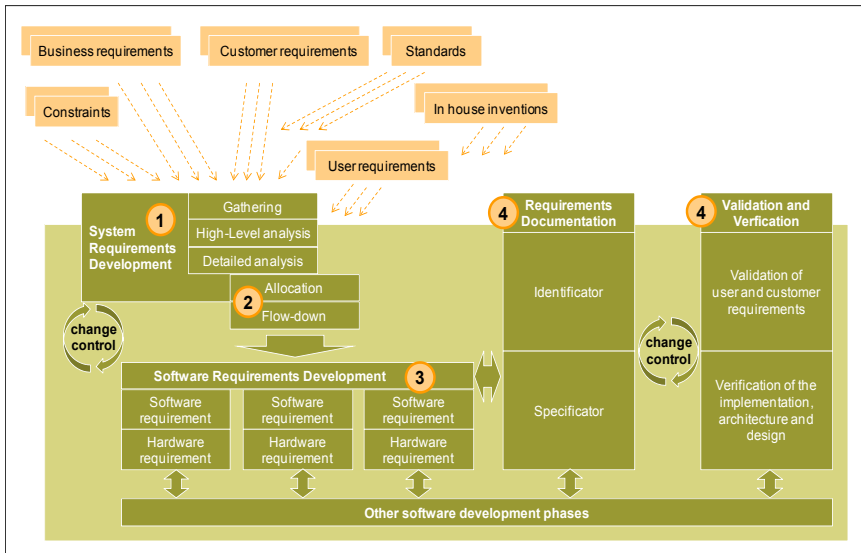


Abbildung 81: Prozess des Requirements Engineering⁸⁸⁸

Die Phase "system requirements development" beinhaltet die Analyse der dem betrachteten Unternehmensprozess zugrunde liegenden Markt-, Kunden- und Nutzeranforderungen. Dabei gilt es im Besonderen, auf Restriktionen und Wirkungszusammenhänge der verschiedenen Anforderungsquellen einzugehen. Hierzu bedarf es der Aufstellung einer nachvollziehbaren Kausalität, die die Anforderungsquellen mit den daraus resultierenden Systemanforderungen in Verbindung bringt. Im Kontext der logistischen Leistungsdifferenzierung müssen somit zum einen die Anforderungen in den einzelnen Gestaltungsbereichen hinsichtlich der Transparenz über die Kundenerwartungen, der Integration des Kundenauftragsprozesses und der Koordination der einzelnen an der Wertschöpfung beteiligten Unternehmensfunktionen analysiert und in entsprechende Systemanforderungen überführt werden. Zum anderen gilt es, die spezifischen Anforderungen, die aus einer geografischen, produktorientierten,

⁸⁸⁷ Vgl. hier und im Folgenden Kotonya/Sommerville (1998), S. 30ff., Sailor (1990), S. 35ff., Thayer/Royce (1990), S. 77ff. und Parviainen/Tihinen (2007), S. 830ff.

⁸⁸⁸ Quelle: Eigene Darstellung nach Parviainen/Tihinen (2007), S. 830

kundensegmentorientierten oder produktlebenszyklusorientierten Leistungsdifferenzierung resultieren, zu erfassen.

In der Phase "requirements allocation and flow-down" sind die erfassten Anforderungen in geeigneter Weise den Systemkomponenten zuzuordnen, mit denen die Anforderungen erfüllt werden sollen. Gerade für den Kontext der logistischen Leistungsdifferenzierung ist dieser Schritt von besonderer Relevanz. Als Strukturierungshilfe für die generischen Informationssystemanforderungen können dabei auf einer aggregierten Ebene die Gestaltungsbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung (Kundenbeziehungssystem, Leistungsdifferenzierungssystem, intraorganisationales Koordinationssystem und Leistungserstellungssystem) zum Einsatz kommen. Für die spezifischen Anforderungen der einzelnen Leistungsdifferenzierungskonfigurationen kann es darüber hinaus sinnvoll sein, die Systemanforderungen nach standardisierten sowie regions-, produkt- und kundenspezifischen Anforderungen zu strukturieren. Diese Strukturierung wird im nachfolgenden Abschnitt exemplarisch dargestellt, da die Zuordnung der Anforderungen zu Systemkomponenten eng mit der Systemarchitektur verbunden ist, für die im Rahmen der logistischen Leistungsdifferenzierung ein service-orientiertes Architekturkonzept vorgeschlagen wird.

Nachdem die zugeordneten Systemanforderungen weiter detailliert wurden, gilt es in der Phase "software requirements development" die Anforderungen der Systemkomponenten in konkrete, die Modellierung und den Funktionsinhalt betreffende Softwareentwicklungsanforderungen zu überführen. Am Ende dieses Schrittes liegt somit eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Softwarekomponenten vor, die durch Eigenentwicklung oder Auswahl und Anpassung von Standardsoftware zu erfüllen sind.

Die die genannten Phasen begleitenden, kontinuierlichen Aktivitäten beinhalten die Validierung, Verifikation und Dokumentation des Requirements Engineering-Prozesses.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es somit möglich ist, mithilfe eines systematischen Prozesses die spezifischen Anforderungen der logistischen Leistungsdifferenzierung an das Informationssystem des Unternehmens zu erfassen, zu strukturieren und schließlich umzusetzen.

5.1.5.2 Service-orientierte Architekturen als Konzept zur Gestaltung des Informationssystems

Während die aus der Anforderungsanalyse abzuleitende Informationslandschaft oft in monolithischen und proprietären Systemen mündet,⁸⁸⁹ muss es im Rahmen der logistischen Leistungsdifferenzierung das Ziel sein, auf die Anforderungen der einzelnen

⁸⁸⁹ Vgl. Merrifield/Calhoun/Stevens (2008), S. 75

Leistungsdifferenzierungskonfigurationen flexibel anpassbare Informationssysteme umzusetzen. Daher stellen service-orientierte Architekturen eine zentrale Methode im Gestaltungsbereich des Informationssystems dar. Analog dazu werden service-orientierte Architekturen für den in Kapitel 3.2.4.1 gezeigten Anwendungskontext der Mass Customization als wichtige Methode zur Entwicklung von Produktkonfigurations- und -bestellsystemen angesehen.⁸⁹⁰

Eine service-orientierte Architektur stellt dabei keine Technologie dar, sondern beschreibt vielmehr, wie eine Softwarearchitektur so aufgebaut werden kann, dass deren Teilkomponenten die Unternehmensprozesse flexibel abbilden können.⁸⁹¹ Die technologische Umsetzung service-orientierter Architekturen erfolgt in der Regel mithilfe von Web Services auf der Basis von Standards, wie dem Simple Object Access Protocol (SOAP), der Web Services Description Language (WSDL), der Universal Description, Discovery and Integration (UDDI) oder der Enterprise JavaBeans Technology (EJB).⁸⁹² Bei einer service-orientierten Architektur werden Regeln definiert und Anforderungen, Informationsein- und -ausgabe, Schnittstellen und Kennzahlen so spezifiziert, dass es möglich ist, flexibel einsetzbare und abgegrenzte Dienste zu entwickeln.⁸⁹³ Dienste sind dabei dadurch gekennzeichnet, dass sie unabhängig (d.h. Dienste sind nicht an einzelne Anwendungen gekoppelt), abgeschlossen (d.h. ein Dienst ist für seine Ablauffähigkeit nicht von anderen Diensten abhängig) und offen (d.h. verschiedene Dienste können prinzipiell flexibel zusammenwirken) sind.⁸⁹⁴ Für die Nutzung dieser Dienste im Rahmen der Unternehmensprozesse werden in einer service-orientierten Architektur vier wesentliche Elemente benötigt: der Service-Anbieter, der die Anfragen eines Service-Konsumenten ausführt, der Service-Konsument, der einen Dienst durch eine Serviceanfrage beim Service-Anbieter aufruft, das Service-Verzeichnis, welches der Auffindung der zur Verfügung stehenden Services der Service-Anbieter dient, sowie der Vertrag, der die Kommunikation zwischen Service-Konsument und Service-Anbieter regelt.⁸⁹⁵

Umfassende Geschäftsprozesse lassen sich somit als Aneinanderreihung einzelner Serviceanfragen verstehen. Im Kontext der logistischen Leistungsdifferenzierung ist davon auszugehen, dass für die Leistungserstellung im Rahmen der verschiedenen Leistungsdifferenzierungsansätze unterschiedliche Geschäftsprozessabläufe benötigt werden. Auf der Ebene der einzelnen Dienste stellt sich somit die Frage, welche dieser Dienste für die Prozessabläufe aller Leistungsdifferenzierungskonfigurationen relevant sind und welche Dienste den spezifischen Anforderungen nur einer Leistungsdifferenzierungskonfiguration genügen.

⁸⁹⁰ Vgl. Dietrich/Kirn/Sugumaran (2007), S. 192

⁸⁹¹ Vgl. Krafzig/Banke/Slama (2007), S. 30

⁸⁹² Vgl. Krafzig/Banke/Slama (2007), S. 44

⁸⁹³ Vgl. Merrifield/Calhoun/Stevens (2008), S. 75

⁸⁹⁴ Vgl. Herden/Gómez/Rautenstrauch/Zwanziger (2006), S. 31

⁸⁹⁵ Vgl. McGovern/Sameer/Stevens/Mathew (2003), S. 37

Kann diese Frage systematisch beantwortet werden, bergen service-orientierte Architekturen das Potenzial, die unterschiedlichen Informationssystemanforderungen der einzelnen Leistungsdifferenzierungskonfigurationen in Teilen mit standardisierten und in Teilen mit adaptierten Diensten abzubilden. Abbildung 82 stellt exemplarisch die im Rahmen verschiedener Leistungsdifferenzierungskonfigurationen benötigten, standardisierten und adaptierten Dienste dar.

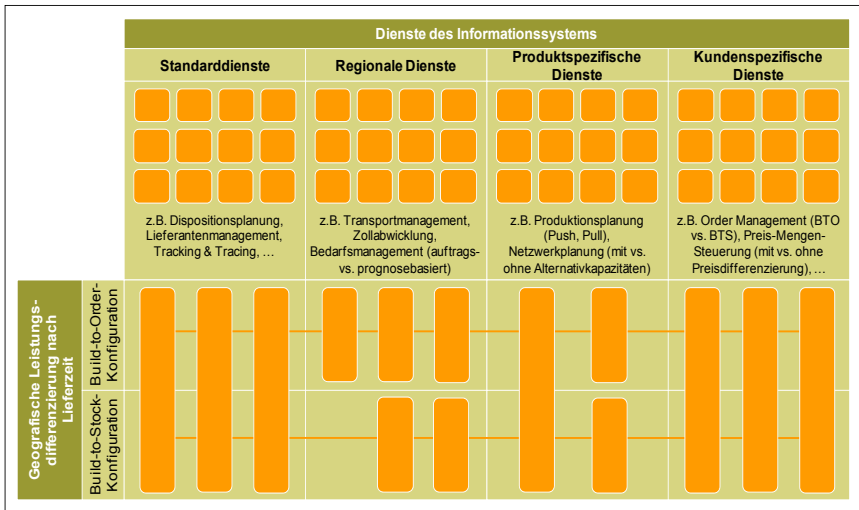


Abbildung 82: Standardisierte und adaptierte Dienste für verschiedene Leistungsdifferenzierungskonfigurationen⁸⁹⁶

So kann das Ziel erreicht werden, den spezifischen Anforderungen der logistischen Leistungsdifferenzierung im Bereich des Informationssystems gerecht werden zu können und gleichzeitig die Komplexität der Systeme auf das Notwendigste zu begrenzen.

⁸⁹⁶ Quelle: Eigene Darstellung

5.2 Kontextabhängiger Teil des Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung am Beispiel der Automobilindustrie

In den vorangegangenen Abschnitten konnte gezeigt werden, welche Methoden und Konzepte in den einzelnen Gestaltungsbereichen der logistischen Leistungsdifferenzierung eingesetzt werden können, um den in der empirischen Untersuchung identifizierten Umsetzungsproblemen entgegenzuwirken. Gerade im Rahmen der Beschreibung der Gestaltungsbereiche des Leistungsdifferenzierungs- und Leistungserstellungssystems wurde deutlich, dass neben kontextunabhängigen Empfehlungen zum Methodeneinsatz die Auswahl der zu differenzierenden Logistikservices und die Umsetzung dieser Services in geeignete Supply Chain-Konfigurationen stark vom jeweiligen Unternehmenskontext abhängig ist. Daher wird in diesem Abschnitt auf den Prozess der logistischen Marktsegmentierung und der Bildung differenzierter Supply Chain-Konfigurationen anhand der für die Dissertation gewählten Beispielbranche der Automobilindustrie vertiefend eingegangen.

Für eine geeignete Reihenfolge der logistischen Marktsegmentierung wurde in Kapitel 3.5 als Beginn eine produktorientierte Differenzierung und darauf aufbauend die Durchführung einer geografischen, kundensegmentorientierten und produktlebenszyklusorientierten Differenzierung empfohlen. Ausgangspunkt der Überlegungen zur Sinnhaftigkeit dieser logistischen Marktsegmentierungsreihenfolge für die Automobilindustrie bilden die besonderen Markt- und Wettbewerbsbedingungen der Branche. So kann festgestellt werden, dass die Automobilindustrie eine stark auf das Produkt fokussierte Branche ist. Fahrzeugmodelle bilden in der Automobilindustrie den Bezugspunkt der Produktentwicklung, der Marketingstrategie sowie der Produktions- und Logistikkonzeption. Daher ist es sinnvoll, auch in der Automobilindustrie eine produktorientierte Differenzierung zu Beginn des logistischen Leistungsdifferenzierungsprozesses vorzunehmen. Verschiedene produktorientierte Segmentierungskriterien sind hierfür relevant. In erster Linie können dabei der Wert des Fahrzeugs, die Produktindividualisierungsanforderungen für das Fahrzeugmodell und die erwarteten Verkaufsstückzahlen der Modellreihe – also das damit einhergehende Segmentierungskriterium der zu erwartenden Skaleneffekte – in Betracht gezogen werden. Hieraus könnte die Einteilung in drei produktbezogene Segmente resultieren: ein Unterklassemsegment (relativ niedriger Produktwert, vergleichsweise geringe Produktindividualisierungsmöglichkeiten und eine große zu erwartende Verkaufsstückzahl), ein Mittelklassemsegment und ein Oberklassemsegment (relativ hoher Produktwert, vergleichsweise große Produktindividualisierungsmöglichkeiten und eine niedrige zu erwartende Verkaufsstückzahl).

Für die Logistik impliziert dies, dass die für die einzelnen Segmente sinnvollen Supply Chain-Konfigurationen unterschiedlichen Kosten- und Flexibilitätsanforderungen gerecht werden müssen. Zur Umsetzung einer von geringen Kosten, einem hohen Mengenvolumen und einer niedrigen Flexibilität gekennzeichneten Supply Chain-Konfiguration kommen dabei verschiedene logistische Methoden in Betracht. Hierzu zählen die Wahl einer eher zentralen, auf Skaleneffekte ausgelegten Konfiguration des Produktionsverbundes, der verstärkte Einsatz eines Single-Sourcing-Ansatzes in der Beschaffung, der Ausbau des Beschaffungsanteils aus Emerging Markets sowie die verstärkte Berücksichtigung des Production-Levelings in der Bedarfs- und Kapazitätsplanung. Weitgehend gegenläufige Empfehlungen ergeben sich für die Umsetzung einer von einem niedrigeren Mengenvolumen und einer hohen Flexibilität gekennzeichneten Supply Chain-Konfiguration. Für diese Supply Chain-Konfiguration sind vor allem Methoden der kundennahen Auslegung des Produktionsnetzwerkes und der Verkürzung von Durchlaufzeiten zur Erhöhung der Reaktionsfähigkeit von Relevanz.

Die nachfolgend skizzierte geografische Differenzierung entspricht den allgemeinen Rahmenbedingungen der Automobilindustrie. So kann festgestellt werden, dass nicht jedes Fahrzeugmodell in allen Verkaufsregionen angeboten wird. Gerade seit der jüngsten Vergangenheit kann beobachtet werden, dass die Entwicklung von Fahrzeugmodellen forciert wird, die auf lokale Kundenanforderungen adaptiert sind. Folglich muss nicht für jedes Fahrzeugmodell, entsprechend der Hierarchie der logistischen Marktsegmentierung, eine geografische Segmentierung vorgenommen werden. Die geografische Differenzierung wurde in der empirischen Analyse als eine in der Unternehmenspraxis weit verbreitete Art der logistischen Marktsegmentierung identifiziert. Auch in der Automobilindustrie existieren allgemein bekannte geografische Marktsegmente, die differierende logistische Anforderungen hinsichtlich der Lieferzeit und Produktindividualisierbarkeit aufweisen. Viele Länder Europas, wie etwa Deutschland, Spanien und Großbritannien, gelten dabei als geografische Marktsegmente, in denen die Kundenanforderungen nach der Produktindividualisierbarkeit hoch sind, dafür aber eine vergleichsweise lange Lieferzeit in Kauf genommen wird. Hingegen zeichnen sich die USA, Teile von Asien, wie etwa Japan, und einige europäische Länder, wie etwa Frankreich, eher dadurch aus, dass die Kunden geringe Anforderungen an die individuelle Konfigurierbarkeit des Fahrzeuges, dafür jedoch hohe Anforderungen an eine kurze Lieferzeit stellen. Für die Logistik impliziert dies, dass die für die einzelnen Segmente sinnvollen Supply Chain-Konfigurationen unterschiedlichen Zeit- und Flexibilitätsanforderungen gerecht werden müssen. Bei der Umsetzung der entsprechenden Supply Chain-Konfigurationen kann grundsätzlich zwischen einer kundenanonymen Produktion auf der Basis langfristiger Bedarfsprognosen (Build-to-Stock) und einer auf Grundlage der realen Kundennachfrage auftragsbasierten Fertigung (Build-to-

Order) unterschieden werden.⁸⁹⁷ Die Stärke eines Build-to-Stock-Ansatzes liegt darin begründet, dass die antizipative Planungsumgebung es erlaubt, Produktionsaufträge vorzuziehen und so die Kapazitäts- und Anlagenausnutzung zu glätten. Die Stärke des Build-to-Order-Ansatzes liegt hingegen in seiner hohen Reaktionsfähigkeit bezüglich der Nachfrageveränderungen begründet, die es dem Unternehmen ermöglicht, unsicherheitsbedingte Fehl- und Überstände zu minimieren. Die Fähigkeit einer Supply Chain, die Produktion auf der realen Nachfrageentwicklung aufzubauen, ist an die Restriktion gebunden, dass die Durchlaufzeit der Auftragsabwicklung niedriger sein muss als die dem Auftrag zugebilligte Lieferzeit. Sofern dies nicht möglich ist, muss zwangsläufig eine antizipative Herstellung vorgenommen werden, um den gewünschten Liefertermin einhalten zu können.⁸⁹⁸ Somit gehen mit der Wahl eines Build-to-Stock- oder Build-to-order-Ansatzes auch entsprechende Anforderungen an die Wahl der Transportmodi für die Distributionsprozesse, an die montagegerechte und durchlaufzeitoptimierte Produktgestaltung und an die globale Konfiguration des Produktionsnetzwerkes einher.⁸⁹⁹

Die Beschreibung eines kundensegmentorientierten Differenzierungsansatzes für die Automobilindustrie erweist sich im Vergleich zu den bis dato beschriebenen Differenzierungsansätzen als weniger eindeutig. So kann eine Vielzahl möglicher logistischer Segmentierungskriterien für eine kundensegmentorientierte Differenzierung als prinzipiell sinnvoll erachtet werden. Eine wissenschaftlich belegte Möglichkeit der kundensegmentorientierten Differenzierung in der Automobilindustrie wurde in Kapitel 1.1.1 erwähnt. Dort konnte festgestellt werden, dass die in der Automobilindustrie dem Kunden angebotene Quantität an Änderungsflexibilität sowohl das Niveau, welches in anderen Industrien angeboten wird, als auch das von vielen Kunden nachgefragte Maß übersteigt. Darüber hinaus existiert ein Kundensegment, welches sich durch eine Mehrpreisbereitschaft für eine kürzere als üblich angebotene Lieferzeit auszeichnet. Somit stellen die Änderungsflexibilität und die Lieferzeit zwei mögliche logistische Segmentierungskriterien für die kundensegmentorientierte Differenzierung dar. Diese Kriterien sind jedoch nicht global anwendbar, sondern beziehen sich auf das zuvor beschriebene geografische Marktsegment, in dem die Kundenanforderungen nach der Produktindividualisierbarkeit hoch sind und dafür eine vergleichsweise lange Lieferzeit akzeptiert wird. Neben dieser an logistischen Servicedimensionen orientierten Marktsegmentierung erscheint eine Reihe weiterer logistischer Segmentierungskriterien für eine kundensegmentorientierte Differenzierung prinzipiell plausibel.

⁸⁹⁷ Vgl. Schary/Skjøtt-Larsen (2001), S.423f.

⁸⁹⁸ Vgl. Klaas (2002), S. 274

⁸⁹⁹ Vgl. Alicke (2005), S. 137

Nutzt man den in Kapitel 5.1.1.2 als Methode im Gestaltungsbereich des Kundenbeziehungssystems vorgestellten Logistics Service Quality-Prozess, so werden für die Automobilindustrie verschiedene Differenzierungsmöglichkeiten entlang des Kundenauftragsprozesses ersichtlich. Demnach ist es vorstellbar, dass die Logistik im Auftragsingang ein Differenzierungspotenzial nutzbar machen könnte,⁹⁰⁰ indem der Kundenanforderung nach einer unkomplizierten und transparenten Auftragserteilung in unterschiedlicher Art und Weise nachgekommen wird. So stellen webbasierte Orderingsysteme für den Handel den Standard zur Realisierung einer benutzerfreundlichen Fahrzeugkonfiguration und -bestellung in der Automobilindustrie dar.⁹⁰¹ Ein Differenzierungspotenzial könnte darin liegen, ein ähnliches System für den Endkunden zu implementieren. Des Weiteren besteht ein Differenzierungspotenzial darin, die Informationsfähigkeit bereits an dieser Stelle für den Kunden zu differenzieren, indem beispielsweise bei der Konfiguration eines bestimmten Wunschfahrzeuges ein Fertigstellungszeitpunkt angegeben oder aber eine solche Zusage vom Hersteller nicht eingegangen wird.⁹⁰² Als logistische Segmentierungskriterien können somit im Rahmen der kundensegmentorientierten Differenzierung die vom Kunden gewünschte Informationstransparenz, -verfügbarkeit und -verbindlichkeit angesehen werden. Im Sinne der logistischen Leistungsdifferenzierung manifestiert sich für den Kunden an dieser Stelle außerdem die Flexibilität des Anbieters im Hinblick auf die Kundenindividualität der Produktgestaltung. Dabei ist aus Sicht der logistischen Leistungsdifferenzierung nicht relevant, wie viele Komponenten das Angebot enthält, sondern wie flexibel sich die Zusammenstellung der Komponenten darstellt. So ist beim Bundling eine totale Konfigurationsfreiheit der Produkteigenschaften inklusive verbundener Services denkbar, aber genauso auch eine Einschränkung von Konfigurationsmöglichkeiten vorstellbar. Je nachdem, welcher Weg gewählt wird, ist eine erhöhte logistische Kompetenz erforderlich, um die Komplexität des Auftragsspektrums handhaben zu können.⁹⁰³ Somit darf hier der Logistik eine tragende Rolle beigemessen werden.⁹⁰⁴ Ein weiteres mögliches logistisches Segmentierungskriterium im Rahmen der kundensegmentorientierten Leistungsdifferenzierung stellt demnach die vom Kunden gewünschte Konfigurations- und Entscheidungsfreiheit dar. Auch kann die Art der Kundenbeziehung als mögliches logistisches Segmentierungskriterium angewandt werden. So ist davon auszugehen, dass sich bestimmte Kunden durch eine höhere Prognostizierbarkeit ihrer Nachfrage auszeichnen als andere. Ein Grund hierfür kann beispielsweise der langfristig

⁹⁰⁰ Vgl. Langley/Holcomb (1992), S. 1

⁹⁰¹ Vgl. Reithofer (2004), S. 270

⁹⁰² So stellt Dudenhöffer bei der Untersuchung von 30 Automobilherstellern fest, dass bei Bestellung eines Fahrzeuges nur ein Hersteller einen festen Liefertermin bestätigte. Vgl. Dudenhöffer (2000), S. 472.

⁹⁰³ Vgl. Saatmann/Schorr/Voigt (2007), S. 112

⁹⁰⁴ Vgl. Langley/Holcomb (1992), S. 1

bekannte Termin eines auslaufenden Leasingvertrages sein,⁹⁰⁵ zu dem ein Ersatzfahrzeug benötigt wird. Wie im Rahmen der Ausführungen zum Revenue Management gezeigt wurde, kann hier eine Preisdifferenzierung nach dem Zeitpunkt der Bestellung erfolgen. Weitere Möglichkeiten der logistischen Leistungsdifferenzierung sind auch im Bereich der Distribution zu sehen. Beispiele für mögliche alternative Distributionsprozesse stellen die Abholung des Fahrzeuges durch den Kunden im Produktionswerk, die Lieferung bis zum Händler oder die individuelle Bereitstellung des Fahrzeugs an einem vom Kunden bestimmten Ort dar. Neben einer Differenzierung der Supply Chain-Konfigurationen nach den Zielgrößen der Flexibilität und Lieferzeit werden auch Konfigurationen benötigt, mit denen sich das Maß an Informationstransparenz, -verfügbarkeit und -verbindlichkeit sowie die Konfigurations- und Entscheidungsfreiheit differenzieren lassen. Während für die nach Flexibilität und Lieferzeit differenzierten Supply Chain-Konfigurationen die für die vorangegangenen Differenzierungsansätze erläuterten Methoden von Relevanz sind, fußt eine Umsetzung verschiedener Informationsdienstleistungen maßgeblich auf dem in Abschnitt 5.1.4 deskribierten Postponement-Ansatz und dem Konzept der Modularisierung.

Die nachfolgend skizzierte produktlebenszyklusorientierte Differenzierung greift den in der Automobilindustrie oft vorherrschenden Umstand auf, dass die Leistungserstellungsprozesse häufig nicht den Besonderheiten der Kundennachfrage in den frühen und späten Phasen des Produktlebenszyklus eines Fahrzeugmodelles gerecht werden. So kann häufig beobachtet werden, dass die Nachfrage nach bestimmten Modellreihen in der Anlaufphase die Erwartungen des Herstellers übersteigt. Somit bedarf es in der Phase des Modellanlaufs einer hohen Volumenflexibilität, die es erlaubt, der nur schwer prognostizierbaren Nachfrage nach einem Fahrzeugmodell gerecht werden zu können. Hingegen kann in der Reifephase des Produktlebenszyklus ein Teil der für die Anlaufphase benötigten Volumenflexibilität abgebaut werden. Somit können in den produktbasierten Segmentierungskriterien der Stellung des Produktes im Produktlebenszyklus und der damit in Verbindung stehenden Nachfrageunsicherheit geeignete Kriterien für eine produktlebenszyklusorientierte Leistungsdifferenzierung gesehen werden. Eine Anlauf-Supply Chain-Konfiguration würde sich demnach aufgrund der sehr unsicheren und volatilen Nachfragesituation unter anderem durch eine hohe Reaktionsfähigkeit bezüglich kleiner, variierender Bestellmengen sowie durch eine hohe Lieferflexibilität hinsichtlich der häufig notwendigen technischen Spezifikationsänderungen auszeichnen, die als zentrale Kriterien der Lieferantenauswahl herangezogen werden.⁹⁰⁶ Eine Auslauf-Supply Chain-Konfiguration könnte hingegen unter anderem auf ein adaptiertes

⁹⁰⁵ Vgl. o. V. (2009), S. 1ff.

⁹⁰⁶ Vgl. Rink/Fox (2003)

Bestandsmanagement zur Vermeidung der end-of-life-Problematik ausgerichtet sein, was beispielsweise durch eine gezielte Nachfragesteuerung im Rahmen des Revenue Management auf bestimmte Ausstattungspakete erreicht werden kann.

Anhand der Auswahl an aufgezeigten logistischen Leistungsdifferenzierungspotenzialen in der Automobilindustrie wird deutlich, dass es eine große Anzahl an Kombinationsmöglichkeiten von Serviceausprägungen gibt, die schnell schwer zu handhabende Dimensionen annehmen können. Die Bündelung dieser Ausprägungen in sinnvolle, den Kundenerwartungen gerecht werdende Pakete ist somit eine anspruchsvolle Aufgabe. Auch kann zusammenfassend festgestellt werden, dass die beschriebenen logistischen Marktsegmente teilweise schwer mit den marketingbasierten Segmenten in Einklang zu bringen sind. So werden als Reaktion auf die hohe Variantenvielfalt⁹⁰⁷ in der Automobilindustrie verstärkt Fertigungsplattformen und Gleichteilekonzepte eingesetzt.⁹⁰⁸ Dies führt dazu, dass die beschriebene produktorientierte Differenzierung für viele Fahrzeugmodelle nur schwer realisierbar ist, da, von den produktorientierten Segmentierungskriterien her gesehen, ähnliche Produkte sich marketingorientiert stark voneinander unterscheiden. Auch ist das Markenbild aus einer Marketingperspektive mit einer Vielzahl von Servicemerkmalen verbunden, die sich für verschiedene Produkte oder logistische Kundensegmente innerhalb einer Marke nur schwer differenzieren lassen. Geeignete Ansätze zum Umgang mit dieser Problemstellung können jedoch auch im Rahmen der Dissertation nicht dargelegt werden.

Somit kann festgehalten werden, dass aus den beschriebenen logistischen Marktsegmentierungsergebnissen verschiedene mögliche Supply Chain-Konfigurationen resultieren, die die aufgezeigten differierenden Kundenanforderungen umzusetzen vermögen. Eine Übersicht möglicher Supply Chain-Konfigurationen ist in Abbildung 83 exemplifiziert.

Bei einer genaueren Betrachtung kann festgestellt werden, dass nicht alle der gezeigten Supply Chain-Konfigurationen in ihrer gesamten möglichen Kombinatorik realisiert werden müssen. So können Supply Chain-Konfigurationen identifiziert werden, die sich gegenseitig ausschließen oder die deckungsgleich sind. Ein Beispiel für eine mögliche Deckungsgleichheit stellt die Anlauf-Supply Chain-Konfiguration im Rahmen der produktlebenszyklusorientierten Leistungsdifferenzierung mit der Supply Chain-Konfiguration einer kurzen Lieferzeit und hohen Flexibilität im Rahmen der kundensegmentorientierten Differenzierung dar. Abschließend kann somit festgehalten werden, dass auch unter Zuhilfenahme des gezeigten Gestaltungsansatzes die logistische Leistungsdifferenzierung ein komplexes und schwer zu systematisierendes

⁹⁰⁷ Vgl. Alders (2006), S. 223

⁹⁰⁸ Vgl. Dudenhöffer (2000), S. 466

Entscheidungsproblem bleibt, das von Unternehmen nur in einem individuell adaptierten Vorgehen erfolgreich angegangen werden kann.

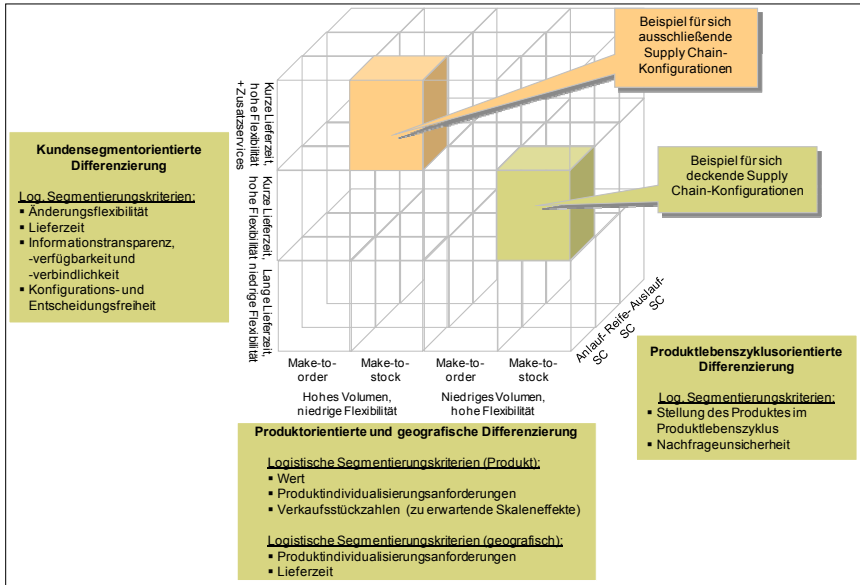


Abbildung 83: Exemplarische Supply Chain-Konfigurationen als Ergebnis der logistischen Marktsegmentierung am Beispiel der Automobilindustrie

5.3 Zusammenfassung, Validierung und kritische Würdigung des Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung

Im Folgenden wird das Ergebnis der methodischen Ausgestaltung des Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung zusammenfassend dargestellt. Zum Abschluss der Entwicklung des Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung wird außerdem eine Validierung des Ansatzes gegenüber der in der empirischen Untersuchung von den befragten Unternehmen erwarteten Erfolgswirkung einer Konzeptumsetzung durchgeführt. Darüber hinaus wird der Gestaltungsansatz einer kritischen Reflektion unterzogen, um das Ergebnis der Arbeit nicht nur einer praxisorientierten, sondern auch einer wissenschaftsorientierten Bewertung unterzogen zu haben.

5.3.1 Zusammenfassung des Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung

Der vorliegende Gestaltungsansatz der logistischen Leistungsdifferenzierung stellt die in der Dissertation generierte Antwort auf die Frage dar, wie an differenzierten Kundenanforderungen ausgerichtete Logistiksysteme umgesetzt werden können, die die Erbringung kundenspezifischer Logistikleistungen bei gleichzeitiger Einhaltung von Effizienz und Effektivität der Supply Chain ermöglichen. Hierzu wurde unter der Maßgabe der im Verlauf der Arbeit identifizierten theoretischen und empirischen Erkenntnisse ein Strukturierungs- und Gestaltungsinstrument entwickelt, das einen Rahmen um alle für die logistische Leistungsdifferenzierung relevanten Unternehmensbereiche spannt und ein integriertes, planvolles Vorgehen zur Umsetzung der logistischen Leistungsdifferenzierung ermöglicht. Der vorliegende Gestaltungsansatz ist dabei wiederum selbst in einem systematischen Prozess entstanden, der durch die sukzessive Beantwortung von fünf für die Entwicklung des Ansatzes zu lösenden Forschungsfragen gekennzeichnet ist. Eine Zusammenfassung der Antworten auf die fünf sekundären Forschungsfragen der Arbeit ist in Abbildung 84 dargestellt.

Forschungsfrage	Zusammenfassung der Antwort
<p>1 Welche praktischen Beobachtungen und theoretischen Konzepte können für die Erklärung der logistischen Leistungsdifferenzierung herangezogen werden?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definitorischer Rahmen der logistischen Leistungsdifferenzierung ▪ Systematik forschungsleitender Managementtheorien im Kontext der logistischen Leistungsdifferenzierung 
<p>2 Welche Methoden der Differenzierung finden in anderen Wissensgebieten Anwendung? In welchem Anwendungskontext ist die logistische Leistungsdifferenzierung von Relevanz?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Systematik angrenzender Themengebiete der logistischen Leistungsdifferenzierung in Bezug auf Basiskonzepte (Kundenzufriedenheit, Qualität, Zielgrößen), andere Wissensgebiete (Strat. Management, Marketing), Fokussierungskonzepte und Anwendungskontext (Mass Customization, Revenue Management, Supply Chain-Flexibilität, Advanced Planning) 
<p>3 Welchen praktischen Erkenntnisgewinn liefert der wissenschaftliche Status quo der logistischen Leistungsdifferenzierung? Welche Ansätze und Gestaltungsbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung können identifiziert werden?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Systematik der Gestaltungsbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung (Kundenbeziehungs-, Leistungs-differenzierungs-, intraorganisationales Koordinations-, Leistungserstellungs- und Informationssystem) ▪ Geografische, produktorientierte, kundensegment- und produktlebenszyklusorientierte Differenzierungsansätze und deren Zusammenhang 
<p>4 Wie ist die praktische Umsetzung der logistischen Leistungsdifferenzierung zu beurteilen? Welche Herausforderungen und Lösungsansätze der logistischen Leistungsdifferenzierung können in der Praxis identifiziert werden?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ergebnisse der empirischen Untersuchung zum Status quo, zu den Umsetzungshürden, den Lösungsansätzen und zu der erwarteten Erfolgswirkung der logistischen Leistungsdifferenzierung 
<p>5 Wie kann ein Gestaltungsrahmen der logistischen Leistungsdifferenzierung strukturiert werden? Welche Methoden und Konzepte sind für die Umsetzung der logistischen Leistungsdifferenzierung in den einzelnen Gestaltungsbereichen von Relevanz?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestaltungsansatz der logistischen Leistungsdifferenzierung mit kontextabhängigen Empfehlungen zum Methoden-einsatz in den einzelnen Gestaltungsbereichen und mit einer kontextabhängigen Umsetzungsempfehlung am Beispiel der Automobilindustrie 

Abbildung 84: Zusammenfassende Beantwortung der sekundären Forschungsfragen⁹⁰⁹

⁹⁰⁹ Quelle: Eigene Darstellung

Der Beitrag der **ersten Forschungsfrage** zum Gestaltungsansatz der logistischen Leistungsdifferenzierung resultiert aus der Systematisierung des definitorischen Rahmens der logistischen Leistungsdifferenzierung und der Untersuchung der Implikationen der forschungsleitenden Managementtheorien auf den Untersuchungskontext. So hat die Diskussion der Konzepte des Supply Chain Management, des Marketings und des Customer Relationship Management dazu beigetragen, grundlegende Gestaltungsempfehlungen, wie die Integration aller relevanten Unternehmensbereiche, die Orientierung an den Kundenanforderungen als Ausgangspunkt und Ziel sowie die Bedeutung der intraorganisationalen Koordination, für den Gestaltungsansatz treffen zu können. Mithilfe der aufgezeigten forschungsleitenden Managementtheorien konnte die Erkenntnis der Vorteilhaftigkeit einer systemorientierten Gestaltung und einer wettbewerbsstrategischen Verankerung des Ansatzes gewonnen werden.

Die **zweite Forschungsfrage** hat den Gestaltungsansatz der logistischen Leistungsdifferenzierung dahingehend beeinflusst, dass erste Konzepte, wie das Revenue Management, die Logistics Service Quality oder das Advanced Planning, zur Ausgestaltung der Bereiche des Gestaltungsansatzes identifiziert werden konnten. Darüber hinaus hat die Auseinandersetzung mit der Fragestellung der Fokussierung von Supply Chains geholfen, einerseits das Zusammenwirken der die effektive Gestaltung der externen Schnittstellen betreffenden Bereiche des Kundenbeziehungssystems und des Leistungsdifferenzierungssystems zu spezifizieren, und andererseits die Wirkungsweise der das effiziente unternehmensinterne Management sicherstellenden Bereiche des intraorganisationalen Koordinationssystems, des Leistungserstellungssystems und des Informationssystems zu detaillieren.

Der Beitrag der Beantwortung der **dritten Forschungsfrage** der Dissertation zu dem Gestaltungsansatz der logistischen Leistungsdifferenzierung umfasst zwei Aspekte: Zum einen konnte auf der Basis einer systematischen Literaturanalyse die grundlegende Strukturierung des Gestaltungsansatzes in die Bereiche des Kundenbeziehungssystems, des Leistungsdifferenzierungssystems, des intraorganisationalen Koordinationssystems, des Leistungserstellungssystems und des Informationssystems abgeleitet werden. Zum anderen war es möglich, eine Systematisierung der Ansätze der Leistungsdifferenzierung zu gewinnen, die als Methode in den Gestaltungsbereich des Leistungsdifferenzierungssystems eingeflossen ist.

Die zu der Beantwortung der **vierten Forschungsfrage** durchgeführte empirische Untersuchung hat in erster Linie die erarbeitete Struktur des Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung bestätigt. Aus der Analyse der von Unternehmen gesehenen Umsetzungshürden der logistischen Leistungsdifferenzierung und der Beschreibung

der für die logistische Leistungsdifferenzierung als praxisrelevant eingestuften Logistikkonzepte konnte darüber hinaus der Methodeneinsatz in den einzelnen Bereichen weiter spezifiziert werden.

Infolgedessen hat die Beantwortung der **fünften Forschungsfrage** dazu geführt, die zuvor gesammelten Erkenntnisse zu integrieren und in einen Gestaltungsansatz der logistischen Leistungsdifferenzierung zu arrangieren. Im Einzelnen greift der Gestaltungsansatz die grundlegenden Gestaltungsempfehlungen auf, die in Forschungsfrage eins und zwei gewonnen werden konnten. Darüber hinaus basiert der Gestaltungsansatz auf der im Rahmen von Forschungsfrage drei entwickelten Struktur. Für die konzeptionelle Ausgestaltung kommen die bei der Beantwortung der dritten und vierten Forschungsfrage gewonnenen theoretischen und empirischen Empfehlungen des Methodeneinsatzes zum Tragen. Der Gestaltungsansatz der logistischen Leistungsdifferenzierung und die in den einzelnen Gestaltungsbereichen zum Einsatz kommenden Konzepte sind in Abbildung 85 zusammenfassend dargestellt.

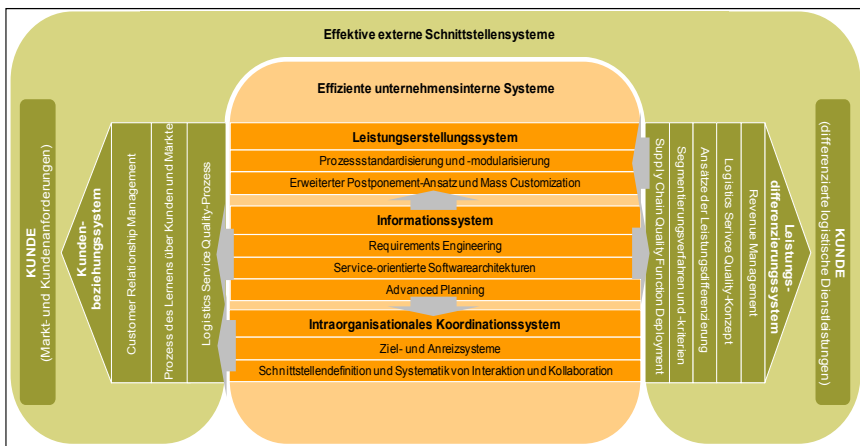


Abbildung 85: Zusammenfassende Darstellung des Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung⁹¹⁰

Im **Gestaltungsbereich des Kundenbeziehungs-systems** galt es, die systematische Kunden- und Marktanalyse als Ausgangspunkt der logistischen Leistungsdifferenzierung möglich zu machen. Die Konzepte des Customer Relationship Management, des Lernprozesses über Kunden und Märkte sowie der Logistics Service Quality-Prozess wurden dabei als relevante, in

⁹¹⁰ Quelle: Eigene Darstellung

ihrem Zusammenwirken zielführende Konzepte identifiziert. Darüber hinaus konnten eine adäquate informationssystemtechnische Unterstützung und ein die Kooperation zwischen Logistik-, Vertriebs- und Marketingfunktion fördernder organisatorischer Rahmen als erfolgsrelevante Anforderungen für den Gestaltungsbereich des Kundenbeziehungssystems beschrieben werden.

Der **Gestaltungsbereich des Leistungsdifferenzierungssystems** wurde als zentraler gestalterischer Bereich für das erfolgreiche Angebot differenzierter Logistikleistungen identifiziert. Das Ergebnis der Tätigkeiten im Gestaltungsbereich des Leistungsdifferenzierungssystems stellt dabei eine logistikorientierte Segmentierung nach verschiedenen Ansätzen der Leistungsdifferenzierung dar, welche im Gestaltungsbereich des Leistungserstellungssystems in entsprechenden differenzierten Supply Chain-Konfigurationen realisiert werden. Zur Unterstützung eines systematischen Prozesses der logistischen Leistungsdifferenzierung konnte ein Methodenmix definiert werden, welcher das Supply Chain Quality Function Deployment, die logistische Marktsegmentierung, die geografische, kundensegmentorientierte, produktorientierte und produktlebenszyklusorientierte Leistungsdifferenzierung, die Logistics Service Quality sowie das Revenue Management beinhaltet.

Die vorgestellten Methoden im Gestaltungsbereich des **intraorganisationalen Koordinationssystems** stellen das in den anderen Gestaltungsbereichen – speziell im Gestaltungsbereich des Kundenbeziehungssystems – benötigte kooperative Zusammenwirken von Vertriebs-, Marketing- und Logistikfunktion sicher. Hierzu wurden Handlungsempfehlungen für die Ausgestaltung eines auf ein kooperatives Verhalten ausgelegtes Ziel- und Anreizsystem gegeben und die Definition von Schnittstellen, Interaktions- und Kollaborationsbeziehungen methodisch untermauert.

Den Fokus des **Gestaltungsbereichs des Leistungserstellungssystems** stellt die Sicherstellung einer effizienten Realisierung der benötigten differenzierten Supply Chain-Konfigurationen dar. Mit der Prozessstandardisierung und -modularisierung, dem Postponement und der Mass Customization wurden hierzu im Gestaltungsbereich des Leistungserstellungssystems die benötigten Konzepte bereitgestellt. Im Besonderen konnte durch eine Erweiterung des Postponement-Ansatzes um die Dimensionen des Services erreicht werden, dass auch sich durch stark differierende Serviceanforderungen auszeichnende Supply Chain-Konfigurationen in weiten Teilen generisch gehalten werden können.

Im **Gestaltungsbereich des Informationssystems** galt es schließlich, den aus der logistischen Leistungsdifferenzierung resultierenden Informationssystemanforderungen systematisch zu begegnen und für eine adäquate informationssystemtechnische Unterstützung der übrigen

Gestaltungsbereiche zu sorgen. Hierzu wurde das Vorgehen des Requirements Engineering als Möglichkeit identifiziert, eine von Prozess- und Logistiksystemmerkmalen ausgehende Übersetzung der Anforderungen in entsprechende Informationssysteme zu gewährleisten. Zusätzlich konnte aufgezeigt werden, dass eine service-orientierte Gestaltung der Softwarearchitektur in Analogie zu der im Gestaltungsbereich des Leistungsdifferenzierungssystems vorgeschlagenen Prozessmodularisierung dazu beitragen kann, differenzierte Supply Chain-Konfigurationen effizient zu realisieren.

Insgesamt bietet der gezeigte Gestaltungsansatz der logistischen Leistungsdifferenzierung somit einen systematisierten, methodengestützten Rahmen, um die logistische Leistungsdifferenzierung – von der Analyse der Markt- und Kundenanforderungen ausgehend, über die logistische Marktsegmentierung hinweg, bis hin zur Gestaltung differenzierter Supply Chain-Konfigurationen – umsetzen zu können.

5.3.2 Validierung des Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung

Bei der Entwicklung eines Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung stand neben einem wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt die praxisorientierte Verwertbarkeit der Ergebnisse im Fokus der Betrachtung. In Kapitel 4.2.3.4 wurde als notwendige Grundlage für die Bewertung der Praxisrelevanz die Erfolgswirkung ermittelt, die sich Unternehmen von der Umsetzung der logistischen Leistungsdifferenzierung erhoffen. Die dabei einer Bewertung unterzogenen Zielerreichungskriterien bilden den Vergleichsmaßstab, an dem sich ein Gestaltungsansatz der logistischen Leistungsdifferenzierung zu messen hat. Abbildung 84 stellt die empirisch erwartete Erfolgswirkung der logistischen Leistungsdifferenzierung der mithilfe des vorgestellten Gestaltungsansatzes realisierbaren Zielerreichung gegenüber.

Am deutlichsten lässt sich die Validität des Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung bezüglich der Gesamtziele des Unternehmens erklären. So war es das erklärte Ziel der Dissertation, einen Gestaltungsansatz zu entwickeln, der die Umsetzung an differenzierten Kundenanforderungen ausgerichteter Logistiksysteme unterstützt, welche die Erbringung kundenspezifischer Logistikleistungen bei gleichzeitiger Einhaltung von Effizienz und Effektivität der Supply Chain ermöglichen. Daher beinhaltet der beschriebene Gestaltungsansatz auf der einen Seite eine Reihe effizienzsteigernder Methoden zur Umsetzung der logistischen Leistungsdifferenzierung, wie etwa die Modularisierung oder das Postponement. Auf der anderen Seite konnte eine Vielzahl von Ansätzen aufgezeigt werden, die die Identifikation und die systematische Erfüllung individueller Kundenanforderungen an die Logistik unterstützen.

Damit tragen Konzepte wie das Supply Chain Quality Function Deployment oder das Customer Relationship Management maßgeblich zur Erreichung des Effizienzziels der logistischen Leistungsdifferenzierung bei.

	Bereich	Erwarteter Beitrag Empirie	Validierter Beitrag Gestaltungsansatz	Begründung
Unternehmensziele	Beitrag zur Kundenzufriedenheit	👍	👍	Kernziel der logistischen Leistungsdifferenzierung, welches durch Methoden wie Supply Chain-QFD und CRM operationalisiert wird
	Beitrag zum Unternehmensumsatz	👍	👍	Aufgezeigte Differenzierungspotenziale, die durch LSQ-Prozess und logistischen Marktsegmentierungsprozess ermittelt werden können, eröffnen zusätzliche Umsatzpotenziale.
	Beitrag zum Unternehmensgewinn	👎	👎	Beitrag zur Kundenzufriedenheit und der dadurch zu steigende Unternehmensumsatz resultiert in positiver Gewinnentwicklung, da logistische Leistungsdifferenzierung z.B. durch Modularisierung und Postponement effizient umgesetzt werden kann.
Ziele	Wertschätzung logistischer Leistungen durch den Kunden	👍	👍	Logistische Leistungsdifferenzierung macht im Rahmen des logistischen Marktsegmentierungsprozesses explizit an die Logistik gerichtete Kundenwünsche deutlich.
	Transparenz über logistische Prozesse	👍	👎	Systematische Supply Chain-Konfigurationen machen die logistischen Ziele und den Methodeneinsatz transparent, jedoch sind die einzelnen Supply Chain-Konfigurationen nicht immer eindeutig definierbar.
	Transparenz über den Beitrag der Log. zum Unternehmenswert	👍	👎	Keine Aussage möglich. Die Fragen zur Messung der Zielerreichung und zum Wertbeitrag der Logistik können nicht abschließend beantwortet werden.
	Komplexität der logistischen Prozesse	👎	👎	Aufgezeigte Methoden wie die Modularisierung, die Standardisierung, das Postponement oder die service-orientierten Architekturen ermöglichen einen wirkungsvollen Umgang mit steigender Komplexität.
	Logistische Flexibilität	👎	👍	Logistische Leistungsdifferenzierung stellt eine Methode zur Steigerung der Nachfrageflexibilität dar, was durch verschiedene flexibilitätsorientierte Supply Chain-Konfigurationen realisiert wird.
	Logistikkosten	👎	👎	Keine Aussage möglich. Eine Quantifizierung der Kostenwirkung konnte nicht geleistet werden. Eine Tendenzaussage wurde im Rahmen der Unternehmensziele geliefert.
	Supply Chain Design	👍	👍	Differenzierte Supply Chain-Konfigurationen gehen mit einem kundenorientierten, auf spezifische Ziele fokussierten Supply Chain Design einher.
Unternehmensprozesse	Bedarfs- und Kapazitätsplanung	👎	👍	Build-to-Order und Build-to-Stock Supply Chain-Konfigurationen verbinden die Vorteile beider Ansätze hinsichtlich der Kapazitätsplanung.
	Auftrags-einplanung	👎	👎	Logistische Leistungsdifferenzierung ermöglicht die Organisation der Auftragsplanung anhand klarer Auftragsprioritäten.
	Distributionsprozesse	👎	👎	Zwar bieten Distributionsprozesse Differenzierungspotenziale, eine damit verbundene Effizienzsteigerung wird jedoch zumindest für die Beispielbranche der Automobilindustrie nicht deutlich.
	Produktionsplanung	👎	👎	Build-to-Order und Build-to-Stock Supply Chain-Konfigurationen verbinden die Vorteile beider Ansätze im Hinblick auf die Produktionsplanung.
	Produktgestaltung	👎	👎	Logistische Leistungsdifferenzierung stellt zwar Anforderungen an die Produktgestaltung, eine direkte Auswirkung hinsichtlich derer Effizienz kann jedoch nicht bewertet werden.
	Beschaffungsprozesse	👎	👎	Verschiedene Supply Chain-Konfigurationen bieten deutliche Effizienzvorteile bei der systematischen Lieferantenauswahl.
	Produktionsprozesse	👎	👎	Logistische Leistungsdifferenzierung stellt zwar Anforderungen an die Produktionsprozesse hinsichtlich Durchlaufzeiten und Flexibilität, eine direkte Auswirkung im Hinblick auf deren Effizienz kann jedoch nicht bewertet werden.

👍 Sehr hoher empirisch erwarteter / validierter Beitrag 👎 Hoher empirisch erwarteter / validierter Beitrag
 👎 Kein empirisch erwarteter / validierter Beitrag 🤔 Keine Aussage möglich

Abbildung 86: Validierung des Gestaltungsansatzes⁹¹¹

⁹¹¹ Quelle: Eigene Darstellung

In Bezug auf die Erreichung einzelner Logistikziele können die von der Unternehmenspraxis erwarteten Wirkungen der logistischen Leistungsdifferenzierung mit dem vorgestellten Gestaltungsansatz weitgehend erfüllt werden. Für den von den Unternehmen erwarteten und mit der logistischen Leistungsdifferenzierung einhergehenden Komplexitätsanstieg kann sogar davon ausgegangen werden, dass der Gestaltungsansatz wirksame Methoden zur Komplexitätsbewerkstelligung bereitstellt. Für die schwer bewertbaren Zielgrößen des Wertbeitrages der Logistik und der Auswirkungen auf die Logistikkosten kann im Rahmen der Validierung des Gestaltungsansatzes keine abschließende Aussage getroffen werden. Da der Wertbeitrag der Logistik und die Logistikkosten jedoch eng mit der Zielerfüllung in den übergreifenden Unternehmenszielen verbunden sind, kann tendenziell auch von einer Erfüllung dieser Zielgrößen ausgegangen werden.

Die in Kapitel 5.2 beschriebene, exemplarische Anwendung des entwickelten Gestaltungsansatzes auf die Beispielbranche der Automobilindustrie macht die Wirkung der logistischen Leistungsdifferenzierung auf die einzelnen Unternehmensprozesse deutlich. So konnte gezeigt werden, dass die aus einer logistischen Marktsegmentierung resultierenden differenzierten Supply Chain-Konfigurationen vor allem ein zielgerichtetes und systematisches Supply Chain Design ermöglichen und die Vorteile kundenanonymer und kundenindividueller Bedarfs- und Kapazitätsplanung miteinander in Einklang bringen. Auch die für die Beschaffung exemplifizierten Vorteile differenzierter Supply Chain-Konfigurationen konnten herausgestellt werden. Allein die von der Unternehmenspraxis erwartete Effizienzsteigerung im Bereich der Distribution konnte in diesem Kontext nicht bestätigt werden. Zwar bieten Distributionsprozesse deutliche Differenzierungspotenziale, jedoch wird eine damit verbundene Effizienzsteigerung, zumindest für die Beispielbranche der Automobilindustrie, nicht deutlich. So bleibt anzumerken, dass bei der Betrachtung der Unternehmensprozesse die Wirkung der logistischen Leistungsdifferenzierung nicht für alle Prozesse bewertet werden kann. Zwar stellt die logistische Leistungsdifferenzierung Anforderungen an die Produktionsprozesse respektive die Produktgestaltung hinsichtlich ihrer Durchlaufzeiten und Flexibilität respektive einer modularen und montagegerechten Produktgestaltung, eine direkte Aussage im Hinblick auf deren Effizienz kann jedoch nicht getätigt werden.

Abschließend sei festgestellt, dass der entwickelte Gestaltungsansatz sich gut als Ausgangspunkt für die praxisorientierte Umsetzung der logistischen Leistungsdifferenzierung eignet, da dieser Ansatz all die Themen adressiert, die von der Unternehmenspraxis als relevant eingeschätzt werden.

5.3.3 Kritische Würdigung des Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung

In Kapitel 5 der Dissertation konnte ein den Erkenntnisfortschritt der Arbeit darstellender Gestaltungsansatz der logistischen Leistungsdifferenzierung beschrieben werden. Die Herleitung des Gestaltungsansatzes erfolgte dabei als Synthese der in Kapitel 3 gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnisse und der in Kapitel 4 generierten, praxisorientierten, empirischen Analyseergebnisse. Insgesamt betrachtet, kann mithilfe des Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung die letzte sekundäre Forschungsfrage der Arbeit als vollständig beantwortet angesehen werden. So wurde gezeigt, wie ein Gestaltungsrahmen der logistischen Leistungsdifferenzierung strukturiert werden kann. Darüber hinaus konnte die Frage beantwortet werden, welche Methoden und Konzepte für die Umsetzung der logistischen Leistungsdifferenzierung in den einzelnen Gestaltungsbereichen von Relevanz sind. Die den einzelnen Gestaltungsbereichen zugeordneten und adaptierten Umsetzungsmethoden greifen dabei in einem systematisch dargelegten Prozess die in der empirischen Analyse identifizierten Umsetzungshürden der einzelnen Bereiche auf. Sie sind mithilfe der in Kapitel 3 und 4 dargelegten wissenschaftlichen und praktischen Lösungsansätze entstanden. Die integrierte Darstellung der einzelnen Methoden und Konzepte stellt dabei einen erheblichen Erkenntnisfortschritt dar, der über die in anderen wissenschaftlichen Abhandlungen dargelegten Gestaltungsempfehlungen hinausgeht. Der Fokus der Empfehlungen zum Methodeneinsatz in den einzelnen Gestaltungsbereichen liegt dabei auf den Handlungsanweisungen, die generisch und unabhängig vom Unternehmenskontext ihre Gültigkeit besitzen. Damit weist der Gestaltungsansatz der logistischen Leistungsdifferenzierung eine hohe Generalisierbarkeit für die unterschiedlichen Anforderungen produzierender Unternehmen auf. Jedoch wurde vor allem bei der Darstellung des Gestaltungsbereichs des Leistungsdifferenzierungssystems und des Leistungserstellungssystems festgestellt, dass der Methodeneinsatz in diesen Bereichen auch vom jeweiligen Unternehmenskontext abhängig ist. Daher wurden diese Gestaltungsbereiche in Kapitel 5.2 der Dissertation im Kontext der Beispielbranche der Automobilindustrie weiter spezifiziert. Der kontextabhängige Teil hat dazu beigetragen, den Praxisbezug der Arbeit und die praktische Verwertbarkeit der Ergebnisse zu steigern. Jedoch muss festgestellt werden, dass die in Kapitel 5.2 für die Automobilindustrie getätigten Ausführungen noch immer einen hohen Abstraktionsgrad aufweisen. Im Rahmen dieser Dissertation war es somit nicht möglich, den Gestaltungsansatz der logistischen Leistungsdifferenzierung bis zu einem umsetzungsnahen Stand zu entwickeln. Gerade die stark vom jeweiligen Unternehmenskontext abhängige Ausgestaltung der logistischen Marktsegmentierung und der Supply Chain-

Konfiguration macht diese Zielsetzung im Rahmen des gewählten Forschungsdesigns unerreichbar. Somit kann festgehalten werden, dass trotz der weiteren Spezifizierung des Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung im kontextabhängigen Teil der Arbeit die Umsetzung der logistischen Leistungsdifferenzierung in einem hohen Maße eine vom Unternehmenskontext abhängige Managemententscheidung darstellt, die wissenschaftlich nur schwer beschreibbar und gestaltbar ist. Der im Abschlusskapitel als weiterer Forschungsbedarf vorgeschlagene Aktionsforschungsansatz kann als ein Ansatzpunkt für diese Schwierigkeit angesehen werden.

Zusammenfassend darf Kapitel 5 der Dissertation neben der Beantwortung der letzten sekundären Forschungsfrage auch die erfolgreiche Beantwortung der Gesamtforschungsfrage der Arbeit attestiert werden. Dies kann nicht nur theoretisch, sondern durch die durchgeführte Validierung des Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung in Bezug auf die in Kapitel 4 von der Unternehmenspraxis erwartete Erfolgswirkung eines Gestaltungsansatzes auch praktisch bestätigt werden. Somit wurde in Form des Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung schließlich die Antwort darauf gegeben, wie an differenzierten Kundenanforderungen ausgerichtete Logistiksysteme effizient und effektiv umgesetzt werden können.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Im Verlauf der Dissertation wurde gezeigt, dass das Themengebiet der logistischen Leistungsdifferenzierung ein vielfältiges Konstrukt darstellt, in dem verschiedene Fragestellungen des Supply Chain Management integriert zu betrachten sind.

Dazu wurde in einem ersten Schritt untersucht, welche praktischen Beobachtungen und theoretischen Konzepte für die Erklärung der logistischen Leistungsdifferenzierung herangezogen werden können. Es hat sich gezeigt, dass für die logistische Leistungsdifferenzierung eine Reihe von Managementtheorien einen Erklärungsbeitrag liefert. Im Besonderen gelang es deutlich zu machen, dass die Managementtheorien der Positionierungs- und Umweltschule die grundlegende Bedeutung der logistischen Leistungsdifferenzierung als Wettbewerbsstrategie des Unternehmens implizieren. Die unternehmensstrategische Verankerung der logistischen Leistungsdifferenzierung und die Bewertung der Wirkung differenzierter Logistikservices auf die Unternehmensziele wurden daraus als eine der zentralen praktischen Fragestellungen der Arbeit abgeleitet. Darüber hinaus konnte in den Theorien der Umweltschule ein wichtiger Erklärungsbeitrag isoliert werden, der Aufschluss über den Anwendungskontext des grundlegenden Konzeptes der logistischen Leistungsdifferenzierung gibt.

Im Rahmen des weiteren Forschungsprozesses wurde dieser Erkenntnis Rechnung getragen, indem verschiedene Anwendungskontexte sowie unterschiedliche Betrachtungsfokusse der logistischen Leistungsdifferenzierung in einem systematischen Prozess hergeleitet wurden. In diesem Prozess wurde der Frage nachgegangen, welche Methoden der Differenzierung in anderen Wissensgebieten Anwendung finden und in welchem Anwendungskontext die logistische Leistungsdifferenzierung von Relevanz ist. Im Ergebnis konnte deutlich gemacht werden, dass es sich bei der logistischen Leistungsdifferenzierung um ein im Forschungsprozess befindliches Themengebiet mit vielen Facetten und unterschiedlichen Blickrichtungen handelt. Mithilfe der gewählten Methoden der systematischen Literaturanalyse und der Zitationsanalyse konnten die beiden Forschungsrichtungen der Marktsegmentierungsansätze und der Konfigurationsansätze identifiziert werden. Zusätzlich wurde die Interdisziplinarität des Themengebietes darin deutlich, dass verschiedene im Supply Chain Management bekannte Konzepte, wie das der Mass Customization, der Supply Chain-Flexibilität, des Advanced Planning oder des Revenue Management, in enger Beziehung zur logistischen Leistungsdifferenzierung stehen. Darüber hinaus gelang es zu verdeutlichen, wie ein integrierter Gestaltungsansatz zur differenzierten Erbringung logistischer Leistungen systematisch hergeleitet und strukturiert werden kann.

Darauf aufbauend wurde mithilfe einer empirischen Untersuchung der Frage nachgegangen, wie die praktische Umsetzung der logistischen Leistungsdifferenzierung zu beurteilen ist und welche Herausforderungen und Lösungsansätze der logistischer Leistungsdifferenzierung in der Praxis identifiziert werden können. Hierzu wurden die in der wissenschaftlichen Analyse identifizierten Gestaltungsbereiche, Probleme und Methoden der logistischen Leistungsdifferenzierung konsequent aufgegriffen und einer praktischen Bewertung und Konkretisierung unterzogen, sodass ein Erkenntnisfortschritt für die Ausgestaltung eines Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung gewonnen werden konnte. Im Besonderen wurden die verschiedenen Aspekte der logistischen Leistungsdifferenzierung dahingehend untersucht, inwieweit die praktische und die wissenschaftliche Perspektive auf die logistische Leistungsdifferenzierung übereinstimmen oder auseinanderklaffen. Die empirische Untersuchung hat darüber hinaus gezeigt, welche Erfolgswirkung mit der Umsetzung der logistischen Leistungsdifferenzierung einhergehen kann. Bei einer erfolgreichen Umsetzung kann unter anderem ein Beitrag zu den logistischen Zielen der Wertschätzung logistischer Leistungen, der Flexibilität und der Transparenz geleistet werden. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass die Effizienz bestimmter Teile des logistischen Kundenauftragsprozesses gesteigert werden kann. Hierzu zählen in erster Linie Effizienzsteigerungen bei der Bedarfs- und Kapazitätsplanung, der Auftragseinplanung und dem Supply Chain Design.

Als Ergebnis konnte in der Dissertation gezeigt werden, wie ein Gestaltungsansatz der logistischen Leistungsdifferenzierung zu strukturieren ist. Darüber hinaus gelang die Beantwortung der Frage, welche Methoden und Konzepte für die Umsetzung der logistischen Leistungsdifferenzierung in den einzelnen Gestaltungsbereichen von Relevanz sind. Die den einzelnen Gestaltungsbereichen zugeordneten und adaptierten Umsetzungsmethoden greifen dabei in einem systematisch dargelegten Prozess die in der empirischen Analyse identifizierten Umsetzungshürden auf. Für das Untersuchungsergebnis kann somit resümiert werden, dass eine Strategie der logistischen Leistungsdifferenzierung trotz der damit einhergehenden Herausforderungen in den Bereichen der Komplexitätssteigerung logistischer Prozesse dazu in der Lage ist, einen wesentlichen Beitrag zu den zentralen Zielgrößen der Logistik zu leisten.

Die im Verlauf des dargelegten Forschungsprozesses gewonnenen Erfahrungen machen die weiterführenden Forschungsmöglichkeiten auf dem Gebiet der logistischen Leistungsdifferenzierung ersichtlich. An erster Stelle kann in weiteren Forschungsarbeiten die für die Dissertation zur Komplexitätsreduktion gewählte Eingrenzung des Betrachtungsumfangs auf eine vereinfachte Supply Chain aufgehoben werden. Da mit der logistischen Leistungsdifferenzierung sowohl erhebliche Vorteile als auch Anforderungen an die Lieferanten eines Endproduktherstellers einhergehen, kann aus einer unternehmensübergreifenden

Forschungsperspektive ein entsprechender wissenschaftlicher und praktischer Mehrwert gewonnen werden. Bei der Formulierung des Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung wurde deutlich, dass neben allgemeinen Empfehlungen zur Methodenwahl in den einzelnen Gestaltungsbereichen vor allem die Auswahl der zu differenzierenden Logistikservices und die dementsprechende Konfiguration des Leistungserstellungssystems stark kontextabhängig sind. Daher bietet ein aktionsforschungsbasiertes Forschungsvorhaben das Potenzial, die in dieser Arbeit am Beispiel der Automobilindustrie exemplarisch aufgezeigte Ausgestaltung eines logistischen Leistungsdifferenzierungskonzeptes weiter zu detaillieren und damit einen bedeutenden kontextabhängigen Erkenntnisgewinn zu erzielen. Ein weiteres Fortschreiten auf dem wissenschaftlichen Erkenntnisfad – ausgehend von dem in dieser Arbeit angewandten theoretischen und empirisch explorativen, hin zu einem konfirmatorischen Ansatz – stellt eine weitere Forschungsoption dar. Der der Dissertation zugrunde liegende Status quo der logistischen Leistungsdifferenzierung ist dadurch gekennzeichnet, dass keine allgemein akzeptierten Variablen und Indikatoren verfügbar waren. Mithilfe des für diese Arbeit gewählten theoretischen und empirisch explorativen Ansatzes war es möglich, einen Konsens der Gestaltungsbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung und der in den einzelnen Bereichen praxisrelevanten Probleme und Lösungsansätze zu identifizieren. Aufbauend auf diesem Ergebnis, könnten in einem konfirmatorischen Forschungsprozess die kausalen Zusammenhänge des Methodeneinsatzes in den einzelnen Gestaltungsbereichen und der erfolgreichen Umsetzung der logistischen Leistungsdifferenzierung untersucht werden. Letztlich bietet das Themengebiet der logistischen Leistungsdifferenzierung auch Forschungspotenziale hinsichtlich der Theoriebildung. Im Rahmen dieser Arbeit konnte anhand der logistischen Leistungsdifferenzierung die Bedeutung verschiedener theoretischer Ansätze und Konzepte aus Management, Marketing und Supply Chain Management für die kundenindividuelle und auf Kundenzufriedenheit ausgerichtete Gestaltung des Unternehmens verdeutlicht werden. Theoretische Arbeiten, die der Fundierung des Supply Chain Management als kundenfokussierte Wissenschaft dienen, sind für eine Vielzahl logistischer Fragestellungen von Relevanz. Im Besonderen ist dabei die Fragestellung von Interesse, wie Kundenorientierung bei der Gestaltung und dem Management logistischer Systeme explizit berücksichtigt werden kann. Obwohl das Selbstverständnis des Supply Chain Management auf die Kundenwünsche als Ausgangspunkt aller Aktivitäten verweist, sind verschiedene Fragen in Bezug auf die konkrete Umsetzung dieser Maßgabe noch unbeantwortet. Im Rahmen der Dissertation konnte aufgezeigt werden, wie mithilfe des Gestaltungsansatzes der logistischen Leistungsdifferenzierung eine vom Kundenwunsch geleitete Logistikstrategie- und -

systementwicklung vonstatten gehen kann. Ein Blick auf aktuelle Entwicklungen im Umfeld von Internetgeschäftsmodellen lässt jedoch vermuten, dass das Supply Chain Management bei Weitem noch nicht sein erhebliches Potenzial der Kundenfokussierung ausgeschöpft hat. Einen interessanten Ansatz kann hierbei die Untersuchung neuer Vermarktungsansätze darstellen, wie beispielsweise das virale Marketing, das Guerilla-Marketing, die Web 2.0-Methoden zur Integration des Kunden in den Produktentstehungsprozess oder neue Geschäftsmodelle auf der Basis von Open Source und Crowdsourcing im Kontext des Supply Chain Management.⁹¹²

Abschließend darf zusammenfassend festgehalten werden, dass die Thematisierung von Fragestellungen des Kunden im Supply Chain Management bereits seit vielen Jahre einen hoch relevanten Untersuchungsgegenstand darstellt, der im Rahmen der Dissertation in einen wichtigen Erkenntnisfortschritt mündete und der auch in Zukunft von einem kontinuierlich großen Interesse sein wird.

⁹¹² Interessante populärwissenschaftliche Impulse in dieser Denkrichtung liefert Jarvis (2009), S. 1ff. In seinem Beitrag mit dem Titel "Detroit Should Get Cracking on its Googlemobile" wird auf plastische Weise vor Augen geführt, wie antiquiert der Umgang traditioneller, produzierender Unternehmen mit deren Kunden im Vergleich zu den Geschäftsmodellen von Internetunternehmen zu sein scheint und welche Ansätze hieraus abgeleitet werden können.

Literaturverzeichnis

- Abele, T. (2005):** Die Automobilindustrie im Jahr 2015 - Konsequenzen und Handlungsfelder auf dem Weg zum Best-in-Class Zulieferer, 10. ArGeZ-Zulieferforum Zukunftschance Globalisierung, Bad Homburg, 01.02.2005, http://www.argez.de/library/documents/Abele_32442.pdf, Zugriffsdatum: 15.03.2007.
- Abrahamsson, M.; Aldin, N.; Stahre, F. (2003):** Logistics Platform for Improved Strategic Flexibility, in: International Journal of Logistics: Research and Application, Vol. 6, Nr. 3, 2003, S. 85-106.
- Adler, P. S. (1995):** Interdepartmental interdependence and coordination: the case of the design/manufacturing interface, in: Organization Science, Vol. 6, Nr. 2, 1995, S. 147-167.
- Ahlström, P.; Westbrook, R. (1999):** Implications of mass customization for operations management: an exploratory survey, in: International Journal of Operations and Production Management, Vol. 19, Nr. 3, 1999, S. 262-274.
- Akao, Y. (1990):** Quality Function Deployment: Integrating Customer Requirements into Production Design, Cambridge, Productivity Press, 1990.
- Albach, H. (1989):** Dienstleistungsunternehmen in Deutschland, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 59, Nr. 4, 1989, S. 397-420.
- Albaum, G.; Strandskov, J.; Duerr, R. (2001):** Internationales Marketing und Exportmanagement, München, Pearson Studium, 2001.
- Albers, S. (1989):** Kundennähe als Erfolgsfaktor, in: Albers, S.; Herrmann, H.; Kahle, E. (Hrsg.): Elemente erfolgreicher Unternehmenspolitik in mittelständischen Unternehmen: Unternehmenskultur, Kundennähe und Quasi-Eigenkapital, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, 1989, S. 101-128.
- Alders, K. (2006):** Komplexitäts- und Variantenmanagement der Audi AG, in: Lindemann, U.; Reichwald, R.; Zäh, M. F. (Hrsg.): Individualisierte Produkte – Komplexität beherrschen in Entwicklung und Produktion, Berlin, Springer Verlag, 2006, S. 221-237.
- Alexander, I. F. (1997):** A historical perspective on requirements engineering, in: Requirements Quarterly, Vol. 12, Nr. 3, 1997, S. 13-21.
- Alford, D.; Sackett, P.; Nelder, G. (2000):** Mass customization – an automotive perspective, in: International Journal of Production Economics, Vol. 65, Nr. 1, 2000, S. 99-110.
- Alicke, K. (2005):** Planung und Betrieb von Logistiknetzwerken. Unternehmensübergreifendes Supply Chain Management, 2. Auflage, Berlin, Springer Verlag, 2005.
- Allgeier, H.-J. (1994):** Segmentierung der Auftragsabwicklung: Modellanalyse einer Gestaltungskonzeption, Frankfurt/Main, Campus Verlag, 1994.
- Alvarado, U. Y.; Kotzab, H. (2001):** Supply Chain Management: The Integration of Logistics and Marketing, in: Industrial Marketing Management, Vol. 30, Nr. 2, 2001, S. 183-198.
- Amit, R.; Schoemaker, P. J. (1993):** Strategic assets and organizational rent, in: Strategic Management Journal, Vol. 14, Nr. 1, 1993, S. 33-46.

- Ammann, P. (2000):** Marktsegmentierung für Industriegüter, in: Pepels, W. (Hrsg.): Marktsegmentierung: Marktnischen finden und besetzen, Heidelberg, Symposion Publishing, 2000, S. 313-355.
- Anderson, J.; Narus, J. (1995):** Capturing the Value of Supplementary Services, in: Harvard Business Review, Vol. 73, Nr. 1, 1995, S. 75-83.
- Andresen, K.; Gronau, N.; Schmid, S. (2005):** Ableitung von IT-Strategien durch Bestimmung der notwendigen Wandlungsfähigkeit von Informationssystemarchitekturen, in: Ferstl, O. K.; Sinz, E. J.; Eckert, S.; Isselhorst, T. (Hrsg.): Wirtschaftsinformatik 2005, Berlin, Physica Verlag, 2005, S. 63-82.
- Andrews, R.; Currim, I. (2003):** Recovering and profiling the true segmentation structure in markets: an empirical investigation, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 20, Nr. 2, 2003, S. 177-192.
- Ansoff, H. I. (1992):** Implanting Strategic Management, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1992.
- Ansoff, H. I. (1995):** Managing Surprise by Response of Weak Signals, in: California Management Review, Vol. 18, Nr. 2, 1975, S. 21-33.
- Appelqvist, P. (2003):** OrderWinners, Order Qualifiers and Supply Chain Strategies - A Comparison, in: Seuring, S.; Müller, M.; Goldbach, M.; Schneidewind, U. (Hrsg.): Strategy and Organization in Supply Chains, Heidelberg, Physica Verlag, 2003, S. 197-210.
- Armstrong, J. S.; Overton, T. S. (1977):** Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys. in: Journal of Marketing Research, Jg. 14, Nr. 8, 1977, S. 396-402.
- Atteslander, P. (2006):** Methoden der empirischen Sozialforschung, 11. Auflage, Berlin, Erich Schmidt Verlag, 2006.
- Backhaus, K. (2003):** Industriegütermarketing, 7. Auflage, München, Verlag Vahlen, 2003.
- Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W.; Weiber, R. (2006):** Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung, 11. Auflage, Berlin, Springer Verlag, 2006.
- Baldwin, C. Y.; Clark, B. (1997):** Managing in the age of modularity, in: Harvard Business Review, Vol. 75, Nr. 5, 1997, S. 84-93.
- Baldwin, C. Y.; Clark, B. (2000):** Design Rules, Vol. 1: The Power of Modularity, Cambridge, MIT Press, 2000.
- Ballou, R. H. (1992):** Business Logistics Management, 3. Auflage, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1992.
- Bamberg, G.; Baur, F. (2002):** Statistik, 11. Auflage, München, Oldenbourg Verlag, 2002.
- Barney, J. B. (1986):** Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?, in: Academy of Management Review, Vol. 11, Nr. 3, 1986, S. 656-665.
- Barney, J. B. (1991):** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Vol. 17, Nr. 1, 1991, S. 99-120.
- Bauer, N. (2008):** Die Fabrik von heute für das Auto von morgen, in: Baumgarten, H. (Hrsg.): Das Beste der Logistik, Berlin, Springer Verlag, 2008, S. 257-267.

- Baumberger, G.; Lindemann, U. (2006):** Individualisierte Produkte, in: Lindemann, U.; Reichwald, R.; Zäh, M. (Hrsg.): Individualisierte Produkte – Komplexität beherrschen in Entwicklung und Produktion, Berlin, Springer Verlag, 2006, S. 7-12.
- Beamon, B. M. (1999):** Measuring supply chain performance, in: International Journal of Operations and Production Management, Vol. 19, Nr. 3, 1999, S. 275-292.
- Becker, J. (2003):** Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, München, Verlag Vahlen, 2003.
- Beckmann, H. (2004):** Supply Chain Management: Grundlagen, Konzepte und Strategien, in: Beckmann, H. (Hrsg.): Supply Chain Management - Strategien und Entwicklungstendenzen in Spitzenunternehmen, Berlin, Springer Verlag, 2004, S. 1-97.
- Berndt, R.; Altobelli, C. F.; Sander, M. (2005):** Internationales Marketing-Management, 3. Auflage, Berlin, Springer Verlag, 1997.
- Binder, V.; Kantowsky, J. (1996):** Technologiepotentiale, Wiesbaden, DUV, 1996.
- Bitran, G. R.; Mondschein, S. V. (1995):** An Application of Yield Management to the Hotel Industry Considering Multiple Day Stays, in: Operations Research, Vol. 42, Nr. 3, 1995, S. 427-443.
- Blecker, T.; Abdelkafi, N. (2006):** Mass Customization: State-of-the-art and challenges, in: Blecker, T.; Friedrich, G. (Hrsg.): Mass Customization. Challenges and Solutions, Berlin, Springer Verlag, 2006, S. 1-26.
- Blecker, T.; Friedrich, G.; Kaluza, B.; Abdelkafi, N.; Kreutler, G. (2005):** Information and Management Systems for Product Customization, Berlin, Springer Verlag, 2005.
- Bleicher, K. (1999):** Das Konzept Integriertes Management: Visionen - Missionen – Programme, 6. Auflage, Frankfurt/Main, Campus Verlag, 1999.
- Blocker, C. P.; Flint, D. J. (2007):** Customer Segments as moving targets: Integrating customer value dynamism into segment instability logic, in: Industrial Marketing Management, Vol. 36, Nr. 6, 2007, S. 810-822.
- Boaz, A.; Ashby, D.; Young, K. (2002):** Systematic reviews: what have they got to offer evidence based policy and practice, London, ESRC UK Centre for Evidence Based Policy and Practice working paper 2, 2002.
- Bogaert, I.; Maertens, R.; van Cauwenbergh, A. (1994):** Strategy as a Situative Puzzle: The Fit of Components, in: Hame, G.; Heene, A. (Hrsg.): Competence-Based Competition, Cichester, John Wiley, 1994, S. 57-74.
- Böhler, H. (1977):** Methoden und Modelle der Marktsegmentierung, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, 1977.
- Bohn, A. (1993):** Differenzierungsstrategien: Kritische Würdigung eines zentralen Konzeptes der strategischen Unternehmensführung, in: Kirsch, W. (Hrsg.): Münchener Schriften zur angewandten Führungslehre, München, Kirsch Verlag, 1993.
- Bolton, R. N.; Myers, M. B. (2003):** Price-based global market segmentation for services, in: Journal of Marketing, Vol. 67, Nr. 3, 2003, S. 108-128.

- Bonoma, T. V.; Shapiro, B. P. (1983):** Segmenting the Industrial Market, Lexington, Lexington Books, 1983.
- Bortz, J. (2005):** Statistik: Für Human- und Sozialwissenschaftler, 6. Auflage, Berlin, Springer Verlag, 2005.
- Bortz, J.; Döring, N. (2002):** Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 3. Auflage, Berlin, Springer Verlag, 2002.
- Bowersox, D. J.; Closs, D. J.; Stank, T. P. (2000):** Ten Mega-Trends That Will Revolutionize Supply Chain Logistics, in: Journal of Business Logistics, Vol. 21, Nr. 2, 2000, S. 1-16.
- Bowersox, D. J.; Mentzer, J. T.; Speh, T. W. (1995):** Logistics Leverage, in: The Journal of Business Strategies, Vol. 12, Nr. 1, 1995, S. 36-49.
- Bowersox, D. J.; Stank, T. P.; Daugherty, P. J. (1999):** Lean Launch: Managing Product Introduction Risk Through Response-Base Logistics, in: Journal of Product Innovation Management, Vol. 16, Nr. 6, 1999, S. 557-568.
- Brace, G. (1989):** Market powertrain: an imperative to co-operation, in: Proceedings of the Commission of European Communities Partnership Between Small and Large Firms Conference, London, Graham and Trotman, 1989, o. S.
- Brehm, C. R. (2003):** Organisatorische Flexibilität der Unternehmung, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2003.
- Bresser, R. K. (1998):** Strategische Managementforschung, Berlin, Springer Verlag, 1998.
- Brewer, P. C.; Speh, T. W. (2000):** Using the Balanced Scorecard to Measure Supply Chain Performance, in: Journal of Business Logistics, Vol. 21, Nr. 1, 2000, S. 75-94.
- Brown, J. S.; Hagel, J. (2005):** From push to pull: the next frontier of innovation, in McKinsey Quarterly, o. Vol., Nr. 3, 2005, S. 82-91.
- Bruhn, M.; Richter, M.; Georgi, D. (2006):** Dynamik und Kundenerwartungen im Dienstleistungsprozess, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, Vol. 28, Nr. 2, 2006, S. 116-133.
- Brumagim, A. L. (1994):** A hierarchy of corporate resources, in: Shrivastava, P.; Huff, A. S.; Dutton, J. E. (Hrsg.): Advances in Strategic Management, Greenwich, JAI Press, 1994, S. 45-72.
- Bull, R. (1998):** The Foundations of Strategic Management, in: Management Accounting, Vol. 77, Nr. 9, 1998, S. 36-40.
- Calinescu, A.; Efstathiou, J.; Savadasan, S.; Schirn, J.; Hucaccho, L. H. (2000):** Complexity in manufacturing, in: McCharty, I. P.; Rakatobe-Joel, T. (Hrsg.): Manufacturing: An information theoretic approach, Proceedings Complexity and Complex Systems in Industry, Coventry, University of Warwick, 2000, S. 30-44.
- Capgemini (2006):** The Future Value Chain 2016,
http://www.de.capgemini.com/m/de/tl/2016_The_Future_Value_Chain.pdf, Zugriffsdatum: 29.07.2007.
- Carpano, C.; Chrisman, J. J.; Roth, K. (1994):** A International Strategy and Environment: An Assessment of the Performance Relationship, in: Journal of International Business Studies, Vol. 25, Nr. 3, 1994, S. 639-656.

Carroll, W. J.; Grimes, R. C. (1995): Evolutionary Change in Product Management: Experiences in the Car Rental Industry, in: *Interfaces*, Vol. 25, Nr. 5, 1995, S. 84-104.

Cavinato, J. (1987): Product Life Cycle: logistics rides the roller coaster, in: *Journal of Distribution*, o. Vol., o. Nr., 1987, S. 12-29.

Chaffey, D.; Mayer, R.; Johnston, K. (2000): *Internet Marketing*, Harlow, Pearson Education, 2000.

Chang, H. H. (2007): Critical Factors and Benefits in the Implementation of Customer Relationship Management, in: *Total Quality Management*, Vol. 18, Nr. 5, 2007, S. 483-508.

Chatterjee, S. (2005): Core Objectives: Clarity in Designing Strategy, in: *California Management Review*, Vol. 47, Nr. 2, 2005, S. 33-49.

Chen, C.-Y.; Zhaeo, Z.-Y.; Ball, M. O. (2002): A model for batch advanced available-to-promise, in: *Production and Operations Management*, Vol. 11, Nr. 4, 2002, S. 424-440.

Child, J. (1972): Organizational structure, environment, and performance: the role of strategic choice, in: *Sociology*, Vol. 6, Nr. 1, 1972, S. 1-21.

Childerhouse, P.; Aitken, J.; Towill, D. R. (2002): Analysis and design of focused demand chains, in: *Journal of Operations Management*, Vol. 20, Nr. 1, 2002, S. 675-689.

Chmielewicz, K. (1994): *Forschungskonzeption der Wirtschaftswissenschaft*, 3. Auflage, Stuttgart, Coenenberg, 1994.

Chopra, S.; Meindl, P. (2007): *Supply Chain Management – Strategy, Planning and Operation*, 3. Auflage, New Jersey, Pearson, 2007.

Christopher, M. (2000): The Agile Supply Chain, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, Nr. 1, 2000, S. 37-44.

Christopher, M. (2004): *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks*, 3. Auflage, London, Financial Times, 2004.

Christopher, M.; Towill, D. R. (2000): Supply Chain migration from lean to agile and customised, in: *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 5, Nr. 4, 2000, S. 206-213.

Churchill, G. A. Jr. (1979): A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, Nr. 2, 1979, S. 64-73.

Clark, T.; Rajaratnam, D.; Smith, T. (1996): Toward a theory of international services, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 4, Nr. 2, 1996, S. 15.

Cohen, M. A.; Cull, C.; Lee, H. L.; Willen, D. (2000): Saturn's Supply-Chain Innovation: High Value in After-Sales Service, in: *Sloan Management Review*, Vol. 41, Nr. 3, 2000, S. 93-101.

Cohen, M. A.; Mallik, A. (1997): Global Supply Chains: Research and Applications, in: *Production and Operations Management*, Vol. 6, Nr. 3, 1997, S. 193-210.

Cohen, S.; Rousssel, J. (2006): *Strategisches Supply Chain Management*, 4. Auflage, Berlin, Springer Verlag, 2006.

Collin, J.; Lorenzin, D. (2006): Plan for supply chain agility at Nokia - Lessons from the mobile infrastructure industry, in: *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 36, Nr. 6, 2006, S. 418-430.

- Coombs, G.; Gomez-Mejia, L. R. (1991):** Cross-Functional Pay Strategies in High-Technology Firms, in: Compensation Benefits Review, Vol. 23, Nr. 1, 1991, S. 40-48.
- Coronado, A. E.; Lyons, A. C.; Kehoe, D. F.; Coleman, J. (2004):** Enabling mass customization: extending build-to-order concepts to supply chains, in: Production Planning and Control, Vol. 15, Nr. 4, 2004, S. 398-411.
- Corsten, D.; Gabriel, C. (2004):** Einführung in das Supply Chain Management, München, Oldenbourg Verlag, 2004.
- Corsten, H. (2007):** Produktionswirtschaft. Einführung in das industrielle Produktionsmanagement, 11. Auflage, München, Oldenbourg Verlag, 2007.
- Corsten, H., Gössinger, R. (2007):** Dienstleistungsmanagement, 5. Auflage, München, Oldenbourg Verlag, 2007.
- Corsten, H.; Reiß, M. (1994):** Betriebswirtschaftslehre, München, Oldenbourg Verlag, 1994.
- Corsten, H.; Stuhlmann, S. (1999):** Yield Management - Ein Ansatz zur Kapazitätsplanung und -steuerung in Dienstleistungsunternehmen, in: Corsten, H.; Schneider, H. (Hrsg.): Wettbewerbsfaktor Dienstleistung, München, Verlag Vahlen, 1999, S. 79-107.
- Corsten, H.; Will, T. (1995):** Wettbewerbsvorteile durch strategiegerechte Produktionsorganisation, in: Corsten, H. (Hrsg.): Produktion als Wettbewerbsfaktor, Wiesbaden, Gabler Verlag, 1995, S. 1-13.
- Cross, R. C. (2002):** An Introduction to Revenue Management, in: Jenkins, D. (Hrsg.): Handbook of Airline Economics, 2. Auflage, Boston, McGraw-Hill, 2002, S. 443-458.
- CSCMP (2007):** Supply Chain Management and Logistics Management Definitions, <http://cscmp.org/AboutCSCMP/Definitions/Definitions.asp>, Zugriffsdatum: 04.10.2007.
- D'Souza, D. E.; Williams, F. P. (2000):** Toward a taxonomy of manufacturing flexibility dimensions, in: Journal of Operations Management, Vol. 18, Nr. 5, 2000, S. 577-593.
- Da Silveira, G.; Borenstein, D.; Fogliatto, F. S. (2001):** Mass customization: Literature review and research directions, in: International Journal of Production Economics, Vol. 72, Nr. 1, 2001, S. 1-13.
- Daniel, H.-D. (2005):** Publications as a measure of scientific advancement and of scientists' productivity, in: Learned Publishing, Vol. 18, Nr. 2, 2005, S. 143-148.
- Davies, H. T.; Crombie, I. K. (1998):** Getting to Grips with Systematic Reviews and Meta-Analysis, in: Hospital Medicine, Vol. 59, Nr. 12, 1998, S. 955-958.
- Davis, A. M.; Leffingwell, D. (1996):** Requirements management in medical device development, in: Medical Device & Diagnostic Industry Magazine, Vol. 18, Nr. 3, 1996, S. 100-116.
- Davis, S. (1997):** Future Perfect, 2. Auflage, Reading, Addison-Wesley, 1997.
- Day, G. S. (1994a):** The capabilities of market-driven organizations, in: Journal of Marketing, Vol. 58, Nr. 4, 1994, S. 37-52.
- Day, G. S. (1994b):** Continuous Learning About Markets, in: California Management Review, Vol. 36, Nr. 4, 1994, S. 9-31.
- Day, G. S.; Montgomery, D. B. (1999):** Charting new courses for marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 4, Nr. 2, 1999, S. 3-19.

- Deighton, J. (1997):** The Future of Interactive Marketing, in: Harvard Business Review, Vol. 75, Nr. 1, 1997, S. 151-152.
- Diekmann, A. (2005):** Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 14. Auflage, Reinbek, Rowohlt Verlag, 2005.
- Dietrich, A. J.; Kirn, S.; Sugumaran, V. (2007):** A Service-Oriented Architecture for Mass Customization: A Shoe Industry Case Study, in: IEEE Transactions of Engineering Management, Vol. 54, Nr. 1, 2007, S. 190-203.
- Dlugos, G. (1972):** Analytische Wissenschaftstheorie als Regulativ betriebswirtschaftlicher Forschung: Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre, Düsseldorf, Bertelsmann Universitätsverlag, 1972.
- Dombrowski, U.; Hennersdorf, S.; Schmidt, S. (2006):** Grundlagen Ganzheitlicher Produktionssysteme, Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, Vol. 101, Nr. 4, 2006, S. 172-177.
- Drucker, P. F. (1973):** Management: Tasks, responsibilities, practices, New York, Harper & Row, 1973.
- Duclos, L. K.; Lummus, R. R.; Vokurka, R. J. (2001):** A conceptual model of supply chain flexibility, in: Proceedings of the 32th Decision Science Institute Annual Meeting, San Francisco, 2001, S. 17-20.
- Duclos, L. K.; Vokurka, R. J.; Lummus, R. R. (2003):** A conceptual model of supply chain flexibility, in: Industrial Management and Data Systems, Vol. 103, Nr. 6, 2003, S. 446-456.
- Dudek, G.; Stadler, H. (2005):** Negotiation-based collaborative Planning between supply chain partners, in: European Journal of Operational Research, Vol. 163, Nr. 3, 2005, S. 668-687.
- Dudenhöffer, F. (2000):** Servicebreite als Markenelement: Das Beispiel Automobilindustrie, in: Belz, C.; Bieger, T. (Hrsg.): Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle, St. Gallen, Thexis Verlag, 2000, S. 466-484.
- Duray, R.; Ward, P. T.; Milligan, G. W.; Berry, W. L. (2000):** Approaches to mass customization: configurations and empirical validation, in: Journal of Operations Management, Vol. 18, Nr. 6, 2000, S. 605-625.
- Eberhard, K. (1999):** Einführung in die Erkenntnis- und Wissenschaftstheorie: Geschichte und Praxis der konkurrierenden Erkenntniswege, Stuttgart, Kohlhammer Verlag, 1999.
- Elias, S. (2000):** New vehicle buyer behaviour: quantifying key stages in the consumer buying process, 3DayCar Annual Year End Conference, <http://www.3daycar.com/mainframe/sponsors/conference/dec00conf/newbuyerres.pdf>, Zugriffsdatum: 14.07.2007.
- Ellinger, A. E. (2000):** Improving Marketing/Logistics Cross-Functional Collaboration in the Supply Chain, in: Industrial Marketing Management, Vol. 29, Nr. 1, 2000, S. 85-96.
- Ellinger, A. E.; Keller, S. B.; Hansen, J. D. (2006):** Bridging the Divide between Logistics and Marketing: Facilitating Collaborative Behaviour, in: Journal of Business Logistics, Vol. 27, Nr. 2, 2006, S. 1-27.
- Emerson, C. J.; Grimm, C. M. (1996):** Logistics and marketing components of customer service: an empirical test of the Mentzer, Gomes and Krapfel model, in: International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 26, Nr. 8, 1996, S. 29-42.

- Enders, C. K. (2001):** The impact of nonresponse on full information maximum likelihood estimation for structural equation models with missing data, in: *Psychological Methods*, Vol. 16, Nr. 4, 2001, S. 352-370.
- Engelhardt, W.; Kleinaltenkamp, M.; Reckenfelderbäumer, M. (1993):** Leistungsbündel als Absatzobjekte, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Vol. 45, Nr. 5, 1993, 395-426.
- Ernst, H. (2001):** Erfolgsfaktor neuer Produkte: Grundlagen für eine valide empirische Forschung, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2001.
- Esser, R.; Untiedt, A. (2006):** Modularisierung und innovative Fertigungskonzepte im Fahrzeugbau, in: *Proceedings der 20. Swiss Bonding Konferenz Verbindungstechnologien im Transportwesen*, Rapperswil, HSR Rapperswil, 2006, S. 1-10.
- Fahrmeir, L.; Künstler, R.; Pigeot, I.; Tutz, G. (2001):** Statistik: Der Weg zur Datenanalyse, 3. Auflage, Berlin, Springer Verlag, 2001.
- Fetzinger, E.; Lee, H. L. (1997):** Mass Customization at Hewlett-Packard: The Power of Postponement, in: *Harvard Business Review*, Vol. 75, Nr. 1, 1997, S. 116-121.
- Fettke, P. (2007):** Supply Chain Management: Stand der empirischen Forschung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol. 77, Nr. 4, 2007, S. 417-461.
- Fischer, D. (2005):** Strategisches Management in der Symbolökonomie, Marburg, Metropolis, 2005.
- Fischer, M. E. (2001):** Available-to-Promise: Aufgaben und Verfahren im Rahmen des Supply Chain Management, Regensburg, Rederer Verlag, 2001.
- Fisher, M. (1997):** What is the right supply chain for your product?, in: *Harvard Business Review*, Vol. 75, Nr. 2, 1997, S. 105-116.
- Fisher, M. L.; Hammond, J.; Obermeyer, W.; Raman, A. (1994):** Managing supply meet demand in an uncertain world, in: *Harvard Business Review*, Vol. 72, Nr. 3, 1994, S. 83-93.
- Fleischmann, B.; Meyr, H.; Wagner, M. (2002):** Advanced Planning, in: *Stadtler, H.; Kilger, C. (Hrsg.): Supply Chain Management and Advanced Planning: Concepts, Models Software and Case Studies*, 2. Auflage, Berlin, Springer Verlag, 2002, S. 71-96.
- Flint, D. J.; Mentzer, J. T. (2000):** Logisticians as Marketers: Their Role when Customers' desired Value changes, in: *Journal of Business Logistics*, Vol. 21, Nr. 2, 2000, S. 19-45.
- Flippini, R.; Forza, C.; Vinelli, A. (1998):** Trade-off and compatibility between performance: definitions and empirical evidence, in: *International Journal of Production Research*, Vol. 36, Nr. 12, 1998, S. 3379-3406.
- Fornell, C. (1992):** A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, in: *Journal of Marketing*, Vol. 56, Nr. 1, 1992, S. 6-21.
- Forza, C. (2002):** Survey research in operations management: a process-based perspective, in: *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 22, Nr. 2, 2002, S. 152-194.
- Foss, N. J. (2000):** Equilibrium vs Evolution in the Resource-based Perspective, in: *Foss, N. J.; Robertson, P. L. (Hrsg.): Resources, Technology, and Strategy*, London, Routledge, 2000.

- Fralix, M. (2001):** From mass production to mass customization, in: Journal of Textile and Apparel, Technology and Management, Vol. 1, Nr. 2, 2001, S. 1-7.
- Frank, R. E.; Massy, W. F.; Wind, Y. (1972):** Market Segmentation, New Jersey, Pearson, 1972.
- Freder, E.; Werder, A. v. (1989):** Kundenorientierung als organisatorische Gestaltungsoption der Informationstechnologie, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Vol. 41, Sonderheft Nr. 25, 1989, S. 1-26.
- Frederick, J. (1934):** Industrial Marketing, New York, Prentice-Hall, 1934.
- Frese, E. (1992):** Organisationstheorien: Historische Entwicklung, Ansätze und Perspektiven, 2. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag, 1992.
- Freter, H. (1983):** Marktsegmentierung, Stuttgart, Kohlhammer, 1983.
- Freter, H. (2008):** Markt- und Kundensegmentierung, Stuttgart, Kohlhammer, 2008.
- Friedrichs, J. (1990):** Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Auflage, Opladen, Westdeutscher Verlag, 1990.
- Frost, J.; Kohleick, H. (2007):** Wissensintensive Dienstleistungen erfolgreich outsourcen, in: Zeitschrift Führung und Organisation, Vol. 76, Nr. 3, 2007, S. 132-137.
- Fuerderer, R.; Hermann, A.; Wuebker, G. (1999):** Introduction to Price Bundling, in: Fuerderer, R.; Hermann, A.; Wuebker, G. (Hrsg.): Optimal Bundling: Marketing Strategies for Improving Economic Performance, Berlin, Springer Verlag, 1999, S. 3-5.
- Fuller, J. B.; O'Connor, J.; Rawlinson, R. (1993):** Tailored logistics: the next advantage, in: Harvard Business Review, Vol. 71, Nr. 3, 1993, S. 87-98.
- Garavelli, A. C. (2003):** Flexibility configurations for the supply chain management, in: International Journal of Production Economics, Vol. 85, Nr. 2, 2003, S. 141-153.
- Garfield, E.; Paris, S. W.; Stock, W. G. (2006):** HistCite: A Software Tool for Informetric Analysis of Citation Linkage, in: Information - Wissenschaft und Praxis, Vol. 57, Nr. 8, 2006, S. 391-400.
- Gebert, D. (2002):** Führung und Innovation, Stuttgart, Kohlhammer, 2002.
- Geimer, H.; Becker, T. (2001):** Supply Chain-Strategien. In: Lawrenz, O.; Hildebrand, K.; Nenninger, M.; Hillek, T. (Hrsg.): Supply Chain Management - Konzepte, Erfahrungsberichte und Strategien auf dem Weg zu digitalen Wertschöpfungsnetzen, 2. Auflage, Braunschweig, Vieweg Verlag, 2001, S. 19-37.
- Giannoccaro, I.; Pontrandolfo, P.; Scozzi, B. (2003):** Uncertainty in Supply Chain Inventory Management: A Fuzzy Approach, in: European Journal of Operational Research, Vol. 149, 2003, S. 243-248.
- Gibson, B. J.; Mentzer, J. T.; Cook, R. L. (2005):** Supply chain management: the pursuit of a consensus definition, in: Journal of Business Logistics, Vol. 26, Nr. 2, 2005, S. 17-25.
- Gilmour, P.; Borg, G.; Duffy, P.; Johnston, N. D. (1994):** Customer Service: Differentiating by Market Segment, in: International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 24, Nr. 4, 1994, S. 18-24.

- Godsell, J.; Harrison, A.; Emberson, C.; Storey, J. (2006):** Customer responsive supply chain strategy: an unnatural act?, in: *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 9, Nr. 1, 2006, S. 47-56.
- Golicic, S. L.; Davis, D. F.; McCarthy, T. M. (2005):** A Balanced Approach to Research in Supply Chain Management, in: Kotzab, H.; Seuring, S.; Müller, M.; Reiner, G. (Hrsg.): *Research Methodologies in Supply Chain Management*, Heidelberg, Physica Verlag, 2005, S. 15-29.
- Graf, H. (2004):** Kundenauftragsorientierte Beschaffungs- und Produktionslogistik bei DaimlerChrysler, BVL-Regionalforum Stuttgart, 27.01.2004,
[http://logistics.de/logistik/branchen.nsf/2DB4750EEBB57D46C1256E3F00577C93/\\$File/graf.pdf](http://logistics.de/logistik/branchen.nsf/2DB4750EEBB57D46C1256E3F00577C93/$File/graf.pdf),
 Zugriffsdatum: 15.03.2007.
- Grafmüller, M. H. (2000):** Prozessmanagement in der Automobilindustrie: Betriebliche Umsetzung am Beispiel der Volkswagen AG, Wiesbaden, DUV, 2000.
- Grant, D. B.; Teller, C.; Teller, W. (2005):** Web-based Surveys in Logistics Research: An Empirical Application, in: Kotzab, H.; Seuring, S.; Müller, M.; Reiner, G. (Hrsg.): *Research Methodologies in Supply Chain Management*, Berlin, Springer Verlag, 2005, S. 139-154.
- Grant, R. M. (1991):** The resource-based theory of competitive advantage, in: *California Management Review*, Vol. 33, Nr. 3, 1991, S. 114-135.
- Griffin, A.; Hauser, J. (1996):** Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature, in: *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 13, Nr. 1, 1996, S. 191-215.
- Gronau, N. (2007):** Wandlungsfähigkeit als neues Leitbild der Unternehmensführung, in: Hausladen, I. (Hrsg.): *Management am Puls der Zeit: Strategien, Konzepte, Methoden*, München, TCW Verlag, 2007, S. 533-546.
- Gronover, S.; Bach, V. (2000):** Kundensegmentierung, Bericht Nr. BE HSG/CCCRM/12, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG), St. Gallen, 2000,
http://www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/Person/G/Sandra_Gronover/23805, Zugriffsdatum: 15.08.2007.
- Grössler, A. (2007):** Struktur und Dynamik strategischer Fähigkeiten in der Produktion, Dissertation Universität Mannheim, Mannheim University Press, 2007.
- Gupta, Y. P.; Somers, T. M. (1996):** Business strategy, manufacturing flexibility, and organizational performance and relationships: a path analysis approach, in: *Production and Operations Management*, Vol. 5, Nr. 4, 1996, S. 204-233.
- Hahn, C. (2002):** Segmentspezifische Kundenzufriedenheitsanalyse, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2002.
- Hahn, D. (2006a):** Strategische Unternehmensführung - Grundkonzept, in: Hahn, D.; Taylor, B. (Hrsg.): *Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen*, 9. Auflage, Berlin, Springer Verlag, 2006, S. 29-50.
- Hahn, D. (2006b):** US-amerikanische Konzepte strategischer Unternehmensführung, in: Hahn, D.; Taylor, B. (Hrsg.): *Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen*, 9. Auflage, Berlin, Springer Verlag, 2006, S. 51-71.

- Hammann, P. (2000):** Strategisches Marketing – Anmerkungen zum Referat von Richard Kühn, in: Backhaus, K. (Hrsg.): *Deutschsprachige Marketingforschung: Bestandsaufnahme und Perspektiven*, Stuttgart, Schaeffer-Poeschel Verlag, 2000, S. 193-204.
- Hammant, J.; Braithwaite, A. (2007):** Supply Chain Agility – Managing the consequences of increased vulnerability, in: *Proceedings of the International Conference on Agile Manufacturing (ICAM 2007)*, 2007, S. 96-102.
- Hammer, M. (2001):** *The Agenda*, New York, Crown Publishing Group, 2001.
- Handfield, R. B.; Ragatz, G. L.; Petersen, K. J.; Monczka, R. M. (1999):** Involving Suppliers in New Product Development, in: *California Management Review*, Vol. 42, Nr. 1, 1999, S. 59-82.
- Harland, C. M.; Lamming, R. C.; Zheng, J.; Johnsen, T. E. (2001):** A Taxonomy of Supply Networks, in: *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 37, Nr. 4, 2001, S. 21-27.
- Harris, F.; Pinder, J. (1995):** A Revenue Management Approach to Demand Management and Order Booking in Assemble-to-Order Manufacturing, in: *Journal of Operations Management*, Vol. 13, Nr. 4, 1995, S. 299-310.
- Harrison, A.; New, C. (2002):** The role of coherent supply chain strategy and performance management in achieving competitive advantage: an international survey, in: *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 53, Nr. 3, 2002, S. 263-271.
- Hart, C. (1998):** *Doing a Literature Review: Releasing the Social Science Research Imagination*, London, Sage Publications, 1998.
- Hayek, F. A. (1979):** *The Counter-Revolution of Science: Studies of the Abuse of Reason*, Indianapolis, Liberty Press, 1979.
- Hayes, R. H.; Wheelwright, S. C. (1979):** Link manufacturing process and product life cycle, in: *Harvard Business Review*, Vol. 57, Nr. 1, 1979, S. 133-140.
- Heikkila, J. (2002):** From supply to demand chain management: efficiency and customer satisfaction, in: *Journal of Operations Management*, Vol. 20, Nr. 6, 2002, S. 747-767.
- Helsen, K.; Jedidi, K.; DeSarbo, W. S. (1993):** A new approach to country segmentation utilizing multinational diffusion patterns, in: *Journal of Marketing*, Vol. 57, Nr. 4, 1993, S. 60-71.
- Hennig-Thurau, T.; Walsh, G.; Schrader, U. (2003):** VHB-JOURQUAL: Ein Ranking von betriebswirtschaftlich-relevanten Zeitschriften auf der Grundlage von Expertenurteilen, <http://www.hennig-thurau.de/VHB%20JOURQUAL.html>, Zugriffsdatum: 12.08.2008.
- Herden, S.; Gómez, J. M.; Rautenstrauch, C.; Zwanziger, A. (2006):** *Software-Architekture für das E-Business*, Berlin, Springer Verlag, 2006.
- Herold, L. (2005):** *Kundenorientierte Prozesssteuerung in der Automobilindustrie*, Wiesbaden, DUV, 2005.
- Hewitt, F. (1994):** Supply chain redesign, in: *International Journal of Logistics Management*, Vol. 5, Nr. 2, 1994, S. 1-9.
- Hilke, W. (1989):** Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, in: Hilke, W. (Hrsg.): *Dienstleistungs-Marketing*, Wiesbaden, DUV, 1989, S. 5-44.

- Hill, T. J. (1994):** Manufacturing Strategy: The Strategic Management of the Manufacturing Function, London, Macmillan, 1994.
- Hines, P.; Holweg, M.; Rich, N. (2004):** Learning to evolve: A review of the contemporary lean thinking, in: Journal of Operations and Production Management, Vol. 24, Nr. 10, 2004, S. 914-1011.
- Hines, P.; Rich, N.; Hittmeyer, M. (1998):** Competing against ignorance, advantages through knowledge, in: International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 28, Nr. 1, 1998, S. 18-43.
- Hippner, H. (2005):** Die (R)Evolution des Customer Relationship Management, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, Vol. 27, Nr. 2, 2005, S. 115-134.
- Hippner, H.; Wilde, K. D. (2002):** CRM – Ein Überblick, in: Helmke, S.; Uebel, M.; Dangelmaier, W. (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management, 2. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2002, S. 3-37.
- Hobbs, J. E. (1996):** A transaction cost approach to supply chain management, in: Supply Chain Management, Vol. 2, Nr. 1, 1996, S. 15-27.
- Hofstede, F. T.; Wedel, M.; Steenkamp, J.-B. E. M. (2002):** Identifying spatial segments in international markets, in: Marketing Science, Vol. 21, Nr. 2, 2002, S. 160-178.
- Höft, U. (1992):** Lebenszykluskonzepte, Berlin, Erich Schmidt Verlag, 1992.
- Holweg, M.; Miemczyk, J. (2002):** Logistics in the “three-day-car” age, in: International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 32, Nr. 10, 2002, S. 829-850.
- Holweg, M.; Miemczyk, J. (2003):** Delivering the 3-day car – the strategic implications for automotive logistics operations, in: Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 9, Nr. 2, 2003, S. 63-71.
- Homburg, C.; Garbe, B. (1996):** Industrielle Dienstleistungen, lukrativ, aber schwer zu meistern, in: Harvard Business Manager, Vol. 18, Nr. 1, 1996, S. 68-75.
- Homburg, C.; Siebel, F. G. (2003):** Customer Relationship Management (CRM) – Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktionismus, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 4. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2003, S. 423-450.
- Houlihan, J. B. (1985):** International Supply Chain Management, in: International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 15, Nr. 1, 1985, S. 22-38.
- Hüsch, H.-J. (1993):** Kundenorientierte Angebotsabwicklung in der Investitionsgüterindustrie. Theoretische und empirische Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Wettbewerbsstrategie und Organisationsstruktur, Berlin, Duncker & Humblot, 1993.
- Huiskonen, J.; Pirttilä, T. (1998):** Sharpening Logistics Customer Service Strategy Planning by Applying Kano's Quality Element Classification, in: International Journal of Production Economics, Vol. 56/57, Nr. 1, 1998, S. 253-260.
- Hungenberg, H. (2004):** Strategisches Management im Unternehmen. Ziele - Prozesse - Verfahren, 3. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2004.
- ICDP (2000):** Fulfilling the Promise: Is there a Future for Franchised Car Distribution?, International Car Distribution Programme, Solihull, 2000.

- Isermann, H. (2004):** Logistik als Managementaufgabe, in: Arnold, D.; Isermann, H.; Kuhn, A.; Tempelmeier, H. (Hrsg.): Handbuch der Logistik, 2. Auflage, Berlin, Springer Verlag, 2004, S. D1/3-10.
- Ismail, H. S.; Sharifi, H. (2006):** A balanced approach to building agile supply chains, in: International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 36, Nr. 6, 2006, S. 431-444.
- Janowski, J. (2004):** Kundenindividuelle Logistik als strategischer Wettbewerbsvorteil?, in: DBW, Vol. 64, Nr. 6, 2004, S. 739-752.
- Janssen, J.; Laatz, W. (2007):** Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows, 6. Auflage, Berlin, Springer Verlag, 2007.
- Jarvis, J. (2009):** Detroit Should Get Cracking on its Googlemobile, Business Week, http://www.businessweek.com/magazine/content/09_06/b4118032619547.htm?campaign_id=rss_topStories, Zugriffsdatum: 19.03.2009.
- Jerez, A. (2008):** Revenue Management and Survival Analysis in the Automobile Industry, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2008.
- Jodlbauer H.; Gmainer R. (2006):** Erfolgsfaktor Liefertreue – Hohe Liefertreue sichert Wettbewerbsvorteile, in: PPS Management, Vol. 2006, Nr. 4, 2006, S. 41-44.
- Johnson, G. (1992):** Managing Strategic Change-Strategy, Culture and Action, in: Long Range Planning, Vol. 25, Nr. 1, 1992, S. 28-36.
- Jones, K. (2004):** Mission Drift in Qualitative Research, or Moving Toward a Systematic Review of Qualitative Studies, Moving Back to a More Systematic Narrative Review, in: The Qualitative Report, Vol. 9, Nr. 1, 2004, S. 95-112.
- Jonsson, P.; Kjellsdotter, L.; Rudberg, M. (2007):** Applying advanced planning systems for supply chain planning: three case studies, in: International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 37, Nr. 10, 2007, S. 816-834.
- Jost, A. (1999):** Kundenmanagementsteuerung – Erweiterung der Vertriebssteuerung im Rahmen umfassender CRM-Systeme, in: Bliemel, F.; Fassott, G.; Theobald, A. (Hrsg.): Electronic Commerce – Herausforderungen, Anwendungen, Perspektiven, 2. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag, 1999, S. 403-420.
- Jüttner, U.; Christopher, M.; Baker, S. (2007):** Demand Chain Management: Integrating Marketing and Supply Chain Management. In: Industrial Marketing Management, Vol. 36, Nr. 3, 2007, S. 377-392.
- Jüttner, U.; Godsell, J.; Christopher, M. (2006):** Demand chain alignment competence - delivering value through product life cycle management, in: Industrial Marketing Management, Vol. 35, Nr. 8, 2006, S. 989-1001.
- Kahn, K. B. (1996):** Interdepartmental Integration: A Definition and Implications für Product Development Performance, in: Journal of Product Innovation Management, Vol. 13, Nr. 2, 1996, S. 137-151.
- Kahn, K. B.; Mentzer, J. T. (1996):** Logistics and interdepartmental integration, in: International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 26, Nr. 8, 1996, S. 6-14.

- Kahn, K. B.; Mentzer, J. T. (1998):** Marketing's Integration with Other Departments, in: Journal of Business Research, Vol. 42, Nr. 1, 1998, S. 53-62.
- Kaipia, R.; Holmström, J. (2007):** Selecting the right planning approach for a product, in: Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 12, Nr. 1, 2007, S. 3-13.
- Kamakura, W. A.; Kim, B.; Lee, J. (1996):** Modeling Preference and Structural Heterogeneity, in: Marketing Science, Vol. 15, Nr. 2, 1996, S. 152-172.
- Kano, N.; Seraku, N.; Takahashi, F.; Tsuji, S. (1984):** Attractive quality and must-be quality, in: Hinshitsu, Vol. 14, Nr. 1, 1984, S. 39-48.
- Kansky, D.; Weingarten, U. (1999):** Supply Chain: Fertigen, was der Kunde verlangt, in: Harvard Business Manager, Vol. 21, Nr. 4, 1999, S. 87-95.
- Kasikingam, R. (1996):** Air Cargo Revenue Management: Characteristics and Complexities, in: European Journal of Operational Research, Vol. 96, Nr. 1, 1996, S. 36-44.
- Kieser, A. (2002):** Der Situative Ansatz, in: Kieser, A.; Ebers, M. (Hrsg.): Organisationstheorien, 6. Auflage, Stuttgart, Kohlhammer, 2002, S. 215-245.
- Kieser, A.; Kubicek, H. (1992):** Organisation, 3. Auflage, Berlin, Springer Verlag, 1992.
- Kieser, A.; Woywode, M. (2002):** Evolutionstheoretische Ansätze, in: Kieser, A.; Ebers, M. (Hrsg.): Organisationstheorien, 6. Auflage, Stuttgart, Kohlhammer, 2002, S. 253-285.
- Kilger, C.; Schneeweiss, L. (2002):** Demand Fulfilment and ATP, in: Stadler, H.; Kilger, C. (Hrsg.): Supply Chain Management and Advanced Planning: Concepts, Models Software and Case Studies, 2. Auflage, Berlin, Springer Verlag, 2002, S. 161-175.
- Kimes, S. E. (1989):** Yield Management: A Tool for Capacity Constrained Service Firms, in: Journal of Operations Management, Vol. 8, Nr. 4, 1989, S. 348-363.
- Kimes, S. E.; Chase, R. B.; Choi, S.; Lee, P. Y.; Ngonzi, E. N. (1998):** Restaurant Revenue Management: Applying Yield Management to the Restaurant Industry, in: Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 39, Nr. 3, 1998, S. 32-39.
- Kimms, A.; Klein, R. (2005):** Revenue Management im Branchenvergleich, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft - Special Issue Revenue Management, Nr. 1, 2005, S. 1-30.
- Klaas, T. (2002):** Logistik-Organisation. Ein konfigurationstheoretischer Ansatz zur logistikorientierten Organisationsgestaltung, Wiesbaden, DUV, 2002.
- Klein, R. (2001):** Revenue Management: Quantitative Methoden zur Erlösmaximierung in der Dienstleistungsproduktion, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Vol. 53, Nr. 3, 2001, S. 245-259.
- Knyphausen-Aufseß, D. z. (1993):** Why are firms different? Der Ressourcenorientierte Ansatz im Mittelpunkt einer aktuellen Kontroverse im Strategischen Management, in: Die Betriebswirtschaft, Vol. 53, Nr. 6, 1993, S. 771-792.
- Kortus-Schultes, D.; Ferfer, U. (2005):** Logistik und Marketing in der Supply Chain: Wertsteigerung durch virtuelle Geschäftsmodelle, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2005.

- Koste, L. L.; Malhotra, M. K. (1999):** A theoretical framework for analyzing the dimensions of manufacturing flexibility, in: *Journal of Operations Management*, Vol. 18, Nr. 1, 1999, S. 75-93.
- Kotha, S. (1995):** Mass Customization: Implementing the Emerging Paradigm for Competitive Advantage, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 16, Nr. 1, 1995, S. 21-42.
- Kotler, P.; Armstrong, G.; Saunders, J.; Wong, V. (2002):** *Principles of Marketing*, 3. Auflage, Harlow, Pearson Education, 2002.
- Kotler, P.; Bliemel, F. (2005):** *Marketing Management: Analyse, Planung und Verwirklichung*, 10. Auflage, München, Pearson Education, 2005.
- Kotler, P.; Keller, K. (2006):** *Marketing Management*, 12. Auflage, New Jersey, Pearson, 2006.
- Kotonya, G.; Sommerville, I. (1998):** *Requirements Engineering: Process and Techniques*, Cichester, John Wiley, 1998.
- Kotzab, H. (2000):** Zum Wesen von Supply Chain Management vor dem Hintergrund der betriebswirtschaftlichen Logistikkonzeption – erweiterte Überlegungen, in: Wildemann, H. (Hrsg.): *Supply Chain Management*, München, TCW Verlag, 2000, S. 21-47.
- Kotzab, H. (2005):** The Role and Importance of Survey Research in the Field of Supply Chain Management, in: Kotzab, H.; Seuring, S.; Müller, M.; Reiner, G. (Hrsg.): *Research Methodologies in Supply Chain Management*, Berlin, Springer Verlag, 2005, S. 125-137.
- Krafczig, D.; Banke, K.; Slama, D. (2007):** *Enterprise SOA. Best Practices für Serviceorientierte Architekturen - Einführung, Umsetzung, Praxis*, 1. Auflage, Heidelberg, Mitp-Verlag, 2007.
- Krog, E. H. (2006a):** Das kundengesteuerte Unternehmen von der Bestellung bis zur Auslieferung, 3. Branchenforum Automobil-Logistik, 26.01.2006, [http://logistics.de/logistik/branchen.nsf/0F5B0062E6230D40C12571730039DDAD/\\$File/-praesentation_dr_krog1.pdf](http://logistics.de/logistik/branchen.nsf/0F5B0062E6230D40C12571730039DDAD/$File/-praesentation_dr_krog1.pdf), Zugriffsdatum: 14.03.2007.
- Krog, E. H. (2006b):** Kunden am Steuer, in: *LogPunkt*, o. Vol., Nr. 1, 2006, S. 10-13.
- Kromrey, H. (1980):** *Empirische Sozialforschung*, 5. Auflage, Opladen, Leske und Budrich, 1980.
- Kromrey, H. (2006):** *Empirische Sozialforschung*, 11. Auflage, Stuttgart, Lucius & Lucius Verlag, 2006.
- Kuglin, F. A. (1998):** *Customer-Centered Supply Chain Management: A Link-by-Link Guide*, Berlin, Springer Verlag, 1998.
- Kummer, S. (2002):** Strategisches Logistik-Controlling, in: Arnold, D.; Isermann, H.; Kuhn, A.; Tempelmeier, H. (Hrsg.): *Handbuch Logistik*, Berlin, Springer Verlag, 2002, S. D5/14-26.
- Kyi, L. S.; Kyi, M. J. (1994):** Customer Service: Product Differentiation in International Markets, in: *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 24, Nr. 4, 1994, S. 41-50.
- Läbe, S.; Stolpmann, F. (1993):** Dienst am Kunden total?, in: *Absatzwirtschaft*, Sonderausgabe Oktober 1993, S. 22-34.
- LaLonde, B. J.; Zinszer, P. H. (1976):** Customer Service: Meaning and Measurement, in: *National Council of Physical Distribution Management*, 1976, S. 156-159.
- Lambert, D. M.; Cook, R. L. (1990):** Integrating Marketing and Logistics für increased Profit, in: *Business Journal*, Vol. 40, Nr. 1, 1990, S. 22-29.

- Lambert, D. M.; Pohlen, T. L. (2001):** Supply Chain Metrics, in: *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 12, Nr. 1, 2001, S. 1-19.
- Lambert, D. M.; Stock, J. R. (1993):** *Strategic Logistics Management*, Boston, Irwin, 1993.
- Lang, R. (2000):** *Technologiekombination durch Modularisierung*, Aachen Shaker Verlag, 2000.
- Langabeer, J.; Rose, J. (2001):** *Creating Demand Driven Supply Chains*, Oxford, Chandos Publishing, 2001.
- Langley, Jr. C. J.; Holcomb, M. C. (1992):** Creating Logistics Customer Value, in: *Journal of Business Logistics*, Vol. 13, Nr. 2, 1992, S. 1-27.
- Lapide, L. (2006):** Demand Management revisited, in: *The Journal of Business Forecasting*, Vol. 25, Nr. 3, 2006, S. 17-19.
- Larson, P. D.; Halldorsson, A. (2004):** Logistics Versus Supply Chain Management: An International Survey, in: *International Journal of Logistics: Research and Application*, Vol. 7, Nr. 1, 2004, S. 17-31.
- Larson, P. D.; Poist, R. F. (2004):** Improving response rate to mail surveys: A research note, in: *Transportation Journal*, Vol. 43, Nr. 4, 2004, S. 67-75.
- Lau, R. S. M. (1996):** Strategic Flexibility: A New Reality for World-Class Manufacturing, in: *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 61, Nr. 2, 1996, S. 11-15.
- Laudon, K.; Laudon, J. (2006):** *Management Information Systems. Managing the digital firm*, 10. Auflage, New Jersey, Pearson, 2006.
- Lee, H. L. (2004):** The Triple-A Supply-Chain, in: *Harvard Business Review*, Vol. 82, Nr. 10, 2004, S. 102-112.
- Lee, H. L.; Padmanabhan, V.; Whang, S. (1997):** Information Distortion in a Supply Chain: The Bullwhip Effect, in: *Management Science*, Vol. 43, Nr. 4, 1997, S. 546-558.
- Leigh, T. W.; Tanner, J. F. (2004):** Introduction: JPSSM Special on Customer Relationship Management, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 14, Nr. 4, 2004, S. 259-262.
- Lemieux, J.; McAlister, L. (2005):** Handling Missing Values in Marketing Data: A Comparison of Techniques, MSI-Working Paper Series, Vol. 2, Report 05-107, 2005.
- Levitt, J. (1960):** Marketing myopia, in: *Harvard Business Review*, Vol. 38, Nr. 4, 1960, S. 45-56.
- Levitt, J. (1965):** Exploit the product life cycle, in: *Harvard Business Review*, Vol. 43, Nr. 5, 1965, S. 81-94.
- Li, D.; O'Brian, C. (2001):** *International Journal of Production Economics*, Vol. 73, Nr. 1, 2001, S. 29-39.
- Little, R. J. A.; Rubin, D. B. (2002):** *Statistical Analysis with Missing Data*, 2. Auflage, New York, John Wiley, 2002.
- Lovell, A.; Saw, R.; Stimson, J. (2005):** Product value-density: managing diversity through supply chain segmentation, in: *International Journal of Logistics Management*, Vol. 16, Nr. 1, 2005, S. 142-158.
- Luhmann, N. (1991):** *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*, 4. Auflage, Frankfurt/Main, Suhrkamp Verlag, 1991.

- Lummus, R. R.; Vokurka, R. J.; Duclos, L. K. (2005):** Delphi study on supply chain flexibility, in: *International Journal of Production Research*, Vol. 43, Nr. 13, 2005, S. 2687-2708.
- Luo, Y.; Tu, F. (2005):** Differentiated Products Combination Pricing Strategy in Supply Chain, in: *Proceedings of the International Conference on Service Systems and Service Management*, 2005, S. 640-646.
- Lynch, D. F.; Keller, S. B.; Ozment, J. (2000):** The effects of logistics capabilities and strategy on firm performance, in: *Journal of Business Logistics*, Vol. 21, Nr. 2, 2000, S. 47-67.
- MacCarthy, B. L.; Brabazon, P. G.; Bramham, J. (2003):** Fundamental modes of operation for mass customization, in: *International Journal of Production Economics*, Vol. 85, Nr. 3, 2003, S. 289-304.
- MacRoberts, M. H.; MacRoberts, B. R. (1996):** Problems of citation analysis, in: *Scientometrics*, Vol. 36, Nr. 3, 1996, S. 435-444.
- Mahoney, J. T.; Pandian, J. R. (1992):** The resource-based view within the conversation of strategic management, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Nr. 3, 1992, S. 363-380.
- Malik, F. (1996):** *Strategie des Managements komplexer Systeme: Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme*, 5. Auflage, Bern, Haupt Verlag, 1996.
- Mason-Jones, R.; Naylor, B.; Towill, D. R. (2000):** Lean, agile, or leagile? Matching your supply chain to the marketplace, in: *International Journal of Production Research*, Vol. 38, Nr. 17, 2000, S. 4061-4070.
- Mayer, A. (2007):** *Modularisierung der Logistik: Ein Gestaltungsmodell zum Management von Komplexität in der industriellen Logistik*, Berlin, TU Verlag, 2007.
- Mayring, P. (1990):** *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zum qualitativen Denken*, 4. Auflage, München, Psychologie Verlags-Union, 1990.
- McGill, J. I.; van Ryzin, G. J. (1999):** Revenue Management: Research Overview and prospects, in: *Transportation Science*, Vol. 33, Nr. 2, 1999, S. 233-256.
- McGovern, J.; Sameer, T.; Stevens, M.; Mathew, S. (2003):** *Java Web Services Architecture*, San Francisco, Elsevier Science, 2003.
- Meepetchdee, Y.; Shah, N. (2007):** Logistical network design with robustness and complexity considerations, in: *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 37, Nr. 3, 2007, S. 201-222.
- Meffert, H. (2000):** *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, 9. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2000.
- Meffert, H.; Bruhn M. (2000):** *Dienstleistungsmarketing*, 3. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2000.
- Mena, C.; Fernandez, P.; McCarthy, I. P. (2000):** Supply Chains for Mass Customization, in: *Proceedings of the 2000 IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology*, 2000, S. 777-781.
- Mentzer, J. T.; DeWitt, W.; Keebler, J. S.; Min, S.; Nix, N. W.; Smith, C. D.; Zacharia, Z. G. (2001):** Defining Supply Chain Management, in: *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, Nr. 2, 2001, S. 1-25.

- Mentzer, J. T.; Flint, D. J.; Hult, G. T. M. (2001):** Logistics Service Quality as a Segment-Customized Process, in: *Journal of Marketing*, Vol. 65, Nr. 4, 2001, S. 82-104.
- Mentzer, J. T.; Flint, D. J.; Kent, J. L. (1999):** Developing a Logistics Service Quality Scale, in: *Journal of Business Logistics*, Vol. 20, Nr. 1, 1999, S. 9-32.
- Mentzer, J. T.; Gomes, R.; Krapfel, R. E. (1989):** Physical Distribution Service: A Fundamental Marketing Concept?, in: *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 17, Nr. 1, 1989, S. 53-62.
- Mentzer, J. T.; Kahn, K. B. (1995):** A framework of logistics research, in: *Journal of Business Logistics*, Vol. 16, Nr. 1, 1995, S. 231-250.
- Mentzer, J. T.; Moon, M. A. (2005):** *Sales Forecasting Management: A Demand Management Approach*, 2. Auflage, Thousand Oaks, Sage Publications, 2005.
- Mentzer, J. T.; Myers, M. B.; Cheung, M.-S. (2004):** Global market segmentation for logistics services, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, Nr. 1, 2004, S. 15-20.
- Mentzer, J. T.; Williams, L. R. (2001):** The Role of Logistics Leverage in Marketing Strategy, in: *Journal of Marketing Channels*, Vol. 8, Nr. 3/4, 2001, S. 29-47.
- Mercer Management Consulting (2004):** *Future Automotive Industry Structure (FAST) 2015 – die neue Arbeitsteilung in der Automobilindustrie*, Frankfurt/Main, VDA Verlag, 2004.
- Merrifield, R.; Calhoun, J.; Stevens, D. (2008):** The next revolution in productivity, in: *Harvard Business Review*, Vol. 86, Nr. 6, 2008, S. 72-80.
- Meyer, J. W.; Rowan, B. (1977):** Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: *American Journal of Sociology*, Vol. 83, Nr. 2, 1977, S. 340-363.
- Meyr, H.; Wagner, M.; Rohde, J. (2002):** *Structure of Advanced Planning Systems*, in: Stadler, H.; Kilger, C. (Hrsg.): *Supply Chain Management and Advanced Planning: Concepts, Models Software and Case Studies*, 2. Auflage, Berlin, Springer Verlag, 2002, S. 99-104.
- Michlethwait, J.; Wooldridge, A. (1996):** *The Witch Doctors: What the Management Gurus are Saying, Why it Matters, and How to Make Sense of it*, London, Mandarin Books, 1996.
- Mikkola, J. H.; Skjott-Larsen, T. (2004):** Supply-chain integration: implications for mass customization, modularization and postponement strategies, in: *Production Planning and Control*, Vol. 15, Nr. 4, 2004, S. 352-361.
- Mikus, B. (2003):** *Strategisches Logistikmanagement*. Ein markt-, prozess- und ressourcenorientiertes Konzept, Wiesbaden, DUV, 2003.
- Miller, D. (1979):** Strategy, Structure and Environment: Context Influences upon some bivariate associations, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 16, Nr. 3, 1979, S. 294-316.
- Min, S.; Mentzer, J. T. (2000):** The role of marketing in supply chain management, in: *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 30, Nr. 9, 2000, S. 765-787.
- Mintzberg, H. (1979):** *The Structuring of Organizations: A Synthesis of The Research*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1979.
- Mintzberg, H. (1981):** Organization design: fashion or fit?, in: *Harvard Business Review*, Vol. 59, Nr. 1, 1981, S. 103-116.

- Mintzberg, H. (1990):** Strategy Formation – Schools of Thoughts, in: Frederickson, J. W. (Hrsg.): Perspectives on Strategic Management, New York, Ballinger, 1990, S. 105-235.
- Mintzberg, H. (2005):** Strategy Safari: Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements, Heidelberg, Redline Wirtschaft, 2005.
- Mollenkopf, D.; Gibson, A.; Ozanne, L. (2000):** The Integration of Marketing and Logistics Functions: An Empirical Examination of New Zealand Firms, in: Journal of Business Logistics, Vol. 21, Nr. 2, 2000, S. 89-112.
- Monden, Y. (1983):** Toyota Production System, Norcross, Industrial Engineering and Management Press, 1983.
- Moon, C.; Kim, J. S.; Gen, M. (2004):** Advanced planning and scheduling based on precedence and resource constraints for e-plant chains, in: International Journal of Production Research, Vol. 42, Nr. 15, 2004, S. 2941-2955.
- Moos, C. (2006):** Marktorientierung industrieller Unternehmen, Dissertation Universität Mannheim, Mannheim University Press, 2006.
- Morash, E. A. (2001):** Supply Chain Strategies, Capabilities and Performance, in: Transportation Journal, Vol. 41, Nr. 1, 2001, S. 37-54.
- Morash, E. A.; Dröge, C.; Vickery, S. (1997):** Boundary-spanning interfaces between logistics, production, marketing and new product development, in: International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 27, Nr.5/6, 1997, S. 350-369.
- Müller, M.; Seuring, S.; Goldbach, M. (2003):** Supply Chain Management: Neues Konzept oder Modetrend, in: Die Betriebswirtschaft, Vol. 63, Nr. 4, 2003, S. 419-439.
- Müser, M. (1999):** Ressourcenorientierte Unternehmensführung: Zentrale Bestandteile und ihre Gestaltung, Lohmar, Josef Eul Verlag, 1999.
- Murphy, P. R.; Daley, J. M. (1994):** A Framework for Applying Logistical Segmentation, in: International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 24, Nr. 10, 1994, S. 13-20.
- Murphy, P. R.; Poist, R. F. (1996):** Comparative views of logistics and marketing practitioners regarding interfunctional co-ordination, in: International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 26, Nr. 8, 1996, S. 15-28.
- Nälsund, D. (2002):** Logistics needs qualitative research – especially action research, in: International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 32, Nr. 5, 2002, S. 321-338.
- Neuhaus, C.; Daniel, H.-D. (2008):** Data sources for performing citation analysis: An overview, in: Journal of Documentation, Vol. 64, Nr. 2, 2008, S. 193-210.
- New, C. (1992):** World class manufacturing versus strategic trade-offs, in: International Journal of Operations and Production Management, Vol. 12, Nr. 6, 1992, S. 19-31.
- Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H. (1997):** Marketing, 18. Auflage, Berlin, Verlag Duncker & Humblot, 1997.
- Nix, N. W. (2001):** Supply chain management in the global environment, in: Mentzer, J. T. (Hrsg.): Supply chain management, Thousand Oaks, Sage Publications, 2001, S. 27-58.

- Nyhuis, P.; Wiendahl, H.-P. (2007):** Ansätze einer Logistiktheorie, in: Hausladen, I. (Hrsg.): Management am Puls der Zeit. Strategien, Konzepte und Methoden, Band 2, Produktion und Logistik, München, TCW Verlag, 2007, S. 1015-1045.
- o. V. (2004):** Triumph der Doppelherzen, Spiegel Online, 09.08.2004, <http://www.spiegel.de/spiegel/0,1518,312604,00.html>, Zugriffsdatum: 21.09.2006.
- o. V. (2007):** Deutsche Hersteller verschlafen Billigauto-Trend, Spiegel Online, 04.07.2007, <http://www.spiegel.de/auto/aktuell/0,1518,491816,00.html>, Zugriffsdatum: 06.07.2007.
- o. V. (2009):** Managerversagen in der Autobranche, in: Manager Magazin, <http://www.manager-magazin.de/koepfe/karriere/0,2828,616854,00.html>, Zugriffsdatum: 09.04.2009.
- Olavarrieta, S.; Ellinger, A. E. (1997):** Resource-based theory and strategic logistics research, in: International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 27, Nr. 9/10, 1997, S. 559-587.
- Oliver, C. (1991):** Strategic Responses to Institutional Processes, in: Academy of Management Review, Vol. 16, Nr. 1, 1991, S. 145-179.
- Paavatiyar, A.; Sheth, J. N. (2001):** Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process and Discipline, in: Journal of Economic and Social Research, Vol. 3, Nr. 2, 2001, S. 1-34.
- Pagh, J. D.; Cooper, M. C. (1998):** Supply Chain Postponement and Speculation Strategies: How to Choose The Right Strategy, in: Journal of Business Logistics, Vol. 19, Nr. 2, 1998, S. 13-33.
- Pai, M.; McCulloch, M.; Gorman, J. D.; Pai, N.; Enanoria, W.; Kennedy, G.; Thrayan, P.; Colford, J. M. (2004):** Systematic reviews and meta-analyses: An illustrated, step-by-step guide, in: The National Medical Journal of India, Vol. 17, Nr. 2, 2004, S. 86-95.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. (1985):** A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, in: Journal of Marketing, Vol. 49, Nr. 4, 1985, S. 41-50.
- Parvatiyar, A.; Sheth, J. N. (2001):** Conceptual Framework of Customer Relationship Management, in: Sheth, J. N.; Parvatiyar, A.; Shainesh, G. (Hrsg.): Customer Relationship Management - Emerging Concepts, Tolls and Applications, New Delhi, Tata, 2001, S. 3-25.
- Parviainen, P.; Tihinen, M. (2007):** A survey of existing requirements engineering technologies and their coverage, in: International Journal of Software Engineering and Knowledge Engineering, Vol. 17, Nr. 6, 2007, S. 827-850.
- Payne, A.; Frow, P. (2005):** A Strategic Framework for Customer Relationship Management, in: Journal of Marketing, Vol. 69, Nr. 4, 2005, S. 167-176.
- Payne, T.; Peters, M. J. (2004):** What Is the Right Supply Chain For Your Product?, in: The International Journal of Logistics Management, Vol. 15, Nr. 2, 2004, S. 77-92.
- Peck, H. (2005):** Drivers of supply chain vulnerability: an integrated framework, in: International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 35, Nr. 4, 2005, S. 210-232.
- Penrose, E. T. (1959):** Theory of the Growth of the Firm, Oxford, Oxford University Press, 1959.
- Peppers, D.; Rogers, M. (1997):** Enterprise One to One. Tools for Competing in the Interactive Age, New York, Currency & Doubleday, 1997.

- Petticrew, M.; Roberts, H. (2006):** Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide, Oxford, Blackwell Publishing, 2006.
- Pettigrew, A. M. (1985):** The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries, Oxford, Basil Blackwell, 1985.
- Pfeffer, J.; Salancik, G. R. (1978):** The External Control of Organizations, New York, Free Press, 1978.
- Pfohl, H.-C. (2004):** Logistiksysteme, 7. Auflage, Berlin, Springer Verlag, 2004.
- Pfohl, H.-C.; Elbert, R.; Gomm, M. (2006):** Supply Chain Finance: Antwort auf die Forderung nach einer wertorientierten Logistik, in: Wolf-Kluthausen, H. (Hrsg.): Jahrbuch der Logistik, Korschbroich, free Beratung, 2006, S. 18-29.
- Pibernik, R. (2005):** Advanced available-to-promise: Classification, selected methods and requirements for operations and inventory management, in: International Journal of Production Economics, Vol. 93-94, Nr. 8, 2005, S. 239-252.
- Piller, F. T. (1997):** Kundenindividuelle Produkte - von der Stange: Mass Customization, in: Harvard Business Manager, Vol. 19, Nr. 3, 1997, S. 15 - 26.
- Piller, F. T. (2000):** Mass Customization – Ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2000.
- Piller, F. T.; Meier, R. (2001):** Strategien zur effizienten Individualisierung von Dienstleistungen, in: Industrie-Management, Vol. 17, Nr. 2, 2001. S. 13-17.
- Pine, B. J. (1993):** Mass Customization, Boston, Harvard Business School Press, 1993.
- Pine, B. J.; Gilmore, J. H. (1999):** The Experience Economy, Boston, Harvard Business School Press, 1999.
- Popper, K. R. (2002):** Logistik der Forschung, Tübingen, Mohr, 2002.
- Porter, M. E. (1980):** Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York, Free Press, 1980.
- Porter, M. E. (1985):** Competitive Advantage, New York, Free Press, 1985.
- Porter, M. E. (1999):** Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 5. Auflage, Frankfurt/Main, Campus Verlag, 1999.
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1999):** The Core Competence of the Corporation, in: Hahn, D.; Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmungsplanung: Strategische Unternehmungsführung, Heidelberg, Physica Verlag, 1999, S. 953-971.
- Probst, G.; Raub, S. (1995):** Action Research: Ein Konzept angewandter Managementforschung, in: Die Unternehmung, Vol. 49, Nr. 1, 1995, S. 3-20.
- Pugh, D. S.; Hickson, D. J. (1976):** Organizational Structure, Extensions and Replications, Westmead, Saxon House, 1976.
- Pugh, D. S.; Hickson, D. J.; Hinings, C. R. (1969):** An Empirical Taxonomy of Structures of Work Organizations, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 14, Nr. 1, 1969, S. 115-126.
- Pugh, D. S.; Payne, R. L. (1977):** Organizational Behaviour in Its Context, Westmead, Saxon House, 1977.

- Punch, K. F. (1998):** Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches, London, Sage Publications, 1998.
- Quante, R.; Meyr, H.; Fleischmann, M. (2007):** Revenue Management and Demand Fulfillment: Matching Applications, Models, and Software, ERIM Report Series Reference No. ERS-2007-050-LIS, <http://ssrn.com/abstract=10093>.
- Rainbird, M. (2004):** Demand and supply chains: the value catalyst, in: International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 34, Nr. 3/4, 2004, S. 230-250.
- Rao, K. S.; Wadhwa, S. (2002):** Understanding Flexibility in Supply Chains: A Conceptual Framework and Models, in: Global Journal of Flexible Systems Management, Vol. 3, Nr. 4, 2002, S. 1-12.
- Rapp, R. (1995):** Kundenzufriedenheit durch Servicequalität: Konzeption – Messung – Umsetzung, Wiesbaden, Gabler Verlag, 1995.
- Rasche, C. (1994):** Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen: Ein ressourcenorientierter Ansatz, Wiesbaden, Gabler Verlag, 1994.
- Rasche, C.; Wolfrum, B. (1994):** Ressourcenorientierte Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft, Vol. 54, Nr. 4, 1994, S. 74-85.
- Rehkopf, S. (2006):** Revenue Management-Konzepte zur Auftragsannahme bei kundenindividueller Produktion am Beispiel der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag, 2006.
- Reichertz, J. (2005):** Gütekriterien qualitativer Forschung. in: Mikos, L.; Wegener, C. (Hrsg.). Qualitative Medienforschung: Ein Handbuch, Konstanz, UVK, 2005, S. 571-580.
- Reichwald, R.; Möslin, K. (1997):** Innovationsstrategien und neue Geschäftsfelder von Dienstleistern - Den Wandel gestalten, in: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert. Gestaltung des Wandels und Aufbruch in die Zukunft, Stuttgart, Schaeffer-Poeschel Verlag, 1997, S. 75-105.
- Reinartz, W.; Krafft, M.; Hoyer, W. (2004):** The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance, in: Journal of Marketing Research, Vol. 41, Nr. 3, 2004, S. 293-305.
- Reithofer, N. (2004):** „KOV“: Kundenorientierter Vertriebs- und Produktionsprozess: Das neue Build-to-Order-System der BMW Group, in: Kaluza, B.; Blecker, T. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Flexibilität: Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen, Berlin, Erich Schmidt Verlag, 2004, S. 269-291.
- Rink, D. R.; Fox, H. W. (2003):** Using the product life cycle concept to formulate actionable purchasing strategies, in: Singapore Management Review, Vol. 20, Nr. 2, 2003, S. 73-80.
- Rohde, J.; Wagner, M. (2002):** Master Planning, in: Stadler, H.; Kilger, C. (Hrsg.): Supply Chain Management and Advanced Planning: Concepts, Models Software and Case Studies, 2. Auflage, Berlin, Springer Verlag, 2002, S. 143-160.
- Rummel, R. J. (1970):** Applied Factor Analysis, Evanston, Northwestern University Press, 1970.

- Saatmann, M.; Schorr, S.; Voigt, K.-I. (2007):** The FMNA-Approach – A Concept to Manage Change Flexibility and Volume Flexibility within a Build-to-Order-Strategy in the Car Industry, in: Proceedings of the International Conference on Agile Manufacturing (ICAM), Durham, 09.-11.07.2007, S. 111-118.
- Safley, E.; Henebry, C.; Parang, E. (2003):** Does a Core Exist? Electronic Journals Available in Selected Fields, in: The Serials Librarian, Vol. 44, Nr. 3/4, 2003, S. 303-309.
- Sailor, J. D. (1990):** System engineering: An introduction, in: Thayer, R. H.; Dorfman, M. (Hrsg.): IEEE System and Software Requirements Engineering, Los Alamitos, IEEE Software Computer Society Press, 1990, S. 35-47.
- Salvador, F.; Rungtusanatham, M.; Forza, C.; Trentin, A. (2007):** Mix flexibility and volume flexibility in a build-to-order environment: Synergies and trade-offs, in: International Journal of Operations and Production Management, Vol. 27, Nr. 11, 2007, S. 1173-1191.
- Sanchez, R. (1995):** Strategic Flexibility in Product Competition, in: Strategic Management Journal, Vol. 16, Nr. 5, 1995, S. 135-159.
- Schafer, J. L.; Graham, J. W. (2002):** Missing data: our view of the state of the art, in: Psychological Methods, Vol. 7, Nr. 1, 2002, S. 147-177.
- Schanz, G. (1988):** Erkennen und Gestalten: Betriebswirtschaftslehre in kritisch-rationaler Absicht, Stuttgart, Schaeffer-Poeschel Verlag, 1988.
- Schary, P. B.; Skjøtt-Larsen, T. (2001):** Managing the Global Supply Chain, 2. Auflage, Kopenhagen, Copenhagen Business School Press, 2001.
- Scheer, A.-W.; Grieble, O.; Klein, R. (2003):** Modellbasiertes Dienstleistungsmanagement, in: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering: Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, Berlin, Springer Verlag, 2003, S. 19-49.
- Schnäbele, P. (1997):** Mass Customized Marketing: Effiziente Individualisierung von Vermarktungsobjekten und -prozessen, Wiesbaden, Gabler Verlag, 1997.
- Schnell, R.; Hill, P.; Esser, E. (2004):** Methoden der empirischen Sozialforschung. 7. Auflage, München, Oldenbourg Verlag, 2004.
- Schnetzler, M. J.; Günther, S.; Iliev, N. A. (2006):** A methodology for the segmentation of supply chains, in: Proceedings of the 17th Annual Conference of POMS-OM in the New World Uncertainties, Boston, 28.04.-01.05.2006.
- Schönsleben, P. (2007):** Integrales Logistikmanagement - Operations and Supply Chain Management in umfassenden Wertschöpfungsnetzwerken, 5. Auflage, Berlin, Springer Verlag, 2007.
- Schramm-Klein, H. (2004):** Marketingziele vs. Logistikziele: Ein Konflikt, 2. BVL Wissenschaftssymposium Logistik, 2004, <http://logistics.de/logistik/planungorga.nsf/f1b7ca69b19cbb26c12569180032a5cc/160b15bf79387021c1256f2e00392290!OpenDocument>, Zugriffsdatum: 04.07.2007.
- Schreyögg, G. (1995):** Umwelt, Technologie und Organisationsstruktur: Eine Analyse des kontingenztheoretischen Ansatzes, 3. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag, 1995.

- Schreyögg, G. (2003):** Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 4. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2003.
- Schulte, C. (2005):** Logistik: Wege zur Optimierung der Supply Chain, 4. Auflage, München, Verlag Vahlen, 2005.
- Schwalbach, J. (1994):** Stand und Entwicklung der Industrieökonomik, in: Neumann, M. (Hrsg.): Unternehmensstrategie und Wettbewerb auf globalen Märkten, Berlin, Duncker & Humblot, 1994, S. 93-109.
- Schwede, S. (2000):** Vision und Wirklichkeit von CRM, in: Information Management and Consulting, Vol. 15, Nr. 1, 2000, S. 7-11.
- Sebastian, K. H.; Hilleke, K. (1994):** Rückzug ohne Risiko Teil 1, in: Absatzwirtschaft, o. Vol., Nr. 2, 1994, S. 50-55.
- Sebastian, K. H.; Schmidt-Gallas, D. (2000):** Wert und Preis von Dienstleistungen, in: Belz, C.; Bieger, T. (Hrsg.): Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle, St. Gallen, Thexis Verlag, 2000, S. 328-341.
- Sethi, A. K.; Sethi, S. P. (1990):** Flexibility in manufacturing: a survey, in: International Journal of Flexible Manufacturing Systems, Vol. 2, Nr. 4, 1990, S. 289-328.
- Seuring, S.; Müller, M.; Reiner, G.; Kotzab, H. (2005):** Is There a Right Research Design for Your Supply Chain Study?, in: Kotzab, H.; Seuring, S.; Müller, M.; Reiner, G. (Hrsg.): Research Methodologies in Supply Chain Management, Heidelberg, Physica Verlag, 2005, S. 1-12.
- Shapiro, R. D. (1984):** Get Leverage from Logistics, in: Harvard Business Review, Vol. 62, Nr. 3, 1984, S. 119-126.
- Shapiro, R. D.; Heskett, J. L. (1985):** Logistics Strategy. Cases and Concepts, St. Paul, West Publishing Company, 1985.
- Sharma, A.; Grewal, D.; Levy, M. (1995):** The customer satisfaction/logistics interface, in: Journal of Business Logistics, Vol. 16, Nr. 2, 1995, S. 1-16.
- Sharma, A.; Lambert, D. M. (1994):** Segmentation of markets based on customer service, in: International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 24, Nr. 4, 1994, S. 50-58.
- Shoemaker, R.; Subrahmanyam, S. (1996):** Developing Optimal Pricing and Inventory Policies for Retailers who face uncertain demand, in: Journal of Retailing, Vol. 72, Nr. 1, 1996, S. 7-30.
- Simon, H. (1993):** Preispolitik für industrielle Dienstleistungen, in: Simon, H. (Hrsg.): Industrielle Dienstleistungen, Stuttgart, Schaeffer-Poeschel Verlag, 1993, S. 187-218.
- Simonson, I. (1993):** Get Closer to Your Customers by Understanding How They Make Choices, in: California Management Review, Vol. 35, Nr. 4, 1993, S. 68-84.
- Simonson, I. (2005):** Determinants of Customers' Responses to Customized Offers: Conceptual Framework and Research Propositions, in: Journal of Marketing, Vol. 69, Nr. 1, 2005, S. 32-45.
- Skinner, W. (1974):** The focused factory, in: Harvard Business Review, Vol. 52, Nr. 3, 1974, S. 113-121.

- Skjoett-Larsen, T. (1999):** Supply chain management: A new challenge for researchers and managers in logistics, in: *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 10, Nr. 2, 1999, S. 41-53.
- Slack, N.; Chambers, S.; Johnston, R. (2001):** *Operations Management*, 3. Auflage, Harlow, Pearson Education, 2001.
- Slack, N.; Lewis, M. (2002):** *Operations Strategy*, Harlow, Pearson Education, 2002.
- Smith, B. C.; Leimkuhler, J. F.; Darrow, R. M. (1992):** Yield Management at American Airlines, in: *Interfaces*, Vol. 22, Nr. 1, 1992, S. 8-31.
- Smith, W. R. (1956):** Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies, in: *Journal of Marketing*, Vol. 21, Nr. 1, 1956, S. 3-8.
- Spring, M.; Boaden, R. (1997):** One more time: how do you win orders? A critical reappraisal of the Hill manufacturing strategy framework, in: *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 17, Nr. 8, 1997, S. 757-779.
- Sproles, G. B.; Kendall, E. (1986):** A Methodology for Profiling Consumers' Decision-Making Styles, in: *Journal of Consumer Affairs*, Vol. 20, Nr. 2, 1986, S. 267-279.
- Squire, B.; Steve, B.; Readman, J.; Bessant, J. (2006):** The impact of mass customization on manufacturing trade-offs, in: *Production and Operations Management*, Vol. 15, Nr. 1, 2006, S. 10-21.
- Staber, U. (2000):** Der evolutionstheoretische Ansatz in der Organisationsforschung: Einblicke und Aussichten, in: Schreyögg, G.; Conrad, P. (Hrsg.): *Theorien des Managements*, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2000, S. 113-146.
- Stadtler, H. (2002):** Supply Chain Management - An Overview, in: Stadtler, H.; Kilger, C. (Hrsg.): *Supply Chain Management and Advanced Planning: Concepts, Models Software and Case Studies*, 2. Auflage, Berlin, Springer Verlag, 2002, S. 7-28.
- Stadtler, H. (2005):** Supply chain management and advanced planning: basics, overview and challenges, in: *European Journal of Operational Research*, Vol. 163, Nr. 3, 2005, S. 575-588.
- Staehle, W. H. (1977):** Der situative Ansatz in der Organisations- und Führungslehre, in: Macharzina, K.; Oechsler, W. A. (Hrsg.): *Personalmanagement I: Mitarbeiterführung und Führungsorganisation*, Wiesbaden, Gabler Verlag, 1977, S. 79-107.
- Staehle, W. H. (1980):** *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, München, Verlag Vahlen, 1980.
- Statistisches Bundesamt (2008):** *Statistisches Jahrbuch 2008*,
<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/SharedContent/Oeffentlich/All/IC/Publikationen/Jahrbuch/ProdGewerbe.property=file.pdf>, Zugriffsdatum 10.03.2008.
- Stauss, B.; Seidel, W. (2002):** Customer Relationship Management (CRM) als Herausforderung für das Marketing, in: *Thexis*, Vol. 19, Nr. 1, 2002, S. 10-13.
- Steven, M.; Behrens, S. (2000):** Kernkompetenzen aus produktionstheoretischer Sicht, in: Hammann, P.; Freiling, J. (Hrsg.): *Strategisches Kompetenz-Management. Positionen und Perspektiven*, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2000, S. 439-463.

- Stevenson, M.; Spring, M. (2007):** Flexibility form a supply chain perspective. Definition and review, in: International Journal of Operations and Production Management, Vol. 27, Nr. 7, 2007, S. 685-713.
- Stock, J. R. (1997):** Applying theories from other disciplines to logistics, in: International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 27, Nr. 9/10, 1997, S. 515-539.
- Stock, J. R.; Lambert, D. M. (2001):** Strategic Logistics Management, 4. Auflage, Boston, McGraw-Hill, 2001.
- Stölzle, W.; Hofmann, E. (2007):** Process-based View of Strategy (PBV), in: Hausladen, I. (Hrsg.): Management am Puls der Zeit. Strategien, Konzepte und Methoden, Band 2, Produktion und Logistik, München, TCW Verlag, 2007, S. 1047-1070.
- Stölzle, W.; Hofmann, E.; Hofer, F. (2005):** Supply Chain Costing: Konzeptionelle Grundlagen und ausgewählte Instrumente, in: Brecht, U. (Hrsg.): Neue Entwicklungen im Rechnungswesen: Prozesse optimieren, Berichtswesen anpassen, Kosten senken, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2005, S. 51-85.
- Strasser, S. (1996):** The effect of Yield Management on railroads, in: Transportation Quarterly, Vol. 50, Nr. 2, 1996, S. 47-55.
- Straube, F. (2004):** e-Logistik: Ganzheitliches Logistikmanagement, Berlin, Springer Verlag, 2004.
- Straube, F. (2007):** Die Bedeutung der Logistik in Wissenschaft und Wirtschaft, in: Hausladen, I. (Hrsg.): Management am Puls der Zeit. Strategien, Konzepte und Methoden, Band 2, Produktion und Logistik, München, TCW Verlag, 2007, S. 997-1014.
- Straube, F.; Beyer, I. (2006):** Decentralized Planning in Supply Networks, in: Proceedings of the 12th International Conference on Concurrent Enterprising, Milano, 2006, S. 133-140.
- Straube, F.; Dangelmaier, W.; Günthner, W. A.; Pfohl, H.-C. (2005):** Trends und Strategien in der Logistik – Ein Blick auf die Agenda des Logistik-Managements 2010, Bremen, DVV, 2005.
- Straube, F.; Doch, S. A.; Huynh, T. H. (2007):** Logistikstrategien für die globalen Produktionsstrukturen der Automobilindustrie, in: Industrie Management, Vol. 23, Nr. 1, 2007, S. 35-38.
- Straube, F.; Doch, S. A.; Rösch, F. (2006):** Kundenwunschlogistik in der globalen Automobilindustrie, in: VDI Bericht 1961: Logistik – Erfolgsfaktor Zukunft – 7. Jahrestagung Automobillogistik, Düsseldorf, VDI Verlag, 2006, S. 9-24.
- Straube, F.; Pfohl, H.-C. (2008):** Trends und Strategien in der Logistik – Globale Netzwerke im Wandel. Bremen, DVV, 2008.
- Stuhlmann, S. (2000):** Kapazitätsgestaltung in Dienstleistungsunternehmen - Eine Analyse aus der Sicht des externen Faktors, Wiesbaden, DVV, 2000.
- Sürle, C.; Heisig, G. (2006):** Planung und Optimierung mit mySAP SCM 5.0: neue Funktionalitäten, in: Supply Chain Management, o. Vol., Nr. 4, 2006, S. 35-41.
- Swaminathan, J. M. (2001):** Enabling customization using standardized operations, in: California Management Review, Vol. 43, Nr. 3, 2001, S. 125-135.

- Sydow, J.; Ortmann, G. (2001):** Vielfalt an Wegen und Möglichkeiten: Zum Stand des strategischen Managements, in: Ortmann, G./Sydow, J. (Hrsg.): Strategie und Struktur: Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen. Wiesbaden, Gabler Verlag, 2001, S. 3-23.
- Talluri, K. T.; van Ryzin, G. J. (2005):** Theory and Practice of Revenue Management, 3. Auflage, Berlin, Springer Verlag, 2005.
- Teng, K. L. L.; Ong, S. G.; Ching, P. W. (2007):** The Use of Customer Relationship Management (CRM) by Manufacturing Firms in Different Industries: A Malaysian Survey, in: International Journal of Management, Vol. 24, Nr. 2, 2007, S. 386-397.
- Terblanche, N. S. (2006):** An application of the American customer satisfaction index (ACSI) in the South African motor vehicle industry, in: South African Journal of Business Management, Vol. 37, Nr. 4, 2006, S. 29-38.
- Thayer, R. H.; Royce, W. W. (1990):** Software systems engineering, in: Thayer, R. H.; Dorfman, M. (Hrsg.): IEEE System and Software Requirements Engineering, Los Alamitos, IEEE Software Computer Society Press, 1990, S. 77-116.
- Thonemann, U.; Behrenbeck, K.; Diederichs, R.; Großpietsch, J.; Küpper, J.; Leopoldseder, M. (2003):** Supply Chain Champions: was sie tun und wie sie einer werden, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2003.
- Tiwana, A. (2001):** The Essential Guide to Knowledge Management. E-Business and CRM Applications, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 2001.
- Toffler, A. (1981):** The Third Wave, New York, Bantam Books, 1981.
- Tontini, G. (2007):** Integrating the Kano model and QFD for designing new products, in: Total Quality Management, Vol. 18, Nr. 6, 2007, S. 599-612.
- Torres, L.; Miller, J. (2002):** Aligned Logistics Operations: Tailoring Logistics to the needs of Customers, in: Gattorna, J. (Hrsg.): Strategic Supply Chain Alignment, Hampshire, Gower Publishing, 2002, S. 42-59.
- Towill, D.; Christopher, M. (2002):** The Supply Chain Strategy Conundrum: To be Lean or Agile or To be Lean and Agile?, in: International Journal of Logistics: Research and Application, Vol. 5, Nr. 3, 2002, S. 299-309.
- Tranfield, D.; Denyer, D.; Smart, P. (2003):** Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review, in: British Journal of Management, Vol. 14, Nr. 3, 2003, S. 207-222.
- Tschamler, H. (1977):** Wissenschaftstheorie: Eine Einführung, München, Goldmann, 1977.
- Tscheulin, D. K.; Lindenmeier, J. (2003):** Yield Management: Ein State-of-the-Art, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 73, Nr. 6, 2003, S. 629-662.
- Ulrich, H. (1968):** Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern, Haupt Verlag, 1968.

- Ulrich, H. (1988):** Von der Betriebswirtschaftslehre zur systemorientierten Managementlehre: Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, Stuttgart, Schaeffer-Poeschel Verlag, 1988.
- Ulrich, H. (1995):** Von der Betriebswirtschaftslehre zur systemorientierten Managementlehre, in: Wunderer, R. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 3. Auflage, Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1995, S. 161-178.
- Ulrich, H. (2001a):** Gesammelte Schriften, Band 4: Management: Ansätze 1. Teil , 3. Auflage, Bern, Haupt Verlag, 2001.
- Ulrich, H. (2001b):** Systemorientiertes Management: Das Werk von Hand Ulrich, Bern, Haupt Verlag, 2001.
- Ulrich, H.; W. Hill (1979):** Wissenschaftstheoretische Aspekte ausgewählter betriebswirtschaftlicher Konzeptionen: Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften, München, Verlag Vahlen, 1979.
- Upton, D. M. (1995):** What really makes factories flexible, in: Harvard Business Review, Vol. 73, Nr. 4, 1995, S. 74-81.
- Urban, G. (2007):** Das ganze Zulieferernetzwerk im Griff – Innovations- und Effizienzpotenziale nutzen, in: Gehr, F.; Hellgrath, B. (Hrsg.): Logistik in der Automobilindustrie, Berlin, Springer Verlag, 2007.
- Vachon, S.; Klassen, R. D. (2002):** An Exploratory Investigation of the Effects of Supply Chain Complexity on Delivery Performance, in: IEE Transactions on Engineering Management, Vol. 49, Nr. 3, 2002, S. 218-230.
- van der Vaart, T.; van Donk, D. P. (2006):** Buyer-focused operations as a supply chain strategy - Identifying the influence of business characteristics, in: International Journal of Operations and Production Management, Vol. 26, Nr.1, 2006, S. 8-23.
- Vandermerwe, S.; Rada, J. (1988):** Servitization of Business: Adding Value by Adding Services, in: European Management Journal, Vol. 6, Nr. 4, 1988, S. 314-324.
- Verhallen, T. M. M.; Frambach, R. T.; Prabhu, J. (1998):** Strategy-based segmentation of industrial markets, in: Industrial Marketing Management, Vol. 27, Nr. 1, 1998, S. 305-313.
- Vickery, S.; Calantone, R.; Droge, C. (1999):** Supply chain flexibility: An empirical study, in: The Journal of Supply Chain Management, Vol. 35, Nr. 3, 1999, S. 16-24.
- Voigt, K.-I.; Saatmann, M.; Schorr, S. (2006):** Flexibility-cost oriented Management of New Car Orders in the Automotive Industry, in: Proceedings of the Fourth International Annual Symposium on Supply Chain Management, Toronto, 04.-06.10.2006.
- Voigt, K.-I.; Saatmann, M.; Schorr, S. (2007):** Flexibilität im Netzwerk dargestellt am Beispiel der Automobilindustrie, in: Hausladen, I. (Hrsg.): Management am Puls der Zeit. Strategien, Konzepte und Methoden, Band 2, Produktion und Logistik, München, TCW Verlag, 2007, S. 1071-1090.
- Voigt, K.-I.; Saatmann, M.; Schorr, S. (2008):** Flexibility and revenue management in the automotive industry, in: Journal of Enterprise Information Management, Vol. 21, Nr. 4, 2008, S. 424-439.

- Voigt, K.-I.; Schorr, S. (2007):** Die Evolution des Flexibilitätsbegriffs hin zur Vision der Supra-Adaptivität, in: Günthner, W. (Hrsg.): Neue Wege in der Automobillogistik: Die Vision der Supra-Adaptivität, Berlin, Springer Verlag, 2007, S. 41-52.
- Vokurka, R. J.; O'Leary-Kelly, S. (2000):** A review of empirical research on manufacturing flexibility, in: Journal of Operations Management, Vol. 18, Nr. 4, 2000, S. 16-24.
- Vollmann, T. E.; Cordon, C. (1998):** Building successful customer-supplier alliances, in: Long Range Planning, Vol. 31, Nr. 5, 1998, S. 684-694.
- Vollmann, T. E.; Cordon, C.; Heikkilä, J. (2000):** Teaching supply chain management to business executives, in: Production and Operations Management Journal, Vol. 9, Nr. 1, 2000, S. 81-90.
- von Bertalanffy, L. (1972):** Vorläufer und Begründer der Systemtheorie, in: Kurzrock, R. (Hrsg.): Systemtheorie, Berlin, Colloquium-Verlag, 1972, S. 17-28.
- Vonderembse, M.; Uppal, M.; Huang, S. H., Wang, G., Dismukes, J. P. (2006):** Designing Supply Chains: Towards Theory Development, in: International Journal of Production Economics, Vol. 100, Nr. 2, 2006, S. 223-238.
- Vossebein, U. (2000):** Grundlegende Bedeutung der Marktsegmentierung für das Marketing, in: Pepels, W. (Hrsg.): Marktsegmentierung: Marktnischen finden und besetzen, Heidelberg, Symposium Publishing, 2000, S. 19-46.
- Wagner, M. (2002):** Demand Planning, in: Stadtler, H.; Kilger, C. (Hrsg.): Supply Chain Management and Advanced Planning: Concepts, Models Software and Case Studies, 2. Auflage, Berlin, Springer Verlag, 2002, S. 123-141.
- Walgenbach, P. (2002):** Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie, in: Kieser, A.; Ebers, M. (Hrsg.): Organisationstheorien, 6. Auflage, Stuttgart, Kohlhammer, 2002, S. 319-353.
- Walsh, G.; Henning-Thurau, T. (2001):** Der Kaufentscheidungsstil von Konsumenten als Grundlage der Marktsegmentierung, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, Vol. 23, Nr. 4, 2001, S. 223-245.
- Walters, D. (2006):** Effectiveness and efficiency: the role of demand management, in: The International Journal of Logistics Management, Vol. 17, Nr. 1, 2006, S. 75-94.
- Welch, D. (2003):** Ford tames the rebate monster, in: Business Week, o. Jg., Nr. 3831, 2003, S. 38.
- Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2001):** Strategisches Management: Grundlagen - Prozess - Implementierung, 3. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2001.
- Wernerfelt, B. (1984):** A resource based view of the firm, in: Strategic Management Journal, Vol. 5, Nr. 2, 1984, S. 171-180.
- Whitehill, M. (1996):** Strategy foresight: The future of strategy research, in: Long Range Planning, Vol. 29, Nr. 2, 1996, S. 249-254.
- Wendahl, H. P. (2002):** Messung der Leistungsfähigkeit logistischer Systeme, in: Arnold, D.; Isermann, H.; Kuhn, A.; Tempelmeier, H. (Hrsg.): Handbuch Logistik, Berlin, Springer Verlag, 2002, S. A1/22-32.
- Winer, R. S. (2001):** A framework for customer relationship management, in: California Management Review, Vol. 43, Nr. 4, 2001, S. 89-105.

- Wolf, J. (2005):** Organisation, Management, Unternehmensführung: Theorien und Kritik, 2. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2005.
- Womack, J. P.; Jones, D. T.; Ross, D. (1991):** The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production, New York, Harper Perennial, 1991.
- Woratschek, H. (2001):** Zum Stand einer Theorie des Dienstleistungsmarketing, in: Die Unternehmung, Vol. 55, Nr. 4/5, 2001, S. 261-278.
- Yang, C.-C. (2005):** The Refined Kano's Model and its Application, in: Total Quality Management, Vol. 16, Nr. 10, 2005, S. 1127-1137.
- Yim, F. H.-K.; Anderson, R.; Swaminathan, S. (2005):** Customer Relationship Management: Its Dimensions and Impact on Customer Outcomes, in: Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. 24, Nr. 4, 2005, S. 265-280.
- Yin, R. K. (2003):** Case Study Research. Designs and Methods. 3. Auflage, Thousand Oakes, Sage Publications, 2003.
- Zahn, E. (1996):** Kernkompetenzen, in: Kern, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, 2. Auflage, Stuttgart, Schaeffer-Poeschel Verlag, 1996, S. 883-894.
- Zarnekow, R.; Brenner, W.; Pilgram, U. (2005):** Integriertes Informationsmanagement. Strategien und Lösungen für das Management von IT-Dienstleistungen, Berlin, Springer Verlag, 2005.
- Zentes, J. (2003):** Marketing-Effektivität vs. Logistik-Effizienz: Theoretische Überlegungen und empirische Befunde, in: Spengler, T.; Voss, S.; Kopfer, H. (Hrsg.): Logistik Management, Heidelberg, Physica Verlag, 2004, S. 255-270.
- Zhang, Q.; Vonderembse, M. A.; Lim, J.-S. (2005):** Logistics flexibility and its impact on customer satisfaction, in: The International Journal of Logistics Management, Vol. 16, Nr. 1, 2005, S. 71-95.
- Zhao, Q.; Ding, H.; Liu, H. (2005):** Logistics Service Process Re-Engineering for Mass Customization, in: Proceedings of ICSSSM '05 International Conference on Services Systems and Services Management, 2005, S. 369-374.
- Zokaei, K.; Hines, P. (2007):** Achieving consumer focus in supply chains, in: International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 37, Nr. 3, 2007, S. 223-247.
- Zokaei, K.; Simons, D. W. (2006):** Value chain analysis in improvement of customer focus: a case study of UK red meat industry, in: International Journal of Logistics Management, Vol. 17, Nr. 2, 2006, S. 141-162.

Anhang

Nr.	Autor	Titel	Journal	Jahr
1	Skinner, W.	The focused factory	Harvard Business Review	1974
2	Shapiro, R. D.	Get leverage from logistics	Harvard Business Review	1984
3	Lambert, D. M.	Developing a customer-focused logistics strategy	International Journal of Physical Distribution & Logistics Management	1992
4	Stank, T. P.	Measuring logistics service quality	Journal of Business Strategies	1993
5	Fuller, J. B.; O'Connor, J.; Rawlinson, R.	Tailored logistics: the next advantage	Harvard Business Review	1993
6	Gilmour, P.; Borg, G.; Duffy, P.; Johnston, N. D.	Customer Service: Differentiating by Market Segment	International Journal of Physical Distribution & Logistics Management	1994
7	Kyi, L. S.; Kyi, M. J.	Customer Service: Product Differentiation in International Markets	International Journal of Physical Distribution & Logistics Management	1994
8	Murphy, P.; Daley, J.	A framework for applying logistical segmentation	International Journal of Physical Distribution & Logistics Management	1994
9	Hill, T.	Manufacturing Strategy	Sonstiges (Buch)	1994
10	Bowersox, D. J.; Mentzer, J. T.; Speh, T. W.	Logistics leverage	Journal of Business Strategies	1995
11	Emerson, C. J.; Grimm, C. M.	Logistics and marketing components of customer service: an empirical test of the Mentzer, Gomes and Kogler model	International Journal of Physical Distribution & Logistics Management	1996
12	Pirttilä, T.; Huiskonen, J.	A framework for cost-service analysis in differentiation of logistics services	International Journal of Production Economics	1996
13	Negri, L.	Tailored logistics services in large multi-site operations	Human Systems Management	1997
14	Zinszer, P. H.	Segmenting logistical service offerings using the extended buygrid model	International Journal of Physical Distribution & Logistics Management	1997
15	Fisher, M. L.	What is the right supply chain for Your product?	Harvard Business Review	1997
16	Stank, T. P.; Daugherty, P. J.; Ellinger, A. E.	Pulling customers closer through logistics service	Business Horizons	1998
17	Tracey, M.	The Importance of Logistics Efficiency to Customer Service and Firm Performance	International Journal of Logistics Management	1998
18	van der Veeken, D. J. M.; Rutten, W. G. M. M.	Logistics Service Management: Opportunities for Differentiation	International Journal of Logistics Management	1998
19	Emerson, C. J.; Grimm, C. M.	The relative importance of logistics and marketing customer service: a strategic perspective	Journal of Business Logistics	1998
20	Pagh, J. D.; Cooper, M. C.	Supply Chain Postponement and Speculation Strategies: How to Choose The Right Strategy	Journal of Business Logistics	1998
21	Torres, L.; Miller, J.	Aligned Logistics Operations: Tailoring Logistics to the needs of Customers, in: Strategic Supply Chain Alignment	Sonstiges (Buchkapitel)	1998
22	Huiskonen, J.; Pirttilä, T.	Sharpening logistics customer service strategy planning by applying Kano's quality element classification	International Journal of Production Economics	1998
23	Mentzer, J. T.; Flint, D. J.; Kent, L. J.	Developing Logistics Service Quality Scale	Journal of Business Logistics	1999
24	Naylor, J. B.; Naim, M. M.; Berry, D.	Leagility: Integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain	International Journal of Production Economics	1999
25	Nix, N. W.	Supply chain management in the global environment, in: Fundamentals of Supply chain management	Sonstiges (Buchkapitel)	2000
26	Christopher, M.; Towill, D. R.	Supply chain migration from lean and functional to agile and customised	Supply Chain Management: An International Journal	2000
27	Christopher, M.	The Agile Supply Chain	Industrial Marketing Management	2000
28	Mason-Jones, R.; Naylor, B.; Towill, D. R.	Lean, agile or leagile? Matching your supply chain to the marketplace	International Journal of Production Research	2000
29	Christopher, M.; Towill, D. R.	An integrated model for the design of agile supply chains	International Journal of Physical Distribution & Logistics Management	2001
30	Mentzer, J. T.; Williams, L. R.	The role of logistics leverage in marketing strategy	Journal of Marketing Channels	2001
31	Hartland, C.M.; Lamming, R.C.; Zheng, J.; Johnsen, T. E.	A Taxonomy of Supply Networks	Journal of Supply Chain Management	2001
32	Towill, D. R.; Christopher, M.	The supply chain conundrum, to be lean or agile or to be lead and agile	Proceedings of the International Logistics Symposium	2001
33	Li, D.; O'Brien, C.	A quantitative analysis of relationships between product types and supply chain strategies	International Journal of Production Economics	2001
34	Mentzer, J. T.; Flint, D. J.; Hult, G. T. M.	Logistics Service Quality as a Segment-Customized Process	Journal of Marketing	2001
35	Christopher, M.; Towill, D. R.	Developing market specific supply chain strategies	International Journal of Logistics Management	2002
36	Aitken, J.; Christopher, M.; Towill, D. R.	Understanding, Implementing and Exploiting Agility and Leanness	International Journal of Logistics Management	2002
37	Lee, H. L.	Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties	California Management Review	2002
38	Childerhouse, P.; Aitken, J.; Towill, D. R.	Analysis and design of focused demand chains	Journal of Operations Management	2002
39	Heikkilä, J.	From supply to demand chain management: efficiency and customer satisfaction	Journal of Operations Management	2002
40	Lee, H. L.	Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties	Engineering Management Review	2003
41	Towill, D. R.; Christopher, M.	The Supply Chain Strategy Conundrum: To be Lean Or Agile or To be Lean And Agile?	International Journal of Logistics Management	2003
42	Seuring, S.	Strategic Supply Chain Management - From Focused Factories to Focused Supply Chains in: Strategy and Organization in Supply Chains	Sonstiges (Buchkapitel)	2003
43	Dehingpande, V.; Cohen, M. A.; Donohue, K.	An empirical study of service differentiation for weapon system service parts	Operations Research	2003

Anhang 1: Ergebnisübersicht der systematischen Literaturrecherche (Teil 1) ⁹¹³

⁹¹³ Quelle: Eigene Darstellung

Nr.	Autor	Titel	Journal	Jahr
44	Aitken, J.; Childerhouse, P.; Towill, D. R.	The impact of product life cycle on supply chain strategy	International Journal of Production Economics	2003
45	Janowski, J.	Kundenindividuelle Logistik als strategischer Wettbewerbsvorteil?	DBW	2004
46	Payne, T.; Peters, M. J.	What Is the Right Supply Chain For Your Products?	International Journal of Logistics Management	2004
47	Bruce M.; Daly L.; Towers N.	Lean or agile? A solution for supply chain management in the textiles and clothing industry?	International Journal of Operations & Production Management	2004
48	Chopra, S.; Meindl, P.	Supply Chain Management, Strategy, Planning and Operation	Sonstiges (Buch)	2004
49	Hines, T.	Supply Chain Strategies: Customer Driven and Customer Focused	Sonstiges (Buch)	2004
50	Mentzer, J. T.; Myers, M. B.; Cheung, M.-S.	Global market segmentation for logistics services	Industrial Marketing Management	2004
51	Wang, G.; Huang, S. H.; Diamukes, J. P.	Product-driven supply chain selection using integrated multi-criteria decision-making methodology	International Journal of Production Economics	2004
52	Lee, H. L.	The Triple-A Supply-Chain	Harvard Business Review	2004
53	van der Vaart, T.; van Donk, D. P.	Buyer focus: Evaluation of a new concept for supply chain integration	International Journal of Production Economics	2004
54	Lovell, A.; Saw, R.; Stimson, J.	Product value-density: managing diversity through supply chain segmentation	International Journal of Logistics Management	2005
55	Aitken, J.; Childerhouse, P.; Christopher, M.; Towill, D. R.	Designing and managing multiple pipelines	Journal of Business Logistics	2005
56	Shen, Z. J. M.; Daskin, M. S.	Trade-offs Between Customer Service and Cost in Integrated Supply Chain Design	Manufacturing & Service Operations Management	2005
57	Yong, L.; Fengsheng, T.	Differentiated products combination pricing strategy in supply chain	Proceedings of the International Conference on Services Systems and Services Management	2005
58	Yong, C.; Lue, L.	Characteristic analysis of dissipative structure in logistics system and establishment of entropy differentiation model	Proceedings of the International Conference on Services Systems and Services Management	2005
59	Zhao, Q.; Ding, H.; Liu, H.	Logistics service process re-engineering for mass customization	Proceedings of the International Conference on Services Systems and Services Management	2005
60	Mastry, J.	Supply Chain Management: A Case Study of an Integrated Lean and Agile Model	Qualitative Research in Accounting & Management	2005
61	Reeve, J. M.; Srinivasan, M. M.	Which Supply Chain Design is Right for You	Supply Chain Management Review	2005
62	Jöthner, U.; Godsell, J.; Christopher, M.	Demand chain alignment competence — delivering value through product life cycle management	Industrial Marketing Management	2005
63	Zokaek, K.; Simons, D. W.	Value chain analysis in improvement of customer focus: a case study of UK red meat industry	International Journal of Logistics Management	2006
64	Bailou, R. H.	Revenue estimation for logistics customer service offerings	International Journal of Logistics Management	2006
65	Walters, D.	Effectiveness and efficiency: the role of demand management	International Journal of Logistics Management	2006
66	Christopher, M.; Peck, H.; Towill, D. R.	A taxonomy for selecting global supply chain strategies	International Journal of Logistics Management	2006
67	Ismail, H. S.; Shariff, H.	A balanced approach to building agile supply chains	International Journal of Physical Distribution & Logistics Management	2006
68	Goldsbey, T. J.; Griffiths, S. E.; Roath, A. S.	Modeling Lean, Agile, and Leagile Supply Chain Strategies	Journal of Business Logistics	2006
69	Davis B. R.	Logistics Service Driven Loyalty: An Exploratory Study	Journal of Business Logistics	2006
70	Xu, J.; Liu, Z.	A Logistics Service Differentiation Decision Model Based on Service Level	Proceedings of the Asia-Pacific Conference on Services Computing	2006
71	Voigt, K.-I.; Saatmann, M.; Schorr, S.	Flexibility-cost oriented Management of New Car Orders in the Automotive industry	Proceedings of the Fourth International Annual Symposium on Supply Chain Management	2006
72	Changhui, R.; Jin, D.; Hongwei, D.; Wei, W.	Linking Strategic Objectives to Operations: Towards a More Effective Supply Chain Decision Making	Proceedings of the Winter Simulation Conference	2006
73	Lümmus, R. R.; Vokurka, R. J.; Duclos, L. K.	The Produce-Process Matrix Revisited: Integrating Supply Chain Trade-offs	SAM Advanced Management Journal	2006
74	Vonderembse, M.; Uppat, M.; Huang, S. H.; Wang, G.; Diamukes, J. P.	Designing Supply Chains: Towards Theory Development	International Journal of Production Economics	2006
75	Agarwala, A.; Shankara, R.; Tiwari, M. K.	Modeling the metrics of lean, agile and leagile supply chain: An ANP-based approach	European Journal of Operational Research	2006
76	Grant, D.	Using services marketing strategies for logistics customer service, in: Global Logistics: New Directions in Supply Chain Management	Sonstiges (Buchkapitel)	2007
77	Zokaek, K.; Hines, P.	Achieving consumer focus in supply chains	International Journal of Physical Distribution & Logistics Management	2007
78	Boutellier, R.; Wagner, S. M.	Markt- und kundenorientierte Supply Chain Management-Kompetenzen, in: Kompetenzen für Supply Chain Manager	Sonstiges (Buchkapitel)	2007
79	Zheng, B.; Feng, Y.; Tan, J.; Che, J.	An Exploratory Study of Logistics Service Quality Model	Materials Science Forum	2007
80	Saatmann, M.; Schorr, S.; Voigt, K.-I.	The FMNA-Approach – A Concept to Manage Change Flexibility and Volume Flexibility within a Build-to-Order-Strategy in the Car Industry	Proceedings of the International Conference on Agile Manufacturing	2007
81	Fan, Q.; Xu, X.; Gong, Z.	Research on Lean, Agile and Leagile Supply Chain	Proceedings of the International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing	2007
82	Kaupia, R.; Holmström, J.	Selecting the right planning approach for a product	Supply Chain Management: An International Journal	2007
83	Sellind, E.; Ohlberg, J.	Linking products with supply chains: testing Fisher's model	Supply Chain Management: An International Journal	2007
84	Jöthner, U.; Christopher, M.; Baker, S.	Demand chain management - integrating marketing and supply chain management	Industrial Marketing Management	2007
85	Noori, H.; Georgescu, D.	Making supply chain design the rational differentiating characteristic of the OEMs	International Journal of Production Research	2008
86	Voigt, K.-I.; Saatmann, M.; Schorr, S.	Flexibility and revenue management in the automotive industry	Journal of Enterprise Information Management	2008
87	Quesada, G.; Rachamadugu, R.; González, M.; Martínez, J. L.	Linking order winning and external supply chain integration strategies	Supply Chain Management: An International Journal	2008

Anhang 2: Ergebnisübersicht der systematischen Literaturrecherche (Teil 2) ⁹¹⁴

⁹¹⁴ Quelle: Eigene Darstellung

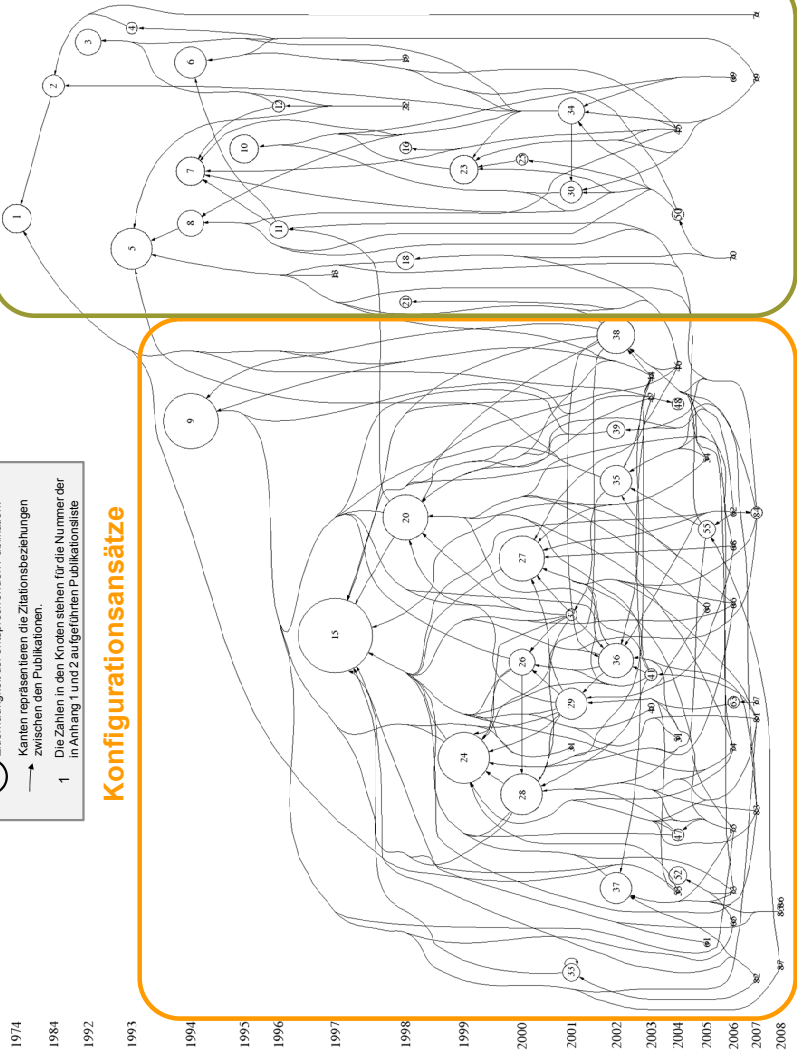
Segmentierungsansätze

Die Größe des jeweiligen Knotens ist proportional zur Zitierhäufigkeit der entsprechenden Publikation.

 Pfeile repräsentieren die Zitationsbeziehungen zwischen den Publikationen.

 Die Zahlen in den Knoten stellen für die Nummer der in Anhang 1 und 2 aufgeführten Publikationsliste

Konfigurationsansätze



Anhang 3: Ergebnisse der Zitationsanalyse⁹¹⁵

⁹¹⁵ Quelle: Eigene Darstellung

Frank Straube, Stefan Doch

Befragung

Differenzierung der logistischen Leistungserstellung von produzierenden Unternehmen zur Erfüllung individueller Kundenwünsche

Bereich Logistik der Technischen Universität Berlin

1

Vertragsgeschäftsgenese: Differenzierung der logistischen Leistungserstellung von produzierenden Unternehmen zur Erfüllung individueller Kundenwünsche

Grundlegende Angaben

Weicher Branche gehört Ihr Unternehmen an?

Maschinen und Anlagenbau

Fahrzeugbau

Elektroindustrie

Bau-, Glaschloßindustrie

Holzgewerbeindustrie

Chemik- und Pharmaindustrie

Luft- und Raumfahrtindustrie

Druck- und Papierindustrie

Eisen- und Metallindustrie

Nahrungsmittel- und Genussmittelindustrie

Textilindustrie

sonstige:

Welche Position(en) nimmt Ihr Unternehmen in der industriellen Wertschöpfungskette ein?

Zulieferunternehmen (OEM Tier 1-3)

Zulieferunternehmen (OEM Tier 2)

Endproduktanbieter

Zwischenhändler/Vertriebsgesellschaft

Handel

Welcher Leistungssektor ist die Logistik in Ihrem Unternehmen zugeordnet?

Geschäftsbüro / Verwaltungsstelle

Beschaffung / Einkaufsbüro

Hauptabteilungsstelle

Abteilungsstelle

sonstige:

Differenzierung der logistischen Leistungserstellung von produzierenden Unternehmen zur Erfüllung individueller Kundenwünsche

Die Differenzierung logistischer Dienstleistungen zur Erfüllung individueller Kundenwünsche stellt eines der wettbewerbsrelevanten zentralen Themenfelder von Logistik dar. Unternehmen werden durch die Lage vertriebs- und produktionsebenen Logistikleistungen von Wettbewerbern zu differenzieren und ihre Kundengruppen und Geschäftsmodelle zu erschließen.

Dabei beschreibt der Begriff der logistischen Leistungspositionierung eine Strategie, die es ermöglicht, den von der Logistik bereitgestellten Dienstvergnag an die Bedürfnisse einzelner Kundengruppen anzupassen.

Heute kann die logistische Leistungspositionierung beispielsweise bei Expressdienstleistungen beobachtet werden, die den Paketversand zu unterschiedlichen Zeiten des Unternehmens wochen- und tageweise anbieten. Inlogistisch orientierten Unternehmen können dagegen nur ein einziges Leistungsangebot (z. B. Paketdienst) anbieten, das für alle Kunden gleich ist oder eine höhere Abgabefrequenz für massenorientierten Kunden gegen ein höheres Preisniveau anbieten.

Im Rahmen dieser Untersuchung sollen die Umsetzungspraxis logistischer Leistungspositionierung in produzierenden Unternehmen analysiert werden, die Umsetzungsprozess sowie mögliche Leistungsätze und Effizienzstrategien logistischer Leistungspositionierungsangebots beleuchtet werden.

Der Fragebogen ist wie folgt strukturiert:

- Grundlegende Angaben
- Umsetzungsstand der Differenzierung der logistischen Leistungserstellung
- Kriterien der Umsetzung logistischer Leistungspositionierungsansätze
- Leistungsansätze und Effizienzstrategien logistischer Leistungspositionierungsstrategien
- Persönliche Angaben

Ihre Mitarbeit ermöglicht es uns, umfassende Einblicke in den Umsetzungsstand und die Umsetzungsbedingungen der Konzepte zur Differenzierung der logistischen Leistungserstellung zu erhalten. Sie ist uns ein großes Anliegen und Einblicke für die Implementierung differenzierender Leistungspositionierungssysteme zu erhalten.

Von einer Mitarbeit profitieren auch Sie:

Mit einer Teilnahme an dieser Befragung leisten Sie einen wichtigen Beitrag zum wissenschaftlichen Fortschritt auf dem Gebiet der logistischen Leistungspositionierung.

Außerdem besteht Ihnen eine Teilnahme die Möglichkeit, sich mit anderen Unternehmen zu vergleichen und relevante Informationen für die kundenspezifische Gestaltung der Logistikprozesse Ihres Unternehmens zu erhalten. Dazu erhalten Sie im Anschluss an die Befragung eine Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse.

Zusätzlich können Sie mit einem Glück den neuen Prof. Nano gewinnen. Ihre Angaben werden von uns selbstverständlich streng vertraulich behandelt.

Für Rückfragen steht Ihnen Herr Stefan Alexander Doch (Tel. +49 (0)30 314 27723, E-Mail: doch@logistik.tu-berlin.de) jederzeit gerne zur Verfügung.

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit
Prof. Dr.-Ing. Frank Straube
Dipl.-Oec. Stefan Alexander Doch

2

Vertragsgeschäftsgenese: Differenzierung der logistischen Leistungserstellung von produzierenden Unternehmen zur Erfüllung individueller Kundenwünsche

Umsetzungsstand der Differenzierung der logistischen Leistungserstellung

Unternehmen orientieren sich bei der Gestaltung ihrer Logistiksysteme an bestimmten Zielen. Inwieweit dieser Unternehmung kommen die Ziele Qualität, Flexibilität, Zuverlässigkeit, Liefertreue und Kosten zum Ausdruck?

Diese Ziele können in gewisser Hinsicht vernetzt werden:

1. Beeinträchtigung des Ziels bei der Erreichung und Optimierung von Logistikparametern (z. B. Nur bei Durchlieferungszeit und Lieferhöhe Prozentsatz)
2. Beeinträchtigung der Logistikservices des Produktes des Unternehmens (z. B. hohe Anfahrtsfrequenz und Liefertermintreue)

Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht diese Ziele und Wärgungen:

Quelle: in Anlehnung an Straube, Frank, S. 280

Unternehmen bieten Ihre Produkte in Verbindung mit bestimmten Logistikservices dem Kunden an (z.B. eine Lieferung von 2 Wochen über mit einer Zuverlässigkeit von 99% eingetragene Straße)

In welcher Form werden die nachfolgend genannten logistischen Services für die Produkte Ihres Unternehmens angeboten?

Ein Merkmal an Qualität	1	2	3	4	5
Ein Merkmal an Flexibilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ein Merkmal an Zuverlässigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eine noch verbessere Leistung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ein noch verbessertes Preis-Leistungs-Verhältnis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Können Sie sich vorstellen, dass einige Ihrer Kunden höhere oder niedrigere Anforderungen an die von Ihnen angebotenen Logistikservices stellen?

... sind mit der angegebenen Qualität zufrieden	1	2	3	4	5
... sind mit der angegebenen Flexibilität zufrieden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... sind mit der angegebenen Zuverlässigkeit zufrieden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... sind mit der angegebenen Preis-Leistungs-Verhältnis zufrieden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Können Sie nachgereiften Anforderungen an unsere Logistikservices stellen.

... sind mit der angegebenen Qualität zufrieden	1	2	3	4	5
... sind mit der angegebenen Flexibilität zufrieden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... sind mit der angegebenen Zuverlässigkeit zufrieden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... sind mit der angegebenen Preis-Leistungs-Verhältnis zufrieden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

... werden dafür nur wenig mehr bezahlen müssen.

... werden dafür nur wenig mehr bezahlen müssen.	1	2	3	4	5
... werden dafür nur wenig mehr bezahlen müssen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Neben der Definition von logistischen Leistungszeilen müssen diese Zielsetzungen in geeigneter Weise an Unternehmen implementiert, gemessen und in die Planung verknüpft werden.

Bewerten Sie den Umsetzungsstand der nachfolgend genannten Bereiche zur Zielerreichung in Ihrem Unternehmen.

	1	2	3	4	5
Die wichtigsten Ziele sind klar definiert und mit entsprechenden Verantwortlichen festgelegt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die wichtigsten Verantwortlichen können effektiv und genau gemessen werden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die wichtigsten Verantwortlichen sind mit den erzielbaren Zielen und Schritten und werden beauftragt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die wichtigsten Verantwortlichen werden zur Zielerreichung und Optimierung von Logistikprozessen motiviert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die logistischen Ziele unterliegen sich an dem Budgetprozess der Kunden des Unternehmens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die logistischen Ziele unterliegen sich an dem Zielsetzungsprozess des Kunden des Unternehmens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konflikte zwischen logistischen Zielsetzungen sind den Zielen anderer Unternehmensbereiche (z.B. Fertigung) zu überlegen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einstimmende Senior Trade-Off werden hinsichtlich Ziele nicht definiert, sondern in ihrer Gesamtheit bewertet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Die Differenzierung von Logistikservices wird von produzierenden Unternehmen bereits heute in Teilen umgesetzt (Geschäftskunden erhalten z.B. eine kürzere Lieferzeit als Privatkunden). Welche die nachfolgend genannten Logistikservices werden von Ihrem Unternehmen differenziert erbracht?

- Qualität
- Flexibilität
- Zuverlässigkeit
- Lieferzeit
- Kosten

Die Differenzierung der zuvor genannten Logistikservices kann in unterschiedlichen Bereichen erbracht (z.B. unterschiedlichen Lieferzeiten in den verschiedenen Absatzmärkten des Unternehmens).

In welchen der nachfolgend genannten Bereichen praktiziert Ihr Unternehmen eine Differenzierung von Logistikservices?

- Geografisch (unterschiedliche Logistikservices in unterschiedlichen Regionen / Absatzmärkten)
- Produktorientiert (unterschiedliche Logistikservices je Produktart)
- Produktorientiert (unterschiedliche Logistikservices im Verlauf der Lebenszyklen des Produkts)
- Kundengruppenorientiert (unterschiedliche Logistikservices in Kundensegmenten / Kundensektoren)

Verteilungsbegriff: Differenzierung der logistischen Leistungserstellung von produzierenden Unternehmen zur Erfüllung individueller Kundenwünsche

Hürden der Umsetzung logistischer Leistungs-Differenzierungskonzepte

Das Angebot differenzierter Logistikservices ist in Unternehmen typischerweise schwer zu realisieren, inwieweit behindern Ihrer Meinung nach die nachfolgend genannten Hürden eine Umsetzung?

	1	2	3	4	5
Fehlende Informationen über die Erwartungen der Kunden an die Logistik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fehlende Konzepte zur Auswahl der zu differenzierenden Logistikservices	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Probleme bei der Zusammenbau von Logistik- und Vertriebsabteilung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Probleme bei der Schaffung der benötigten logistischen Prozesse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schwierigkeiten bei der entsprechenden Anpassung der logistischen IT-Systeme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fehlen eines Umsetzungsplans	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fehlende Mittel für die Umsetzung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zu hohe Kosten des Konzepts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Die einzelnen zuvor genannten Hürden werden im weiteren Verlauf näher betrachtet.

Welche Gründe sind Ihrer Meinung nach für das in vielen Unternehmen fehlende Wissen der Logistikabteilung um die logistischen Serviceanforderungen der Kunden verantwortlich?

	1	2	3	4	5
Fehlende Informationen über die Möglichkeiten, sich durch die Gestaltung von Logistikprozessen an die Logistikwünsche unterschiedlicher Kunden zu orientieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fehlen von Methoden zur Analyse der Kundenanforderungen in der Logistik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundenorientiert in gesamten Unternehmen zu wenig ausgeprägt (z.B. wenn die Haupt des Kundenkontakts intern ist)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cooperative Unternehmen nicht ausreichend kundenspezifisch ausgerichtet (z.B. in einem einem integrierten Kundenorientierungskonzept)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundenorientiert nicht bei der Logistikabteilung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logistik bildet bei Fragestellungen des Kundenwissen und der Kundenorientierung in Unternehmen keine Berücksichtigung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Welche Gründe sind Ihrer Meinung nach für die in vielen Unternehmen existierenden Probleme bei der Auswahl der zu differenzierenden Logistikservices verantwortlich (z.B. die Frage ob ein Unternehmen lieber unterschiedliche Lieferzeiten anbieten, oder sich auf die Differenzierung der Zuverlässigkeit und Flexibilität fokussieren sollte)?

	1	2	3	4	5
Einsatz von Mehrkriterienwertungskonzepten in der Logistik ist üblich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abgrenzung von Logistikprozessen, Verantwortlichkeiten und Rollenbeziehungen ist nicht eindeutig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Probleme bei der Auswahl der Anwendungsbereiche der Differenzierung (Produkt, Kundensegment, Lebenszyklus, Region)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interdisziplinäre der Anwendungsbereiche (z.B. die Frage der Produktorientierung, Vertriebsabteilung und Produktorientierter Differenzierung von Produktorientierung) ist nicht transparent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Welche Gründe sind Ihrer Meinung nach für die in vielen Unternehmen existierenden Probleme bei der Zusammenarbeit von Logistik- und Vertriebsabteilung verantwortlich?

	1	2	3	4	5
Zielkonflikte zwischen den Abteilungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menschliche Konflikte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fehlende IT- und Prozesskompatibilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fehlende Management Support	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unzureichende Auftragsstruktur des Unternehmens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivationale Gründe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Welche Gründe sind Ihrer Meinung nach für die in vielen Unternehmen existierenden Probleme bei der Schaffung der benötigten Logistikservices verantwortlich?

	1	2	3	4	5
Ständige Komplexität der Logistikprozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende Flexibilität der Logistikprozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mangelnde Transparenz der Logistikprozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende Konzeptionelle Ideen bei der Schaffung der benötigten Logistikservices	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schwerwiegende Probleme des Konzept der Logistikservices, die nicht mit dem bestehenden Logistiksystem des Herstellers zu realisieren sind	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technologische Probleme bei der Verknüpfung des Logistikprozesses (z.B. hinsichtlich automatisierter Prozesse)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Probleme bei der Verknüpfung des Logistikprozesses mit anderen Prozessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche Gründe sind Ihrer Meinung nach für die in vielen Unternehmen existierenden Probleme bei der Anpassung des IT-Systems verantwortlich?

	1	2	3	4	5
Fehlende Serviceorientierung der IT-Systeme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unzureichende IT-Systemanpassungen an den veränderten Anforderungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende Flexibilität über die IT-Infrastruktur zur Umsetzung neuer logistischer Leistungsanforderungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende IT-Schnittstellen / Inkompatibilität der Systemarchitektur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planungsprobleme für heutige IT-Systeme zu komplex	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



9

Verlaufungsabgaben: Differenzierung der logistischen Leistungserstellung von produzierenden Unternehmen zur Erfüllung individueller Kundenwünsche

Leistungsziele und Erlösfaktoren logistischer Leistungsabgrenzungstrategien

Gleich ob Ihr Unternehmen bereits differenzierte Logistikservices anbietet oder nicht, soll im Folgenden die Frage nachgegangen werden, welche neuen Leistungsziele für Unternehmen bei der Differenzierung von Logistikservices relevant sind:

Wenn Sie in Ihrem Unternehmen differenzierte Logistikservices anbieten würden: Welche Bereiche der Differenzierung würden Sie im Besonderen thematisieren?

	1	2	3	4	5
Generelle Differenzierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategische Differenzierung (Logistikservices in unterschiedlichen Segmenten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktorientierte Differenzierung (unternehmensinterne Logistikservices / Produktlinie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktbereichsorientierte Differenzierung (Logistikservices in Verbindung mit Verkauf des Lebenszyklus des Produkts)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundengruppenorientierte Differenzierung (unternehmensinterne Logistikservices in Kundensegmenten / Kundengruppen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wenn Sie für Unternehmen ein Konzept zur Differenzierung von Logistikservices entwickeln würden: welche der nachfolgend genannten Aspekte zur Problemlösung wären Ihnen dabei besonders wichtig?

	1	2	3	4	5
Gestaltung der Kundenbeziehungen durch die Logistik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anpassung der Leistungsleistungen an individuelle Kundenwünsche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kooperation mit anderen Unternehmensfunktionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Effiziente, Erdergang orientierte Logistikleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anpassung der IT-Systeme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wenn Sie für Unternehmen ein Konzept zur Differenzierung von Logistikservices entwickeln würden: In welchen Bereichen wäre für Sie eine Hinführung (z.B. durch die Wissenschaft oder eine Beratung) von besonderer Relevanz?

	1	2	3	4	5
Empfehlungen zum Einsatz einzelner logistischer Konzepte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufgaben von Wirkungszusammenhängen der Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problemlösung der häufigsten Umsetzungshürden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zuscheidung von Instrumenten zu den einzelnen Umsetzungsschritten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Systematisierung des Vorgehens zur Umsetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufzeigen des Nutzens des Konzepts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



10

Wenn Sie sich die verschiedenen aktuellen Logistikkonzepte und -innovationen vor Augen führen: Welchen der nachfolgend genannten Logistikkonzepte würden Sie eine hohe Relevanz für die erfolgreiche Differenzierung von Logistikservices in Ihrem Unternehmen beimessen?

	1	2	3	4	5
Prozessorientiert (größtmögliche Transparenz von Prozessen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mass Customization	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planung/Ordnung (direkte Auftragsannahme durch den Hersteller)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konzept eines integrierten Kundenauftragsprozesses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resilient Management in der Logistik (operatische Preis- und Kapazitätsflexibilität)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modularisierung logistischer Prozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hybridisierung: Einbindung der IT-Systeme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Historische und realitätsbasierte Auftragsplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Customer Relationship Management (CRM) Software	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Advanced Planning (AP) in Form von Simulation und Optimierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durchgängige Beschaffung logistischer Prozesse im Rahmen eines Produktionsprozesses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logistik-Prozessorchestrierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
„Intelligente Systeme“ im Rahmen der Selbststeuerung von Logistikprozessen (z.B. Antriebsstränge)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einsatz von Auto-ID-Technologien (z.B. RFID)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einsatz eines Event Management Systems	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



11

Verlaufungsabgaben: Differenzierung der logistischen Leistungserstellung von produzierenden Unternehmen zur Erfüllung individueller Kundenwünsche

Leistungsziele und Erlösfaktoren logistischer Leistungsabgrenzungstrategien

Wenn Sie in Ihrem Unternehmen ein Konzept zur Differenzierung von Logistikservices unter den zuvor behandelten Rahmenbedingungen umsetzen würden: Mit welcher Auswirkung auf die verschiedenen Unternehmensziele und -bereiche würde Sie rechnen?

Wirkung auf die Unternehmensziele					
positiver Beitrag zum Unternehmenserfolg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	positiver Beitrag zum Unternehmenserfolg
negativer Beitrag zum Unternehmenserfolg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	positiver Beitrag zum Unternehmenserfolg
positiver Beitrag zur Kundenzufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	positiver Beitrag zur Kundenzufriedenheit
Wirkung auf die Ziele der Logistik:					
geringere interne Prozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hohe logistische Flexibilität
geringere Komplexität der logistischen Prozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hohe Komplexität der logistischen Prozesse
weniger Transparenz über logistische Prozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hohe Transparenz über logistische Prozesse
weniger Flexibilität über den Beitrag der Logistik zum Unternehmenserfolg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hohe Flexibilität über den Beitrag der Logistik zum Unternehmenserfolg
geringere Flexibilität über den Beitrag der Logistik zum Unternehmenserfolg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hohe Flexibilität über den Beitrag der Logistik zum Unternehmenserfolg
geringere Logistikkosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hohe Logistikkosten
Wirkung auf die Unternehmensprozesse					
weniger effiziente Produktionsprozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	effiziente Produktionsprozesse
weniger effiziente Supply Chain Design	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	effizientes Supply Chain Design
weniger effiziente Einkaufs- und Kapitalbeschaffung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	effiziente Einkaufs- und Kapitalbeschaffung
weniger effiziente Beschaffungsprozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	effiziente Beschaffungsprozesse
weniger effiziente Auftragsabwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	effiziente Auftragsabwicklung
weniger effiziente Produktionsplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	effiziente Produktionsplanung
weniger effiziente Produktionsantriebe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	effiziente Produktionsantriebe
weniger effiziente Distributionsprozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	effiziente Distributionsprozesse



12

+

+ +

+

Verlaufungsbeleg: Differenzierung der logistischen Leistungserstellung von produzierenden Unternehmen zur Erfüllung individueller Kundenwünsche

Persönliche Angaben

Wie schätzen Sie Ihren persönlichen Kenntnisstand über das Themengebiet logistischer Leistungsdifferenzierung ein?

1 2 3 4 5

Als wie bedeutsam erhitzen Sie zukünftige wissenschaftliche Fortschritte im Themengebiet logistischer Leistungsdifferenzierung für Ihr Unternehmen ein?

1 2 3 4 5

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben, an dieser Befragung teilzunehmen.

Für Fragen oder Anregungen steht Ihnen Herr Stefan Alexander Doch gerne zur Verfügung.

Technische Universität Berlin
Institut für Technologie und Management
Bereich Logistik, Sekr. H90
Stefan A. Doch
Straße des 17. Juni 135
10623 Berlin

Telefon: +49 (0)30 - 314 - 27723
Mail: doch@logistik.tu-berlin.de
Internet: www.logistik.tu-berlin.de



+

13



+ +

Bereich Logistik der Technischen Universität Berlin

14



+

Anhang 4: Fragebogen der empirischen Untersuchung⁹¹⁶

⁹¹⁶ Quelle: Eigene Darstellung

Zum Erhalt und Ausbau von Wettbewerbsvorteilen arbeiten produzierende Unternehmen kontinuierlich an der Steigerung der Kundenzufriedenheit durch logistische Leistungen. Die Wertschöpfungsstrukturen der meisten Unternehmen sind in diesem Zusammenhang durch den Umstand gekennzeichnet, dass sie unterschiedlichen Produkten mit unterschiedlichen Produkteigenschaften, verschiedenen Marktsegmenten mit differierenden Kundenanforderungen und unterschiedlichen geografischen Märkten mit anderen Marktbedingungen gerecht werden müssen.

Die Dissertation befasst sich daher mit den Umsetzungsproblemen und Lösungsansätzen, die mit einer an differierenden Kundenerwartungen ausgerichteten Gestaltung und Planung von Supply Chains einhergehen. Das Ergebnis der Dissertation stellt einen Gestaltungsansatz zur differenzierten Erbringung logistischer Leistungen dar, der fünf zentrale Gestaltungsbereiche umfasst. Aufbauend auf den Ergebnissen einer systematischen Literatur- und Zitationsanalyse und einer empirischen Untersuchung, werden für jeden der Gestaltungsbereiche der logistischen Leistungsdifferenzierung adäquate Methoden vorgeschlagen und diese in einem strukturierten Gestaltungsansatz zusammengefügt.

Insgesamt bietet der erarbeitete Gestaltungsansatz der logistischen Leistungsdifferenzierung einen systematisierten, methodengestützten Rahmen, um die logistische Leistungsdifferenzierung – von der Analyse der Markt- und Kundenanforderungen ausgehend, über die logistische Marktsegmentierung hinweg, bis hin zur Gestaltung differenzierter Supply Chain-Konfigurationen – umsetzen zu können.

Die Arbeit richtet sich an Wissenschaftler und Studierende, die einen Überblick über das Themengebiet der logistischen Leistungsdifferenzierung erlangen möchten, sowie an Fach- und Führungskräfte produzierender Unternehmen, welche in der Dissertation Gestaltungsempfehlungen und Entscheidungsunterstützungen vorfinden.