

Konfigurationen der Kontraktlogistik

- Ein Bezugsrahmen zur Ausgestaltung von Kunden-Dienstleister-Beziehungen

Inauguraldissertation

zur

Erlangung des Doktorgrades

der

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät

der

Universität zu Köln

2018

vorgelegt von

Dipl.-Kfm. Ralph Alexander Müßig

aus

Kaiserslautern

Referent: Prof. Dr. Dr. h.c. Werner Delfmann

Korreferent: Prof. Dr. Mark Ebers

Tag der Promotion: 20.06.2018

## Inhaltsverzeichnis

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis .....	iv
Abkürzungsverzeichnis .....	v
1. Einleitung .....	1
1.1. Problemstellung und Zielsetzung .....	1
1.2. Gang der Untersuchung .....	4
2. Theoretischer Bezugsrahmen .....	6
2.1. Erfolgsfaktorenforschung .....	6
2.1.1. Die frühen Ansätze: Unternehmenserfolg als lineare Funktion .....	6
2.1.2. Weiterentwicklungen der Kausalanalyse .....	8
2.1.3. Kritische Würdigung .....	14
2.2. Theoriebegriff und Theoriebildung .....	16
2.3. Der Kontingenzansatz .....	23
2.3.1. Die Grundlogik der situativen Strukturanpassung .....	23
2.3.2. Gestaltungsparameter .....	25
2.3.3. Kontingenzfaktoren .....	28
2.3.4. Kritische Betrachtung .....	37
2.3.5. Erweiterungen und Fortentwicklungen .....	41
2.3.5.1. Der Konfigurationsansatz .....	41
2.3.5.2. Inter-organisationale Adaptionen .....	46
2.4. Zusammenführung und Entwicklung des Forschungsdesigns .....	52
3. Vertikale inter-organisationale Beziehungen .....	56
3.1. Begriffsklärung und -abgrenzung .....	56
3.1.1. Grundlegende Begriffe im inter-organisationalen Kontext .....	56
3.1.2. Begriffsrahmen der vorliegenden Arbeit .....	62
3.1.3. Ontologie: Zum Wesen inter-organisationaler Kooperationen .....	65
3.2. Besonderheiten vertikaler Kooperationen .....	70
3.2.1. Kooperationsmotive .....	70
3.2.2. Determinanten von Machtasymmetrien .....	72
3.2.3. Vertrauen in asymmetrischen Beziehungen .....	78
3.3. Definition und Operationalisierung von inter-organisationalem Erfolg ....	81
3.3.1. Der Erfolgsbegriff und seine Konzeptualisierung .....	81

3.3.2. Erfolgsmessung in dyadischen Kontexten .....	85
4. Vertikale Kooperationsbeziehungen in der Kontraktlogistik .....	89
4.1. Begriffsklärung und Branchenabgrenzung.....	89
4.1.1. Überblick: Der Logistikbegriff und Branchenentwicklungen .....	89
4.1.2. Logistikdienstleister .....	92
4.1.3. Kontraktlogistik.....	92
4.2. Besonderheiten logistischer Kooperationsbeziehungen .....	96
4.2.1. Einordnung: Logistik als vertikale Kooperationsform .....	96
4.2.2. Eigenschaften der logistischen Dienstleistung .....	97
4.2.3. Logistikdienstleister im Kontext inter-organisationaler Triaden ..	100
4.3. Relevante Erfolgsdeterminanten der Kontraktlogistik .....	103
4.3.1. Erkenntnisse der logistikspezifischen Literatur .....	104
4.3.2. Inter-organisationale Aspekte von besonderer Relevanz.....	111
4.4. Auswahl bestehender Systematisierungen der Logistik .....	116
5. Analyse und Zusammenführung .....	126
5.1. Ableitung von Parametern und Faktoren .....	126
5.2. Exkurs: Das IMP-Modell inter-organisationaler Relationen.....	127
5.3. Identifikation relevanter Elemente von kontraktlogistischen Relationen	130
5.3.1. Abgleich mit Elementen des Kontingenzansatzes .....	130
5.3.2. Abgleich mit bestehenden Systematisierungen der Logistik .....	135
5.3.3. Abgleich mit weiteren Aspekten der relevanten Literatur .....	137
5.4. Trennung zwischen Gestaltung und Kontingenz .....	140
5.4.1. Zusammenfassung der Aspekte aus den Vorkapiteln .....	140
5.4.2. Ableitung des Grundmodells der Kontraktlogistik.....	142
5.5. Innere Interdependenzen von Faktoren und Parametern .....	146
5.5.1. Abhängigkeiten der Kontextfaktoren .....	147
5.5.2. Abhängigkeiten der Gestaltungsparameter.....	148
5.6. Konsistente Ausgestaltungsformen der Kontraktlogistik.....	150
5.6.1. Typ A: Logistik als Kostenfaktor .....	152
5.6.1.1. Fallbeispiel .....	153
5.6.1.2. Strategische Herausforderungen und Besonderheiten..	154
5.6.2. Typ B: Professionelles Auftragsgeschäft.....	155
5.6.2.1. Fallbeispiel .....	156

5.6.2.2. Strategische Herausforderungen und Besonderheiten..	158
5.6.3. Typ C: Kontraktlogistik als Systemgeschäft .....	158
5.6.3.1. Fallbeispiel .....	159
5.6.3.2. Strategische Herausforderungen und Besonderheiten..	160
5.6.4. Typ D: Der Dienstleister als flexible Ressource .....	161
5.6.4.1. Fallbeispiel .....	161
5.6.4.2. Strategische Herausforderungen und Besonderheiten..	163
5.6.5. Typ E: Strategische Partnerschaft .....	163
5.6.5.1. Fallbeispiel .....	165
5.6.5.2. Strategische Herausforderungen und Besonderheiten..	166
5.7. Vergleichender Überblick der Kontraktlogistik-Konfigurationen .....	168
6. Schlussbetrachtungen .....	172
6.1. Zusammenfassung .....	172
6.2. Kritische Würdigung .....	174
6.3. Forschungsausblick .....	176
Literaturverzeichnis .....	178

## Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

### Tabellen

Tab. 2-1: Auswahl aktueller Beiträge zur Erfolgsfaktorenforschung.....	13
Tab. 2-2: Hauptdimensionen der Organisationssituation.....	30
Tab. 2-3: Gestaltungsparameter der Allianzorganisation .....	49
Tab. 2-4: Kontingenzfaktoren der Allianzorganisation .....	51
Tab. 3-1: Ausgewählte Begriffsdefinitionen im inter-organisationalen Kontext.....	58
Tab. 3-2: Ausgewählte Definitionen des inter-organisationalen Erfolgs .....	83
Tab. 4-1: Definitionen Kontraktlogistik.....	94
Tab. 4-2: Überblick Erfolgsfaktoren der Kontraktlogistik.....	110
Tab. 5-1: Kontingenzfaktoren und Gestaltungsparameter der Konfigurationen...	171

### Abbildungen

Abb. 2-1: Erfolgspotenzial als Wirkungssystem von Erfolgsfaktoren.....	9
Abb. 2-2: Verknüpfung quantitativer und qualitativer Forschungsdesigns.....	19
Abb. 2-3: Einflussfaktoren der Organisationsstruktur .....	24
Abb. 2-4: Organisationsgröße und Spezialisierung .....	31
Abb. 2-5: Dimensionen der Organisationsumwelt .....	35
Abb. 2-6: Die fünf Grundbausteine einer Organisation.....	44
Abb. 2-7: Strukturtypen der Organisation nach Mintzberg.....	45
Abb. 2-8: Modell zu Allianzorganisationen nach Albers.....	48
Abb. 3-1: Begriffstypologie inter-organisationaler Beziehungen.....	63
Abb. 4-1: Ebenen der Logistiksysteme.....	91
Abb. 4-2: Charakteristika der Kontraktlogistik.....	95
Abb. 4-3: Gebräuchliche Schnittstellen zwischen Verlagerer und Dienstleister.....	99
Abb. 4-4: Triadischer Charakter des Service-Outsourcings .....	102
Abb. 4-5: Ungleichgewichtige Triaden.....	103
Abb. 4-6: Klassifizierung vertikaler Beziehungen nach Campbell.....	113
Abb. 4-7: Interaktionsstrategien der Kontraktlogistik .....	116
Abb. 4-8: Logistikdienstleister nach Hertz & Alfredsson .....	119
Abb. 4-9: Kontraktlogistikdienstleister nach Hertz & Alfredsson.....	120
Abb. 4-10: Kontraktlogistikrelationen nach Stölzle .....	123
Abb. 5-1: Das IMP-Interaktionsmodell.....	128
Abb. 5-2: Auswahl relevanter Aspekte des Konfigurationsansatzes.....	135
Abb. 5-3: Auswahl relevanter Aspekte systematisierender Ansätze.....	137
Abb. 5-4: Auswahl relevanter Aspekte ausgewählter Literaturbeiträge .....	139
Abb. 5-5: Konfigurationsrelevante Merkmale kontraktlogistischer Beziehungen .	140
Abb. 5-6: Modell zur Differenzierung der Kontraktlogistik.....	146
Abb. 5-7: Interdependenzen der Gestaltungsparameter .....	150
Abb. 5-8: Herleitung selektierter Konfigurationen .....	152

## Abkürzungsverzeichnis

Anm. d. V.	Anmerkung des Verfassers
B2B	Business to Business
c.p.	ceteris paribus
diesbzgl.	diesbezüglich
IMP	International Marketing and Purchasing
KPI	Key Performance Indicator
max.	maximal
M&A	Mergers and Acquisitions
OEM	Original Equipment Manufacturer
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
RBA	Ressourcen Basierter Ansatz
Tab.	Tabelle
3PL	Third Party Logistics
4PL	Fourth Party Logistics

Anmerkung: Nicht aufgeführt sind im Duden (Rechtschreibung der Deutschen Sprache) enthaltene Abkürzungen.

## 1. Einleitung

### 1.1. Problemstellung und Zielsetzung

Die Fremdvergabe von Logistikleistungen hat in den vergangenen Jahren branchenübergreifend stetig zugenommen und auch das noch bestehende Outsourcingpotential wird als bedeutend eingeschätzt, wengleich eine Abnahme der jahrelang hohen Wachstumsraten vermutet werden kann.<sup>1</sup> Ein regelrechter Trend zu einem stärkeren Einbezug von Logistikdienstleistern in Wertschöpfungsaktivitäten ist insbesondere seit den 90er Jahren zu beobachten. Gründe sind einerseits in den bekannten Spezialisierungs- und Konsolidierungseffekten zu sehen, welche im Bereich der klassischen Logistikprozesse wie Transport und Lagerung unzweifelhaft vorhanden sind.<sup>2</sup> Andererseits resultiert das beobachtbare und weiterhin prognostizierte Wachstum aber auch aus dem sich ausweitenden Leistungsspektrum der Dienstleister, welche verschiedenste auch logistikfremde Zusatzservices anbieten.<sup>3</sup> Insbesondere die frühen Beiträge in der logistikspezifischen Literatur, welche dem beginnenden Outsourcingtrend unmittelbar folgten, analysieren daher fundiert allgemeine Vorteile des logistischen Outsourcings<sup>4</sup> und bieten vereinzelt auch detailliertere strategische Implikationen zu dessen Ausgestaltung und Umsetzung<sup>5</sup>.

Neben dem Wachstum werden allerdings ebenfalls seit den 90er Jahren auch nicht erfolgreiche Kooperationen zwischen Logistikdienstleistern und ihren Kunden thematisiert. So werden in verschiedenen Quellen bis zu 50% der eingegangenen Beziehungen als nicht erfolgreich gewertet.<sup>6</sup> Diese – gemessen an dem überwiegend positiven Tenor der logistikbranchenbezogenen Berichterstattung – vergleichsweise hohen Misserfolgsquoten induzierten wiederum in den Folgejahren eine

---

<sup>1</sup> Vgl. Buck/Wrobel (2015), S. 9f.; Langley (2016), S. 10ff.; Klaus et al. (2009), S. 16f; Wallenburg et al. (2010a), S. 5f.

<sup>2</sup> Hierzu können z.B. branchenbedingte Lohnkostenunterschiede oder die vorhandene Prozessoptimierungskompetenz von Logistikdienstleistern gehören. Siehe hierzu Rabinovich et al. (1999), Stock/Bierfreund (2008).

<sup>3</sup> Neben vergleichsweise logistiknahen Aktivitäten wie bspw. Kommissionierung, Etikettierung, oder auch dem Management von Warenhäusern und Lagerbeständen, ist in Einzelfällen auch die Übernahme erweiterter Verantwortlichkeiten bis hin zu Montage- und Produktionsprozessen zu beobachten (zu Beispielen aktueller Value Added Services im Logistikbereich siehe u.a. Win (2008) oder Klaus et al. (2009)).

<sup>4</sup> Vgl. hierzu bspw. Rabinovich et al. (1999) oder Hsiao et al. (2010).

<sup>5</sup> Ein Schwerpunkt liegt hierbei auf statischen Ansätzen zur Unterstützung von Make-or-Buy Entscheidungen. Zu einer kommentierten Gegenüberstellung siehe bspw. Selviaridis/Spring (2010), S. 172.

<sup>6</sup> Vgl. Gulisano (1997), S. 7; Foster (1999), S. 67; Boyson et al. (1999), S. 73.

Vielzahl an Literaturbeiträgen, welche sich speziell der Erfolgsdeterminanten des Logistikoutsourcings und der resultierenden vertikalen inter-organisationalen Kooperationen annehmen. Das aktuelle Literaturfeld ist daher gekennzeichnet durch eine Vielzahl meist empirischer Untersuchungen, welche entweder singuläre Erfolgsfaktoren oder auch komplexere Wirkungsgefüge zum Ergebnis haben. Jedoch sind diese hinsichtlich Betrachtungsfokus und letztendlich identifizierter Erfolgsdeterminanten höchst heterogen. Auch wird meist versucht, generalisierbare Ergebnisse für den vielgestaltigen Bereich der Kontraktlogistik oder gar für den Logistikkontext allgemein zu ermitteln. Eine detaillierte Differenzierung von logistischen Kooperationen hinsichtlich unterschiedlicher Unternehmens- oder Projektsituationen erfolgt indes in der Regel nicht. Gleichzeitig bieten einige der bestehenden Untersuchungen bspw. aufgrund von identifizierten Kontrollvariablen jedoch durchaus Anlass, begründet von situationsabhängigen Erfolgsfaktoren und damit auch von bedingten Gestaltungsalternativen der zugrunde liegenden inter-organisationalen Kooperationen auszugehen. Ergänzt wird dieser Eindruck durch bestehende logistikspezifische Literaturbeiträge, welche unterschiedliche Ausgangssituationen und Formen von vertikalen Kooperationsbeziehungen zum Inhalt haben.<sup>7</sup> Folglich besteht ein Teilziel der vorliegenden Arbeit darin, Unterschiede von Kunden-Dienstleister-Beziehungen in der Kontraktlogistik systematisch herauszuarbeiten, und hierdurch für die resultierenden heterogenen Managementherausforderungen zu sensibilisieren. Hierbei sind Klassifizierungsdimensionen wie der eigentliche Kooperationsgegenstand, Charakteristika der beteiligten Unternehmen oder auch der sie umgebenden Umwelt naheliegend.

Bei gründlicher Betrachtung der in der Logistikliteratur identifizierten Erfolgsdeterminanten wird zudem augenscheinlich, dass diese ganz unterschiedlichen Ebenen der Kooperationsbeziehung zugehörig sind (wie bspw. das Ausmaß des gegenseitigen Vertrauens auf Beziehungsebene oder die Kooperationsmotive auf Unternehmensebene). Auch sind nicht alle in der Literatur als erfolgsrelevant betrachteten Aspekte aktiv durch die beteiligten Unternehmen beeinflussbar, manche sind vielmehr unveränderlich gegeben (wie z.B. die unternehmensspezifische Kooperationserfahrung). Neben der oben genannten oft nur unzureichend differenzierten Betrachtung logistischer Kontraktlogistikprojekte kann daher festgehalten werden, dass

---

<sup>7</sup> Zu einer ausführlichen Darstellung relevanter Ansätze siehe Abschnitt 3.2.

auch die für diesen Bereich isolierten Erfolgsfaktoren einer systematischen Würdigung und Klassifizierung bedürfen, um in ihrer Gesamtheit einen verwertbaren Nutzen zu stiften. Diese Bewertung der bestehenden Literatur, welche Raum zur konzeptionellen Theoriebildung bietet, wird auch vereinzelt in aktuellen kommentierenden Beiträgen geteilt und explizit als erweiterungsfähig angesprochen.<sup>8</sup>

Angemerkt werden muss, dass Logistikdienstleister im Rahmen einer Kundenbeziehung oftmals nicht nur mit dem Kunden als Verlader, sondern auch mit dessen Kunden als Empfänger in direktem Kontakt stehen. Folglich besteht eine Besonderheit der Kunden-Dienstleister-Beziehung im Logistikkontext darin, dass es sich (von reinen intralogistischen Aufgaben abgesehen) um eine Triade, bestehend aus Verlader, Empfänger und Dienstleister, handelt. Da der Dienstleister durch die Beauftragung durch den Verlader involviert wird, und der Verlader in der Regel mehr als einen Kunden bedient, wird für den Kontext dieser Arbeit die bilaterale Relation zwischen Verlader und Logistikdienstleister als fokale Betrachtungseinheit gewählt. Gleichwohl müssen aber die besonderen Charakteristika triadischer Relationen innerhalb der Analyse berücksichtigt werden.<sup>9</sup>

Das erklärte Ziel dieser Arbeit ist es daher, einen differenzierten Bezugsrahmen zu entwickeln, welcher verschiedene Arten der Kontraktlogistik mit den jeweils relevanten Erfolgsdeterminanten in Beziehung setzt. Ergebnis sollen Konfigurationen der inter-organisationalen Beziehungen sein, deren Ausgestaltung in einen situationsabhängig begründet wird.

---

<sup>8</sup> Vgl. Carter (2011).

<sup>9</sup> Zu Besonderheiten triadischer Beziehungen in der Logistik vgl. Abschnitt 4.2.3.

## 1.2. Gang der Untersuchung

Die Grundlogik dieses Erklärungsmusters enthält dabei abstrakte Parallelen zu dem aus der Organisationstheorie bekannten Kontingenzansatz: In diesem wird – vereinfachend ausgedrückt – die Organisationsstruktur eines Unternehmens als relevanter Erfolgsfaktor angesehen. Die Struktur kann hinsichtlich organisationaler Dimensionen wie bspw. dem Formalisierungsgrad unterschiedlich ausgestaltet sein. Grundannahme des Kontingenzansatzes ist hierbei, dass eine universell erfolgsbringende Struktur nicht existent ist. Vielmehr hat die jeweilige Unternehmenssituation einen gewichtigen Einfluss auf die strukturelle Ausgestaltung. Diese situativen Charakteristika, welche dem Terminus der Theorie folgend Kontingenzfaktoren genannt werden, determinieren somit die Gestaltungsparameter der Organisation.<sup>10</sup>

Übertragen auf den Kontext der inter-organisationalen Beziehung zwischen Logistikdienstleistern und ihren Kunden ist zunächst festzuhalten, dass im Gegensatz zum klassischen Kontingenzansatz zwei eigenständige Unternehmen beteiligt sind. Somit ist der Betrachtungsfokus das schwer zu greifende Interaktionsgefüge zwischen den Organisationen. Es ist zu vermuten, dass sowohl diese Besonderheit als auch der konkrete logistische Kontext bedeutenden Einfluss auf die relevanten Gestaltungsparameter und die zugehörigen Kontingenzfaktoren besitzen. Die begründete Auswahl von Parametern und Faktoren stellt daher einen bedeutenden argumentativen Schritt dieser Arbeit dar. Hierbei soll insbesondere hinsichtlich der Gestaltungsparameter von Kontraktlogistikprojekten die Perspektive nicht allein auf organisationale Aspekte beschränkt bleiben. Vielmehr sollen sämtliche erfolgsrelevanten Entscheidungsvariablen Berücksichtigung finden. Die Grundlage zur Identifizierung von Parametern und Faktoren sollen dabei die in der Logistikkliteratur vorhandenen Erfolgsfaktoren bilden. Diese können abstrakt als Beziehungselemente betrachtet werden, für welche ein Zusammenhang zum Kooperationserfolg begründet vermutet werden kann. Ob dies in Gestalt einer kontextgebenden Determinante oder als aktiv veränderliche Variable gegeben ist, muss im Einzelfall argumentativ erarbeitet werden.

Hierzu soll zunächst in Kapitel 2 die konzeptionelle Fundierung gelegt werden. Neben einem kurzen Überblick zu der Grundidee von Erfolgsfaktoren gehört dazu in

---

<sup>10</sup> Vgl. Kieser (2006), S. 215ff.

erster Linie eine Darstellung und Erläuterung des Kontingenzansatzes. Das darauffolgende Kapitel 3 beinhaltet eine Einführung in vertikale inter-organisationale Beziehungen aus Perspektive der Organisationsliteratur. Von besonderer Bedeutung für die vorliegende Arbeit ist dabei neben den allgemeinen Charakteristika vertikaler Unternehmensbeziehungen eine vertiefte Analyse von inter-organisationalem Erfolg. Denn im Gegensatz zu dem finanziellen Ergebnis eines einzelnen Unternehmens ist dieser nicht eindeutig messbar, geschweige denn eindeutig definiert. Folglich besteht eine hervorgehobene Relevanz für den Kontext der Erfolgsfaktorenforschung, welche auf quantifizierbare Kenngrößen angewiesen ist. Hauptkapitel 4 leitet in den logistischen Kontext ein und leistet insbesondere einen Überblick über dessen Besonderheiten als auch eine strukturierte Kommentierung bestehender Untersuchungen zu kontraktlogistischen Projekten. Kapitel 5 schließlich enthält den argumentativen Hauptteil der vorliegenden Arbeit, in welchem die Herleitung und Begründung der letztendlichen Gestaltungsparameter und Kontingenzfaktoren sowie der Interaktionsbeziehungen zwischen diesen mitsamt der resultierenden Konfigurationen erfolgt. Kapitel 6 schließt diese Arbeit mit einer kritischen Würdigung und einem Ausblick zusammenfassend ab.

## 2. Theoretischer Bezugsrahmen

### 2.1. Erfolgsfaktorenforschung

#### 2.1.1. Die frühen Ansätze: Unternehmenserfolg als lineare Funktion

Die Suche nach Faktoren, welche den Unternehmenserfolg beeinflussen und determinieren, entspricht im Grunde dem übergeordneten Ziel jeglicher betriebswirtschaftlicher Forschung. Ghemawat formuliert dies wie folgt: „*The search for success factors is what the enterprise of strategy has largely been about ever since.*“<sup>11</sup> Uneinigkeit besteht allerdings zum einen darüber, welche Gestalt die identifizierten Erfolgsdeterminanten annehmen sollten, als auch mithilfe welcher Methoden sie zu isolieren sind. Hinsichtlich ihrer Gestalt bzw. Wesensmerkmale reicht das Spektrum von singulären klar abgrenzbaren und quantifizierbaren Erfolgsdeterminanten mit eindeutig normativem Charakter bis hin zu eher argumentativen vielschichtigen verständnisgenerierenden Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Unter dem in der betriebswirtschaftlichen Literatur etablierten Begriff des Erfolgsfaktors wird zumeist eine an die erste Alternative angelehnte enggefaste Bedeutung verstanden. So definieren Albers und Hildebrandt die Erfolgsfaktorenforschung als „*die Suche nach Gesetzmäßigkeiten und Stellhebeln, die den Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen erklären*“<sup>12</sup>, Nicolai und Kieser heben insbesondere die zugrundeliegende Methodik hervor: „*(...) methodisch anspruchsvolle quantitativ-empirische Studien mit dem Ziel der Identifikation von Erfolgsfaktoren (Performance als abhängige Variable).*“<sup>13</sup> Darüber hinaus existieren einige verwandte Begriffe, welche oftmals synonym oder doch zumindest mit einer ähnlichen Bedeutung verwendet werden. Hierzu zählen „Einflussfaktor“, „Erfolgsdeterminante“, „Erfolgskomponente“ oder auch „Wettbewerbsfaktor“.

Neben der erwähnten Untersuchungsmethodik besteht ein weiteres bedeutendes Merkmal der Erfolgsfaktorenforschung in der ihr zugrunde liegenden Annahme, dass trotz Mehrdimensionalität und Multikausalität des Organisationserfolgs dieser nur durch wenige Determinanten signifikant beeinflusst wird. Von diesen sind insbesondere solche von Interesse, welche durch die jeweiligen Entscheidungsträger wie

---

<sup>11</sup> Ghemawat (1991), S. 2.

<sup>12</sup> Albers/Hildebrandt (2006), S. 2.

<sup>13</sup> Nicolai/Kieser (2002), S. 581.

bspw. dem Management aktiv beeinflusst werden können.<sup>14</sup> Die Identifizierung exakt dieser wenigen Faktoren ist somit das Ziel aller Ansätze innerhalb dieses Forschungsbereichs. In quantitativen empirischen Studien werden hierzu die vermuteten Einflussfaktoren als unabhängige Variablen aufgenommen und deren Wirkung auf den von ihnen abhängigen Erfolg gemessen. Zur folglich notwendigen Operationalisierung des Organisationserfolgs können verschiedene Kenngrößen wie bspw. der ROI (Return On Investment) oder der ROA (Return On Assets) herangezogen werden.<sup>15</sup>

Den Ursprung fand dieser Teilbereich der Strategieforschung in ersten Ansätzen aus der Unternehmensberatung, welche sodann auch in der Wissenschaft zunächst im Kontext der Ausgestaltung von Controllingssystemen unter dem Begriff der „key indicators“ aufgegriffen wurden.<sup>16</sup> In den frühen Studien wurden hierbei meist einzelne Faktoren isoliert und als Gesetzmäßigkeiten für die Generierung überdurchschnittlicher Unternehmensgewinne deklariert. Beispielhaft zu nennen sind ganz unterschiedliche Dimensionen wie die Verwendung strategischer Planungssysteme<sup>17</sup>, ein sichtbares gelebtes Wertesystem<sup>18</sup> oder auch die Zugehörigkeit zu bestimmten strategischen Gruppen einer Branche<sup>19</sup>. Aufbauend auf den gewonnenen mehr oder weniger differenzierten Erfolgsfaktoren wurden mitunter sogar weitreichende Strategieimplikationen für die unternehmerische Praxis generiert. Besondere Bekanntheit erlangte das sog. – hier beispielhaft dargestellte – PIMS-Projekt<sup>20</sup>, welches seit 1972 systematisch Daten nordamerikanischer Strategischer Geschäftseinheiten erhebt und auswertet.<sup>21</sup> Hierbei stehen insbesondere marktbezogene

---

<sup>14</sup> Vgl. Holzberg (2009), S. 13; Haenecke (2002), S. 166; zu Kritik an dieser Annahme siehe Wolf (2013), S. 217.

<sup>15</sup> Zur Operationalisierung von unternehmerischem Erfolg in inter-organisationalen Kontexten und insbesondere den damit verbundenen Problemen siehe Abschnitt 3.3.

<sup>16</sup> Vgl. bspw. Rockart (1979); Zu einer ausführlichen Beschreibung der Historie der Erfolgsfaktorenforschung siehe Nicolai/Kieser (2002), S. 580f. Ein tabellarischer kommentierter Überblick verschiedenster Studien ist zu finden bei Steinle et al. (1996), S. 19.

<sup>17</sup> Vgl. z.B. Thune/House (1970). Es existieren darüber hinaus zahlreiche weitere Studien, welche sich mit der Erfolgswirkung von Strategischer Planung beschäftigen, die Bandbreite reicht hierbei von der bloßen Existenz formaler Planungssysteme bis hin zu differenzierten Untersuchungen von Ausgestaltungsmerkmalen.

<sup>18</sup> Vgl. Peters/Waterman Robert H. (1982), S. 13ff. Neben dem genannten Wertesystem verweisen Peters & Waterman auf weitere sieben Faktoren, welche allesamt simultan zu berücksichtigen sind.

<sup>19</sup> Vgl. z.B. Hatten/Schendel (1977).

<sup>20</sup> Abk. für „Profit Impact of Market Strategy“.

<sup>21</sup> Vgl. Strategic Planning Institute . Wenngleich die Bedeutung des PIMS-Projektes sowie seine Rezeption in der Wissenschaft seit den 80er Jahren stark rückläufig ist, werden bis heute die vorhandenen Datenbanken gepflegt und Praktikern und Wissenschaftlern zur Verfügung gestellt.

Größen wie bspw. der Marktanteil und die damit verbundenen Unternehmenscharakteristika im Fokus. Als letztendliche Haupteinflussgrößen des Unternehmensgewinns wurden die Marktattraktivität, die relative Wettbewerbsposition, die Investitionsattraktivität, die Kosteneffizienz, allgemeine Unternehmensmerkmale sowie die Dynamik die vorgenannten Faktoren isoliert, welche sich jeweils wiederum in mehrere Einzelfaktoren konkretisieren lassen.<sup>22</sup>

Das wohl bekannteste auf den Ergebnissen der PIMS-Studien basierende Strategiekonzept ist das der Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Matrix. In diese werden Strategische Geschäftseinheiten hinsichtlich ihrer Branchenattraktivität sowie der betreffenden Wettbewerbsposition des Unternehmens eingeordnet. Es folgen vergleichsweise konkrete Normstrategieempfehlungen, welche sich in die drei Grundtypen „Investitions- und Wachstumsstrategien“, „Abschöpfungs- und Deinvestitionsstrategien“ sowie sog. „selektive Strategien“ unterteilen lassen.<sup>23</sup> Dieses Beispiel verdeutlicht einerseits die eindeutig normative Ausrichtung der frühen Ansätze innerhalb der Erfolgsfaktorenforschung, als auch deren oftmals branchen- und kontextübergreifenden Anspruch auf Generalisierbarkeit der Ergebnisse. Wie differenziert hierbei das Verhältnis zwischen den untersuchten Variablen und dem abhängigen Unternehmenserfolg analysiert wurde, ist studienabhängig höchst unterschiedlich. In allen Fällen jedoch wird eine eindeutig kausale, funktionale Beziehung unterstellt.

### 2.1.2. Weiterentwicklungen der Kausalanalyse

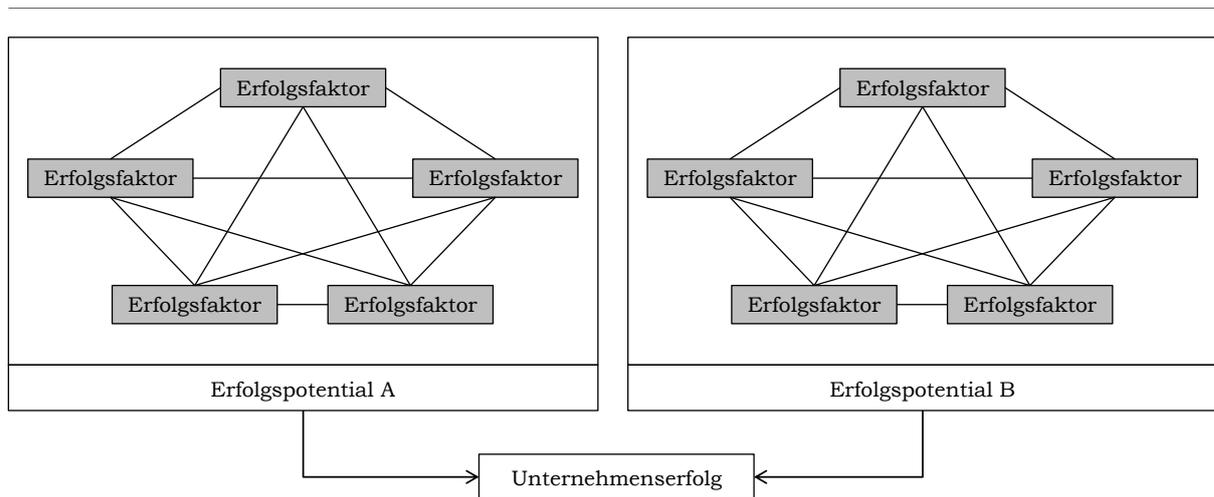
Die methodischen Ansätze und damit auch das Wesen der Erfolgsfaktorenforschung erfuhren im Zeitverlauf zahlreiche Erweiterungen, Präzisierungen und grundlegende Anpassungen. Die bedeutendsten sind zweifelsohne einerseits die allgemein eingestandene Situationsabhängigkeit von Erfolgsdeterminanten, andererseits die im Vergleich weitaus komplexeren Kausalbeziehungen zur Erklärung von Unternehmenserfolg. Unter der Situationsabhängigkeit ist die Abkehr von der ursprünglichen Zielsetzung zu verstehen, verallgemeinerbare Faktoren zu isolieren, deren Befolgung kontextunabhängig überdurchschnittliche Unternehmensgewinne generiert.

---

<sup>22</sup> Vgl. Macharzina/Wolf (2010), S. 365; Buzzell/Gale (1989); Buzzell et al. (1975). Die Gruppierungen der Faktoren sowie die dazugehörigen Kategoriebezeichnungen sind quellenübergreifend nicht einheitlich.

<sup>23</sup> Vgl. Macharzina/Wolf (2010), S. 364ff.; Buzzell/Gale (1989), S. 11.

Vielmehr konzentrieren sich heutige Ansätze ganz im Gegenteil zunehmend auf die Analyse spezifischer Unternehmenssituationen (sowohl unter Berücksichtigung externer als auch interner Charakteristika), welche die Relevanz einzelner Erfolgstreiber bedingen.<sup>24</sup>



**Abb. 2-1: Erfolgspotenzial als Wirkungssystem von Erfolgsfaktoren<sup>25</sup>**

Die steigende Komplexität der identifizierten kausalen Abhängigkeiten wird durch verschiedene Fortentwicklungen der Methodik verdeutlicht: So wurden bereits in den 90er Jahren Variablensysteme um die Möglichkeit einer Über- bzw. Unterordnung erweitert. Hierdurch können inhaltlich verwandte Einzelfaktoren auf einer höheren Ebene zu einer virtuellen (da lediglich indirekt messbaren) Variable aggregiert werden, was über klassische Varianzanalysen hinausgeht.<sup>26</sup> Dieser Logik folgt bspw. die Unterscheidung zwischen „Erfolgsfaktor“ und „Erfolgspotenzial“ (siehe Abb. 2-1). Die in einem Potential zusammengefassten Faktoren können sich hierbei komplementär ergänzen oder aber auch gegenseitig abschwächen. Gemein ist ihnen ihr in einer Wechselbeziehung stehender Einfluss auf das gemeinsame

<sup>24</sup> Vgl. z.B. Wolff et al. (2004), S. 264. Siehe auch Kritik der Erfolgsfaktorenforschung in Abschnitt 2.1.3.

<sup>25</sup> In Anlehnung an Röderstein (2009), S. 38.

<sup>26</sup> Vgl. Reinecke (2005), S. 4. Varianzanalysen können lediglich den Einfluss manifester (also direkt messbarer) Variablen auf die abhängige Variable messen und somit die Varianz dieser abhängigen Zielvariable erklären. Vgl. ebd. Eine noch dezidiere Begriffsunterscheidung ist zu finden bei Backhaus et al. (2003), S. 7ff.

Erfolgspotential, über welches sie indirekt auf den letztendlichen Unternehmenserfolg wirken.<sup>27</sup>

Zwar können im Rahmen eines solchen Ansatzes mehrere Erfolgspotentiale simultan betrachtet werden, Interdependenzen zwischen ihnen sind jedoch nicht vorgesehen. Diese Konzeptualisierung steht somit stellvertretend für die methodischen Vorläufer der modernen Kausalanalyse und der mittlerweile weit verbreiteten Strukturgleichungsmodelle.<sup>28</sup>

Der Begriff der Kausalanalyse wird meist als Sammelbezeichnung für verschiedene strukturprüfende (d.h. konfirmatorische) Verfahren eingesetzt, welche vermutete Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge mittels empirischer Datensätze statistisch überprüfen. Hierzu zählen u.a. Strukturgleichungsmodelle oder auch Regressions-, und Varianzanalysen.<sup>29</sup> Von stark zunehmender Bedeutung in der betriebswirtschaftlichen Forschung sind hierbei insbesondere die genannten Strukturgleichungsmodelle (auch „Kovarianzstrukturmodelle“).<sup>30</sup> Diese zeichnen sich einerseits durch die Analyse von Pfadabhängigkeiten (d.h. mehrstufige Wirkungsbeziehungen zwischen Variablen), als auch durch die simultane Berücksichtigung sowohl latenter als auch manifester Variablen aus. Dies führt zu einer Trennung von Struktur- und Messmodell: Während das Strukturmodell die Wirkungszusammenhänge zwischen den als relevant erachteten Variablen darstellt (meist graphisch vereinfachend in Pfaddiagrammen), stellt das dahinter liegende Messmodell die Operationalisierung der latenten Variablen in Form von Konstrukten dar.<sup>31</sup>

Im Vergleich zu ihren methodischen Vorläufern sind Strukturgleichungsmodelle somit in der Lage, komplexe interdependente Wirkungsbeziehungen zwischen

---

<sup>27</sup> Vgl. Daschmann (1994), S. 5.

<sup>28</sup> Die hiesigen Ausführungen nehmen lediglich Bezug auf die Geschichte und Verwendung der genannten Methoden speziell innerhalb des Bereichs der betriebswirtschaftlichen Erfolgsfaktorenforschung. Die tatsächlichen Ursprünge der Kausalanalyse sind jedoch in der Humangenetik, erste Adaptionen und Erweiterungen in den Sozialwissenschaften (dabei insbesondere in der Soziologie) zu verorten. Vgl. kommentierend Reinecke (2005), S. 7ff., sowie beispielhaft Duncan (1966) oder Duncan/Hodge (1963). Die weiteren Fortentwicklungen entstanden daher überwiegend in einem disziplinübergreifenden wechselseitigen Austausch, hierauf soll an dieser Stelle jedoch nicht vertiefend eingegangen werden.

<sup>29</sup> Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 8ff.; Buch (2007), S. 2; Reinecke (2005), S. 7ff.

<sup>30</sup> So liefert eine Suche in der Datenbank „Business Source Complete“ nach dem Suchbegriff „structural equation“ in den autorensseitig angegebenen Schlagwörtern nicht weniger als 900 Treffer, davon allein ca. 600 aus den letzten fünf Jahren.

<sup>31</sup> Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 11; Reinecke (2005), S. 10; Buch (2007), S. 2f.; Hair et al. (2010), S. 19f.

unabhängigen und abhängigen Variablen zu analysieren, und dabei auch abstrakte Konstrukte zu berücksichtigen, welche sich einer direkten Messung entziehen. Im Kontext der hiesigen Betrachtung ist anzumerken, dass die Methoden der Kausalanalyse nicht primär zur Ermittlung von Erfolgsfaktoren entwickelt wurden, allerdings machen sich selbstverständlich auch Studien aus dem Bereich der Erfolgsfaktorenforschung diese methodischen Werkzeuge zu Nutze. Folglich liegen nicht alle auf dieser Methodik basierenden Untersuchungen auch im inhaltlichen Fokus dieser Arbeit. Eine präzise Unterscheidung zwischen Erfolgsfaktorenforschung und anderen quantitativen Studien innerhalb der unternehmerischen Strategieanalyse ist jedoch aufgrund zunehmend verschwimmender Grenzen schwierig: Sobald der Unternehmenserfolg (oder eine vergleichbar positiv konnotierte Größe) Eingang in die Variablenauswahl findet, um Strategiealternativen zu bewerten, ist ein grundlegendes Element der Erfolgsfaktorenforschung (nämlich die empirische Validierung von Erfolgsdeterminanten) unweigerlich inhärent. Trotzdem aber muss das Ziel der betreffenden Studien nicht in der Isolierung weniger Faktoren bestehen, welche sodann in normative Handlungsanweisungen gekehrt werden. Dieser Aspekt jedoch ist nach wie vor ein herausstechendes Merkmal von Erfolgsfaktoren und soll in den weiteren Ausführungen als Unterscheidungskriterium dienen.

Die Selbstetikettierung aktueller Literaturbeiträge hinsichtlich des Begriffs der Erfolgsfaktorenforschung zeichnet sich im Übrigen durch eine größtmögliche Heterogenität aus und ist daher zur Unterscheidung wenig hilfreich: Es ist zu beobachten, dass sich insbesondere Vertreter der Marketingdisziplin oftmals in direkter Tradition der Erfolgsfaktorenforschung sehen (möglicherweise aufgrund der Dominanz marketingorientierter Studien innerhalb der frühen Phasen, wie bspw. dem PIMS-Projekt). Auch Arbeiten aus dem Bereich der Organisationslehre verwenden häufig auch im Falle durchaus komplexer Forschungsergebnisse den eine Komplexitätsreduktion suggerierenden Begriff des Erfolgsfaktors. Umgekehrt existieren aber auch zahlreiche Beiträge mit vergleichbarer Forschungsstruktur und -methodik, welche diesen begrifflichen Bezug nicht herstellen.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Beispielhaft genannt seien zwei, jeweils auf differenzierten Strukturgleichungsmodellen basierende, Artikel in anerkannten Fachzeitschriften: Während Ernst et al. (2010) – publiziert im *Journal of Marketing* – eine differenzierte Analyse von Erfolgstreibern der Neuproduktentwicklung vornehmen und hierbei wiederholt Bezug auf Erfolgsfaktoren bzw. Erfolgssimplikationen nehmen, findet

Tab. 2-1 zeigt eine Auswahl an aktuellen Literaturbeiträgen, welche für sich explizit in Anspruch nehmen, relevante Erfolgsfaktoren zu isolieren, bzw. zumindest den englischen Begriff des „success factors“ an prominenter Stelle gebrauchen. Offenkundig ist die bestehende Heterogenität an inhaltlichen Fokussierungen, Erfolgsmaßen bzw. -definitionen sowie an Differenziertheit der Ergebnisse. Während Wagner et al. im traditionellen Sinne der Erfolgsfaktorenforschung einzelne Faktoren (nämlich die Zusammensetzung der Unternehmensleitung) isolieren und deren positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg als allgemeingültig deklarieren, erarbeiten z.B. Weiss et al. situationsabhängige Wirkungsbeziehungen speziell für Innovationsprozesse. Mit der Fokussierung auf den Erfolg von Neuprodukteinführungen (Kuester et al.), den Implementierungsfortschritt von komplexen Planungssystemen (Ho & Lin), den Projekterfolg von M&A-Prozessen (Richey et al.) etc. bestehen darüber hinaus weitere zahlreiche Leistungsindikatoren einzelner unternehmerischer Teilbereiche, welche nur indirekt auf den übergeordneten finanziellen Unternehmenserfolg wirken und anstelle diesem herangezogen werden.

---

der Begriff „success“ innerhalb des Beitrags zu Gruppeneffektivität von Hoffmann et al. (2011) – publiziert im Academy of Management Journal – trotz inhaltlicher Anknüpfungspunkte zu erfolgsrelevanten Strategieimplikationen keine Verwendung.

<b>Autor</b>	<b>Fokus</b>	<b>Zentrale Ergebnisse / Anmerkungen</b>
Wagner et al. (1998)	Erfolgswirkung der Zusammensetzung des Board of Directors	Positive Wirkung sowohl bei einer Überzahl unternehmensexterner als auch -interner Manager, die Unausgeglichenheit ist jedoch entscheidend (Verallgemeinerung für alle Unternehmen).
Ho/Lin (2004)	Erfolgsfaktoren der Implementierung von integrierten Unternehmensplanungssystemen	Erarbeitung eines detaillierten Bezugsrahmens, dessen Mehrwert v.a. in der Zuordnung von ca. 34 Einzelfaktoren zu einzelnen Projektphasen begründet liegt (hierdurch phasenbezogene Mehrdimensionalität der Faktoren).
Richey et al. (2008)	Einfluss von Relationship-Managern auf den Erfolg von M&A-Prozessen	Hervorhebung der Bedeutung von involvierten Kooperationsmanagern für die Produktivität und Bindung der im Zielunternehmen zugeordneten Mitarbeiter
Templer (2010)	Erfolgsrelevanz persönlicher Eigenschaften von Managern im Auslandseinsatz	Identifikation von drei Hauptdimensionen („relational leadership skills“, „job knowledge“, „cultural openness“); Klare Dominanz des Erstgenannten, positive Beziehung zu Projekterfolg.
Weiss et al. (2011)	Einfluss der Teamatmosphäre und der Ressourcenausstattung auf Innovativität	Der oftmals postulierte Zusammenhang von F&E-Aufwendungen und Innovationserfolgen (Erfolgsmaß) wird grundlegend in Frage gestellt, da gerade auch begrenzte Ressourcen Kreativität fördern können. Ob Kreativität tatsächlich stimulierend wirkt, hängt von der Teamatmosphäre als Moderatorvariable ab.
Machuca/Costa (2012)	Analyse der Determinanten des Wissensmanagements als zentraler Erfolgsfaktor für Beratungsunternehmen	Der Faktor des Wissensmanagements wird primär beeinflusst durch die Organisationskultur, diese wiederum wird durch Faktoren wie Vertrauen, Transparenz, Flexibilität etc. determiniert.
Kuester et al. (2012)	Einfluss von organisationalen Faktoren auf den Erfolg von Neuprodukteinführungen	Orientierung an externen vs. internen Gegebenheiten zur Steuerung der Markteinführung (bspw. Kunden- vs. Mitarbeiterprozesse). Bedeutung wird moderiert durch den Grad der Neuheit, die Technologie, und die Unternehmensgröße.

**Tab. 2-1: Auswahl aktueller Beiträge zur Erfolgsfaktorenforschung.**

### 2.1.3. Kritische Würdigung

Die Erfolgsfaktorenforschung wurde im Grunde bereits seit ihrer Entstehung durchgehend von Kritik zu einzelnen methodischen Verfahren, aber auch zu ihrer fundamentalen Konzeption und Vorgehensweise begleitet. Teilweise führten kritische Einwände zu erheblichen Verbesserungen der Methoden und somit auch zu einer Anhebung der Forschungsqualität, in Teilen bestehen Kritikpunkte jedoch auch ohne nennenswerte Lösungsvorschläge fort. Die nachfolgend aufgeführten Aspekte lehnen sich in ihrer Reihenfolge an die zuvor dargestellten Entwicklungsstufen der Erfolgsfaktorenforschung an.

Wie bereits mehrfach erwähnt zeichneten sich die meisten der frühen wissenschaftlichen Arbeiten durch den selbst gestellten Anspruch aus, weitestgehend branchen- und kontextunabhängige Erfolgsfaktoren zu isolieren. Diese Zielsetzung wurde jedoch recht bald als unrealistisch und entsprechende Arbeiten als wissenschaftlich nicht haltbar gewertet.<sup>33</sup> Auch das sowohl hinsichtlich seines Umfangs als auch seiner Methodik im Vergleich deutlich ausdifferenziertere PIMS-Projekt wurde aufgrund unterschiedlichster Aspekte starker Kritik unterworfen: Neben der vor allem durch nordamerikanische Unternehmen geprägten Datenbasis, welche eine Verallgemeinerung der Ergebnisse ohnehin nur in Maßen zulässt, wird oftmals auf die nur mangelnde theoretische Fundierung vermuteter Wirkungszusammenhänge hingewiesen. Durch diesen Umstand können die festgestellten Korrelationen zwischen einzelnen Größen nicht mit einer hinreichenden Legitimität als kausal angenommen und in normative Aussagen gewandelt werden.<sup>34</sup> Ferner wird das zugrunde liegende betriebswirtschaftliche Weltbild ebenfalls durchaus in Frage gestellt: So ist die erfolgte Variablenauswahl sehr stark durch eine industrieökonomische Perspektive geprägt, was sich in einer Dominanz von externen (messbaren) Marktgrößen ausdrückt. Diesem Umstand wird oftmals basierend auf einer ressourcenorientierten Argumentationsweise eine Vernachlässigung interner, schwer operationalisierbarer und v.a. individueller Unternehmenscharakteristika vorgeworfen. Insbesondere dynamische Ressourcen und Fähigkeiten, welche möglicherweise zur Erstellung

---

<sup>33</sup> Vgl. exemplarisch Peters/Waterman Robert H. (1982) und zu Kritik daran Steinle et al. (1996), S. 10, oder auch Wolff et al. (2004), S. 264.

<sup>34</sup> Vgl. Steinle et al. (1996), S. 27; Macharzina/Wolf (2010), S. 367f. Dieser Vorwurf kann ebenso gegen viele andere Studien der Erfolgsfaktorenforschung vorgebracht werden.

marktorientierter Erfolgsfaktoren notwendig sind, werden somit systematisch vernachlässigt.<sup>35</sup>

Über die Kritik an Konzeption und Methodik einzelner Studien zu Erfolgsfaktoren hinaus wurden jedoch auch immer wieder fundamentale Argumente gegen diesen Forschungsbereich insgesamt eingewendet, welche sich nicht ohne Weiteres durch methodische Fortentwicklungen entkräften lassen. Hierzu zählen zunächst grundlegende Zweifel daran, ob sich das komplexe, den Unternehmenserfolg konstituierende Wirkungsgefüge, überhaupt auf wenige signifikante Haupttreiber reduzieren lässt. Noch problematischer ist dieser Anspruch, sobald die Ergebnisse in normative Handlungsempfehlungen gewendet werden und hierbei von einer Stichprobe auf das einzelne Unternehmen geschlossen wird. Ein weiterer logischer Einwand liegt in der Imitierbarkeit isolierter Erfolgsfaktoren und den damit einhergehenden selbstzerstörerischen Effekten begründet: So besteht eine Grundannahme, wie bereits mehrfach erwähnt, in der unternehmensübergreifenden Übertragbarkeit der Forschungsergebnisse. Sofern die identifizierten relevanten Faktoren tatsächlich einen positiven Einfluss auf die Wettbewerbssituation eines Unternehmens haben, werden Konkurrenten diese mutmaßlich ebenfalls berücksichtigen, womit deren Wirkung relativiert wird. Geht man hingegen von einer nur begrenzten Imitierbarkeit aus, wodurch zumindest ein zeitlicher Vorteil generiert werden könnte, so sind die betreffenden Faktoren allerdings nicht als Grundlage für allgemeingültige Strategieimplikationen geeignet, da sie nicht durch jedes Unternehmen angewendet werden könnten.<sup>36</sup>

Der im Vorkapitel beschriebene heutige Stand der Erfolgsfaktorenforschung ergibt sich somit zu einem großen Teil durch Weiterentwicklungen, welche durch die oben genannten Kritikpunkte induziert wurden. Sowohl dem Problem der als unrealistisch erkannten bedingungslosen Generalisierbarkeit als auch dem Aspekt der Imitierbarkeit wurde durch eine zunehmende Situationsabhängigkeit der ermittelten Faktoren Rechnung getragen. Die betreffenden Studien erheben teilweise auch für sich selbst nicht mehr den Anspruch, singuläre Faktoren zu Gesetzmäßigkeiten zu

---

<sup>35</sup> Vgl. Hildebrandt/Annacker (1996), S. 1410f.

<sup>36</sup> Vgl. Nicolai/Kieser (2002), S. 585f.; Siehe darüber hinaus zu Kritik sowie Verteidigung der Erfolgsfaktorenforschung den dazugehörigen, aus mehreren Beiträgen bestehenden Disput zwischen Nicolai/Kieser einerseits und v.a. Homburg/Krohmer andererseits: Vgl. Dialog Erfolgsfaktorenforschung. Siehe ferner zu Kritik auch Wolff et al. (2004), S. 265ff. und Röderstein (2009), S. 41f.

erheben, sondern stattdessen für die Wirkungsweise komplexer Unternehmenssysteme zu sensibilisieren und Verständnis zu generieren. Hierdurch soll sogar explizit ein Beitrag zu weitergehenden Konzeptualisierungen und zur Theoriebildung geleistet werden.<sup>37</sup> Auch dies unterstreicht nochmals die im Vorkapitel bereits angesprochenen unscharfen Trennlinien zwischen der heutigen Erfolgsfaktoren- und sonstiger quantitativ-empirischer Strategieforschung. Ein Teil der auch aktuell noch bestehenden Fundamentalkritik an der Erfolgsfaktorenforschung ist somit wohl auch auf ein ungleiches Begriffsverständnis zwischen Strategieforschern, welche sich lediglich in der Tradition der Erfolgsfaktorenforschung sehen, und ihren Kritikern zurückzuführen.

## **2.2. Theoriebegriff und Theoriebildung**

Wie bereits innerhalb der Einleitung kurz angesprochen besteht das Ziel der vorliegenden Arbeit darin, einen konzeptionellen Bezugsrahmen zur Ausgestaltung von Kunden-Dienstleister-Beziehungen in der Kontraktlogistik zu entwickeln. Hierzu sollen bestehende, meist recht fokussierte Literaturbeiträge aufgegriffen und in einen konsistenten Theorierahmen überführt werden. Daher soll an dieser Stelle kurz auf das Verständnis des Theoriebegriffs bzw. auf den der Theorie untergeordneten „theoretischen Beitrag“ eingegangen werden.

Die Vorstellung dessen, welche Elemente eine wissenschaftliche Theorie konstituieren und welchen Erklärungsbeitrag eine solche leisten sollte, sind vielfältig und studienübergreifend uneinheitlich. Dies verwundert nicht, da jegliche Theoriedefinition in ihrem jeweiligen Forschungskontext zu sehen ist und hinsichtlich der zugrunde liegenden Wissenschaftsphilosophie (z.B. realistische vs. konstruktivistische Perspektive), dem Abstraktionsgrad (Detailtiefe sowohl der berücksichtigten Elemente als auch der generierten Aussagen) sowie ihrem zgedachten Zweck (rein deskriptiver vs. normativer Anspruch) variiert. Folglich können allgemeingültige Begriffsdefinitionen nur vergleichsweise unscharf gefasst werden. So definieren Gioia und Pitre Theorie als „*any coherent description or explanation of observed or experienced phenomena*“<sup>38</sup>. Gleichzeitig heben Sutton und Staw hervor, dass eine

---

<sup>37</sup> Vgl. Homburg/Krohmer (2004), S. 21f.

<sup>38</sup> Gioia/Pitre (1990), S. 587.

Theorie mehr darstellt als ein bloßer Verständnisszuwachs für komplexe Systeme.<sup>39</sup> Somit bleibt der Theoriebegriff ein schwer zu greifendes Konstrukt, welches über eine einfache Verständnishilfe hinaus ein konsistenz erzeugendes Erklärungsmuster beitragen muss.<sup>40</sup> Hilfe zu einer präziseren Abgrenzung bietet das ebenfalls bestehende (weitaus weniger umfassende) Konzept des „theoretischen Beitrags“ („theoretical contribution“), welches durch Corley und Gioia<sup>41</sup> wie folgt beschrieben wird: Diese verweisen auf Originalität („originality“) und Nützlichkeit („utility“) als die zwei grundlegenden möglichen Dimensionen, entlang welcher ein theoretischer Mehrwert geschaffen werden kann. Die Originalität bzw. inhaltliche Neuheit von wissenschaftlichen Beiträgen ist ein relativ naheliegendes und allgemein anerkanntes Bewertungskriterium, welches die Abgrenzung zu bereits Bestehendem in den Vordergrund stellt. Corley und Gioia unterscheiden hierbei in aufdeckende, enthüllende („revelatory“) Erkenntnisse einerseits, sowie in eher schrittweise Fortentwicklungen des Bekannten („incremental“) andererseits. Wenngleich bahnbrechende, einflussreiche Neuerungen in die erstgenannte Kategorie einzuordnen sind, wird auch die Bedeutung sukzessiver Verbesserungen und Konkretisierungen für den gesamten Prozess der Theoriebildung hervorgehoben.<sup>42</sup>

Die Nützlichkeit als zweite Dimension wird zwar gemeinhin ebenfalls als sinnvolles Gütekriterium akzeptiert, allerdings wird hierunter meist lediglich der Nutzen für die Wissenschaft selbst verstanden. Corley und Gioia unterstreichen jedoch explizit (unter Verweis auf van de Ven und Hambrick<sup>43</sup>) die Bedeutung auch solcher Arbeiten, welche die praktische Anwendbarkeit und damit lediglich das Verständnis bereits bestehender Theoriebereiche erweitern. Sie unterscheiden somit in praktische und wissenschaftliche Nützlichkeit. Ein theoretischer Beitrag sollte schon allein aufgrund der Wortbedeutung einen wissenschaftlichen Nutzen aufweisen, darüber

---

<sup>39</sup> Vgl. Sutton/Staw (1995), S. 371. Sie führen weiter aus, dass innerhalb einer Theorie eine umfassende Konzeptualisierung zu erwarten ist, welche über eine bloße Kombination aus Literaturbelegen, Daten, Variablen, Diagrammen und Hypothesen hinausgehe.

<sup>40</sup> Es existieren zahlreiche Literaturbeiträge zum Wesen sowie zum Begriff der Theorie, auf welche an dieser Stelle nicht ausführlich eingegangen werden soll. Es sei aber exemplarisch verwiesen auf Brief (2003) zu Arten eines theoretischen Mehrwertes, Freese (1980) zu formalen Theoriekonzeptionen oder Weick (1989) hinsichtlich dem Prozess der Theoriebildung speziell innerhalb der Organisationstheorie.

<sup>41</sup> Vgl. Corley/Gioia (2011), S. 12f.

<sup>42</sup> Vgl. Corley/Gioia (2011), S. 16f.

<sup>43</sup> Vgl. Van de Ven (1989), S. 486; Hambrick (2005), S. 114f.

hinaus aber idealerweise auch einen (möglicherweise sogar überwiegenden) praxisorientierten Mehrwert bieten.<sup>44</sup>

Zurückkommend auf den übergeordneten Begriff der **Theorie** lässt sich somit festhalten, dass diese ein konsistenz erzeugendes Erklärungsmuster für Wirkungszusammenhänge in komplexen Systemen darstellt, und dabei einen gewissen Grad an Originalität sowie wissenschaftlicher wie praktischer Nützlichkeit aufweist.

Die sich logisch anschließende Frage betrifft die Art und Weise, *wie* Theorien bzw. theoretische Beiträge zu generieren sind: Ganz allgemein stehen hierzu grundsätzlich qualitative sowie quantitative Ansätze zur Verfügung, qualitative Ansätze sind ferner in empirische und rein konzeptionelle Arbeiten zu unterteilen. Quantitative Methoden sind (sieht man von wenigen Ausnahmen wie bspw. der Mathematik als rein auf Logik aufbauender Wissenschaftsdisziplin ab) aufgrund der Datenherkunft zwangsläufig empirischer Natur. Eine eindeutige Dominanz einer der beiden Methodenbereiche hinsichtlich Forschungsaufwand oder Aussagekraft besteht nicht. Vielmehr unterliegen die jeweils bestehenden Vor- und Nachteile einer kontextspezifischen Gewichtung. Zu nennen ist zuvorderst die jeweils zugrunde liegende Forschungslogik: Während qualitative Methoden insbesondere geeignet sind, in unbekanntem und komplexen Wirkungsgefügen neue Zusammenhänge zu entdecken, können bereits bestehende Hypothesen durch quantitative Analysen überprüft werden. Die Stärken qualitativer Ansätze liegen somit vor allen Dingen in deren Fähigkeiten der Komplexitätsbeherrschung, quantitative Studien sind dagegen in der Lage, auf statistischer Grundlage generalisierbare Ergebnisse zu erarbeiten, welche über die Verständnisförderung des Einzelfalls hinausgehen.<sup>45</sup> Auch aufgrund zahlreicher weiterer spezifischer Stärken und Schwächen liegt eine Kombination von quanti- und qualitativen Forschungsdesigns nahe.<sup>46</sup>

Miles und Huberman<sup>47</sup> unterscheiden hierzu vereinfachend in vier grundlegende Möglichkeiten der Verknüpfung (s. Abb. 2-2): Varianten 3 und 4 stehen für eine sequentielle Aneinanderreihung verschiedenartiger Teilstudien. Entscheidend ist

---

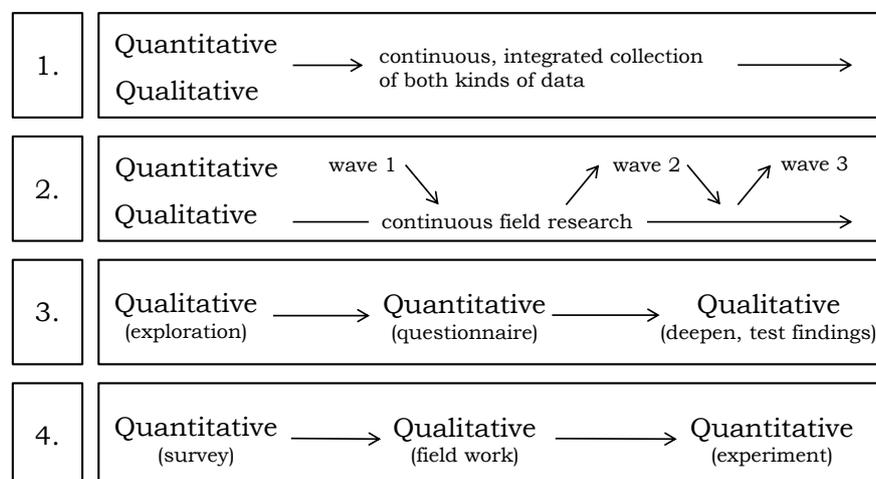
<sup>44</sup> Vgl. Corley/Gioia (2011), S. 17f.

<sup>45</sup> Vgl. z.B. Brüsemeister (2008), S. 19ff. oder zu Kritik an quantitativen Ansätzen insbesondere auch Lamnek (2005), S. 6ff.

<sup>46</sup> Zu einer ausführlichen Gegenüberstellung und Kommentierung der Stärken-/Schwächenprofile siehe bspw. Bryman/Bell (2007), S. 626ff.

<sup>47</sup> Vgl. Miles/Huberman (1994), S. 40ff.

hierbei die initiale Stufe der Wissensgenerierung bzw. die Frage der bereits bestehenden Vorkenntnisse zum untersuchten Sachverhalt. Je geringer das Wissen über Strukturen und relevante Aspekte ist, desto eher ist einleitend eine explorative qualitative Untersuchung von Wert. Ebenso denkbar ist aber auch das parallele Sammeln quantitativer und qualitativer Daten (Variante 1) oder eine – in beliebiger Konstellation mögliche – phasenweise gegenseitige Unterstützung (Variante 2). Letzteres ist insbesondere bei ex ante im Detail schwer zu planenden Forschungsprojekten von Vorteil, welche regelmäßig einer zwischenzeitlichen Validierung (quantitativ) oder einer konzeptionellen Systematisierung (qualitativ) benötigen.



**Abb. 2-2: Verknüpfung quantitativer und qualitativer Forschungsdesigns<sup>48</sup>**

Neben diesen archetypischen Kombinationsmöglichkeiten sind selbstverständlich beliebige Mischformen denkbar. Ebenso muss angemerkt werden, dass einzelne Forschungsabschnitte eines Projektes mitunter nicht explizit als solche deklariert werden: Insbesondere die initiale qualitative Exploration findet im Kontext quantitativer Arbeiten oftmals nur beiläufig Erwähnung. Schließlich sei darauf hingewiesen, dass Miles und Huberman die dargestellten vier Grundformen als Basis für das Design in sich geschlossener Forschungsvorhaben skizzieren, welche eine Verknüpfung quantitativer und qualitativer Methoden explizit zum Anspruch haben. In einem übertragenden Sinne können die dargestellten Kombinationsmöglichkeiten

<sup>48</sup> Verändert entnommen aus Miles/Huberman (1994), S. 41.

jedoch auch zur Beschreibung ganzer Forschungs- bzw. Literaturbereiche adaptiert werden: Diese setzen sich in aller Regel ebenfalls sowohl aus quantitativen als auch qualitativen Beiträgen zusammen, welche sich den gleichen (oder zumindest artverwandten) Fragestellungen und Problemen nähern. Der Unterschied zu der durch Miles und Huberman propagierten methodischen Symbiose besteht bei dieser Adaption augenscheinlich darin, dass die einzelnen Beiträge eigenständig sind und nicht zwangsläufig aufeinander aufbauen. Auch mag es nicht die Intention eines jeden der beteiligten Autoren gewesen sein, unterschiedliche methodische Ansätze miteinander zu verknüpfen. Trotzdem aber leisten alle wissenschaftlichen Beiträge eines Themenbereichs einen nur partikularen Erkenntnisgewinn, welcher mitunter erst in einer Gesamtschau mit anderen Arbeiten ungeachtet der jeweiligen Methodik zur vollen Geltung gelangt. So charakterisiert bspw. Cooper in diesem Zusammenhang Wissenschaft allgemein wie folgt: „*Science is a cooperative, interdependent enterprise. (...) The value of [a single] study will be determined as much by how it fits with previous work and what questions it leaves for future research as from its own findings.*“<sup>49</sup>

Die parallele Anwendung verschiedenartiger Ansätze in den Varianten 1 und 2 des Modells nach Miles und Huberman kann somit auf aggregiertem Niveau auch stellvertretend für das Geschehen eines jeden Forschungsbereichs gesehen werden. Während Variante 1 hierbei als simultanes, vollkommen unabhängiges Erbringen quantitativer und qualitativer Forschungsarbeiten interpretiert werden kann, besteht in Variante 2 eine phasenweise Wechselwirkung. Dies kann bedeuten, dass eine andauernde qualitative Diskussion in gewissen zeitlichen Abständen neue Hypothesen hervorbringt, welche sodann periodisch gehäuft in wissenschaftlichen Arbeiten statistisch überprüft werden. Ebenfalls denkbar ist jedoch auch der umgekehrte Fall einer kontinuierlichen, mehr oder weniger unkoordinierten Erhebung quantitativer Daten in Form einzelner Studien, die durch wiederkehrende konzeptionelle Arbeiten konsolidiert und in Bezug auf ihre wichtigsten Erkenntnisse kommentiert werden. (Zu einer Einordnung der vorliegenden Arbeit s. Abschnitt 2.4).

Derartige Systematisierungen existierender Literaturbeiträge können in unterschiedlicher Detailtiefe und auch mit unterschiedlichem Ziel erfolgen: Während

---

<sup>49</sup> Cooper (2010), S. 1.

einfache Literaturzusammenfassungen („literature reviews“) oftmals nur einen (allenfalls kommentierten) Überblick bestehender Beiträge zu einem spezifischen Inhaltsbereich leisten, haben synthetisierende Ansätze („literature syntheses“) den Anspruch, aus den zusammengetragenen Arbeiten neues Wissen zu generieren. Letztere werden gelegentlich nochmals in argumentative Arbeiten einerseits sowie in quantitative Metaanalysen andererseits unterteilt.<sup>50</sup> Der Begriff der Metaanalyse wird hierbei meist ausschließlich für quantitative Arbeiten verwendet, welche mehrere unabhängige Studien mit gleicher oder zumindest sehr ähnlicher Fragestellung im Rahmen einer statistischen Analyse zusammenführen. Neben der gleichen Fragestellung setzen Metaanalysen über die betrachteten Einzelstudien hinweg eine möglichst hohe Deckungsgleichheit der untersuchten Variablen sowie v.a. auch deren Operationalisierung voraus. Sind diese Bedingungen erfüllt, können die Ergebnisse verschiedener Untersuchungen mit dem Ziel einer höheren Validität der getroffenen Aussagen konsolidiert werden. Die Heterogenität unabhängig erbrachter Forschungsarbeiten setzt der Metaanalyse jedoch enge Grenzen.<sup>51</sup>

Über den grundsätzlich limitierten Anwendungsbereich hinaus bestehen auch Kritikpunkte hinsichtlich der inhaltlichen Aussagekraft der durch quantitative Studien allgemein sowie durch Metaanalysen im Besonderen generierbaren Erkenntnisse: Wie bereits erwähnt, vermögen diese lediglich, postulierte Zusammenhänge statistisch zu testen, bzw. solche Tests zu aggregieren und somit Einzelstudien zusammenzufassen. Somit wird die Möglichkeit gegeben, den Einfluss sowie die Wechselwirkung einzelner Größen zu bestimmen. Weiterführende Interpretationen oder eine grundlegende Hypothesengenerierung weisen jedoch zwangsläufig argumentativen Charakter auf. Gerade innerhalb des fundamentalen Prozesses der Theoriebildung

---

<sup>50</sup> Die verwendeten Begriffe orientieren sich an Cooper (2010). Zu einer noch präziseren Terminologie unterschiedlicher Sekundärliteraturtypen sowie zu einer Taxonomie von Literaturzusammenfassungen siehe Cooper (2010), S. 3ff.

<sup>51</sup> Das klassische Anwendungsgebiet der Metaanalyse sind identisch replizierbare Experimente aus den Bereichen der Medizin und der Physik. Der Zweck besteht hier in der statistischen Konsolidierung unabhängiger Versuchsreihen, wodurch Messfehler dezimiert werden können. Die aus den Naturwissenschaften stammenden statistischen Verfahren finden jedoch zunehmend auch Anwendung in den empirischen Sozialwissenschaften. Der dort mitunter bestehenden Heterogenität der zu vergleichenden Studiendesigns und der daraus folgenden Varianz kann zu einem gewissen Grad durch die Aufnahme von Moderatorvariablen begegnet werden, nichtsdestotrotz stellt dieser Umstand eine bedeutende Einschränkung dar. Vgl. zu Methoden der Metaanalyse Hedges/Olkin (1985), S. 12ff. oder Schulze (2001), S. 17ff. Zu einer Kommentierung der Ursprünge metanalytischer Ansätze vgl. Cooper (2010), S. 8ff. oder auch Hedges/Olkin (1985), S. 1f., S. 311ff.

wird daher auf die Notwendigkeit zu innovativen Spielräumen verwiesen, Mintzberg bspw. spricht in diesem Zusammenhang explizit von kreativen Elementen.<sup>52</sup> Auch diese Relativierung quantitativer Ansätze unterstreicht das erforderliche Zusammenspiel quantitativer und qualitativer Arbeiten innerhalb des Theoriebildungsprozesses, welcher innovative Deutungsmuster auf Basis von empirischen Ankerpunkten ermöglicht. Für eine argumentative Ergänzung bzw. Zusammenführung bestehender Beiträge existiert jedoch keine eigene Methodik. Allerdings kann auf verschiedene Konzepte zurückgegriffen werden, welche zumindest eine strukturgebende Funktion erfüllen. Hierzu zählt der im folgenden Kapitel dargestellte Kontingenzansatz, an welchem sich die vorliegende Arbeit hinsichtlich der argumentativen Grundlogik sowie der verwendeten Termini orientiert. Bzgl. bestehender Abweichungen im hiesigen Kontext zu dem primär organisationstheoretischen Kontingenzansatz sei auf Kapitel 5.3 verwiesen.

---

<sup>52</sup> Vgl. Mintzberg (2005), S. 355ff. Ferner führt Mintzberg aus, dass auch Theorien immer einen zweckdienlichen Charakter aufweisen und somit nicht als richtig oder falsch gewertet werden könnten. Auch würden sie niemals durch Falsifikation abgelehnt, sondern durch alternative, zweckdienlichere Modelle oder Erklärungsmuster abgelöst. In Bezug auf innovative Spielräume innerhalb des Strategiebildungsprozesses argumentiert Weick in ähnlicher Weise: So könne eine ausschließliche Orientierung an methodisch einwandfreier Validierbarkeit eine Minimierung des inhaltlichen Mehrwertes zur Folge haben. Vgl. Weick (1989), S. 516; und auch Lindblom (1987).

## 2.3. Der Kontingenzansatz

### 2.3.1. Die Grundlogik der situativen Strukturanpassung

Die Erkenntnis, dass neben den eigentlichen primären Wertschöpfungsaktivitäten auch organisatorische Strukturen der Unternehmung<sup>53</sup> von Relevanz für die Organisationseffizienz bzw. für den Erfolg sind, lässt sich bis auf Max Weber und dessen Bürokratiemodell zurückführen.<sup>54</sup> Mit diesem unternahm er den Versuch, Grundsätze für eine effiziente idealtypische Organisationsgestaltung zu entwickeln, zu welchen u.a. eine klare Arbeitsteilung, Regelgebundenheit und hierarchische Strukturen zählen. Die von Weber skizzierte Unternehmensstruktur besaß den Anspruch auf Allgemeingültigkeit für jedwede Art von Unternehmenskontexten. Aus der Kritik an diesem Absolutheitsanspruch entwickelte sich in den darauffolgenden Jahrzehnten der betriebswirtschaftlichen Forschung die Idee des Situativen Ansatzes<sup>55</sup>, welcher die organisatorischen Gestaltungsparameter von Organisationen als Variablen betrachtet. Diese sollen in Abhängigkeit der internen und externen Unternehmenssituation ausgestaltet werden, um eine effiziente wirtschaftliche Tätigkeit zu ermöglichen.

Fokus der Betrachtung sind die formalen Charakteristika der Organisationsstruktur, welche anhand unterschiedlicher Dimensionen abgebildet werden können (siehe hierzu nachfolgenden Abschnitt 2.3.2). Diese statischen Strukturmerkmale sind unabhängig von den persönlichen Eigenschaften der Organisationsmitglieder und definieren vielmehr nur deren Umgebungskontext. Grundlegende Annahme ist jedoch, dass das Verhalten der Mitglieder durch die sie umgebende Organisationsstruktur maßgeblich beeinflusst wird. Umgekehrt können die Organisationsmitglieder einen veränderlichen Einfluss auf die Ausgestaltung der formalen Unternehmensstruktur haben (siehe Abb. 2-3). Die Wechselbeziehung zwischen Organisationsstruktur und Mitgliedern wird im Rahmen des klassischen Kontingenzansatzes allerdings nicht näher untersucht, auch wenn ihr innerhalb der Wirkungskette auf

---

<sup>53</sup> Da innerhalb dieser Arbeit lediglich gewinnorientierte Unternehmen betrachtet werden, werden die Begriffe „Unternehmen“, „Unternehmung“ und „Organisation“, sofern durch den Kontext nicht anderes ersichtlich ist, synonym verwendet.

<sup>54</sup> Vgl. Weber (1922), S. 124ff.; Zu einer Darstellung und Kommentierung der Entwicklungshistorie siehe Scherer/Beyer (1998), S. 333f. oder auch Kieser/Walgenbach (2010), S. 40f.

<sup>55</sup> In der englischsprachigen Literatur etablierte sich die Bezeichnung des „contingency approach“, „Kontingenzansatz“ und „Situativer Ansatz“ werden meist synonym verwendet. Vgl. Kieser (2006), S. 217.

den Unternehmenserfolg eine bedeutende Rolle zufällt. Somit basiert dieser Ansatz auf einem eher holistisch geprägten Organisationsverständnis. Die Auswahl der relevanten Einflussfaktoren aus der internen und externen Unternehmenssituation kann je nach Unternehmens- und Untersuchungskontext sehr unterschiedlich zusammengesetzt sein (siehe hierzu im Detail Abschnitt 2.3.3).<sup>56</sup>

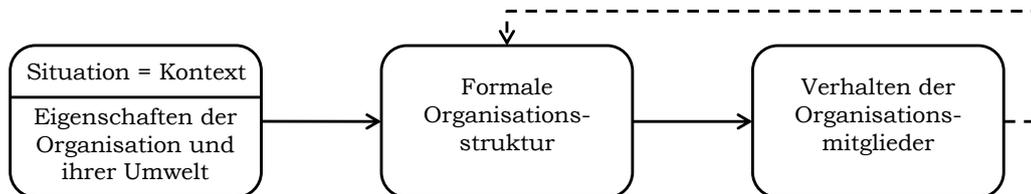


Abb. 2-3: Einflussfaktoren der Organisationsstruktur<sup>57</sup>

Angenommen wird in der Grundform des Situativen Ansatzes ferner, dass zwischen den unabhängigen Kontexteigenschaften und den abhängigen Gestaltungsvariablen eindeutige funktionale Wirkungsbeziehungen bestehen, sodass die (effiziente) Organisationsstruktur durch die objektiv erfassbare Unternehmensumwelt exakt determiniert wird. Folglich ist eine Erforschung eben dieser Zusammenhänge mittels statistischer Methoden möglich, weshalb der Situative Ansatz die konzeptionelle Fundierung zahlreicher quantitativ-empirischer Arbeiten im Bereich der Organisationslehre darstellt.<sup>58</sup> Hierbei lassen sich grundsätzliche Parallelen zu der im Vorkapitel bereits beschriebenen Erfolgsfaktorenforschung erkennen: Denn auch innerhalb kontingenztheoretischer quantitativer Arbeiten wird die Wirkung einzelner Faktoren auf den abhängigen Unternehmenserfolg gemessen. Der Fokus liegt jedoch im Gegensatz zu der allgemeineren Erfolgsfaktorenforschung ausschließlich auf Faktoren der organisationalen Sphäre. Durch die explizit berücksichtigte Unternehmenssituation in Form von Moderatorvariablen wird ferner eine vergleichsweise differenzierte Wirkungskette ermöglicht.

Aufgrund der unterstellten funktional eindeutigen Beziehungen zwischen kontextgebenden und abhängigen Variablen verwundert es nicht, dass sich auch im Rahmen des Kontingenzansatzes eine Diskussion über das

<sup>56</sup> Vgl. Kieser (2006), S. 218ff.

<sup>57</sup> Nach Kieser/Walgenbach (2010), S. 199.

<sup>58</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 48ff. und Kieser (2006), S. 216f; ergänzend auch Scherer/Beyer (1998), S. 58f.

Wissenschaftsverständnis im Generellen und dabei insbesondere über die Möglichkeiten einer objektiven Erfassung von Organisationsstruktur und Umwelt entwickelte. Folglich wurden die postulierten funktionalen Abhängigkeiten verschiedentlich relativiert und alternative Modelle erarbeitet, welche auch subjektiven Interpretationsspielräumen Rechnung tragen. Auf die betreffenden Ausführungen soll an dieser Stelle nicht vertiefend eingegangen werden, es kann jedoch festgehalten werden, dass sich der Kontingenzansatz (und insbesondere seine Weiterentwicklungen) als strukturgebendes Konzept sowohl quantitativer als auch qualitativer empirischer wie konzeptioneller Arbeiten etabliert hat.<sup>59</sup>

### 2.3.2. Gestaltungsparameter

Die bereits durch Weber<sup>60</sup> eingeführten Dimensionen zur Beschreibung formaler Organisationsstrukturen wurden im Zeitverlauf zwar verschiedentlich erweitert und präzisiert, ihrer Grundzusammenstellung wird allerdings nach wie vor ein weitestgehend umfassender Erklärungsgehalt zugesprochen.<sup>61</sup> Als grundlegend können die folgenden – durch Pugh et al. leicht konkretisierten und ergänzten – Gestaltungsdimensionen betrachtet werden.<sup>62</sup> Diese sind jeweils als Kontinuum zu verstehen, d.h. jede Organisation kann entlang jeder der genannten Dimensionen als hoch oder niedrig ausgeprägt eingeordnet werden:<sup>63</sup>

---

<sup>59</sup> Die Trennlinie zwischen den auf einem eher positivistischen Grundverständnis basierenden kontingenztheoretischen Arbeiten und Vertretern einer durch betonte Subjektivität geprägten Sichtweise wird in der Literatur mitunter recht scharf gezogen. So unterscheidet bspw. Staehle explizit zwischen dem „deterministischen situativen Ansatz“ sowie dem „verhaltenswissenschaftlichen situativen Ansatz“. Vgl. Staehle (1999), S. 48ff. Außer der zugelassenen Pluralität von Sichtweisen in Letzterem unterscheidet sich die grundlegende Argumentationslogik hinsichtlich der Situationsinflüsse auf die Organisationsstruktur jedoch nicht, oftmals werden bestehende Literaturbeiträge hinsichtlich ihrer Methodik (quantitativ/qualitativ) oberflächlich einem der beiden Typen zugeordnet. Siehe ferner zu artverwandten Ansätzen und dortigen vergleichbaren Diskursen z.B. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 678.

<sup>60</sup> Vgl. Weber (1922), S. 124ff.

<sup>61</sup> Vgl. z.B. Pugh et al. (1963) und insbesondere Kieser (2006).

<sup>62</sup> Vgl. Pugh et al. (1968).

<sup>63</sup> Auch diese Beschreibungsdimensionen haben jedoch keinen allgemeingültigen Stellenwert. Vielmehr werden die Gestaltungsparameter studienübergreifend sowohl hinsichtlich ihrer inhaltlichen Zusammenstellung als auch in Bezug auf ihre Anzahl unterschiedlich gewählt, auch wenn jeder Ansatz für sich meist in Anspruch nimmt, die Organisationsstruktur umfassend zu beschreiben. Letztendlich bedarf es zur Erklärung gewählten Konzeptualisierung immer auch einer Berücksichtigung des spezifischen Erkenntnisinteresses einer Untersuchung. Universale Dimensionen sind somit kaum möglich, wenngleich eine Ähnlichkeit der Hauptmerkmale meist gegeben ist. Mintzberg z.B. verwendet abweichend zu Pugh et al. neun anstelle von fünf Dimensionen ([1] Job Specialization, [2] Behaviour Formalization, [3] Training and Indoctrination, [4] Unit Grouping, [5] Unit Size, [6] Planning and Control Systems, [7] Liaison Devices, [8] Vertical Decentralization, [9]

### *Spezialisierung*

Unter Spezialisierung wird der Grad der Arbeitsteilung innerhalb von Organisationen verstanden. Eine stark ausgeprägte Arbeitsteilung impliziert, dass spezifische Aufgaben durch möglichst wenige Organisationsmitglieder parallel ausgeführt werden (d.h. im Extremfall ist jeder Mitarbeiter in Vollzeit mit nur einer Tätigkeit ausgelastet). In dieser Betrachtung werden lediglich Funktionen berücksichtigt, welche durch das Unternehmen selbst erbracht werden. Externe Spezialisten (z.B. Berater oder aber auch Reinigungspersonal etc.) werden aufgrund der nicht gegebenen Organisationszugehörigkeit nicht mit eingeschlossen.<sup>64</sup>

### *Standardisierung*

Ein hoher Standardisierungsgrad manifestiert sich in standardisierten, d.h. immer gleich ablaufenden, definierten Prozeduren. Betrachtet werden hierbei sämtliche Ereignisse, welche einen regelmäßig wiederkehrenden Charakter haben und durch wenig variierende Verfahrensweisen gesteuert werden. Welche konkreten unternehmensinternen Aktivitäten hierbei als für die Standardisierung repräsentative Prozesse angesehen werden können, ist jedoch nicht eindeutig bestimmbar.<sup>65</sup>

### *Formalisierung*

Formale Strukturen weisen einen hohen Anteil schriftlich fixierter Regeln, Prozeduren, Instruktionen etc. auf. Auch die entsprechenden Kommunikationswege sind geprägt durch prädominante Verhaltensleitlinien sowie durch den vermehrten Einsatz von Schriftstücken anstelle von persönlichem Kontakt.<sup>66</sup>

---

Horizontal Decentralization), vgl. Mintzberg (1979), S. 67. Auf die alternativen Konzeptualisierungen in der Literatur und deren Unterschiede soll an dieser Stelle jedoch nicht vertiefend eingegangen werden. Von höherer Bedeutung für die vorliegende Arbeit sind ohnehin die durch Albers (2005) bereits für den inter-organisationalen Kontext adaptierten Dimensionen (siehe hierzu Abschnitt 2.3.4).

<sup>64</sup> Vgl. Pugh et al. (1968), S. 72f. Es kann jedoch diskutiert werden, inwieweit die durch Pugh et al. vorgenommene klare Ausklammerung externer Personen bzw. Einheiten in der Gesamtbewertung des Spezialisierungsgrades noch zeitgemäß ist: Denn aufgrund zunehmender Integrationsgrade inter-organisationaler Kooperationen unterliegen mitunter auch Mitarbeiter der Kooperationspartner den Koordinations- und Weisungsmechanismen der eigenen Organisation, womit sie – wenn auch nicht in einem juristischen Sinne – als Organisationsmitglied betrachtet werden könnten (dieser Gedanke wird in Abschnitt 5.3 wieder aufgegriffen).

<sup>65</sup> Vgl. Pugh et al. (1968), S. 74f. Ferner besteht Interpretationsspielraum, ob allein die Anzahl existierender Regeln den Standardisierungsgrad determiniert, oder ggf. mittels der Häufigkeit der tatsächlichen Anwendung gewichtet werden sollte. Vgl. ebd., S. 75.

<sup>66</sup> Vgl. Pugh et al. (1968), S. 75f.

## *Zentralisierung*

Die Dimension der Zentralisierung umschreibt die Allokation von Entscheidungskompetenzen in Organisationsstrukturen. Die grundlegende Frage ist hierbei, wie viele bzw. welche Hierarchiestufen zu verbindlichen Beschlussfassungen involviert werden müssen. Der Extremfall höchster Zentralisierung stellt die Beteiligung einer einzelnen Person (bzw. einer Organisationseinheit) bei jeglichen Entscheidungen dar.<sup>67</sup> Obwohl diese Definition der Zentralisierung durch Pugh et al. nicht weitergehend differenziert wird, sei bereits an dieser Stelle auf die in nachfolgenden Literaturbeiträgen zu findende Unterscheidung zwischen horizontaler und vertikaler (De)Zentralisierung hingewiesen. Vertikale Dezentralisierung impliziert die Delegation von Entscheidungsmacht an hierarchisch untergeordnete Ebenen, horizontale Dezentralisierung steht für die gemeinsame Entscheidungskompetenz mehrerer gleichrangiger Institutionen.<sup>68</sup>

## *Leitungssystem*

Unter dem Leitungssystem bzw. der „Konfiguration“<sup>69</sup> von Organisationen ist das Organigramm der einzelnen Organisationseinheiten und Mitglieder samt deren Über- und Unterordnungen zu verstehen. Relevante Charakterisierungsparameter sind die Anzahl an Hierarchiestufen, die Spannweite an zugeordneten Organisationseinheiten oder auch die Zahl der pro Einheit gruppierten Mitarbeiter.<sup>70</sup>

Die aufgeführten Dimensionen des klassischen Kontingenzansatzes charakterisieren somit die wesentlichen strukturellen (d.h. statischen) Merkmale von Organisationen. Sie ermangeln allerdings ganz offensichtlich einer Beschreibung von internen Prozessen, welche dynamischen Charakter haben, und für die Effizienz von Organisationen ebenso von Bedeutung sind. Dieser Umstand wird durch zahlreiche in der Literatur zu findende Erweiterungen aufgegriffen und kompensiert: So verweist

---

<sup>67</sup> Vgl. Pugh et al. (1968), S. 76.

<sup>68</sup> Vgl. hierzu zuvorderst Mintzberg (1979), S. 181ff., 192ff., sowie kommentierend Klaas (2002), S. 111.

<sup>69</sup> Der Begriff der „Konfiguration“ findet in der Literatur gelegentlich in diesem Kontext zur Beschreibung der Leitungsstruktur als Gestaltungsdimension Verwendung (vgl. z.B. Kieser (2006), S. 219). Aufgrund möglicher begrifflicher Missverständnisse in Bezug auf die Terminologie des Konfigurationsansatzes wird jedoch im Folgenden lediglich der Begriff des „Leitungssystems“ verwendet.

<sup>70</sup> Vgl. Pugh et al. (1968), S. 78. Zwar ist offensichtlich, dass Organisationen entlang der genannten Subdimensionen unterschiedlich ausgestaltet sein können, eine Gesamtbewertung des Leitungssystems in eine schwache bis starke Ausprägung (wie innerhalb des Kontingenzansatzes eigentlich vorgesehen), erscheint jedoch schwierig.

bspw. Kieser auf den offensichtlichen Zusammenhang zwischen Arbeitsteilung (statisch) und Koordination (dynamisch): Denn je höher der Spezialisierungsgrad einzelner Stellen ist, desto mehr Koordination muss auch zwischen ihnen stattfinden. Hierzu führt er vier mögliche Koordinationsmechanismen an (persönliche Weisungen, Selbstabstimmung, Programmierung und Planung).<sup>71</sup> Auf diese sowie darüber hinausgehende Erweiterungen auf der dynamischen Ebene der Mechanismen wird in Abschnitt 2.3.5 eingegangen.

### 2.3.3. Kontingenzfaktoren

Während sich die zuvor genannten Gestaltungsparameter an den in jeder Organisation existierenden Strukturelementen orientieren und somit in ihrer Zusammenstellung ein plausibles Gesamtbild ergeben, besteht ein vergleichbares Orientierungsmuster für die Kontingenzfaktoren nicht. Vielmehr kann potentiell jede Größe innerhalb oder außerhalb des Unternehmens einen Einfluss auf die Organisationsstruktur ausüben, der Raum in Frage kommender Variablen kann daher weder sinnvoll begrenzt noch auf Vollständigkeit überprüft werden. Auch geeignete Theoriegerüste zur fundierten Herleitung eines in sich stimmigen Faktorengefüges existieren nicht.<sup>72</sup> So ist es nicht verwunderlich, dass in der Literatur eine breite Vielfalt an unterschiedlichsten Kontingenzfaktoren zu finden ist. Häufig stellen diese Faktoren das zentrale Ergebnis des jeweiligen Literaturbeitrags dar, zu einem gewissen Grad wird die vorhandene Heterogenität somit auch durch die Notwendigkeit zu wissenschaftlicher Originalität begründet.<sup>73</sup> Daher kann lediglich eine schlüssige Systematisierung

---

<sup>71</sup> Vgl. Kieser (2006), S. 219f. Zur Bedeutung von Koordinationsmechanismen innerhalb von Organisationen siehe auch Van de Ven/Delbecq (1976), zu einem allgemeinen Koordinationsbegriff siehe Buckley/Casson (2002), S. 32f. In alternativen Konzeptualisierungen der Organisationsstruktur werden zwar Planungs- und Kontrollsysteme explizit als zusätzliche Gestaltungsparameter mit aufgenommen (vgl. z.B. Mintzberg (1979) oder Klaas (2002)). Hiermit wird jedoch lediglich die bloße Existenz und Ausgestaltung solcher (wiederum statischer) Systeme einbezogen, welche den Rahmen für interne Prozesse definieren. Eine dezidierte Berücksichtigung dynamischer Mechanismen erfolgt hierdurch noch nicht (hierzu wiederum wird durch die Autoren eine zusätzliche Prozessebene eingeführt, welche von den statischen Gestaltungsparametern aber explizit zu unterscheiden ist).

<sup>72</sup> Zwar werden selbstverständlich Theorien zur Herleitung von Kontingenzfaktoren und insbesondere zur Legitimierung der vermuteten Wirkungszusammenhänge herangezogen. Diese stellen jedoch stets nur die Basis einzelner Kontingenzfaktoren dar, eine theoretisch begründete Auswahl mit Anspruch auf Vollständigkeit, welche möglicherweise auch Ausschlusskriterien für Alternativfaktoren beinhaltet, kann jedoch nicht erfolgen. Vgl. Kieser (2006), S. 221; Staehle (1999), S. 52f.

<sup>73</sup> Vgl. sinngemäß Abschnitt 2.2.

möglicher Faktoren erfolgen, die genaue Auswahl und Zusammensetzung ist zwangsläufig in einem hohen Maße kontextabhängig.

Naheliegender ist zunächst eine grobe Unterteilung in organisationsinterne und -externe Faktoren. Dies folgt aus der Logik, dass Unternehmen als soziale Systeme betrachtet werden können, welche selbst wiederum Bestandteil eines größeren Sozialsystems (der Umwelt) sind. Die Grenzziehung zwischen interner und externer Sphäre mag im Einzelfall schwierig sein, ein bedeutendes Unterscheidungsmerkmal ist allerdings, dass interne Gegebenheiten zumindest dem Grundsatz nach durch das Unternehmen selbst beeinflusst werden können, die Einwirkungsmöglichkeiten auf externe Faktoren hingegen stark begrenzt sind.<sup>74</sup> Die weitere Unterteilung der externen Umwelt in eine Mikro- und Makroebene folgt einer simplen Plausibilitätsüberlegung: Externe Faktoren oder Einheiten, welche in einer direkten Beziehung zu dem betrachteten fokalen Unternehmen stehen, üben auf dieses mutmaßlich einen grundlegend anderen (da wechselseitigen) Einfluss aus, als globale kontextübergreifende Entwicklungen. Die unternehmensinterne Situation schließlich kann in eine Beschreibung der gegenwärtigen Ist-Situation sowie in Faktoren der eigenen zeitlich zurückliegenden Unternehmenshistorie unterteilt werden.<sup>75</sup>

Tab. 2-2 enthält die wichtigsten Dimensionen, welche in der Literatur bereits mehrfach aufgegriffen und in unterschiedlicher Detailtiefe analysiert wurden. Im Folgenden seien bestehende Ergebnisse aus Literaturbeiträgen zu drei der bedeutendsten Faktoren exemplarisch zusammengefasst. Hinsichtlich von Einflüssen aus der globalen Umwelt ist anzumerken, dass diese nur äußerst selten Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen sind. Dies mag zum einen daran liegen, dass diese Faktoren naturgemäß auf alle Organisationen gleichsam einwirken und somit mit ihrer Hilfe organisationsübergreifende Erfolgsunterschiede nicht zu erklären sind.<sup>76</sup> Zum anderen sind die genannten Faktoren auf der Makroebene schwer zu

---

<sup>74</sup> Vgl. Kieser/Walgenbach (2010), S. 199, sowie sinngemäß auch Mintzberg (1979), S. 220f.

<sup>75</sup> Die Relevanz vergangenheitsbezogener Elemente allgemein in der Strategieformulierung oder speziell innerhalb des organisationalen Designs lässt sich durch verschiedenste theoretische Ansätze begründen: Hierzu zählen bspw. Ausarbeitungen zur strategischen Pfadabhängigkeit (siehe stellvertretend Sydow et al. (2009) oder Niefnecker (2012), S. 130ff.) oder auch das Konzept des Organisationslebenszyklus, welcher unmittelbar unterschiedliche organisationale Phasen im Zeitablauf begründet (siehe Daft (1998), S. 175, sowie Mintzberg (1984), S. 207ff.).

<sup>76</sup> Dies ist gilt zumindest solange nur Organisationen aus einem ähnlichen sozio-kulturellen Umfeld untereinander verglichen werden. Gerade ein solches Untersuchungsdesign wird jedoch oftmals

operationalisieren und vermutete Wirkungszusammenhänge mithin nicht leicht empirisch überprüfbar.

<b>Dimensionen der internen Situation</b>	<b>Dimensionen der externen Situation</b>
<p><i>Gegenwartsbezogene Faktoren</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Leistungsprogramm</li> <li>– Organisationsgröße</li> <li>– Fertigungs-/Informationstechnologie</li> <li>– Rechtsform und Eigentumsverhältnisse</li> </ul>	<p><i>Aufgabenspezifische Umwelt</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wettbewerb/Konkurrenzverhältnisse</li> <li>– Kooperationen</li> <li>– Kundenstruktur</li> <li>– Technologische Dynamik</li> </ul>
<p><i>Vergangenheitsbezogene Faktoren</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Organisationsalter</li> <li>– Art der Gründung</li> <li>– Entwicklungsstadium der Organisation</li> </ul>	<p><i>Globale Umwelt</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gesellschaftlich-politische Bedingungen</li> <li>– Technologische Megatrends</li> <li>– Ökologische Aspekte</li> </ul>

**Tab. 2-2: Hauptdimensionen der Organisationssituation<sup>77</sup>**

### *Organisationsgröße*

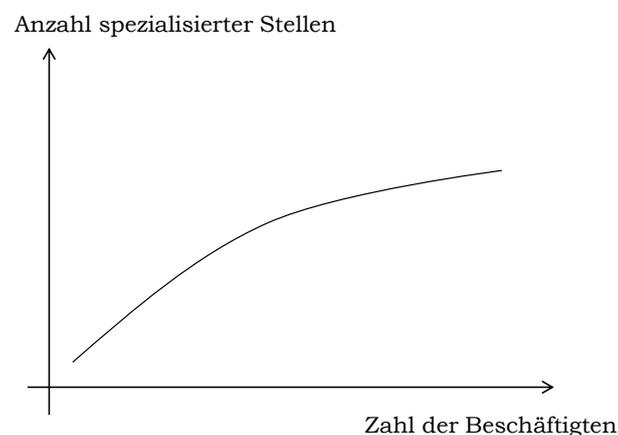
Der Einfluss der Organisationsgröße auf Parameter der Organisationsgestaltung lässt sich in vielen Bereichen plausibel begründen und wurde auch mehrfach empirisch bestätigt. Ein ganz naheliegender Zusammenhang besteht so z.B. zwischen der Organisationsgröße und dem Spezialisierungsgrad: Je größer ein Unternehmen, desto größer ist zum einen die Möglichkeit, überhaupt zeitlich voll ausgelastete Spezialisten zu beschäftigen, zum anderen ist gerade in der Spezialisierung ein Haupttreiber von Skaleneffekten in größeren Einheiten zu sehen. Diese Wirkungsbeziehung gilt als eine der am stichhaltigsten bewiesenen, gleichzeitig wohl aber auch als eines der trivialsten Erkenntnisse innerhalb des Kontingenzansatzes.

---

absichtlich gewählt, um die Vergleichbarkeit der Untersuchungsobjekte zu gewährleisten und mögliche Störeinflüsse zu dezimieren.

<sup>77</sup> In Anlehnung an Kieser/Walgenbach (2010), S. 201; Mintzberg (1979), S. 221; Klaas (2002), S. 113; Macharzina/Wolf (2010), S. 19ff. Die vorhandenen Interdependenzen zwischen den aufgeführten Dimensionen sind augenscheinlich: So steht bspw. das Leistungsprogramm in einer nicht unerheblichen Wechselwirkung mit dem Wettbewerb, beide Faktoren determinieren somit die Produkt-Markt-Strategie eines Unternehmens, welche wiederum bedeutende organisationale Konsequenzen nach sich zieht (So führt z.B. Klaas die Produkt-Markt-Strategie sogar als eigenständigen Kontingenzfaktor mit auf. Zur Gewährleistung einer weitgehenden Überschneidungsfreiheit der Dimensionen wird dies an hiesiger Stelle zwar nicht übernommen, auf die Bedeutung der Produkt-Markt-Kombination wird jedoch in den nachfolgenden Ausführungen erneut eingegangen.)

In empirischen Untersuchungen wird die Unternehmensgröße meist durch die Anzahl an Mitarbeitern abgebildet.<sup>78</sup> Der Spezialisierungsgrad hingegen muss indirekt ermittelt werden und wird daher oftmals durch eine Befragung von Beschäftigten operationalisiert, in wie viele definierte Standardprozesse diese involviert sind. Neben einem grundsätzlich positiven Zusammenhang wurde hierbei studienübergreifend konsistent ein degressiver Verlauf ermittelt. Auch dieser Umstand erscheint plausibel, da – wie zuvor bereits erwähnt – jeglichem Spezialisierungsvorteil ein gesteigerter Koordinationsaufwand zuwider läuft. Koordinationskosten wiederum steigen gewöhnlich mit zunehmender Organisationsgröße aufgrund der damit verbundenen Komplexität an. Somit ist anzunehmen, dass jeder weiterer Spezialisierungsanstieg sukzessive unökonomischer wird.<sup>79</sup>



**Abb. 2-4: Organisationsgröße und Spezialisierung<sup>80</sup>**

Neben der Gesamtanzahl an Beschäftigten wurden vereinzelt auch einzelne Abteilungen als Basis zugrunde gelegt, für diese „Abteilungsspezialisierung“ wurden ähnliche Zusammenhänge ermittelt.<sup>81</sup> Ferner wurde in unterschiedlichen Kontexten ein positiver Einfluss der Organisationsgröße auf den Formalisierungs- als auch auf den Dezentralisierungsgrad postuliert und ebenfalls belegt: So stellen formalisierte Prozesse und Prozeduren insbesondere für das leitende Management großer Unternehmen eine Möglichkeit dar, Kontrolle und Einfluss auch über die Reichweite

<sup>78</sup> Zum einen kann begründet angenommen werden, dass Mitarbeiterzahlen mit alternativen Maßen wie Umsatz oder Bilanzsumme stark korrelieren. Da zum anderen aber der Spezialisierungsgrad ebenfalls in Abhängigkeit von Beschäftigtenzahlen definiert ist und auch ermittelt wird (nämlich Aufgaben pro Mitarbeiter), scheint eine Ausrichtung der Organisationsgröße an ähnlich veranlagten Variablen konsequent. Siehe allgemein zur Messung der Organisationsgröße Kieser/Walgenbach (2010), S. 292f., kommentierend auch Klaas (2002), S. 114.

<sup>79</sup> Vgl. Kieser (2006), S. 223f.; Child (1972); Pugh et al. (1969).

<sup>80</sup> In Anlehnung an Kieser/Walgenbach (2010), S. 301.

<sup>81</sup> Vgl. Kieser/Walgenbach (2010), S. 301f.

persönlicher Beziehungen hinaus geltend zu machen, was eine aktive Unternehmensführung in Teilen überhaupt erst ermöglicht. Ebenso ist aber auch zu vermuten, dass zur Sicherstellung effizienter Prozesse Entscheidungsbefugnisse für strategisch minder bedeutende Aspekte auf untere Hierarchieebenen delegiert werden. Somit ist ein Sinken des Zentralisierungsgrades bzw. ein Ansteigen der Dezentralisierung mit steigender Unternehmensgröße festzustellen.<sup>82</sup>

### *Organisationsalter*

Das Organisationsalter ist nicht unabhängig von der zuvor betrachteten Dimension der Größe zu sehen: Größere Unternehmen entstammen in aller Regel einer längeren Unternehmenshistorie, über deren Dauer hinweg sie wachsen konnten. Umgekehrt ist aber nicht jedes vergleichsweise kleine Unternehmen jung, da gerade auch kleinere Unternehmen über einen langen Zeitraum erfolgreich bestehen können, ohne ein eigenes Wachstum hinsichtlich der Mitarbeiterzahlen als strategisches Ziel zu erachten.<sup>83</sup> Hierin ist ein weiteres Beispiel für die in Teilen bestehenden starken Interdependenzen zwischen den verschiedenen Kontingenzfaktoren zu sehen.

Das Organisationsalter selbst hat einen erheblichen Einfluss auf das kumulierte organisationale Wissen von Unternehmen, dies manifestiert sich in vielerlei Hinsicht: So können formalisierte Routinen sowie bürokratische Strukturen aus Erfahrungen einzelner Organisationsmitglieder in der Vergangenheit resultieren. Somit besteht die grundsätzliche Annahme, dass das Organisationsalter einen positiven Einfluss auf den Formalisierungsgrad ausübt.<sup>84</sup> Gleichzeitig können solche durch Erfahrungen hervorgebrachten Formalismen selbst wiederum weiteres organisationales Lernen einengen: So argumentieren Steinmann und Schreyögg, dass formalisierte Regeln selbst bei einer bestehenden Abweichung zu Erwartungen („Enttäuschung“) meist beibehalten würden. Sie bezeichnen Organisationsstrukturen daher als „enttäuschungsresistent programmiert“.<sup>85</sup> Dieser Zustand der Trägheit, welcher maßgeblich durch das Organisationsalter determiniert wird, betrifft ebenso die anderen

---

<sup>82</sup> Vgl. Reimann (1973), S. 471; Walsh/Dewar (1987), S. 222f.; Kieser (2006), S. 225f.; Sinngemäß auch Carter/Keon (1989), S. 22, sowie Child/Mansfield (1972), S. 388f.

<sup>83</sup> Vgl. zu einer ausführlichen Kommentierung des Zusammenhangs zwischen Organisationsgröße und -alter Klaas (2002), S. 114, sowie die dort angegebenen Quellen.

<sup>84</sup> Vgl. Mintzberg (1979), S. 227; Mintzberg/Waters (2007), S. 36f. Zu einem dezidierten Modell eines erfahrungsgesteuerten Entstehungsprozesses von Entscheidungsregeln innerhalb von Unternehmen siehe Herriott et al. (1988), S. 219ff.

<sup>85</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 523.

Ausgestaltungsdimensionen der Organisationsstruktur.<sup>86</sup> Einer ähnlichen Logik folgt Mintzberg mit der These, Organisationsstrukturen reflektierten in erster Linie die branchenüblichen Gegebenheiten während der stärksten Wachstumsphase des jeweiligen Unternehmens. Somit fällt dem Organisationsalter bzw. der konkreten Entstehungshistorie eine fundamentale Bedeutung innerhalb der Erklärung von strukturellen Ausgestaltungsmerkmalen zu.<sup>87</sup>

### *Organisationsumwelt*

Wie oben bereits angemerkt kommt der Unterscheidung zwischen aufgabenspezifischer und globaler Umwelt in der wissenschaftlichen Praxis meist keine sonderlich hohe Bedeutung zu, stattdessen wird oftmals die Organisationsumwelt als Ganzes miteinbezogen und hinsichtlich verschiedener Dimensionen beschrieben. Dies mindert jedoch nicht den Umstand, dass gerade die Organisationsumwelt als der maßgebliche Treiber organisationalen Wandels und damit auch als äußerst bedeutender Einflussfaktor der organisationalen Ausgestaltung angesehen wird.<sup>88</sup> Vielmehr ist gerade die studienübergreifend sehr vielfältige Konzeptualisierung der externen Unternehmenssituation Ausdruck ihrer enormen Bedeutung und damit auch der Notwendigkeit, sie detailliert und differenziert zu erforschen. Anstelle der in Tab. 2-2 aufgeführten konkreten Einzelfaktoren kann daher je nach Studienkontext auch eine übergreifende Charakterisierung der gesamten Unternehmensumwelt zweckdienlich sein.<sup>89</sup> Zu einer solchen haben sich unterschiedliche generische Dimensionen etabliert, entlang welcher die externe Umwelt eingeordnet und somit beschrieben werden kann:

So verwendet Mintzberg vier Kategorien zur Typisierung der Organisationsumwelt. Zu diesen zählen die Umweltdynamik, die Umweltkomplexität, der Marktdiversifikationsgrad sowie die Ausprägung opportunistischen Verhaltens der

---

<sup>86</sup> Vgl. zu einer differenzierten Untersuchung von Trägheit vs. Anpassungsfähigkeit von organisationalen Lernstrukturen und einem Einbezug auch kultureller Komponenten Nonaka (1996), S. 18ff.

<sup>87</sup> Vgl. Mintzberg (1979), S. 228.

<sup>88</sup> Vgl. Kieser/Walgenbach (2010), S. 376.

<sup>89</sup> Die Zweckdienlichkeit im Kontext des Erkenntnisinteresses muss hierbei wiederum betont werden, da auch hier – ähnlich wie für die Kontingenzfaktoren insgesamt – kein Theoriegerüst existiert, welches eine in sich stimmige und gleichzeitig vollständige Beschreibung der Organisationsumwelt sicherstellen kann. Vgl. zu Problemen einer systematischen Beschreibung und Abgrenzung Steinmann/Schreyögg (2005), S. 177; Klaas (2002), S. 117; sowie sinngemäß auch Pfeffer/Salancik (2003), S. 12.

organisationsexternen Akteure.<sup>90</sup> Unter dem Marktdiversifikationsgrad ist hierbei die Anzahl unterschiedlicher Produkte und bedienter Kunden eines Unternehmens zu verstehen, strenggenommen stellt diese Dimension somit eine Kombination aus internen und externen Faktoren dar. Die Ausprägung des opportunistischen Verhaltens bezieht sich auf die Feindseligkeit innerhalb der Interaktionen zwischen Akteuren einer Branche, welche alternativ auch als stark konkurrenzgetrieben und vorteilsorientiert beschrieben werden kann. Mintzberg selbst weist auf mögliche inhaltliche Überschneidungen der genannten Dimensionen hin (von welchen Dynamik sowie Komplexität die bedeutendsten sind), hält jedoch eine über diese zwei Komponenten hinausgehende Differenzierung trotzdem für notwendig.<sup>91</sup>

Eine in den Grundzügen vergleichbare Systematisierung entwickelt Jurkovich: Dieser führt insgesamt sechs nuancierte Dimensionen der Organisationsumwelt ein (siehe Abb. 2-5). Die Umweltdynamik stellt auch hier eine tragende Säule des Beschreibungsrahmens dar, sie wird allerdings nochmals in die Subdimensionen der Änderungsrate (1) sowie deren Stabilität (2) unterteilt.<sup>92</sup> Die vier weiteren Kategorien werden unter dem Sammelbegriff allgemeiner Charakteristika gleichbedeutend neben die Dynamik gestellt, hierzu zählt auch die ebenfalls bei Mintzberg vorkommende Umweltkomplexität (3). Die restlichen drei Dimensionen haben jedoch gemein, dass sie die Organisationsumwelt nicht unabhängig von der betrachteten Organisation beschreiben, sondern vielmehr die spezifische Interaktionsbeziehung zwischen Organisation und Umwelt zum Gegenstand haben.<sup>93</sup>

Unter der Problemlösungsroutine (4) ist hierbei die Fähigkeit eines Unternehmens zu verstehen, aufbauend auf bestehenden Routinen, Prozessen bzw. Ressourcen, beobachteten Umweltveränderungen zu begegnen, ohne die fortlaufenden primären Aktivitäten zu beeinträchtigen.<sup>94</sup> Der Organisationsgrad externer Akteure (5) bezieht sich maßgeblich auf die Frage, inwieweit eine externe Anspruchsgruppe

---

<sup>90</sup> Vgl. Mintzberg (1979), S. 267ff. Die englischen Originalbegriffe lauten „Stability“, „Complexity“, „Market Diversity“ sowie „Hostility“.

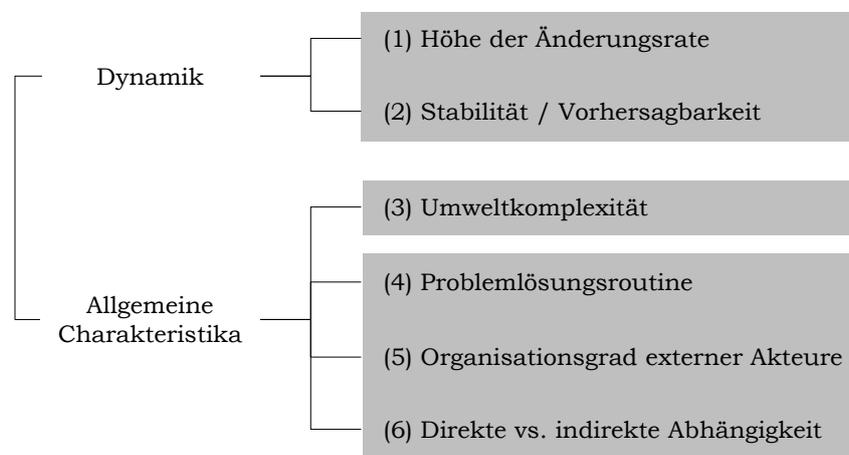
<sup>91</sup> Vgl. Mintzberg (1979), S. 268f. So erwähnt Mintzberg bspw. explizit die mögliche Subsumierbarkeit der Feindseligkeit unter die Dimension der Dynamik, da von einer Korrelation zwischen Feindseligkeit und hoher Dynamik ausgegangen werden könne.

<sup>92</sup> Vgl. Jurkovich (1974), S. 386ff.

<sup>93</sup> So fassen bspw. Kieser und Walgenbach, die Systematik nach Jurkovich aufgreifend, die Dimensionen 4-6 vereinfachend unter dem Begriff der „Abhängigkeit“ zusammen. Vgl. Kieser/Walgenbach (2010), S. 384.

<sup>94</sup> Vgl. Jurkovich (1974), S. 383.

in sich organisiert ist und zu dieser ein die Austauschbeziehung determinierendes Normen- bzw. Regelgeflecht etabliert wurde. Der Extremfall einer unorganisierten Gruppierung ist in einer anonymen Masse an einzelnen Endkunden zu sehen, welche allerdings durchaus jeweils in einer Austauschbeziehung zu der fokalen Organisation stehen. Der höchste Organisationsgrad in diesem Sinne ist in der Interaktionsbeziehung zu anderen Organisationen zu sehen, innerhalb welcher stark ausgeprägte formale Strukturen vorherrschen können. Die Dimension der direkten bzw. indirekten Abhängigkeit (6) schließlich bewertet einzelne Bereiche der Organisationsumwelt dahingehend, welche Relevanz diese für das fokale Unternehmen überhaupt besitzen.<sup>95</sup>



**Abb. 2-5: Dimensionen der Organisationsumwelt<sup>96</sup>**

Es kann somit festgehalten werden, dass sich – ähnlich wie bei Mintzberg – auch die Dimensionen der Organisationsumwelt nach Jurkovich in drei fundamentale Teilbereiche einordnen lassen: Eine Erfassung der vorherrschenden Dynamik, eine Beschreibung der Komplexität<sup>97</sup>, sowie eine Berücksichtigung der

<sup>95</sup> Vgl. Jurkovich (1974), S. 385.

<sup>96</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Jurkovich (1974), S. 381ff. [Übersetzungen durch den Verfasser]

<sup>97</sup> Der Komplexitätsbegriff ist hierbei – trotz scheinbar einfacher Übertragbarkeit auf reale Begebenheiten – extrem vielschichtig und nur schwer greifbar. Bereits erste detailliertere Abhandlungen zum Wesen der Komplexität, welche aus dem Forschungsbereich der Systemtheorie stammen, untergliedern diese in mehrere Subdimensionen: Gängige Elemente sind *Varietät* (Anzahl der Elemente eines Systems), *Konnektivität* (Beziehungsdichte zwischen den Elementen) sowie *Funktionalität* (funktionale Eigenschaften ebendieser Beziehungen). Diese Systemeigenschaften determinieren grundlegend die jeweilige Systemkomplexität. Vgl. Milling (1981), S. 91ff.; Stüttgen (2003), S. 22; sowie sinngemäß auch Kornwachs/von Lucadou (1984), S. 114f. Eine zusätzliche Dimension erfährt die Komplexitätsanalyse, werden nicht nur objektiv messbare Komplexitätskomponenten analysiert, sondern ebenso Aspekte der subjektiven Komplexitätswahrnehmung und -bewältigung berücksichtigt. Für diese sind Faktoren wie persönliche oder organisationale

vielschichtigen funktionalen Beziehung zwischen Organisation und Umwelt. Letztere ist von Bedeutung, um die Relevanz des Kontingenzfaktors „Organisationsumwelt“ im Einzelfall beurteilen zu können. Da jedoch nur die beiden erstgenannten Dimensionen eine Beschreibung der organisationalen Umwelt im eigentlichen Sinne darstellen (aufgrund ihrer Kontextunabhängigkeit), werden Konzeptualisierungen der externen Unternehmenssituation häufig auf diese zwei Dimensionen reduziert. Anhand dieser lassen sich durch Kombination vier Grundtypen konstruieren, welche die Basis zahlreicher kontingenz- bzw. konfigurationstheoretischer Ansätze darstellen.<sup>98</sup> Im Verlauf der vorliegenden Arbeit kommt aufgrund des Fokus auf inter-organisationale Beziehungen, welche per Definition eine Schnittstelle zwischen fokalem Unternehmen und dessen Umwelt darstellen, der Analyse der vielschichtigen Wechselwirkungen zu externen Einheiten eine erhöhte Bedeutung zu. Folglich werden einige der oben genannten Dimensionen nachfolgend wieder aufgegriffen (siehe hierzu Abschnitt 4.2.1). Die Komplexität hingegen tritt in Anbetracht der Eingrenzung auf ohnehin nur einen Anwendungsbereich (nämlich den der Kontraktlogistik) im Vergleich hierzu in den Hintergrund.

Ein grundlegender, in der Literatur vielfältig aufgegriffener Zusammenhang zwischen Organisationsumwelt und Gestaltungsparametern, ist in der Wirkungsbeziehung zwischen Umweltdynamik und Formalisierungsgrad zu sehen. So kann davon ausgegangen werden, dass mechanistische, bürokratische Strukturen in statischen Kontexten Effizienz erzeugen, wohingegen in durch hohen Wandel gekennzeichnete Umgebungen die dort agierenden Organisationen anpassungsfähig sein müssen.<sup>99</sup> Ferner postuliert Mintzberg die These eines abnehmenden Zentralisationsgrades bei zunehmender Umweltkomplexität. Auch dies erscheint plausibel, da gerade komplexe Systeme zentralisierte Entscheider bzw. Strukturen schnell überfordern können.<sup>100</sup>

---

Erfahrungen, Interdisziplinarität oder auch Flexibilität entscheidend. Vgl. Denk/Pfneissl (2009), S. 15ff.

<sup>98</sup> Z.B. entwickelt Mintzberg eine solche Typologie in Anlehnung an Perrow (vgl. Mintzberg (1979), S. 285f. und Perrow (1970), S. 83), zu Anwendungen eben dieser siehe Mintzberg ebd. oder Klaas (2002), S. 119.

<sup>99</sup> Vgl. Kieser (2006), S. 226f.; Mintzberg (1979), S. 270.

<sup>100</sup> Vgl. Mintzberg (1979), S. 273.

#### 2.3.4. Kritische Betrachtung

In der Literatur werden zahlreiche, aus unterschiedlichen Perspektiven entwickelte kritische Einwände gegen den kontingenztheoretischen Ansatz geäußert. Diese lassen sich einerseits in methodische Kritik an bislang existierenden Arbeiten sowie andererseits in Fundamentalkritik an grundlegenden Annahmen der konzeptionellen Basis unterteilen.<sup>101</sup> Im Folgenden seien einige der bedeutendsten Problemfelder mit Schwerpunkt auf den fundamentalkritischen Einwänden dargestellt. Nur teilweise wird diesen in den im nachfolgenden Abschnitt 2.3.5 aufgeführten Erweiterungen wie bspw. dem Konfigurationsansatz begegnet, so dass sie grundsätzlich fortbestehen.

Kritik an der methodischen Vorgehensweise einzelner Literaturbeiträge ist v.a. im Bereich quantitativ-empirischer Studiendesigns zu finden, was aufgrund der dort stattgefundenen Methodenevolution und -optimierung nicht verwundert. Systematisch wiederkehrende Beanstandungen sind eine mangelnde Repräsentativität bzw. eine Fehlauswahl der zugrundeliegenden Stichproben<sup>102</sup>, eine nur unzureichende Berücksichtigung von Interdependenzen zwischen den analysierten Variablen sowie eine mangelnde theoretische Fundierung der aufgestellten und getesteten Hypothesen. Letzteres ist insbesondere zu kritisieren, wenn statistisch aufgedeckte Korrelationen nachträglich durch ein meist nur vages Theoriegerüst gedeutet und als Kausalitätszusammenhänge deklariert werden. Ein weiterer Aspekt, welcher ebenso auch an zahlreichen qualitativen kontingenztheoretischen Studien moniert wird, ist die Vernachlässigung wichtiger Situations- und Strukturmerkmale sowie deren uneinheitliche Umsetzung und in Teilen fragwürdige Operationalisierung. Die unvollständige Erfassung von Umwelt- oder Gestaltungsmerkmalen ist der bereits erwähnten Tatsache geschuldet, dass es eine objektiv vollumfängliche Zusammenstellung nicht geben kann und insbesondere kein Theoriegerüst existiert, welches eine Faktorenauswahl legitimiert. Die Operationalisierung einzelner Variablen ist vor allen Dingen in Fällen von schwer greifbaren Größen von Relevanz, stellvertretend kann

---

<sup>101</sup> Gebräuchlich ist auch die Unterscheidung in „endogene“ und „exogene“ Kritik. Vgl. Kieser (2006), S. 231ff.

<sup>102</sup> Dies ist einerseits der bestehenden hohen Heterogenität in Frage kommender Unternehmen und andererseits der meist nur geringen Bereitschaft eben dieser zur Beteiligung an wissenschaftlichen Studien geschuldet. Erschwerend kommt hinzu, dass im Vergleich zu bspw. der Konsumentenforschung die Grundgesamtheit der Untersuchungsobjekte als äußerst klein zu bewerten ist.

die Erfassung des Gestaltungsparameters der Formalisierung genannt werden. Hierzu müssen regelmäßig Hilfsgrößen bemüht werden, welche als repräsentative Indikatoren gebraucht werden. Dies kann folglich Verzerrungen der Ergebnisse nach sich ziehen. All diesen genannten Kritikpunkten kann jedoch – zumindest im Grundsatz – durch eine akkurate Methodik begegnet und hierdurch die Ergebnisbeeinträchtigungen dezimiert werden. Bestehende Ergebnisse müssen daher jedoch immer wieder kritisch hinsichtlich der genannten Fehlerursachen hinterfragt und ggf. relativiert werden.<sup>103</sup>

Von weitaus höherer Bedeutung sind allerdings die fundamentalen Einwände gegen den Situativen, in Teilen auch gegen den Konfigurationstheoretischen Ansatz, da diese im Grundsatz nicht durch methodische Anpassungen entkräftet werden können:

#### *Determinismuskritik*

Vielfach wurden Zweifel an der für diesen Ansatz essentiellen Annahme geäußert, die organisationale Gestalt würde primär durch die gegebene Unternehmenssituation geprägt. Dieser dem Kontingenzansatz inhärente Determinismus wurde bereits früh in seinen Grundzügen in Frage gestellt: Zum einen muss davon ausgegangen werden, dass selbst externe Kontingenzfaktoren durch das Management eines Unternehmens aktiv beeinflusst werden können, wenn auch mit bestehenden Einschränkungen hinsichtlich Intensität sowie Zeithorizont. Folglich besteht eher eine Wechselwirkung zwischen den betrachteten Größen als eine einseitige Abhängigkeit.<sup>104</sup> Zum anderen ist nicht davon auszugehen, dass für jede Unternehmenssituation exakt eine optimale Organisationsgestalt existiert. Vielmehr besitzen auch strukturell unveränderliche Organisationen in gewissen Grenzen das Vermögen, mit unterschiedlichen Anforderungen flexibel umzugehen. Dieses Phänomen wurde auch abseits situativer Ansätze verschiedentlich aufgegriffen und unter dem

---

<sup>103</sup> Die aufgeführten Kritikpunkte stellen eine Auswahl an bereits in der Literatur festgestellten Unzulänglichkeiten dar, basierend auf Wolf (2013), S. 218ff.; Macharzina/Wolf (2010), S. 550; sowie Kieser (2006), S. 231ff.

<sup>104</sup> Zu einer ausführlichen Abhandlung der deterministischen Grundannahmen und den damit verknüpften problematischen Argumentationsfolgen vgl. Schreyögg (1978), Schreyögg (1995); Insbesondere kritisiert Schreyögg die implizit unterstellte Gesetzmäßigkeit, welche der Komplexität der Organisationsgestaltung und -entwicklung in der Praxis nicht gerecht werde. Bzgl. der wechselseitigen Beeinflussbarkeit zwischen Organisation, Organisationsumwelt und Entscheidern siehe bspw. das Alternativmodell nach Child (1997).

Schlagwort des „Organizational Slack“ thematisiert. Hierunter werden Ressourcen und Fähigkeiten verstanden (sowohl organisationale als auch materielle), welche es Unternehmen ermöglichen, auf Variationen der internen und externen Gegebenheiten zu reagieren, ohne ihre grundlegenden Strukturen anpassen zu müssen.<sup>105</sup> Dem deterministischen Anspruch läuft ferner zuwider, dass die kontingenztheoretischen Ausarbeitungen keinerlei Aussagen darüber treffen, wie die organisationale Anpassung an die interne und externe Unternehmenssituation initiiert und nachfolgend umgesetzt werden soll.<sup>106</sup>

### *Nicht-Berücksichtigung der Entscheidungsträger*

Die genannten Einwände gegen die deterministische und vor allen Dingen mechanistische Grundlogik situativer Ansätze sind eng verwandt mit der fehlenden Einbettung von Entscheidungsträgern in die Argumentationskette. Denn jegliche Wahrnehmung und Analyse der internen und externen Unternehmenssituation findet zum einen durch Organisationsmitglieder wie bspw. Manager statt, zum anderen müssen auch Entscheidungen über die Ausgestaltung bzw. Änderung der Strukturparameter aktiv durch eben diese Entscheidungsträger gefällt werden. Somit unterliegt die Organisationsgestalt neben den Kontingenzfaktoren auch ganz wesentlich den persönlichen Präferenzen, der subjektiven Wahrnehmung sowie den individuellen Motiven der handelnden Personen. Auch ihre kulturelle Prägung und Sozialisation mag einen bedeutenden Einfluss auf die von ihnen als selbstverständlich erachteten Gesetzmäßigkeiten zwischen Kontingenzfaktoren und Gestaltungsparametern ausüben. Solche kognitiv institutionalisierten Strukturmuster der Entscheidungsträger wären selbstverständlich empirisch beobachtbar, ihre Existenz begründete sich somit aber keinesfalls in der ihnen folgenden Effizienz von Unternehmen. Diese Kritikpunkte wurden daher verschiedentlich in Weiterentwicklungen des Kontingenzansatzes berücksichtigt und konkretisiert (so z.B. innerhalb des Konzeptes der „Strategischen Wahl“ nach Child).<sup>107</sup>

---

<sup>105</sup> Vgl. zu einer allgemeinen Definition und Beschreibung der Konstitution von „Slack Ressourcen“ Sharfman et al. (1988), S. 601ff.; zu einer Konkretisierung dieser Ressourcen entlang verschiedener Dimensionen siehe Bourgeois (1981).

<sup>106</sup> Vgl. Kieser (2006), S. 235f. Dieser Einwand ist auch vor dem Hintergrund zu bewerten, dass durchaus auch gegenteilige Annahmen existieren: So können soziale Subsysteme (und damit mitunter auch Unternehmen) selbst bei vorhandenen externen Austauschbeziehungen weitestgehend unbeeinflusst von ihrer Umgebung entstehen und sich selbst erhalten. Vgl. Bühl (1987).

<sup>107</sup> Vgl. Child (1972); kommentierend auch Kieser (2006), S. 239ff.; Wolf (2013), S. 224f.

### *Theorielosigkeit*

Ein sehr grundlegender und vernichtend anmutender Vorwurf gegenüber dem Situativen Ansatz ist der eines mangelnden bzw. schlichtweg nicht existenten Theoriegehalts. So besteht die primäre Argumentationslogik lediglich aus dem postulierten Zusammenhang zwischen Situationscharakteristika und den Merkmalen der organisationalen Ausgestaltung eines Unternehmens. Weder ist allerdings eine Aussage über die folglich notwendigen Anpassungsmechanismen zu finden, noch sind die funktionalen Wirkungsbeziehungen zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen aus einem übergreifenden Theoriegerüst ableitbar. Vielmehr muss innerhalb eines jeden Literaturbeitrags zur Hypothesenformulierung partiell auf andere bestehende Theoriegerüste zurückgegriffen werden. Somit bietet der Situative Ansatz – provokativ ausgedrückt – ausschließlich einen um wenige Argumentationslinien erweiterten begrifflich-analytischen Bezugsrahmen.<sup>108</sup>

Abgesehen davon, dass einige Weiterentwicklungen wie bspw. der Konfigurationsansatz durchaus sehr viel detailliertere und in sich logische Argumentationsketten aufweisen, welche den theoretischen Beitrag substanziell erhöhen bzw. einen solchen konstituieren, ist die grundsätzliche Offenheit des situativen Rahmenwerks für andere Theoriekonzepte nicht nur negativ zu bewerten: So kann zwar der Kontingenzansatz alleingestellt keine organisationalen Gegebenheiten erklären und Implikationen generieren, er ist aber insbesondere geeignet, im Rahmen einer eklektischen Herangehensweise verschiedene Theoriekonzepte komplementär zu kombinieren.<sup>109</sup> Dieser Umstand macht den situativen Bezugsrahmen für die vorliegende Arbeit interessant, da es verschiedene bestehende Theorie- und Empirieergebnisse zu konsolidieren gilt.<sup>110</sup>

---

<sup>108</sup> Vgl. Wolf (2013), S. 219f.; Kieser (2006), S. 235f.; Kieser/Walgenbach (2010), S. 42.

<sup>109</sup> Vgl. Kieser/Walgenbach (2010), S. 42f.; Wolf (2013), S. 220; Albers (2010), S. 205.

<sup>110</sup> Siehe hierzu ausführlich Abschnitt 2.4.

## 2.3.5. Erweiterungen und Fortentwicklungen

### 2.3.5.1. Der Konfigurationsansatz

Zunächst ist anzumerken, dass der Situative Ansatz auf vielfältige Weise fortentwickelt wurde. Dies schlägt sich auch in einigen kommentierenden Systematisierungen eben dieser Erweiterungen nieder. Staehle bspw. sieht neben der bereits erwähnten Differenzierung zwischen deterministischen und verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen in den „Konsistenzansätzen“ die dritte grundlegende Form der Situationstheorie. Diese zeichnet sich nicht nur durch die vermutete Wirkungsbeziehung zwischen Kontingenzfaktoren und Organisationsgestalt aus, sondern nimmt darüber hinaus eine notwendige innere Konsistenz der Ausprägungen von Gestaltungsparametern an.<sup>111</sup>

Wolf entwickelt eine ähnliche Kategorisierung, stellt dabei jedoch die Methodik hinsichtlich der analysierten Variablen in den Mittelpunkt: So seien insbesondere die frühen kontingenztheoretischen empirischen Arbeiten durch monovariate Analysen singulärer Ursache-Wirkungs-Beziehungen gekennzeichnet gewesen. Eine nachfolgende zweite Gruppe von Studien habe zur methodischen Verbesserung beigetragen, indem zunehmend multivariate Regressionsverfahren eingesetzt wurden, mithilfe welcher die Interdependenzen zwischen verschiedenen Kontextvariablen berücksichtigt werden konnten. Somit herrschte weiterhin Monovariabilität in den Gestaltungsdimensionen und Multivariabilität in den sie bestimmenden Kontingenzfaktoren. Die dritte identifizierte Klasse von Ansätzen dreht dieses Verhältnis um: So charakterisiert Wolf die (ebenfalls durch Staehle erwähnten) Konsistenzansätze als multivariabel hinsichtlich ihrer Gestaltungsdimensionen (da deren Korrelationen ermittelt werden) und monovariat in Bezug auf die situationsbeschreibenden Größen.<sup>112</sup> Darauf logisch aufbauend ergibt sich der vierte und zugleich methodisch aufwändigste Typ situationsbezogener Forschung: Eine multivariate Erfassung und

---

<sup>111</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 48. Die Reihenfolge der aufgezählten Ansätze spiegelt hierbei auch deren Entstehungsabfolge in der betriebswirtschaftlichen Literatur wider.

<sup>112</sup> Ob es sich hierbei um quantitativ-empirische Studien handelt, welche die jeweiligen Zusammenhänge explizit unter Verwendung von statistischen Verfahren analysieren, oder um konzeptionelle Arbeiten, ist nicht entscheidend. So ordnet Wolf z.B. auch explizit den Typologie-basierten Konfigurationsansatz nach Mintzberg in diese Klasse ein. Diese Zuordnung erscheint vertretbar, da sich Mintzberg thematisch auf die Analyse konsistenter Muster von Gestaltungsparametern fokussiert. Trotzdem aber kann nicht vernachlässigt werden, dass auch die von ihm dargestellten Kontingenzfaktoren Interdependenzen aufweisen, was im Grunde auch dort für eine Multivariabilität spricht.

Analyse sowohl der Gestaltungsparameter als auch der kontextgebenden Faktoren, welche unter dem Begriff des „Gestaltansatzes“ zusammengefasst wird. Wolf sieht darin die sinnvollste (da methodisch differenzierteste) Form der kontingenztheoretischen Analyse. Allerdings wird verschiedentlich kritisiert, dass die vielschichtigen und oftmals wenig konvergierenden Ergebnisse solcher Analysen nicht immer zu einer erkenntnisfördernden Theoriebildung geeignet sind, da griffige Theoriekonzepte mitunter sogar einer Simplifizierung bedürfen. Inwieweit diese Herangehensweise somit als dominant betrachtet werden kann, darf bezweifelt werden.<sup>113</sup>

Die Gruppe der Konsistenzansätze stellt ohne Zweifel einen gewichtigen Teilbereich der situativen Organisationsforschung dar. Wie oben bereits kurz angedeutet rührt der Name von der Annahme, dass eine innere Konsistenz zwischen den Ausgestaltungsmerkmalen einer Organisation bestehen muss, somit nicht jede Ausprägung eines Gestaltungsparameters mit jeder Ausprägung eines anderen sinnvoll kombiniert werden kann. Folglich wird neben der externen Kontingenz zusätzlich die organisationsinterne Konsistenz der Ausgestaltungsmerkmale analysiert. Die sich so ergebenden stimmigen Muster bzw. Grundtypen werden als „Konfigurationen“ bezeichnet, daher werden die Begriffe „Konsistenzansatz“ und „Konfigurationsansatz“ meist synonym verwendet.<sup>114</sup>

Von allgemein anerkannter sowie weitreichender Bedeutung sind insbesondere die Ausarbeitungen zum Konfigurationsansatz von Mintzberg, welcher als einer der ersten den Gedanken der inneren Konsistenz konsequent ausarbeitete und darauf aufbauend Strukturtypen entwickelte.<sup>115</sup> Neben den in Abschnitt 2.3.2 genannten Gestaltungsparametern stellt Mintzberg zunächst eine grundlegende Systematik zur

---

<sup>113</sup> Vgl. zur dargestellten Typologie Wolf (2000), S. Vf. Es sei darauf hingewiesen, dass die oben genannten Ausführungen den Gestaltansatz aufgrund der geringen Bedeutung für den hiesigen Kontext nur verkürzt wiedergeben: Neben den genannten Merkmalen der statistischen Variablenanalyse enthält der Gestaltansatz ein differenziertes Konzept der Unternehmensdynamik. Angemerkt werden muss ferner, dass auch Wolf selbst in nachfolgenden Literaturbeiträgen die Grundidee und den inhaltlichen Gehalt dieses Ansatzes relativiert, allerdings trotzdem an dessen Vorzügen festhält. Vgl. Macharzina/Wolf (2010), S. 84f. Interessant ist an dieser Stelle auch, dass der Gestaltansatz in anderen Standardwerken der Organisationslehre keine Erwähnung findet. Vgl. z.B. Kieser/Walgenbach (2010) oder Steinmann/Schreyögg (2005). Klaas verwendet die Begriffe „Konsistenzansatz“ und „Gestaltansatz“ synonym. Vgl. Klaas (2002), S. 103.

<sup>114</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 48 und 60f.; Scherer/Beyer (1998), S. 335f.; Kieser (2006), S. 240f.; Klaas (2002), S. 103.

<sup>115</sup> Zu jeweils einer kurzen Würdigung des Beitrags von Mintzberg siehe Staehle (1999), S. 482; Wolf (2013), S. 467; Kieser (2006), S. 241. Der Konfigurationsansatz nach Mintzberg wird im Folgenden in seinen Grundzügen, d.h. auf die logischen Hauptbestandteile reduziert, dargestellt.

Beschreibung von Organisationsstrukturen auf, welche diese in fünf elementare Funktionsbereiche untergliedert.

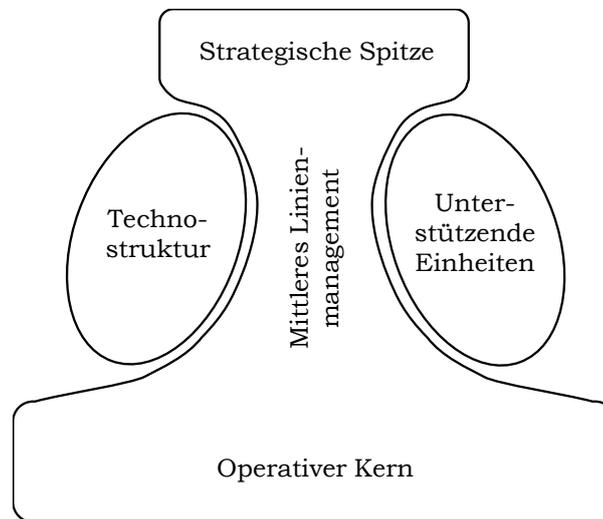
Abb. 2-6 zeigt den idealtypischen Aufbau einer Organisation, welcher einer klassischen pyramidenförmigen Struktur gleicht. Die „Strategische Spitze“ steht folglich für die obersten Entscheidungsträger eines Unternehmens, welche die grundlegenden Strategien und Handlungsmuster festlegen. Die unterste Ebene, der „Operative Kern“, stellt im Gegensatz dazu die eigentliche Wertschöpfung bzw. primäre Leistungserbringung wie bspw. die Produktion mit den zugehörigen Abteilungen dar. Verbunden sind diese beiden Teilbereiche eines Unternehmens über das „Mittlere Linienmanagement“, welches insbesondere dann notwendig wird, wenn aufgrund der Organisationsgröße bzw. der Weite von Leitungsspannen die Unternehmensführungen mit einer unmittelbaren Aufsicht über den Operativen Kern überfordert wäre. In den Bereich der „Unterstützenden Einheiten“ fallen alle durch das Unternehmen für den eigenen Bedarf selbst erbrachten Leistungen, welche dem eigentlichen Produkterstellungsprozess jedoch nur indirekt dienen. Diese Einheiten sind in der Regel spezialisierte Abteilungen wie z.B. Gebäude- oder Sicherheitsmanagement. Die „Technostruktur“ weist ebenfalls einen unterstützenden Charakter auf, ist allerdings im Gegensatz zu den Unterstützenden Einheiten durch eine meist unmittelbare Einflussnahme auf primäre Unternehmensprozesse gekennzeichnet. Zu diesem Bereich zählen alle Abteilungen, welche Arbeitsprozesse der Organisation systematisch aufnehmen und standardisieren. Typische Beispiele sind formalisierte Planungs- und Budgetierungssysteme, Prozesse des Personalmanagements oder auch Qualitäts- und Outputkontrollen. Die Experten der Technostruktur besitzen folglich auf ihrem Feld ein hohes technisches Fachwissen und sind auf fast allen Hierarchieebenen tätig. Die Bedeutung der erarbeiteten Formalismen liegt einerseits in der Durchsetzung strategischer Vorgaben der Unternehmensspitze in allen Unternehmensbereichen, andererseits in der Sicherstellung von Informationsflüssen in umgekehrter Richtung begründet. Der notwendige Koordinationsaufwand wird hierbei im Vergleich zu einer rein hierarchiegebundenen Weisung reduziert.<sup>116</sup>

Die Ausprägungen der in Abschnitt 2.3.2 dargestellten Gestaltungsparameter haben nun einen Einfluss auf die strategische Bedeutung und organisationale Größe

---

<sup>116</sup> Vgl. Mintzberg (1979), S. 18ff.

der einzelnen Basiskomponenten eines Unternehmens. So erhöht z.B. ein steigender Standardisierungsgrad den Einfluss von Abteilungen, welche der Technostruktur zuzurechnen sind, und lässt diesen selbstverständlich auch Mitarbeiter- und Sachressourcen in bedeutendem Umfang zukommen.



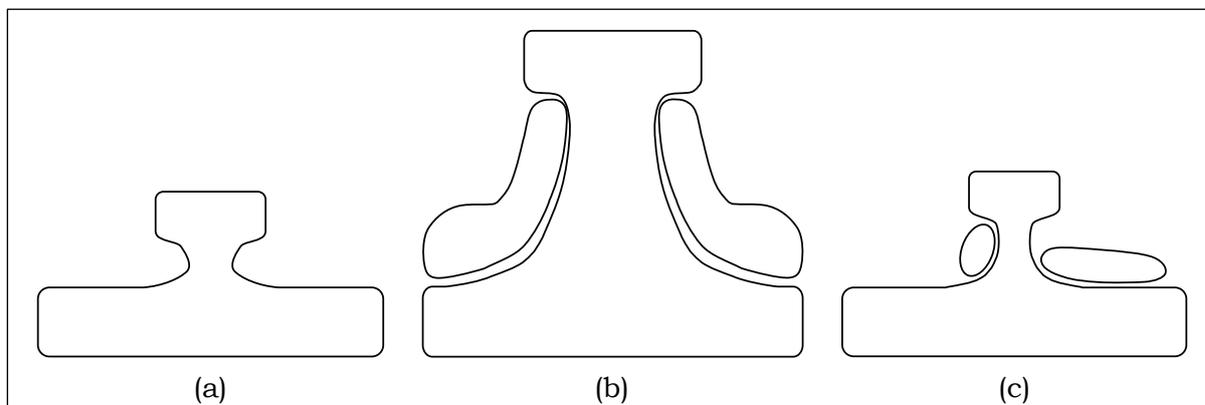
**Abb. 2-6: Die fünf Grundbausteine einer Organisation<sup>117</sup>**

Der Gestaltungsparameter Leitungssystem wiederum determiniert maßgeblich die Proportionen von Strategischer Spitze, Mittlerem Management und dem Operativen Kern zueinander. Durch zahlreiche solcher Plausibilitätsüberlegungen entwickelt Mintzberg fünf grundlegende Strukturtypen von Organisationen, welche sich v.a. hinsichtlich der relativen Bedeutung einzelner Grundbausteine unterscheiden und darüber hinaus eine jeweils in sich stimmige Kombination an Ausprägungen der Gestaltungsparameter bilden.<sup>118</sup> Diesem Vorgehen liegt die Annahme zugrunde, dass in der unternehmerischen Praxis eine nur begrenzte Anzahl an wiederkehrenden, sich ähnelnden Strukturkonfigurationen existiert. Effizienz wird der situativen Logik folgend erreicht, wenn der Strukturtyp einer Organisation in Abhängigkeit der Kontextvariablen gewählt wird. Als relevante Kontingenzfaktoren identifiziert Mintzberg vier Hauptdimensionen: (1) Die Größe und das Alter eines Unternehmens, (2) das technische System, (3) die Unternehmensumwelt sowie (4) Machtverteilung und Kontrolle durch Einflussgruppen. Das technische System bezieht sich primär auf die Produktionsstrategie (Massen-, Prozess- und Einzelfertigung) und die damit

<sup>117</sup> Nach Mintzberg (1979), S. 20; Übersetzungen nach Staehle (1999), S. 483. Die Originalbegriffe lauten „Strategic Apex“, „Middle Line“, „Operating Core“, „Support Staff“ und „Technostructure“.

<sup>118</sup> Vgl. Mintzberg (1979), S. 299ff.

einhergehenden Implikationen für die Koordinations- und Regelungsdichte eines Unternehmens.



**Abb. 2-7: Strukturtypen der Organisation nach Mintzberg<sup>119</sup>**

Die Unternehmensumwelt wird – wie in Abschnitt 2.3.3 erläutert – anhand der Dimensionen Dynamik und Komplexität charakterisiert. Zu den relevanten Faktoren des einflussgebenden Machtgefüges zählt der Grad externer Kontrolle eines Unternehmens, die Machtambitionen von Organisationsmitgliedern und äußere Moden, Trends bzw. zeitgeistliche normative Institutionen, welche ebenfalls essentiellen strukturgebenden Einfluss ausüben können.<sup>120</sup>

Abb. 2-7 zeigt eine für den hiesigen Kontext relevante Auswahl der von Mintzberg entwickelten Konfigurationen. Die graphische Systematik orientiert sich an den bereits beschriebenen Basiskomponenten einer Organisation (vgl. nochmals Abb. 2-6). Variante (a) stellt die sog. „Simple Structure“ dar, welche v.a. durch die hohe Präsenz und das unmittelbar einflussnehmende Verhalten der strategischen Spitze gekennzeichnet ist, was das mittlere Management weitgehend obsolet macht. Ein klassisches Beispiel stellen aus einer Geschäftsidee erwachsene, meist inhabergeführte Unternehmen dar, welche sich durch eine einfache Struktur und damit zusammenhängend durch das Fehlen von Technostruktur und unterstützenden

<sup>119</sup> Vgl. Mintzberg (1979), S. 307, 325 und 355. Insgesamt schlägt Mintzberg fünf Konfigurationen vor, in obiger Abbildung nicht dargestellt sind die „Divisionalized Form“ sowie die „Adhocracy“. In nachfolgenden Publikationen erweitert Mintzberg diese außerdem mit der „Missionary“ sowie der „Political“ Organization um zwei weitere Konfigurationen, welche für den hiesigen Kontext allerdings nur nachrangige Bedeutung haben und daher ebenfalls nicht dargestellt werden. Vgl. zu den zusätzlichen Strukturtypen Mintzberg (1989), S. 221ff.

<sup>120</sup> Vgl. Mintzberg (1979), S. 227ff.

Einheiten auszeichnen. Solche Unternehmen sind oftmals vergleichsweise jung und von nur geringer Größe. Variante (b) verkörpert die „Machine Bureaucracy“, deren Schlüsselbaustein die Technostruktur ist. Diese ist über alle Hierarchieebenen hinweg stark präsent und stellt eine weitgehende Orientierung an Rationalisierungszielen sicher. Die Entwicklung ausgefeilter Arbeitsroutinen ist tendenziell nur in alten und gleichzeitig großen Unternehmen zu vermuten. Der dritte Strukturtyp (c) ist als „Professional Bureaucracy“ titulierte. Im Vergleich zu der zuvor genannten Machine Bureaucracy zeichnet sich diese durch eine Akzentuierung des Operativen Kerns, ein nur gering ausgeprägtes mittleres Management und eine geringere Bedeutung der Technostruktur aus. Typische Beispiele sind Organisationen, deren operativer Kern überwiegend aus professionellen Spezialisten besteht, welche zu einem weitestgehend autonomen Arbeiten im Stande sind. Hierzu zählen bspw. Beratungsunternehmen oder auch Universitäten. Je nach konkretem Kontext sind umfangreiche unterstützende Einheiten möglich.<sup>121</sup>

Die beschriebenen Beispiele bzw. Konfigurationen illustrieren einleuchtend den argumentativen Kern des Konfigurationsansatzes: Organisationale Strukturen unterscheiden sich erheblich entlang ihrer Gestaltungsdimensionen und sind – zumindest in den theoretischen Extremfällen – ganz offensichtlich gut oder weniger gut für gegebene interne wie externe Situationen geeignet. Inwieweit Strukturen nun tatsächlich in diesem Sinne determiniert werden und in welcher Höhe den Entscheidungsträgern Ermessensspielräume zugebilligt werden bleibt jedoch diskussionsfähig.<sup>122</sup>

#### 2.3.5.2. Inter-organisationale Adaptionen

Eine unmittelbare Fortentwicklung bzw. Verwendung des Konfigurationsansatzes für den inter-organisationalen Kontext stellt der Beitrag von Albers dar. In diesem werden – mit Fokus auf das Governancesystem<sup>123</sup> – fünf grundlegende Strukturtypen

---

<sup>121</sup> Mintzberg (1979), S. 299ff. Es sei darauf hingewiesen, dass die obigen Ausführungen lediglich die prägnantesten Merkmale der Konfigurationen nach Mintzberg beschreiben, welche gewissermaßen das Ergebnis seiner äußerst umfangreichen Arbeit darstellen. Nicht erwähnt ist die den Strukturtypen zugrunde liegende Prozessebene, bestehend aus z.B. Arbeits-, Kontroll- und Informationsprozessen, informellen Kommunikationskanälen sowie Entscheidungsmechanismen. Auch zu dieser Ebene zeichnet Mintzberg ein differenziertes Bild, für die vorliegende Arbeit sind jedoch die im nachfolgenden Abschnitt dargestellten bereits für den inter-organisationalen Kontext angepassten Dynamikelemente von höherer Bedeutung.

<sup>122</sup> Vgl. Kieser (2006), S. 244f.

<sup>123</sup> Der englische Begriff der „Governance“ (meist in der Begriffspaarung „Corporate Governance“) erfährt aufgrund seiner vielschichtigen Bedeutung keine einheitliche Übersetzung: Gängige

der organisationalen Ausgestaltung erarbeitet.<sup>124</sup> Für den hiesigen Kontext von besonderer Bedeutung ist zunächst die auf Mintzbergs Basiskomponenten basierende Konzeptualisierung von Allianzen. Relevant sind ferner die in „Struktur“ und „Mechanismen“ unterteilten Gestaltungsparameter sowie die zugehörigen Kontingenzfaktoren, welche eine differenzierte Systematisierung des inter-organisationalen Designs erlauben. Auf diese Bestandteile fokussieren sich somit die nachfolgenden Ausführungen.

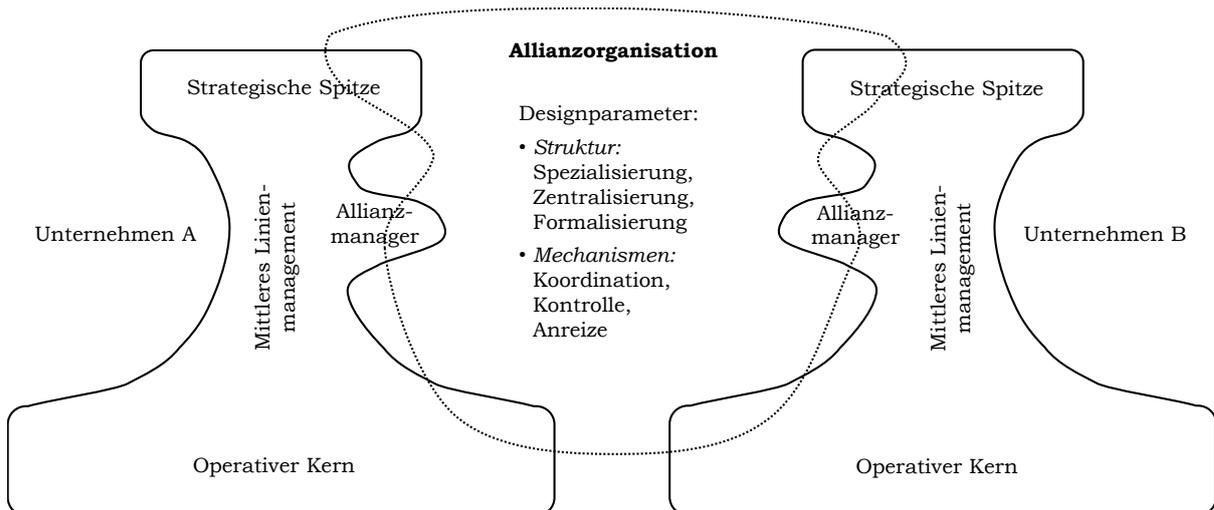
Wie einleitend bereits kurz erwähnt, stellen inter-organisationale Kooperationen ungeachtet ihrer Intensität und ihres Aufgabenumfangs ein nur schwer zu greifendes Gefüge zwischen mindestens zwei Unternehmen dar: Neben mitunter ausschließlich mit der Kooperation befassten Abteilungen und Organisationsmitgliedern sind oftmals auch andere Organisationseinheiten auf unterschiedlichsten Hierarchieebenen zumindest anteilig involviert, eine eindeutige Grenzziehung der organisationalen Sphäre ist somit kaum möglich.<sup>125</sup> Abb. 2-8 zeigt eine graphische Illustration des inter-organisationalen Gegenstandsbereichs, welcher sich auf verschiedene Unternehmensgebiete erstreckt. Die strategische Führung beider Unternehmen ist in der Regel angesichts ihrer grundlegenden Verantwortung zur Strategieformulierung beteiligt, zu welcher je nach Bedeutung insbesondere auch Grundsatzentscheidungen zum Eingehen, zum inhaltlichen Umfang, zu Anpassungen sowie zur Beendigung von Allianzen bzw. Kooperationen gehören. Die tagtägliche Koordination und Verantwortung wird jedoch in der Regel an Vertreter des mittleren Managements delegiert, mitunter an explizite Allianzmanager, welche gleichzeitig auch die Funktion einer Kontaktperson für das beteiligte Partnerunternehmen erfüllen. Ebenso in die jeweilige Allianz mit inbegriffen sind selbstverständlich die Aktivitäten des Operativen Kerns, innerhalb welchem die eigentliche Wertschöpfung, und im Fall von Allianzen, meist auch die eigentliche Synergieschöpfung stattfindet.

---

Umschreibungen sind je nach Kontext „Unternehmensorganisation“, „Unternehmensverfassung“, „Grundsätze der Unternehmensführung“, „Unternehmensleitung und -kontrolle, oder allgemein „Steuerung“. Somit umfasst er schwerpunktmäßig diejenigen Elemente der organisationalen Ausgestaltung von Unternehmen, welche unmittelbar der aktiven Steuerung durch das Management dienen.

<sup>124</sup> Vgl. auch im Folgenden Albers (2005) und Albers (2010). (Der Beitrag von 2010 ist im Wesentlichen eine auf die Kernbestandteile reduzierte sowie leicht aktualisierte Version des Beitrags von 2005).

<sup>125</sup> Siehe zu einer ausführlichen Abhandlung dieser Problematik Abschnitt 3.1.3.



**Abb. 2-8: Modell zu Allianzorganisationen nach Albers<sup>126</sup>**

Neben dieser grundsätzlichen Beschreibung von an Allianzen bzw. Kooperationen beteiligten Unternehmensbereichen, stellt Albers ein differenziertes Konzept für die im inter-organisationalen Bereich relevanten Gestaltungsparameter vor. Hinzuweisen ist vor allen Dingen auf die explizite Unterscheidung zwischen der statischen Struktur einerseits („governance structure“) sowie den dynamischen Elementen andererseits („governance mechanisms“). Letztere beschreiben die im Rahmen der Struktur vonstattengehenden Prozesse, welche ebenfalls einen relevanten organisatorischen Beitrag leisten. Die Allianzstruktur umfasst alle formalisierten Regeln und Verfahrensmuster, Albers charakterisiert sie entlang der drei Dimensionen „Zentralisierung“, „Formalisierung“ und „Spezialisierung“. Die beiden erstgenannten orientieren sich im Wesentlichen an den namensgleichen, bereits in Abschnitt 2.3.2 vorgestellten Gestaltungsparametern. Die Spezialisierung bezieht sich im hiesigen Kontext nicht auf den Anteil spezialisierter Stellen im Unternehmen allgemein, sondern auf die Existenz allianzspezifischer Aufgabenprofile.

<sup>126</sup> Mit geringfügigen Veränderungen entnommen aus Albers (2005), S. 108.

## Gestaltungsparameter

<i>Organisationsdimension</i>	<i>Parameter</i>	<i>Ausprägungen</i>
Struktur	Zentralisierung Spezialisierung Formalisierung	Vertikale/horizontale Machtkonzentration Existenz allianzspezifischer Positionen Regelungsdichte der Partnerinteraktion
Mechanismen	Koordination	Gegenseitige Abstimmung Hierarchische Weisungsgebundenheit Standardisierung
	Kontrolle	Formal: Finanz- und Controllingsysteme Informell
	Anreize	Schutzklauseln Nutzen-/Synergieallokation

**Tab. 2-3: Gestaltungsparameter der Allianzorganisation<sup>127</sup>**

Die Mechanismen lassen sich zwar ebenfalls in drei Hauptkategorien unterteilen, sie stellen sich jedoch auf einer zweiten Ebene mehrdimensional dar. Zu den Hauptrubriken gehören die Mechanismen der (1) Koordination, der (2) Überwachung bzw. Kontrolle sowie der (3) Anreizsetzung. Koordinationsmechanismen lassen sich wiederum in die drei grundlegenden Arten von Abstimmungsprozessen unterscheiden: eine (konsensorientierte) gegenseitige Abstimmung, Weisungsgebundenheit bei klar definierter Entscheidungsgewalt, sowie Standardisierung von Lösungsfindungen. Überwachungs- und Kontrollmechanismen können sowohl in formalen Kontrollsystemen manifestiert sein aber auch durch informelle Aufsicht und Interaktion sichergestellt werden. Anreizsetzung schließlich kann entweder in Form von Schutzklauseln und potentiellen Vergeltungsmaßnahmen bestehen, oder innerhalb des Designs von Nutzenallokationssystemen Berücksichtigung finden. Zu einer zusammenfassenden Gegenüberstellung siehe Tab. 2-3. Die diese Parameter beeinflussenden Kontingenzfaktoren sind in Tab. 2-4 dargestellt und erläutert. Albers greift auf sieben Hauptcharakteristika zur Beschreibung der Allianzsituation zurück, welche in der Organisationsliteratur verankert sind und auch für inter-organisationale Kontexte von Relevanz sind.<sup>128</sup>

Albers entwickelt – im Wesentlichen auf Basis der differenzierenden Dimensionen vertikaler und horizontaler Zentralisierung – fünf grundlegende Konfigurationen

<sup>127</sup> Nach Albers (2010), S. 209; Albers (2005), S. 144. [Übersetzungen durch den Verf.].

<sup>128</sup> Anm.: Allianzgröße und -umfang stellen zwar unterschiedlich konzeptualisierte Charakteristika dar, sie sind in Tab. 2-4 jedoch aufgrund ihrer ähnlichen Wirkung zusammengefasst.

von Unternehmensallianzen, welche sich anhand von 16 Dimensionen unterscheiden bzw. charakterisieren lassen.<sup>129</sup> Die zugrunde liegenden Gestaltungsparameter und Kontingenzfaktoren bilden für die nachfolgenden Ausführungen dieser Arbeit ein gewichtiges inhaltliches Element, da sie im Grundsatz zur systematischen Beschreibung einer jeglichen inter-organisationalen Beziehung geeignet sind. Folglich finden sie in Abschnitt 5.3 Eingang in die Auswahl potentieller Gestaltungs- und Situationsmerkmale für den spezifischen Fall vertikaler Kooperationen innerhalb der Kontraktlogistik. Da kontextbedingte Abweichungen zu vermuten sind, und es die Relevanz aller Parameter im Einzelfall zu prüfen gilt, wird auf die Strukturtypen nach Albers an dieser Stelle jedoch nicht ausführlich eingegangen.

---

<sup>129</sup> Vgl. zu einer tabellarischen Übersicht Albers (2005), S. 291.

<b>Kontingenzfaktoren</b>	<b>Einfluss auf organisationale Parameter</b>
Größe der Partnerunternehmen	Durch die Organisationsgröße bedingte Eigenschaften der Einzelunternehmen (Formalisierung, Standardisierung, Kontrollmechanismen) übertragen sich mutmaßlich auch auf die Ausgestaltung der Allianz.
Kooperationserfahrung	Erfahrung manifestiert sich grundsätzlich in standardisierten Koordinationsmechanismen, was einen positiven Zusammenhang begründet. Ferner macht eine angestrebte Kumulation der Erfahrung die Einrichtung eines Allianzmanagers wahrscheinlich, folglich steigt die Spezialisierung bei sinkender vertikaler Zentralisierung.
Allianzgröße und -umfang	Beide Größen haben eine höhere Anzahl der zu koordinierenden Elemente zur Folge. Daher kann von einer zunehmenden Bedeutung standardisierter Koordinationsmechanismen sowie von einer Bevorzugung hierarchischer Strukturen gegenüber beidseitiger Abstimmung ausgegangen werden. Die steigende Komplexität induziert außerdem eine sinkende vertikale Zentralisierung sowie steigende Spezialisierungs- und Formalisierungsgrade.
Vertrauen und Verhaltensunsicherheit	Je geringer das gegenseitige Vertrauen ausgeprägt ist, desto größer ist die Bedeutung von struktureller Formalisierung, standardisierten Koordinationsprozessen wie auch generell der Kontrollmechanismen. Schutz- bzw. Sicherheitsklauseln erlangen ebenso Relevanz.
Ziele / Allianz motive	Der hiesigen Logik liegt eine grundsätzliche Unterscheidung zwischen effizienz- und synergieorientierten Allianzen zugrunde. Während effizienzorientierte Allianzen einen höheren Grad an Hierarchie, Formalisierung und Kontrollmechanismen aufweisen, gilt dies für synergieorientierte Allianzen mit umgekehrtem Vorzeichen. Ferner bedürfen Letztere zur Koordination der heterogenen Ressourcen tendenziell eher dedizierter Allianzmanager. Die hohe gegenseitige Abhängigkeit in effizienzgetriebenen Arrangements führt außerdem zu einem stärkeren Einbezug der Strategischen Spitze und zu horizontaler Dezentralisierung.
Allianzumwelt	Dynamik und Komplexität der Organisationsumwelt haben grundsätzlich einen negativen Einfluss auf den Formalisierungs- und Zentralisierungsgrad, und wirken positiv auf die Spezialisierung. Koordination findet tendenziell eher über Weisungsverhältnisse oder gegenseitige Abstimmung statt.

**Tab. 2-4: Kontingenzfaktoren der Allianzorganisation<sup>130</sup>**

<sup>130</sup> In Anlehnung an Albers (2010), S. 209ff. und Albers (2005), S. 184ff. [Übersetzungen durch den Verf.].

## **2.4. Zusammenführung und Entwicklung des Forschungsdesigns**

Ausgehend von dem Ziel der vorliegenden Arbeit, einen Bezugsrahmen zur Ausgestaltung der Kunden-Dienstleister-Beziehung innerhalb von Kontraktlogistikprojekten zu entwickeln, welcher Kontingenzaussagen für erfolgsrelevante Faktoren bietet, ergeben sich folgende Merkmale des argumentativen Aufbaus: Wie in Abschnitt 4.3 detailliert aufgezeigt werden wird, besteht die aktuelle Literatur des Themenfelds der Kontraktlogistik aus einer Vielzahl an Einzelbeiträgen, welche sich diesem logistischen Marktsegment aus ganz unterschiedlichen Perspektiven nähern. Neben grundsätzlichen, meist ressourcen- oder transaktionskostentheoretisch fundierten Entscheidungshilfen zu Umfang und institutioneller Ausgestaltung der Fremdvergaben, existieren zahlreiche empirisch-quantitative Studien hinsichtlich des Einflusses unterschiedlichster Variablen, welche sich teilweise ergänzen, in Teilen jedoch auch (scheinbar) widersprechen. Eine oberflächliche Gesamtschau der vorliegenden Literaturbeiträge bietet somit einen unübersichtlichen und keinesfalls befriedigenden Einblick in die Welt der Kontraktlogistik. Berücksichtigt man zusätzlich die bereits angedeutete begründete Vermutung, dass Kontraktlogistik projektübergreifend keinesfalls als homogen beschrieben werden kann, manifestiert sich der Gedanke einer Systematisierung der bestehenden Ansätze mitsamt einer Erweiterung um ein differenzierendes Grundgerüst. Denn eine umfassende Konzeption der Beziehung zwischen Logistikdienstleister und Kunde, welche sämtliche Einflussbereiche und Gestaltungsmerkmale strukturiert aufarbeitet, existiert bislang nicht. Aufgrund der Vielzahl an bestehenden empirisch validierten Einzelaspekten ist es jedoch naheliegend, ein solches Konzept aus den vorhandenen Literaturbeiträgen abzuleiten.

Hierauf aufbauend ergibt sich ein direkter Anknüpfungspunkt zu den in Kapitel 2.2 dargestellten Möglichkeiten der Theoriebildung: In Anlehnung an die archetypischen Verknüpfungsarten von unterschiedlichen Forschungsdesigns nach Miles & Huberman (Abb. 2-2), entspricht der derzeitige Literaturstand sinngemäß Variante 2: So ist das existierende heterogene Literaturfeld Ergebnis einzelner unkoordinierter Forschungsbemühungen, welche in der Summe zwar durchaus einen gewichtigen Erkenntnisbeitrag leisten, allerdings einer zusammenführenden Konsolidierung bedürfen. Hieran schließt sich unmittelbar die Frage an, anhand welcher Vorgehensweise und Methodik eine solche Konsolidierung erfolgen sollte. Wie ebenfalls in Abschnitt 2.2 beschrieben sind theoriebildende Literatursynthesen entweder rein

konzeptionell oder in Form einer quantitativen Metaanalyse möglich. Metaanalysen setzen jedoch studienübergreifend eine Vergleichbarkeit des Untersuchungsobjektes voraus (z.B. die Wirkung eines speziellen Faktors auf den Kooperationserfolg) und es sollte ferner ein ähnliches methodisches Design vorliegen. Schon die erstgenannte Anforderung trifft auf den hiesigen Kontext jedoch nicht zu: Untersucht werden in den einzelnen Literaturbeiträgen gänzlich verschiedene Aspekte der Kooperationsbeziehung, da ganz unterschiedliche Theoriekonzepte zur Hypothesengenerierung mit folglich anderen Variablenschwerpunkten herangezogen werden. Außerdem sollen innerhalb des zu bildenden Bezugsrahmens auch argumentative Elemente aus der allgemeineren Organisationsliteratur Verwendung finden, welche noch nicht für kontraktlogistischen Kontext empirisch überprüft wurden.

Somit bietet sich für das Design der vorliegenden Arbeit eine konzeptionelle Aufarbeitung der existierenden Literaturbeiträge bzw. vielmehr eine konzeptionelle Erarbeitung des anvisierten Bezugsrahmens unter expliziter Berücksichtigung der einschlägigen Literatur an. Hierzu existiert keine festgelegte Methodik, trotzdem aber bedarf es einer konturgebenden Orientierungshilfe, um eine schlüssige Argumentationsstruktur sicherzustellen. Nimmt man in diese Überlegung den zweiten Ansatzpunkt der Problemstellung, nämlich die bisher nur unzureichend berücksichtigte Heterogenität kontraktlogistischer Projekte, mit auf, bietet sich der Kontingenz- bzw. Konfigurationstheoretische Ansatz als konzeptionelles Grundgerüst an: Denn zum einen ist dieser, wie in Abschnitt 2.3.4 erwähnt, geeignet, unterschiedliche Theorien oder auch Partikularergebnisse aufzunehmen und zu vereinigen. Zum anderen liegen die in der Kontraktlogistik vermuteten Kontingenzen in der originären Argumentationslogik dieses Ansatzes.

Die dargestellte Adaption des (aus dem Kontingenzansatz entwickelten) Konfigurationsansatzes auf den inter-organisationalen Kontext nach Albers nimmt hierbei eine zentrale Stellung ein: Denn grundsätzlich sollten die dort erarbeiteten Dimensionen auch geeignet sein, die vertikalen Kooperationen zwischen Logistikdienstleistern und ihren Kunden zu beschreiben. Allerdings bedürfen alle Elemente einer Einzelfallprüfung auf ihre Relevanz speziell für den logistischen Kontext. So ist bspw. davon auszugehen, dass – da der Kontraktlogistikdienstleister bestimmte Dienstleistungen exklusiv für das Partnerunternehmen erbringt – die Dimension der Spezialisierung generell hoch ausgeprägt ist und daher möglicherweise nicht zur

Fallunterscheidung taugt. Ferner sollen grundsätzlich auch Aspekte Berücksichtigung finden können, welche relevante logistikspezifische Charakteristika abbilden (z.B. Prozessintegrationsgrade, Innovationsfähigkeit usw.), und in der allgemeineren Organisationsliteratur daher nicht fokussiert betrachtet werden. Zur Auswahl maßgeblicher Parameter und Faktoren sind die in der Literatur als erfolgsrelevant isolierten Größen hilfreich, womit sich der Bogen zu den Erfolgsfaktoren spannt.

Gemäß dieser skizzierten Vorgehensweise sind somit folgende argumentative Bestandteile in den nachfolgenden Kapiteln zu finden: Abschnitt 3 leistet einerseits mit begrifflichen Definitionen des inter-organisationalen Bereichs sowie andererseits mit allgemeinen Charakteristika vertikaler Zulieferbeziehungen ein grundlegendes Verständnis des Betrachtungsgegenstands. Hauptkapitel 4 führt speziell in den logistischen Kontext ein und grenzt Kontraktlogistik von anderen Marktsegmenten ab (Abschnitt 4.1.3). Hervorzuheben für die spätere argumentative Verwendung sind die Ausführungen zu den Besonderheiten logistischer Kooperationsbeziehungen (Abschnitt 4.2) sowie logistikspezifische Erfolgsfaktoren und Interaktionsstrategien (Abschnitt 4.3). Ferner führt Abschnitt 4.4 eine Auswahl bereits bestehender Klassifizierungen von Logistikprojekten an, welche zur Definition geeigneter Unterscheidungsdimensionen einen gewichtigen Input darstellen.

Hauptkapitel 5 schließlich enthält die zur Bildung von Konfigurationen relevantesten argumentativen Schritte: Der oben dargestellten Methodik folgend werden zunächst potentielle Gestaltungsparameter und Kontingenzfaktoren identifiziert. Hierzu wird in Abschnitt 5.2 das sog. IMP-Modell vorgestellt, welches als strukturgebendes Element Verwendung findet. In Abschnitt 5.3 werden systematisch die denkbaren Parameter und Faktoren in Reihenfolge ihres Ursprungs (allgemeine inter-organisationale Literatur sowie logistikspezifische Beiträge) systematisch auf ihre Eignung für den vorliegenden Kontext untersucht und jeweils argumentativ begründet. Ein essentieller Bestandteil der Konfigurationsbildung ist in der nachfolgenden Klassifizierung der selektierten Variablen in Parameter und Faktoren zu sehen, was in dem den Konfigurationen zugrunde liegenden Basismodell zur Beschreibung kontraktlogistischer inter-organisationaler Relationen mündet (Abschnitt 5.4, hierbei insbesondere Abb. 5-6). Dieses Basismodell enthält bereits alle als notwendig erachteten Variablen, nicht jedoch Wirkungszusammenhänge und Interdependenzen zwischen diesen. Folglich schließt sich Abschnitt 5.5 mit einer Herleitung und

Begründung eben dieser Zusammenhänge an, welche die Konfigurationsbildung überhaupt erst ermöglichen. Basierend auf diesen Interdependenzen wird hierzu die logische Grundsystematik der zu differenzierenden Konfigurationstypen erstellt, welche in fünf voneinander abzugrenzenden Ausgestaltungsformen mündet (siehe Abb. 5-8). Diese als Archetypen anzusehenden Ausprägungen werden sodann im nachfolgenden Kapitel 5.6 detailliert beschrieben sowie anhand kurzer realer Fallbeispiele illustriert.

### **3. Vertikale inter-organisationale Beziehungen**

#### **3.1. Begriffsklärung und -abgrenzung**

##### **3.1.1. Grundlegende Begriffe im inter-organisationalen Kontext**

Der Bereich der inter-organisationalen Forschung ist gekennzeichnet durch eine hohe Vielfalt an Begriffen, welche darüber hinaus höchst uneinheitlich verwendet werden. Hierunter fallen bspw. Beschreibungen wie „Kooperation“, „Allianz“, „strategische Partnerschaft“, „Zulieferbeziehung“, „Joint Venture“ u.v.m. Manchen Begriffen ist ihre inhaltliche Fokussierung aufgrund der Wortbedeutung inhärent, andere lassen sich ohne weitere Erläuterung jedoch nur schwer voneinander trennen. Dieser Abschnitt soll daher einen Überblick über die für diese Arbeit relevante Terminologie leisten sowie das im Folgenden verwendete Begriffsverständnis darlegen.

Zunächst sei vorweggenommen, dass im Rahmen dieser Arbeit unter inter-organisationalen Beziehungen nur solche verstanden werden, welchen eine wirtschaftliche Austauschbeziehung zugrunde liegt. Nicht mit eingeschlossen werden somit z.B. die zwangsläufig bestehenden Interaktionsbeziehungen zwischen Wettbewerbern, welche sich als beobachtbare Aktions- und Reaktionsschemata beschreiben lassen und ebenfalls eine wechselseitige Beziehung darstellen. Der Fokus dieser Arbeit ist somit vielmehr das zwischenbetriebliche Interaktionsgefüge im Sinne einer Organisationsform. Dies schließt folglich rein marktbasierter als auch hybride institutionelle Arrangements mit ein.

Trotz der bereits angedeuteten heterogenen Begriffsverwendung, besteht in der Literatur weitestgehend Konsens hinsichtlich der grundlegenden konstitutiven Elemente einer inter-organisationalen Beziehung: So verweisen fast sämtliche Autoren auf die Notwendigkeit des Einbezugs von mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich voneinander unabhängigen Organisationen, deren betrachtete Interaktion auf Freiwilligkeit beruht. Unschädlich ist hierbei, wenn die Unabhängigkeit im Rahmen der vereinbarten Zusammenarbeit durch gegenseitige Aufgabe von Souveränität bewusst eingeschränkt wird.<sup>131</sup> Neben Unternehmen können grundsätzlich auch staatliche Organe, Vereine, gemeinnützige Institutionen, etc. in beliebiger Konstellation

---

<sup>131</sup> Vgl. Cropper et al. (2008), S. 9; Friese (1998), S. 62; Killich (2011), S. 13.

involviert sein<sup>132</sup>, im Folgenden sollen jedoch lediglich gewinnorientierte Unternehmen betrachtet werden.

Alle weiteren im inter-organisationalen Kontext verwendeten Begriffe werden jedoch höchst unterschiedlich gebraucht und jeweils im Rahmen ihrer Verwendung zweckorientiert definiert. Tab. 3-1 zeigt eine Auswahl grundlegender Begriffe und führt exemplarische Definitionen auf. Im Folgenden soll des Weiteren auf teilweise bestehende Unterschiede in der deutsch- und englischsprachigen Literatur eingegangen werden.

<b>Kooperation</b>	
Grochla (1972), S. 18	„Ausgegliederte und koordinierte Erfüllung von Teilaufgaben ökonomisch und rechtlich selbständiger Unternehmungen.“
Boettcher (1974), S. 22	„Kooperation ist das bewusste Handeln von Wirtschaftseinheiten (natürlichen und juristischen Personen) auf einen gemeinsamen Zweck hin, wobei die Einzelaktivitäten der Beteiligten durch Verhandlung und Abmachungen koordiniert werden.“
Blohm (1980), Sp. 1112	„Auf stillschweigenden oder vertraglichen Vereinbarungen beruhende Zusammenarbeit zwischen rechtlich selbständigen und in den nicht von der Kooperation betroffenen Bereichen auch wirtschaftlich nicht voneinander abhängigen Unternehmungen.“
Kutschker (1994), S. 124	„Kooperationen entstehen, wenn zwei oder mehrere rechtlich selbständige Unternehmen davon überzeugt sind, angestrebte Unternehmensziele mit einem oder mehreren Partnern zusammen besser verwirklichen zu können als ohne Kooperation. Die kooperierenden Unternehmen geben dabei partiell ihre Unabhängigkeit zugunsten eines koordinierten Verhaltens auf.“
Killich (2011), S. 13	„(...) Es handelt sich dabei also um zwei oder mehrere Unternehmen, die ihre Handlungen bzw. Nutzung von Ressourcen aufeinander abstimmen, um somit gegenüber den ‚Einzelgängern‘ einen Wettbewerbsvorsprung zu erlangen (...) Die zwischenbetriebliche Kooperation ist somit als Alternative zu diesen beiden [Markt vs. Selbsterstellung, Anm. d. V.] Koordinationsformen anzusehen.“

<sup>132</sup> Zu Beispielen möglicher involvierter Organisationsarten siehe bspw. Cropper et al. (2008), S. 4.

<b>Cooperation</b>	
Das/Teng (1998), S. 492	„We define partner cooperation as the willingness of a partner firm to pursue mutually compatible interests in the alliance rather than act opportunistically.“
Buckley/Casson (2002), S. 32	„cooperation (...) is coordination effected through mutual forbearance.“
<b>Collaborative Agreement</b>	
Morris/Hergert (1987), S. 16	„Linkage between companies to jointly pursue a common goal.“
<b>(Strategische) Allianz</b>	
Hungenberg (1999), S. 6	„Es arbeiten Unternehmen zusammen, die auf der gleichen Wertschöpfungsstufe sind. Die Beteiligten stehen somit (aktuell oder potentiell) im Wettbewerb, und sie versuchen, durch die Kooperation ihre Kräfte für den Wettbewerb in ihrer Branche zu bündeln.“
Killich (2011), S. 16f.	„Eine strategische Allianz ist (...) auf bestimmte Geschäftsfelder von Unternehmen derselben Branche beschränkt und stellt daher eine besondere Form der Unternehmenskooperation dar. Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen einer Strategischen Allianz findet auf der gleichen Wertschöpfungsebene, also zwischen aktuellen oder zumindest potentiellen Konkurrenten statt.“
<b>(Strategic) Alliance</b>	
Gulati (1998), S. 293	„(...) strategic alliances [are] voluntary arrangements between firms involving exchange, sharing, or codevelopment of products, technologies, or services.“
Das/Teng (2000), S. 33	„Strategic alliances are voluntary cooperative inter-firm agreements aimed at achieving competitive advantage for the partners.“
Pyka/Windrum (2001), S. 2	„Cooperative agreement between two or more autonomous firms pursuing common objectives or working towards solving common problems through a period of sustained interaction.“
Contractor/Lorange (2002), S. 486	„An alliance is (...) any interfirm cooperation that falls between the extremes of discrete, short-term contracts and the complete merger of two or more organizations.“
Todeva/Knoke (2005), S. 125; (in Anlehnung an Yoshino/Rangan (1995), S. 4f.)	„A strategic alliance involves at least two partner firms that remain legally independent after the alliance is formed; share benefits and managerial control over the performance of assigned tasks; and make continuing contributions in one or more strategic areas, such as technology or products.“

**Tab. 3-1: Ausgewählte Begriffsdefinitionen im inter-organisationalen Kontext**

Die weitestgefassten Definitionen des Kooperationsbegriffs (engl. Cooperation) beinhalten im Grunde jegliche Form einer inter-organisationalen Beziehung (siehe bspw. Definitionen nach Grochla oder Blohm), wenngleich auf Grundlage einer Wortwahl wie „Zusammenarbeit“ (Blohm) gemutmaßt werden kann, dass das Einschließen von rein transaktionalen Marktbeziehungen nicht die Intention des Autors ist. So schließt bspw. Killich reine Markttransaktionen auch explizit aus und verwendet den Kooperationsbegriff somit zur Beschreibung hybrider Organisationsformen zwischen Markt und Hierarchie. Boettcher und Kutschker erwähnen den „gemeinsamen Zweck“ bzw. das gemeinsame Erreichen von Unternehmenszielen, was ebenfalls auf einen Ausschluss einfacher Markttransaktionen hinweist. Keiner der Autoren greift jedoch die Frage auf, inwieweit generell vertikale Beziehungen durch die jeweilige Begriffsdefinition mit abgedeckt werden sollen. Dies verwundert, da zumindest in manchen der genannten Literaturbeiträgen (vgl. z.B. Kutschker) ausschließlich horizontale Kooperationen betrachtet werden. Das häufig angeführte Merkmal des „gemeinsamen Zwecks“ lässt sich jedoch auch als eine gemeinsame Optimierung der Supply Chain interpretieren, ohne dass die beteiligten Parteien zwangsläufig identische Aufgaben auf der gleichen Wertschöpfungsstufe wahrnehmen müssen. Somit lassen sich auch vertikale (Zuliefer-) Beziehungen, solange diese über reine Markttransaktionen hinausgehen, unter die genannten Definitionen subsumieren. Die Grenze zwischen marktbasierter Beziehung und hybrider Organisationsform bleibt allerdings meist undefiniert (siehe hierzu auch Abschnitt 3.1.2).

Augenscheinlich ist, dass der Kooperationsbegriff (sowie abgewandelte Formen wie bspw. „collaborative agreement“) in der englischsprachigen Literatur weitaus weniger gebräuchlich ist als in der deutschsprachigen. Stattdessen wird meist der Begriff der Allianz verwendet, welcher oft ähnlich umfassend definiert wird und somit jegliche hybride Organisationsform mit einschließt (vgl. z.B. Allianzdefinitionen nach Das & Teng oder Contractor & Lorange). Die genannten Merkmale (Unabhängigkeit der involvierten Parteien, gemeinsame Ziele, Koordination des Verhaltens) sind hierbei ebenfalls vergleichbar. Während in der deutschsprachigen Literatur der Allianzbegriff tendenziell enger gefasst wird als der der Kooperation (vgl. z.B. Fokussierung auf horizontale Beziehungen nach Hungenberg oder Killich), macht die englischsprachige Literatur in der Regel keinen Gebrauch von einer möglichen Begriffsdifferenzierung. In den wenigen Fällen einer gewollten Unterscheidung wird mitunter

sogar die Kooperation als Sonderfall der Allianz definiert (vgl. Kooperationsdefinition nach Das & Teng).<sup>133</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in der überwiegenden Zahl an Literaturbeiträgen der Kooperationsbegriff als Umschreibung sämtlicher hybrider Organisationsformen, welche sich in das Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie einordnen lassen, Verwendung findet. Während englischsprachige Autoren den Begriff der Allianz hierzu meist synonym gebrauchen, wird dieser in der deutschsprachigen Literatur häufig fokussiert definiert, um entweder explizit horizontale Kooperationen oder zumindest solche mit gleichartigen Aufgaben der beteiligten Allianzpartner abzugrenzen.

Neben den reinen Begriffsdefinitionen sind auf einer zweiten Ebene Allianz- und Kooperationstypologien zu erwähnen, welche auf einem niedrigeren Aggregationsniveau ein differenziertes Begriffsverständnis schaffen. Das Analyseobjekt der vorliegenden Arbeit besteht in den inter-organisationalen Beziehungen zwischen Logistikdienstleistern und ihren Kunden und somit in einer speziellen Subkategorie von Zulieferbeziehungen. Diese haben naturgemäß vertikalen Charakter und sind durch ungleiche Kernaufgaben der beteiligten Partner gekennzeichnet. Von Interesse für die hiesige Begriffsfindung sind somit Typologien, welche mindestens eine dieser beiden Eigenschaften als bedeutendes Unterscheidungskriterium erachten. Besonderheiten vertikaler Beziehungen sind in zahlreichen Literaturbeiträgen beschrieben und werden daher ausführlich in Kapitel 3.2 aufgegriffen und erörtert. Somit soll an dieser Stelle der Fokus auf den Tätigkeitsbereichen der involvierten Kooperationspartner liegen.

Der Aspekt der heterogenen Aufgabenallokation wird in der Literatur in unterschiedlichen Kontexten zur Differenzierung von Kooperationstypen aufgegriffen und verschiedentlich präzisiert: So verweisen Porter & Fuller<sup>134</sup> auf die Bedeutung der möglicherweise nicht deckungsgleichen Kooperationsmotive und unterscheiden daher in „X and Y coalitions“. Innerhalb der sog. X-Allianz werden Tätigkeiten zwischen den beteiligten Partnern aufgeteilt, welche diese sodann operativ mehr oder weniger

---

<sup>133</sup> Zu einer Kommentierung der unterschiedlichen Begriffsverwendung innerhalb der deutsch- und englischsprachigen Literatur siehe auch Friese (1998), S. 62ff.

<sup>134</sup> Vgl. Porter/Fuller (1986), S. 336ff. Zu einer kurzen Kommentierung der X/Y-Systematik siehe auch Morschett (2005), S. 383.

autonom ausführen können. Eine Y-Allianz steht hingegen für die gemeinsame synergetische Erbringung von Leistungen auf der gleichen Wertschöpfungsstufe. Als ursächlich führen sie hierbei die grundlegenden strategischen Kooperationsmotive an: So sind X-Allianzen durch das explizite Ziel getrieben, die eigenen Unternehmenstätigkeiten auf eine bestimmte (oder zumindest wenige) Wertschöpfungsstufen zu begrenzen. Folglich bedarf es der Kooperation mit Unternehmen der komplementären Wertschöpfungsstufen. Die Motivation hinter Y-Allianzen kann entweder in einer simplen Erzielung von Skaleneffekten liegen, oder aber auf eine aus strategischer Sicht relevante Präsenz auf allen Wertschöpfungsstufen zurückzuführen sein (bspw. Wahrung des Kundenkontakts oder auch Sicherstellung kritischer Inputfaktoren). Beide Kooperationstypen können sowohl auf vertikaler als auch auf horizontaler Beziehungsebene etabliert werden.

Zu einer ähnlichen Unterteilung gelangt Hennart<sup>135</sup>, allerdings für den speziellen Fall von eigenständigen Joint Ventures. Diese unterteilt er in „Scale“ und „Link“ Beziehungen. Während Erstere in der Regel durch eine mit Partnerunternehmen gemeinsam ausgeführte Rückwärtsintegration in der Wertschöpfungskette zustande kommen (bspw. durch gemeinsame Forschung oder Herstellung von Vorprodukten), zeichnen sich die Zweitgenannten durch Asymmetrie in Bezug auf die grundsätzlichen Kooperationsmotive und -aktivitäten aus. Vergleichbar zur X-Allianz werden hierbei komplementäre Wertschöpfungsaktivitäten kombiniert. Während Porter & Fuller zur Begründung ihrer Systematik eher die strategischen Kooperationsmotive in den Vordergrund stellen, hebt Hennart hingegen die unterschiedlichen Kostenwirkungen für die beteiligten Unternehmen hervor.

Ein dritter bedeutender Beitrag, welcher eine ungleiche Aufgabenverteilung der Kooperationspartner adressiert, ist in der Allianztypologie nach Das & Teng zu sehen. Diese unterscheiden (in Anlehnung an Mowery et al.<sup>136</sup>) in unilaterale sowie bilaterale Kooperationsformen. Zwar verwenden sie diese Unterteilung lediglich für rein vertragsbasierte Allianzen (d.h. nur solche ohne Kapitalbeteiligungen), die angeführten Definitionen lassen sich jedoch auch auf andere Kooperationstypen verallgemeinern. So charakterisieren sie unilaterale Beziehungen wie folgt: „*Individual*

---

<sup>135</sup> Vgl. Hennart (1988), S. 362f. Eine kurze vergleichende Abgrenzung zu Porter nehmen Dussauge et al. (2000) vor.

<sup>136</sup> Vgl. Mowery et al. (1996).

*firms carry out their obligations independently of others (...) and partners are expected to perform on their own (...).*” Im Gegensatz dazu werden bilaterale Beziehungen beschrieben als „*alliances [that] require partners to put in resources and work together on a continuing basis*“<sup>137</sup>. Hierbei wird der Ressourcengedanke in den Mittelpunkt gerückt, welcher mit der Frage einer notwendigen Arbeitsaufteilung eng zusammenhängt.

Das Differenzierungskriterium der gemeinsamen vs. unabhängigen Leistungserbringung innerhalb von Kooperationen wird somit in allen Literaturbeiträgen durch die damit zusammenhängenden strategischen bzw. kostenorientierten Kooperationsmotive der beteiligten Unternehmen begründet. Da die grundlegende Motivlage mutmaßlich einen entscheidenden Einfluss auf die Ausgestaltung der inter-organisationalen Beziehungen hat, wird dieses Charakteristikum im Folgenden weiter aufgegriffen.

### 3.1.2. Begriffsrahmen der vorliegenden Arbeit

Gemäß den im vorherigen Abschnitt dargestellten Definitionen soll der Kooperationsbegriff im Rahmen dieser Arbeit für jegliche inter-organisationale Beziehung zwischen Markt und Hierarchie verwendet werden. Da mit dem Allianz-begriff ein zusätzlicher, äußerst gebräuchlicher Terminus zur Verfügung steht, soll – dem Verständnis deutschsprachiger Literaturbeiträge folgend – dessen Differenzierungspotential als Subkategorie genutzt werden. Die den weiteren Ausführungen zugrunde liegende Auffassung dieser beiden Begriffe ist in Abbildung Abb. 3-1 dargestellt. Die dort gezeigte Matrix verwendet die bereits genannten Hauptcharakteristika der Kundenbeziehung im Logistikkontext (vertikal und unilateral) als Grundlage der Unterscheidungsdimensionen.

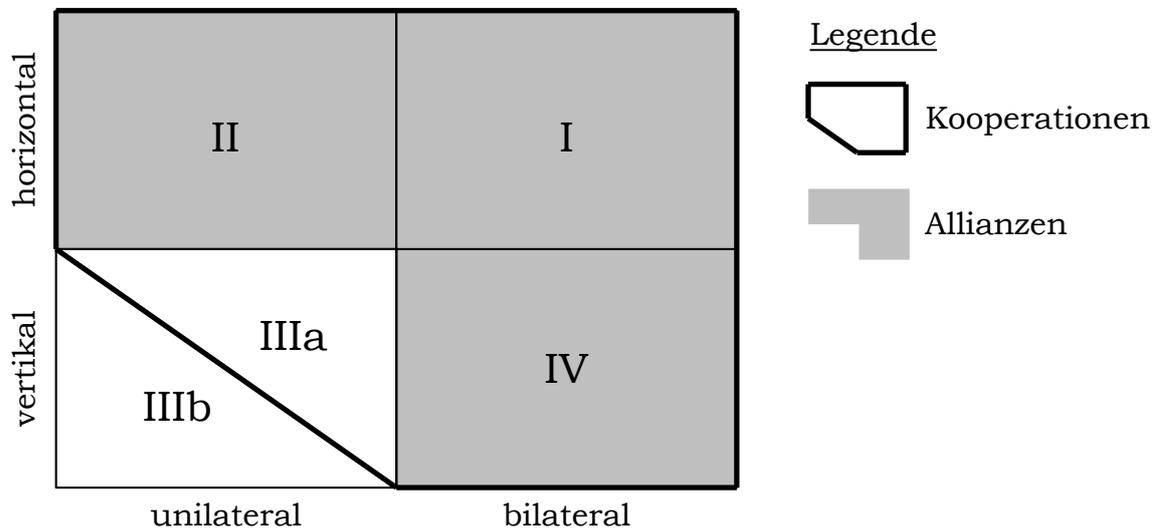
Die Begriffspaarung unilateral/bilateral ist hierbei der Typologie nach Das & Teng<sup>138</sup> entlehnt. Unter unilateralen Beziehungen werden solche verstanden, bei welchen die beteiligten Partnerunternehmen ungleiche, klar voneinander getrennte Aufgabenbereiche innerhalb der Interaktionssphäre besitzen und somit die in die Beziehung eingebrachten Leistungen und Ressourcen verschiedenartigen Charakter besitzen. Bilaterale Relationen hingegen sind durch identische Aktivitäten und

---

<sup>137</sup> Das/Teng (2000), S. 43.

<sup>138</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.1.

vor allen Dingen durch einen gemeinsamen Verantwortungsbereich der involvierten Akteure gekennzeichnet.



**Abb. 3-1: Begriffstypologie inter-organisationaler Beziehungen<sup>139</sup>**

Im Grundsatz lässt sich jegliche inter-organisationale Beziehung in die genannten Kategorien und somit auch in die dargestellte Matrix einordnen. Da – wie oben erwähnt – der Kooperationsbegriff rein marktbasierete Transaktionen ausschließen soll, gilt es diesen innerhalb der Abbildung abzugrenzen: Markttransaktionen haben zwangsläufig vertikalen Charakter (da Käufer/Verkäufer-Beziehung) und ebenso liegt ihnen eine unabhängige Leistungserbringung mit einem geringen Integrationsgrad zu Grunde. Somit fallen reine Marktbeziehungen in Quadrant III. Allerdings sind ebenso langfristige, komplex integrierte und strategisch hochgradig relevante Zulieferbeziehungen denkbar, welche im gleichen Quadranten anzusiedeln sind. Letztere lassen sich jedoch eindeutig unter den Kooperationsbegriff subsumieren. Daher ist eine Unterteilung in die Subquadranten IIIa und IIIb notwendig. Im Folgenden sollen alle Felder der Matrix kurz kommentiert und die Verwendung des Allianzbegriffs erläutert werden.

Quadrant I stellt den einfachsten Fall einer Zusammenarbeit zwischen Wettbewerbern dar: Kooperieren zwei Unternehmen, welche auf der gleichen Wertschöpfungsstufe stehen, können sowohl die Kooperationsbereiche als auch die die

<sup>139</sup> Eigene Darstellung.

zugrunde liegenden Motive sehr unterschiedlicher Natur sein. Häufig zu beobachten sind kollektive Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, eine gemeinsame Produktion von Vorprodukten bzw. Modulen, gemeinschaftliche Internationalisierungen oder auch Kooperationen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Häufig (jedoch nicht notwendigerweise) werden zur Durchführung der vereinbarten Aktivitäten rechtlich selbständige Joint Ventures gegründet. Neben erzielbaren Synergien spielen auch Aspekte wie Kapitalintensität, Risikoreduzierung oder limitierte Marktzugänge eine bedeutende Rolle. Auch in der deutschsprachigen Literatur wird dieser Kooperationstypus als klassisches Beispiel einer Allianz verstanden.

Quadrant II steht für den selteneren Fall von Akteuren, welche zwar auf der gleichen Wertschöpfungsstufe stehen, jedoch ungleiche Leistungen unabhängig voneinander in die Kooperation einbringen. Beispiele sind innerhalb von Hochtechnologiebereichen zu finden, welche sich durch eine hohe Komplexität auszeichnen. So kann bspw. das europäische Satellitenprogramm in diesem Bereich angesiedelt werden, da die Fertigung zur Komplexitätsreduzierung in einzelne Teilmodule untergliedert und durch unabhängige Unternehmen durchgeführt wird. Auch die Entwicklung des deutschen LKW-Autobahnmautsystems erfolgte innerhalb einer vergleichbaren organisatorischen Struktur. Neben der genannten Reduktion technischer Komplexität sind selbstverständlich ebenso politische Interessen als Motive für diesen Kooperationstyp zu nennen, welcher aufgrund seines horizontalen Charakters ebenfalls meist als Allianz betitelt wird.

Kooperationen des Quadranten IV sind in der unternehmerischen Praxis vergleichsweise häufig aufzufinden: Hierunter fallen jegliche gemeinsam durchgeführten Aktivitäten von Unternehmen und deren Zulieferern, bei welchen vergleichbare Leistungen der beteiligten Akteure in die Kooperation eingebracht werden. Ein klassisches Beispiel sind Forschungs- und Entwicklungsallianzen, innerhalb welcher oftmals grundlegende Technologien oder modulare Produktbestandteile entwickelt werden.

Quadrant III schließlich wird – wie bereits erwähnt – zur Abgrenzung reiner Markttransaktionen in zwei Kategorien unterteilt. IIIa steht hierbei für vertikale Kooperationen, denen eine enge Bindung und Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Unternehmen zugrunde liegt. Diese Beziehungen enthalten im Gegensatz zu

den Markttransaktionen in IIIb kooperative Elemente, welche sich in einer gemeinsamen Koordination und Leistungsoptimierung ausdrücken. Die genaue Grenzziehung jedoch bleibt schwierig, für den Logistikkontext ist auf die Abgrenzung der Kontraktlogistik zu Standardlogistikleistungen zu verweisen.<sup>140</sup> Somit kann der Betrachtungsfokus der vorliegenden Arbeit in Feld IIIa verortet werden. Als Kooperationstypus wird dem Quadranten III in der überwiegenden Anzahl der (deutschsprachigen) Literaturbeiträge nicht der Allianzbegriff zugeordnet, da die beteiligten Unternehmen weder hinsichtlich ihrer Position in der Wertschöpfungskette noch in Bezug auf die durch sie eingebrachten Leistungen und Ressourcen Ähnlichkeit aufweisen. Vielmehr sind Beschreibungen wie „Zulieferer-“ oder „Outsourcingbeziehungen“ gebräuchlicher, um die bestehende Heterogenität der beteiligten Unternehmen und die daraus folgende Asymmetrie der Interaktionsbeziehung hervorzuheben.

Es sei kurz angemerkt, dass die exakte Abgrenzung des Allianzbegriffs von keiner grundlegenden Relevanz für die hier nachfolgende inhaltliche Argumentation ist. Mit Hilfe der erfolgten Begriffsbestimmung soll lediglich plausibel dargelegt werden, warum die im Rahmen dieser Arbeit betrachteten inter-organisationalen Beziehungen nicht als Allianz benannt werden. Selbstverständlich wird aber insbesondere in den weiteren Abschnitten des Kapitels 3 auch auf maßgebliche Literaturbeiträge zurückgegriffen, welche sich selbst unter den Allianzbegriff subsumieren.

Ferner muss darauf hingewiesen werden, dass die Relation zweier Unternehmen Merkmale mehrerer Felder der Matrix simultan aufweisen kann. So ist bspw. denkbar, dass eine vertikale Forschungs- und Entwicklungsallianz besteht, während in einem anderen Teilbereich dieser Kooperation einfache Marktleistungen ausgetauscht werden.

### 3.1.3. Ontologie: Zum Wesen inter-organisationaler Kooperationen

Die im vorangehenden Abschnitt dargestellten Begriffsdefinitionen und inhaltlichen Eingrenzungen der inter-organisationalen Beziehung bzw. Kooperation leisten einen verständnisfördernden Blick auf den Gegenstandsbereich der vorliegenden Arbeit. Sie bieten jenseits der begrifflichen Sensibilisierung jedoch keinen Beitrag zum Wesen und vor allen Dingen auch nicht zur Abgrenzung dieses abstrakten

---

<sup>140</sup> Vgl. hierzu Abschnitt 4.1.3.

Organisationsgefüges innerhalb des Zwischenraums zweier Unternehmen.<sup>141</sup> Deutlicher wird dieser Umstand bei Betrachtung verwandter Überlegungen, wie sie in der Soziologie zu finden sind und für die klassische Organisationslehre adaptiert wurden. Essentiell ist dort die Unterscheidung zwischen einem individualistischen und holistischen Organisationsverständnis: Die individualistische Perspektive versteht hierbei Organisationen als Summe der in ihnen tätigen Individuen. Folglich erklären sich Aktionen und Charakteristika der Gesamtorganisation durch Handlungen und Eigenschaften der ihr zugehörigen (interagierenden) Einzelpersonen. Die Analyseebene – auch in wissenschaftlichen Auseinandersetzungen – bildet demzufolge stets der einzelne Mitarbeiter bzw. Gruppen an Mitarbeitern.<sup>142</sup> Stellvertretend für diese Sichtweise kann der Literaturbeitrag von Simon genannt werden, welcher mit der Thematisierung des ‚Organisationalen Lernens‘ ganz offensichtlich ein Element des organisationalen Gesamtgefüges aufgreift. Trotzdem aber legt er den Analysefokus explizit auf die Individualebene: *„All learning takes place inside individual human heads; an organization learns in only two ways: (a) by the learning of its members, or (b) by ingesting new members who have knowledge the organization didn’t previously have.”*<sup>143</sup>

Im Gegensatz dazu betrachten holistisch geprägte Ansätze Organisationen als eigenständige Subjekte, welche Eigenschaften unabhängig von ihren Mitgliedern aufweisen können und auch bspw. in Form von manifestierten Regeln oder Bürokratien selbständige Verhaltensmuster zeigen. Somit negiert diese Sichtweise ganz explizit die Annahmen des Individualismus und lehnt eine Dekomposition (sozialer) Systeme in ihre Einzelbestandteile ab, da sich die Systemeigenschaften nur auf aggregiertem Niveau beobachten lassen. Deutlich wird diese Sichtweise z.B. im Rahmen der Betrachtung von Organisationskulturen: Deren Werte und Normen

---

<sup>141</sup> Zur Erläuterung des Wesens bzw. der Natur von hybriden Organisationsformen werden üblicherweise ökonomische Theorien herangezogen, welche die Existenz dieser institutionellen Arrangements begründen bzw. die grundlegenden Entstehungsmotive darlegen. Da entsprechende Abhandlungen in der Literatur in unterschiedlichsten Anwendungskontexten zahlreich zu finden sind, sollen die entsprechenden Inhalte an dieser Stelle nicht wiederholt werden, es sei jedoch ausdrücklich auf maßgebende Beiträge verwiesen: Ein kommentierter, tabellarischer Überblick des Erklärungsbeitrags von Ressourcenorientiertem Ansatz, Populations-Ökologischen Perspektiven, der Industrieökonomik sowie der Transaktionskostentheorie ist zu finden bei Auster (1994), S. 6. Eine ausführliche Abhandlung mit Fokus auf Motive zur Allianzbildung unter Einbezug auch der Netzwerkperspektive leistet Albers (2005), S. 12ff.

<sup>142</sup> Vgl. Bunge (1996), S. 243ff.; Lüdtke (2011), S. 12ff.; Efeld (2003), S. 7ff.

<sup>143</sup> Simon (1991), S. 125.

beeinflussen zwar unzweifelhaft Denkhaltung und Verhaltensweisen auf Individual-ebene, die geteilten kulturellen Merkmale sind jedoch auf einer übergeordneten Kollektivstufe anzusiedeln.<sup>144</sup> Das zuvor genannte Beispiel des ‚Organisationalen Lernens‘ aufgreifend, kann der Beitrag von Nelson & Winter vergleichend angeführt werden: Diese beschreiben (mit einem Fokus auf technischem Knowhow) organisationales Wissen wie folgt: „(...) *is an attribute of the firm as a whole, as an organized entity, and is not reducible to what any single individual knows, or even to any simple aggregation of the various competencies and capabilities of all the various individuals, equipment, and installations of the firm.*“<sup>145</sup> Hierin zeigt sich die im Vergleich zu Simon diametral entgegengesetzte Auffassung des Kollektivwissens.

Im hiesigen Kontext sind die antagonistischen Konzepte der individualistischen und holistischen Organisationsdefinition vor allen Dingen zur Grenzziehung des inter-organisationalen Gegenstandsbereiches relevant, um die der Kooperation zugehörigen und somit zu analysierenden Elemente zu identifizieren.<sup>146</sup> Zunächst sind hierbei Literaturbeiträge von Interesse, welche sich eben dieser Perspektiven zur Identifikation von Unternehmensgrenzen bedienen. So verweisen Pfeffer & Salancik auf die generell nur diffus erscheinende organisationale Kontur: „(...) *any given individual is only partially included in any system of organized behavior systems as well. Consequently, it is perfectly possible for a person to be both part of an organization and part of its environment through different behaviors occurring at different times.*“<sup>147</sup> Diese Aussage zeichnet ein aufschlussreiches Bild des Dilemmas von individualistischer vs. holistischer Organisationsdefinition: Wird aus einer individualistischen Perspektive heraus die Organisationsgrenze zwischen einzelnen Personen (oder vergleichbaren Einheiten) gezogen, müssen diese eine eindeutige Zuordnung

---

<sup>144</sup> Vgl. Bunge (1996), S. 258ff.; Lüdtkke/Matsuzaki (2011), S. 12ff.; Esfeld (2003), S. 7ff.

<sup>145</sup> Nelson/Winter (1982), S. 63.

<sup>146</sup> Selbstverständlich darf nicht unerwähnt bleiben, dass mit der umfassenden Perspektive des ‚Systemismus‘ ein dritter Ansatz besteht, welcher individualistische und holistische Argumente zu vereinen versucht. Vgl. hierzu ausführlich Bunge (1996), S. 264ff.; zusammenfassend auch Reihlen/Klaas (1999), S. 12ff. Problematisch innerhalb einer solchen Simultanbetrachtung ist jedoch oftmals die kausale Zuordnung beobachteter Aktionen der Organisation, da diese entweder durch Individuen aufgrund persönlicher Motive oder aber durch die Organisation als Ganzes induziert werden können. Daher wird (trotz Anerkenntnis der Gegenperspektive) allein aus Gründen der methodischen Stringenz und Vereinfachung oftmals eine absichtliche Reduzierung auf die individualistische oder holistische Perspektive zugelassen, Lüdtkke spricht in diesem Kontext von einem „methodologischen Individualismus bzw. Holismus“. Vgl. Lüdtkke (2011), S. 14f. Auch an dieser Stelle bilden die beiden Extrempositionen zur Abgrenzung der inter-organisationalen Sphäre eine fruchtvollere (da erkenntnisbildende) Basis als eine systemorientierte Integration.

<sup>147</sup> Pfeffer/Salancik (2003), S. 30.

erfahren, was möglicherweise ihren heterogenen Verhaltensweisen nicht gerecht wird. Sollen stattdessen auf einem holistischen Ansatz basierend konsistente organisationsweite Verhaltensmuster isoliert werden, welche die betrachtete Organisation von ihrer Umwelt unterscheiden, kann dies zwar auf einer aggregierten Makroebene hilfreich sein, zur konkreten Grenzziehung im Falle interner Strukturen wird jedoch mutmaßlich kein Mehrwert generiert. Folglich ist das grundsätzliche Verständnis dessen, was eine (inter-)organisationale Institution determiniert und von ihrer Außenwelt abgrenzt, in hohem Maße kontextabhängig und nicht allgemeingültig bestimmbar. Anderson kommentiert wie folgt: „*Their boundaries (...) are highly dependent on the specific interest of the investigator or by what gives meaning to the observer.*“<sup>148</sup>

Dieses Argument der notwendigen Zweckorientierung aufgreifend, erscheint eine holistische Perspektive im inter-organisationalen Kontext v.a. dann zielführend, wird dem Analyseobjekt eine eigene Identität mitsamt eigenen Merkmalen und Verhaltensmustern zugestanden, und gilt es insbesondere Wechselwirkungen zwischen dieser hybriden Organisationsform sowie ihrer Umwelt zu untersuchen. Letzteres setzt voraus, dass die Kooperation bspw. selbständig am Markt aktiv ist und somit externe Relationen eingeht (dies ist bei klassischen Organisationen zwangsläufig der Fall, trotzdem muss hierauf selbstverständlich nicht der Analysefokus liegen). Eine solche Perspektive nehmen oftmals Literaturbeiträge ein, welche Unternehmensnetzwerke und auch den Wettbewerb zwischen solchen Netzwerken thematisieren. Denn eine Netzwerkbetrachtung setzt ein über Unternehmensgrenzen hinausgehendes Organisationsverständnis voraus, welches Implikationen für deren externe Beziehungen und konzertierten Handlungen birgt.<sup>149</sup>

Ein individualistisch geprägtes Verständnis von inter-organisationalen Beziehungen ist im logischen Umkehrschluss insbesondere dann hilfreich, gilt es weniger externe Charakteristika und Handlungsmuster des Gesamtgebildes zu analysieren, als vielmehr interne Strukturen und Ausgestaltungsmerkmale zu untersuchen. Eine

---

<sup>148</sup> Anderson (2000), S. 31.

<sup>149</sup> Eine explizite Auseinandersetzung mit dem (holistischen) Wesen von Unternehmensnetzwerken ist zu finden bei Thorelli (1986). Er stellt u.a. fünf Basisdimensionen als Kriterien einer selbständigen Identität auf, von denen mindestens entlang einer organisationsübergreifende Abstimmung bzw. Synchronisation erfolgen müsse: [1] Produktangebot, [2] Kundenklientel, [3] ausgeführte Tätigkeiten, [4] regionale Aufteilung, sowie [5] zeitliche Abstimmung. Vgl. Thorelli (1986), S. 39f. Vgl. zu Problemen der Grenzziehung von Unternehmensnetzwerken Powell (1987), S. 70f.

hybride Organisationsform besteht in diesem Fall aus den ihr zugeteilten Individuen bzw. konkret aus den für die Kooperation tätigen Mitarbeitern. Unproblematisch ist solch eine Zuordnung im Fall ausschließlich für die Kooperation tätiger Personen, was insbesondere in für den Kooperationszweck organisatorisch getrennten Abteilungen gegeben ist. Sofern aber einzelne Mitarbeiter nur anteilig der Kooperation zuarbeiten, wird die Grenzziehung ungenau. Folglich bedarf es einer feineren Unterscheidung innerhalb des Unschärfebereichs der Kooperationssphäre. Anderson legt hierzu (in Anlehnung an Haas & Drabek) nahe, die Grenzen organisationaler Systeme in Abhängigkeit der Interaktionen zwischen den Individuen festzulegen: Die Interaktionen lassen sich anhand ihrer Häufigkeit, ihres Inhalts, auffälliger Interaktionsmuster sowie der Wiederholungsrate solcher Muster unterscheiden. Zusammengehörige Einheiten interagieren untereinander gewöhnlich häufiger und intensiver und zeichnen sich ferner durch vergleichbare Beziehungsmuster zu ihrer Außenwelt aus. Hiermit kann z.B. die Zugehörigkeit eines Allianzmanagers zum eigenen Unternehmen zweifelsohne hergestellt werden, gleichzeitig wird er jedoch aufgrund der direkten Kommunikation und ähnlicher Kommunikationsmuster mit seinem Gegenüber im Partnerunternehmen in Verbindung gebracht und somit auch dem inter-organisationalen Bereich zugeordnet. Somit werden funktional zusammengehörige, in Teilen jedoch auch überlappende Strukturgebilde abgeleitet.<sup>150</sup>

Übertragen auf den hiesigen Kontext der vertikalen unilateralen inter-organisationalen Beziehung lässt sich festhalten, dass ein holistisch geprägter Organisationsbegriff – ungeachtet etwaiger bestehender externer Relationen der Kooperation – wenig zielführend erscheint. Denn inhaltlicher Schwerpunkt einer solchen institutionellen Ausgestaltung ist primär das Austauschverhältnis zwischen Fokalunternehmen und Zulieferer sowie die Ausgestaltung dieses Verhältnisses. Als nach außen handelnd treten die beteiligten Unternehmen überwiegend nur einzeln auf (der Zulieferer möglicherweise in der Beauftragung weiterer Subunternehmer, das Fokalunternehmen alleinverantwortlich seinem Kunden gegenüber). In der fehlenden

---

<sup>150</sup> Vgl. Anderson (2000), S. 31f.; Haas/Drabek (1973), S. 15ff.

eigenen organisationalen Identität dieser Zusammenarbeit ist folglich auch ein Unterschied zu den in bestehender Literatur behandelten Allianzen zu sehen.<sup>151</sup>

## **3.2. Besonderheiten vertikaler Kooperationen**

### 3.2.1. Kooperationsmotive

Ein ganz entscheidender Aspekt von inter-organisationalen Kooperationen ist in der Frage zu sehen, warum die beteiligten Akteure diese überhaupt eingegangen sind: Denn inter-organisationale Abstimmungs- und Austauschprozesse verursachen Transaktionskosten, welche durchaus ein signifikantes Ausmaß annehmen können. Die involvierten Organisationen erhoffen sich demzufolge aus der Kooperation resultierende Vorteile, welche die anfallenden zusätzlichen Transaktionskosten überkompensieren. Eine Analyse der Gründe für diese Erwartung birgt großes Potential, sich dem Wesen der betreffenden inter-organisationalen Beziehung zu nähern. Vorweg sei angemerkt, dass sich die relevanten Kooperationsmotive speziell im vertikalen Kontext vereinfacht darstellen, da sie nur einseitig aus einer Akteursperspektive betrachtet werden müssen: Für Zulieferer sind die betreffenden Kooperationen existentielle Kundenbeziehungen. Selbstverständlich müssen sich auch diese für den Dienstleister vorteilhaft gestalten, die grundsätzliche Sinnfrage stellt sich jedoch nicht. Folglich kann die Analyse der Motivlage auf das Kundenunternehmens (für den weiteren Verlauf dieser Arbeit den Verlagerer) reduziert werden.

Bzgl. des grundsätzlichen Anreizes, Leistungen an einen externen Anbieter fremdzuvergeben, fasst Mol wie folgt zusammen: „*Since an important objective, quite possibly the key one, of a firm is to obtain high levels of performance, increases in outsourcing are generally believed to be motivated by a desire to increase firm performance [...]*“<sup>152</sup>. Wie die Steigerung der Unternehmensleistung speziell im Einzelfall durch den Einbezug externer Akteure erreicht werden kann, stellt sich jedoch extrem heterogen dar und lässt sich durch zahlreiche – teilweise konfliktierende – Theorieansätze begründen. Die zentrale Frage lautet stets, warum die externe Lösung der internen überlegen ist.

---

<sup>151</sup> Um Missverständnissen vorzubeugen sei angemerkt, dass mit der erwähnten fehlenden organisationalen Identität keinesfalls die Existenz eines inter-organisationalen Gebildes samt eigener Strukturen in Frage gestellt werden soll, allerdings kann dieses nicht als selbständiger Akteur interpretiert werden.

<sup>152</sup> Mol (2007), S. 17.

Albers fasst die grundlegenden Allianz motive in die fünf Kategorien der Risikoreduktion, des Ressourcenzugangs, der Skaleneffekte, der Marktmacht sowie der extern orientierten Motive zusammen.<sup>153</sup> Übertragen auf den vertikalen Kontext können der Zugang zu Ressourcen (wie bspw. dem spezifischen Knowhow des Zulieferers) sowie entstehende Skaleneffekte durch Bündelung von Auftragsvolumen über mehrere Kunden des Zulieferers hinweg, als offenkundig ebenso relevant und plausibel angesehen werden.<sup>154</sup> Die Möglichkeit zur Steigerung der eigenen Marktmacht durch das Eingehen der jeweiligen Kooperation muss jedoch differenziert betrachtet werden: Die Grundlogik dieser Kategorie besteht darin, dass durch eine gemeinsame Marktbearbeitung (entweder aufgrund der in Summe neu entstehenden Marktmacht oder aber des bereits vorab durch das Partnerunternehmen bestehenden Marktanteils) die Wettbewerbsposition gestärkt wird. Bei vertikalen Zulieferbeziehungen ist dieses Argument jedoch obsolet, da eine gemeinsame Marktbearbeitung nicht Ziel der Austauschbeziehung ist. Unter den extern orientierten Motiven werden solche verstanden, welche primär durch Anforderungen der die Akteure umgebenden Umwelt induziert werden. Hierzu zählt bspw. eine starke Branchendynamik, die eine hohe Flexibilität erfordert. Dieser Argumentation kann auch für den vertikalen Kontext gefolgt werden, da mitunter der fallspezifische Einbezug einzelner Zulieferer oder Supply Chain Partner die Flexibilität der gesamten Wertschöpfungskette erhöht.<sup>155</sup> Eine analoge Argumentation lässt sich für die Kategorie der Risikoreduktion führen, da durch eine Reduzierung der eigenen Wertschöpfungstiefe und einer entsprechenden Variabilisierung von Investitionskosten das unternehmerische Risiko der Marktbearbeitung auf mehrere Organisationen verteilt wird.

Speziell für den vertikalen inter-organisationalen Kontext sind einige der oben genannten Kategorien noch einmal gesondert hervorzuheben: So kann sich die Nutzung von externen Ressourcen insbesondere in Zulieferbeziehungen auch auf finanzielle Mittel beziehen. Relevante Parameter sind hierbei bspw. die vereinbarten Zahlungsziele innerhalb von Lieferbedingungen oder aber auch die Frage des Eigentums von Lagerbeständen und des damit gebundenen Kapitals. Mitunter dient

---

<sup>153</sup> Vgl. auch im Folgenden Albers (2005), S. 13ff., sowie die dort angegebenen Literaturquellen. Es handelt sich hierbei um Motive der Allianzbildung, diese sind folglich nicht speziell auf den Kontext vertikaler Zulieferbeziehungen adaptiert.

<sup>154</sup> Vgl. zu Motiven der Konsolidierung und Kernkompetenzen speziell in vertikalen Kontexten Bolmole et al. (2007), S. 35f.; Win (2008), S. 674ff.; Hsiao et al. (2010), S. 75ff.

<sup>155</sup> Vgl. bspw. Hsiao et al. (2010), S. 75 ff.; sinngemäß auch Barthélemy (2003), S. 87f.

auch die Übernahme von Sachwerten durch die Zulieferer, was im Gegenzug durch höhere variable Kosten kompensiert wird, wie ein verdeckter Kredit des Zulieferers an seinen Kunden.<sup>156</sup> Ein weiterer Aspekt, welcher ebenfalls als Ressource interpretiert werden kann, ist in den oftmals vorhandenen Lohnunterschieden zwischen den Zulieferbranchen und vielen anderen verarbeitenden Industrien zu sehen: Denn dieser ermöglicht bei verstärktem Einbezug von Leistungen des Zulieferers den Zugriff auf günstigere Humanressourcen.<sup>157</sup>

Zusätzliche Komplexität entsteht durch den Umstand, dass inter-organisationale Beziehungen selten aus nur einem Motiv heraus eingegangen werden, sondern stattdessen vielmehr eine Kombination aus zahlreichen Anreizen besteht, welche sich organisationsintern jedoch höchst unterschiedlich auswirken können und somit untereinander abgewogen werden müssen. Auch stellt die Gewichtung der Motive untereinander einen zentralen Aspekt dar: So muss davon ausgegangen werden, dass das Kostenargument – da es sich um professionelle Zulieferbeziehungen handelt – immer einen hohen Stellenwert einnimmt. Es kann jedoch im Falle von avisierten Leistungssteigerungen der eigenen Wertschöpfungskette durch den Einbezug externer Kompetenzen in den Hintergrund gerückt werden.

### 3.2.2. Determinanten von Machtasymmetrien

Die Einflussmöglichkeiten von Unternehmen auf die sie umgebende Umwelt bzw. insbesondere ihre Machtposition in Relation zu anderen Akteuren stellt einen häufig aufgegriffenen Themenkomplex innerhalb der strategischen Forschung dar, welcher aus unterschiedlichen theoretischen Perspektiven beleuchtet wird. Eine stark ausgeprägte Machtposition kann hierbei als Möglichkeit verstanden werden, andere Akteure trotz etwaiger Gegenwehr hinsichtlich ihres Verhaltens zu beeinflussen bzw. sich umgekehrt einer Beeinflussung durch Andere zu widersetzen.<sup>158</sup> Eine Analyse der Machtpositionen ist insbesondere zur Erklärung von Wettbewerbskonstellationen sowie zur Beschreibung von Aktions-/Reaktionsschemata zweckdienlich. Zu Letzteren zählen nicht nur wettbewerbsbezogene Verhaltensweisen sondern auch Handlungsmuster innerhalb von kooperativen, von außen nicht einsehbaren,

---

<sup>156</sup> Vgl. Hofmann/Westerfeld (2010), S. 294ff.; Hofmann/Freichel (2010), S. 1243ff.

<sup>157</sup> Vgl. beispielhaft für die Logistikbranche Stock/Bierfreund (2008).

<sup>158</sup> Vgl. Ocasio (2002), S. 363; Huxham/Beech (2008), S. 555; Dahl (1957), S. 202f.

Abstimmungsprozessen zwischen Unternehmen. Oftmals wird die Unternehmensgröße bzw. konkret die Größenrelation der betrachteten Akteure hierbei vereinfachend als Indikator für die Machtverteilung herangezogen.<sup>159</sup> Neben der Unternehmensgröße sind im Rahmen einer differenzierten Betrachtung jedoch weitaus komplexere Ursachen für asymmetrische Machtallokationen zu finden: Ein gewichtiger Teil der hierzu relevanten Literatur basiert auf ressourcenorientierten Ansätzen, welche die Allokation von und die Kontrolle über strategisch relevante Ressourcen in Unternehmensnetzwerken sowie die daraus resultierenden Abhängigkeiten als maßgeblichen Einflussfaktor der Verhandlungsmacht betrachten.<sup>160</sup> Ein Zusammenhang zur Unternehmensgröße besteht zwar insofern, als dass größere Unternehmen mutmaßlich auch über eine größere Ressourcenbasis verfügen, diese muss jedoch zusätzlich bzgl. ihrer Qualität, d.h. hinsichtlich ihrer strategischen Relevanz, bewertet werden. Ressourcenbasierte Beiträge, welche Abhängigkeiten und daraus resultierende Machtasymmetrien analysieren, haben sich insbesondere unter dem Begriff der „Resource-Dependence-Theorie“ fortentwickelt.<sup>161</sup>

Eine weitere relevante, mit der ressourcenbasierten Sichtweise eng verwandte Quelle von inter-organisationalen Machtasymmetrien, liegt in der Netzwerkeinbettung des betrachteten Unternehmens begründet. Hierunter ist die Struktur des Beziehungsgeflechtes zu verstehen, durch welches Unternehmen mit anderen Akteuren verbunden sind. Je zentraler ein Unternehmen in einem Beziehungsnetzwerk platziert ist und je unausweichlicher es folglich in jegliche Austauschprozesse involviert wird, desto vorteilhafter ist grundsätzlich seine strategische Ausgangsposition zu werten. Dies kann einerseits wiederum durch ressourcenorientierte Argumente plausibel begründet werden, da gut vernetzte Unternehmen auch leichter den

---

<sup>159</sup> Gemeinhin wird davon ausgegangen, dass größere Unternehmen (bspw. hinsichtlich ihres Umsatzes) c.p. eine im Vergleich zu kleineren Akteuren erhöhte Machtposition besitzen. Dieser Logik wird insbesondere zur Erklärung von Asymmetrien der Verhandlungsmacht in Beschaffung und Vertrieb aufgrund der größeren Auftragsvolumina gefolgt. Vgl. bspw. Wöhe (1993), S. 406ff; Wildemann (1997), S. 423ff. Zu einer ausführlichen Kommentierung des Einflusses der Unternehmensgröße auf die Machtallokation sowie zu Wechselwirkungen mit anderen Einflussgrößen siehe Albers (2005), S. 232f.

<sup>160</sup> Abhängigkeit und Macht werden stets als miteinander invers verknüpft betrachtet. Vgl. Mizruchi/Yoo (2002), S. 607; implizit auch Staehle (1999), S. 405; kommentierend Albers (2005), S. 232.

<sup>161</sup> Vgl. Mizruchi/Yoo (2002), S. 602. Als Vertreter einer ressourcenbasierten Analyse sind beispielhaft zu nennen Aldrich (1976); Emerson (1962) und insbesondere Pfeffer/Salancik (2003). Ausführliche kommentierende Überblicke sind zu finden bei Huxham/Beech (2008) sowie Mizruchi/Yoo (2002).

Austausch mit anderen Unternehmen koordinieren können und somit selbst einen erleichterten Zugriff auf fremde (exklusive) Ressourcen im Netzwerk haben. Darüber hinaus führt andererseits eine zentrale Netzwerkstellung zu einem generellen Informationsvorsprung im Vergleich zu anderen Akteuren, welcher nicht unmittelbar mit dem Zugriff auf konkrete Ressourcen zusammenhängen muss. Dieser Informationsvorsprung besteht hierbei hinsichtlich des grundsätzlichen Wissens über aktuelle Vorgänge und Trends der Unternehmensumwelt, was zur Kenntnis, aktiven Entwicklung und folglich auch Nutzung von unternehmerischen Chancen führen kann.<sup>162</sup>

Sowohl die dargestellten ressourcenbasierten Argumente als auch die Aspekte der Netzwerkeinbindung sind grundsätzlich auf verschiedenste Unternehmensrelationen anwendbar.<sup>163</sup> Speziell vertikale Beziehungen jedoch sind darüber hinaus dadurch gekennzeichnet, dass eine eindeutige Zuordnung einer Kunden- und Lieferantenrolle vorliegt. Dieser Umstand beeinflusst ungeachtet der Ressourcenausstattung und Netzwerkeinbettung die Möglichkeiten der Einflussnahme durch die beteiligten Akteure erheblich. Denn sieht man von Fällen monopolähnlicher Lieferantensstrukturen ab, entscheiden grundsätzlich die beschaffenden Unternehmen über Zustandekommen und Fortführung der jeweiligen Unternehmensbeziehung.<sup>164</sup> Diese Entscheidungskompetenz führt insbesondere in B2B-Relationen zu einer eindeutig dominanten Einflussnahme auf die Beziehungsausgestaltung durch den Kunden.<sup>165</sup> Verdeutlicht wird dies auch durch die Vielzahl an Literaturbeiträgen, welche unter den Stichworten „relationship marketing“, „industrial marketing“, „transactional marketing“ oder auch „business marketing“ zu finden sind. Sie alle haben das Management von vertikalen inter-organisationalen Beziehungen mit einem expliziten Kundenfokus zum Gegenstand.<sup>166</sup>

---

<sup>162</sup> Vgl. Burt (1992), S. 30.

<sup>163</sup> Es sei angemerkt, dass die Stärke der netzwerkorientierten Ansätze v.a. in der Analyse des Zusammenspiels mehrerer Unternehmen (d.h.  $N > 2$ ) zu sehen ist, im hiesigen Kontext werden jedoch lediglich dyadische Beziehungen betrachtet. Allerdings besitzen netzwerkbasierte Argumente auch in den folgenden Ausführungen an Relevanz.

<sup>164</sup> Monopolistische Strukturen sind mitunter auch in partnerschaftlichen Unternehmensrelationen aufzufinden und werden auch dort hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die reale Machtausübung der Beteiligten analysiert. Beispielhaft zu nennen sind Anbieter von Bodenabfertigungsdiensten an Flughäfen. Vgl. Saxton/Korac-Kakabadse (2003).

<sup>165</sup> Vgl. Jean et al. (2010), S. 64; Subramani/Venkatraman (2003), S. 47; Johnsen/Ford (2006), S. 1002; Kohtamäki et al. (2012), S. 1299.

<sup>166</sup> Die aufgeführten Begriffe stehen für den Literaturbereich, welcher das klassische B2B-Marketing sowie dessen Fortentwicklungen der letzten Jahre umfasst. Sie suggerieren hierbei eine stärkere

Nichtsdestotrotz existieren relevante Parameter, welche die Ausprägung der oben beschriebenen Kundendominanz erheblich beeinflussen oder relativieren können. Diese sind für jeden Einzelfall (d.h. für jede Kunden-Zulieferer-Relation) gesondert zu analysieren. Cho/Chu (1994) erarbeiten hierzu einen differenzierten Bezugsrahmen zur Beurteilung der Verhandlungsmacht in vertikalen Zulieferbeziehungen und nennen acht konkrete – teils interdependente – Determinanten, in welchen sich sowohl die Argumente der Resource-Dependence-Theorie als auch der Netzwerkperspektive wiederfinden. Diese werden um Aspekte vornehmlich aus der Industrieökonomik erweitert:<sup>167</sup>

### *Existenz von Substituten*

Austauschbare Produkte und somit alternative Bezugsquellen haben ohne jeden Zweifel für das beschaffende Unternehmen eine erhöhte Verhandlungsmacht zur Folge, da – zumindest im Extremfall einer perfekten Substituierbarkeit – die Lieferantenauswahl rein auf die Preiskomponente reduziert werden kann und konkurrierende Angebote gegenübergestellt werden können. Der Grad der Substituierbarkeit bzw. Vergleichbarkeit hängt im Einzelfall von einer Vielzahl an Faktoren ab, wie bspw. den konkreten Produkt- oder Serviceeigenschaften, der regionalen Verfügbarkeit, der Kundenwahrnehmung u.v.m. Die Substituierbarkeit ist stets kontextspezifisch in Bezug auf die konkrete Verwendung durch den Kunden und das daraus entstehende Anforderungsprofil an das Produkt zu beurteilen.<sup>168</sup>

---

Ausrichtung auf die Organisation und strategische Ausgestaltung der Lieferanten-Kunden-Beziehung und gehen somit über die Analyse und Durchführung reiner Marketingmaßnahmen hinaus. Zu einem kommentierenden Überblick siehe insbesondere Palmatier et al. (2006), zur Verwendung der Begrifflichkeiten vgl. Gundlach/Murphy (1993), S. 36, sowie die dort angegebenen Quellen.

<sup>167</sup> Vgl. auch im Folgenden Cho/Chu (1994), S. 347ff. [Übersetzungen durch den Verfasser]. Es muss darauf hingewiesen werden, dass Cho & Chu neben diesen Dimensionen der Machtbasis auch Faktoren der Wahrscheinlichkeit nennen, mit welcher die betrachteten Akteure ihre Macht überhaupt einsetzen. Da an dieser Stelle jedoch lediglich Unterschiede innerhalb der strukturellen Machtverteilung analysiert werden, wird darauf nicht eingegangen. Angemerkt sei ferner, dass systematisierte Beschreibungen von Machtdeterminanten bereits deutlich früher in den Sozialwissenschaften im Kontext der Analyse interpersoneller Einflussnahme entstanden, welche sodann auf Organisationen übertragen und erweitert wurden. Vgl. insbesondere French/Raven (1959), S. 155ff.

<sup>168</sup> Zu einer ausführlichen Abhandlung von Substituierbarkeit und den damit zusammenhängenden Faktoren siehe Porter (1985), S. 273ff.

### *Einkaufsvolumen relativ zum Umsatz des Zulieferers*

Je höher der Anteil eines einzelnen Kunden am Gesamtumsatz des Zulieferers ist, desto höher ist aufgrund der resultierenden Abhängigkeit auch die Verhandlungsmacht des Kunden. Dies ist insofern plausibel, als dass ein potentieller Lieferantwechsel signifikante wirtschaftliche Einbußen auf Seiten des Zulieferers nach sich zöge.<sup>169</sup>

### *Fähigkeit der Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegration*

Die grundsätzliche Möglichkeit, den Vertragspartner entweder vollständig zu akquirieren oder aber zumindest dessen Wertschöpfungsanteil selbst auszuführen, stärkt die Verhandlungsmacht des hierzu befähigten Akteurs zweifelsohne. Die Argumentationslogik ist hierbei eng verwandt mit dem Faktor der Substituierbarkeit, da die Integration der betreffenden Aktivitäten und somit deren Selbsterstellung ebenfalls eine Alternative zur Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Vertragspartner darstellt. Tendenziell ist die Fähigkeit eines Akteurs zur Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegration umso höher einzuschätzen, desto größer ohnehin schon sein Anteil an der gesamten Wertschöpfung eines Produktes ist.

### *Wechselkosten*

Zusätzlich zu der oben bereits beschriebenen Frage, ob Substitute grundsätzlich verfügbar sind, ist die Existenz von Wechselkosten ein weiterer relevanter Treiber der Abhängigkeit und somit von Verhandlungsmacht: Hierunter sind alle Kosten bzw. Aufwendungen zu verstehen, welche einmalig bei einem Wechsel des Lieferanten (bzw. bei einem Wechsel des Kunden) anfallen. Hierzu zählen bspw. technisch bedingte Systemanpassungen oder auch vertraglich zugesicherte Pflichten. Wurden beziehungspezifische Investitionen getätigt, erhöht deren mögliche Abschreibung ebenfalls die Wechselkosten.<sup>170</sup> Auch der Aufwand für Anbahnung, Verhandlung und die Vertragsformulierung muss angemessen berücksichtigt werden.

---

<sup>169</sup> Mit einer ähnlichen Argumentation ließe sich auch der umgekehrte Fall einer hohen Abhängigkeit des Kunden im Falle nur eines Zulieferers konstruieren, hierauf gehen Cho & Chu jedoch nicht ein. Dies erscheint nachvollziehbar, da die Abhängigkeit des Kunden im Fall nur eines Zulieferers vielmehr durch die bereits erwähnte Produktsostituierbarkeit determiniert wird und nicht allein durch den Umstand des single sourcings.

<sup>170</sup> Der Aspekt spezifischer Investitionen wird in Kapitel 4.3.1 ausführlich thematisiert.

### *Produktdifferenzierungsgrad*

Cho & Chu postulieren, dass ein durch die Endkunden gewünschter hoher Produktdifferenzierungsgrad den Hersteller in seiner Auswahl geeigneter Zulieferer einschränkt, da nicht alle Zulieferer die durch die Differenzierung verursachten erhöhten Anforderungen erfüllen können. Für die (wenigen) in Frage kommenden Zulieferer erhöht sich somit die Machtposition. Dieser Logik kann jedoch freilich nur gefolgt werden, wenn die zugelieferten Leistungen überhaupt einen maßgeblichen Anteil an der Produktdifferenzierung einnehmen. Auch stellt diese Dimension im Grunde nur eine Konkretisierung der Substituierbarkeit dar.

### *Sichtbarkeit/Präsenz des Zulieferers beim Endkunden*

Die Verhandlungsposition des Zulieferers wird deutlich positiv beeinflusst, wird sein Wertschöpfungsanteil auch durch den Endkunden wahrgenommen. Denn dies ermöglicht eine Präferenzbildung auf Seiten des Endkunden zugunsten eines bestimmten Zulieferers, was Letzterer durch ein aktives Markenmanagement unterstützen kann.<sup>171</sup> Ist das Produkt des Zulieferers selbst marktfähig, und kann er seinen eigenen Kunden als Mittelsmann innerhalb des Absatzkanals möglicherweise sogar umgehen, steigert dies die Verhandlungsmacht des Zulieferers im Verhältnis zum Produzenten zusätzlich.

### *Technologieführerschaft*

Je größer und zugleich einzigartiger das technische Knowhow des Zulieferers zu werten ist, desto höher ist selbstverständlich seine Machtposition im Verhältnis zu seinem Kunden einzuschätzen, da gleichwertige Bezugsalternativen fehlen. Hierbei kann auch das Motiv des beschaffenden Unternehmens existieren, technisches Wissen vom Zulieferer im Rahmen der Kooperation zu erlangen. Umgekehrt kann auch der Zulieferer ein ausgeprägtes Interesse daran besitzen, technische Fähigkeiten von seinem Kunden zu erlernen, was seine Machtstellung schwächt. Diese Dimension stellt einen Spezialfall der bereits oben beschriebenen Substituierbarkeit dar.

---

<sup>171</sup> Ein solches Bemühen wird als „Ingredient Branding“ bezeichnet: „Unter Ingredient Branding versteht man die Markierung von Rohstoffen, Komponenten und Teilen, die als Erzeugnisbestandteile in andere Produkte eingehen und bei denen die Bestandteile von den jeweiligen Zielgruppen isoliert als Marke wahrgenommen werden.“ Sattler/Völckner (2013), S. 133.

### *Informationen über den Vertragspartner*

Auch diese Dimension ist grundsätzlich beidseitig zu betrachten: Je höher das Wissen einer Vertragspartei über interne Prozesse, Kostenstrukturen und Verhaltensmuster der Gegenseite ist, desto vorteilhafter ist ihre Verhandlungsposition einzuschätzen. Ein bestehendes Ungleichgewicht in der Informationsverteilung hat hierbei auch eine höhere Machtasymmetrie zur Folge.

#### 3.2.3. Vertrauen in asymmetrischen Beziehungen

Vertrauen stellt im inter-organisationalen Kontext einen überaus bedeutenden Aspekt, jedoch aber auch ein komplexes und schwierig zu analysierendes Konstrukt dar: Denn Vertrauen geht von Individuen aus und kann sich erst nachfolgend in von ihnen beeinflussten Strukturen oder Routinen niederschlagen. Gleichzeitig kann dieses Vertrauen aber sowohl spezifisch auf das Verhalten und die Kompetenzen eines einzelnen anderen Individuums, oder aber pauschal auf ganze Organisationen ungeachtet einzelner agierender Personen gerichtet sein.<sup>172</sup>

Sydow beschreibt Vertrauen in diesem Zusammenhang als „social phenomenon which makes work within organizations easier and collaboration among organizations possible.“<sup>173</sup> Dies unterstreicht die zentrale Bedeutung von (auf sozialen Relationen beruhendem) Vertrauen, selbst innerhalb von professionellen inter-organisationalen Austauschbeziehungen. Mitunter wird Vertrauen sogar als zentraler Erfolgsfaktor gesehen, der den Kooperationserfolg zu einem höheren Maße erklärt, als bspw. Abhängigkeit oder relationale Normen.<sup>174</sup>

Lane<sup>175</sup> nennt drei primäre konstituierende Dimensionen von Vertrauen: Erstens ist Vertrauen nur in Situationen einer gegen- oder einseitigen Abhängigkeit relevant. Denn nur wenn die Handlungen einer Partei Implikationen für eine andere haben, wird eine bewertete Erwartung an das Verhalten der Gegenseite gestellt. Zweitens stellt Vertrauen typischerweise eine Möglichkeit dar, Unsicherheit in

---

<sup>172</sup> Vgl. Baller (2012), S. 75f., sowie auch die Ausführungen in Kapitel 3.1.3.

<sup>173</sup> Sydow (1998), S. 31.

<sup>174</sup> Vgl. Palmatier et al. (2007) und auch Beugelsdijk et al. (2009). Freilich muss angemerkt werden, dass die Kausalität hierbei schwierig zu bewerten ist: Denn Vertrauen entsteht auch durch Erfolg bzw. wird durch diesen verstärkt. Auch bietet diese Analyse einen lediglich deskriptiven Mehrwert, da Vertrauen nicht aktiv mit dem Ziel der Erfolgssteigerung gesteuert werden kann.

<sup>175</sup> Vgl. auch im Folgenden Lane (1998), S. 3ff.

Austauschbeziehungen zu bewältigen. Unsicherheiten können hierbei aus vorhandenen Verzögerungen oder Intransparenzen hinsichtlich der Weitergabe oder dem Vorhandensein von Informationen resultieren. Drittens liegt dem vorhandenen Vertrauen die grundsätzliche Annahme zugrunde, dass die durch ein bewusst eingegangenes Risiko entstehende Angreifbarkeit nicht durch die Gegenseite zu deren eigenem Vorteil ausgenutzt wird.<sup>176</sup>

Insbesondere durch den transaktionskostensenkenden Effekt von Vertrauen innerhalb von Abstimmungsprozessen ist ein direkter Bezug zu inter-organisationalen Beziehungen gegeben. So wird Vertrauen oftmals als grundsätzliche Voraussetzung für das Zustandekommen von Kooperationen angeführt und gleichzeitig aber auch die Möglichkeit der Vertrauensbildung durch Kooperationen im Zeitverlauf betont.<sup>177</sup> Direkte organisationale Implikationen resultieren aus der Tatsache, dass Vertrauen als Steuerungsmechanismus innerhalb von Austauschprozessen alternative Mechanismen, wie z.B. hierarchische Strukturen, ersetzen kann.<sup>178</sup>

Neben dem oben beschriebenen Aspekt von Vertrauen in oder auf das Verhalten von anderen Akteuren, ist ein ebenso bedeutender Umstand für den inter-organisationalen Bereich das Vertrauen in die Fähigkeiten und Kompetenzen einer anderen Partei. Denn insbesondere wenn neue Austauschbeziehungen eingegangen werden, fehlen entsprechende erfahrungsbasierte Informationen. Sofern Erfahrungen anderer Beteiligter geteilt, kommuniziert und als Fixum etabliert werden, kann sich dies in einer entsprechenden Reputation manifestieren, welche fehlende eigene Erfahrungen substituieren kann. Unabhängig davon jedoch, ob eine entsprechende (Markt-)Reputation das Vertrauen fördert, sprechen Pinto et al. (2009) von Kompetenzvertrauen („competence trust“), im Gegensatz zu dem Vertrauen in Verhaltensweisen („integrity trust“).<sup>179</sup> Beide Aspekte haben vor allen Dingen innerhalb der

---

<sup>176</sup> Das Konstrukt „Vertrauen“ wurde von verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen in vielfältiger Art und Weise aufgegriffen und erforscht. Hierzu zählen zuvorderst Literaturbeiträge der Psychologie, Soziologie sowie Ökonomie. Zu kommentierten Überblicken s. Baller (2012), S. 70ff. oder auch Lewicki/Bunker (1996), S. 115f.

<sup>177</sup> Vgl. Powell (1996), S. 51; Sydow (1998), S. 31. Anzumerken ist in diesem Kontext auch die Eigenschaft von Vertrauen als eine Form von Sozialem Kapital. Dieses wird im Gegensatz zu physischen Ressourcen durch aktive Verwendung nicht abgenutzt sondern vermehrt. Vgl. hierzu bspw. Powell (1996), S. 52; ergänzend auch Kohtamäki et al. (2012), S. 1299ff.

<sup>178</sup> Vgl. z.B. Powell (1996), S. 52.; Vlaar et al. (2007), S. 407ff.; Langfield-Smith/Smith (2003), S. 284.

<sup>179</sup> Vgl. Pinto et al. (2009), S. 638ff., bezugnehmend auf Hartmann (1999). Eine leicht abgewandelte Systematisierung entwickelte Hartmann nachfolgend, vgl. Hartmann (2000). Ferner ist

Phase von Anbahnung, Partnerselektion und Design inter-organisationaler Beziehungen weitreichenden Einfluss auf Umfang und Ausgestaltung. Da das Eingehen einer vertikalen inter-organisationalen Beziehung meist primär durch den Kunden getrieben wird, stellt das vorhandene Vertrauen in den Zulieferer ein elementares, konstituierendes Element dar.<sup>180</sup>

Die besondere Tragweite von Vertrauen speziell in asymmetrischen Relationen ergibt sich darüber hinaus aus der Bedeutung von Abhängigkeiten, welche durch geeignete Mechanismen oder Strukturen kompensiert werden müssen, um Risiken für die beteiligten Akteure zu reduzieren. Zunächst kann das Vorhandensein von Vertrauen selbst bereits dazu führen, dass die Risikoeinschätzung im Vergleich zu vergleichbaren Kontexten stark reduziert wird und Abhängigkeiten bewusst eingegangen werden. Ferner ist in der bestehenden Literatur überwiegend ein direkter Zusammenhang zwischen dem Grad an vorhandenem Vertrauen sowie der Ausgestaltung von Steuer- und Kontrollmechanismen festzustellen: Je höher die Unsicherheit bzgl. Verhaltensweise und aber auch tatsächlicherer Kompetenzen der Gegenseite ist, desto umfangreicher und auch formalisierter sind regulative Fixpunkte (wie z.B. die Vertragsgestaltung) und auch Verfahrensweisen und Routinen innerhalb der operativen Abstimmung.<sup>181</sup> So sehr der Zusammenhang zwischen (fehlendem) Vertrauen und hoher Formalisierung auch nachvollziehbar scheint, so ist der Umkehrschluss nicht ohne Weiteres möglich: Innerhalb von durch Vertrauen geprägten Kooperationen muss der Formalisierungsgrad nicht zwangsläufig gering ausgeprägt sein. Vielmehr können formale Strukturen auch ein maßgeblicher Hebel zur Erzielung von Transparenz in Entscheidungsfindungsprozessen und Mechanismen der Anreizgestaltung sein, was wiederum explizit ein Ausdruck von Vertrauen sein kann.

---

anzumerken, dass sowohl Pinto et al. als auch Hartmann mit „Intuitive trust“ noch eine dritte Form des Vertrauens konzeptualisieren, welche den emotional begründeten Aspekt von persönlichem Vertrauen hervorhebt und sich vom eher rational orientierten Integrity Trust abgrenzt. Da eine Differenzierung im hiesigen Kontext jedoch nicht zweckdienlich ist, wird beides unter dem, Vertrauen in Verhaltensweisen‘ zusammengefasst.

<sup>180</sup> Vgl. zu der Bedeutung von Vertrauen insbesondere in frühen Phasen von inter-organisationalen Beziehungen Vlaar et al. (2007).

<sup>181</sup> Vgl. Langfield-Smith/Smith (2003), S. 297f.; Ireland/Webb (2007), S. 483. Vgl. ebenso die Ausführungen zu Formalisierung im Kontext des Kontingenzansatzes (Abschnitt 2.3.2) sowie insbesondere auch Albers (2005), S. 115ff.

Demzufolge kann nicht grundsätzlich festgestellt werden, dass Vertrauen und Formalisierungsgrad negativ korreliert sind.<sup>182</sup>

### **3.3. Definition und Operationalisierung von inter-organisationalem Erfolg**

#### **3.3.1. Der Erfolgsbegriff und seine Konzeptualisierung**

Der Erfolgsbegriff stellt sich bereits im Fall der Betrachtung nur eines einzelnen Unternehmens weitaus vielschichtiger dar, als es die oftmals unkommentierte Verwendung von in der Literatur etablierten Messgrößen der Unternehmensleistung suggerieren mag. So muss im Kontext quantitativ-empirischer Untersuchungen z.B. auch die naheliegende und scheinbar exakte Abbildung des unternehmerischen Erfolgs durch vorliegende Finanzdaten dahingehend relativiert werden, dass diese Daten einerseits langfristige Auswirkungen der jeweils untersuchten Strategiebestandteile nicht tagesaktuell widerspiegeln sowie sich andererseits als Ergebnis verschiedenster Begebenheiten auch jenseits des Analysefokus darstellen. Alternative, nicht finanzbezogene Größen wiederum müssen sich dem Vorwurf mangelnder Objektivität aussetzen und sind ferner mitunter nur schwer quantifizierbar. Da belastbare Erfolgsgrößen ein zentrales Element der Erfolgsfaktorenforschung darstellen, sind bestehende konzeptionelle Kritikpunkte von hoher Bedeutung.<sup>183</sup>

Trotz der relativierten Aussagekraft des Finanzergebnisses im Rahmen von Strategiebewertungen, sind gewinnbezogene Größen nach wie vor als diejenigen Maßzahlen anzusehen, welche die höchste Objektivität aufweisen. Dies stellt Forschungsansätze im inter-organisationalen Kontext vor ein grundsätzliches Problem, da eindeutige Gewinngrößen in diesem Zusammenhang nicht existieren: Zwar sollten sich vorteilhafte Kooperationen selbstverständlich auch auf das finanzielle Ergebnis der partizipierenden Unternehmen auswirken, zu welchem Anteil deren Erfolg oder auch Verlust den gemeinschaftlichen Tätigkeiten zugerechnet werden kann, ist jedoch nur schwer ermittelbar. Ein für die eigentliche Kooperation separat

---

<sup>182</sup> Eine ähnliche empirische Beobachtung ist zu finden bei Götsch (2013), S. 142ff. Zur These, dass Vertrauen durch zu starke Formalisierung wiederum beschädigt werden kann vgl. Vélez et al. (2008).

<sup>183</sup> Vgl. zu einer ausführlichen Abhandlung grundlegender Problemfelder der Definition und Operationalisierung von Unternehmenserfolg Wolf (2013), S. 213ff. Eine Systematisierung von möglichen Ansätzen zur Erfolgsmessung (Primär- vs. Sekundärdaten sowie Finanz- vs. sonstige Leistungsdaten) ist zu finden bei Venkatraman/Ramanujam (1986). Zu Verzerrungen innerhalb der Erhebung von vermeintlich objektiven Erfolgsdaten durch sog. „Key Informants“ siehe Hurre/Kieser (2005), S. 587f.

ausgewiesener Gewinn ist nur im Fall eigenständiger Joint Ventures denkbar. Abgesehen davon, dass ein rechtlich selbständiges Gemeinschaftsunternehmen im Verhältnis zur Anzahl der insgesamt bestehenden inter-organisationalen Kooperationen nur äußerst selten gegründet wird, müssen darüber hinaus in solchen Fällen nicht sämtliche Kooperationsaktivitäten auch im Rahmen des Joint Ventures stattfinden. Oftmals ziehen die beteiligten Unternehmen ganz im Gegenteil einen Nutzen aus der Zusammenarbeit auch jenseits des anteiligen finanziellen Ergebnisses und ebenso werden auch gemeinschaftliche Leistungen bzw. Aufwendungen durch Unternehmensabteilungen erbracht, welche nicht dem Joint Venture angehören. Somit stellt sich die grundlegende Frage nach dem Wesen des Kooperationserfolgs, eine objektiv ‚richtige‘ und allumfassende Definition und damit zusammenhängende Operationalisierung existiert nicht.<sup>184</sup> Dieser Umstand erklärt, warum in Literaturbeiträgen höchst unterschiedliche Herangehensweisen zur Erfassung des Erfolgs inter-organisationaler Beziehungen zu finden sind. Da diese einen gewichtigen Einfluss auf das Forschungsdesign und somit auch auf die Forschungsergebnisse haben, erstaunt jedoch, dass selbst in einigen qualitativ wertvollen Beiträgen zu inter-organisationalen Beziehungen das zugrunde liegende Erfolgsverständnis entweder nur oberflächlich kommentiert oder aber gar nicht erläutert wird.<sup>185</sup>

---

Liu et al. (2012), S. 356	„(...) relationship performance [is] the relationship-specific performance mutually achieved by the buyer and the supplier (i.e., both magnitude and symmetry of relationship performance).“
Large et al. (2011), S. 823f.	„In general, success could be understood as the degree of goal accomplishment in (...) relationships. As accepted in marketing science, success is conceptualized in a broader sense covering the performance of the relationship as well as the satisfaction and the loyalty of the business partners.“
Cheung et al. (2011), S. 1065	„A well-performing relationship exists if both dyad members are satisfied with the relationship's effectiveness (i.e., doing the right things) and efficiency (i.e., doing things the right way).“

---

<sup>184</sup> Vgl. Vickery et al. (2004), S. 1110; Kannan/Keah Choon Tan (2006), S. 762.

<sup>185</sup> Vgl. zu Beispielen einer äußerst reduzierten Erläuterung und Begründung des eigenen Erfolgsverständnisses Buvik (2002) oder Kohtamäki et al. (2012). Hsu et al. (2008) und Vita et al. (2010) kommentieren zwar ausführlich die innerhalb ihrer Studie gewählte Erfolgsoperationalisierung, nicht jedoch die dahinterliegende Wesensart des Kooperationserfolgs. Eine im Gegensatz sehr ausführliche Ableitung und Begründung der verwendeten Konstrukte ist zu finden bei Kannan/Keah Choon Tan (2006).

Anderson/Narus (1984), S. 66	„Satisfaction as a construct can be defined as a positive affective state resulting from the appraisal of all aspects of a firm’s working relationship with another firm. (...) satisfaction results from perceptions of past performance, autonomy, and structure, and (...) it is inversely related to level of conflict.“
Anderson/Narus (1990), S. 46 [Anm.: kommentierende Erweiterung zu Anderson/Narus (1984)]	„(...) Satisfaction, by its nature, is not only a close proxy for concepts such as perceived effectiveness, but also may be more predictive of future actions by partner firm managers. Further, satisfaction has been found to lead to long-term continuation of relationships.“
Jean et al. (2012), S. 1013	„Relationship performance (...) refers to the perceived economic performance of jointly acting parties in exchange relationships, relative to expectations and competitors’ performance, in terms of measures such as sales growth, market share, and profitability.“

**Tab. 3-2: Ausgewählte Definitionen des inter-organisationalen Erfolgs**

Tab. 3-2 zeigt eine Zusammenstellung von Definitionen des inter-organisationalen Erfolgs bzw. verwandter Begriffe wie „relationship performance“ oder „relationship success“, welche einen Einblick in grundlegende, den relationalen Erfolg konstituierende Elemente bieten. Zu diesen zählt zunächst die aufgrund der Wortbedeutung naheliegende Feststellung, dass inter-organisationaler Erfolg relationsspezifisch ist, d.h. immer durch eine konkrete Kooperationsbeziehung induziert wird. Liu et al. weisen neben der Höhe eines solchen Erfolges außerdem auf die Bedeutung eines ausgeglichenen Nutzens für die beteiligten Parteien hin.<sup>186</sup>

Ausgehend von einer allgemeinen Erfolgsdefinition, nämlich dem Erreichungsgrad vorab definierter Ziele, merken Large et al. an, dass neben einer eher sachlich-objektiv geprägten Erfassung des tatsächlichen Erfolges auch die Zufriedenheit der beteiligten Partner Berücksichtigung finden muss. Denn diese muss nicht zwangsläufig mit der Aussage von zuvor festgelegten Erfolgsmaßen übereinstimmen. Andere Autoren wie Cheung et al. oder auch Anderson und Narus reduzieren ihr Erfolgsverständnis sogar gänzlich auf die Dimension der Zufriedenheit. Dieser Vorgehensweise schließt sich ein bedeutender Anteil der Autoren im Bereich der inter-organisationalen Forschung an<sup>187</sup>, was auf unterschiedliche Gründe zurückgeführt

<sup>186</sup> Vgl. zum Gedanken der Nutzensymmetrie auch Klein et al. (2007), S. 621.

<sup>187</sup> Vgl. Kannan/Keah Choon Tan (2006), S. 762.

werden kann: So heben insbesondere Anderson und Narus die umfassende Aussagekraft der Kooperationszufriedenheit hervor, welche neben einer Abbildung der aktuellen Ist-Situation auch durch vergangenheitsbezogene Erfahrungen sowie durch Zukunftserwartungen geprägt wird. Dies betont ein nicht bloß zeitpunktbezogenes sondern vielmehr langfristig orientiertes Erfolgsverständnis. Ferner ist davon auszugehen, dass die Zufriedenheit einen maßgeblichen Einfluss auf die Fortführung der jeweiligen Zusammenarbeit ausübt, was wiederum als objektiver Indikator für den Kooperationserfolg angesehen werden kann. Daneben sind selbstverständlich aber auch Vorteile der Operationalisierung innerhalb empirischer Studien von Belang, da Zufriedenheitsmaße vergleichsweise einfach zu erheben sind.<sup>188</sup> Demgegenüber verweisen aber andere Autoren auf die Notwendigkeit des Einbezugs auch von konkreten Leistungsdaten, welche über eine Abfrage persönlicher Zufriedenheit von beteiligten Personen hinausgehen. Denn Zufriedenheitswerte könnten lediglich den relationalen Erfolg beschreiben (d.h. die Güte der partnerschaftlichen Zusammenarbeit), welcher von dem finanziellen bzw. unternehmerischen Erfolg jedoch konzeptionell zu trennen ist und somit die inhaltlichen Aussagen nicht vergleichbar sind.<sup>189</sup>

Der Ansatz von Jean et al. schließlich stellt eine weitere, alternative Auffassung von inter-organisationalem Erfolg dar. Diese betrachten innerhalb des speziellen Falls einer vertikalen Kooperation die beteiligten Unternehmen als eine Einheit und vergleichen demzufolge verschiedene konkurrierende Supply Chains anhand der jeweiligen Markterfolge. Somit wird nicht der Versuch unternommen, einen auf die Interaktionsbeziehung reduzierten Erfolg zu ermitteln, sondern eine externe Sichtweise auf die resultierende Wettbewerbsstruktur eingenommen. Augenscheinlich ist eine solche Betrachtungsweise nur in Fällen einer unmittelbaren Wettbewerbsrelevanz des jeweiligen Zulieferers zweckdienlich und setzt folglich disjunkte Unternehmenskombinationen voraus (d.h. der Fall eines gemeinsamen Zulieferers zweier Konkurrenten kann nicht untersucht werden). Auch können erfolgsrelevante Aspekte der konkreten Beziehungsgestaltung von anderen Organisationsbereichen nicht getrennt werden.

---

<sup>188</sup> Vgl. hinsichtlich der Erfolgsoperationalisierung insbesondere auch das nachfolgende Kapitel 3.3.2.

<sup>189</sup> Vgl. Palmatier et al. (2007), S. 173f.; Beugelsdijk et al. (2009), S. 313; Vita et al. (2010), S. 660; implizit auch Andersen et al. (2009), S. 818.

Alle genannten, aus den aufgeführten Erfolgsdefinitionen abgeleiteten Konzeptualisierungen des inter-organisationalen Erfolgs müssen zu einer Bewertung der jeweiligen Vor- und Nachteile in Zusammenhang mit ihrer Operationalisierung, d.h. der konkreten Umsetzung der Messung in empirischen Studien gesehen werden. Die hierbei bestehenden grundsätzlichen Möglichkeiten werden innerhalb des folgenden Abschnittes aufgeführt und erläutert.

### 3.3.2. Erfolgsmessung in dyadischen Kontexten

Ausgehend von vorangehend genannter Feststellung, dass tatsächlicher unternehmerischer Erfolg in Form eines finanziellen Ergebnisses in inter-organisationalen Kontexten nicht vorliegt und stattdessen zwangsläufig Hilfsgrößen herangezogen werden müssen, stellt sich die Frage, in welcher Art und Weise diese konkret erhoben werden. Die im Folgenden dargestellten Operationalisierungsmöglichkeiten, welche sich aus den Erfolgsdefinitionen des Vorkapitels ableiten, stellen prinzipiell eigenständige Erfolgsmaße zur Bewertung von Unternehmensbeziehungen dar. Es sei jedoch angemerkt, dass in vielen Literaturbeiträgen auch Kombinationen dieser Maßzahlen Verwendung finden.<sup>190</sup>

#### *Relationale Zufriedenheit*

Das Konstrukt der relationalen Zufriedenheit wird in aller Regel mittels Einschätzung durch relevante Personen wie bspw. den involvierten Beziehungsmanagern erhoben. Diese werden gewöhnlich fragebogenbasiert zu einer Beurteilung der organisationsübergreifenden Zusammenarbeit gebeten.<sup>191</sup> Neben Unterschieden in der konkreten Ausgestaltung der Fragebögen, der Anzahl und auch der Auswahl der

---

<sup>190</sup> Kombinationen sind z.B. möglich, um inter-organisationalen Erfolg im Sinne einer differenzierten Betrachtung absichtlich mehrdimensional abzubilden (vgl. z.B. Kale et al. (2002)). Oftmals werden die genannten Erfolgskonstrukte aber auch in eine kausale Reihenfolge gebracht: So stellt nach gängiger Meinung die relationale Zufriedenheit eine Voraussetzung für Beziehungsloyalität dar (vgl. z.B. Vickery et al. (2004) oder Large et al. (2011)). Trotzdem aber sind alle aufgeführten Konstrukte potentiell zu einer eigenständigen Operationalisierung des Erfolgs verwendbar und werden als solche auch genutzt.

<sup>191</sup> Neben einer Befragung involvierter Personen hinsichtlich ihrer persönlichen Zufriedenheit werden auch Fragenkomplexe konkret zum Erfolg der inter-organisationalen Beziehung verwendet. Auch eine solche Operationalisierung basiert jedoch letztendlich auf der subjektiven Einschätzung der Teilnehmer und ist nicht mit einer kennzahlenbasierten Erfolgsgröße gleichzusetzen. Eine Verwendung von Erfolgskonstrukten anstelle von Zufriedenheitsmaßen ist bspw. zu finden bei Beugelsdijk et al. (2009); Cheung et al. (2011); Klein et al. (2007); zum speziellen Fall zeitlich befristeter Projekte bei Pinto et al. (2009). Ebenfalls möglich ist eine subjektive Einschätzung der Befragten, inwieweit sich objektive Erfolgsgrößen wie Marktanteil oder Prozesseffizienz speziell durch die untersuchte Beziehung positiv verändert haben. Siehe z.B. Liu et al. (2012).

Befragten je Unternehmen, werden auch die berücksichtigten Perspektiven uneinheitlich gewählt: So ist entweder eine dyadische Befragung beider Unternehmen oder aber eine explizite Reduzierung auf nur eine Sichtweise möglich.<sup>192</sup> So wird in vertikalen Beziehungen, welche durch eindeutig zugewiesene Kunden- und Lieferantenrollen gekennzeichnet sind, die Kundenperspektive oftmals hervorgehoben. Dieser Argumentation liegt die Annahme zugrunde, dass das jeweilige Kundenunternehmen, ungeachtet bspw. der tatsächlichen Größenrelation, stets einen deutlich dominierenden Einfluss auf die Beziehung ausübt und insbesondere über deren Fortsetzung entscheidet.<sup>193</sup> Dieser Logik kann für den Fall tendenziell austauschbarer Lieferanten durchaus gefolgt werden. Sofern diese Nebenbedingung allerdings nicht als gegeben betrachtet werden kann, wie in Fällen von strategischer Abhängigkeit, sind die Vorteile einer dyadischen (d.h. beidseitigen) Einschätzung des Kooperationserfolges von tragender Bedeutung. Problematisch einer dyadischen Erhebung der relationalen Zufriedenheit sind neben des gesteigerten Erhebungsaufwandes v.a. potentiell mögliche uneinheitliche Bewertungen einer Relation durch die beteiligten Parteien: Denn eine Gesamtbewertung des inter-organisationalen ‚Erfolgs‘ ist in einem solchen Fall in einer methodisch einwandfreien Art und Weise nicht möglich, da divergierende Einschätzungen nicht miteinander aufgerechnet werden können. Je nach Untersuchungskontext sind vereinzelt auch monoperspektivische Studien mit Fokus auf den Zulieferer vorzufinden.<sup>194</sup>

### *Beziehungsloyalität*

Eine leicht abgewandelte und vermeintlich objektivere Form der relationalen Zufriedenheit stellt das Konstrukt der Loyalität dar. Anstatt die sog. ‚Key Informants‘ um eine persönliche Bewertung der betreffenden Unternehmensbeziehung zu bitten, werden sie zu ihren konkreten Absichten befragt (im Fall laufender Verträge

---

<sup>192</sup> Die hiesigen Ausführungen beziehen sich aufgrund des Fokus der vorliegenden Arbeit lediglich auf aus max. zwei Unternehmen bestehende inter-organisationale Beziehungen.

<sup>193</sup> Vgl. zu Aspekten der Machtasymmetrie Abschnitt 3.2.2.

<sup>194</sup> Eine dyadische Erhebung der relationalen Zufriedenheit ist zu finden bei Anderson/Narus (1990). Ebenfalls beidseitige Daten (allerdings nicht mit deckungsgleichen Konstrukten zur Beziehungseinschätzung aus beiden Perspektiven) erheben Johnston et al. (2004) sowie Stank et al. (2003). Insgesamt jedoch sind dyadische Forschungsdesigns trotz der propagierten Vorteile nach wie vor vergleichsweise selten aufzufinden, vgl. Liu et al. (2012), S. 356; Cheung et al. (2011), S. 1062. Ursächlich hierfür ist mutmaßlich der stark erhöhte Aufwand bzw. die Verfügbarkeit von geeigneten Unternehmenspaaren. Einseitige Abfragen der Beziehungszufriedenheit aus Kundenperspektive sind zu finden bei Vickery et al. (2004); Vita et al. (2010); Anderson/Narus (1984). Eine explizite Zuliefererperspektive liegt dem Beitrag von Large et al. (2011) zugrunde.

möglicherweise auch nur hypothetisch), die jeweilige Kooperation fortzuführen oder aber zu beenden. Gemäß der Annahme, dass für das eigene Unternehmen in der Summe unvorteilhafte Relationen nicht beibehalten werden, kann hierdurch eine vergleichsweise valide Einschätzung der Beziehung erlangt werden. Eine unstrittig objektivere Variante besteht darin, nicht die betreffenden Absichten zu erfragen, sondern Kooperationen im Zeitverlauf auf deren tatsächliche Fortsetzung hin zu beobachten, und hierbei strukturelle Unterschiede zwischen andauernden und beendeten Beziehungen zu untersuchen. Dies setzt jedoch hinsichtlich des Studiendesigns eine zeitliche Längsschnittanalyse sowie die dazu notwendige Datenverfügbarkeit voraus. Anstelle einer Längsschnittanalyse kann auch eine ex post-Betrachtung der Beziehungsdauer durchgeführt werden.<sup>195</sup>

### *Leistungs- und Finanzkennzahlen*

Wie bereits mehrfach erwähnt, stehen belastbare Ergebnisgrößen zur Bewertung einer inter-organisationalen Beziehung dem Wesen nach nicht zur Verfügung. Hilfsweise können jedoch andere, mit dem Erfolgsbegriff zumindest in einer inhaltlichen Verbindung stehende Kennzahlen herangezogen werden. Eine übliche Vorgehensweise besteht z.B. darin, operative Kennzahlen wie Serviceniveaus, Durchlaufzeiten oder absolute Kosten vor und nach eines Ereignisses miteinander zu vergleichen, bzw. deren Entwicklung während der Unternehmenspartnerschaft zu analysieren. Die relativen Änderungen im Zeitverlauf geben sodann Aufschluss über die Wirkung der Begebenheiten, welche im Analysefokus stehen. Auch hier allerdings wird in der Regel auf die subjektive Einschätzung der Veränderungen durch Verantwortliche zurückgegriffen, insbesondere da Unternehmen in der Regel nicht gewillt sind Zugang zu den tatsächlichen Kenngrößen zu gewähren. Die Grenzen zu den in obigem Absatz der Relationalen Zufriedenheit angedeuteten Möglichkeit, Fragenkomplexe zur Einschätzung des inter-organisationalen Erfolgs zu verwenden, sind hierbei fließend. Denn auch innerhalb von solchen Erfolgskonstrukten werden oftmals Einschätzungen zu operativen Leistungsdaten integriert.<sup>196</sup>

---

<sup>195</sup> Beispiele für die Erhebung der Beziehungsloyalität (persönliche Einschätzung der Befragten) sind zu finden bei Cahill et al. (2010); Wallenburg (2009); Juga et al. (2010); Wallenburg et al. (2010b); Vickery et al. (2004). Reale Kooperationsdauern finden Verwendung bei Hennart/Zeng (2002); Park/Ungson (1997) und Barkema/Vermeulen (1997).

<sup>196</sup> Persönliche Einschätzungen konkreter unternehmensinterner Leistungsdaten zur Kooperationsbewertung erheben z.B. Chen et al. (2010); Jean et al. (2012); Kohtamäki et al. (2012) und Jean et al. (2010).

Eine weitere, der Vollständigkeit halber erwähnte Möglichkeit zur Abbildung der Erfolgswirkung inter-organisationaler Beziehungen, ist die statistische Analyse von Aktienkursentwicklungen als Reaktion auf die Ankündigungen von Unternehmenskooperationen („abnormal stock market gains“ bzw. „abnormal returns“). Hierbei wird angenommen, dass vornehmlich Analysten mit branchenspezifischem Fachwissen die Vorteilhaftigkeit einer jeglichen Kooperationsvereinbarung bewerten und diese Informationen in die jeweiligen Aktienkurse eingepreist werden. Diese methodische Variante findet zur Bewertung inter-organisationaler Beziehungen nur äußerst selten Anwendung, was aufgrund der bestehenden substantiellen Einschränkungen allerdings nicht verwundert: Sofern der zugrundeliegenden Logik der (externen) Expertise von Analysten überhaupt gefolgt wird, kann lediglich die strategische Grundkonstellation der betrachteten Unternehmensrelation bewertet werden. Auch sind lediglich die anfänglichen Erwartungen an eine Kooperation erfassbar, eine Ermittlung der nachfolgenden tatsächlichen Auswirkungen ist nicht möglich. Ferner muss auch hier – wie innerhalb eines Leistungsvergleichs vollständiger Supply Chains – von einem strategisch bedeutsamen Zulieferer sowie disjunkten Unternehmenskombinationen ausgegangen werden.<sup>197</sup>

---

<sup>197</sup> Anwendungsbeispiele der abnormal return-Methode für den inter-organisationalen Kontext sind zu finden bei Kale et al. (2002) oder Merchant (2005). Angemerkt sei, dass Kale et al. diese Methodik lediglich für eine explizite Kurzfristbetrachtung der analysierten Relationen verwenden und parallel eine langfristige Erfolgsbewertung durch subjektive Experteneinschätzung vornehmen.

## 4. Vertikale Kooperationsbeziehungen in der Kontraktlogistik

### 4.1. Begriffsklärung und Branchenabgrenzung

#### 4.1.1. Überblick: Der Logistikbegriff und Branchenentwicklungen

An dieser Stelle soll keine vertiefende Diskussion des Logistikbegriffs mitsamt Abgrenzungen zu verwandten Themenbereichen wie dem des Supply Chain Managements geführt werden. Dennoch erscheint es geboten, einige bereits in der Literatur aufzufindende Gedanken wiederzugeben sowie ein grobes Begriffsverständnis für die nachfolgende Argumentation darzulegen, da sich aus der Beschreibung der Logistik als Outsourcinggegenstand bereits einige Merkmale und Besonderheiten ableiten lassen, welche für die nachfolgende Charakterisierung der Kontraktlogistik von Bedeutung sind.

So homogen und eindeutig der Begriff der Logistik auf den ersten Blick auch erscheinen mag, so ergibt sich bei näherer Betrachtung ein weites Feld an Themenbereichen, welche entweder direkt zur Logistik gezählt werden oder aber zumindest große Überschneidungsbereiche besitzen. Als klassische Kernfunktionen der Logistik werden Transport, Umschlag und Lagerung angesehen, deren Optimierung das primäre Ziel logistischer Theorie und Praxis darstellt.<sup>198</sup> Zu diesen Aktivitäten, auch als „**Logistik im engeren Sinn**“ begrifflich umfasst, werden teilweise auch damit unmittelbar verbundene logistische Zusatzdienstleistungen gezählt, wie bspw. Kommissionierung und Verpackung.<sup>199</sup> Abgesehen von der klaren Fokussierung auf lediglich untrennbar mit den logistischen Kernfunktionen zusammenhängende Tätigkeiten, besteht ein weiteres Merkmal dieser engen Sichtweise, dass integrierende Planungs- und Interaktionsprozesse außen vor bleiben. Folglich definiert Gudehus die Aufgabe der **Logistik im weiteren Sinn** als „(...) Systeme zur Erzeugung materieller und immaterieller Leistungen aufzubauen, zu betreiben und zu optimieren.“<sup>200</sup> Dies impliziert neben einem sehr viel weiter gefassten Verständnis der zugehörigen physischen Tätigkeiten auch eine grundsätzliche Netzwerkperspektive der Logistik, welche neben einem ausführenden auch einen koordinierenden, integrativen Charakter übernimmt. Diese Wahrnehmung wird auch von Delfmann et al. geteilt, nach deren

---

<sup>198</sup> Vgl. Nyhuis (2008), S. 2.

<sup>199</sup> Vgl. Gudehus (2000), S. 8.

<sup>200</sup> Gudehus (2000), S. 8.

Beschreibung sich das grundlegende wissenschaftliche Prinzip der Logistik dadurch auszeichnet „(...), dass *wirtschaftliche Vorgänge und Prozesse als Flüsse von Gütern, Informationen, Werten oder Personen interpretiert werden.*“<sup>201</sup> Dieser Aspekt ist aber nicht nur bedeutend für die Definition der Logistik als Wissenschaftsdisziplin, sondern er beschreibt ebenso das Denkmuster von Entscheidern in der operativen Logistik. Ein Stück weit erklärt auch dies das starke Wachstum der Logistikbranche in den letzten Jahrzehnten, da neben vorhandenen Kostenvorteilen in den Leistungserbringungsprozessen<sup>202</sup> auch die logistische Kompetenz im Management von Wertschöpfungsnetzwerken zum Tragen kommt.

Abb. 4-1 illustriert in Ergänzung zu den oben dargestellten verschiedenen Begriffsverständnissen der Logistik unterschiedliche Ebenen von Logistiksystemen. Hierbei ist zu beachten, dass Wertschöpfungsketten oftmals aus vielen, teilweise sogar unabhängig voneinander agierenden, logistischen Aufgabenbereichen bestehen (so ist zum Beispiel die Beschaffungslogistik durch den Produktionsprozess von der Absatzlogistik getrennt). Die organisatorischen Verantwortlichkeiten können sich hierbei höchst heterogen darstellen. Der Einbezug von Logistikdienstleistern wird hierdurch insofern tangiert, als dass diese entweder im Kontext einzelner Ebenen von Logistiksystemen involviert werden können, oder aber über die Ebenen hinweg integrative Leistungen anbieten.

---

<sup>201</sup> Delfmann et al. (2011), S. 263.

<sup>202</sup> Bspw. durch Konsolidierungseffekte oder Lohnvorteile, vgl. auch Abschnitt 3.2.1.

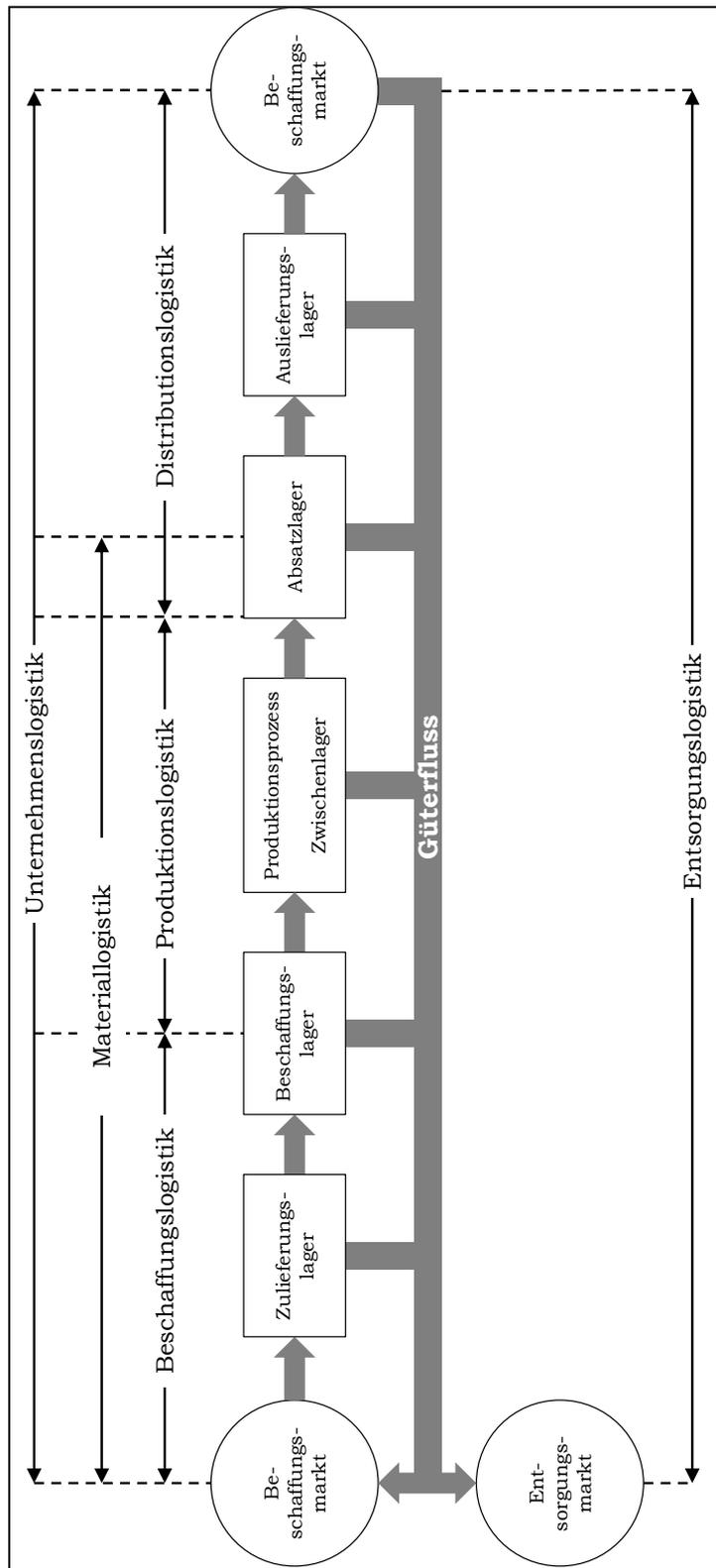


Abb. 4-1: Ebenen der Logistiksysteme<sup>203</sup>

<sup>203</sup> Verändert entnommen aus Pfohl (2010), S. 19.

#### 4.1.2. Logistikdienstleister

Mit dem oben beschriebenen, im Zeitverlauf heterogener gewordenen Logistikbegriff, haben sich auch die Aufgabenbereiche von Logistikdienstleistern stark gewandelt. Denn neben den klassischen logistischen Kernfunktionalitäten werden weit darüber hinausgehende Zusatzdienstleistungen angeboten. Mit einer allgemein gehaltenen, jedoch noch stets aktuellen, Umschreibung definieren Delfmann et al. Logistikdienstleister wie folgt: „*Generally speaking, logistics service providers are companies which perform logistics activities on behalf of others.*“<sup>204</sup> Implizit ist dieser Aussage der sehr bedeutende Umstand zu entnehmen, dass in die Erbringung von Logistikdienstleistungen meist drei Akteure involviert sind: Der Logistikdienstleister, der Empfänger sowie der Verloader. Letzterer ist es zumeist, der den Dienstleister zur Erfüllung seiner eigenen Verpflichtungen beauftragt.<sup>205</sup> Aus dieser Konstellation ergibt sich die grundlegende Herausforderung, multiple Unternehmensschnittstellen zu managen, und effizient zu gestalten.<sup>206</sup> Weitere erhebliche Komplexität kann entstehen, wenn der Logistikdienstleister (bspw. für Transportleistungen) seinerseits andere Dienstleister beauftragt und hierdurch zusätzliche Schnittstellen und Organisationen im Gesamtsystem der Wertschöpfungskette berücksichtigt werden müssen. Ebenso geht aus oben genannter Definition das – wenn auch recht naheliegende – Charakteristikum von Logistikdienstleistern hervor, dass diese Logistikaktivitäten anbieten. Dies erscheint vor dem Hintergrund der in Art und Umfang deutlich zunehmenden logistikfremden Leistungen, welche von Logistikdienstleistern angeboten werden, durchaus erwähnenswert. Die logistische Kernleistung, um welche herum die etwaigen Zusatzleistungen gruppiert werden, ist nach wie vor zentral.

#### 4.1.3. Kontraktlogistik

Der Begriff der Kontraktlogistik (engl. „contract logistics“) wird in der Literatur ebenso wie der Begriff der 3PL („third party logistics“) höchst heterogen verwendet.<sup>207</sup> Stand Letzterer ursprünglich generell für jeglichen Einbezug eines Logistikdienstleisters als

---

<sup>204</sup> Delfmann et al. (2002), S. 203f.

<sup>205</sup> Selbstverständlich sind ebenso Situationen üblich, in denen der Logistikdienstleister mit nur einer anderen Partei interagiert, wie z.B. im Rahmen der Erfüllung von intralogistischen Leistungen. Pfohl spricht in diesem Zusammenhang von Logistikdienstleistern als „Absatzhelfer“, Pfohl (2010), S. 256. Vgl. zu logistischen Triaden Ausführungen in Abschnitt 4.2.3.

<sup>206</sup> Vgl. Pfohl (2010), S. 254. Siehe zu den Besonderheiten der Logistik aufgrund der triadischen Kooperationsbeziehungen insbesondere auch Ausführungen in Abschnitt 4.2.3.

<sup>207</sup> Vgl. Knemeyer/Murphy (2005), S. 5; Selviaridis/Spring (2007), S. 126.

zusätzliches Glied der Supply Chain (also als dritte Partei neben Verloader und Empfänger), wandelte sich seine Bedeutung hin zu einer Fokussierung auf komplexere Logistikleistungen und somit auf einen Teilbereich der Logistikbranche. Gleiches gilt für die Kontraktlogistik, welche ihrer Wortbedeutung nach lediglich eine vertraglich fixierte Austauschbeziehung zwischen Logistikdienstleister und Kunde umschreibt. Auch dieser Begriff wird mittlerweile fast ausschließlich zur Abgrenzung funktional umfassender, langfristig angelegter Transaktionsbeziehungen verwendet. Oft werden daher „Kontraktlogistik“ sowie „Third Party Logistics“ synonym verwendet.<sup>208</sup>

Zur Abgrenzung des Bereichs der Kontraktlogistik von einfacheren Standardleistungen werden meist verschiedene Dimensionen und Merkmale herangezogen. Neben einer Charakterisierung des eigentlichen Austauschgegenstands als vergleichsweise komplex und funktional umfangreich wird insbesondere auch das Verhältnis zwischen Logistikdienstleister und Kunde zum Gegenstand der Analyse. So heben bspw. Africk und Calkins<sup>209</sup> die auf Gegenseitigkeit beruhende, nutzbringende Beziehung hervor, Knemeyer und Murphy<sup>210</sup> verweisen auf die partnerschaftlichen Elemente einer solchen Zusammenarbeit. Eine weitere häufig angeführte Besonderheit sind kundenspezifische Anpassungen und Investitionen seitens des Dienstleisters, welche zum einen aus dem höheren Komplexitätsgrad der Leistungen und zum anderen aus dem kooperativen Verhältnis resultieren.<sup>211</sup> Tab. 4-1 zeigt eine Auswahl gängiger Definitionen in der Literatur.

---

<sup>208</sup> Vgl. bspw. Knemeyer/Murphy (2004), Large (2007), oder Selviaridis/Spring (2007).

<sup>209</sup> Vgl. Africk/Calkins (1994).

<sup>210</sup> Vgl. Knemeyer/Murphy (2004).

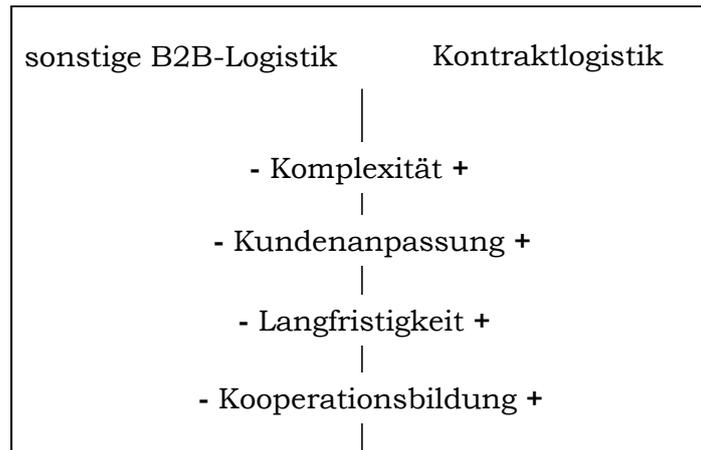
<sup>211</sup> Vgl. hierzu bspw. Large (2007) oder auch Knemeyer/Murphy (2004).

Africk/Calkins (1994), S. 49	„Relative to basic services, contract logistics offerings are more complex, encompass a broader number of functions, and are characterized by longer-term, more mutually beneficial relationships.“
Large (2007), S. 124	„3PL are customer-specific service packages, which replace the previous systems and processes of the customer. The customer places specific demands on the service provider to ensure the continuation and sustainability of his business.“
Klaus et al. (2009)	„The definition of contract logistics requires that complex bundles of several logistics services such as transportation and warehousing, as well as a potentially wide range of value-added services, are provided within the framework of long-term contractual relationships tailored to an individual customer’s requirements.“
Weber et al. (2007), S. 38	„Die Kontraktlogistik bezeichnet integrierte Leistungsbündel, die verschiedene, in ihrem Umfang wesentliche Logistikleistungen, ergänzbar um Zusatzleistungen, enthalten und kundenspezifisch gestaltet von einem Dienstleister für eine andere Partei wiederholt und über einen längeren Zeitraum auf Vertragsbasis erbracht werden.“
Knemeyer/Murphy (2004), S. 36	„For buyers and sellers of industrial services (such as 3PL services), it is the building of these long-term interactive relationships that has been identified as the most important benefit accruing to organizations adopting a relational rather than transactional approach to their activities.“

**Tab. 4-1: Definitionen Kontraktlogistik**

Anzumerken ist, dass die verschiedenen Definitionen selbstverständlich im Hinblick auf ihren jeweiligen Anwendungskontext zweckdienlich formuliert sind. Daher unterscheiden sie sich in Bezug auf ihren inhaltlichen Umfang als auch hinsichtlich ihrer Transaktions- und/oder Kooperationsorientierung. Häufig wiederkehrende Elemente sind eine hohe Leistungskomplexität (resultierend sowohl aus per se komplexen Leistungen als auch aus einer Kombination mehrerer verschiedener Leistungen), ein vergleichsweise hoher Grad der Kundenanpassung, eine Langfristorientierung sowie kooperative Charakteristika der Zusammenarbeit (siehe Abb. 4-2). Der Grad der Kundenanpassung erscheint hierbei als das stärkste Alleinstellungsmerkmal gegenüber anderen Bereichen der Logistik.<sup>212</sup> Einer Charakterisierung der Kontraktlogistik durch diese vier Dimensionen soll auch innerhalb dieser Arbeit gefolgt werden.

<sup>212</sup> Zur Bedeutung der Leistungsanpassung an den Kunden speziell im logistischen Kontext siehe bspw. Hertz/Alfredsson (2003) oder auch Large (2007).



**Abb. 4-2: Charakteristika der Kontraktlogistik<sup>213</sup>**

Alle genannten Charakteristika stellen jedoch lediglich Tendenzaussagen dar und lassen auf dieser Grundlage im Einzelfall keine trennscharfe Abgrenzung kontraktlogistischer Projekte zu. Zum einen sind Dimensionen wie die Leistungskomplexität objektiv nicht bewertbar, da neben einer fachlichen Einschätzung immer auch die individuelle Komplexitätswahrnehmung und problembezogene Erfahrung von Relevanz ist. Zum anderen setzt sich jegliche Grenzziehung im Bereich quantifizierbarer Dimensionen wie der Langfristigkeit (also der Kooperationsdauer) zwangsläufig dem Vorwurf der Willkürlichkeit aus. Es bliebe also kritisch einzuwenden, dass das betrachtete Marktsegment der Kontraktlogistik möglicherweise aufgrund fehlender Trennschärfe mit den anderen (standardisierten) Logistikbereichen verschwimmt und mitnichten begründet als eigenständiges Segment betrachtet werden kann. Dem sei ein verkürzter Blick in die unternehmerische Praxis als Indiz entgegengesetzt: So haben sämtliche großen Logistikdienstleister, welche mit einem breiten Leistungsportfolio am Markt auftreten, die Sparte der Kontraktlogistik organisatorisch explizit als separate Geschäftseinheit etabliert. Hieraus lässt sich folgern, dass die (organisatorischen) Anforderungen an das Management kontraktlogistischer Kooperationen grundlegend andere sind.

---

<sup>213</sup> Eigene Darstellung.

## 4.2. Besonderheiten logistischer Kooperationsbeziehungen

### 4.2.1. Einordnung: Logistik als vertikale Kooperationsform

Offenkundig handelt es sich bei Kooperationen zwischen Logistikdienstleistern und ihren Kunden um vertikale inter-organisationale Beziehungen, da die beteiligten Unternehmen auf nachgelagerten Wertschöpfungsstufen der Supply Chain stehen. Somit treffen auch die in Abschnitt 3.2 genannten Charakteristika auf den hiesigen Kontext grundsätzlich zu. Besonderheiten bestehen jedoch aufgrund einer im Vergleich zu sonstigen Zulieferbeziehungen veränderten Gewichtung dieser Eigenschaften.

So wird insbesondere die vorhandene Machtasymmetrie zu Gunsten der Kunden häufig innerhalb des Logistikkontextes thematisiert. Ähnlich wie bei anderen Zulieferbeziehungen auch ist dies durch die klare Zuordnung der Verkäufer- und Kundenrolle gegeben, welche eine erhöhte Einflussnahme auf die Austauschbeziehung durch den Kunden bedingt, unabhängig von klassischen inter-organisationalen Einflussfaktoren wie bspw. dem Verhältnis der Unternehmensgrößen. Darüber hinaus ist festzuhalten, dass es sich bei logistischen Leistungen im Sinne der Wertkette nach Porter<sup>214</sup> zwar um primäre Aktivitäten handelt. Im Gegensatz zu zugelieferten Produktbestandteilen haben klassische Logistikleistungen jedoch keine Veränderung der letztendlichen Produkteigenschaften zur Folge. Somit wird ihnen in der Regel – mit Ausnahme der operativen Effizienz – keine hohe strategische Bedeutung beigemessen. Diese wahrgenommene niedrigere strategische Abhängigkeit führt folglich zu einer Erhöhung der kundenseitigen Verhandlungsmacht.

Ein weiterer Aspekt, welcher den Grad der Kundendominanz bedeutend beeinflusst, ist die unternehmensspezifische Outsourcing- bzw. Kooperationshistorie. Wie einleitend erwähnt, ist ein Wachstum der Logistikbranche seit einiger Zeit zu beobachten, resultierend aus einer verstärkten Fremdvergabe klassischer Logistikleistungen einerseits sowie aus einem sich ausweitenden Leistungsspektrum der Dienstleister andererseits. Beides impliziert jedoch, dass Logistikdienstleister häufig im Rahmen von Outsourcingprozessen Aktivitäten übernehmen, welche zuvor durch die Kunden selbst ausgeführt wurden. Folglich besitzen diese klare Vorstellungen hinsichtlich Umfang und operativer Ausgestaltung der Kooperation. Dies erfordert in aller Regel auch eine erhöhte Anpassungsbereitschaft des Dienstleisters, welche

---

<sup>214</sup> Vgl. Porter (1985), S. 33ff.

u.a. auch kunden- oder projektgebundene Investitionen zur Folge haben kann.<sup>215</sup> Hinzu kommt, dass der Logistikmarkt hinsichtlich der Anbieter stark fragmentiert ist, was dem Verlager in der Regel eine breite Auswahl verschiedener Dienstleister bietet. Auch dieser Umstand führt tendenziell zu einer Stärkung der Kundenposition; Mono- oder Oligopole sind bis auf wenige Ausnahmen sehr spezifischer Logistikleistungen nicht üblich.<sup>216</sup>

Auch wenn aus den genannten Gründen im Kontext von kontraktlogistischen Projekten eine eindeutige Kundendominanz vorherrscht, so sind – ebenfalls aus der jeweiligen Kooperationshistorie heraus begründet – Ausnahmen zu nennen. Insbesondere zeichnen sich Projekte, welche kundenseitig aufgrund mangelnder Logistikkompetenzen einen hohen Beratungsbedarf aufweisen, oftmals durch ein ausgeglichenes Verhältnis der Einflussnahme auf strukturelle Kooperationselemente aus.<sup>217</sup>

#### 4.2.2. Eigenschaften der logistischen Dienstleistung

Neben den zuvor genannten Besonderheiten der Interaktionsbeziehung zwischen Logistikdienstleistern und ihren Kunden, haben die Charakteristika der Logistiktransaktionen selbst einen ebenso bedeutenden Einfluss auf die Sonderstellung der Logistik im inter-organisationalen Kontext. Hervorzuheben ist hierbei vor allem der im Vergleich zu sonstigen inter-organisationalen Beziehungen hohe Prozessintegrationsgrad.

Bedingt wird dies durch den grundlegenden Prozesscharakter der eigentlichen logistischen Leistung. Diese generiert – wie andere Dienstleistungen auch – ihren Mehrwert nur durch Integration des Kunden als externen Faktor bzw. konkret durch raum-zeitliche Veränderungen seiner Güter. Folglich ist eine enge Verzahnung der beidseitigen Abläufe unabdingbar. Der physische Güterfluss wird darüber hinaus von voraus- und nacheilenden Informationsflüssen begleitet. Auch diese sind v.a. zur Steuerung der zugrunde liegenden Systeme ein integraler Bestandteil des

---

<sup>215</sup> Zum Einfluss der Outsourcinghistorie auf die Kundendominanz siehe bspw. Large (2007), S. 124, zu kostspieligen einseitigen Prozessanpassungen bspw. Lieb/Bentz (2005), S. 602f.

<sup>216</sup> So entfielen im Jahr 2014 auf die 50 größten Kontraktlogistikdienstleister in Deutschland lediglich 60% des gesamten Marktvolumens. Vgl. Buck/Wrobel (2015), S. 12.

<sup>217</sup> Zu den unterschiedlichen Erwartungshaltungen von Kunden in der Kontraktlogistik siehe z.B. Wallenburg et al. (2010a).

Gesamtprozesses.<sup>218</sup> Die Besonderheit der logistischen Leistung besteht darin, dass die Koordination der relevanten Teilprozesse nicht nur Effizienz gewährleistet, sondern den Mehrwert der Gesamtleistung überhaupt erst begründet.

Abb. 4-3 illustriert eine Auswahl üblicher (jedoch in Anzahl und Detaillierung nicht vollständiger) Schnittstellen, wie sie zwischen Verladern und Logistikdienstleistern im Kontext von Lager- und Transportaktivitäten häufig vorzufinden sind. Wie bereits erwähnt, zeichnen sich logistische Dienstleistungen dadurch aus, dass eine fortwährende Systeminteraktion fast durchgehend während des gesamten Wertschöpfungsprozesses notwendig ist, was eine Vielzahl verschiedenartiger Schnittstellen zwischen den beteiligten Parteien nach sich zieht.

Neben der klassischen Auftragsübermittlung (wie sie innerhalb jeder Zulieferbeziehung vorzufinden ist), kommen Warenbestandsbuchungen und -abgleiche, Statusänderungen (bspw. zu Sperr- oder Quarantänebeständen), Lieferavisierungen sowie die Übertragung von Kommissionier- und Transportinformationen in Echtzeit hinzu. Ein relevanter Komplexitätstreiber ist hierbei in dem Umstand zu sehen, dass die betreffenden Warenbestände sich zwar physisch innerhalb des Wirkungs- und Zugriffsbereichs des Dienstleisters befinden, das Eigentum jedoch in aller Regel beim Verlader verbleibt. Hierdurch entstehen zahlreiche Anforderungen hinsichtlich Transparenz und Informationsaustausch.

---

<sup>218</sup> Zu grundlegenden Eigenschaften der Logistikleistung und logistischer Prozesse siehe bspw. Pfohl (2010), S. 8ff.

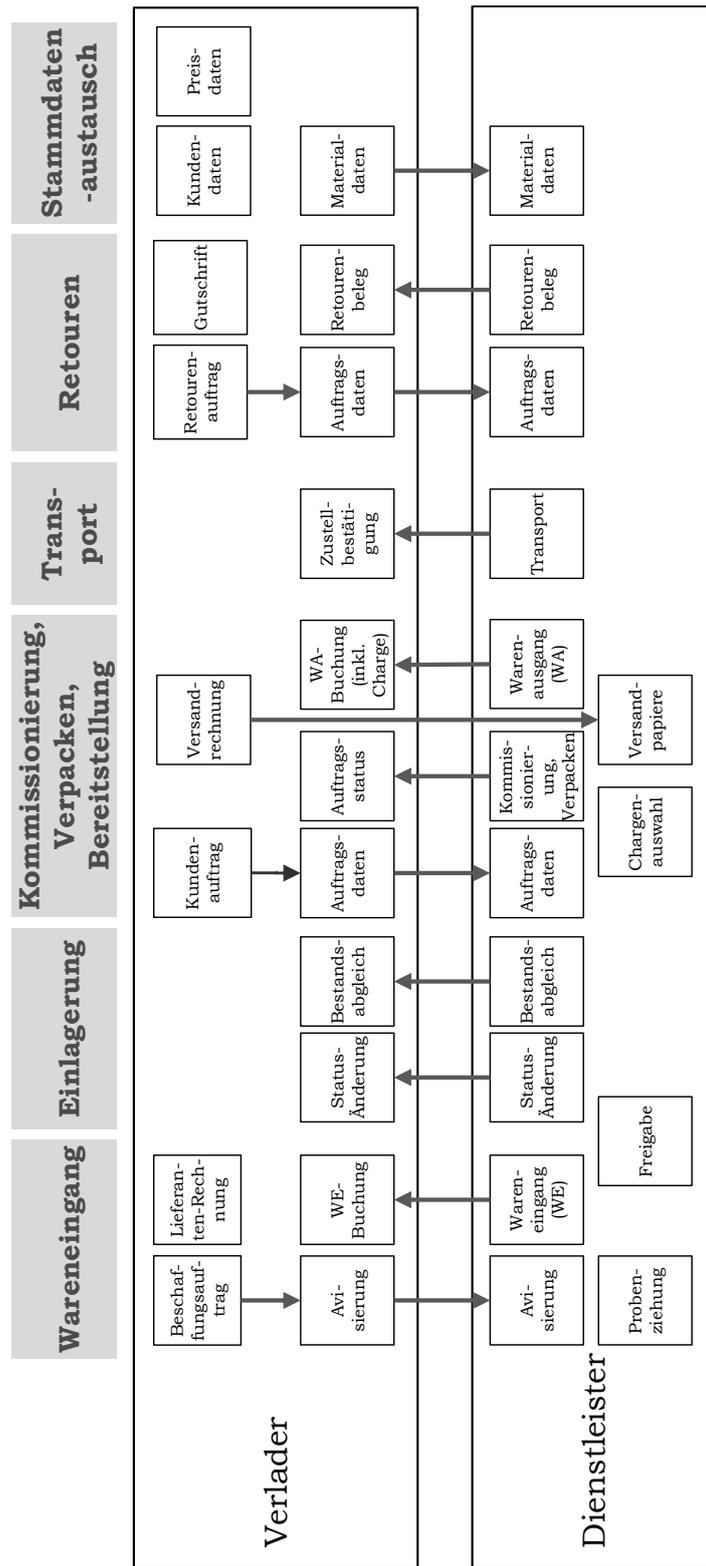


Abb. 4-3: Gebräuchliche Schnittstellen zwischen Verlader und Dienstleister<sup>219</sup>

<sup>219</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Getto/Reuter (2014), S. 9; Vahrenkamp/Kotzab (2012), S. 59ff.; Pfohl (2010), S. 280ff.

Werden weitere Zusatzdienstleistungen an den Dienstleister vergeben kann die Anzahl der notwendigen Schnittstellen sowie auch der involvierten IT-Systeme beliebig steigen. Zwar kann bei den Basisaktivitäten oftmals auf Branchenstandards der Informationsübermittlung zurückgegriffen werden (sowohl was Umfang als auch Übermittlungsweg der betreffenden Belege angeht), trotzdem ist in der relationsbezogenen Anpassung ein hoher beziehungsspezifischer Aufwand zu sehen. Aufgrund der Anzahl und Komplexität der notwendigen Schnittstellen (sowie der damit zusammenhängenden Geschäftsprozesse) unterscheiden sich Zulieferbeziehungen zwischen Logistikdienstleistern und ihren Kunden signifikant von sonstigen vertikalen Relationen.<sup>220</sup>

Übertragen auf den inter-organisationalen Kontext lassen sich zahlreiche resultierende Herausforderungen ableiten. Zunächst sind die technischen Anforderungen zu nennen, um eine Kompatibilität der involvierten unternehmensindividuellen IT-Systeme zu gewährleisten. Neben einem zeitlichen Fixaufwand zur Aufnahme und Definition von Schnittstellen können vergleichsweise hohe spezifische Investitionen zur Systemanpassung notwendig sein. Darüber hinaus haben tiefgreifende Prozessanpassungen immer auch eine erhöhte Informationstransparenz, mitunter auch in sensiblen Bereichen, zur Folge. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit ist daher für das Design von effizienten organisationsübergreifenden Informationssystemen unabdingbar.<sup>221</sup>

#### 4.2.3. Logistikdienstleister im Kontext inter-organisationaler Triaden

Wie bereits in Abschnitt 4.1.2 vorwegnehmend erwähnt, führt der Einbezug von Logistikdienstleistern in Wertschöpfungsaktivitäten grundsätzlich zur Entstehung inter-organisationaler Triaden (sofern man von reinen intra-logistischen Dienstleistungen absieht): Denn der Logistikdienstleister interagiert zwangsläufig nicht nur mit dem Verlader (in dessen Auftrag und mitunter auch in dessen Namen er auftritt) sondern auch mit dessen Kunden, den Warenempfängern. Hierin ist ein ganz wesentlicher Unterschied zu sonstigen vertikalen Zulieferbeziehungen zu sehen, innerhalb welcher die den Zulieferer beauftragende Partei die Hoheit über Interaktion und

---

<sup>220</sup> Vgl. zur Notwendigkeit und Ausgestaltung von Schnittstellen im Logistikkontext Lieb et al. (1993); Pfohl (2010), S. 84ff. und Hong et al. (2010), S. 41ff.

<sup>221</sup> Vgl. z.B. Klein et al. (2007), S. 613f. sowie Knemeyer/Murphy (2004), S. 40ff.

Kommunikation mit dem Endkunden behält. Besonderheiten und Implikationen dieser speziellen inter-organisationalen Konstellation, gilt es somit im Folgenden herauszuarbeiten, und zu bewerten.

Ein grundlegender Beitrag zur Etablierung von Triaden in unternehmerischen Netzwerken als wissenschaftlichen Betrachtungsfokus wird durch Choi/Wu (2009) geleistet: Diese stellen die Bedeutung der Netzwerkperspektive zur Beschreibung von Interaktionsschemata in Supply Chains heraus und verweisen gleichzeitig auf die Unzulänglichkeiten dyadischer Analysen: „(...) *one must be able to study how a node affects a link that it is not directly connected to.*“<sup>222</sup> Basierend auf Netzwerktheorien der Sozialforschung widmen sie sich der Fragestellung, wie sich im speziellen Fall zweier Zulieferer und eines fokalen Käufers der Grad der wechselseitigen Kooperationsbereitschaft auf die gesamte Stabilität der Triade auswirkt. Der Fokus liegt hierbei auf der Unterscheidung verschiedener Kombinationen von kooperativen und opportunistischen Verhaltensweisen.<sup>223</sup>

Eine Erweiterung der gleichen gedanklichen Basis speziell für den Fall der Fremdvergabe von Dienstleistungen (und der hierdurch entstehenden Triade aus Dienstleister, des Auftraggebers sowie dessen Kunde) ist bei Li/Choi (2009) zu finden: Dienstleistungen unterscheiden sich grundlegend von anderen Produkten oder Halbfabrikaten durch den Einbezug des Kunden als externes Element in den Leistungserstellungsprozess.<sup>224</sup> Dies hat c.p. eine erhöhte Komplexität hinsichtlich Integrationsgrad und gemeinsamer Koordination in den entsprechenden inter-organisationalen Austauschverhältnissen zur Folge. Handelt es sich bei der fremdvergebenen Serviceleistung um eine solche, die unmittelbar den Kunden des Auftraggebers involviert, entsteht eine Triade, innerhalb welcher der Dienstleister sowohl mit seinem direkten Auftraggeber als auch mit dessen Kunden interagiert (für einen vereinfachenden Vergleich der entstehenden inter-organisationalen Relationen für die Fälle des Produktions- und des Serviceoutsourcings siehe Abb. 4-4). Li/Choi (2009) heben für diese Situation explizit das entstehende Risiko für den fokalen Auftraggeber (Käufer) hervor, welches dieser durch den Einbezug des externen Dienstleisters eingeht. Denn jegliche Schlechtleistung des Dienstleisters hat einen unmittelbaren

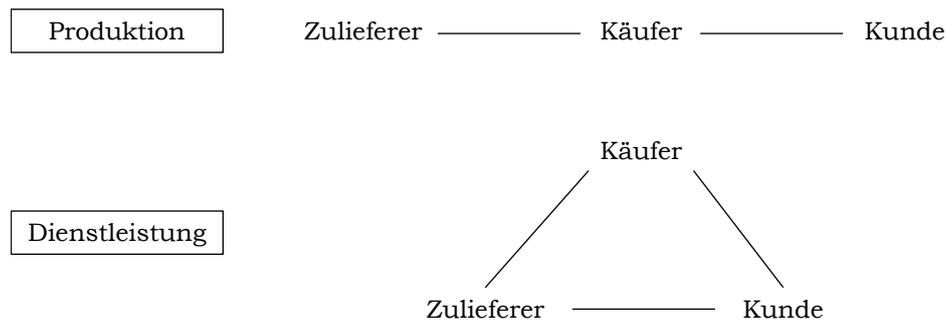
---

<sup>222</sup> Choi/Wu (2009), S. 10.

<sup>223</sup> Vgl. Choi/Wu (2009), S. 10ff.

<sup>224</sup> Vgl. Li/Choi (2009), S. 28, sowie die dort angegebenen Quellen.

Einfluss auf die dem letztendlichen Kunden gelieferte Leistungsqualität. Dies unterstreicht das notwendige Vertrauen des Verladers in Kompetenz und Willen des Logistikdienstleisters. Auch heben die Autoren das Risiko durch eine nachfolgend eingeschränkte Kommunikation zwischen Käufer und Kunde hervor, sofern der Dienstleister einen Großteil der direkten Interaktion übernimmt (was bspw. im Fall von fremdvergebenen Callcentern eintreten kann).<sup>225</sup>



**Abb. 4-4: Triadischer Charakter des Service-Outsourcings<sup>226</sup>**

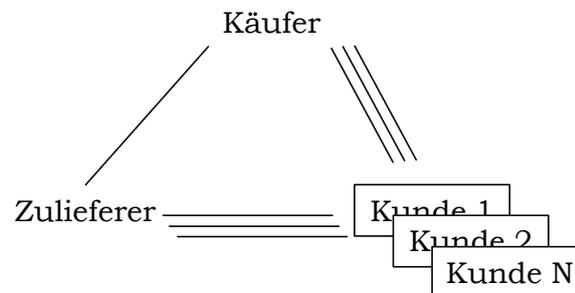
Zur Erbringung logistischer Dienstleistungen im Auftrag des Verladers ist die resultierende Interaktion zwischen Logistikdienstleister und Kunde offenkundig. Im einfachsten Fall findet diese lediglich im Prozess der Warenannahme statt (was jedoch ebenfalls eine Prozess- und IT-Integration notwendig machen kann), komplexere Interaktionssituationen sind jedoch insbesondere im Kontext der Kontraktlogistik denkbar. Daher wird der triadische Charakter der inter-organisationalen Beziehungen im Folgenden v.a. in Fällen hoher Integrationsgrade nochmals herausgestellt und kommentiert.

Denkbar sind verschiedene Ausprägungen von triadischen Konstellationen in Bezug auf die Anzahl der jeweils involvierten Akteure: So bedient ein Käufer in aller Regel mehrere Kunden. Je nach Branchenkontext und Marktsegment kann diese Zahl beliebig hoch sein, sodass die zugrundeliegende Relation transaktionalen Charakter haben kann. Die Anzahl der involvierten Logistikdienstleister kann ebenso variieren, ist jedoch sinnvollerweise zur Erlangung von logistischen Skalen- und

<sup>225</sup> Vgl. Li/Choi (2009), S. 27ff., sowie zur entstehenden Abhängigkeit hinsichtlich der Leistungsqualität insbesondere auch Wynstra et al. (2015), S. 2., zu finanziellen Abhängigkeiten bspw. Kim/Henderson (2015), S. 115ff.

<sup>226</sup> Verändert entnommen aus Li/Choi (2009), S. 29.

Konsolidierungseffekten begrenzt. Folglich steht eine bilaterale Relation aus Logistikdienstleister und Käufer mehreren Kunden gegenüber (vgl. Abb. 4-5). Die Anzahl der Kunden ist ein relevanter Einflussparameter auf den Integrationsgrad zwischen diesen und dem Logistikdienstleister.



**Abb. 4-5: Ungleichgewichtige Triaden<sup>227</sup>**

Selbstverständlich kann die Anzahl der Akteure und somit die Gewichtung innerhalb von Triaden auch im kontraktlogistischen Kontext variieren. Jedoch untermauert diese Überlegung, warum der Fokus dieser Arbeit auf der Analyse und Beschreibung der inter-organisationalen Beziehung speziell zwischen Verlager und Logistikdienstleister liegt, wengleich Besonderheiten der Triade in den nachfolgenden Kapiteln Berücksichtigung finden müssen.

### **4.3. Relevante Erfolgsdeterminanten der Kontraktlogistik**

Wie eingangs zu der vorliegenden Arbeit beschrieben existieren zahlreiche (oftmals empirische) Literaturbeiträge, welche Erfolgsdeterminanten speziell logistischer oder allgemein vertikaler inter-organisationaler Beziehungen untersuchen. Die gewählten Vorgehensweisen sowie auch die gewonnenen Erkenntnisse sind ihrem Charakter nach sehr heterogen. Für alle Beiträge kann jedoch gleichermaßen festgehalten werden, dass die von ihnen analysierten Faktoren mit dem Erfolg kontraktlogistischer Kunden-Dienstleister-Beziehungen in einem begründet vermutbaren Zusammenhang stehen. Eine im Folgenden dargestellte konsolidierte Zusammenstellung dieser Faktoren soll daher als Basis für die im Anschluss zu erfolgende Auswahl

---

<sup>227</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Li/Choi (2009).

von Kontextfaktoren und Gestaltungsparametern dienen.<sup>228</sup> Detailliert dargestellt werden Aspekte, die in den vorangegangenen Kapiteln zu den allgemeinen Eigenschaften inter-organisationaler Relationen keine Erwähnung finden.

#### 4.3.1. Erkenntnisse der logistikspezifischen Literatur

##### *Innovationsfähigkeit des Dienstleisters*

Hierunter sind vor allen Dingen die Innovationsfähigkeit sowie die funktionalen Fähigkeiten des Logistikdienstleisters zu verstehen: Einerseits werden von Kunden- seite dem aktuellen Wissens- und Technikstand entsprechende IT-Systeme und auch physische Logistikressourcen erwartet, andererseits ist das proaktive Aufzeigen von Optimierungspotentialen durch den Dienstleister während einer bestehenden Austauschbeziehung essentiell. Letzteres kann jedoch auf Seiten des Dienstleisters in Zielkonflikt mit der eigenen Profitabilität stehen, da das Realisieren von Optimierungspotentialen zu einem verringerten Umsatz führen kann. Dies wiederum unterstreicht je nach Kontext die hohe Bedeutung von Vertrauen des Verladers in die Fähigkeiten und vor allen Dingen auch in die Motivlage des Dienstleisters.<sup>229</sup> Betrachtet man Kontextfaktoren bzw. Beziehungscharakteristika, welche Innovationen durch den Dienstleister begünstigen, so sind hierbei insbesondere das Vorhandensein eines technologischen Wandels in für den Kunden relevanten Teilbereichen sowie kooperative Zusammenarbeit zu nennen. Ferner muss auf Seiten des Dienstleisters die Bereitschaft gegeben sein, sich mit Detailproblemen und möglichen Problemlösungen des Kunden (sowie aber auch existierender Lösungen der Konkurrenz des Kunden) auseinanderzusetzen.<sup>230</sup>

---

<sup>228</sup> Aufgeführt werden sollen diejenigen Faktoren, welche entweder für eine Unterscheidung verschiedener Kontraktlogistik-Projekte zweckdienlich sind, oder aber von den involvierten Parteien aktiv gesteuert werden können und somit eine bewusste Beeinflussung des inter-organisationalen Erfolgs erlauben. Ein oftmals erwähnter jedoch hier nicht separat aufgeführter Erfolgsfaktor ist die Servicequalität: Zahlreiche Autoren verweisen auf den direkten Zusammenhang zwischen guter Leistung des Zulieferers und wahrgenommenen Beziehungserfolg (so z.B. Knemeyer/Murphy (2004); Murphy/Poist (2000), beide betrachten jedoch auch detailliertere konstituierende Faktoren). Abgesehen davon, dass dieser Zusammenhang nicht überrascht, sind die dahinter liegenden Faktoren, welche den Dienstleister befähigen, eine für den Kunden in Umfang und Qualität angemessene Leistung zu erstellen, von weit größerem Interesse.

<sup>229</sup> Dies erscheint vor allem in solchen Situationen essentiell, in denen der Verloader aufgrund fehlender eigener Prozess- und Logistikkompetenzen zu einer Beurteilung der Dienstleistereffizienz und -innovativität auf operativer Ebene nicht imstande ist.

<sup>230</sup> Vgl. zu Bedeutung der Dienstleisterkompetenzen und fortwährender Optimierungen Murphy/Poist (2000), S. 126f.; Zur Wirkung von Innovationen auf Kooperationserfolg sowie zu Innovation begünstigende Faktoren vgl. Jean et al. (2012), S. 1020ff.

Eine differenzierte Analyse insbesondere proaktiver Innovationen durch den Logistikdienstleister und ihrer Wirkung auf die Kooperationsbeziehung ist zu finden bei Wallenburg et al.<sup>231</sup> Für die Wirkung von Innovationen auf die Kundenloyalität ist zunächst relevant, ob es sich um eine spezifische Innovation handelt, welche speziell Probleme des Kunden adressiert und löst, oder ob es sich um eine generelle Kostenoptimierung innerhalb von Standardprozessen handelt: Letztere werden durch den Logistikdienstleister am Markt auch anderweitig angeboten und folglich durch den Kunden lediglich im Rahmen eines komparativen Kostenvergleichs wertgeschätzt. Kundenspezifische Innovationen hingegen sind zwar bzgl. ihrer wirtschaftlichen Nutzbarkeit durch den Dienstleister eingeschränkt, die Wertschätzung durch den Kunden kann jedoch ungleich höher ausfallen.

### *Projektmanagement und Organisationsgestaltung*

Wie bei anderen inter-organisationalen Relationen auch sind Kunden-Dienstleister-Beziehungen in der Logistik durch verschiedene zeitlich aufeinander folgende Phasen gekennzeichnet. Nach Anbahnungs- und Verhandlungsaktivitäten zu Beginn folgt gewöhnlich eine Implementierungsphase bevor der Regelbetrieb des Leistungsaustauschs aufgenommen werden kann. Anpassungs-, Neuverhandlungs- und Beendigungsphasen können sich anschließen. Hervorzuheben ist, dass die Anforderungen an das Management der Zulieferbeziehung sowohl auf Seiten des Dienstleisters als auch des Verladers im Zeitverlauf grundlegend andere sind. Insbesondere die frühen Phasen der Beziehungsanbahnung und Implementierung haben hierbei den Charakter des Projektmanagements, da innerhalb eines begrenzten Zeitraums klar definierte Ziele erreicht werden müssen und sich Umfang und Inhalt der gemeinschaftlichen Aktivitäten in der Folgephase grundlegend ändern.<sup>232</sup> Dies hat ebenso einen Einfluss auf die entsprechend notwendigen Managementressourcen und -kompetenzen, welche als wesentlicher Erfolgsfaktor der Zulieferbeziehung

---

<sup>231</sup> Vgl. auch im Folgenden Wallenburg et al. (2010a). Als Besonderheit proaktiver Innovationen wird herausgestellt, dass diese sich – neben dem erzielten Nutzen für den Kunden in Form einer Kostenreduzierung oder Serviceverbesserung – vor allen Dingen in einer positiven Bewertung der Beziehung und nachfolgenden Kundenloyalität niederschlagen. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass der Dienstleister im Kontext einer existierenden Zusammenarbeit zu weiterführenden Optimierungen in aller Regel vertraglich nicht verpflichtet ist. Vgl. ebd., S. 8.

<sup>232</sup> Dies tritt verschärft in Situationen eines tatsächlichen Übergangs von physischen oder Humanressourcen vom Verloader auf den Dienstleister auf.

angesehen werden.<sup>233</sup> Einen besonderen Stellenwert nehmen hierbei die frühen Phasen der inter-organisationalen Relation ein: Neben deren Bedeutung für einige grundsätzliche Ausgestaltungsparemeter der Beziehung (wie bspw. Kooperationsumfang und Prozessdesign) wird das Leistungs- und Kompetenzvertrauen des Verladers in den Dienstleister in dieser Phase nachhaltig geprägt.<sup>234</sup>

### *Integration*

In Abschnitt 4.2.2 wurde bereits auf die Bedeutung einer hohen Integration auf Prozessebene zwischen Verladern und Dienstleistern eingegangen und dabei auch herausgestellt, dass der vergleichsweise hohe Integrationsgrad als Unterscheidungskriterium zu vielen anderen vertikalen Kooperationen angesehen werden kann. Der Erfolg der Integration (sowohl in technischer Hinsicht bzgl. der IT-Schnittstellen, als auch hinsichtlich der Organisations- und Kommunikationsstrukturen) wird somit oftmals als wesentlicher Treiber des Kooperationserfolgs in der Kontraktlogistik genannt.<sup>235</sup> Zu verweisen ist hierbei einerseits auf die Interdependenzen zu einem erfolgreichen Management der frühen Kooperationsphasen, innerhalb welcher die grundlegenden Anforderungen der Prozessintegration determiniert und nachfolgend implementiert werden.<sup>236</sup> Andererseits muss gerade für die frühen Abstimmungs- und Anpassungsprozesse ein hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen vorausgesetzt werden.<sup>237</sup>

---

<sup>233</sup> Vgl. zur Bedeutung der Managementfähigkeiten speziell im Logistikkontext Boyson et al. (1999); Zu den Phasen kontraktlogistischer Beziehungen vgl. Tyssen et al. (2010), S. 28f. sowie auch Yao et al. (2010), S. 309.

<sup>234</sup> Vgl. zur Bedeutung früher Phasen kontraktlogistischer Projekte Vlaar et al. (2007), S. 407ff.

<sup>235</sup> Vgl. zu Aspekten der IT-Integration Klein et al. (2007), zur Bedeutung von Kommunikation vgl. Knemeyer/Murphy (2004) sowie Knemeyer/Murphy (2005), hinsichtlich der allgemeinen Bedeutung von Integration Marasco (2008), S. 137 sowie die dort angegebenen Quellen.

<sup>236</sup> Vgl. vorangehenden Textabschnitt.

<sup>237</sup> Vgl. hierzu Ausführungen in Abschnitt 3.2.3 sowie insbesondere auch Wallenburg et al. (2011), S. 84ff.

## *Leistungsindividualisierung und spezifische Investitionen*

Zunächst sei festgestellt, dass eine hohe Interdependenz zwischen spezifischen Investitionen und dem vorangegangenen Aspekt der Integration herrscht: Das Design und die Implementierung von inter-organisationalen Schnittstellen (sowohl technischer als auch organisatorischer Art) stellen aufgrund des damit oftmals verbundenen zeitlichen wie finanziellen Aufwands beziehungsspezifische Investitionen dar. Hinzu kommen selbstverständlich weitere kundenspezifische Anpassungen von Prozessen und Abläufen (nicht notwendigerweise mit einem Schnittstellenbezug) sowie auch Investitionen in physische Ressourcen und Immobilien. Die Auswirkung auf den Erfolg der betreffenden inter-organisationalen Beziehung wird überwiegend als positiv bewertet.<sup>238</sup> Jedoch liegt der strategisch herausfordernde Aspekt hierbei in der Tatsache begründet, dass Leistungs- und Prozessindividualisierungen durch die damit einhergehenden spezifischen Investitionen zu hohen Risiken in Form von ein- oder beidseitigen Abhängigkeiten führen können. Insbesondere einseitige Abhängigkeiten können zu (auch wirtschaftlich) nachteiligen Situationen für eine der involvierten Parteien führen. Beidseitige Abhängigkeiten bergen das hohe Risiko, dass im Falle einer nicht erfolgreichen Zusammenarbeit eine Beendigung dieser entweder nicht möglich oder zu kostenintensiv wäre („lock-in“ Situationen).<sup>239</sup>

---

<sup>238</sup> Die in der Literatur vielfach erwähnte positive Wirkung spezifischer Investitionen auf den Kooperationserfolg verwundert insofern nicht, als dass individuelle Anpassungen eine bessere Aufgabenbewältigung und Problemlösung für den Einzelfall begünstigen. Auch existieren Beiträge, welche diese positive Wirkung explizit auch aus Perspektive des Dienstleisters bestätigen, welcher innerhalb von Zulieferbeziehungen oftmals die höheren beziehungsspezifischen Anpassungen vornehmen muss. Vgl. Large et al. (2011), S. 833; Zur Bedeutung spezifischer Investitionen für den inter-organisationalen Erfolg allgemein vgl. Vita et al. (2010), S. 657ff; zur Wirkung zusätzlicher Koordination im Fall von Abhängigkeiten durch spezifische Investitionen siehe Buvik (2002).

<sup>239</sup> Vgl. zu lock-in Situationen durch spezifische Investitionen Schmitz et al. (2016) sowie auch Chang/Gotcher (2007); Allgemein zu Auswirkungen asymmetrischer Investitionen und entsprechender vertraglicher Absicherung vgl. Buvik/Reve (2001). Bzgl. Situationen gegenseitiger Abhängigkeiten vgl. insbesondere auch die Ausführungen im nachfolgenden Abschnitt 4.4 zur Systematisierung von Stölzle (2009), innerhalb welcher beidseitige Abhängigkeiten als Hauptcharakteristikum einer strategisch erfolgreichen Austauschbeziehung angesehen werden.

## *Vertragsgestaltung*

Neben dem Umfang und Detaillierungsgrad der Vertragsgestaltung sowie aller weiteren die Logistikleistungen definierenden Dokumente (wie z.B. Arbeits- und Prozessbeschreibungen) ist eine bedeutende Variable der formalen Fixierung der Austauschbeziehung die Preis- bzw. Vergütungsstruktur.<sup>240</sup> Es ist zunächst festzuhalten, dass insbesondere innerhalb der vergangenen Jahre Vergütungsstrukturen zunehmend variabler und vor allen Dingen leistungsabhängiger gestaltet wurden.<sup>241</sup> Hierzu können verschiedene Kenngrößen wie tatsächliche Transport- und Lagermengen oder auch Erreichungsgrade vorab definierter Servicelevel herangezogen werden. Die Schwierigkeit besteht dabei zumeist darin, Einigung über die relevanten Kenngrößen, der Gewichtung und vor allen Dingen aber auch über das notwendige Messsystem als Datenquelle zu erzielen. Messung und Sammlung der relevanten Daten sind hierbei als relevanter Komplexitätstreiber und potentiell Hindernis zu sehen.<sup>242</sup>

Ziel einer erfolgssteigernden Vergütungsstruktur muss neben einer leistungsgerechten Aufwandskompensation immer auch das Setzen von Anreizen zur weiteren (pro-aktiven) Optimierung durch die beteiligten Parteien sein. Eine besondere Relevanz erhält dieser Umstand in Situationen, innerhalb welcher Verbesserungen der logistischen Leistungen anderen Anspruchsgruppen zu Gute kommen (bspw. den Endkunden im Rahmen der Kundendistribution), entsprechende Kosten aber allein durch den Logistikdienstleister zu tragen wären.<sup>243</sup> Als konkrete Elemente der Vergütungsstruktur sind Bonus- und Malus-Systeme zu nennen, welche die Zahlungen an den Dienstleister von dessen Leistungsniveau abhängig machen. Spezifische Erfolgsfaktoren hierbei sind neben der bereits genannten korrekt zu definierenden Datenbasis die richtige Dimensionierung von Bonus- und Strafzahlungen sowie eine Reduzierung auf die relevanten Kenngrößen.<sup>244</sup>

Tab. 4-2 fasst die wichtigsten in der Literatur genannten Erfolgsdeterminanten kontraktlogistischer Kunden-Dienstleister-Relationen zusammen. Augenscheinlich

---

<sup>240</sup> Zu Formalisierung vgl. Ausführungen in Kapitel 3.2.3; zu entsprechenden Konkretisierungen für den Logistikkontext vgl. bspw. Huiskonen/Pirttilä (2002).

<sup>241</sup> Selviaridis/Norrmann (2015), S. 592.

<sup>242</sup> Vgl. Selviaridis/Norrmann (2015), S. 592 und Selviaridis (2016), S. 515.

<sup>243</sup> Vgl. Lin et al. (2016), S. 208ff.

<sup>244</sup> Vgl. Gimmler/Rechel (2015), S. 38f.

stehen die mit dem Erfolg in Verbindung gebrachten Aspekte hierbei auf höchst unterschiedlichen Ebenen der inter-organisationalen Beziehung: Während die ex ante gegebene Kooperationserfahrung (allgemeine inter-organisationale Erfahrung oder Kooperationshistorie mit einem spezifischen Partnerunternehmen) durch die beteiligten Parteien nicht aktiv verändert werden kann, können Aspekte wie Verhaltensweisen oder die Interaktionsatmosphäre doch zumindest beeinflusst werden. Vertragsgestaltung und Elemente der technischen Integration sind im Gegensatz dazu sogar explizites Ergebnis von situationsspezifischen Sachentscheidungen. Faktoren wie Vertrauen oder relationale Zufriedenheit schließlich werden vielmehr in der laufenden Zusammenarbeit positiv oder negativ beeinflusst bzw. überhaupt erst begründet. Ferner muss erwähnt werden, dass sich die Wirkungsweisen auf den Beziehungserfolg höchst unterschiedlich darstellen und sich auch die genannten Literaturbeiträge hinsichtlich der Vielschichtigkeit der jeweils untersuchten kausalen Zusammenhänge deutlich unterscheiden. Bestätigt werden nochmals einige der bereits in Abschnitt 4.2.2 genannten Charakteristika speziell von logistischen Zulieferbeziehungen: So werden der hohe Prozessintegrationsgrad sowie die damit mitunter verbundenen spezifischen Investitionen und Kommunikationsstrukturen in den Fokus zahlreicher Literaturbeiträge gerückt.

<b>Erfolgsrelevante Aspekte</b>	<b>Literaturbeiträge</b>
Kooperationserfahrung	Boyson et al. (1999) Knemeyer/Murphy (2005) Jung et al. (2008)
Kooperationsatmosphäre & Verhalten	Knemeyer/Murphy (2004) Boyson et al. (1999) Knemeyer/Murphy (2005) Morris/Carter (2005) Lai et al. (2012)
Technologische Kompetenzen	Murphy/Poist (2000) Boyson et al. (1999)
Komplexität & Umfang der Kooperationsbeziehung	Knemeyer/Murphy (2005) Large (2007) Jung et al. (2008)
Vertragsgestaltung	Lin et al. (2016) Huiskonen/Pirttilä (2002) Selviaridis/Norrmann (2015) Selviaridis (2016) Gimmler/Rechel (2015) Murphy/Poist (2000)
Leistungsindividualisierung & Spezifische Investitionen	Large et al. (2011) Schmitz et al. (2016) Boyson et al. (1999) Klein/Rai (2009) Klein et al. (2007) Knemeyer/Murphy (2005) Large (2007)
Integrationsgrad	Klein et al. (2007) Marasco (2008) Klein/Rai (2009)
Projektmanagement & Kooperationsphasen	Vlaar et al. (2007) Khoja et al. (2010) Tyssen et al. (2010)
Kommunikation	Hsu et al. (2008) Knemeyer/Murphy (2004) Knemeyer/Murphy (2005) Klein/Rai (2009) Klein et al. (2007)
Vertrauen & Reputation	Wallenburg et al. (2011) Knemeyer/Murphy (2004) Klein/Rai (2009) Klein et al. (2007) Lai et al. (2012)
Lernbereitschaft & Innovation	Cooper et al. (2016) Photis M. (2007) Jean et al. (2012) Wallenburg et al. (2010a) Murphy/Poist (2000) Boyson et al. (1999)
Servicequalität & Zufriedenheit	Murphy/Poist (2000) Knemeyer/Murphy (2004) Boyson et al. (1999) Knemeyer/Murphy (2005)

**Tab. 4-2: Überblick Erfolgsfaktoren der Kontraktlogistik**

#### 4.3.2. Inter-organisationale Aspekte von besonderer Relevanz

##### *Funktionale Sachkompetenz des Kunden*

Ein weiteres Beschreibungsmerkmal von vertikalen Zulieferbeziehungen allgemein, jedoch auch von logistischen Kontraktlogistik-Relationen im Besonderen, ergibt sich aus der eigenen funktionalen Kompetenz des Kundenunternehmens. Denn verbunden mit der grundlegenden Motivlage, Aktivitäten an einen Dienstleister fremdzuvergeben, erklärt sich die Fähigkeit des Kunden, die entsprechenden Leistungen alternativ selbst zu erstellen, oder aber im Detail zu überwachen. Im Rahmen des Ressourcen Basierten Ansatzes (RBA) und des daraus entwickelten Kernkompetenzansatzes erklärt sich der Einbezug externer Dienstleister aus einer bewussten Reduktion auf die für das eigene Geschäftsmodell essentiellen Abschnitte der Wertschöpfungskette. Folglich haben Outsourcingaktivitäten eine Komplexitätsreduktion zur Folge und der kostenintensive Aufbau oder die Erhaltung eigener Sachkompetenzen in den betreffenden Bereichen kann vermieden werden. Ebenso ergeben sich direkte Kostenvorteile, wenn der Dienstleister entweder Synergien über mehrere Kunden hinweg erzielen kann oder aufgrund von Spezialisierungseffekten einen generell effizienteren Leistungserstellungsprozess nutzen kann.<sup>245</sup>

Insbesondere die Überlegungen zu Kernkompetenzen vernachlässigen jedoch den Umstand, dass eigene vorhandene Sachkompetenzen auch im Falle einer Fremdvergabe für die Steuerung und Überwachung einer Zulieferbeziehung extrem zweckdienlich und kostensenkend sein können. Beispielhaft kann hierbei der automobiler Kontext angeführt werden, welcher durch ursprünglich rein produktionsorientierte Strategie- und Prozessinnovationen wie z.B. ‚Lean Production‘ mit Konzepten wie ‚Just-in-Time‘ Fertigung weitreichende Implikationen für die betreffende Logistik nach sich zog. Hersteller der Automobilindustrie können auch aufgrund dieser produktionsgetriebenen Prozesskompetenz den Leistungsaustausch in logistischen Zulieferbeziehungen deutlich dominieren und das Leistungsniveau beurteilen.<sup>246</sup>

---

<sup>245</sup> Vgl. zu grundlegenden Ressourcen- und Kostenmotiven speziell des Logistikoutsourcings Bolumole et al. (2007) sowie Win (2008), S. 675. Vgl. auch die in Abschnitt 3.2.2 genannten Kooperationsmotive.

<sup>246</sup> Zur Konkretisierung des Aspekts der Logistikkompetenz vgl. Rümenapp (2002), S. 192; sowie Halldórsson/Skjoett-Larsen (2004), S. 193. Zu ‚Lean Production‘ vgl. Voigt (2017); allg. zu Besonderheiten von automobiler Kontraktlogistik bspw. Schmitz/Platts (2004), S. 231ff. Zu Möglichkeiten

Zu der Frage, inwieweit das Kundenunternehmen – ermöglicht durch den Grad der eigenen Logistikkompetenzen – die logistische Leistung innerhalb einer Zulieferbeziehung determinieren kann, entwickelt Gudehus drei unterschiedliche Ausprägungen:<sup>247</sup> Unter einer **Ergebnisspezifikation** versteht er eine reine Beschreibung der Leistungsergebnisse, ohne Verfahren, Technik, Strukturen oder Prozesse vorab festzulegen. Dies stellt die einfachste Form der Leistungsspezifikation dar, welche keine Detailkenntnisse über logistische Leistungserstellungsprozesse auf Seiten des Verladers erfordert. Die **Verfahrensspezifikation** definiert zumindest technische Verfahren und zugrundeliegende Prozesse, sodass der Gestaltungsspielraum des Dienstleisters beträchtlich eingeschränkt wird. Dies setzt jedoch ein entsprechendes Wissen des Verladers über die grundsätzliche Sequenz von logistischen Abläufen voraus. Im Rahmen einer Einzelspezifikation schließlich werden darüber hinaus durch den Verlager detaillierte Prozesse, Leistungskenngrößen, technische Abläufe sowie Systemverknüpfungen vorgegeben. Dies erfordert zwangsläufig ein umfassendes Logistikwissen und es erlaubt aber dem Verlager als Kunden, die Austauschbeziehung zu seinem eigenen Vorteil zu beeinflussen. Hierzu zählt insbesondere auch die Preisgestaltung, da die tatsächlichen Aufwandstreiber für ihn transparent sind.

### *Kooperationsatmosphäre*

Bereits in den vorangehenden Abschnitten wurden einige Beiträge dargestellt, welche auf die Bedeutung der Interaktionsatmosphäre zwischen den beteiligten Parteien hinweisen. Die Grundbeobachtung besteht hierbei darin, dass selbst im Falle ähnlicher strategischer Voraussetzungen zweier vertikaler Beziehungen die Verhaltensweisen der Akteure grundverschieden sein können.<sup>248</sup> Ein bedeutendes Konzept zur Klassifizierung der Interaktionsatmosphäre speziell in vertikalen inter-organisationalen Beziehungen wurde hierzu von Campbell entwickelt.<sup>249</sup> Dieser benennt drei elementare Verhaltensstrategien innerhalb von Kunden-Zulieferer-Beziehungen, welche durch die beteiligten Akteure gewählt werden: Kompetitive

---

der Einflussnahme von Automobilherstellern auf unterschiedliche Typen von Zulieferbeziehungen vgl. Baum/Delfmann (2010), S. 25ff.

<sup>247</sup> Vgl. auch im Folgenden Gudehus (2000), S. 10.

<sup>248</sup> Vgl. z.B. Knemeyer/Murphy (2005) zu Beziehungscharakteristika oder Lai et al. (2012) zur Governance kontraktlogistischer Beziehung und Opportunismus.

<sup>249</sup> Vgl. auch im Folgenden Campbell (1985).

(„competitive“), kooperative („cooperative“) sowie dominante („command“) Verhaltensweisen, deren (sinnvolle) Kombinationsmöglichkeiten in Abb. 4-6 dargestellt sind.

Die Grundlogik der dargestellten Systematik besteht darin, dass die Verhaltensstrategien der Akteure nicht vollkommen frei gewählt werden können, sondern primär durch die Marktstrukturen determiniert oder zumindest erst ermöglicht werden: Zeichnet sich ein Markt sowohl durch das Vorhandensein vieler Anbieter als auch vieler Kunden aus, entsteht ein perfekter Wettbewerb, welcher zu Transaktionsbeziehungen ohne Abhängigkeiten führt (Typ 1).

		Marketing Strategy		
		Competitive	Cooperative	Command
Purchasing Strategy	Competitive	1 <u>Independent</u> Perfect Market	2 <b>Mismatch</b>	3 <u>Independent</u> Seller's Market
	Cooperative	4 <b>Mismatch</b>	5 <u>Interdependent</u> Domesticated Market	6 <u>Dependent</u> Captive Market
	Command	7 <u>Independent</u> Buyer's Market	8 <u>Dependent</u> Subcontract Market	9 <b>Mismatch</b>

**Abb. 4-6: Klassifizierung vertikaler Beziehungen nach Campbell<sup>250</sup>**

Ebenso dem Wesen nach unabhängige Relationen entstehen bei einem leichten Ungleichgewicht der Zahl an Anbietern und Nachfragern: Sind im Verhältnis zu den Anbietern zahlreiche Kunden im Markt, welche noch dazu eine hohe Nachfrage induzieren, entsteht eine für die Anbieter komfortable und leicht zu dominierende Situation („Buyer's Market“, Typ 7). Mit umgekehrtem Vorzeichen lässt sich durch die gleiche Argumentation Typ 3 („Seller's Market“) herleiten. Beide Typen werden zwar einseitig dominiert, konkrete Abhängigkeiten zu einem spezifischen Anbieter

<sup>250</sup> Entnommen aus Campbell (1985), S. 37.

oder Kunden entstehen jedoch nicht. Sofern beide Transaktionspartner eine kooperative Verhaltensweise übernehmen (dies impliziert stets auch eine Auseinandersetzung mit Detailproblemen oder -charakteristika des spezifischen Transaktionspartners), ist nach Campbell von einem gewissen Maß an gegenseitiger Abhängigkeit auszugehen, welche sich zumindest in einem gesteigerten Interesse äußert, mit der jeweiligen Gegenseite in eine Geschäftsbeziehung zu treten, oder darin zu verbleiben (Typ 5). Von einer einseitigen Abhängigkeit geprägte vertikale inter-organisationale Beziehungen (primär getrieben durch eine sehr geringe Anzahl von Kunden oder Anbietern) führen schließlich zu einer klaren Dominanz der Beziehung durch den nicht abhängigen Partner (Typen 6 und 8). Alle anderen Kombinationsmöglichkeiten (Typen 2, 4 und 9) können als nicht sinnvoll ausgeschlossen werden, da die dort aufeinander treffenden Verhaltensstrategien der Transaktionspartner zu keinen stabilen und auch nicht erstrebenswerten Austauschbeziehungen führen würden.

Für den hiesigen Kontext sei festgehalten, dass die Kooperationsatmosphäre (verknüpft mit einer entsprechenden Verhaltensstrategie) in vertikalen inter-organisationalen Beziehungen durch die involvierten Partner eingeschränkt durch ihre strategische Position frei gewählt werden kann. Campbell konzeptualisiert dies anhand der drei oben genannten Normstrategien. Zur Verwendung innerhalb des Logistikkontextes können auf Basis der Ausführungen der vorangegangenen Kapitel jedoch weitere Konkretisierungen bzw. Einschränkungen vorgenommen werden: Zunächst sei nochmals auf den hohen Fragmentierungsgrad der Logistikbranche verwiesen, welche durch zahlreiche, oftmals austauschbare, Dienstleister gekennzeichnet ist.<sup>251</sup> Dies hat – gerade in Kombination mit der grundsätzlich dominanteren Position von Kunden in Zulieferbeziehungen<sup>252</sup> – zur Folge, dass nicht alle von Campbell in Abb. 4-6 dargestellten Typen in der Logistik gleich wahrscheinlich sind. Im Gegenteil können Kunden-Dienstleister-Beziehungen, welche eindeutig durch den Logistikdienstleister dominiert werden, vernachlässigt werden (somit entfallen die Typen 3 und 6). Nimmt man die weiteren Charakteristika von kontraktlogistischen Dienstleistungen hinzu, kann die Auswahl der für diesen Kontext sinnvoll anwendbaren

---

<sup>251</sup> Vgl. Ausführungen in Abschnitt 4.2.1. Hierbei sei darauf hingewiesen, dass im Laufe einer Beziehung durchaus Abhängigkeiten zu Logistikdienstleistern, etwa durch vertragliche Bindungen oder spezifische Investitionen, entstehen können. Eine Austauschbarkeit besteht jedoch zumindest ex ante dahingehend, dass genügend Dienstleister am Markt verfügbar sind, was dem Verlager innerhalb des Anbahnungsprozesses eine vorteilhafte Situation ermöglicht.

<sup>252</sup> Vgl. Ausführungen in Abschnitt 3.2.2.

Kombinationen weiter eingegrenzt werden: Logistische Zulieferbeziehungen, insbesondere solche im Kontext der Kontraktlogistik, zeichnen sich durch den hohen Integrationsgrad und damit verbundene beidseitige Anpassungen in Prozess- und IT-Strukturen aus.<sup>253</sup> Dies steht dann nicht im Widerspruch zu Typ 1, welcher einen eher transaktionalen Charakter besitzt, wenn bzgl. der betreffenden Schnittstellen und Leistungsbeschreibungen auf Branchenstandards zurückgegriffen werden kann.<sup>254</sup> Sofern jedoch der Verlader eine – oftmals basierend auf logistischem Detailwissen – eine dominante Verhaltensstrategie wählt, können Logistikdienstleister den daraus zwangsläufig resultierenden spezifischen Anpassungen nicht mit Standardlösungen entgegentreten, was die Entwicklungen von kundenindividuellen Lösungen im Kontext kooperativer Abstimmungen notwendig macht. Somit kann Typ 7 für den Kontext der Kontraktlogistik ebenfalls als unwahrscheinlich vernachlässigt werden.

Abb. 4-7 zeigt die so verbleibenden Typen sinnvoller Kombinationen von Interaktionsstrategien für die Kontraktlogistik. Es fällt auf, dass pro gewählter Strategie durch den Verlader, genau eine sinnvolle Reaktionsstrategie durch den Logistikdienstleister (nämlich kompetitiv oder kooperativ) verbleibt. Wie oben erwähnt ist zwar auch der Verlader nicht vollkommen frei in seiner Strategiewahl, sondern vielmehr auch von Kontextfaktoren abhängig. Somit wird die Kooperationsatmosphäre primär durch die Fähigkeiten des Verladers, seine Motivlage sowie seine eigene Kooperationserfahrung getrieben.

Selbstverständlich muss angemerkt werden, dass jeder Logistikdienstleister frei über die eigene Verhaltensstrategie entscheiden kann und sich mitnichten durch einen Verlader bspw. zu einer Relation des Typs 8 der Matrix drängen lassen muss. Allerdings ist das Zustandekommen einer kontraktlogistischen Kooperation als sequentieller Prozess zu betrachten: Die Anbahnung der Relation wird durch den Verlader initiiert und grundlegende Parameter determiniert. Sofern der Verlader auf Basis eigener Kompetenzen in der Lage und willens ist, eine dominante Strategie zu wählen, findet ein (Selbst-)Selektionsprozess der Dienstleister statt, was in der

---

<sup>253</sup> Vgl. Ausführungen in Abschnitt 4.2.2.

<sup>254</sup> Vgl. Ausführungen zur logistischen Sachkompetenz des Kunden in Abschnitt 4.3.2.

Konsequenz eine Determination der Kooperationsatmosphäre alleinig durch den Verlagerer zur Folge hat.

		Marketing Strategy		
		Competitive	Cooperative	Command
Purchasing Strategy	Competitive	1 <u>Independent</u> Perfect Market		
	Cooperative		5 <u>Interdependent</u> Domesticated Market	
	Command		8 <u>Dependent</u> Subcontract Market	

Abb. 4-7: Interaktionsstrategien der Kontraktlogistik<sup>255</sup>

#### 4.4. Auswahl bestehender Systematisierungen der Logistik

Zusätzlich zu den in den Vorkapiteln dargestellten – häufig auf die Analyse spezifischer Einflussfaktoren reduzierten – Literaturbeiträgen bestehen ebenso systematisierende Ansätze, welche den Anspruch haben, Logistikdienstleister, die Organisation von Logistik als Unternehmensfunktion oder aber logistische Kunden-Dienstleister-Relationen zu konzeptualisieren. Im Folgenden werden mit einem Kontingenzansatz für die Logistik (Pfohl & Zöllner), Dienstleisterklassifizierungen (Hertz & Alfredsson) und einer Systematisierung der Kontraktlogistik (Stölzle) drei Beiträge dargestellt, welche im Kern ein ähnliches Ziel wie die vorliegende Arbeit verfolgen, nämlich eine Systematisierung von Logistikkontexten zur Ableitung differenzierter

<sup>255</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Campbell (1985), S. 37.

strategischer Handlungsanweisungen zu erstellen. Parallelen und Abgrenzungen werden nachfolgend kommentiert.

### *Kontingenzansatz zur Logistikorganisation nach Pfohl & Zöllner*

Der Beitrag von Pfohl & Zöllner<sup>256</sup> thematisiert die organisationale Ausgestaltung von Logistikfunktionen in Unternehmen, und hierbei insbesondere die Frage nach Spezialisierungs- und Zentralisierungsgrad der betreffenden Fachabteilungen.<sup>257</sup> Der Fokus liegt somit nicht auf den inter-organisationalen Beziehungen zu Logistikdienstleistern. Da jedoch die Autoren explizit den Kontingenzansatz als systematisierendes Grundgerüst verwenden und somit Gestaltungsparameter und Kontingenzfaktoren für einen logistischen Kontext ermitteln, bietet sich eine Darstellung auch für einen nachfolgenden Abgleich zur Vorgehensweise und Struktur dieser Arbeit an. Dem eng gefassten Logistikverständnis folgend werden als Haupttreiber der klassischen Kontingenzfaktoren wie Unternehmensgröße und Komplexität transportlogistische Kenngrößen wie z.B. Anzahl der eigenen Standorte sowie Lieferbeziehungen zwischen diesen zu Grunde gelegt. Zur Charakterisierung der Werksverkehre werden Grundkonzepte des Produktionsmanagements wie Fließ- vs. Werkstattfertigung angeführt. Für den hiesigen Kontext von besonderem Interesse ist allerdings die angeführte „classification of logistical tasks“, welche primär die Homogenität von logistischen Aktivitäten und damit den Schwierigkeitsgrad deren Beherrschung beschreibt.<sup>258</sup> Hierzu führen Pfohl & Zöllner die Homogenität bedienter Märkte sowie der logistischen Eigenschaften der hergestellten Produkte als Dimensionen an. Hohe Anforderungen an Logistiksysteme bestehen folglich dann, wenn Güter mit heterogenen logistischen Eigenschaften über heterogene Vertriebs- oder Beschaffungsmärkte ausgetauscht werden. Dieser Umstand soll nachfolgend im

---

<sup>256</sup> Vgl. auch im Folgenden Pfohl/Zöllner (1997).

<sup>257</sup> Vorab sei angemerkt, dass der Logistikbegriff innerhalb dieses Beitrags im Vergleich zur heutigen Verwendung vergleichsweise eng gefasst ist: So wird als Aufgabengegenstand lediglich die Koordination physischer Transporte (inner- wie außerbetrieblich) genannt, selbst die Fremdvergabe an Logistikdienstleister und der damit einhergehende koordinative Aufwand bleibt außen vor. Erklärt werden kann dies mit der zeitlichen Einordnung dieses Beitrags, da das Wachstum der Logistik über die traditionellen Kernbereiche hinaus v.a. ab dem Ende der 1990er Jahre zu beobachten war. Vgl. zu logistikfremden Zusatzdienstleistungen auch Win (2008) und Klaus et al. (2009).

<sup>258</sup> Es muss ferner angemerkt werden, dass eine Vielzahl einzelner Einflussbeziehungen von Kontextfaktoren auf einzelne oder mehrere Gestaltungsparameter ausgeführt werden. Ein konsistentes Gesamtbild entsteht hierbei nicht, jedoch muss den Autoren selbstverständlich zu Gute gehalten werden, dass eine Ableitung von in sich konsistenten Konfigurationen explizit auch nicht das erklärte Ziel ihres Beitrags ist.

Zuge der Leistungskomplexität bzw. Standardisierbarkeit von Logistikleistungen erneut aufgegriffen werden.<sup>259</sup>

### *Systematisierung von Logistikdienstleistern nach Hertz & Alfredsson*

In ihrem wegweisenden Beitrag „Strategic development of third party logistics providers“ befassen sich Hertz & Alfredsson<sup>260</sup> mit der Systematisierung von Dienstleistern der Kontraktlogistik sowie deren strategischer Positionierung im Zeitverlauf. Hierbei sei zunächst explizit darauf hingewiesen, dass der Ansatz auf eine Klassifizierung der Dienstleister, nicht der spezifischen Kundenrelationen abzielt. Die verwendeten Dimensionen stellen sich jedoch als äußerst kennnisfördernd dar, weswegen diese auch zur nachfolgenden argumentativen Verwendung detailliert dargestellt und kommentiert werden sollen. Ebenso soll zum Schluss eine kurze Abgrenzung in Inhalt und Vorgehensweise zur hiesigen Arbeit vorgenommen werden.

Ausgangspunkt des Beitrags von Hertz & Alfredsson ist die Beobachtung, dass sich Logistikdienstleister maßgeblich dahingehend unterscheiden, welche Servicekomplexität sie einerseits ihren Kunden anbieten, und wie viele Kundenbeziehungen sie imstande sind, parallel zu koordinieren. Dies schlägt sich in den zwei grundlegenden Dimensionen der Fähigkeit zur Problemlösung („ability of problem solving“) sowie der Fähigkeit zur Anpassung („ability of customer adaption“) nieder. Mit der Fähigkeit zur Problemlösung zielen die Autoren explizit auf die Fähigkeit zur Lösung multipler Probleme, meist über eine hohe Anzahl an Kunden hinweg, ab. Eine zielgerichtete Gewichtung dieser beiden Aspekte determiniert somit primär die strategische Positionierung der Logistikdienstleister am Markt (vgl. hierzu Abb. 4-8).

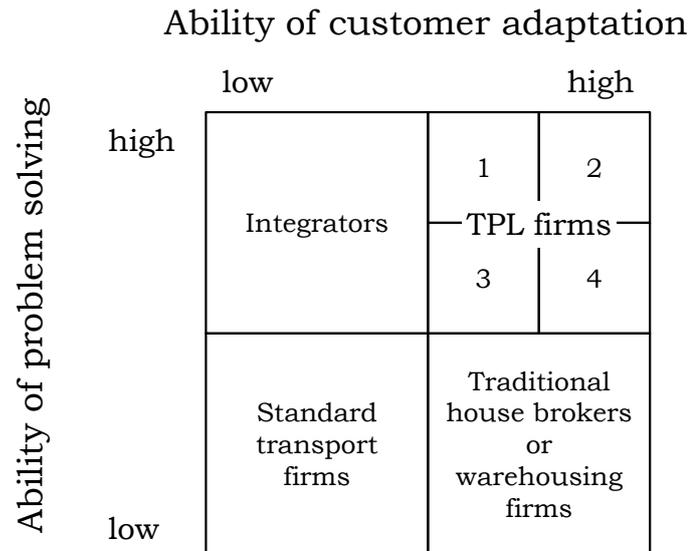
Die von Hertz & Alfredsson gewählten Dimensionen unterstreichen einmal mehr die hohe Bedeutung der Adaption an Kundenkontexte<sup>261</sup> sowie die grundsätzliche Frage, inwieweit Logistikdienstleister bzw. die von ihnen gewählten Geschäftsmodelle im Grundsatz in der Lage sind, Synergien über verschiedene Kundenprojekte hinweg zu erzielen.

---

<sup>259</sup> Wie bereits in Abschnitt 2.3.3 angeführt, verwendet auch Klaas (2002) die Produkt-Markt-Kombination als eigenständigen Kontingenzfaktor.

<sup>260</sup> Vgl. auch im Folgenden Hertz/Alfredsson (2003).

<sup>261</sup> Vgl. hierzu auch Ausführungen in Abschnitt 4.1.3.



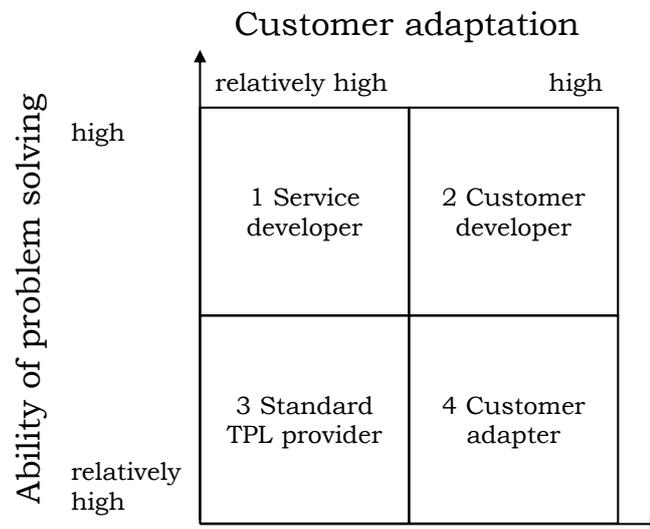
**Abb. 4-8: Logistikdienstleister nach Hertz & Alfredsson<sup>262</sup>**

Der von ihnen entwickelten Systematik folgend fallen in den Quadrant geringer Dienstleisterfähigkeiten hinsichtlich multipler Problemlösung und Kundenanpassung klassische Transportdienstleistungen. Unter dem Titel des ‚Integrators‘ werden Dienstleister mit standardisierten Leistungen aber einer großen und vielschichtigen Kundenbasis verstanden. Dies trifft beispielsweise auf Paketdienstleister zu, welche unzweifelhaft vollständig standardisierte Leistungen am Markt für eine große Anzahl an Kunden anbieten. Im Bereich einer hohen Kundenanpassung aber nur weniger zeitgleicher Kundenbeziehungen sind mit dem Kunden eng verzahnte Dienstleister anzusiedeln, welche in der Funktion eines Hauslieferanten Logistikaktivitäten koordinieren, oder z.B. auch eigene stark individualisierte Leistungen wie Lageraktivitäten anbieten. Der Sektor hoher kundenindividueller Anpassung und gleichzeitig hoher Problemlösekompetenz steht schließlich für den Bereich der Kontraktlogistik (im Wortlaut des Beitrags „Third Party Logistics“).

Von vordringlicher Relevanz ist die weitere Fein-Untergliederung, welche Hertz & Alfredsson für den Bereich der Kontraktlogistik anhand der gleichen Dimensionen vornehmen (s. Abb. 4-9): Diese erneute Vier-Felder-Matrix hat somit zum Ziel,

<sup>262</sup> Verändert entnommen aus Hertz/Alfredsson (2003), S. 141.

speziell Dienstleister innerhalb der Kontraktlogistik systematisiert zu differenzieren, was dem Ziel der vorliegenden Arbeit nahe kommt.



**Abb. 4-9: Kontraktlogistikdienstleister nach Hertz & Alfredsson<sup>263</sup>**

Beginnend mit Quadrant Nr. 3, welcher sich (im Verhältnis zu anderen Bereichen der Kontraktlogistik) durch geringere Kundenanpassung und Problemlösekompetenz auszeichnet, siedeln Hertz & Alfredsson sog. „Standard-TPL-Provider“ an. Sie führen aus, dass diese sich durch überwiegend modularisierte Leistungsbau- steine auszeichnen, welche demzufolge kundenindividuell zusammengesetzt wer- den können, und aber trotzdem einen großen standardisierten Kern aufweisen. Die Fähigkeit zur Lösung verschiedenartiger Probleme wird hiermit auf die modularen Kombinationsmöglichkeiten limitiert.<sup>264</sup>

Als „Service Developer“ wird Quadrant 1 bezeichnet, welcher für Dienstleister steht, die bei relativ geringer Kundenanpassung Serviceinnovationen proaktiv vor- antreiben. Im Gegensatz zu den Standard TPL Providern zeichnen sich die Leis- tungen in Quadrant 1 durch ein komplexes Angebot auch spezifischer (aber dennoch

<sup>263</sup> Verändert entnommen aus Hertz/Alfredsson (2003), S. 141.

<sup>264</sup> Auch wenn der Argumentation zur Begründung dieses Segments vollkommen gefolgt werden kann, muss doch zumindest kritisierend angemerkt werden, dass Hertz & Alfredsson ihre Dimen- sion der Fähigkeit zur Problemlösung im Vergleich zur vorangehenden Matrix argumentativ leicht abgewandelt verwenden, ohne dies explizit und nachvollziehbar zu kommentieren: So bezog sich die Problemlösefähigkeit innerhalb der übergeordneten Matrix auch auf die Frage, ob Dienstleister vergleichsweise viele (unterschiedliche) Kunden bedienen können. Gerade dies ist jedoch als gro- ßer Vorteil eines modularisierten Serviceangebots zu betrachten, weswegen diese Argumentation für Quadrant 3 der TPL-Matrix nicht stichhaltig ist. Interpretiert man jedoch die Problemlösefähig- keit nicht nach Anzahl Kunden sondern Verschiedenartigkeit der Kundenkontexte, kann der Un- terteilung gefolgt werden.

nicht kundenindividueller) Problemlösungen aus. Die potentielle Übertragbarkeit der Servicepakete auf andere Kunden steht somit nach wie vor im Vordergrund. Unter dem „Customer Adapter“ in Quadrant 4 verstehen Hertz & Alfredsson im Gegensatz hierzu Dienstleister, welche vollständig individualisierte Kundenlösungen erarbeiten. Klassischerweise fallen hierunter Situationen eines vollständigen oder partiellen Outsourcings, innerhalb welcher Vermögenswerte oder auch Personal mitsamt den zugehörigen Prozessen an den Dienstleister übertragen werden. Häufig zählen hierzu auch werksnahe Logistikflächen und Lager, die für andere Kunden nicht genutzt werden können.

Quadrant 2 schließlich beschreiben Hertz & Alfredsson als „most advanced and difficult form“<sup>265</sup>, also als die am weitest entwickelte Form der Kontraktlogistik, wodurch sie durch die Erhebung zu einem Zielbild eine gewisse Dynamik in den Geschäftsmodellen implizieren. Unter dem „Customer Developer“ verstehen sie einen zu einem hohen Grad mit dem Kunden integrierten Dienstleister, welcher weitreichende Verantwortung für die Logistik des Kundenunternehmens übernimmt. Aus dieser strategisch starken Position heraus entwickelt er gemeinsame Zukunftslösungen mit dem Kunden, welche neben einer rein operativen Optimierung auch die strategische Ausrichtung der Supply Chain mit beinhaltet. Hertz & Alfredsson merken sogar selbst an, dass diese Aufgabenbeschreibung der eines 4PL-Dienstleisters<sup>266</sup> sehr nahe kommt.

Die Relevanz des Beitrags von Hertz & Alfredsson für die vorliegende Arbeit ergibt sich vor allen Dingen aus ihrem Ansatz, verschiedene Arten der Kontraktlogistik zu differenzieren. Sowohl die hierbei gewählten Dimensionen (Kundenanpassung und – im weitesten Sinne – Leistungskomplexität) als auch die abgeleiteten Typen (bspw. modulare Kontraktlogistik als Systemgeschäft) werden nachfolgend diskutiert und als wichtige Elemente übernommen. Abgrenzend sei nochmals darauf hingewiesen, dass der Ansatz von Hertz & Alfredsson auf eine Klassifizierung von Dienstleistern (und folglich deren Geschäftsmodellen) abzielt und nicht in einer Klassifizierung von Kunden-Dienstleister-Beziehungen mündet. Da jedoch, wie in den

---

<sup>265</sup> Hertz/Alfredsson (2003), S. 141.

<sup>266</sup> Unter einem 4PL-Dienstleister wird gemeinhin ein Logistikdienstleister verstanden, welcher unabhängig von eigenen logistischen Ressourcen die Koordination (und Beschaffung) sämtlicher Logistikaktivitäten in Kundenauftrag übernimmt. Vgl. bspw. Win (2008), S. 675.

vorangegangenen Kapiteln dargestellt, die Charakteristika des Verladers auch bei gegebenem Dienstleister einen relevanten Einfluss auf die Ausgestaltung der Beziehung haben können, scheint es sinnvoll, diesen Aspekt innerhalb der Konfigurationsbildung im Rahmen dieser Arbeit hinzuzufügen.

Ferner sei nochmals auf die von Hertz & Alfredsson postulierte Dynamik der Geschäftsmodelle verwiesen, explizit sprechen sie davon, dass sich innerhalb von Kunden-Dienstleister-Beziehungen im Zeitverlauf partnerschaftliche Elemente entwickeln, was eine Bewegung hin zu „Customer Developern“ zur Folge hat.<sup>267</sup> Dieser Aussage muss jedoch nicht gefolgt werden, vielmehr kann – wie auch in den nachfolgenden Kapiteln argumentiert werden wird – begründet davon ausgegangen werden, dass partnerschaftliche Elemente als ein Ausgestaltungsparameter unter vielen anzusehen sind. Diese sind weder für jede noch für jede erfolgreiche Kunden-Dienstleister-Beziehung als zwingend anzusehen.<sup>268</sup>

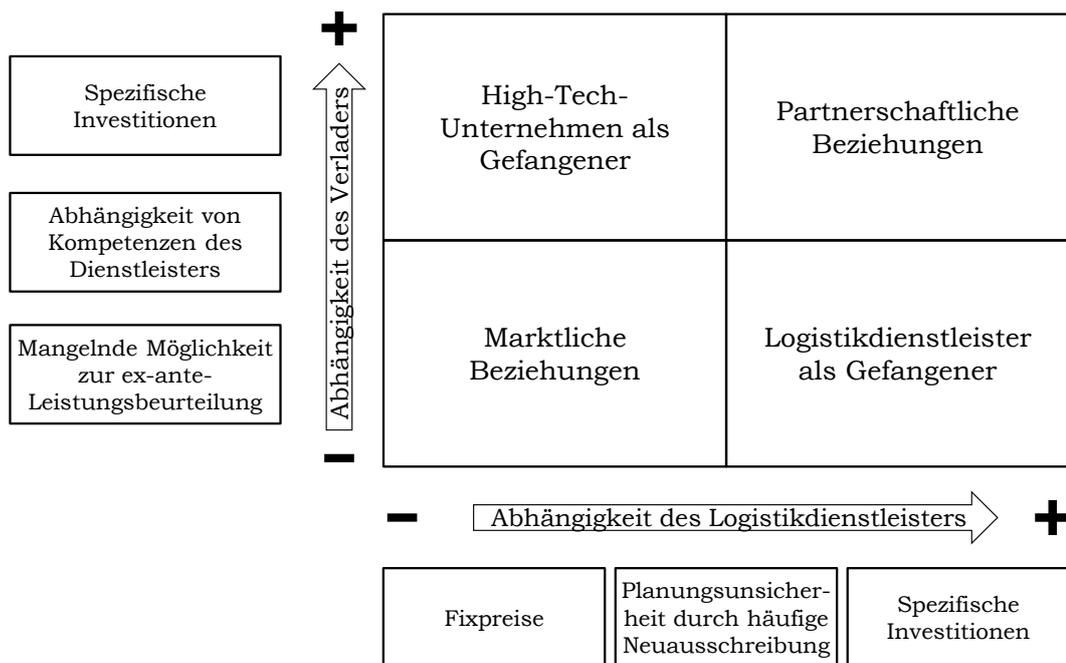
---

<sup>267</sup> Vgl. Hertz/Alfredsson (2003), S. 140.

<sup>268</sup> Auch bei dem Beitrag von Hertz & Alfredsson sei auf den zeitlichen Entstehungskontext verwiesen: Das Publikationsjahr 2003 impliziert eine zugrunde liegende empirische Beobachtungszeit innerhalb der späten 90er Jahre. Gerade in diesem Zeitraum war die Logistikbranche durch eine hohe Dynamik der Geschäftsmodelle und vor allen Dingen der Positionierung der Dienstleister am Markt geprägt.

## Systematisierung von Kontraktlogistikprojekten nach Stölzle

Innerhalb seines Beitrags zu Kontraktlogistik im Kontext der High-Tech-Industrie verfolgt Stölzle<sup>269</sup> ganz explizit das Ziel, Verlager-Dienstleister-Beziehungen zu systematisieren. Als dominantes Unterscheidungskriterium definiert er hierbei die ein- und gegenseitige Abhängigkeit der beiden beteiligten Parteien voneinander.<sup>270</sup> Bensaou stellt insbesondere die Bedeutung von spezifischen Investitionen in den Vordergrund, da diese mit einer Vielzahl an zentralen Ausgestaltungsmerkmalen der inter-organisationalen Beziehung direkt korreliert seien: So nennt er explizit Strategische Partnerschaften, die Langfristigkeit der Zusammenarbeit, Vertrauen, kooperatives Verhalten sowie auch einen weitläufigen funktionalen Umfang der Zusammenarbeit.<sup>271</sup>



**Abb. 4-10: Kontraktlogistikrelationen nach Stölzle<sup>272</sup>**

<sup>269</sup> Vgl. auch im Folgenden Stölzle (2009). Es sei angemerkt, dass aufgrund des Charakters des Beitrags als Praxis-Konferenzbeitrag die Ausformulierung der theoretischen Fundierung eingeschränkt ist. Allerdings soll diese Systematisierung aufgrund ihrer hohen Relevanz für den hiesigen Kontext trotzdem erwähnt und dargestellt werden.

<sup>270</sup> Die grundlegende Systematik inkl. der Vier-Felder-Matrix entlehnt er Bensaou (1999), S. 36, und passt diese an den Logistikkontext an.

<sup>271</sup> Vgl. Bensaou (1999), S. 36 [Übersetzungen durch den Verfasser].

<sup>272</sup> Verändert entnommen aus Stölzle (2009), S. 17.

Abb. 4-10 zeigt die durch Stölzle auf den Kontext der Kontraktlogistik angepasste und entsprechend detaillierte Systematisierung. Die grundlegenden Dimensionen sind hierbei wie bei Bensaou einerseits die Abhängigkeit des Kunden vom Dienstleister und andererseits die Abhängigkeit des Dienstleisters vom Kunden. Als primärer (jedoch nicht alleiniger) Treiber der Abhängigkeit werden hierbei Relations-spezifische Investitionen angesehen, welche in Form von Sachwerten oder aber auch in Anpassungen der IT-Infrastruktur und Mitarbeiterschulungen auftreten können.<sup>273</sup> Den Quadranten beidseitiger geringer Abhängigkeit beschreibt Stölzle als „Marktliche Beziehung“, die sich durch standardisierte Leistungen und ebenso standardisierte Vertragsgestaltung auszeichnet. Explizit sei hierbei auf die Parallele zur modularen Kontraktlogistik („Standard TPL Provider“) innerhalb der Systematik von Hertz & Alfredsson hingewiesen (vgl. Abb. 4-9).

Auch der Quadrant beidseitiger hoher Anhängigkeit, welcher als „Partnerschaftliche Beziehung“ tituiert wird und durch hohe spezifische Investitionen, Langfristigkeit und kooperatives Verhalten bestimmt ist, weist in Bezug auf die partnerschaftliche Orientierung Parallelen zum Typus des „Customer Developers“ in Abb. 4-9 aus. Stölzle erklärt den Quadrant der Partnerschaftlichen Beziehung explizit zum „Ideal für das Beziehungsmanagement in der Kontraktlogistik“.<sup>274</sup> Gleichzeitig wird hierdurch verdeutlicht, dass insbesondere die beiden Quadranten ungleicher Abhängigkeiten als nicht erstrebenswert anzusehen sind. Diese „Gefangenen“-Situationen (Bensaou spricht von „captive buyer“ und „captive supplier“<sup>275</sup>) zeichnen sich durch hohe einseitige Abhängigkeiten und daraus resultierenden Machtasymmetrien aus. Nicht thematisiert wird jedoch die Frage, inwieweit weitergehende Eigenschaften der beteiligten Parteien, wie bspw. Kooperationserfahrung oder auch die grundlegenden Kooperationsmotive, Kunden-Dienstleister-Beziehungen innerhalb eines Quadranten verschiedenartig beeinflussen können und somit weitere Varianten der Ausgestaltung zur Folge haben. Ebenso liegt der Systematik die unausgesprochene Annahme opportunistischen Verhaltens der beteiligten Akteure zugrunde, was die „Gefangenen“-Situationen besonders nachteilig erscheinen lässt. Auch dieser Annahme

---

<sup>273</sup> Die genannten Beispiele sind auch der Tatsache geschuldet, dass Stölzle eine beispielhafte Konkretisierung für den Kontext der High-Tech-Industrie vornimmt. Die Aussagekraft der Systematisierung als solches kann jedoch ohne weiteres ebenso auf andere Kontexte der Kontraktlogistik übertragen werden.

<sup>274</sup> Stölzle (2009), S. 17.

<sup>275</sup> Bensaou (1999), S. 36.

muss nicht zwingend gefolgt werden, die grundsätzliche Prägung der Kooperationsatmosphäre kann vielmehr von vielfältigen Faktoren abhängen und wird gewöhnlich maßgeblich durch den Kunden geprägt.<sup>276</sup>

---

<sup>276</sup> Vgl. hierzu auch Ausführungen in Kap. 4.3.2.

## 5. Analyse und Zusammenführung

### 5.1. Ableitung von Parametern und Faktoren

Die in den Vorkapiteln zahlreich beschriebenen Aspekte kontraktlogistischer Beziehungen vermitteln einen vielschichtigen, aufgrund der heterogenen eingenommenen Perspektiven jedoch unübersichtlichen Eindruck von Ausgestaltungsmöglichkeiten und relevanten Erfolgstreibern. Daher soll die Systematik des Konfigurationsansatzes als strukturierendes Element herangezogen werden und – soweit möglich – die dargestellten Einzelaspekte um eine stringente Argumentationslogik erweitern. Der Logik des Konfigurationsansatzes folgend gilt es daher, diejenigen Gestaltungsparameter zu isolieren, welche die Verschiedenartigkeit von Kontraktlogistikprojekten hinreichend beschreiben. Während jedoch der Konfigurationsansatz einen expliziten organisationstheoretischen Anspruch vertritt, und somit organisationales Design erklärt, hat die vorliegende Arbeit einen erweiterten Fokus: In Betracht gezogen werden alle die inter-organisationale Beziehung konstituierende Entscheidungen, welche einen Einfluss auf den letztendlichen Erfolg der Zusammenarbeit haben. Als Kontingenzfaktoren werden hierbei diejenigen Elemente verstanden, welche zumindest für eine spezifische Kunden-Dienstleister-Relation durch die beteiligten Akteure nicht geändert werden können, jedoch durchaus einen Einfluss auf die Ausgestaltung der Zusammenarbeit haben.<sup>277</sup>

Hierbei helfen die dargestellten Aspekte der Vorkapitel (insbesondere die in zahlreichen empirischen Arbeiten isolierten logistischen Erfolgsfaktoren) insoweit, als dass sie abstrakt als Elemente zu sehen sind, deren Zusammenhang mit dem Erfolg von kontraktlogistischen Verlager-Dienstleister-Beziehungen begründet vermutet werden kann. Die Einordnung als Gestaltungsparameter oder Kontingenzfaktor soll wie oben erwähnt nach dem Kriterium der möglichen Beeinflussbarkeit durch die Akteure erfolgen. Es muss hierbei angemerkt werden, dass die Zuordnung im Einzelfall hierbei zu diskutieren sein wird und letztlich nicht objektiv korrekt erfolgen kann: So ist z.B. der Aspekt der Logistikkompetenz auf Seiten des Verlegers sicherlich ex ante gegeben. Jedoch könnte argumentiert werden, dass durch Aufbau bzw. Einstellung erfahrener Mitarbeiter entsprechendes Knowhow auch vergleichsweise

---

<sup>277</sup> Vgl. zur Argumentationslogik des Konfigurationsansatzes sowie zu seiner Verwendung im Kontext der vorliegenden Arbeit Kapitel 2.3.5.1 und 2.4.

kurzfristig gesteigert werden kann. Entsprechende Aspekte werden daher in der nachfolgenden Diskussion adressiert, wenngleich in einzelnen Bereichen eine gewisse verbleibende Unschärfe der Zuordnung hingenommen werden muss.

Trotz der systematisierenden Hilfe des Konfigurationsansatzes gestaltet sich der erste Schritt zur Klassifizierung der in den Vorkapiteln dargestellten erfolgsrelevanten Elemente jedoch als schwierig. Denn diese unterscheiden sich nicht nur in Bezug auf ihre aktive Beeinflussbarkeit durch die involvierten Akteure, sondern auch hinsichtlich der grundlegenden Teilbereiche einer inter-organisationalen Beziehung, welche sie beschreiben, sowie hinsichtlich ihres Aggregationsgrades. Um diese Lücke der Argumentationskette zu schließen, und eine durchgehend nachvollziehbare Vorgehensweise zu gewährleisten, soll im folgenden Teilkapitel das sog. IMP-Modell dargestellt werden.

## **5.2. Exkurs: Das IMP-Modell inter-organisationaler Relationen**

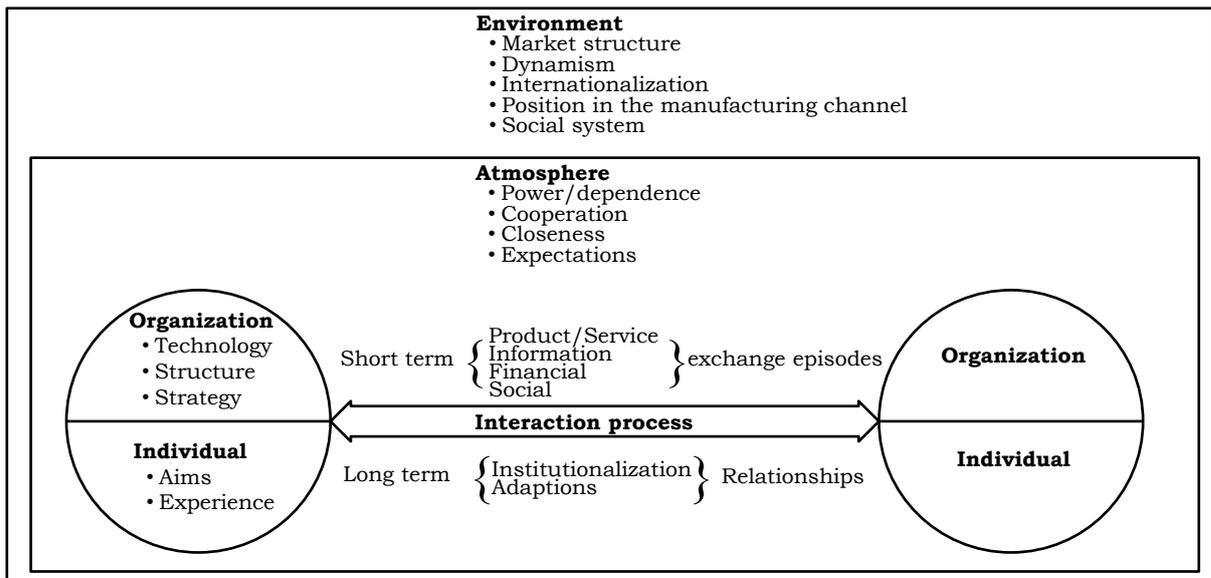
Als ein Ergebnis unter vielen anderen der primär in den 1970er und 80er Jahren aktiven internationalen Forschungsgruppe IMP<sup>278</sup> wurde ein Interaktionsmodell entwickelt, welches die Dynamik zwischen Zulieferern und Kunden in professionellen Geschäftsbeziehungen strukturiert und erläutert.<sup>279</sup>

Ausgangspunkt ist hierbei die Feststellung, dass sowohl Zulieferer als auch Kunden aktive Marktteilnehmer sind und sich hierbei einerseits auf der permanenten Suche nach geeigneten Partnerunternehmen in der Wertschöpfungskette befinden und andererseits dabei versuchen, diese zu beeinflussen, um hierdurch den Transaktionsprozess im eigenen Interesse zu steuern. Gleichzeitig wird eine grundlegende Neigung beider Seiten angenommen, tendenziell langfristige Relationen mit dem Ziel der Transaktionskostenreduktion aufzubauen.

---

<sup>278</sup> Abkürzung für International Marketing and Purchasing.

<sup>279</sup> Vgl. auch im Folgenden Hakansson (1982), S. 10ff.



**Abb. 5-1: Das IMP-Interaktionsmodell<sup>280</sup>**

Ähnlich der Grundlogik des Kontingenzansatzes, die Ausprägung von Gestaltungsparametern durch sie determinierende Faktoren zu erklären, konzentriert sich das IMP-Modell auf die Interaktionsprozesse zwischen den Akteuren einer inter-organisationalen vertikalen Beziehung. Hierzu werden Austauschprozesse des eigentlichen Leistungsgegenstands, Informationsprozesse, Finanzprozesse sowie soziale Interaktionsprozesse zwischen den beteiligten handelnden Individuen gezählt. Diese werden um langfristige Anpassungs- und Institutionalisierungsprozesse erweitert. Als Determinanten werden hierzu drei weitere Ebenen an Variablen eingeführt: Die Eigenschaften der beteiligten Akteure (sowohl auf organisationaler Ebene als auch auf der des Individuums), die Charakteristika der Interaktionsatmosphäre zwischen den Partnerunternehmen sowie die grundlegenden Rahmenbedingungen der Interaktionsumwelt. Hervorzuheben ist hierbei insbesondere die auf Seiten des Kunden als relevant erachteten Eigenschaften der (Kooperations-)Erfahrung, der Motivlage sowie insbesondere die vorhandenen Ressourcen, Routinen und auch Wissen hinsichtlich relevanter Technologien.<sup>281</sup> In Bezug auf die innerhalb des IMP-Modells als relevant erachteten Determinanten der Interaktionsatmosphäre sei auf die Aspekte der Machtverteilung sowie des Vorhandenseins kooperativer Elemente verwiesen, welche in den Vorkapiteln vielfach als zentral für den Kontext der

<sup>280</sup> Entnommen aus Hakansson (1982), S. 24.

<sup>281</sup> Hakansson führt hierzu aus: „...if the two organizations are separated by a wide gulf of technical expertise then the relationship between them can be expected to be quite different from a situation where the two companies are close in their level of expertise.“ Hakansson (1982), S. 18.

Kontraktlogistik herausgestellt wurden. Entgegengesetzt dazu soll für den hiesigen Kontext jedoch eingeschränkt werden, dass die Faktoren der Interaktionsumwelt<sup>282</sup> nicht zur Unterscheidung kontraktlogistischer Projekte zweckdienlich erscheinen: Viele der die Kooperationsumgebung beschreibenden Faktoren haben einen dementsprechend allgemeinen bzw. aggregierten Charakter (wie bspw. die soziale Umwelt oder die Marktdynamik), so dass sich konkrete kausale Wirkungen auf eine spezifische Kunden-Dienstleister-Relation schwerlich nachweisen lassen. Vielmehr soll aber davon ausgegangen werden, dass sich relevante Eigenschaften der Unternehmensumwelt auf Charakteristika der dort agierenden Unternehmen niederschlagen. So spiegeln sich bspw. Branchencharakteristika (hier insbesondere das jeweilige Differenzierungspotential der Logistik für die Supply Chain oder auch die übliche Wertschöpfungstiefe und damit einhergehend die Kooperationserfahrung) ganz konkret in den typischen Kundeneigenschaften wider. Dies kann strukturelle Unterschiede zwischen Kontraktlogistikprojekten im Vergleich über verschiedene Branchenkontexte hinweg erklären.

Für die weitere Vorgehensweise sollen somit die Dimensionen der Interaktionsatmosphäre, der Akteurscharakteristika sowie der Austauschbeziehung zwischen ihnen als grundlegende Struktur relevanter Beschreibungselemente festgehalten werden. Die Dimension der Austauschbeziehung umfasst hierbei den eher objektiv bzw. technisch beschreibbaren Transaktionsgegenstand (wie Umfang und vertragliche Fixierung), während die Interaktionsatmosphäre den Grad kooperativer Elemente sowie die gegenseitigen Versuche der Einflussnahme durch Machtasymmetrien beschreibt.

---

<sup>282</sup> Es sei an dieser Stelle auch darauf hingewiesen, dass das IMP-Modell explizit als generisches Modell zur Anwendung auf theoretisch alle denkbaren vertikalen inter-organisationalen Beziehungen entwickelt wurde, was eine sehr viel größere Bandbreite an sich potentiell unterscheidenden Umweltbedingungen ermöglicht.

### 5.3. Identifikation relevanter Elemente von kontraktlogistischen Relationen

#### 5.3.1. Abgleich mit Elementen des Kontingenzansatzes

Wie in Kapitel 2.3 beschrieben, leistet der Kontingenzansatz (sowie auch in Form von Erweiterungen wie des Konfigurationsansatzes) einen Beitrag zur Erklärung des Organisationsdesigns von Unternehmen. Neben der für die vorliegende Arbeit wichtigen Argumentationslogik hinsichtlich Gestaltungsparametern sowie der sie bedingenden Kontingenzfaktoren, sollen auch die inhaltlichen Elemente bzgl. ihrer Bedeutung speziell in der Ausgestaltung von Kontraktlogistikrelationen diskutiert werden. Von besonderer Relevanz ist hierbei die von Albers<sup>283</sup> erarbeitete, in Abschnitt 2.3.5.2 dargestellte, Systematik zur Beschreibung von Allianz-Typologien: Denn auch bei Kunden-Dienstleister-Beziehungen in der Logistik handelt es sich um inter-organisationale Beziehungen, welche – insbesondere innerhalb der Kontraktlogistik – kooperativen Charakter haben können.<sup>284</sup> Basierend auf den besonderen Umständen des Logistikkontextes einerseits sowie der vertikalen Zulieferbeziehung andererseits gilt es in diesem Abschnitt, Parallelen und Unterschiede zu den organisationstheoretischen Beiträgen herauszustellen.

Es ist zunächst anzumerken, dass die Typologie nach Albers primär horizontale Allianzen zum Fokus hat, welche sich durch ein sehr viel komplexeres Austauschverhältnis der beteiligten Akteure, sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene auszeichnen: Denn in vertikalen unilateralen Kooperationen<sup>285</sup> ist durch die klare Zuordnung der Zulieferer- und Kundenrolle sowie durch den klar definierten Leistungsgegenstand ein Großteil der kontinuierlichen Abstimmungsprozesse stark vereinfacht. Ebenso gibt es durch die institutionalisierten Zuständigkeiten des Einkaufs (auf Seiten des Verladers) und des Vertriebs (auf Seiten des Logistikdienstleisters) klare organisationale Strukturen, welche wenig Spielraum für eine differenzierte, relationsspezifische Ausgestaltung bieten. Aufgrund dieser beiden Aspekte (reduzierte Anzahl organisationaler Variablen sowie der eindeutigen Machtallokation), kann der strukturelle Aspekt der **Zentralisierung** nach Albers<sup>286</sup> für den hiesigen Kontext vernachlässigt werden. Der zweite wichtige strukturelle

---

<sup>283</sup> Vgl. Albers (2005).

<sup>284</sup> Zur Abgrenzung von Kooperationen zu Allianzen siehe für den hiesigen Kontext Abschnitt 3.1.2.

<sup>285</sup> Vgl. zur Begriffsverwendung Ausführungen in Abschnitt 3.1.2.

<sup>286</sup> Vgl. Tab. 2-3.

Gestaltungsparameter ist die **Spezialisierung**, also die Aufgabenverteilung zwischen den beteiligten Allianz- bzw. Kooperationspartnern. Auch dieser kann für den hiesigen Kontext zur Unterscheidung verschiedener Kunden-Dienstleister-Beziehungen als wenig zweckdienlich bewertet werden, da Zulieferbeziehungen per Definition eine klare Aufgabentrennung und somit einen hohen Spezialisierungsgrad aufweisen. Die strukturelle Komponente der **Formalisierung** hingegen muss differenziert betrachtet werden: Die hiermit verbundene allgemeine Regelungsdichte innerhalb der Partnerinteraktion kann sich entlang der typischen Sequenz an Kooperationsphasen und den damit zusammenhängenden zu klärenden Punkten stark unterscheiden.<sup>287</sup> Entscheidungen, welche im Zuge des Anbahnungs- und Implementierungszeitraums stattfinden, folgen aufgrund ihrer hohen Relevanz für Umfang und Vergütung der Zulieferbeziehung klaren Abstimmungsroutinen und werden entsprechend dokumentiert. Die nachfolgende operative Erbringung der logistischen Leistungen sollte im Idealfall ebenso auf Basis von wohldokumentierten und standardisierten Prozessbeschreibungen erfolgen, da die effiziente Funktionsweise von Unternehmensschnittstellen sowie die durchgängige automatisierte Unterstützung durch die IT-Infrastruktur maßgebliche Effizienztreiber sind.<sup>288</sup> Weniger formalisiert und auch weniger standardisiert muss hingegen die Vorgehensweise strukturiert sein, wenn eben diese operativen Prozesse im Rahmen einer laufenden Zusammenarbeit grundlegend geändert oder an neue Begebenheiten angepasst werden sollen. Hierbei sind – je nach Größe der Kooperation und aber auch Häufigkeit der vorzunehmenden Anpassungen – unterschiedliche Grade der Formalisierung vorstellbar.

Die als dynamisch klassifizierten Gestaltungsparameter der Mechanismen unterteilt Albers wie in Kap. 2.3.5.2 beschrieben in die Aspekte der Koordination, der Kontrolle sowie der Anreizgestaltung. Der Bereich der **Koordination** wird auch hier ganz wesentlich von dem Umstand geprägt, dass sich die beteiligten Akteure im Rahmen einer Kunden-Dienstleister-Beziehung befinden: Denn durch die eindeutige Zuordnung der Kundenrolle sind die primären Entscheidungen über Zustandekommen, Umfang und auch über die grundsätzlichen Charakteristika der

---

<sup>287</sup> Vgl. zu Phasen kontraktlogistischer Projekte Ausführungen in Abschnitt 4.3.1.

<sup>288</sup> Vgl. zur notwendigen Integration sowie damit zusammenhängender Prozesse und Schnittstellen Ausführungen in Kapitel 4.2.2.

Zusammenarbeit dem Verlagerer zuzuschreiben, was dem Mechanismus der Weisungsgebundenheit sehr nahe kommt. Diese grundsätzliche Dominanz des Kunden kann jedoch dadurch relativiert werden, dass der Dienstleister in der Sphäre seiner Leistungserbringung aufgrund seiner ungleich höhere Sachkompetenz einen strategischen Wissensvorsprung haben kann, welchen der Kunde bewusst als Beratungsleistung nutzen kann (im Rahmen einer gegenseitigen Abstimmung) oder aber möglicherweise unbewusst durch den Dienstleister gesteuert wird. Auf die Bedeutung der **Kontrollmechanismen** wurde in Abschnitt 4.2.2 im Zuge der Definition von Serviceneiveaus und entsprechenden Überwachungssystemen insbesondere für den Logistikkontext bereits hingewiesen. Der Umfang der zu sammelnden Daten sowie deren Verwendung und Auswertung kann sich hierbei maßgeblich unterscheiden (so kann auch auf die Anwendung quantifizierender Kenngrößenmodelle zugunsten einer informellen Überwachung verzichtet werden). Die **Anreizgestaltung** stellt sich in vertikalen Zulieferbeziehungen im Vergleich zum allgemeinen Allianzmanagement ebenfalls vereinfacht dar, da eine klar definierte Leistung im Austausch zu einer monetären Kompensation existiert. Möglichkeiten der differenzierten Ausgestaltung bestehen jedoch in Bezug auf die für die Vergütung zugrunde gelegten Kenngrößen, sowie hinsichtlich der Berücksichtigung leistungsabhängiger Komponenten (wie z.B. in Form eines Bonus- oder Malussystems).

Da – wie oben diskutiert – nicht alle Gestaltungsparameter und nicht in gleicher Form von Albers für den kontraktlogistischen Bereich übernommen werden sollen, verwunderte es nicht, wenn sich auch die zugehörigen Kontingenzfaktoren in leicht abgewandelter Zusammenstellung darstellten. Daher sollen diese im Folgenden ebenfalls auf ihre Relevanz für den hiesigen Kontext geprüft werden: Die **Größe** der beteiligten **Partnerunternehmen** gilt aufgrund zahlreicher Wirkungsbeziehungen seit jeher als ein bedeutender Einflussfaktor der Organisationstheorie. Denn neben der potentiell von der Größe determinierten Machtposition innerhalb von Kooperationsbeziehungen sind größere Unternehmen oftmals durch eine längere Entwicklungshistorie gekennzeichnet, welche organisationale Routinen nach sich zieht. Wie oben bereits mehrfach beschrieben, kann für den speziellen Fall der Zulieferbeziehungen innerhalb der Kontraktlogistik von einer spezifischen Rollenzuordnung ausgegangen werden, welche durch die Größe der beteiligten Akteure nicht maßgeblich beeinflusst wird. Eine sehr viel größere Relevanz kann jedoch der

**Kooperationserfahrung** beigemessen werden, wengleich sich diese selbstverständlich nur einseitig zur Partnercharakterisierung eignet: Logistikdienstleister, insbesondere solche innerhalb der Kontraktlogistik, gehen per Definition fortwährend zahlreiche inter-organisationale Kooperationen mit ihren Kunden ein, um die betreffenden Austauschbeziehungen zu gestalten. Folglich kann auf Seiten des Logistikdienstleisters von einer generell hohen Kooperationserfahrung ausgegangen werden. Verlager hingegen unterscheiden sich signifikant hinsichtlich ihrer Outsourcinghistorie, den Charakteristika ihrer Wertschöpfungsnetzwerke sowie dem Grad an inter-organisationaler Kooperation innerhalb dieser Netzwerke. Der Faktor der **Allianzgröße** sowie deren **Umfang** spielt innerhalb der Systematik nach Albers dahingehend eine bedeutende Rolle, als dass diese ganz explizit auch auf die Beschreibung von Allianzen mit zahlreichen Allianzpartnern abzielt. Im Kontext der Kontraktlogistik kann jedoch der Fall von nur zwei Akteuren (Verlager und Logistikdienstleister) als Standard angenommen werden, wodurch dieses Element zur Unterscheidung nicht zweckdienlich ist.<sup>289</sup> Der Umfang der Kooperation hingegen kann der Definition der Kontraktlogistik folgend ganz erheblich differieren: Denn gerade die Übernahme von logistikfremden Leistungen und Aktivitäten (welche ganz überwiegend kundenindividuell ausgestaltet werden) stellt ein Wesensmerkmal der Kontraktlogistik dar. Inwieweit dieser Aspekt jedoch als Kontingenzfaktor oder aber als Gestaltungsparameter von kontraktlogistischen Kooperationen berücksichtigt werden soll, wird in den Folgekapiteln diskutiert. Auf die Bedeutung von **Vertrauen** in die Verhaltensweisen des Interaktionspartners wurde bereits in den Kapiteln 3.2.3 sowie 4.3.1 vertiefend eingegangen und hingewiesen. Da dieser Aspekt auch innerhalb der logistikspezifischen Literatur vielfache Erwähnung erfährt<sup>290</sup>, kann von der betreffenden Relevanz ausgegangen werden. Die von Albers angeführten **Ziele** bzw. **Allianzmotive** sind für den hiesigen Kontext ebenso von hoher Relevanz, müssen jedoch eingeschränkt werden: Die Motive des Logistikdienstleisters sind primär in der Ausweitung der eigenen Geschäftstätigkeit zu sehen. Vergleichsweise weniger erstrebenswerte Kontraktlogistikprojekte werden sich tendenziell eher in einem Preis als in einem Nicht-Angebot niederschlagen. Sehr viel interessanter ist die

---

<sup>289</sup> Der Einbezug mehrerer Dienstleister ist möglich, jedoch stehen diese entweder in einzelnen vertraglichen Beziehungen zum Verlager, oder aber ein federführender Logistikdienstleister koordiniert ebenso die Arbeit der anderen.

<sup>290</sup> Vgl. die in Tab. 4-2 angegebenen Literaturbeiträge.

Frage der grundlegenden Motivlage aus der Perspektive des Verladers zu beurteilen: Entspricht dessen primäre Zielsetzung einer Reduktion der eigenen Komplexität und des Zukaufs von logistischem Fachwissen, ist eine grundlegend andere Ausgangssituation für die inter-organisationale Beziehung anzunehmen, als wenn das eigene logistische Wissen zwar vorhanden ist, die Transaktionsbeziehung aber rein der Senkung operativer Kosten dienen soll. Weitere Motive mit teilweise potentiell weitreichenden Implikationen für die Beziehungsausgestaltung sind denkbar.<sup>291</sup> Die **Kooperationsumwelt** schließlich (analog zur Allianzumwelt) soll an dieser Stelle in Bezug auf ihren determinierenden Faktor vernachlässigt werden: Einen durchaus relevanten Einfluss auf Umfang und Ausgestaltung der kontraktlogistischen Zulieferbeziehungen kann dem Branchenkontext des Verladers sicherlich beigemessen werden. Jedoch soll davon ausgegangen werden, dass sich die relevanten Charakteristika in den Akteurseigenschaften des Verladers niederschlagen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass nicht sämtliche der durch Albers dargestellten Gestaltungsparameter und Kontingenzfaktoren des Allianzkontextes für die Kontraktlogistik adaptiert werden können, bei einigen müssen Einschränkungen berücksichtigt werden: Eine hohe Relevanz innerhalb der Ausgestaltung kann der Formalisierung sowie den Koordinations-, Kontroll- und zu einem gewissen Anteil auch den Anreizmechanismen zugestanden werden. Im Rahmen der Kontingenzfaktoren sind v.a. die verladerseitige Kooperationserfahrung, der Kooperationsumfang, das gegenseitige Vertrauen sowie die Motivlage auf Seiten des Verladers hervorzuheben. In Termini des IMP-Modells sind somit Eigenschaften des Verladers, Charakteristika der Interaktionsatmosphäre sowie der eigentliche Interaktionsprozess tangiert (vgl. Abb. 5-2). Diese vorläufige Auswahl von potentiellen Parametern und Faktoren gilt es im Weiteren nun mit Hilfe der logistikspezifischen Literatur anzureichern.

---

<sup>291</sup> Vgl. zu grundlegenden Kooperationsmotiven Kapitel 3.2.1.

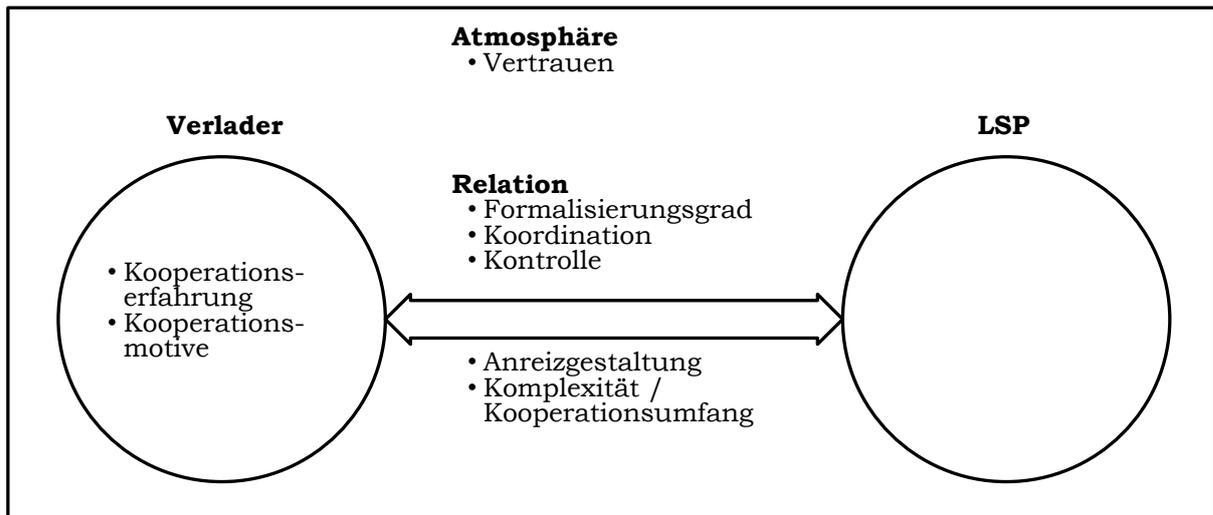


Abb. 5-2: Auswahl relevanter Aspekte des Konfigurationsansatzes<sup>292</sup>

### 5.3.2. Abgleich mit bestehenden Systematisierungen der Logistik

Aus den in Kapitel 4.4 dargestellten Klassifizierungen von Logistikkontexten sind für den hiesigen Gebrauch insbesondere solche von hoher Relevanz, welche bereits auf eine Systematisierung speziell der Kontraktlogistik abzielen. Hierzu zählen die Differenzierung von Logistikdienstleistern der Kontraktlogistik nach Hertz & Alfredsson (vgl. Abb. 4-9) sowie die Differenzierung von Kunden-Dienstleister-Beziehungen der Kontraktlogistik nach Stölzle (vgl. Abb. 4-10).

Wie bereits mehrfach erwähnt hat die Matrix nach Hertz & Alfredsson<sup>293</sup> das explizite Ziel, Typen von Logistikdienstleistern, nicht Kundenrelationen zu differenzieren. Aufgrund der Tatsache jedoch, dass speziell Kontraktlogistiksituationen unterschieden werden, und auch aufgrund der allgemeinen Resonanz, die dieser Beitrag in den letzten Jahren erfuhr, sollen die dort verwendeten Unterscheidungsdimensionen auf ihre Verwendbarkeit für den hiesigen Kontext geprüft werden. So werden als Dimensionen der Vierfelder-Matrix einerseits Kundenanpassung („Customer Adaptation“) sowie andererseits die angebotene Lösungskomplexität der Services („Ability of Problem Solving“) gewählt. Der Grad der Anpassung an den Kunden wird auch in der weiteren Logistikliteratur vielfach aufgegriffen und ist ferner eng verwandt mit dem Aspekt der kundenspezifischen Investitionen.<sup>294</sup> Daher soll

<sup>292</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Hakansson (1982), S. 24.

<sup>293</sup> Vgl. auch im Folgenden kommentierte Ausführungen in Kap. 4.4.

<sup>294</sup> Vgl. Ausführungen in Kapitel 4.3.1 sowie die in Tab. 4-2 angegebenen Literaturbeiträge.

die **Fähigkeit** bzw. **Bereitschaft** des **Logistikdienstleisters** zu **kundenindividuellen Anpassungen** als relevantes Charakteristikum des Dienstleisters vermerkt werden.<sup>295</sup> Durch die zweite Dimension, nämlich der angebotenen Lösungskomplexität, wird im weiteren Sinne der **Umfang der Austauschbeziehung** (hinsichtlich Anzahl verschiedenartiger Leistungen und deren Komplexität) als relevantes Unterscheidungskriterium hervorgehoben. Dies kann als Parallele zu der bereits bei Albers isolierten Bedeutung des Umfangs der Austauschbeziehung gesehen werden und unterstreicht ebenso deren Relevanz.

Der Klassifizierungsansatz nach Stölzle hingegen verwendet (ebenfalls innerhalb einer Vier-Felder-Matrix) die jeweils einseitig gerichtete Abhängigkeit vom Transaktionspartner als Dimensionen (vgl. Abb. 4-9). Diese **Abhängigkeiten** können entweder durch ein- oder beidseitige **spezifische Investitionen** bewusst hergestellt werden oder aber durch die beziehungsunspezifische Marktsituation entstehen.<sup>296</sup> Die Grundlogik besteht hierbei darin, dass Abhängigkeiten in inter-organisationalen Beziehungen Verhaltensweisen und -strategien determinieren, da sie die Handlungsmöglichkeiten bzw. die mit diesen verbundenen Risiken stark einschränken oder erweitern können. Partnerschaftliche Kooperationsstrategien werden durch ein hohes Ungleichgewicht an Abhängigkeit und Machtposition verhindert. Auch hierdurch wird die Relevanz von spezifischen Investitionen im Logistikkontext nochmals betont, sowie die Frage von Abhängigkeiten und daraus resultierenden **Machtasymmetrien** als eine für die Interaktionsbeziehung bedeutende Determinante herausgestellt.

Zusammenfassend werden den Beiträgen von Hertz & Alfredsson und Stölzle die in Abb. 5-3 erwähnten Aspekte entlehnt: Hierzu zählen Abhängigkeiten und damit zusammenhängende Machtasymmetrien auf der Ebene der Atmosphäre, der Kooperationsumfang und dessen Komplexität sowie spezifische Investitionen auf der Beziehungsebene. Auf der Ebene der Akteurscharakteristika kann die

---

<sup>295</sup> Limitierungen sowohl der Fähigkeit als aber auch der grundsätzlichen Bereitschaft können hierbei durch entsprechend begrenzte Ressourcen (finanzielle Mittel; entsprechende Fähigkeiten; Flexibilität der IT-Systeme) oder aber auch durch Grenzen des jeweiligen Geschäftsmodells und damit einhergehender bewusster Fokussierung auf bestimmte Segmente oder Aktivitäten bedingt werden.

<sup>296</sup> Vgl. insbesondere die in Abschnitt 4.3.1 erwähnten Literaturbeiträge zu spezifischen Investitionen und Lock-In-Situationen.

grundsätzliche Bereitschaft des Logistikdienstleisters zur Erstellung individueller Leistungen übernommen werden.

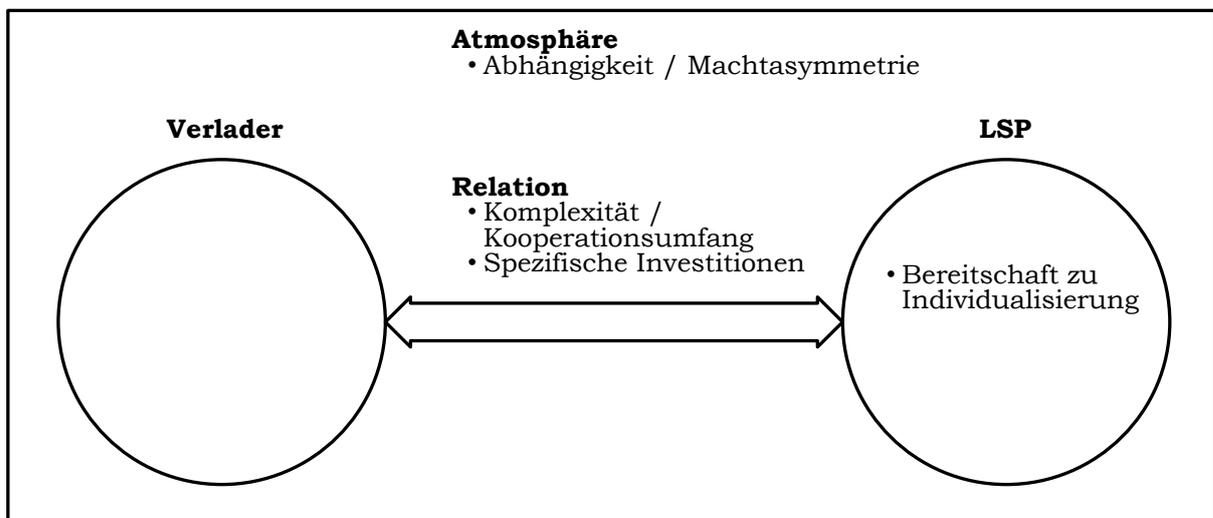


Abb. 5-3: Auswahl relevanter Aspekte systematisierender Ansätze<sup>297</sup>

### 5.3.3. Abgleich mit weiteren Aspekten der relevanten Literatur

Die in Abschnitt 4.3.2 dargestellten Grundtypen der **Interaktionsatmosphäre** nach Campbell zeigen zu einigen der oben genannten Aspekte vielfältige Anknüpfungspunkte: So setzt die auf einseitige **Dominanz** zielende Verhaltensstrategie ganz eindeutig eine entsprechende Machtposition gegenüber dem Interaktionspartner voraus (welche bspw. aus situationsbedingten Abhängigkeiten resultieren kann). Eine **kooperative** Interaktionsatmosphäre ist in allen drei vorangestellten Klassifizierungen inter-organisationaler Beziehungen vorgesehen. Unterschiede sind insofern zu erkennen, als dass Stölzle mit diesem Grundtypus explizit gegenseitige Abhängigkeiten verknüpft, Hertz & Alfredsson rücken hingegen den funktional umfangreichen Austauschgegenstand in den Fokus, verbunden mit großen Kundenanpassungen. Die **kompetitive** Interaktionsstrategie setzt wiederum ein Mindestmaß an Standardisierbarkeit der Leistung voraus, was bei Hertz & Alfredsson dem „3PL Standard - Provider“, bei Stölzle der „Marklichen Beziehung“ entspräche. Somit sollen die Konkretisierungen der Interaktionsatmosphäre nach Campbell als ein Aspekt zur

<sup>297</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Hakansson (1982), S. 24.

Beschreibung verschiedenartiger Zulieferbeziehungen in der Kontraktlogistik festgehalten werden.

Den in Kapitel 4.3.2 bereits erfolgten Anpassungen auf den Logistikkontext soll auch hier gefolgt werden: Gemäß der adaptierten Matrix zur Wahl der geeigneten Verhaltensstrategie (vgl. Abb. 4-7) sind die grundsätzlichen Charakteristika der Interaktionsatmosphäre primär von den Eigenschaften bzw. der strategischen Ausgangsposition des Verladers abhängig. Dieser determiniert somit die Ausgestaltung der Interaktionsbeziehung maßgeblich.

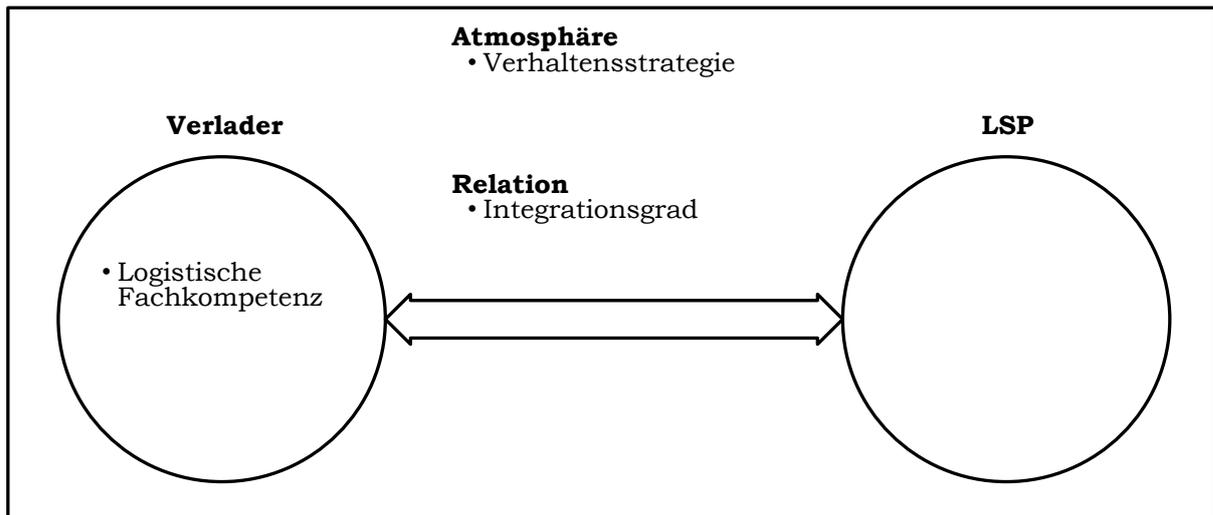
Ebenfalls bei Campbell explizite Erwähnung findet der Umstand, dass das beschaffende Unternehmen über entsprechende Kompetenzen zur Leistungsspezifikation verfügen muss.<sup>298</sup> In Kombination mit den ressourcenbasierten Überlegungen aus Kapitel 4.3.2 bzgl. der funktionalen Sachkompetenz des Kundenunternehmens, ergibt sich ein naheliegender Zusammenhang zwischen der eigenen **Logistikkompetenz des Verladers** und der Möglichkeit, Kontraktlogistikprojekte bis in Detailfragen zu dominieren. Daher soll auch dieser Aspekt für die weiteren Ausführungen festgehalten werden.

Ein weiterer, primär aus der kontraktlogistikspezifischen Literatur hervorgehender Faktor, ist im Integrationsgrad zwischen Verlager und Dienstleister zu sehen.<sup>299</sup> Hierbei sind große Interdependenzen einerseits zu Umfang und Komplexität der Kooperationsbeziehung und andererseits auch zu etwaigen kundenspezifischen Anpassungen zu sehen: Gemäß der Argumentation in Abschnitt 4.2.2 kann davon ausgegangen werden, dass bei Zunahme der an den Dienstleister übertragenen Aktivitäten (sowohl hinsichtlich Anzahl als auch Komplexität) die Anzahl an dazu notwendigen Schnittstellen ebenso steigt. Hierbei kann es sich um automatisierte IT-Schnittstellen, oder aber ebenso um informelle Kommunikationskanäle zur Abstimmung handeln. Insbesondere die informellen Kommunikations- und Entscheidungsprozesse können sich je nach Ausgestaltung der Interaktionsatmosphäre höchst unterschiedlich darstellen. Der **Integrationsgrad** soll daher als relevantes Merkmal kontraktlogistischer Beziehungen fixiert werden.

---

<sup>298</sup> Vgl. Campbell (1985), S. 43.

<sup>299</sup> Vgl. Ausführungen in den Abschnitten 4.2.2 und 4.3.1.



**Abb. 5-4: Auswahl relevanter Aspekte ausgewählter Literaturbeiträge<sup>300</sup>**

Innerhalb der Struktur des IMP-Modells kann die Typologie der grundsätzlichen Verhaltensstrategie auf Ebene der Atmosphäre angesiedelt werden, da Letztere durch die kooperative bis opportunistische Verhaltensweise des Verladers entscheidend geprägt wird. Auf der Ebene der Akteurscharakteristika kann die logistische sowie prozessuale Fachkompetenz der Verladern angesiedelt werden, auf der Ebene der relationalen Ausgestaltung der für die Logistik bedeutende Integrationsgrad.

Von den in Abschnitt 4.3.1 und dort insbesondere in Tab. 4-2 aufgeführten Faktoren, welche in der logistikspezifischen Literatur als erfolgsrelevant für Kontraktlogistikprojekte identifiziert werden, sollen jedoch nicht alle in der nachfolgenden Konfigurationsbildung Berücksichtigung finden: Zwar steht die Erfolgswirkung der betreffenden Aspekte unzweifelhaft fest und sie sollten durch die involvierten Akteure durchaus operative und strategische Aufmerksamkeit erfahren. Sie eignen sich jedoch nicht zur systematischen Unterscheidung von Kunden-Dienstleister-Beziehungen, da sie über alle Relationen hinweg grundsätzlichen Charakter haben. Hierzu zählt bspw. die **Servicequalität** des Dienstleisters und die damit unmittelbar zusammenhängende Zufriedenheit des Kunden: Dass eine Steigerung dieser beiden Aspekte der Kooperationsbeziehung zuträglich ist, ist offensichtlich. Dies ist jedoch für jeden Kontext relevant und auch eine Empfehlung zur bewussten differenzierten Ausgestaltung entlang dieser beiden Dimensionen erscheint wenig zielführend. Eine ähnliche Argumentation lässt sich für die Faktoren eines adäquaten

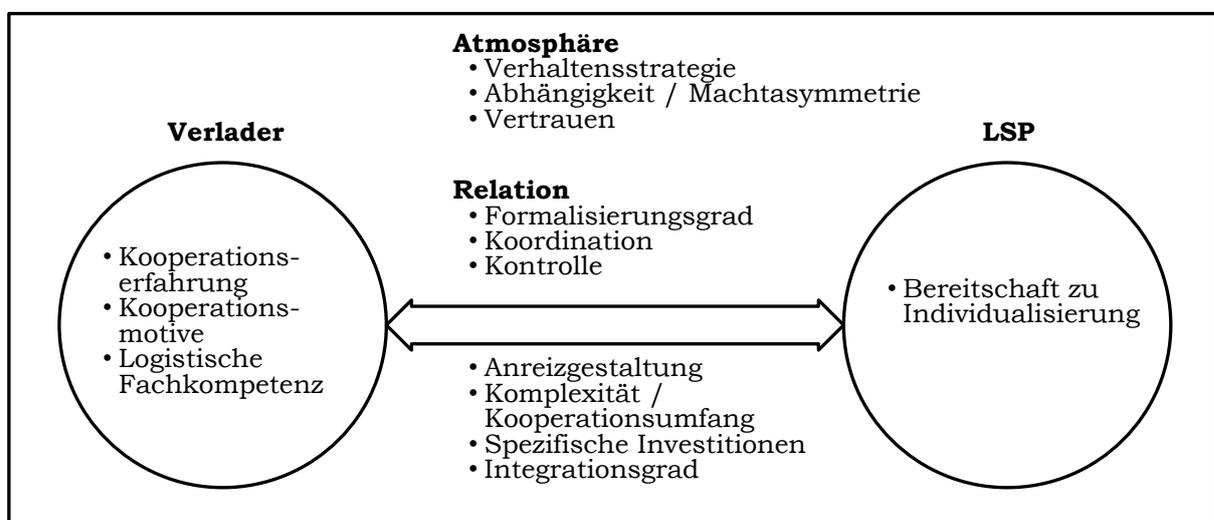
<sup>300</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Hakansson (1982), S. 24.

**Kommunikationsverhaltens, Innovativität** auf Seiten des Logistikdienstleisters sowie für die allgemeine Qualität des **Projektmanagements** führen. All diese Faktoren können explizit als relevante Themenbereiche innerhalb des Managements von Kunden-Dienstleister-Beziehungen festgehalten werden, aufgrund ihrer Allgemeingültigkeit werden sie in der nachfolgenden Argumentation jedoch nicht nochmals aufgegriffen.

## 5.4. Trennung zwischen Gestaltung und Kontingenz

### 5.4.1. Zusammenfassung der Aspekte aus den Vorkapiteln

Abb. 5-5 zeigt die konsolidierte Liste der für die Konfigurationsbildung ausgewählten Aspekte kontraktlogistischer Kooperationen. Für jeden dieser Aspekte muss nachfolgend die Diskussion geführt werden, ob es sich im Kontext dieses Rahmenwerks um einen Gestaltungsparameter oder aber um einen Kontingenzfaktor je im Sinne des Konfigurationsansatzes handelt. Ferner sollen einige der gewählten Elemente in diesem Zuge für den Kontext der Kontraktlogistik weiter differenziert und erläutert werden.



**Abb. 5-5: Konfigurationsrelevante Merkmale kontraktlogistischer Beziehungen<sup>301</sup>**

Zunächst kann festgestellt werden, dass ein klares Ungleichgewicht bzgl. der die Akteure beschreibenden Charakteristika herrscht: Während Verlager durch drei vorherrschende Dimensionen beschrieben und somit klassifiziert werden, wurde zur

<sup>301</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Hakansson (1982), S. 24.

Unterscheidung der Logistikdienstleister lediglich ein Kriterium identifiziert. Dies erscheint jedoch aufgrund zweier Überlegungen plausibel: Zum einen ist auf Seiten der Verlager allein schon aufgrund ihrer diversen Branchenkontexte eine hohe Heterogenität zu erkennen: Kontraktlogistik ist zu finden in allen Industrien, was unterschiedlichste Kontexte in Bezug auf Branchenreifegrade, verfügbare Technologie, wettbewerbliche Situation, etc. nach sich zieht. Durchaus unterscheiden sich auch Logistikdienstleister bzgl. ihrer Geschäftsmodelle und individuellen Marktbearbeitungsstrategien. Trotzdem aber stehen sie innerhalb des gleichen Umfelds zueinander im Wettbewerb und ihre Leistungen sind aus Marktperspektive nahezu austauschbar. Zum anderen werden – wie in Abschnitt 3.2.2 dargelegt – Zulieferbeziehungen bei fehlenden Alleinstellungsmerkmalen der Anbieter strukturell ganz überwiegend durch den Kunden beeinflusst (sowohl was Umfang als auch Ausgestaltung der Transaktionsbeziehung betrifft). Wie in den Vorkapiteln dargestellt, gilt dies für den Logistikkontext in besonderem Maße. Folglich kann eine stärkere Gewichtung der Verladereigenschaften zur Erklärung von Unterschieden innerhalb der Kontraktlogistik als plausibel angenommen werden.

Ferner fällt bei Betrachtung der ausgewählten Aspekte in Abb. 5-5 auf, dass auf den Einbezug von die Kooperationsumwelt beschreibenden Variablen verzichtet wurde. Dies hängt jedoch ebenfalls mit dem vorgenannten Argument der überwiegenden Beeinflussung durch den Verlager zusammen: Relevant ist primär die Kundenumwelt, wie bspw. dessen Branchenkontext. Die für die Zulieferbeziehung relevanten Charakteristika der Kundenumwelt drücken sich jedoch ohnehin in den Kundeneigenschaften aus und sind somit implizit berücksichtigt.<sup>302</sup>

Angemerkt werden muss, dass die Zuordnung der Aspekte zu den Kategorien „Atmosphäre“ und „Relation“ nicht ganz trennscharf vorgenommen werden kann, so könnte z.B. die Verhaltensstrategie auch als Relationsmerkmal interpretiert werden. Allerdings erfolgt im nachfolgenden Abschnitt ohnehin die Klassifizierung in

---

<sup>302</sup> Dies ist u.a. als ein wichtiger Unterschied zu den durch Albers entwickelten Konfigurationen von Unternehmensallianzen zu sehen: Die dortige Allianzsumwelt übt Einfluss auf alle Allianzpartner sowie auch direkt auf den strategischen Mehrwert einer Allianz. In der Kontraktlogistik jedoch wirkt die Umwelt nur mittelbar über den Verlager, und noch dazu ist die kontraktlogistische Leistung für diesen zwar oftmals ein wichtiger, aber kein zentraler Bestandteil des eigenen Geschäftsmodells.

Gestaltungsparameter und Kontingenzfaktoren, was eine detailliertere Unterscheidung ermöglicht.

#### 5.4.2. Ableitung des Grundmodells der Kontraktlogistik

Zur Definition eines Unterscheidungskriteriums zwischen Gestaltungsparameter und Kontingenzfaktor kann der zeitliche Kontext von Kooperationsbeziehungen in der Kontraktlogistik sowie die damit zusammenhängenden Entscheidungen der involvierten Partner herangezogen werden: Wie in den Abschnitten 4.1.3 und 4.3.1 dargestellt, zeichnen sich Kunden-Dienstleister-Beziehungen typischerweise durch einen mehrphasigen Verlauf, bestehend aus Anbahnung, Implementierung, operativer Durchführung und ggf. Auflösung aus. Zwar werden entsprechende Kooperationsbeziehungen oftmals mit dem expliziten Ziel einer langfristigen Zusammenarbeit eingegangen, Möglichkeiten der Beendigung sind jedoch in aller Regel nach wenigen Jahren gegeben, wodurch der Zyklus der Zusammenarbeit potentiell von vorne beginnt (selbst im Falle einer Beibehaltung des Vertragspartners nach einer erneuten Ausschreibung). Relevant für die Ausgestaltung der inter-organisationalen Beziehung sind demnach die Charakteristika der Akteure und der Situation zum Zeitpunkt des Kooperationsbeginns, sowie diejenigen Faktoren, welche durch mindestens einen der beteiligten Partner während des Zeithorizonts der Zusammenarbeit durch eine Entscheidung oder Maßnahmen geändert werden können. Die **Manipulierbarkeit** von Variablen speziell **für eine spezifische Kooperation** soll daher das relevante Kriterium für **Gestaltungsparameter** sein. Elemente, welche durch die involvierten Akteure nicht oder nur **langfristig** (d.h. über die übliche Kooperationsdauer in der Kontraktlogistik hinaus) **veränderbar** sind, werden als **Kontingenzfaktoren** übernommen.

Bezugnehmend auf die in Abb. 5-5 genannten Aspekte soll im Folgenden eine kurze Diskussion und Einordnung erfolgen: Die Kooperationserfahrung des Verladers (welche sich in erfahrungsbasierten Lerneffekten mit nachfolgenden Routinen niederschlagen) ist ganz unzweifelhaft für eine anstehende Kooperationsbeziehung nicht zielgerichtet beeinflussbar sondern ex ante gegeben. Gleiches trifft auf die Kompetenzen des Verladers zu: Zwar können diese mittel- bis langfristig ausgeweitet oder auf andere Sachbereiche fokussiert werden. Insbesondere aus organisationaler Perspektive sind entsprechende Anpassungen jedoch als zeitintensiv zu

werten und sicherlich nicht als Gestaltungsvariable einer spezifischen Kooperationsbeziehung zu sehen. Die Motivlage eines Verladers, Logistikdienstleistungen fremdzuvergeben, bzw. eine Kooperationsbeziehung mit einem Logistikdienstleister einzugehen, ist sicherlich zu einem gewissen Teil als relationsspezifisch zu werten. Es entspricht der zwingenden Logik, dass die Motive als solches allerdings bereits vor Eingehen einer inter-organisationalen Beziehung bestehen. Auch können die Motive zwar objektiv abgewogen und resultierende Entscheidungen aktiv beeinflusst werden. Trotzdem aber ergibt sich die Motivlage als Ganzes aus der vorab gegebenen Situation des Verladers sowie seiner bestehenden Handlungsmöglichkeiten. Somit kann neben der Kooperationserfahrung und den vorhandenen fachspezifischen Kompetenzen auch die Motivlage des Verladers als Kontingenzfaktor angesehen werden.

Betrachtet man das einzige den Logistikdienstleister beschreibende Kriterium, welches dessen Bereitschaft zur Erstellung individualisierter Leistungen zum Gegenstand hat, lässt sich eine analoge Argumentation führen: Die Entscheidung des Dienstleisters im Einzelfall, inwieweit Leistungen individualisiert werden, ist letztlich relationsspezifisch. Allerdings kann davon ausgegangen werden, dass Dienstleister aufgrund ihres Geschäftsinteresses grundsätzlich Leistungen individualisieren werden, wenn sie in der Lage sind, dies in einer effizienten Art und Weise zu tun. Die Frage ist somit vielmehr, ob ihr eigenes Geschäftsmodell (inkl. der operativen Prozesse und Systeme) eine kundenspezifische Anpassung in entsprechender Ausprägung zulässt. Dieser Umstand ist somit jedoch unabhängig von der konkreten Situation gegeben, sodass die grundsätzliche Bereitschaft bzw. Fähigkeit des Logistikdienstleisters zur Individualisierung als Kontingenzfaktor betrachtet wird.

Die in Abb. 5-5 unter der Dimension der Atmosphäre genannten Elemente müssen differenziert betrachtet werden: Die archetypischen Ausgestaltungsformen der Verhaltensstrategie (dominant, kompetitiv, kooperativ) werden – wie in Kapitel 4.3.2 argumentiert<sup>303</sup> – primär durch den Verlager beeinflusst und gewählt, was eine entsprechende Antwortstrategie des Logistikdienstleisters nach sich zieht. Auch wurde bereits darauf eingegangen, dass bspw. eine dominante Verhaltensstrategie entsprechendes Fachwissen auf Seiten des Verladers voraussetzt. Nichtsdestotrotz

---

<sup>303</sup> Vgl. insbesondere Abb. 4-7 sowie die dazugehörigen Erläuterungen.

stehen dem Verlager immer kompetitive oder kooperative Verhaltensstrategien als Alternativen zur Verfügung, welche potentiell relationsspezifisch gewählt werden können. Daher soll die Wahl der Verhaltensstrategie durch den Verlager (mit unmittelbar implizierter Antwortstrategie des Dienstleisters) als Gestaltungsparameter der inter-organisationalen Beziehung festgehalten werden. Die verbleibenden Aspekte der Interaktionsatmosphäre, nämlich das relationale Vertrauen sowie bestehende Abhängigkeiten und damit zusammenhängende Machtasymmetrien, können als durch die Akteure nicht aktiv beeinflussbar und als situationsgegeben klassifiziert werden.<sup>304</sup> Den oben bereits angewandten Kriterien folgend sollen sie somit als Kontingenzfaktoren fixiert werden.

Die Aspekte auf relationaler Ebene schließlich, welche in Teilen aus der allgemeinen organisationstheoretischen Literatur, wie der Allianztypologie nach Albers, entlehnt sind, müssen für den hiesigen Kontext konkretisiert werden<sup>305</sup>: Die Frage der Koordination zwischen Verlager und Dienstleister, und hierbei insbesondere die Frage, inwieweit die Prinzipien der Weisungsgebundenheit (somit Dominanz durch den Verlager) oder der gegenseitigen Abstimmung zur Anwendung kommen, geht bereits in dem oben genannten Aspekt der Verhaltensstrategie auf und muss somit nicht als eigenständiger Parameter berücksichtigt werden.

Eine weitere entscheidende Abweichung zur Allianztypologie nach Albers ist in der Verwendung der Elemente des Formalisierungsgrades, der Anreizgestaltung sowie der Kontrollmechanismen zu sehen: So ist der Formalisierungsgrad in der Systematik nach Albers als strukturelles Merkmal, die Kontroll- und Anreizgestaltung als Mechanismen klassifiziert. Da jedoch – wie bereits in Abschnitt 5.3.1 dargelegt – für den Bereich kontraktlogistischer Zulieferbeziehungen ein deutlich geringeres Spektrum organisationaler Ausgestaltungsmöglichkeiten angenommen wird, wird eine Unterteilung in strukturelle und dynamische Komponenten für diese Arbeit nicht vorgenommen. Vielmehr sollen die drei genannten Bereiche aufgrund ihrer starken Korrelation in der Ausgestaltung zusammengefasst werden: Stark ausgeprägte Kontrollmechanismen bedingen in logistischen Kunden-Dienstleister-Beziehungen

---

<sup>304</sup> Für den Aspekt der Abhängigkeit gilt die Nicht-Beeinflussbarkeit freilich nicht für künstlich geschaffene Abhängigkeiten wie bspw. spezifische Investitionen. Diese werden auch deswegen gesondert betrachtet.

<sup>305</sup> Vgl. auch im Folgenden die entsprechenden Ausführungen in den Abschnitten 5.3.1. sowie 2.3.5.2.

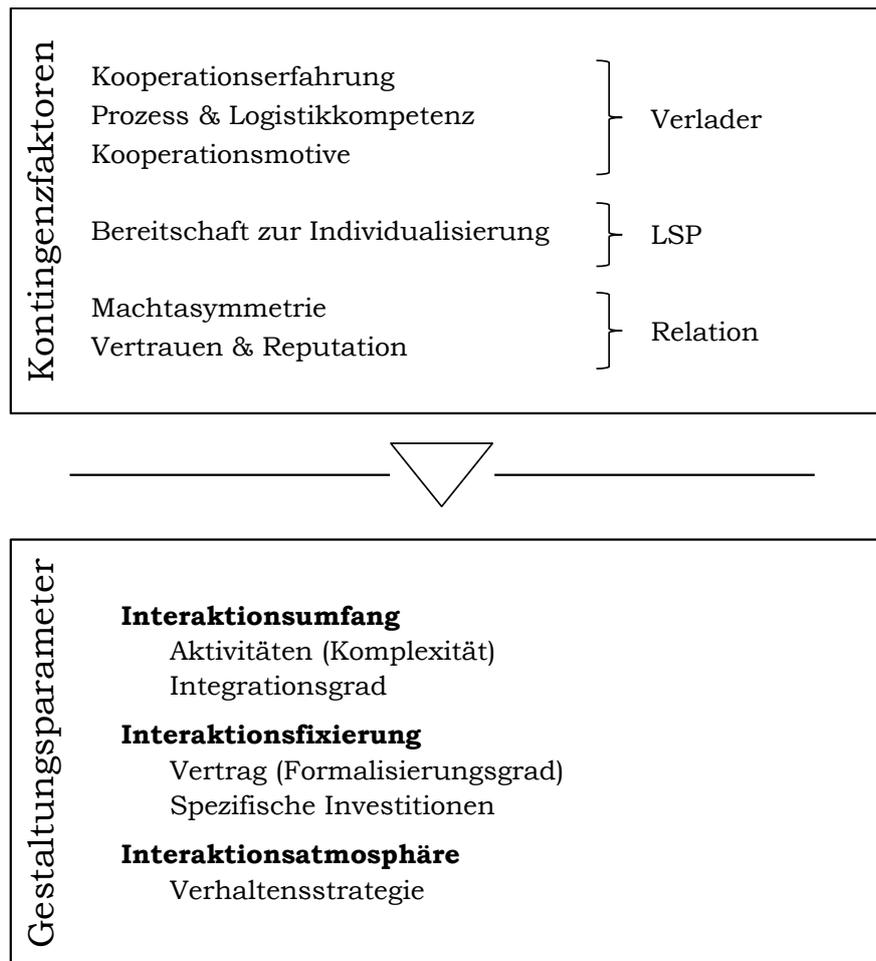
umfangreiche (formalisierte) Kennzahlensysteme. Diese müssen detailliert erarbeitet werden und sämtlichen operativen Prozessen folgen. Eine Fixierung in entsprechend umfangreichen Vertragsdokumenten ist die logische Konsequenz. Ferner setzen die im Rahmen der Anreizgestaltung möglichen leistungsabhängigen Vergütungsstrukturen bis hin zu Bonus-Malus-Systemen ebenso ein umfangreiches formalisiertes Kennzahlensystem zwingend voraus.<sup>306</sup> Daher sollen die angesprochenen Aspekte unter dem Bereich der Vertragsgestaltung und dem dort angewandten Formalisierungsgrad als Gestaltungsparameter zusammengefasst werden.

Der Umfang und die damit zusammenhängende Komplexität des Leistungsgegenstandes der Zulieferbeziehung ist ganz offensichtlich einer der bedeutendsten Gestaltungsparameter einer jeden Kunden-Dienstleister-Relation. Ebenso eindeutig ist der Umstand, dass dieser Parameter primär durch den Verloader definiert wird (auch wenn der Dienstleister hierbei beratend Einfluss nehmen kann). Art und Qualität der eigentlichen Logistikleistung stehen in einer direkten Interaktion mit fast allen anderen Gestaltungsparametern, da sich der grundlegende Nutzen der Beziehung erst hierdurch konstituiert. Weitere Parameter der Beziehungsausgestaltung sind in den spezifischen Investitionen sowie dem Integrationsgrad zwischen den beteiligten Akteuren zu sehen, da beide Bereiche grundsätzlich relationsspezifisch ausgestaltet werden können.

Abb. 5-6 fasst die oben beschriebene Zuordnung relevanter Faktoren und Parameter für den Anwendungskontext der Kontraktlogistik nochmals zusammen. Die Kontingenzfaktoren lassen sich unterteilen in drei Gruppen von Merkmalen, welche die relationsunabhängige Ausgangssituation beschreiben: Charakteristika des Verladers, des Logistikdienstleisters, sowie der spezifischen Relation zwischen ihnen. Auch die Gestaltungsparameter können drei Kategorien zugeordnet werden: Der Interaktionsumfang steht hierbei für Elemente, welche den Leistungsgegenstand und dessen operative Umsetzung definieren.

---

<sup>306</sup> Vgl. zu Möglichkeiten und Limitationen der Leistungsmessung und entsprechenden Anreizgestaltung innerhalb der Kontraktlogistik Lin et al. (2016), Selviaridis/Norrmann (2015) und Selviaridis (2016).



**Abb. 5-6: Modell zur Differenzierung der Kontraktlogistik<sup>307</sup>**

Die Interaktionsfixierung umfasst mit der Vertragsgestaltung sowie den spezifischen Investitionen Fixpunkte, welche die beteiligten Akteure an die Kooperationsbeziehung binden. Die Interaktionsatmosphäre schließlich umfasst die drei Ausprägungen der Verhaltensstrategie, welche die Art und Weise des gegenseitigen Umgangs beschreiben, was die Abstimmungs- und Anpassungsprozesse determiniert. Trotz der bereits erfolgten relativ starken Reduktion auf wenige Faktoren und Parameter, ist eine Vielzahl an theoretischen Kombinationsmöglichkeiten denkbar. Da eine grundlegende Hypothese des Konfigurationsansatzes jedoch besagt, dass nicht alle möglichen Kombinationen von Ausgestaltungsmerkmalen sinnvoll sind, sollen im Folgenden bestehende Interdependenzen näher analysiert werden.

### **5.5. Innere Interdependenzen von Faktoren und Parametern**

Die angesprochenen Interdependenzen, welche sinnhafte Konfigurationen erst ermöglichen, sind auf mehreren Ebenen zu untersuchen: Zu allererst sind potentielle

<sup>307</sup> Eigene Darstellung.

Abhängigkeiten innerhalb der die Kooperationsumwelt beschreibenden Kontingenzfaktoren zu bedenken. So stellt bspw. der Branchenkontext des Verladers ein gewichtiges Charakteristikum der Ausgangssituation dar, welches Einfluss auf zahlreiche Merkmale des Verladers selbst aber auch auf die durch ihn fremdvergebene Logistikleistung nimmt. Zweitens sind ebenso direkte Zusammenhänge zwischen verschiedenen Gestaltungsparametern zu analysieren: Nicht jede Ausprägung eines Parameters ist mit jeder Ausprägung eines anderen Parameters zwangsläufig sinnvoll kombinierbar. Vielmehr muss davon ausgegangen werden, dass es dominante Gestaltungsmuster je nach Grundtypus der Ausgangssituation gibt. Drittens muss der Zusammenhang zwischen Ausprägungen (interdependenten) Kontingenzfaktoren und den Ausprägungen der per Definition abhängigen (ebenfalls interdependenten) Gestaltungsparametern geleistet werden.

#### 5.5.1. Abhängigkeiten der Kontextfaktoren

Wie bereits in einigen der vorangehenden Abschnitte erwähnt, sind durchaus Interdependenzen zwischen den Ausprägungen von Kontextfaktoren untereinander begründet zu vermuten, sodass die die Situation beschreibenden Charakteristika nicht als unabhängige Variablen zu sehen sind. So determiniert bspw. die eigene Prozess- & Logistikkompetenz des Verladers in ganz erheblichem Maße auch die eigenen Kooperationsmotive: Bei Vorliegen hoher eigener Logistikkompetenzen können nur eine Reduzierung der Komplexität oder Kostenargumente für das Eingehen einer Kooperationsbeziehung sprechen (das häufig anzutreffende Outsourcingmotiv der Nutzung externen Knowhows scheidet aus). Auch erleichtern es hohe eigene Sachkompetenzen dem Verlader, eine dominante, Detailfragen diktierende, Position innerhalb der Austauschbeziehung einzunehmen. Dies beeinflusst – zusammen mit der Kooperationserfahrung – die grundsätzliche Machtsymmetrie bzw. -asymmetrie innerhalb der inter-organisationalen Beziehung.

Die grundsätzliche Bereitschaft eines spezifischen Logistikdienstleisters zur Individualisierung von Leistungen hängt weniger von den Eigenschaften eines Verladers als potentiellern Kunden, als vielmehr vom eigenen Geschäftsmodell und damit der Frage, inwieweit Synergien über Kunden hinweg erzielt werden müssen, ab. Sehr wohl aber haben die Charakteristika des Verladers und seine Kooperationsmotive einen Einfluss auf die Auswahl in Frage kommender Logistikdienstleister, und

hierdurch mittelbar sehr wohl auch einen Einfluss auf die Individualisierungsbereitschaft von Letzterem.

Das gegenseitige Miss- oder Vertrauen wiederum wird insbesondere zu Beginn einer inter-organisationalen Beziehung erheblich durch Erfahrungen aus vergleichbaren Situationen in der Vergangenheit determiniert. Erst im Verlauf einer Austauschbeziehung können die vorab bestehenden Kooperationserfahrungen durch spezifische Beobachtungen und Routinen substituiert werden. Im Gegenzug ist ebenso anzumerken, dass die Reputation eines Logistikdienstleisters und somit das Vertrauen des Verladers in eine qualitativ hochwertige Leistungserbringung durchaus auch die Motivlage des Verladers beeinflussen kann bzw. die Vergabe logistisch komplexer Leistungen erst ermöglicht.

Diesen Ausführungen ist zu entnehmen, dass immer eine Vielzahl von Faktoren zur Beschreibung der Ausgangssituation herangezogen werden müssen, welche sich oftmals jedoch vor dem Hintergrund des historischen Entwicklungspfad der beteiligten Partner gegenseitig bedingen. Dies ist weder verwunderlich, noch für die Bildung von Konfigurationen hinderlich, muss jedoch natürlich im Verlauf der weiteren Analyse berücksichtigt werden.

#### 5.5.2. Abhängigkeiten der Gestaltungsparameter

Neben den im vorherigen Abschnitt erläuterten Interdependenzen innerhalb der Kontextvariablen sind die inneren Abhängigkeiten der Gestaltungsparameter von besonderer Bedeutung: Denn wie in Kapitel 2.3.5 dargestellt, besteht eine grundlegende Annahme der Konsistenzansätze darin, dass sich nicht jede Ausprägung eines Gestaltungsparameters mit jeder beliebigen Ausprägung eines anderen Gestaltungsparameters sinnvoll kombinieren lässt.

Auch im hiesigen Kontext besteht ausreichender Grund zur Annahme solcher Wechselbeziehungen. Diese sind in Abb. 5-7 dargestellt und werden nachfolgend beschrieben: So zwingt die einseitige Dominanz eines Kunden den Logistikdienstleister, sich der Situation sowie dem gewünschten Leistungsspektrum anzupassen. Dies kann sowohl in aufwändigen Anpassungen von Prozessen und IT-Systemen münden oder zu Investitionen in Sachwerte wie Transport- oder Lagerkapazitäten führen. Somit ist von tendenziell erhöhten beziehungsspezifischen Investitionen

auszugehen. Eine dominante Einflussnahme zieht ebenso einen erhöhten Formalisierungsgrad nach sich, da insbesondere Leistungskennzahlen hart gemessen und bewertet werden. Dieser Aspekt ist ebenso für kompetitive Beziehungen relevant, in welchen Leistung und Gegenwert transaktional ausgetauscht werden. Denn nur eine genaue Spezifizierung und nachfolgende Messung der Leistung (je in Form formalisierter Verträge und damit verbundener Kennzahlenrahmenwerke) ermöglicht die Bewertung der Wettbewerbsfähigkeit eines Leistungspaketes. Gleichzeitig zeichnen sich insbesondere kompetitive Kontraktlogistikbeziehungen dadurch aus, dass sie ggf. wieder beendet werden, sollten sich bspw. günstigere Alternativen ergeben. Diese Flexibilität impliziert einen tendenziell geringeren Integrationsgrad, da ein Partnerwechsel sonst zeit- und kostenintensiv wäre.<sup>308</sup>

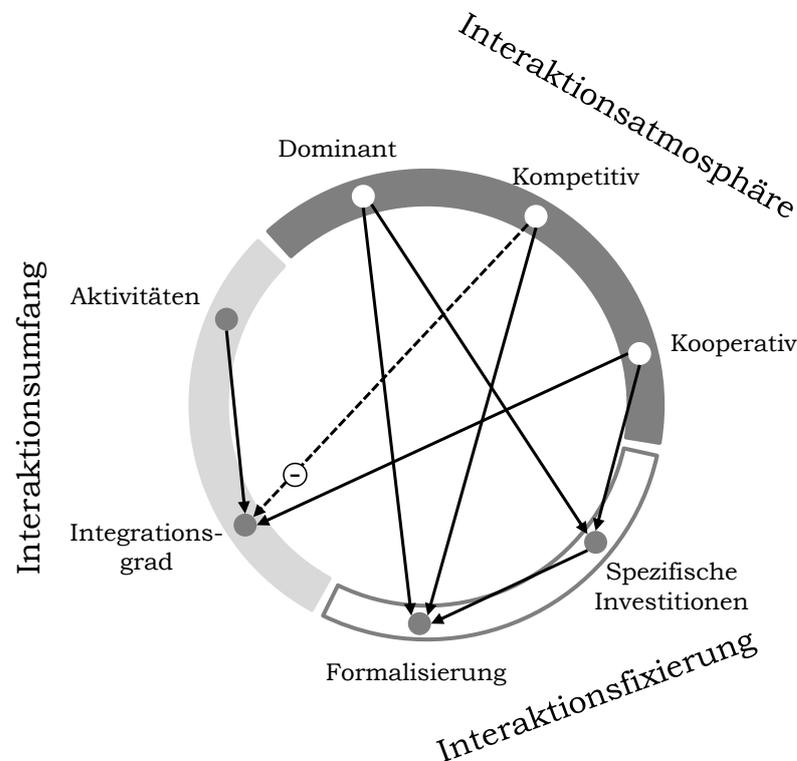
Kooperative Beziehungen weisen im Gegenteil eine hohe Anzahl integrativer Elemente auf. Dies liegt zum einen darin begründet, dass – wie in Kapitel 5.6.4.2 beschrieben – eine Ursache kooperativer Kontraktlogistik im Fehlen dokumentierter Informationen zu sehen ist, und dies durch enge operative Abstimmung auf allen Arbeitsebenen kompensiert werden muss. Zum anderen aber bietet gerade ein kooperativer Kontext selbstverständlich die notwendige vertrauensvolle Umgebung, um das Eingehen sowohl eines hohen Integrationsgrads als aber auch spezifischer Investitionen positiv zu beeinflussen. Je höher spezifische Investitionen ausfallen, desto wahrscheinlicher sind aber selbst in kooperativen Umgebungen formale Sicherungsmechanismen, welche der investierenden Partei eine Risikoreduktion ermöglichen (auch transparente, sachlich begründete Sicherungselemente auf wirtschaftlicher oder juristischer Ebene können durchaus als Ausdruck eines gemeinschaftlichen Vertrauens gewertet werden, um z.B. gegenseitige Übervorteilungen explizit zu vermeiden).

Schließlich ist davon auszugehen, dass der Umfang der Aktivitäten, welche Gegenstand einer kontraktlogistischen Beziehung sind, einen direkten Einfluss auf den Integrationsgrad der beteiligten Akteure hat: Denn je mehr Leistungen (logistische

---

<sup>308</sup> Die gleiche Argumentation ließe sich für einen negativen Zusammenhang zwischen kompetitiver Beziehung und spezifischen Investitionen führen. Jedoch sind die möglichen Sicherungsmaßnahmen (wie Investitionsbeteiligung des Verladers; Ausgleichzahlungen bei Vertragsbeendigung etc.) zu berücksichtigen, welche insbesondere innerhalb von kompetitiven Beziehungen eingesetzt werden und notwendige Investitionen absichern und hierdurch ermöglichen.

oder Zusatzdienstleistungen) ausgetauscht werden, desto mehr Schnittstellen müssen definiert und gemeinsame Koordinationsfunktionen erweitert werden.<sup>309</sup>



**Abb. 5-7: Interdependenzen der Gestaltungsparameter<sup>310</sup>**

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass insbesondere die Interaktionsatmosphäre sowie der Umfang der an den Logistikdienstleister vergebenen Aktivitäten die Austauschbeziehung insgesamt stark determinieren – ein Umstand, welcher im nachfolgenden Kapitel aufgegriffen werden wird.

## 5.6. Konsistente Ausgestaltungsformen der Kontraktlogistik

Wie im Verlauf der vorangehenden Kapitel mehrfach beschrieben, liegen im hiesigen Kontext hinreichend viele Anhaltspunkte vor, von in sich konsistenten, in ihrer Gesamtzahl limitierten Ausgestaltungsformen der Kontraktlogistik auszugehen. Somit stellt sich jedoch die logische Anschlussfrage, welche Kombinationen von Ausprägungen der Gestaltungsparameter denn nun als sinnvoll anzunehmen sind, und welche nicht. Es sei erwähnt, dass diese nun finale Auswahl und Kombination zu Konfigurationen weder vollkommen objektiv, noch mit dem Ziel eine allumfassende

<sup>309</sup> S. hierzu auch Ausführungen in Kapitel 4.2.2.

<sup>310</sup> Darstellungsform in Anlehnung an Albers (2005), S. 260.

Typologie zu entwickeln, erfolgen kann. Da jedoch eine – wenn auch nicht notwendigerweise objektiv richtige – doch zumindest objektiv begründbare Vorgehensweise notwendig ist, soll die Herleitung und Begründung der Konfigurationen in zwei Schritten erfolgen: In diesem Abschnitt sollen basierend auf den Ausführungen des Vor Kapitels diejenigen Gestaltungsparameter ausgewählt werden, welche aufgrund der beschriebenen Abhängigkeiten den größten deterministischen Einfluss auf andere Parameter haben. Die so gewonnenen (theoretisch denkbaren) Kombinationen sollen in einem zweiten Schritt inhaltlich gefüllt und durch reale Fallstudienbeispiele illustriert werden.

Die in Abb. 5-7 illustrierten wichtigsten Interdependenzen innerhalb der Gestaltungsparameter unterstreichen die Bedeutung der Interaktionsatmosphäre einerseits sowie des Umfangs der an den Logistikdienstleister vergebenen Aktivitäten andererseits: Denn durch die von ihnen positiv wie negativ ausgehenden Wirkungen auf die restlichen Parameter werden die als relevant erachteten Gestaltungsmerkmale zu einem Großteil determiniert, die Elemente der Interaktionsfixierung sowie der Integrationsgrad ergeben sich (wenn auch nach wie vor im Grundsatz durch die beteiligten Parteien frei wählbar) als abhängige Variablen.

Dieser Beobachtung folgend nimmt Abb. 5-8 die drei Ausprägungen der Interaktionsatmosphäre sowie eine Tendenzaussage (umfangreich vs. limitiert) der an den Logistikdienstleister übertragenen Anzahl an Aktivitäten als gedankliches Grundgerüst, mit dem Ziel die verschiedenen kontraktlogistischen Typen strukturiert abzuleiten. Die dieser Logik entstehenden sechs Kombinationsmöglichkeiten sollen im Folgenden kurz beschrieben und im Hinblick auf ihre logistische Bedeutung erläutert werden. Es sei vorweg genommen, dass eine Unterteilung kompetitiver Beziehungstypen als nicht zielführend erachtet wird (s. hierzu Erläuterungen in Abschnitt 5.6.3), weswegen fünf Konfigurationen verbleiben.

Im Folgenden werden die fünf identifizierten Kontraktlogistik-Typen zunächst jeweils anhand einer kurzen realen Fallstudie beschrieben und illustriert. Alle Beschreibungen erfolgen jedoch nur in anonymisierter Form. Im Anschluss wird jeder Grundtypus hinsichtlich seiner strategischen Besonderheiten und Herausforderungen analysiert.

		Anzahl der Aktivitäten	
		limitiert	umfangreich
Interaktionsatmosphäre	dominant	Typ A	Typ B
	kompetitiv	Typ C	
	kooperativ	Typ D	Typ E

**Abb. 5-8: Herleitung selektierter Konfigurationen<sup>311</sup>**

#### 5.6.1. Typ A: Logistik als Kostenfaktor

Wie die Namensgebung bereits suggeriert, stellt Typ A eine deutlich durch den Ver- lader dominierte Beziehung zum Logistikdienstleister dar, deren Austauschinhalt und Ausgestaltung nach taktischen Gesichtspunkten durch den Ver- lader fast belie- big determiniert und im Zeitverlauf unter Ausnutzung der Machtasymmetrie auch ge- ändert werden kann. Zentriert um logistische Kernleistungen können hierbei auch in Anzahl und Umfang limitierte Zusatzleistungen durch den Dienstleister erbracht wer- den, sofern diese Tätigkeiten selbst sowie die notwendige interaktive Steuerung we- niger Komplexität aufweisen. Zwingende Voraussetzung auf Seiten des Verladers ist eine hohe eigene logistische Fachkompetenz, welche es ihm ermöglicht, operative Prozesse des Dienstleisters zu verstehen und in diese ggf. einzugreifen. Ebenso ist von einer hohen Kooperationserfahrung, auch im Management und in der Kontrolle von Zulieferern auszugehen. Die gegebene Machtasymmetrie erlaubt es dem Ver- lader tendenziell, Einfluss außerhalb formalisierter Abstimmungsprozesse zu neh- men. Die Leistungsmessung der fremdvergebenen Aktivitäten basiert jedoch ge- wöhnlich auf einem klar definierten und damit formalisierten Kennzahlensystem, wel- ches Schlechtleistungen sanktioniert. Dienstleister in diesem Kontext müssen sich andererseits durch eine hohe Bereitschaft zu Anpassungen an den Kundenkontext auszeichnen. Was sich aus Dienstleisterperspektive in der Summe nachteilig anhört,

<sup>311</sup> Eigene Darstellung.

kann bei Vorliegen günstiger Kostenstrukturen trotz alledem ein lohnendes Geschäftssegment sein.

#### 5.6.1.1. Fallbeispiel

Gegenstand der Fallstudie A ist eine Zulieferbeziehung innerhalb der deutschen Automobilindustrie: Die Wertschöpfungskette des Verladers (ein OEM) ist hierbei durch einen im Vergleich zu anderen Branchen ohnehin hohen Outsourcinggrad und durch entsprechende Kooperationserfahrung des Verladers gekennzeichnet. Auch ist dessen Logistik- und Prozesswissen als hoch einzuschätzen, was ihm die deutliche Dominanz auch im operativen Tagesgeschäft ermöglicht. Dieser Umstand ist als typisch für den automobilen Kontext zu werten, welcher seit Jahren als Vorreiter der Prozesskettenoptimierung gilt. Dienstleister A ist ein mittelständisches Unternehmen mit einem Fokus auf Kunden der Automobilindustrie als einer von drei Kernbranchen. Er ist im konkreten Fall in die Abwicklung der Retourenlogistik von gebrauchten oder beschädigten Ersatzteilen von den Werkstätten hinzu den Produktionsstandorten des OEM involviert. Hierzu zählt insbesondere auch die Rückführung von ausgetauschten Motoren, deren Einzelteile durch den OEM aufbereitet oder recycelt werden. Neben dem eigentlichen Transport und der verbundenen Lagerhaltung wurden auch Teile der Demontage der Aggregate an Dienstleister A übertragen, der die so gewonnenen Einzelteile auch reinigt und für den Abruf durch den Verlager zwischenlagert. Das Kernmotiv für den Einbezug des Dienstleisters auch in die Demontageaktivitäten ist v.a. in den im Vergleich zur Metallindustrie deutlich günstigeren Tarifverträgen der Logistikbranche zu sehen. Dieser Umstand ist als ein Haupttreiber der hohen Wachstumsraten der deutschen Kontraktlogistikbranche seit den 1990er Jahren anzusehen. Der Umfang der an den Dienstleister vergebenen Aktivitäten wird daher primär durch die Kostenoptimierung oder aber die internen (auch unternehmenspolitischen) Entscheidungsprozesse auf Seiten des Verladers determiniert.<sup>312</sup>

Trotz der deutlich über den logistischen Kernbereich hinausgehenden Aufgaben von Dienstleister A, ist der Integrationsgrad insbesondere auf prozesssteuernder Ebene als eher gering einzuschätzen: Alle operativen Tätigkeiten werden gemäß

---

<sup>312</sup> Siehe zu einer Klassifizierung unterschiedlicher Typen von Zulieferbeziehungen speziell in der Automobilindustrie Baum/Delfmann (2010), S. 25ff.

den kommunizierten Vorgaben ohne hohen planerischen Aufwand erbracht. Der Formalisierungsgrad ist insofern als mittel bis hoch zu werten, als dass den vertraglichen Vereinbarungen, insbesondere hinsichtlich der Leistungsniveaus des Dienstleisters, eine hohe Bedeutung zukommt. So wird dieser im vorliegenden Fall durch ein umfangreiches Bonus-Malus-System auf operativer Ebene getrieben, was eine entsprechende Datensammlung sowie einen formalen Dokumentationsprozess für Abweichungen notwendig macht.

#### 5.6.1.2. Strategische Herausforderungen und Besonderheiten

Die für den Verlager vorteilhaft anmutende Geschäftsbeziehung innerhalb dieses Typs weist für diesen jedoch durchaus auch Risiken auf: Die bereits angesprochene Sachkompetenz innerhalb der Sphäre des Dienstleisters gilt es nachhaltig – auch bei Entwicklung neuer Technologien und Branchentrends – zu wahren. Denn sobald der Verlager in einer solchen Kooperationsbeziehung seine Kontrollmöglichkeit verliert, muss er mit opportunistischem Verhalten des Dienstleisters rechnen, welcher versuchen wird, die Situation entsprechend auszunutzen. Ebenso risikohaft für den Verlager ist die richtige Auswahl des geeigneten Logistikdienstleisters: Da die Kostoptimierung auf Seiten des Verladers das vordringende Kooperationsmotiv ist, muss auch mit kostengünstigen Angeboten von Dienstleistern gerechnet werden, welche zur Erbringung der geforderten Leistung nicht befähigt sind. Dies kann an einer Unterschätzung des für eine Leistung notwendigen Aufwands oder aber an einer Überschätzung der eigenen Fähigkeiten des Dienstleisters liegen. Sofern es sich bei den Logistikleistungen um relevante Bausteine des primären Wertschöpfungsprozesses des Verladers handelt, besteht die Gefahr von Produktionsausfällen bei logistischer Schlechtleistung. Entsprechend muss der Verlager die tatsächlichen Fähigkeiten des Dienstleisters im Vorfeld kritisch analysieren und mitunter durch eigenes Personal während der Kooperationsbeziehung schulen.

Aus Dienstleisterperspektive sind die Risiken in einer wie oben geschilderten Kundenrelation offensichtlich: Eng gefasste Leistungsbeschreibungen in einem Kontext von wettbewerblichem Kostendruck führen zu geringen Sicherheitspuffern innerhalb der eigenen Kostenkalkulation. Folglich müssen sämtliche Vereinbarungen und vertraglichen Zusicherungen detailliert geprüft werden. Vor allen Dingen aber gilt es für den Fall notwendiger spezifischer Investitionen (z.B. in physische, nur für den Kunden nutzbare Kapazitäten) diese vertraglich abzusichern, da im Falle einer

vorzeitigen Beendigung der Zusammenarbeit nicht mit nachsichtigen Entscheidungen des Verladers gerechnet werden kann.

#### 5.6.2. Typ B: Professionelles Auftragsgeschäft

Der Begriff des ‚Professionellen Auftragsgeschäfts‘ umschreibt im Grunde nichts anderes als die Situation zweier interagierender Spezialisten, welche professionell eine Aufgabenteilung in einem komplexen Umfeld vornehmen. Dies ist ein wohlbekanntes Phänomen des Logistikoutsourcings: Ebenso wie Typ A werden hier in Kontexten mit einer hohen Logistik- und Prozesskompetenz auf Seiten des Verladers Leistungen an den Logistikdienstleister fremdvergeben. Im Gegensatz zu Typ A können hierbei jedoch weitreichende, komplexe Tätigkeitsfelder durch den Dienstleister erbracht werden, welche eine entsprechende umfassende Kompetenz voraussetzen. Die Motivlage kann zwar ebenso primär durch Kosteneffizienzargumente geprägt sein, diese werden jedoch üblicherweise durch eine Leistungsoptimierung der Supply Chain mittels eines gezielten Einsatzes der spezifischen Dienstleisterkompetenzen erweitert. Ferner ist von einem im Vergleich sehr viel höheren Prozessintegrationsgrad auszugehen, welcher primär durch Anzahl und Verschiedenartigkeit der übertragenen Aktivitäten getrieben wird. Aufgrund der hohen Komplexität der nachgefragten Logistikleistung muss der Dienstleister zu relevanten Adaptionen an den Kundenkontext in der Lage sein. Die Begebenheiten der Leistungserstellung richten sich primär an den Wertschöpfungsaktivitäten des Verladers aus, was diesem – auch in Kombination mit seiner dominanten Verhaltensstrategie – eine leicht vorteilhafte Machtposition verleiht. Das Vertrauen des Verladers in die spezifischen Dienstleisterkompetenzen und dessen am Markt vorhandene Reputation sind für diesen Beziehungstyp zentral, da die entsprechenden Kompetenzen nicht erst im Laufe der Zusammenarbeit gewonnen werden können. Auch die in Abschnitt 4.2.3 erläuterten Besonderheiten logistischer Triaden sind für diesen Konfigurationstyp von Bedeutung: Denn sofern es sich um eine Logistikleistung handelt, welche den Kunden des Verladers direkt involviert (wie dies z.B. in Fällen von Transport und Lagerung innerhalb der Distributionslogistik zutrifft), wirkt sich der angedeutete hohe Integrationsgrad sowohl auf die Relation Verlager-Dienstleister, als auch auf die Relation Dienstleister-Kunde aus. Einerseits wird die Komplexität hierdurch erhöht, andererseits können auch zusätzliche spezifische Investitionen in Design und Implementierung der notwendigen Schnittstellen notwendig sein. Vor allem in Fällen nur

eines Kunden oder zumindest weniger Kunden des Verladers ist dieser Umstand gewichtig, da die Interaktion zwischen Dienstleister und Kunde an Bedeutung gewinnt. Beispielhaft genannt werden können Zulieferer von Komponenten in der Automobilindustrie, welche unter Einbezug von Logistikdienstleistern Just-in-Time oder Just-in-Sequence bis in die Produktionsbereiche ihrer Kunden anliefern. Hierbei ist zu Zwecken der Koordination der Dienstleister weitreichend in die Planungsprozesse und -systeme des Kunden integriert. In Kombination mit dem ohnehin notwendigen hohen Vertrauen in die Kompetenzen und den Willen des Dienstleisters aufgrund dessen direkter Kundeninteraktion stellt dies eine weitere hohe Hürde für den Aufbau einer solchen Kooperationsform dar.

#### 5.6.2.1. Fallbeispiel

Verlader B ist ein Hersteller der pharmazeutischen Industrie, dessen Produktportfolio patentgeschützte Markenmedikamente, Generika sowie hochpreisige Biotech-Präparate umfasst. Einleitend sollen hierzu einige grundlegende Aspekte und aktuelle Entwicklungen pharmazeutischer Supply Chains dargestellt werden, welche einen direkten Einfluss auf den Einbezug von und die Zusammenarbeit mit Logistikdienstleistern haben: So ist momentan eine zunehmende Heterogenisierung von Medikamenten hinsichtlich ihrer Werthaltigkeit und damit verbunden den Bestandshaltungsstrategien (Lagerorte und -mengen) zu beobachten. Die steigende Diskrepanz ist einerseits im bereits seit Jahren stetig wachsenden Segment der Generika zu sehen, was auch aufgrund des Auslaufens zeitlich gewährter Patentrechte weiterhin anhalten wird. Andererseits haben insbesondere Forschungserfolge im Biotech-Bereich zum Entstehen neuer Produktionsmethoden und Medikamente zur Behandlung schwerwiegender Krankheiten geführt, welche ein neues extrem hochpreisiges Marktsegment haben entstehen lassen. Zusätzlich zu der auch für pharmazeutische Maßstäbe vergleichsweise hohen Wertdichte sind Biotech-Medikamente oftmals durch weitere den Logistikaufwand treibende Anforderungen wie bspw. eine durchgehende Kühlkette charakterisiert.<sup>313</sup> All dies hat zur Folge, dass sich die grundsätzlichen aus den Produktcharakteristika ergebenden Anforderungen an die Supply Chain zum einen ändern und zum anderen über die Produktsegmente hinweg heterogener werden.<sup>314</sup> Dies erklärt den Kontext der hiesigen Fallstudie,

---

<sup>313</sup> Vgl. Francas et al. (2016), S. 1270ff.

<sup>314</sup> Vgl. Holland et al. (2016), S. 5.

innerhalb welcher im Zuge einer strategischen Neuausrichtung der Supply Chain auch die Rolle des Logistikdienstleisters neu definiert wurde.

Die beschriebenen branchenweiten Entwicklungen veranlassten auch Verlager B zu einer Segmentierung der eigenen Supply Chain und hierbei insbesondere zur Etablierung dedizierter Strukturen für das wachsende hochpreisige Segment der Biotech-Produkte. Für diese wurden in Europa die Lagerbestände landesübergreifend konsolidiert und physisch zentralisiert. Die notwendigen landesspezifischen Anpassungen, wie z.B. die Etikettierung in Landessprache, werden im Rahmen einer Postponement-Strategie am zentralen Lagerstandort durchgeführt und an Logistikdienstleister B als Standortbetreiber fremdvergeben. Die Motivation zur Fremdvergabe ist hierbei in Kosteneffekten zu sehen, die der Aufbau eines weiteren eigenen Standortes verursacht hätte. Auch kann der Dienstleister durch einen Multi-User-Standort größere Synergien erreichen und selbstverständlich wird für den Fall einer notwendigen Neusegmentierung der Supply Chain nach wenigen Jahren eine weitaus höhere strukturelle Flexibilität erreicht. Es muss angemerkt werden, dass all dies im pharmazeutischen Kontext nicht als selbstverständlich anzusehen ist: Aufgrund der schwerwiegenden Konsequenzen von Produktions- oder Etikettierungsfehlern müssen Hersteller (auch aufgrund regulatorischer Anforderungen) einen hohen eigenen Kontrollgrad der gesamten Wertschöpfungskette sicherstellen. Die Fremdvergabe von das Produkt verändernden Tätigkeiten an branchenfremde Dienstleister ist daher traditionell unüblich und erst im Zuge von Optimierungen der letzten Jahre aufgetreten.

Hervorzuheben ist insbesondere die Prozesskompetenz auf Seiten des Verlager, welche mit der umfangreichen Qualitätssicherung entlang der kompletten Wertschöpfungskette und entsprechenden Aufzeichnungs- und Dokumentationspflichten zusammenhängt. Verbunden mit dem Wissen über regulatorische Anforderungen versetzt dies den Verlager im Verhältnis zum Dienstleister in eine eindeutig dominierende Stellung, aus welcher heraus er weitreichend in Design und Umsetzung der fremdvergebenen Aktivitäten und Prozesse eingreift. Dieser Umstand impliziert einen äußerst hohen Integrationsgrad, da Steuerungs-, Dokumentations- und insbesondere auch Freigabeprozesse von finalisierten Produkten eine ständige Interaktion erfordern. Dies führt ebenso zu einem hohen Individualisierungsgrad auf Seiten des Dienstleisters, was sich im Fall von Dienstleister B durch individualisiert angepasste

IT-Systeme, dedizierte Flächen und Räumlichkeiten sowie dem Berichtswesen von Verlager B angepasste Organisationsstrukturen niederschlägt. Hiermit verbunden ist auch der hohe Formalisierungsgrad, da Arbeitsanweisungen und entsprechende Prozessbeschreibungen detailliert und verbindlich seitens Verlager B vorgegeben werden.

Zwar ist ein ausgeprägtes Vertrauen des Verlager in die Kompetenzen des Dienstleisters notwendig und Aspekte der Leistungsqualität dominieren im Auswahlprozess geeigneter Dienstleister ganz eindeutig Kostenargumente. Aufgrund der umfassenden Prozesskompetenz und des Kontrollanspruchs des Verlager ergibt sich jedoch eine einseitig dominante Interaktionsatmosphäre.

#### 5.6.2.2. Strategische Herausforderungen und Besonderheiten

Ein herausstechendes Merkmal dieses Kooperationstypus ist darin zu sehen, dass sowohl Verlager als auch Dienstleister durch fundiertes logistisches Knowhow charakterisiert sind, und dieses nutzen, um eine komplexe Logistikaktivität bei einem hohen Servicegrad effizient gemeinsam zu erbringen. Aus Perspektive des Verlager ist die Wahl eines entsprechend fähigen und anpassungsbereiten Dienstleisters somit essentiell. Für den Dienstleister wiederum, dessen Reputation im hiesigen Kontext ein relevantes Verkaufskriterium ist, gilt es diese am Markt zu bewahren und dementsprechend eine solche Kooperationsbeziehung nur bei tatsächlichem Vorliegen der eigenen Kompetenz und notwendiger Ressourcen einzugehen.

#### 5.6.3. Typ C: Kontraktlogistik als Systemgeschäft

Der Begriff des Systemgeschäfts beschreibt eine Dienstleistung, welche zwar kundenindividuell angepasst werden kann, zu einem großen Anteil jedoch aus standardisierten Leistungsmodulen aufgebaut wird, sodass eine hohe Skalierbarkeit des Geschäftsmodells gegeben ist.<sup>315</sup> Dieses Geschäftsmodell bietet sich offenkundig für große Logistikdienstleister an, die Synergien über eine hohe Anzahl an Kunden hinweg realisieren müssen. Die Modularisierung der Leistungen setzt der Kundenindividualisierung zwar Grenzen, trotzdem aber sind durchaus auch komplexere Logistikaktivitäten Gegenstand dieser Austauschbeziehung, was den Kriterien der

---

<sup>315</sup> Der Begriff des ‚Systemgeschäfts‘ wurde hierbei der Gastronomiebranche und der dort bereits seit Jahren etablierten Systemgastronomie entlehnt. Vgl. hierzu Bundesverband der Systemgastronomie (2017).

Kontraktlogistik entspricht.<sup>316</sup> Die Frage nach dem Umfang der an den Logistikdienstleister übertragenen Aktivitäten bestimmt sich somit primär nach dessen modulare Leistungssportfolio und stellt keine beziehungs-spezifische Entscheidung dar. Auch verursacht die Inanspruchnahme zahlreicher Leistungs-module des gleichen Anbieters keine signifikanten Steigerungen der Komplexität. Folglich wird in Abb. 5-8 der Umfang der Aktivitäten nicht differenziert. Ein Vorteil des modularen Aufbaus der Logistikleistungen ist in der Effizienz der Etablierung der Ver-lader-Dienstleister-Relation und somit tendenziell geringeren Kosten zu sehen. Die Interaktionsatmosphäre kann somit als kompetitiv bezeichnet werden: Die standardisier-ten Leistungs-module werden am Markt zu wettbewerbsfähigen Preisen angeboten und der Ver-lader kann vergleichsweise einfach im Zeitverlauf den Dienstleister wechseln. Dies resultiert in einer professionellen Geschäftsbeziehung, welche für beide Parteien gleichermaßen vorteilhaft sein muss. Fortwährende Neuausschrei-bungen und ggf. Dienstleisterwechsel sind selbst im Falle einer erfolgreichen Zu-sammenarbeit üblich.

#### 5.6.3.1. Fallbeispiel

Verlader C ist ein Produzent der Chemieindustrie, welcher Farben und Lacke primär für die Automobil- und Baustoffindustrie in verschiedensten Produktsegmenten global produziert und zuliefert. Kernstück der europäischen Distributionsstruktur für das Segment der puderförmigen Farbpigmente ist hierbei ein Zentrallager in Deutsch-land, welches von mehreren europäischen Produktionsstandorten beliefert wird und selbst sowohl andere europäische Regionalläger versorgt aber auch direkte Kun-denlieferungen verantwortet. Zu dem Gesamtpaket der durch Dienstleister C er-brachten Leistungen gehören neben sämtlichen Lager- und Transportaktivitäten auch Zusatzdienstleistungen wie bspw. Abfüllen, Verwiegung, Verpackung und Eti-kettierung. Der Kommissioniervorgang ist hierbei aufgrund der spezifischen Verpa-ckungsgrößen stark auf die Produkte von Ver-lader C angepasst. Bei Dienstleister C wiederum handelt es sich um einen der großen global agierenden Logistikdienstleis-ter, welcher u.a. für Kontinentaleuropa ein eigenes Stückgutnetzwerk betreibt. Der Lagerstandort dient als multi-user Hub mehreren Kunden, größtenteils jedoch mit jeweils dediziert zugewiesenen Flächen. Die Wahl des Lagerstandortes wurde zur Optimierung des spätestmöglichen Bestelleingangs von der Hubstruktur des

---

<sup>316</sup> Vgl. hierzu auch Ausführungen in Abschnitt 4.1.3.

Stückgutnetzwerks abhängig gemacht, was die Nutzung etablierter Strukturen abermals unterstreicht.

Die eigene Prozess- und Logistikkompetenz von Verlader C ist als gering bis mittel einzuschätzen, was sich im Aufbau der hier beschriebenen Zulieferbeziehung v.a. an dem hohen Beratungsbedarf in Fragen der Prozessgestaltung und IT-technischer Umsetzung durch den Dienstleister zeigte. Die Reduzierung der eigenen Komplexität (zur Konzentration auf Produktion und Vermarktung als die eigentlichen Kernleistungen) sind als vordergründiges Motiv von Verlader C zu nennen. Die Bereitschaft von Dienstleister C zur Leistungsindividualisierung ist zwar als Kontraktlogistikdienstleister im Grundsatz vorhanden (wie z.B. durch die spezifischen Abfüllaktivitäten gegeben), wird jedoch durch die Leistungsmodule begrenzt: Möglich sind nur leicht in das bestehende Lagerlayout zu integrierende (und ggf. wieder zu entfernende) Einrichtungen, welche durch Mitarbeiter des Dienstleisters im Rahmen von Standardkonditionen bedient werden. Trotz der durchaus erfolgreichen Zusammenarbeit der beteiligten Akteure ist die regelmäßige Neu-Ausschreibung der Transport- und Lagertätigkeiten nach zwei bzw. drei Jahren kennzeichnend, um aus Verladerperspektive einerseits dauerhaft günstige Logistikkosten sicherzustellen, und aber andererseits auch eine gewisse Flexibilität bzgl. des gewählten Lagerstandortes bei geographischen Verschiebungen der Absatzvolumen zu realisieren. Ferner ist anzumerken, dass dieser Zulieferbeziehung ein kompaktes, aber stichhaltiges KPI-Rahmenwerk zugrunde liegt, welches die definierten Servicelevels innerhalb der Distribution überwacht und auch mittels eines Bonus-Malus-Systems ggf. sanktioniert oder belohnt.

#### 5.6.3.2. Strategische Herausforderungen und Besonderheiten

Die strategischen Risiken für Verlader und Dienstleister sind im hiesigen Kontext als vergleichsweise gering einzuschätzen: Aufgrund der Standardisierbarkeit der Logistikleistung entstehen auf beiden Seiten keine relevanten Kosten in Anbahnung und Implementierung. Jedoch ist die Gefahr gegeben, dass aufgrund der eigenen mitunter wenig ausgeprägten logistischen Kompetenz des Verladers Leistungsspezifikationen im Rahmen einer Ausschreibung nicht umfassend und korrekt erfolgen. Große modular strukturierte Logistikdienstleister wiederum leisten nur einen limitierten kundenspezifischen Beratungsaufwand zur Identifikation der eigentlich notwendigen Leistungsparameter. Dies kann in der Etablierung einer Zulieferbeziehung

münden, welche die vorab festgelegten Leistungen zwar erbringt, diese aber letztlich nicht die tatsächlichen Anforderungen des Verladers erfüllt. Kostenintensive Nachbesserungen oder aber kurzfristige Dienstleisterwechsel können die Folge sein.

#### 5.6.4. Typ D: Der Dienstleister als flexible Ressource

Neben den für die Wertschöpfungskette zentralen und v.a. auch sehr präsenten Logistikaktivitäten, wie z.B. der Distribution an den Kunden, gibt es immer auch durch Dienstleister erbrachte Services, welche entweder aufgrund ihrer relativ geringen wertmäßigen Bedeutung oder aber aufgrund des nur mittelbaren funktionalen Beitrags vollständig außerhalb der Wahrnehmung der Unternehmensleitung liegen. Durch Optimierung dieser logistischen Randbereiche können meist weder signifikante Kosteneinsparungen noch strategische Wettbewerbsvorteile realisiert werden. Da im Grundsatz jedoch jede logistische Leistung innerhalb einer Wertschöpfungskette bei schlechter Qualität weitreichende Auswirkungen auf die Gesamtleistung haben kann, bedarf es auch für solche Nischenbereiche Dienstleister, welche die ihnen übertragenen Aufgaben auf Dauer zuverlässig erbringen. Hierbei handelt es sich um zwar mitunter ebenfalls umfangreiche, dem Wesen nach jedoch funktional eng begrenzte Tätigkeiten wie z.B. Verkehre zwischen eigenen Produktionsstandorten oder aber Leistungen mit speziellen Anforderungen wie bspw. eine notwendige Temperaturführung oder das Handling von Gefahrstoffen, auch wenn dies nur auf Teilbereich des eigenen Produktportfolios zutrifft.

Bezeichnend für diesen Beziehungstyp ist ferner die kooperative Atmosphäre zwischen Dienstleister und Verlager, welche zum einen durch langfristige Zuverlässigkeit in der Zusammenarbeit sowie durch oftmals hohe informelle Integration auf den operativen Ebenen gekennzeichnet ist. Der Formalisierungsgrad ist als gering einzuschätzen, da die Leistungserbringung v.a. erfahrungsbasiert anstatt durch formale Zielvorgaben gesteuert wird. Auch passt sich der tatsächliche Leistungsgegenstand bzw. dessen Rahmenbedingungen mitunter an die tagesaktuellen operativen Aufgabenstellungen an, was die Namensgebung der „flexiblen Ressource“ begründet.

##### 5.6.4.1. Fallbeispiel

Als Produzent von Lebensmittelverpackungen (u.a. Folien für die Fleischindustrie) ist Verlager D durch hohe Standards hinsichtlich Hygiene und Produktqualität

geprägt, welche sich in entsprechenden Anforderungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette niederschlagen. Leistungsgegenstand der Beziehung zu Dienstleister D sind innerbetriebliche Transporte, inkl. deren Planung und des operativen Managements. Die eigene Logistik- und Prozesskompetenz von Verlager D ist als niedrig bis mittelhoch einzuschätzen. Dies zeigt sich u.a. an der organisatorischen Einbettung der Logistikfunktion, welche lediglich partielle Leistungen selbst erbringt oder am Markt einkauft, ohne jedoch die Wertschöpfungskette zur Gänze optimieren zu können. Die Motivlage von Verlager D zur Fremdvergabe ist zu einem hohen Grad somit auch durch das Ziel der Komplexitätsreduktion gekennzeichnet, da einzelne logistische Segmente vollständig (d.h. sowohl in Bezug auf Ausführung als auch Planung) an externe Dienstleister vergeben werden.<sup>317</sup> Die Zusammenarbeit mit Dienstleister D ist als vertrauensvoll und äußerst kooperativ zu beschreiben. Hierbei ist insbesondere die koordinierende Abstimmung auf operativer Ebene hervorzuheben: Denn die für die Verkehre zwischen den Produktionsstätten relevante Terminierung der Produktionsmengen und damit zusammenhängenden Bedarfen an Rohstoffen und Halbfertigprodukten unterliegt zahlreichen kurzfristigen Änderungen. Aufgrund einer engen pragmatischen Abstimmung zwischen den verschiedenen involvierten Produktionsplanern und Dienstleister D, werden jedoch die geforderten Leistungsmerkmale erreicht. Dies ist u.a. auf erfahrungsbasierte Routinen und Planungsprozesse der beteiligten Akteure und auch eine hohe tagesaktuelle Flexibilität zurückzuführen.

Kennzeichnend für den beschriebenen Anteil erfahrungsbasierter Planung ist die Tatsache, dass die exakten Leistungskriterien und -anforderungen (wie z.B. notwendige Verfügbarkeit von Transportkapazitäten, Volatilität, Abweichung von Plan- zu Ist-Mengen) seitens Verlager D nie systematisch aufgenommen und dokumentiert wurden. Dies erklärt sich leicht, da eine entsprechende Dokumentation und Formulierung von Anforderungen mit einer umfassenden Prozess-Dokumentation einhergehen müsste, welche auch aufgrund notwendiger Datenaufnahme äußerst aufwändig wäre. Erschwerend hinzu kommt die aufgrund der Verwendung unterschiedlicher IT-Systeme nicht vorhandene homogene Datenbasis. Ohne diese Vorarbeit aber wäre eine Neu-Ausschreibung der an Dienstleister D vergebenen Aktivitäten jedoch nicht ohne Weiteres möglich, die notwendigen Informationen manifestieren

---

<sup>317</sup> Zur Definition eines Logistischen Segments vgl. Delfmann/Albers (2000), S. 37ff.

sich in dezentralen Routinen. Aufgrund der Flexibilität und Zuverlässigkeit des Dienstleisters sieht Verlader D daher regelmäßig von Neuausschreibungen ab, zumal –zumindest nach subjektiver Einschätzung der Beteiligten– große Ineffizienzen nicht vorhanden sind. Selbstverständlich ist hierbei auch zu berücksichtigen, dass der Wert der durch Dienstleister D erbrachten Leistungen im Verhältnis zu den gesamten Logistikkosten von Verlader D ohnehin nicht signifikant ist.

Der Formalisierungsgrad dieser Austauschbeziehung ist mangels klar definierter Leistungsanforderungen folglich als sehr niedrig einzustufen, der Integrationsgrad auf relationaler Ebene jedoch als sehr hoch. Zwar sind im hiesigen Fall nur wenige Prozesse automatisiert und entsprechende Schnittstellen etabliert, jedoch findet auf zahlreichen Ebenen bilaterale Kommunikation statt, welche vergleichbar zu innerbetrieblichen Abstimmungsprozessen ist.

#### 5.6.4.2. Strategische Herausforderungen und Besonderheiten

Auch wenn entsprechende Kooperationsbeziehungen mitunter langfristig erfolgreich bestehen bleiben, so muss aus Managementperspektive des Verladers der nicht akzeptable Zustand vollkommener Intransparenz hinsichtlich der Leistungsbeurteilung des Logistikdienstleisters bemängelt werden. Außerdem ist ein großer Teil von relevantem, operativem Wissen entweder in dezentralen Routinen oder aber auf individueller Ebene einzelner Mitarbeiter (auch auf Dienstleisterseite) gebunden. Das Risiko des Verlusts von Knowhow bei personellen Wechsels ist somit gegeben. Aus Dienstleisterperspektive ist der relevante Erfolgstreiber solcher Arrangements vor allen Dingen im relationalen Kapital mit dem Kundenunternehmen zu sehen. Der spezifische Aufbau von Vertrauen auf operativer und strategischer Ebene sollte daher im Fokus stehen.

#### 5.6.5. Typ E: Strategische Partnerschaft

Gemäß dem Namen soll unter Typ E eine tatsächliche Partnerschaft zwischen den beteiligten Akteuren verstanden werden, was insbesondere die langfristige gemeinschaftliche Entwicklung und ggf. Anpassung der Austauschbeziehung impliziert. Hierbei vertraut der Verlader vollends auf einerseits die Kompetenzen des Dienstleisters und andererseits auch auf dessen guten Willen, dauerhaft eine wettbewerbsfähige Leistung zu erbringen. Kennzeichnend ist, dass der Verlader durchaus auch bei Vorliegen einer strategischen Relevanz der betreffenden Logistikleistung diese

an den Dienstleister fremdvergift. Die erbrachten Leistungen selbst, die verbundenen Prozesse sowie etwaige weitere Zusatzdienstleistungen sind gewöhnlich umfassend und bzgl. ihrer Ausführung und Koordination komplex. Dies erfordert einen hohen Integrationsgrad, sowohl auf prozessualer Systemebene, als auch in der informellen operativen wie strategischen Abstimmung zwischen den beiden interagierenden Organisationen. In Kombination mit einer gemeinsamen strategischen Weiterentwicklung der Zusammenarbeit kann die Interaktionsatmosphäre zwischen den beteiligten Akteuren als äußerst kooperativ gewertet werden. Unter der gemeinsamen strategischen Entwicklung ist hierbei der vollständige Einbezug des Dienstleisters in die Supply Chain Optimierung des Kunden zu verstehen, mit dem Ziel dessen Wettbewerbssituation nachhaltig zu stärken. Die Motivation des Kunden kann sich hierbei sowohl aus einer bewussten Reduktion der eigenen Komplexität als auch aus dem zielgerichteten Einbezug der strategischen Logistikkompetenz des Dienstleisters zusammensetzen. Ferner können durch einen starken Einbezug der Dienstleisterressourcen die eigenen finanziellen Investitionen im Logistikkbereich stark gesenkt und die diesbzgl. Kosten vollends variabilisiert werden.<sup>318</sup> Sowohl durch diesen Umstand aber auch aufgrund des oben beschriebenen hohen Integrationsgrades, ist von hohen spezifischen Investitionen auszugehen. Aufgrund der kooperativen Atmosphäre ist der Einfluss auf den Formalisierungsgrad der Vertragsgestaltung jedoch nicht eindeutig: Umfang und strategische Relevanz der Kooperationsbeziehung führen auf Basis einer sachlichen Risikoabschätzung zu der eindeutigen Empfehlung, entsprechend umfangreiche vertragliche Sicherheiten zu implementieren. Gleichzeitig jedoch kann die die kooperative Atmosphäre dazu führen, dass die kontinuierliche Leistungsbeurteilung der Zulieferbeziehung explizit nicht auf einem komplexen Kennzahlensystem basiert und auch Prozesse der Anpassung sowie auch Konflikte nicht primär auf rechtlichem Wege geführt werden. Auf eine Detaillierung von Controllingssystemen und Vertragswerken wird somit mitunter verzichtet.

Ähnlich wie bei Typ B führt auch bei der Strategischen Partnerschaft der hohe Integrationsgrad zu einer besonderen Bedeutung der triadischen Beziehung zwischen Verlager, Kunde und Dienstleister. Denn sofern nur wenige Kunden involviert

---

<sup>318</sup> Dieser Kooperationstypus entspricht in seinen Grundgedanken dem Konzept des „Customer Developers“ nach Hertz & Alfredsson, sowie dem der „Partnerschaftlichen Beziehung“ nach Stölzle. Vgl. jeweils Ausführungen in Kapitel 4.4.

sind, kann der integrative Aufwand zwischen Dienstleister und Kunde ebenso relevant sein. Neben dem Verlager muss ebenso dessen Kunde ein hohes Maß an Leistungsvertrauen in den Dienstleister haben.

#### 5.6.5.1. Fallbeispiel

Der Verlager der Fallstudie E ist ein mittelständischer Produzent von Spezialchemikalien, welche primär der Bauindustrie zugeliefert werden. Aufgrund der guten Marktposition, welche durch die Innovativität und Qualität der Produkte erreicht wurde, findet eine Produktdifferenzierung nicht primär über den Preis sondern auch über anwendungserleichternde Zusatzservices statt. Fast alle Produkte sind als Gefahrstoffe, in Teilen mit hoher Brandgefahr klassifiziert, was hohe Anforderungen die Sicherheitsvorkehrungen aller involvierter Supply Chain Partner stellt. Gegenstand der kontraklogistischen Zusammenarbeit ist die Kundendistribution, inkl. dem eigenverantwortlichen Betrieb von geeigneten Distributionslagern im deutschsprachigen Raum. Eine hohe Dynamik ist hinsichtlich zweier Dimensionen aktuell zu beobachten und auch weiterhin zu erwarten: Zum einen besteht ein starkes Wachstum, was die grundlegende Verteilung und Gewichtung der Distributionsvolumen über die einzelnen Regionen hinweg stark verändert. Zum anderen ist ein hohes Entwicklungspotential in innovativen Distributionslösungen auf der letzten Meile zu sehen: Da einige Produktgruppen an Baustellen angeliefert werden, ergeben sich hohe Anforderungen hinsichtlich der Vielzahl an Anlieferadressen, der Suche des konkreten Anlieferortes sowie Ansprechpartners sowie des Managements des aus Kundensicht idealen Zeitraums, verbunden mit einer entsprechenden ad hoc-Flexibilität im Tagesverlauf. Hierzu sind Smartphone-App-basierte Kommunikations- und Koordinationslösungen vielversprechend, welche den Kundenservice des Verlagers, die Disposition des Logistikdienstleisters, den Fahrer, die Disposition des Empfängers sowie den Handwerker vor Ort über eine Plattform verbinden. Aufgrund jedoch bislang fehlender Standards und der hohen Notwendigkeit zur Individualisierung der Lösung auf die spezifischen Anforderungen des Kundengeschäfts von Verlager E, kann ein Logistikdienstleister mit entsprechender Prozess- und Technologiekompetenz einen relevanten Vorteil generieren. Bei dem für diesen Kontext letztlich gewählten Dienstleister handelt es sich ebenfalls um ein mittelständisches Unternehmen, welches seit jeher einen starken Fokus auf die Chemieindustrie hat. Verlager E stellt zwar keinen überwiegenden, durchaus jedoch einen signifikanten Anteil am Umsatz des

Dienstleisters dar, was dessen Bereitschaft zur Anpassung und Neuentwicklung logistischer Lösungen grundsätzlich steigert. Die angesprochene Dynamik macht es jedoch schwierig bis unmöglich, den Leistungsgegenstand und insbesondere den mittelfristigen Erwartungshorizont vorab klar zu definieren und in formalisierte Leistungsbeschreibungen zu transferieren. Gleichzeitig erfährt aufgrund des hohen Potentials innovativer Lösungen innerhalb der Kundenavisierung und dem damit zusammenhängenden Differenzierungsfaktor die Kooperation mit Dienstleister E durchaus relevante Aufmerksamkeit auf Seiten des Verladers E. Vielfältige Interaktionen auf zahlreichen hierarchischen Ebenen der Kooperationsbeziehung sind die Folge. Der Formalisierungsgrad in Interaktion und Vertragsgestaltung ist als äußerst gering zu werten. Investitionen in relationsspezifische Technologien sowie in nur für Verlager E zu nutzende Lagerkapazitäten wurden jedoch gemeinsam getätigt.

Vergleichend zu den Typen B und C, welche ebenfalls durch eine hohe Anzahl an übertragenen Tätigkeiten gekennzeichnet sind, kann nochmals die hohe Entwicklungsdynamik des Leistungsgegenstands in Fallstudie E hervorgehoben werden: Diese gestaltet eine detaillierte Leistungsspezifikation schwierig, was eine dominante oder kompetitive Verhaltensstrategie für den Verlager ausschließt, sofern er nicht selbst anstelle des Dienstleisters die logistischen Innovationen vorantreibt.

#### 5.6.5.2. Strategische Herausforderungen und Besonderheiten

Die offenkundig bedeutendste jedoch zugleich schwierigste Herausforderung für diesen Typ der Kooperationsbeziehung ist die Wahl des geeigneten Partners. Zur erfolgreichen Gestaltung sind beidseitige Anpassungen sowie entsprechende Kompetenzen zur Erstellung innovativer Logistiklösungen notwendig. Die strategische Relevanz für den Verlager ist von dem Einfluss der logistischen Leitung auf sein Serviceversprechen gegenüber dem eigenen Kunden abhängig. Sofern die zugekaufte Logistikleistung einen tatsächlichen Differenzierungsfaktor der Supply Chain darstellt, umso mehr sollte die Interaktion mit dem Logistikdienstleister im strategischen Fokus stehen. Insbesondere für den Logistikdienstleister ergibt sich hierbei die Chance, logistische Innovationen zur Marktreife zu entwickeln, und nachfolgend in anderen Kundenkontexten anbieten zu können. Als nachteilig können die hohen notwendigen proaktiven Aufwendungen für Innovationen gesehen werden, deren tatsächlicher Ertrag ex ante nicht bewertet werden kann. Ebenso wie bei Typ B muss auch bei der Strategischen Partnerschaft von weitreichender zusätzlicher

Komplexität sowie einem erhöhten Risiko für den Verlader ausgegangen werden, sobald sich der Logistikdienstleister im Kontext einer inter-organisationalen Triade in direkter Interaktion mit den Kunden des Verladers befindet.

## 5.7. Vergleichender Überblick der Kontraktlogistik-Konfigurationen

Tab. 5-1 listet nochmals zusammenfassend sämtliche Faktoren und Parameter mit- samt deren üblichen Ausprägungen für jeden Kooperationstyp auf. Anzumerken ist, dass es sich dabei lediglich um Tendenzaussagen handelt und Kooperationen selbstverständlich nicht zwingend immer in exakt dieser Zusammenstellung auftreten. Insbesondere auch die Wirkungszusammenhänge zwischen Kontingenzfaktoren und Gestaltungsparametern sind nicht als Gesetzmäßigkeit zu betrachten, wie aus den obigen Detailbeschreibungen der Typen und der zugehörigen Fallstudien deutlich wird, sind manche Wirkungen von Kontextfaktoren auf die Ausgestaltung eindeutiger und zwingender als andere.

Einige für die Kooperationstypen spezifische strategische Implikationen wurden in den obigen Teilkapiteln bereits hervorgehoben. Diese stellen jedoch Empfehlungen dar, wenn sich Verlader respektive Dienstleister bereits in einer entsprechenden Kooperationsbeziehung befinden. Darüber hinaus gilt es jedoch, grundsätzliche Abwägungen für die Wahl alternativer Ausgestaltungsformen zu leisten: Aus Sicht des Logistikdienstleisters wurde bislang argumentiert, dass nur eine sehr geringe Möglichkeit der Beeinflussung der Austauschbeziehung besteht, da der Verlader in der Rolle des Kunden einen deutlich größeren strategischen Freiheitsgrad genießt. Diese Argumentation soll auch beibehalten werden, jedoch kann der Logistikdienstleister seinerseits aktive Entscheidungen darüber treffen, welche Arten von Kooperationen er überhaupt eingeht. Es steht zu vermuten, dass je nach Geschäftsmodell nur je eine Auswahl der Konfigurationen in Frage kommt. So setzt beispielsweise der Typ C (Kontraktlogistik ans Systemgeschäft) eine weitreichende Modularisierung des eigenen Leistungserstellungsprozesses voraus. Typ A (Logistik als Kostenfaktor) wiederum setzt aufgrund des primär vorherrschenden Kostendrucks äußerst effiziente Prozesse voraus. Da hierzu in der Regel auch flache Hierarchiestrukturen gehören, werden hier vor allem kleine bis mittelgroße Dienstleister im Wettbewerb stehen. Folglich bleibt dem Logistikdienstleister zu empfehlen, unter anderem die hier isolierten Verladercharakteristika systematisch zu beleuchten, um die Wahrscheinlichkeit der verschiedenen Kooperationstypen beurteilen zu können. Je nach eigenen Kompetenzen und Strukturen kann versucht werden, auf die Ausgestaltung Einfluss auszuüben, oder aber von der betreffenden Kooperation Abstand zu nehmen.

Aus Verladerperspektive gilt es vor allen Dingen, die eigene Prozess- und Logistikkompetenz kritisch zu hinterfragen und zu beurteilen. Hohe eigene Kompetenzen stellen tendenziell in jeder Situation einen strategischen Vorteil dar und ermöglichen in komplexen Outsourcingbeziehungen überhaupt erst dominante Verhaltensstrategien. Wird eine dominante Strategie bei nur geringen eigenen Kompetenzen gewählt, besteht die Gefahr einer vordergründig durch den Verlader dominierten, de facto aber durch den Dienstleister zur eigenen Vorteilssteigerung gestalteten Austauschbeziehung.

Angemerkt werden muss, dass die erarbeiteten Typen kontraktlogistischer Beziehungen eine Typologie der betreffenden inter-organisationalen Relationen darstellen, und ergänzend zu ebenfalls denkbaren Marktsegmentierungen zu sehen sind. So ist bspw. zu beobachten, dass Logistikdienstleister sich innerhalb der Kontraktlogistik oftmals auf wenige Branchenkontexte konzentrieren, wenn diese spezifisches Know-How erfordern und somit gleichzeitig zu einer wettbewerbsmindernden Differenzierung führen können. Grundsätzlich sind alle Branchen oder sonstige Marktsegmente mit den oben dargestellten Konfigurationen kombinierbar. Insbesondere in Bezug auf Branchenkontexte sind jedoch durchaus Abhängigkeiten zu vermuten, wenn sich die Akteure einer Branche typischerweise durch spezifische Merkmale auszeichnen: Denn dies führt zu ähnlichen Verladercharakteristika, welche bestimmte Konfigurationen wahrscheinlicher machen. Beispielhaft zu nennen ist die Automobilindustrie, innerhalb welcher Produzenten traditionell über eine hohe Logistik- und Prozesskompetenz verfügen, was wiederum Einfluss auf kontraktlogistische Relationen nimmt.

## **Logistik als Kostenfaktor**

<i>Kontingenzfaktoren</i>	<i>Ausprägung</i>
Kooperationserfahrung (Verlader)	hoch
Prozess & Logistikkompetenz (Verlader)	hoch
Kooperationsmotive (Verlader)	Kostenoptimierung
Bereitschaft zu Individualisierung (LSP)	hoch
Machtasymmetrie (Relation)	hoch
Vertrauen & Reputation (Relation)	gering
<i>Gestaltungsparameter</i>	<i>Ausprägung</i>
Aktivitäten (Komplexität)	gering
Integrationsgrad	gering bis mittel
Vertrag (Formalisierungsgrad)	hoch
Spezifische Investitionen	fallspezifisch
Interaktionsstrategie	dominant

## **Professionelles Auftragsgeschäft**

<i>Kontingenzfaktoren</i>	<i>Ausprägung</i>
Kooperationserfahrung (Verlader)	hoch
Prozess & Logistikkompetenz (Verlader)	hoch
Kooperationsmotive (Verlader)	Kosten- & Leistungsopt. /Flexibilität
Bereitschaft zu Individualisierung (LSP)	hoch
Machtasymmetrie (Relation)	hoch
Vertrauen & Reputation (Relation)	hoch
<i>Gestaltungsparameter</i>	<i>Ausprägung</i>
Aktivitäten (Komplexität)	hoch
Integrationsgrad	hoch
Vertrag (Formalisierungsgrad)	hoch
Spezifische Investitionen	hoch
Interaktionsstrategie	dominant

## **Kontraktlogistik als Systemgeschäft**

<i>Kontingenzfaktoren</i>	<i>Ausprägung</i>
Kooperationserfahrung (Verlader)	gering
Prozess & Logistikkompetenz (Verlader)	gering
Kooperationsmotive (Verlader)	Komplexitätsreduktion / Flexibilität
Bereitschaft zu Individualisierung (LSP)	gering
Machtasymmetrie (Relation)	gering
Vertrauen & Reputation (Relation)	gering

<i>Gestaltungsparameter</i>	<i>Ausprägung</i>
Aktivitäten (Komplexität)	fallspezifisch
Integrationsgrad	fallspezifisch
Vertrag (Formalisierungsgrad)	hoch
Spezifische Investitionen	niedrig
Interaktionsstrategie	kompetitiv

<b>Der Logistikdienstleister als flexible Ressource</b>	
<i>Kontingenzfaktoren</i>	<i>Ausprägung</i>
Kooperationserfahrung (Verlader)	gering
Prozess & Logistikkompetenz (Verlader)	gering
Kooperationsmotive (Verlader)	Komplexitätsreduktion
Bereitschaft zu Individualisierung (LSP)	hoch
Machtasymmetrie (Relation)	gering
Vertrauen & Reputation (Relation)	hoch

<i>Gestaltungsparameter</i>	<i>Ausprägung</i>
Aktivitäten (Komplexität)	gering bis mittel
Integrationsgrad	hoch
Vertrag (Formalisierungsgrad)	gering
Spezifische Investitionen	gering
Interaktionsstrategie	kooperativ

<b>Strategische Partnerschaft</b>	
<i>Kontingenzfaktoren</i>	<i>Ausprägung</i>
Kooperationserfahrung (Verlader)	gering bis hoch
Prozess & Logistikkompetenz (Verlader)	mittel
Kooperationsmotive (Verlader)	Leistungsoptimierung
Bereitschaft zu Individualisierung (LSP)	hoch
Machtasymmetrie (Relation)	gering
Vertrauen & Reputation (Relation)	hoch

<i>Gestaltungsparameter</i>	<i>Ausprägung</i>
Aktivitäten (Komplexität)	hoch
Integrationsgrad	hoch
Vertrag (Formalisierungsgrad)	gering
Spezifische Investitionen	hoch
Interaktionsstrategie	kooperativ

Tab. 5-1: Kontingenzfaktoren und Gestaltungsparameter der Konfigurationen

## **6. Schlussbetrachtungen**

### **6.1. Zusammenfassung**

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit war die Beobachtung, dass zwar eine große Anzahl an Literaturbeiträgen zur Beschreibung und vertieften Analyse von Kunden-Dienstleister-Beziehungen in der Kontraktlogistik existiert, eine systematische Unterscheidung von verschiedenen Kontexten und Charakteristika dieser Beziehungen jedoch nicht stattfindet. Gleichzeitig bieten die bestehenden Beiträge aber ein umfassendes und multiperspektivisches Bild von kontraktlogistischen Zulieferbeziehungen und isolieren zahlreiche und gleichzeitig vielgestaltige Erfolgsdeterminanten. Dies ist vor dem Hintergrund zu sehen, dass durchaus die begründete Vermutung geäußert werden kann, dass sich die besagten Kooperationen in Bezug auf ihre Ausgestaltung und damit auch ihre spezifischen Erfolgsfaktoren sehr heterogen darstellen, u.a. auch, weil in der allgemeinen inter-organisationalen Literatur Ansätze bestehen, Zulieferbeziehungen systematisch zu klassifizieren. Letztere wurden jedoch bislang nicht konsequent auf ihre Bedeutung für den Bereich der Kontraktlogistik untersucht.

Als Zielsetzung dieser Arbeit wurde daher festgesetzt, die Erkenntnisse der bestehenden Literatur dahingehend zu nutzen, einen die Kontraktlogistik differenzierenden Bezugsrahmen zu bilden, welcher verschiedene Beziehungstypen mitsamt spezifischen strategischen Implikationen ableitet.

Der Konfigurationsansatz, welcher dem Bereich der Organisationstheorie entstammt, bot hierzu zwei entscheidende Beiträge: Zum einen konnte seine argumentative Grundlogik als strukturgebendes Element übernommen werden, welches half, die ungeordnet nebeneinander stehenden Aspekte der relevanten Literatur zu klassifizieren, und in ein erkenntnissteigerndes Gesamtkonstrukt zu überführen. Zum anderen existieren bereits auf dem Konfigurationsansatz aufbauende Typologien für inter-organisationale institutionelle Arrangements (s. Kapitel 2.3.5.2), deren Aufbau und Details zur Beschreibung der Ausgestaltung kontraktlogistischer Kooperationen hilfreich waren. Besondere Charakteristika vertikaler Beziehungen mussten hierbei mit in Betracht gezogen werden (s. Kapitel 3.2), ebenso wie die spezifischen Charakteristika logistischer, und dabei insbesondere kontraktlogistischer Relationen (s. Kapitel 4.1.3). Als bedeutende Unterschiede von Zulieferbeziehungen im Vergleich

zu der allgemein formulierten Allianzliteratur sind hierbei die oftmals deutliche Kundendominanz, sowie der äußerst hohe Prozessintegrationsgrad auf operativer Ebene zu nennen.

Die eingangs aufgestellte Hypothese, die existierende Literatur trage dem vielgestaltigen Bereich der Kontraktlogistik in keinem ausreichenden Maße Rechnung, kann auch nach der detaillierten Analyse relevanter Literaturbeiträge beibehalten werden. Die vorhandenen, die Logistik systematisierende Beiträge (welche mitunter einen anderen Fokus als speziell den der Kunden-Dienstleister-Beziehung aufweisen) wurden hierbei ebenso berücksichtigt: Denn insbesondere Ansätze zur Systematisierung von Logistikdienstleistern sind durchaus zu finden, auch solche, mit einem expliziten Fokus auf die Kontraktlogistik (s. Kapitel 4.4 und hierbei v.a. den Beitrag von Hertz & Alfredsson). Die dort verwendeten Dimensionen der Unterscheidung von Logistikdienstleistern sowie auch einige der dort diskutierten strategischen Implikationen wurden als bedeutende inhaltliche Aspekte für den hiesigen Kontext angepasst und übernommen.

Unter Zuhilfenahme weiterer Aspekte aus der logistischen sowie allgemeinen inter-organisationalen Literatur wurden schließlich die für den hiesigen Kontext als wichtig erachteten Aspekte zur Beschreibung von Kontext und Ausgestaltung der Kunden-Dienstleister-Beziehungen in der Kontraktlogistik isoliert. Hervorgehoben werden kann die hohe Bedeutung der Eigenschaften des Verladers, welcher durch seine vorhandene Kooperationserfahrung, seine eigene Logistikkompetenz sowie seine Kooperationsmotive charakterisiert wird. Auf Seiten des Logistikdienstleisters ist vor allem dessen grundsätzliche Bereitschaft zur Erstellung individualisierter Logistiklösungen als relevant zu erachten. Auch Charakteristika der Relation zwischen Verlager und Dienstleister, wie bspw. das Vertrauensverhältnis, wurden berücksichtigt. Die bedeutendsten Gestaltungsparameter von kontraktlogistischen Beziehungen sind im Umfang der übertragenen Aktivitäten, dem damit zusammenhängenden Integrationsgrad sowie den gewählten Interaktionsstrategien der geeigneten Partner zu sehen. Aus dem Komplexitätsgrad der Leistung, der Dominanz oder Kooperativität des Kunden sowie den formellen und informellen Kommunikationskanälen lassen sich somit höchst unterschiedliche Arten der Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Unternehmen ableiten (s. Abb. 5-6).

Basierend auf diesen identifizierten Kontextvariablen und Gestaltungsmöglichkeiten sowie der begründet anzunehmenden gegenseitigen Beeinflussungen zwischen diesen, wurden schließlich die fünf vorgeschlagenen Konfigurationen der Kontraktlogistik abgeleitet: „Logistik als Kostenfaktor“ beschreibt eine stark durch den Kunden dominierte Relation, welche primär unter Kostengesichtspunkten optimiert wird. Das „Professionelle Auftragsgeschäft“ ist zwar ebenso einem starken Wettbewerbsdruck ausgesetzt, zeichnet sich jedoch durch im Vergleich sehr viel komplexere Leistungen und einen entsprechend hohen Integrationsgrad aus. Der Typus des „Systemgeschäfts“ ist ebenfalls durch eine professionelle Distanz der beteiligten Akteure gekennzeichnet. Das bestehende modulare Angebot des Dienstleisters hat hierbei einen vergleichsweise starken Einfluss auf den Umfang der letztendlich an ihn fremdvergebenen Logistikaktivitäten. Der plakative Begriff der „flexiblen Ressource“ umschreibt eine Beziehung, innerhalb welcher die Dienstleister im Kontext einer langjährigen Zusammenarbeit flexibel operative Aufgaben übernimmt. Die „Strategische Partnerschaft“ schließlich stellt die gemeinschaftliche Optimierung und Weiterentwicklung der Wertschöpfungskette durch Dienstleister und Verlager dar, was im Kontext einer langfristigen und vertrauensvollen Kooperation vollzogen wird. Aus diesen ihrem Wesen nach sehr unterschiedlichen Kooperationsbeziehungen folgen ebenso unterschiedliche strategische Implikationen für Dienstleister und Verlager.

## **6.2. Kritische Würdigung**

Die oben beschriebenen Ergebnisse wurden unter strukturgebender Zuhilfenahme des Konfigurationsansatzes aus der bestehenden Literatur erarbeitet. Daher müssen selbstverständlich auch die bereits in Kapitel 2.3.4 genannten Einschränkungen des Situativen Ansatzes und seiner Weiterentwicklungen berücksichtigt werden: Hierbei ist zuvorderst auf den bereits vielfach in der Literatur artikulierten Vorwurf der Theorielosigkeit einzugehen. Denn neben dem postulierten, wenig konkreten Einfluss kontextgebender Variablen auf Parameter der Ausgestaltung, existieren keine argumentativen Strukturen, welche die Begründung von Kausalitäten erleichtern oder unterstützen. Dieser Vorwurf kann im Grundsatz nicht entkräftet werden, jedoch stellt er sich im hiesigen Kontext ein Stück weit als Vorteil dar: Das überwiegend theorieneutrale Grundgerüst erlaubt es, Beiträge und Argumentationslinien aus einer Vielzahl anderer Bereiche zu integrieren. Somit können strukturiert

Literatursynthesen erstellt und bereits bestehende Gedanken aufgegriffen werden. Für die theoretische Fundierung der Einzelaspekte muss demzufolge auf die jeweiligen Beiträge, aus welchen sie entnommen wurden, verwiesen werden.

Ein weiterer grundsätzlich kritisierbarer Punkt ist in der finalen Auswahl der relevanten Kontingenzfaktoren und Gestaltungsparameter zu sehen: Da vollständig objektive Kriterien zur Auswahl nicht existieren, bleibt zwangsläufig ein gewisser Grad der Unschärfe bestehen. In der hiesigen Arbeit wurden unter den in der Literatur erwähnten erfolgsrelevanten Aspekte primär solche gewählt, welche keinen allgemeingültigen Charakter haben und sich somit zur Unterscheidung verschiedener Kunden-Dienstleister-Beziehungen eignen. Die Argumentation im jeweiligen Einzelfall kann jedoch möglicherweise auch mit anderem Ergebnis geführt werden. Auch spielte die Stichhaltigkeit, mit welcher die Bedeutung der Aspekte in den betreffenden Literaturbeiträgen begründet wurde, eine wichtige Rolle. Weitere potentiell existierende Faktoren, die bislang in keinem Literaturbeitrag Erwähnung fanden, bleiben jedoch augenscheinlich außen vor.

Die Konfigurationsbildung selbst schließlich ist zu einem gewissen Grad als kreativer Akt zu beschreiben: Zwar wurden die Elemente als solches sowie die Wirkungszusammenhänge zwischen ihnen sachlich begründet und – soweit möglich – mit verschiedenen Literaturbeiträgen belegt. Nicht alle denkbaren Wechselwirkungen zwischen Faktoren und Parametern können aber untersucht werden, die mögliche Nicht-Existenz einer Wechselwirkung zwischen zwei konkreten Elementen kann nicht dadurch bewiesen werden, dass kein entsprechender Literaturbeitrag existiert. Somit ergeben sich die Konfigurationen als Gesamtgebilde immer auch als plausibles Fortdenken einiger weniger Wirkungszusammenhänge zwischen einer Auswahl an Elementen als Startpunkt. Die in dieser Arbeit enthaltenen Fallstudien bieten zwar durchaus eine Form der Plausibilisierung und Validierung, eine Beweisführung zur tatsächlichen Existenz der Konfigurationen stellen sie hingegen nicht dar. Allerdings kann hierzu ebenso angemerkt werden, dass ein gewichtiger Mehrwert von argumentativ erarbeiteten Konfigurationen immer auch aus ihren archetypischen Eigenschaften resultiert, unabhängig davon, ob sie in der Praxis immer in ihrer Reinform vorliegen. Auch wurden die erarbeiteten Konfigurationen mit Anspruch abgeleitet, in sich Stimmigkeit aufzuweisen und somit den Erfolg der betreffenden Kunden-Dienstleister-Relation zu fördern. Es ist davon auszugehen, dass nicht alle real

existierenden Zulieferbeziehungen in der Kontraktlogistik innerlich harmonisch ausgestaltet sind.

### **6.3. Forschungsausblick**

Ein naheliegendes, unmittelbar anknüpfendes Forschungsprojekt bestünde darin, die im Rahmen dieser Arbeit erarbeiteten Konfigurationen quantitativ-empirisch zu überprüfen. Damit könnte der Kritikpunkt einer mangelnden Beweisführung zur Existenz der unterschiedlichen Ausgestaltungsformen entkräftet werden. Ferner bestünde die Möglichkeit, hierdurch kontextgebende Variablen sowie auch strategische Implikationen vertieft zu analysieren. Allerdings muss nochmals auf den Vorteil der argumentativ abgeleiteten Extremfälle verwiesen werden, welche erkenntnisreiche Anschauungsbeispiele darstellen.

Ein weiterer Ausgangspunkt potentiell möglicher Folgeprojekte ist in einer detaillierteren Analyse der Dynamik der Kunden-Dienstleister-Relationen im Zeitverlauf zu sehen. Die erarbeiteten Konfigurationstypen haben basierend auf den Ausführungen dieser Arbeit den Anschein eines eher statischen Charakters. Es sind jedoch durchaus Anhaltspunkte aufzufinden, welche eine Entwicklung von Kunden-Dienstleister-Beziehungen, möglicherweise sogar einen Wechsel des Konfigurationstyps, als wahrscheinlich darstellen: So ist bspw. der Konfigurationsfaktor der verladerseitigen Logistikkompetenz veränderlich. Insbesondere innerhalb von bestehenden Kooperationen mit Logistikdienstleistern können Auftraggeber signifikant eigene Kompetenzen aufbauen. Folglich stünden ihnen innerhalb des Modells dieser Arbeit zusätzliche Alternativen der Verhaltensstrategie zur Verfügung. Ebenso ist auf relationaler Ebene das vorhandene Vertrauen Gegenstand von Veränderungen im Zeitverlauf und kann folglich existierende Beziehungen hinsichtlich ihrer Ausgestaltung beeinflussen.

Ein in dieser Arbeit äußerst bedeutender, in vielen aktuellen Literaturbeiträgen jedoch vernachlässigter, Faktor ist in der Logistikkompetenz des Verladers zu sehen. So wird dieser Aspekt in zahlreichen Beiträgen konzeptualisiert und auch als bedeutende Determinante der Kontrollfähigkeit des Kunden festgehalten. In den meisten aktuellen empirischen Beiträgen findet er allerdings keine Berücksichtigung. Dabei lohnt eine vertiefte Analyse des Konstrukts der Logistikkompetenz als solches und insbesondere auch der Fragestellung, welches die konstituierenden Faktoren

sind: Kompetenz bzgl. logistischer Fragestellungen lässt sich anhand vieler Dimensionen beschreiben, wie relevantes Wissen um übliche Prozessabläufe, aktuell verfügbare Informationssysteme und Technologien, oder auch allgemeines Wissen um aktuelle Akteure innerhalb des Logistikmarktes. Welches wiederum die relevanten Treiber innerhalb von Unternehmen sind, die entsprechende Expertise fördern, stellt ein ebenso interessantes Forschungsfeld dar.

## Literaturverzeichnis

- Africk/Calkins (1994): Africk, Jon M.; Calkins, Caroline S.: Does asset ownership mean better service? In: *Transportation & Distribution* 35 (5), S. 49.
- Albers (2005): Albers, Sascha: The Design of Alliance Governance Systems. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- Albers (2010): Albers, Sascha: Configurations of Alliance Governance Systems. In: *Schmalenbach Business Review* 62 (July), S. 204–233.
- Albers/Hildebrandt (2006): Albers, Sönke; Hildebrandt, Lutz: Methodische Probleme bei der Erfolgsfaktorenforschung - Messfehler, formative versus reflektive Indikatoren und die Wahl des Strukturgleichungs-Modells. In: *zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 58 (2), S. 2–33.
- Aldrich (1976): Aldrich, Howard: Resource Dependence and Interorganizational Relations. In: *Administration & Society* 7 (4), S. 419.
- Andersen et al. (2009): Andersen, Poul Houman; Christensen, Poul Rind; Damgaard, Torben: Diverging expectations in buyer–seller relationships: Institutional contexts and relationship norms. In: *Industrial Marketing Management* 38 (7), S. 814–824.
- Anderson (2000): Anderson, Robert C.: The Interorganizational Community. Lewiston, u.a.: Mellen Press.
- Anderson/Narus (1984): Anderson, James C.; Narus, James A.: A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. In: *Journal of Marketing* 48 (4), S. 62–74.
- Anderson/Narus (1990): Anderson, James C.; Narus, James A.: A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. In: *Journal of Marketing* 54 (1), S. 42–58.
- Auster (1994): Auster, Ellen R.: Macro and Strategic Perspectives on Interorganizational Linkages. A Comparative Analysis and Review with Suggestions for Reorientation. In: Paul Shrivastava, Anne Huff und Jane Dutton (Hg.): *Advances in Strategic Management* (Vol. 10, Part B). Interorganizational Relations and Interorganizational Strategies. Greenwich (Connecticut): Jai Press, S. 3–40.
- Backhaus et al. (2003): Backhaus, Klaus; Erichson, Bernd; Plinke, Wulff; Weiber, Rolf: *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*. Berlin u.a.: Springer.
- Baller (2012): Baller, Anne-Christine: *Zur Bedeutung von Vertrauen für den Wissenstransfer in Unternehmen. Eine Studie*. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- Barkema/Vermeulen (1997): Barkema, Harry G.; Vermeulen, Freek: What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures? In: *Journal of International Business Studies* 28 (4), S. 845–864.
- Barthélemy (2003): Barthélemy, Jérôme: The seven deadly sins of outsourcing. In: *Academy of Management Executive* 17 (2), S. 87–98.

- Baum/Delfmann (2010): *Baum*, Herbert; *Delfmann*, Werner: Strategische Handlungsoptionen der deutschen Automobilindustrie in der Wirtschaftskrise. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- Bensaou (1999): *Bensaou*, M.: Portfolio of Buyer-Supplier Relationships. In: *Supplier Management Review* 40 (4), S. 35–44.
- Beugelsdijk et al. (2009): *Beugelsdijk*, Sjoerd; *Koen*, Carla; *Noorderhaven*, Niels: A dyadic approach to the impact of differences in organizational culture on relationship performance. In: *Industrial Marketing Management* 38 (3), S. 312–323.
- Blohm (1980): *Blohm*, Hans: Kooperation. In: Erwin Grochla (Hg.): Handwörterbuch der Organisation. 2. Aufl. Stuttgart: Poeschel, S. 1112–1117.
- Boettcher (1974): *Boettcher*, Erik: Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft. Tübingen: Mohr (Schriften zur Kooperationsforschung, 10).
- Bolumole et al. (2007): *Bolumole*, Yemisi A.; *Frankel*, Robert; *Naslund*, Dag: Developing a Theoretical Framework for Logistics Outsourcing. In: *Transportation Journal* 46 (2), S. 35–54.
- Bourgeois (1981): *Bourgeois*, L. J.: On the Measurement of Organizational Slack. In: *Academy of Management Review* 6 (1), S. 29–39.
- Boyson et al. (1999): *Boyson*, Sandor; *Corsi*, Thomas; *Dresner*, Martin; *Rabinovich*, Elliot: Managing Effective Third Party Logistics Relationships: What Does It Take? In: *Journal of Business Logistics* 20 (1), S. 73–100.
- Brief (2003): *Brief*, Arthur P.: Editor's Comments: AMR-The Often Misunderstood Journal. In: *Academy of Management Review* 28 (1), S. 7–8.
- Brüsemeister (2008): *Brüsemeister*, Thomas: Qualitative Forschung. Ein Überblick. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bryman/Bell (2007): *Bryman*, Alan; *Bell*, Emma: Business Research Methods. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Buch (2007): *Buch*, Sabrina: Strukturgleichungsmodelle. Ein einführender Überblick. ESCP-EAP Working Paper (29). Berlin.
- Buckley/Casson (2002): *Buckley*, Peter J.; *Casson*, Mark: A Theory of Cooperation in International Business. In: Farok J. Contractor und Peter Lorange (Hg.): Cooperative Strategies in International Business. Joint Ventures and Technology Partnership between Firms. 2. Aufl. Oxford: Elsevier Science, S. 31–53.
- Buck/Wrobel (2015): *Buck*, Moike; *Wrobel*, Heiko: Eine Markt- und Beschäftigungsanalyse in Deutschland. In: Hans Böckler Stiftung (Hg.): Working Paper Forschungsförderung. Nr. 003.
- Bühl (1987): *Bühl*, Walter L.: Grenzen der Autopoiesis. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 39, S. 225–254.
- Bundesverband der Systemgastronomie (2017): *Bundesverband der Systemgastronomie*: Systemgastronomie. <http://www.bundesverband-systemgastronomie.de/definition-systemgastronomie.html>, zuletzt geprüft am 12.12.2017.
- Bunge (1996): *Bunge*, Mario: Finding Philosophy in Social Science. New Haven, London: Yale University Press.

- Burt (1992): *Burt, Ronald S.*: Structural Holes. The Social Structure of Competition. Cambridge (Massachusetts), u.a.: Harvard University Press.
- Buvik (2002): *Buvik, Arnt*: Hybrid governance and governance performance in industrial purchasing relationships. In: *Scandinavian Journal of Management* 18 (4), S. 567.
- Buvik/Reve (2001): *Buvik, Arnt; Reve, Torger*: Asymmetrical deployment of specific assets and contractual safeguarding in industrial purchasing relationships. In: *Journal of Business Research* 51, S. 101–113.
- Buzzell et al. (1975): *Buzzell, Robert D.; Gale, Bradley T.; Sultan, Ralph G. M.*: Market share--a key to profitability. In: *Harvard Business Review* 53 (1), S. 97–106.
- Buzzell/Gale (1989): *Buzzell, Robert D.; Gale, Bradley T.*: Das PIMS-Programm. Strategien und Unternehmenserfolg. Wiesbaden: Gabler.
- Cahill et al. (2010): *Cahill, David L.; Goldsby, Thomas J.; Knemeyer, A. Michael; Wallenburg, Carl Marcus*: Customer Loyalty In Logistics Outsourcing Relationships: An Examination Of The Moderating Effects Of Conflict Frequency. In: *Journal of Business Logistics* 31 (2), S. 253–277.
- Campbell (1985): *Campbell, N. C. G.*: An Interaction Approach to Organizational Buying Behaviour. In: *Journal of Business Research* (13), S. 35–48.
- Carter (2011): *Carter, Craig R.*: A Call for Theory: The Maturation of the Supply Chain Management Discipline. In: *Journal of Supply Chain Management* 47 (2), S. 3–7.
- Carter/Keon (1989): *Carter, Nancy M.; Keon, Thomas L.*: Specialization as a multidimensional Construct. In: *Journal of Management Studies* 26 (1), S. 11–28.
- Chang/Gotcher (2007): *Chang, Kuo-Hsiung; Gotcher, Donald F.*: Safeguarding investments and creation of transaction value in asymmetric international subcontracting relationships. The role of relationship learning and relational capital. In: *Journal of World Business* 42, S. 477–488.
- Chen et al. (2010): *Chen, Haozhe; Tian, Yu; Ellinger, Alexander E.; Daugherty, Patricia J.*: Managing Logistics Outsourcing Relationships: An Empirical Investigation in China. In: *Journal of Business Logistics* 31 (2), S. 279–299.
- Cheung et al. (2011): *Cheung, Mee-Shew; Myers, Matthew B.; Mentzer, John T.*: The value of relational learning in global buyer-supplier exchanges: a dyadic perspective and test of the pie-sharing premise. In: *Strategic Management Journal* 32 (10), S. 1061–1082.
- Child (1972): *Child, John*: Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. In: *Sociology* 6 (1), S. 1–22.
- Child (1997): *Child, John*: Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. In: *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.)* 18 (1), S. 43.
- Child/Mansfield (1972): *Child, John; Mansfield, Roger*: Technology, Size, and Organization Structure. In: *Sociology* 6 (3), S. 369–393.

- Cho/Chu (1994): *Cho, Dong-Sung; Chu, Wujin*: Determinants of Bargaining Power in OEM Negotiations. In: *Industrial Marketing Management* 23 (4), S. 343–355.
- Choi/Wu (2009): *Choi, Thomas Y.; Wu, Zhaohui*: Triads in supply networks: Theorizing buyer-supplier-supplier relationships. In: *Journal of Supply Chain Management* 45 (1), S. 8–24.
- Contractor/Lorange (2002): *Contractor, F. J.; Lorange, P.*: The growth of alliances in the knowledge-based economy. In: *International Business Review* 11 (4), S. 485–502.
- Cooper (2010): *Cooper, Harris*: Research Synthesis and Meta-Analysis. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cooper et al. (2016): *Cooper, Andrew L.; Huscroft, Joseph R.; Overstreet, Robert E.*: Knowledge management for logistics service providers. The role of learning culture. In: *Industrial Management & Data Systems* 116 (3), S. 584–602.
- Corley/Gioia (2011): *Corley, Kevin G.; Gioia, Dennis A.*: Building Theory about Theory Buiding: What constitutes a theoretical contribution? In: *Academy of Management Review* 36 (1), S. 12–32.
- Cropper et al. (2008): *Cropper, Steve; Ebers, Mark; Huxham, Chris; Smith Ring, Peter*: Introducing Inter-organizational Relations. In: Steve Cropper, Mark Ebers, Chris Huxham und Peter Smith Ring (Hg.): *The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*. 1. Aufl. New York: Oxford University Press, S. 3–21.
- Daft (1998): *Daft, Richard L.*: Organization. Theory and Design. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Dahl (1957): *Dahl, Robert A.*: The Concept of Power. In: *Behavioral Science* 2 (3), S. 201–215.
- Daschmann (1994): *Daschmann, Hans-Achim*: Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen. Ein Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung. Stuttgart: Poeschel.
- Das/Teng (1998): *Das, T. K.; Teng, Bing-Sheng*: Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. In: *Academy of Management Review* 23 (3), S. 491–512.
- Das/Teng (2000): *Das, T. K.; Teng, Bing-Sheng*: A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. In: *Journal of Management* 26 (1), S. 31–62.
- Delfmann et al. (2002): *Delfmann, Werner; Albers, Sascha; Gehring, Martin*: The impact of electronic commerce on logistics service providers. In: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 32 (3/4), S. 203–222.
- Delfmann et al. (2011): *Delfmann, Werner; Dangelmaier, Wilhelm; Günthner, Willibald A.; Klaus, Peter; Overmeyer, Ludger; Rothengatter, Werner et al.*: Positionspapier zum Grundverständnis der Logistik als wissenschaftliche Disziplin. In: Thomas Wimmer und Tino Grosche (Hg.): *Flexibel - sicher - nachhaltig*. Hamburg: DVV Media Group, S. 262–274.
- Delfmann/Albers (2000): *Delfmann, Werner; Albers, Sascha*: Supply Chain Management in the Global Context. In: Werner Delfmann (Hg.): *Arbeitsberichte des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung und Logistik der Universität zu Köln*, Nr. 102.

- Denk/Pfneissl (2009): *Denk, Robert; Pfneissl, Thomas: Komplexität und Komplexitätsmanagement*. In: Robert Denk und Thomas Pfneissl (Hg.): *Komplexitätsmanagement*. Wien: Linde, S. 13–49.
- Dialog Erfolgsfaktorenforschung, zuletzt geprüft am 12.12.2017. <http://www.dialog-erfolgsfaktorenforschung.de/>.
- Duncan (1966): *Duncan, Otis Dudley: Path Analysis: Sociological Examples*. In: *American Journal of Sociology* 72 (1), S. 1–16.
- Duncan/Hodge (1963): *Duncan, Otis Dudley; Hodge, Robert W.: Education and Occupational Mobility a Regression Analysis*. In: *American Journal of Sociology* 68 (6), S. 629–644.
- Dussauge et al. (2000): *Dussauge, Pierre; Garrette, Bernard; Mitchell, Will: Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia*. In: *Strategic Management Journal* 21 (2), S. 99.
- Emerson (1962): *Emerson, Richard M.: Power-Dependence Relations*. In: *American Sociological Review* 27 (1), S. 31–41.
- Ernst et al. (2010): *Ernst, Holger; Hoyer, Wayne D.; Rübsaamen, Carsten: Sales, Marketing, and Research-and-Development Cooperation Across New Product Development Stages: Implications for Success*. In: *Journal of Marketing* 74 (5), S. 80–92.
- Esfeld (2003): *Esfeld, Michael: Holismus und Automismus in den Geistes- und Naturwissenschaften. Eine Skizze*. In: Alexander Bergs und Soelwe I. Curdts (Hg.): *Holismus und Individualismus in den Wissenschaften*. Frankfurt am Main, u.a.: Lang, S. 7–21.
- Foster (1999): *Foster, Thomas A.: Lessons learned*. In: *Logistics Management and Distribution Report* 38 (4), S. 67–72.
- Francas et al. (2016): *Francas, David; Müßig, Ralph; Gmür, Andreas: Creating value with regional logistics hubs*. In: *Pharmind* 78 (9), S. 1270–1275.
- Freese (1980): *Freese, Lee: Formal theorizing*. In: *Annual Review of Sociology* 6 (1), S. 187.
- French/Raven (1959): *French, John R. P.; Raven, Bertram: The Bases of Social Power*. In: Dorwin Cartwright (Hg.): *Studies in Social Power*. Ann Arbor, S. 150–167.
- Friese (1998): *Friese, Marion: Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Getto/Reuter (2014): *Getto, Joachim; Reuter, Constantin: Mastering Complexity in Transportation Management*. Mannheim.
- Ghemawat (1991): *Ghemawat, Pankaj: Commitment. The Dynamic of Strategy*. New York u.a.: Free Press.
- Gimmler/Rechel (2015): *Gimmler, Karl-Heinz; Rechel, Simone: Service Level Agreements in der Logistik*. In: *Logistik Express* (1), S. 38–39.
- Gioia/Pitre (1990): *Gioia, Dennis A.; Pitre, Evelyn: Multiparadigm Perspectives on Theory Building*. In: *Academy of Management Review* 15 (4), S. 584–602.

- Götsch (2013): *Götsch*, Björn: Inter-organisationale Beziehungen zwischen Flughäfen und Fluggesellschaften. Eine empirische Analyse der Dimensionen und Erfolgstreiber. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- Grochla (1972): *Grochla*, Erwin: Die Kooperation von Unternehmungen aus organisationstheoretischer Sicht. In: Erik Boettcher (Hg.): *Theorie und Praxis der Kooperation*. Tübingen: Mohr, S. 1–18.
- Gudehus (2000): *Gudehus*, Timm: *Logistik I. Grundlagen, Verfahren und Strategien*. Berlin u.a.: Springer.
- Gulati (1998): *Gulati*, Ranjay: Alliances and networks. In: *Strategic Management Journal* 19 (4), S. 293–317.
- Gulisano (1997): *Gulisano*, Vincent: Third-party failures: Why keep it secret? In: *Transportation & Distribution* 38 (9), S. 77.
- Gundlach/Murphy (1993): *Gundlach*, Gregory T.; *Murphy*, Patrick E.: Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. In: *Journal of Marketing* 57 (4), S. 35.
- Haas/Drabek (1973): *Haas*, J. Eugene; *Drabek*, Thomas E.: *Complex Organizations. A Sociological Perspective*. New York, London: Macmillan.
- Haenecke (2002): *Haenecke*, Henrik: Methodenorientierte Systematisierung der Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* Ab 2000 im Freihandbestand unter: Z 149 (2), S. 165–183.
- Hair et al. (2010): *Hair*, Joseph F.; *Black*, William C.; *Babin*, Barry J.; *Anderson*, Rolph E.: *Multivariate Data Analysis. A Global Perspective*. New Jersey: Pearson Education.
- Hakansson (1982): *Hakansson*, Hakan: *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods. An Interaction Approach*. Chistester u.a.: John Wiley & Sons, Inc.
- Halldórsson/Skjoett-Larsen (2004): *Halldórsson*, Árni; *Skjoett-Larsen*, Tage: Developing logistics competencies through third party relationships. In: *International Journal of Operations & Production Management* 24 (2), S. 192–206.
- Hambrick (2005): *Hambrick*, Donald C.: Upper Echelons Theory: Origins, Twists and Turns, and Lessons Learned. In: Ken G. Smith und Michael A. Hitt (Hg.): *Great Minds in Management. The Process of Theory Development*. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 109–127.
- Hartmann (1999): *Hartmann*, Francis T.: The role of trust in project management. In: Proceedings of nordnet conference. Helsinki.
- Hartmann (2000): *Hartmann*, Francis T.: The role of trust in project management. Paper presented at PMI Research Conference. Paris.
- Hatten/Schendel (1977): *Hatten*, Kenneth J.; *Schendel*, Dan E.: Heterogeneity within an industry: Firm conduct in the U.S. brewing industry, 1952-71. In: *Journal of Industrial Economics* 26 (2), S. 97–113.
- Hedges/Olkin (1985): *Hedges*, Larry V.; *Olkin*, Ingram: *Statistical Methods for Mety-Analysis*. Orlando: Academic Press.

- Hennart (1988): *Hennart, Jean-Francois*: A transaction costs theory of equity joint ventures. In: *Strategic Management Journal* 9 (4), S. 361–374.
- Hennart/Zeng (2002): *Hennart, Jean-Francois; Zeng, Ming*: Cross-Cultural Differences and Joint Venture Longevity. In: *Journal of International Business Studies* 33 (4), S. 699–716.
- Herriott et al. (1988): *Herriott, Scott R.; Levinthal, Daniel; March, James G.*: Learning from Experience in Organizations. In: James G. March (Hg.): *Decisions and Organizations*. Oxford, New York: Blackwell, S. 219–227.
- Hertz/Alfredsson (2003): *Hertz, Susanne; Alfredsson, Monica*: Strategic development of third party logistics providers. Interactions, Relationships and Networks in a Changing World. In: *Industrial Marketing Management* 32 (2), S. 139–149.
- Hildebrandt/Annacker (1996): *Hildebrandt, Lutz; Annacker, Dirk*: Panelanalysen zur Kontrolle "unbeobachtbarer" Einflußgrößen in der Erfolgsfaktorenforschung. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 66 (11), S. 1409–1425.
- Hoffmann et al. (2011): *Hoffmann, Brian J.; Bynum, Bethany H.; Piccolo, Ronald F.; Sutton, Ashley W.*: Person-Organization Value Congruence: How Transformational Leaders Influence Work Group Effectiveness. In: *Academy of Management Journal* 54 (4), S. 779–796.
- Hofmann/Freichel (2010): *Hofmann, Erik; Freichel, Stephan L. K.*: Gestaltung und Bewertung institutioneller Arrangements in der Logistik. Alternative Betreibermodell und deren finanzielle Implikationen. In: Robert Schönberger und Ralf Elbert (Hg.): *Dimensionen der Logistik. Funktionen, Institutionen und Handlungsebenen*. Wiesbaden: Gabler, S. 1241–1271.
- Hofmann/Westerfeld (2010): *Hofmann, Erik; Westerfeld, Simone*: Bestandsfinanzierung in Supply Chains durch Logistikunternehmen. In: *Die Unternehmung* (3), S. 293–314.
- Ho/Lin (2004): *Ho, L. T.; Lin, G. C. I.*: Critical success factor framework for the implementation of integrated-enterprise systems in the manufacturing environment. In: *International Journal of Production Research* 42 (17), S. 3731–3742.
- Holland et al. (2016): *Holland, P.; Gmür, A.; Malbrant, S.*: Focus Topic: Differentiated Supply Chains. In: *Pharma Management Radar* (1), S. 1–24.
- Holzberg (2009): *Holzberg, Martin*: Erfolgsfaktoren sektorübergreifender Kooperationen. Wiesbaden: Gabler.
- Homburg/Krohmer (2004): *Homburg, Christian; Krohmer, Harley*: Die Fliegenpatsche als Instrument des wissenschaftlichen Dialogs. Replik zum Beitrag "Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs" von Alexander Nicolai und Alfred Kieser. In: *Wissenschaftliche Arbeitspapiere*, W74. Mannheim.
- Hong et al. (2010): *Hong, Eui; Son, Byung-Gak; Menachof, David*: Exploring the link between IT systems and the outsourcing of logistics activities. A transaction cost perspective. In: *International Journal of Logistics: Research & Applications* 13 (1), S. 41–57.

- Hsiao et al. (2010): Hsiao, H. I.; Kemp, R. G. M.; van der Vorst, J. G. A. J.; Omta, S. W. F.: A classification of logistic outsourcing levels and their impact on service performance: Evidence from the food processing industry. In: *International Journal of Production Economics* 124 (1), S. 75–86.
- Hsu et al. (2008): Hsu, Chin-Chun; Kannan, Vijay R.; Keah-Choon Tan; Leong, G. Keong: Information sharing, buyer-supplier relationships, and firm performance: A multi-region analysis. In: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 38 (4), S. 296–310.
- Huiskonen/Pirttilä (2002): Huiskonen, Janne; Pirttilä, Timo: Lateral coordination in a logistics outsourcing relationship. In: *International Journal of Production Economics* 78 (2), S. 177–185.
- Hungenberg (1999): Hungenberg, Harald: Bildung und Entwicklung von strategischen Allianzen. Theoretische Erklärungen, illustriert am Beispiel der Telekommunikationsbranche. In: Johann Engelhard und Elmar J. Sinz (Hg.): Kooperation im Wettbewerb. Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie. Wiesbaden: Gabler, S. 3–29.
- Hurrle/Kieser (2005): Hurrle, Beatrice; Kieser, Alfred: Sind Key Informants verlässliche Datenlieferanten? In: *Die Betriebswirtschaft* (6), S. 584–602.
- Huxham/Beech (2008): Huxham, Chris; Beech, Nic: Inter-Organizational Power. In: Steve Cropper, Mark Ebers, Chris Huxham und Peter Smith Ring (Hg.): *The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*. 1. Aufl. New York: Oxford University Press, S. 555–579.
- Ireland/Webb (2007): Ireland, R. Duane; Webb, Justin W.: A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. In: *Journal of Operations Management* 25 (2), S. 482–497.
- Jean et al. (2010): Jean, Ruey-Jer "Bryan"; Sinkovics, Rudolf R.; Kim, Daekwan: Drivers and Performance Outcomes of Relationship Learning for Suppliers in Cross-Border Customer–Supplier Relationships: The Role of Communication Culture. In: *Journal of International Marketing* 18 (1), S. 63–85.
- Jean et al. (2012): Jean, Ruey-Jer 'Bryan'; Kim, Daekwan; Sinkovics, Rudolf R.: Drivers and Performance Outcomes of Supplier Innovation Generation in Customer-Supplier Relationships: The Role of Power-Dependence Drivers and Performance Outcomes of Supplier Innovation Generation in Customer-Supplier Relationships: The Role of... In: *Decision Sciences* 43 (6), S. 1003–1038.
- Johnsen/Ford (2006): Johnsen, Rhona E.; Ford, David: Interaction capability development of smaller suppliers in relationships with larger customers. In: *Industrial Marketing Management* 35 (8), S. 1002–1015.
- Johnston et al. (2004): Johnston, David A.; McCutcheon, David M.; Stuart, F. Ian; Kerwood, Hazel: Corrigendum to "Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships" [J. Oper. Manage. 22 (2004) 23–38]. In: *Journal of Operations Management* 22 (5), S. 23–38.
- Juga et al. (2010): Juga, Jari; Juntunen, Jouni; Grant, David B.: Service quality and its relation to satisfaction and loyalty in logistics outsourcing relationships. In: *Managing Service Quality* 20 (6), S. 496–510.

- Jung et al. (2008): *Jung, David; Semeijn, Janjaap; Ghijsen, Paul*: Evaluating third party logistics relationships: When provider size matters. In: *Review of Business Research* 8 (5), S. 68–77.
- Jurkovich (1974): *Jurkovich, Ray*: A Core Typology of Organizational Environments. In: *Administrative Science Quarterly* 19 (3), S. 380–394.
- Kale et al. (2002): *Kale, Prashant; Dyer, Jeffrey H.; Singh, Harbir*: Alliance Capability, Stock Market Response, and Long Term Alliance Success: The Role of the Alliance Function. In: *Strategic Management Journal* 23 (8), S. 747.
- Kannan/Keah Choon Tan (2006): *Kannan, Vijay R.; Keah Choon Tan*: The impact of supplier selection and buyer-supplier engagement on relationship and firm performance. In: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 36 (10), S. 755–775.
- Khoja et al. (2010): *Khoja, Faiza; Adams, Jeffery; Kauffman, Ralph*: A Temporal Model of Vertical Relationships. In: *Journal of Business-to-Business Marketing* 17, S. 279–307.
- Kieser (2006): *Kieser, Alfred*: Der Situative Ansatz. In: Alfred Kieser und Mark Ebers (Hg.): *Organisationstheorien*. 6. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer, S. 215–245.
- Kieser/Walgenbach (2010): *Kieser, Alfred; Walgenbach, Peter*: *Organisation*. 6. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Killich (2011): *Killich, Stephan*: Formen der Unternehmenskooperation. In: Thomas Becker, Ingo Dammer, Jürgen Howaldt und Achim Loose (Hg.): *Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg*. Berlin u.a.: Springer, S. 13–22.
- Kim/Henderson (2015): *Kim, Yoon Hee; Henderson, Darren*: Financial benefits and risks of dependency in triadic supply chain relationships. In: *Journal of Operations Management* 36, S. 115–129.
- Klaas (2002): *Klaas, Thorsten*: *Logistik-Organisation. Ein konfigurationstheoretischer Ansatz zur logistikorientierten Organisationsgestaltung*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Klaus et al. (2009): *Klaus, Peter; Hartmann, Evi; Kille, Christian*: *Top 100 in European Transport and Logistics Services*. Hamburg: Deutscher Verkehrs-Verlag.
- Klein et al. (2007): *Klein, Richard; Rai, Arun; Straub, Detmar W.*: Competitive and Cooperative Positioning in Supply Chain Logistics Relationships. In: *Decision Sciences* 38 (4), S. 611–646.
- Klein/Rai (2009): *Klein, Richard; Rai, Arun*: Interfirm strategic information flows in logistics supply chain relationships. In: *MIS Quarterly* 33 (4), S. 735–762.
- Knemeyer/Murphy (2004): *Knemeyer, A. Michael; Murphy, Paul R.*: Evaluating the Performance of Third-Party Logistics Arrangements: A Relationship Marketing Perspective. In: *Journal of Supply Chain Management* 40 (1), S. 35–51.
- Knemeyer/Murphy (2005): *Knemeyer, A. Michael; Murphy, Paul R.*: Exploring the Potential Impact of Relationship Characteristics and Customer Attributes on the Outcomes of Third-party Logistics Arrangements. In: *Transportation Journal* 44 (1), S. 5–19.

- Kohtamäki et al. (2012): *Kohtamäki*, Marko; *Vesalainen*, Jukka; *Henneberg*, Stephan; *Naudé*, Peter; *Ventresca*, Marc J.: Enabling relationship structures and relationship performance improvement: The moderating role of relational capital. In: *Industrial Marketing Management* 41 (8), S. 1298–1309.
- Kornwachs/von Lucadou (1984): *Kornwachs*, Klaus; *von Lucadou*, Walter: Komplexe Systeme. In: Klaus Kornwachs (Hg.): *Offenheit - Zeitlichkeit - Komplexität. Zur Theorie der Offenen Systeme*. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag, S. 110–165.
- Kuester et al. (2012): *Kuester*, Sabine; *Homburg*, Christian; *Hess*, Silke C.: Externally Directed and Internally Directed Market Launch Management: The Role of Organizational Factors in Influencing New Product Success Externally Directed and Internally Directed Market Launch Management: The Role of Organizational Factors in... In: *Journal of Product Innovation Management* 29, S. 38–52.
- Kutschker (1994): *Kutschker*, Michael: Strategische Kooperationen als Mittel der Internationalisierung. In: Leo Schuster (Hg.): *Die Unternehmung im internationalen Wettbewerb*. Berlin: Schmidt, S. 121–157.
- Lai et al. (2012): *Lai*, Fujun; *Tian*, Yu; *Baofeng*, Huo: Relational governance and opportunism in logistics outsourcing relationships. Empirical evidence from China. In: *International Journal of Production Research* 50 (9), S. 2501–2514.
- Lamnek (2005): *Lamnek*, Siegfried: *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim, Basel: Beltz.
- Lane (1998): *Lane*, Christel: Theories and issues in the study of trust. In: Christel Lane und Reinhard Bachmann (Hg.): *Trust within and between organizations. Conceptual issues and empirical applications*. Oxford: Oxford University Press, S. 1–30.
- Langfield-Smith/Smith (2003): *Langfield-Smith*, Kim; *Smith*, David: Management control systems and trust in outsourcing relationships. In: *Management Accounting Research* 14 (3), S. 281–307.
- Langley (2016): *Langley*, John: 2016 Third-Party Logistics Study. The State of Logistics Outsourcing. <http://www.3plstudy.com/downloads/previous-studies/>, zuletzt geprüft am 12.12.2017.
- Large (2007): *Large*, Rudolf O.: The influence of customer-specific adaptations on the performance of third-party-logistics relationships - document studies and propositions. In: *International Journal of Logistics: Research & Applications* 10 (2), S. 123–133.
- Large et al. (2011): *Large*, Rudolf O.; *Kramer*, Nikolai; *Hartmann*, Rahel Katharina: Customer-specific adaptation by providers and their perception of 3PL-relationship success. In: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 41 (9), S. 822–838.
- Lewicki/Bunker (1996): *Lewicki*, Roy J.; *Bunker*, Barbara Benedict: Developing and maintaining trust in work relationships. In: Roderick M. Kramer und Tyler Tom R. (Hg.): *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks: Sage Publications, S. 114–139.

- Li/Choi (2009): *Li, Mei; Choi, Thomas Y.*: Triads in service outsourcing: Bridge, bridge decay and bridge transfer. In: *Journal of Supply Chain Management* 45 (3), S. 27–39.
- Lieb et al. (1993): *Lieb, Robert; Millen, Robert; van Wassenhove, Luk*: Third-party logistics: A comparison of experienced American and European manufacturers. In: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 23 (6).
- Lieb/Bentz (2005): *Lieb, Robert; Bentz, Brooks A.*: The North American third party logistics industry in 2004: the provider CEO perspective. In: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 35 (8), S. 595–611.
- Lin et al. (2016): *Lin, Jiang; Yong, Wang; Dongmei, Liu*: Logistics cost sharing in supply chains involving a third-party logistics provider. In: *Central European Journal of Operations Research* 24, S. 207–230.
- Lindblom (1987): *Lindblom, Charles E.*: Alternatives to Validity. Some Thoughts Suggested by Campbell's Guidelines. In: *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization* 8 (3), S. 509–520.
- Liu et al. (2012): *Liu, Yi; Huang, Ying; Luo, Yadong; Zhao, Yang*: How does justice matter in achieving buyer–supplier relationship performance? In: *Journal of Operations Management* 30 (5), S. 355–367.
- Lüdtke (2011): *Lüdtke, Nico*: Persönlichkeit und Sozialität. In: Nico Lüdtke und Hironori Matsuzaki (Hg.): *Akteur - Individuum - Subjekt. Fragen zu Persönlichkeit und Sozialität*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 11–20.
- Lüdtke und Matsuzaki (2011): *Lüdtke, Nico; Matsuzaki, Hironori* (Hg.): *Akteur - Individuum - Subjekt. Fragen zu Persönlichkeit und Sozialität*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Macharzina/Wolf (2010): *Macharzina, Klaus; Wolf, Joachim*: Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Wiesbaden: Springer.
- Machuca/Costa (2012): *Machuca, Marta Mas; Costa, Carme Martínez*: A study of knowledge culture in the consulting industry. In: *Industrial Management & Data Systems* 112 (1), S. 24–41.
- Marasco (2008): *Marasco, Alessandra*: Third-party logistics. A literature review. In: *International Journal of Production Economics* 113, S. 127–147.
- Merchant (2005): *Merchant, Hemant*: The structure-performance relationship in international joint ventures: a comparative analysis. In: *Journal of World Business* 40 (1), S. 41–56.
- Miles/Huberman (1994): *Miles, Matthew B.; Huberman, Michael A.*: *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Milling (1981): *Milling, Peter*: *Systemtheoretische Grundlagen zur Planung der Unternehmenspolitik*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Mintzberg (1979): *Mintzberg, Henry*: *The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Mintzberg (1984): *Mintzberg, Henry*: Power and Organization Life Cycles. In: *Academy of Management Review* 9 (2), S. 207–224.

- Mintzberg (1989): *Mintzberg*, Henry: *Mintzberg On Management. Inside Our Strange World of Organizations*. New York: Free Press.
- Mintzberg (2005): *Mintzberg*, Henry: Developing Theory about the Development of Theory. In: Ken G. Smith und Michael A. Hitt (Hg.): *Great Minds in Management. The Process of Theory Development*. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 355–372.
- Mintzberg/Waters (2007): *Mintzberg*, Henry; *Waters*, James A.: Tracking Strategies in an Entrepreneurial Firm. In: Henry Mintzberg (Hg.): *Tracking Strategies. Toward a General Theory*. Oxford, New York: Oxford University Press, S. 36–70.
- Mizruchi/Yoo (2002): *Mizruchi*, Mark S.; *Yoo*, Mina: Interorganizational Power and Dependence. In: Joel A. C. Baum (Hg.): *The Blackwell Companion to Organizations*. Oxford, Malden: Blackwell, S. 599–620.
- Mol (2007): *Mol*, Michael J.: *Outsourcing. Design, Process, and Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Morris/Carter (2005): *Morris*, Matthew; *Carter*, Craig R.: Relationship Marketing and Supplier Logistics Performance: An Extension of the Key Mediating Variables Model. In: *Journal of Supply Chain Management* 41 (4), S. 32–43.
- Morris/Hergert (1987): *Morris*, Deigan; *Hergert*, Michael: Trends in International Collaborative Agreements. In: *Columbia Journal of World Business* 22 (2), S. 15–21.
- Morschett (2005): *Morschett*, Dirk: Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken. In: Joachim Zentes, Bernhard Swoboda und Dirk Morschett (Hg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler, S. 379–403.
- Mowery et al. (1996): *Mowery*, David C.; *Oxley*, Joanne E.; *Silverman*, Brian S.: Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. In: *Strategic Management Journal* 17, S. 77–91.
- Murphy/Poist (2000): *Murphy*, Paul R.; *Poist*, Richard F.: Third-Party Logistics: Some user versus provider perspectives. In: *Journal of Business Logistics* 21 (1), S. 121–133.
- Nelson/Winter (1982): *Nelson*, Richard R.; *Winter*, Sidney G.: *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge (Massachusetts), u.a.: Harvard University Press.
- Nicolai/Kieser (2002): *Nicolai*, Alexander; *Kieser*, Alfred: Trotz eklatanter Erfolglosigkeit. Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. In: *Die Betriebswirtschaft* 62 (6), S. 579–596.
- Niefnecker (2012): *Niefnecker*, Andrea: *Pfadabhängigkeit im Internationalen Management. Eine interdisziplinäre Analyse*. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- Nonaka (1996): *Nonaka*, Ikujiro: The knowledge-creating company. In: Ken Starkey (Hg.): *How organizations learn*. London: Thomson, S. 18–31.
- Nyhuis (2008): *Nyhuis*, Peter: Entwicklungsschritte zu Theorien der Logistik. In: Peter Nyhuis (Hg.): *Beiträge zu einer Theorie der Logistik*. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 2–18.

- Ocasio (2002): *Ocasio, William: Organizational Power and Dependence*. In: Joel A. C. Baum (Hg.): *The Blackwell Companion to Organizations*. Oxford, Malden: Blackwell, S. 363–385.
- Palmatier et al. (2006): *Palmatier, Robert W.; Dant, Rajiv P.; Grewal, Dhruv; Evans, Kenneth R.: Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis*. In: *Journal of Marketing* 70 (4), S. 136–153.
- Palmatier et al. (2007): *Palmatier, Robert W.; Dant, Rajiv P.; Grewal, Dhruv: A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance*. In: *Journal of Marketing* 71 (4), S. 172–194.
- Park/Ungson (1997): *Park, Seung Ho; Ungson, Gerardo R.: The Effect of National Culture, Organizational Complementary, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution*. In: *Academy of Management Journal* 40 (2), S. 279–307.
- Perrow (1970): *Perrow, Charles: Organizational Analysis. A Sociological View*. Belmont: Wadsworth Publishing.
- Peters/Waterman Robert H. (1982): *Peters, Thomas J.; Waterman Robert H.: In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
- Pfeffer/Salancik (2003): *Pfeffer, Jeffrey; Salancik, Gerald R.: The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. Stanford: Stanford University Press.
- Pfohl (2010): *Pfohl, Hans-Christian: Logistiksysteme. Betriebswirtschaftliche Grundlagen*. 8. Aufl. Berlin u.a.: Springer.
- Pfohl/Zöllner (1997): *Pfohl, Hans-Christian; Zöllner, Werner: Organization for logistics: the contingency approach*. In: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 27 (5/6), S. 306–320.
- Photis M. (2007): *Photis M., Panayides: The impact of organizational learning on relationship orientation, logistics service effectiveness and performance. Multi-Channel Strategy in B2B Markets*. In: *Industrial Marketing Management* 36 (1), S. 68–80.
- Pinto et al. (2009): *Pinto, Jeffrey K.; Slevin, Dennis P.; English, Brent: Trust in projects: An empirical assessment of owner/contractor relationships*. In: *International Journal of Project Management* 27 (6), S. 638–648.
- Porter (1985): *Porter, Michael E.: Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter/Fuller (1986): *Porter, Michael E.; Fuller, Mark B.: Coalitions and Global Strategy*. In: Michael E. Porter (Hg.): *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press, S. 315–343.
- Powell (1987): *Powell, Walter W.: Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development?* In: *California Management Review* 30 (1), S. 67–87.
- Powell (1996): *Powell, Walter W.: Trust-based forms of governance*. In: Roderick M. Kramer und Tyler Tom R. (Hg.): *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks: Sage Publications, S. 51–67.

- Pugh et al. (1963): *Pugh, D. S.; Hickson, D. J.; Hinings, C. R.; Macdonald, K. M.; Turner, C.; Lupton, T.*: A Conceptual Scheme for Organizational Analysis. In: *Administrative Science Quarterly* 8 (3), S. 289–315.
- Pugh et al. (1968): *Pugh, D. S.; Hickson, D. J.; Hinings, C. R.; Turner, C.*: Dimensions of Organization Structure. In: *Administrative Science Quarterly* 13 (1), S. 65–105.
- Pugh et al. (1969): *Pugh, D. S.; Hickson, D. J.; Hinings, C. R.; Turner, C.*: The Context of Organization Structures. In: *Administrative Science Quarterly* 14 (1), S. 91–114.
- Pyka/Windrum (2001): *Pyka, Andreas; Windrum, Paul*: The Self-Organisation of Strategic Alliances. Discussion Paper Series (209). Augsburg.
- Rabinovich et al. (1999): *Rabinovich, Elliot; Windle, Robert; Dresner, Martin; Corsi, Thomas*: Outsourcing of integrated logistics functions. In: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 29 (6), S. 353.
- Reihlen/Klaas (1999): *Reihlen, Markus; Klaas, Thorsten*: Individualismus, Holismus und Systemismus: Erörterung metatheoretischer Sichtweisen in den Sozialwissenschaften. In: Werner Delfmann (Hg.): *Arbeitsberichte des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung und Logistik der Universität zu Köln*, Nr. 99. Köln.
- Reimann (1973): *Reimann, Bernard C.*: On the Dimensions of Bureaucratic Structure: An Empirical Reappraisal. In: *Administrative Science Quarterly* 18 (4), S. 462–476.
- Reinecke (2005): *Reinecke, Jost*: Strukturgleichungsmodelle in den Sozialwissenschaften. München: Oldenbourg.
- Richey et al. (2008): *Richey, R. Glenn; Kiessling, Timothy S.; Tokman, Mert; Dalela, Vivek*: Market growth through mergers and acquisitions: The role of the relationship marketing manager in sustaining performance. In: *Industrial Marketing Management* 37 (4), S. 394–406.
- Rockart (1979): *Rockart, John F.*: Chief executives define their own data needs. In: *Harvard Business Review* 57 (2), S. 81–93.
- Röderstein (2009): *Röderstein, René*: Erfolgsfaktoren im Supply Chain Management der DIY-Branche. Wiesbaden: Gabler.
- Rümenapp (2002): *Rümenapp, Thomas*: Strategische Konfigurationen von Logistikunternehmen. Ansätze zur konsistenten Ausrichtung in den Dimensionen Strategie, Struktur und Umwelt. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Sattler/Völckner (2013): *Sattler, Henrik; Völckner, Franziska*: Markenpolitik. Stuttgart: Kohlhammer.
- Saxton/Korac-Kakabadse (2003): *Saxton, Peter J.; Korac-Kakabadse, Nada*: Understanding strategies for the improvement of inter-organizational performance: cases from the air transport industry. In: *Strategic Change* 12 (3), S. 151–164.
- Scherer/Beyer (1998): *Scherer, Andreas Georg; Beyer, Rainer*: Der Konfigurationsansatz im Strategischen Management - Rekonstruktion und Kritik. In: *DBW Die Betriebswirtschaft* (3), S. 332–347.

- Schmitz et al. (2016): *Schmitz, Tobias; Schweiger, Bastian; Daft, Jost*: The emergence of dependence and lock-in effects in buyer–supplier relationships. A buyer perspective. In: *Industrial Marketing Management* 55, S. 22–34.
- Schmitz/Platts (2004): *Schmitz, J.; Platts, K. W.*: Supplier logistics performance measurement. Indications from a study in the automotive industry. In: *International Journal of Production Economics* 89, S. 231–243.
- Schreyögg (1978): *Schreyögg, Georg*: Umwelt, Technologie und Organisationsstruktur. Eine Analyse des kontingenzttheoretischen Ansatzes. Bern, Stuttgart: Haupt Verlag.
- Schreyögg (1995): *Schreyögg, Georg*: Umwelt, Technologie und Organisationsstruktur. Eine Analyse des kontingenzttheoretischen Ansatzes. Bern u.a.: Haupt Verlag.
- Schulze (2001): *Schulze, Ralf*: Meta-Analysis. A Comparison of Approaches. Cambridge: Hogrefe & Huber.
- Selviaridis (2016): *Selviaridis, Kostas*: Who's to blame or praise? Performance attribution challenges in outsourced service provision in supply chains. In: *Supply Chain Management: An International Journal* 21 (5), S. 513–533.
- Selviaridis/Norrmann (2015): *Selviaridis, Kostas; Norrmann, Andreas*: Performance-based contracting for advanced logistics services. Challenges in its adoption, design and management. In: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 45 (6), S. 592–617.
- Selviaridis/Spring (2007): *Selviaridis, Konstantinos; Spring, Martin*: Third party logistics: a literature review and research agenda. In: *International Journal of Logistics Management* 18 (1), S. 125–150.
- Selviaridis/Spring (2010): *Selviaridis, Kostas; Spring, Martin*: The dynamics of business service exchanges: Insights from logistics outsourcing. In: *Journal of Purchasing & Supply Management* 16 (3), S. 171–184.
- Sharfman et al. (1988): *Sharfman, Mark P.; Wolf, Gerrit; Chase, Richard B.; Tansik, David A.*: Antecedents of Organizational Slack. In: *Academy of Management Review* 13 (4), S. 601–614.
- Simon (1991): *Simon, Herbert A.*: Bounded Rationality and Organizational Learning. In: *Organization Science* 2 (1), S. 125–134.
- Staehele (1999): *Staehele, Wolfgang*: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München: Vahlen.
- Stank et al. (2003): *Stank, Theodore P.; Goldsby, Thomas J.; Vickery, Shawnee K.; Savitskie, Katrina*: Logistics Service Performance: Estimating its Influence on Market Share. In: *Journal of Business Logistics* 24 (1), S. 27–55.
- Steinle et al. (1996): *Steinle, C.; Kirschbaum, J.; Kirschbaum, V.*: Erfolgreich überlegen. Erfolgsfaktoren und ihre Gestaltung in der Praxis. Frankfurt am Main: FAZ-Wirtschaft.
- Steinmann/Schreyögg (2005): *Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg*: Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler.
- Stock/Bierfreund (2008): *Stock, Gereon; Bierfreund, Barbara*: Ausbildung in der Logistikbranche. Potenzialanalyse für die Region Hannover. Gesellschaft für

- Arbeitsschutz und Humanisierungsforschung mbH.  
<http://www.gfah.de/index.php?lang=de&css=css/&si=154&li=1>, zuletzt geprüft am 15.10.2011.
- Stölzle (2009): *Stölzle*, Wolfgang: Kontraktlogistik in der High-Tech-Industrie. Konferenzbeitrag zu: Kontraktlogistik-Forum 2009, Troisdorf.
- Strategic Planning Institute, zuletzt geprüft am 19.11.2012.  
<http://pimsonline.com/index.htm>.
- Stüttgen (2003): *Stüttgen*, Manfred: Strategien der Komplexitätsbewältigung in Unternehmen. Bern u.a.: Haupt Verlag.
- Subramani/Venkatraman (2003): *Subramani*, Mani R.; *Venkatraman*, N.: Safeguarding Investments in Asymmetric Interorganizational Relationships: Theory and Evidence. In: *Academy of Management Journal* 46 (1), S. 46–62.
- Sutton/Staw (1995): *Sutton*, Robert I.; *Staw*, Barry M.: What Theory is Not. In: *Administrative Science Quarterly* 40 (3), S. 371–384.
- Sydow (1998): *Sydow*, Jörg: Understanding the constitution of interorganizational trust. In: Christel Lane und Reinhard Bachmann (Hg.): Trust within and between organizations. Conceptual issues and empirical applications. Oxford: Oxford University Press, S. 31–46.
- Sydow et al. (2009): *Sydow*, Jörg; *Schreyögg*, Georg; *Koch*, Jochen: Organizational Path Dependence: Opening the Black Box. In: *Academy of Management Review* 34 (4), S. 689–709.
- Templer (2010): *Templer*, Klaus J.: Personal attributes of expatriate managers, subordinate ethnocentrism, and expatriate success: a host-country perspective. In: *International Journal of Human Resource Management* 21 (10), S. 1754–1768.
- Thorelli (1986): *Thorelli*, Hans B.: Networks: Between Markets and Hierarchies. In: *Strategic Management Journal* 7 (1), S. 37–51.
- Thune/House (1970): *Thune*, Stanley S.; *House*, Robert J.: Where Long-Range Planning Pays Off. In: *Business Horizons* 13 (4), S. 81.
- Todeva/Knoke (2005): *Todeva*, Emanuela; *Knoke*, David: Strategic alliances and models of collaboration. In: *Management Decision* 43 (1), S. 123–148.
- Tyssen et al. (2010): *Tyssen*, Christoph; *Klaas-Wissing*, Thorsten; *Stölzle*, Wolfgang: Studie Kontraktlogistik. Geschäftsbeziehungen in der Kontraktlogistik erfolgreich gestalten. Göttingen: Cuvillier.
- Vahrenkamp/Kotzab (2012): *Vahrenkamp*, Richard; *Kotzab*, Herbert: Logistik. Management und Strategien. 7. Aufl. München: Oldenbourg.
- Van de Ven (1989): *Van de Ven*, Andrew: Nothing Is Quite So Practical as a Good Theory. In: *Academy of Management Review* 14 (4), S. 486–489.
- Van de Ven/Delbecq (1976): *Van de Ven*, Andrew H.; *Delbecq*, André L.: Determinants of Coordination Modes within Organizations. In: *American Sociological Review* 41 (2), S. 322–338.
- Vélez et al. (2008): *Vélez*, Maria L.; *Sánchez*, José M.; *Álvarez-Dardet*, Concha: Management control systems as inter-organizational trust builders in evolving

- relationships: Evidence from a longitudinal case study. In: *Accounting, Organizations & Society* 33 (7/8), S. 968–994.
- Venkatraman/Ramanujam (1986): Venkatraman, N.; Ramanujam, Vasudevan: Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. In: *The Academy of Management Review* 11 (4), S. 801–814.
- Vickery et al. (2004): Vickery, Shawnee K.; Droge, Cornelia; Stank, Theodore P.; Goldsby, Thomas J.; Markland, Robert E.: The Performance Implications of Media Richness in a Business-to-Business Service Environment: Direct Versus Indirect Effects. In: *Management Science* 50 (8), S. 1106–1119.
- Vita et al. (2010): Vita, Glauco de; Tekaya, Arafet; Wang, Catherine L.: Asset specificity's impact on outsourcing relationship performance: A disaggregated analysis by buyer–supplier asset specificity dimensions. In: *Journal of Business Research* 63 (7), S. 657–666.
- Vlaar et al. (2007): Vlaar, Paul W. L.; van den Bosch, Frans A. J.; Volberda, Henk W.: On the Evolution of Trust, Distrust, and Formal Coordination and Control in Interorganizational Relationships: Toward an Integrative Framework. In: *Group & Organization Management* 32 (4), S. 407–429.
- Voigt (2017): Voigt, Kai-Ingo: Lean Production. In: Gabler Wirtschaftslexikon. Hg. v. Springer Gabler Verlag. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/72970/lean-production-v7.html>, zuletzt aktualisiert am 10.05.2017.
- Wagner et al. (1998): Wagner, John A.; Stimpert, J. L.; Fubara, Edward I.: Board Composition and Organizational Performance: Two Studies of Insider/Outsider Effects. In: *Journal of Management Studies* 35 (5), S. 655–677.
- Wallenburg (2009): Wallenburg, Carl Marcus: Innovation on Logistics Outsourcing Relationships: Proactive Improvement by Logistics Service Providers as a Driver of Customer Loyalty. In: *Journal of Supply Chain Management* 45 (2), S. 75–93.
- Wallenburg et al. (2010a): Wallenburg, Carl Marcus; Knemeyer, A. Michael; Goldsby, Thomas J.; Cahill, David L.: Developing a scale for proactive improvement within logistics outsourcing relationships. In: *International Journal of Logistics Management* 21 (1), S. 5–21.
- Wallenburg et al. (2010b): Wallenburg, Carl Marcus; Cahill, David L.; Goldsby, Thomas J.; Knemeyer, A. Michael: Logistics outsourcing performance and loyalty behavior: Comparisons between Germany and the United States. In: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 40 (7), S. 579–602.
- Wallenburg et al. (2011): Wallenburg, Carl Marcus; Cahill, David L.; Knemeyer, A. Michael; Goldsby, Thomas J.: Commitment and Trust as Drivers for Loyalty in Logistics Outsourcing Relationships: Cultural Differences between the United States and Germany. In: *Journal of Business Logistics* 32 (1), S. 83–98.
- Walsh/Dewar (1987): Walsh, James P.; Dewar, Richard D.: Formalization and the Organizational Life Cycle. In: *Journal of Management Studies* 24 (3), S. 215–231.
- Weber (1922): Weber, Max: *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr (Grundriss der Sozialökonomik, 3).

- Weber et al. (2007): *Weber, Jürgen; Stölzle, Wolfgang; Wallenburg, Carl Marcus; Hofmann, Erik*: Einführung in das Management der Kontraktlogistik. In: Wolfgang Stölzle, Jürgen Weber, Erik Hofmann und Carl Marcus Wallenburg (Hg.): *Handbuch Kontraktlogistik. Management komplexer Logistikdienstleistungen*. Weinheim: Wiley-VCH, S. 35–54.
- Weick (1989): *Weick, Karl E.*: Theory Construction as Disciplined Imagination. In: *Academy of Management Review* 14 (4), S. 516–531.
- Weiss et al. (2011): *Weiss, Matthias; Hoegl, Martin; Gibbert, Michael*: Making Virtue of Necessity: The Role of Team Climate for Innovation in Resource-Constrained Innovation Projects. In: *Journal of Product Innovation Management* (s1), S. 196–207.
- Wildemann (1997): *Wildemann, Horst*: Koordination von Unternehmensnetzwerken. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 67 (4), S. 417–439.
- Win (2008): *Win, Alan*: The value a 4PL provider can contribute to an organisation. In: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 38 (9), S. 674–684.
- Wöhe (1993): *Wöhe, Günter*: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München: Vahlen.
- Wolf (2000): *Wolf, Joachim*: Der Gestaltansatz in der Management- und Organisationslehre. Wiesbaden: Gabler.
- Wolf (2013): *Wolf, Joachim*: Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien, Praxisbeispiele und Kritik. Wiesbaden: Springer.
- Wolff et al. (2004): *Wolff, Gerhardt; Herrmann, Marco; Niggemann, Markus*: Quo vadis Erfolgsfaktorenforschung? In: *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik* (1-2), S. 263–269.
- Wynstra et al. (2015): *Wynstra, Finn; Spring, Martin; Schoenherr, Tobias*: Service triads: A research agenda for buyer-supplier-customer triads in business services. In: *Journal of Operations Management* 35, S. 1–20.
- Yao et al. (2010): *Yao, Tao; Jiang, Bin; Young, Scott T.; Talluri, Srinivas*: Outsourcing timing, contract selection, and negotiation. In: *International Journal of Production Research* 48 (2), S. 305–326.
- Yoshino/Rangan (1995): *Yoshino, Michael Y.; Rangan, U. Srinivasa*: Strategic Alliances. An Entrepreneurial Approach to Globalization. Boston: Harvard Business School Press.